



Metodika na riadenie podpory pracovnej schopnosti pre cieľovú skupinu osôb zamestnaných alebo zvažujúcich zmenu profesie

Potreby a námety k implementácii



Spolufinancované z programu Európskej únie Erasmus+



Metodika na riadenie podpory pracovnej schopnosti pre cieľovú skupinu osôb zamestnaných alebo zvažujúcich zmenu profesie

Potreby a námety k implementácii



Spolufinancované z
programu Európskej únie
Erasmus+



Age Management



NEMZETI
NÉPEGÉSZSÉGÜGYI
KÖZPONT





Erasmus+

©2022

Autori: Tím členov projektu

Age Management z.s. (Česká republika)

Ján Dobeš

Romana Fornusková

Michaela Kostelníková

Ján Kríž

Bohumil Pokorný

Ilona Štorová

ARBEIT UND ZUKUNFT EV (Nemecko)

Alexander Frevel

NEMZETI NEPEGESZSEGUGYI KOZPONT (Maďarsko)

Edina Gáborová

Ferenc Kudász

Katalin Tauszik

Blik op Werk (Holandsko)

Ivo Kuijpers

Ján Laurier

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

Ilona Hegerová

Klaudia Bednárová

Stanislav Lőrincz

Boris Kapucian

Klaudius Šilhár

Andrea Rakytová Valentová

Veronika Vasilová



Spolufinancované z
programu Európskej únie
Erasmus+

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

Tento projekt bol financovaný s podporou Európskej únie.
Za obsah tejto publikácie zodpovedá výhradne autorský tím.
Publikácia nereprezentuje názory Európskej komisie a Európska komisia nenesie zodpovednosť za akékoľvek použitie informácií v nej obsiahnutých.



Obsah

Úvodne slovo.....	7
1. Úvod: Podpora pracovnej schopnosti – šance a výzvy pre jednotlivcov a firmy	9
2. Čo znamená pracovná schopnosť: Vysvetlenie pojmu pracovná schopnosť a popis jednotlivých faktorov pracovnej schopnosti	13
2.1 Úvod	13
2.2 Definícia pracovnej schopnosti.....	13
2.3 Základný model „Dom pracovnej schopnosti“	16
2.4 Záver a zhrnutie.....	18
3. Ako sa starať o pracovnú schopnosť v každom veku – starnutie a zdravie	22
3.1 Vek a starnutie	22
3.2 Zmeny súvisiace so starnutím	25
3.3 Starnutie zamestnancov na trhu práce	35
3.4 Pracovná schopnosť a starnutie.....	45
4. Podporné a limitujúce faktory určujúce pracovnú schopnosť	50
4.1 Fyzické a duševné zdravie a funkčná kapacita	52
4.2 Zručnosti, pracovné skúsenosti, učenie	53
4.3 Hodnoty, postoje a motivácia	56
4.4 Práca, pracovisko a manažment/vedenie	58
5. Osobná diagnostika: Meranie vlastnej pracovnej schopnosti a jej analýza.....	69
5.1 Index pracovnej schopnosti (WAI).....	69
5.2 Opis a hodnotenie jednotlivých komponentov dotazníka indexu WAI.....	74
5.3 Základná interpretácia výsledkov merania indexu WAI (počet bodov, ktoré je možné získať 7–49)	79
5.4 Zhrnutie	81



6. Ako realizovať individuálne poradenstvo na podporu pracovnej schopnosti – odporúčania pre pracovníkov personálneho oddelenia/lektora/poradcu/mentora/kouča	85
6.1 Úvodné informácie	85
6.2 Poradca pre podporu pracovnej schopnosti.....	86
6.3 Dôležité pojmy pre poradenský proces.....	89
6.4 Učebné pomôcky a príprava miestnosti	90
6.5 Fáza poradenského procesu a ich obsah.....	90
6.5.1 Vstupný pohovor s klientom.....	91
6.5.2 Mapovanie súčasnej situácie	92
6.5.3 Osobná diagnostika	93
6.5.4 Plánované aktivity na podporu pracovnej schopnosti.....	94
6.5.5 Formulácia opatrení a profesných cieľov so zohľadnením silných stránok, zostavením osobného lánu podľa jednotlivých poschodí „domu pracovnej schopnosti“	97
6.5.6 Opakované stretnutie poradcu s klientom	101
Pribeh opakovaného (kontrolného) stretnutia.....	104
7. Hodnota Indexu pracovnej schopnosti ako indikátor pre udržateľnú zamestnateľnosť pre organizácie práce alebo jednotlivých zamestnancov – ako posilniť osobnú a profesijnú pripravenosť na dlhšiu pracovnú kariéru (príklady z praxe v Holandsku).....	111
7.1 Úvod – Úloha kanárikov v uhoľných baniach.....	111
7.2 Zákon o pracovných podmienkach a BOZP	113
7.3 Koncept udržateľnej zamestnateľnosti, pracovnej schopnosti a vitality.	118
7.4 Príklady z praxe: postrehy držiteľov licencie WAI.....	122
8. Zoznam obrázkov a tabuliek.....	135



Úvodne slovo

Publikácia „Metodika na riadenie podpory pracovnej schopnosti pre cieľovú skupinu osôb zamestnaných alebo zvažujúcich zmenu profesie“ vznikla v rámci programu Erasmus+ ako druhý z kľúčových výstupov medzinárodného projektu WORK ABILITY MANAGEMENT (Strategické partnerstvá pre vzdelávanie dospelých). Medzinárodné konzorcium vedeckých, poradenských, vzdelávacích, štátnych a neziskových inštitúcií si dalo za cieľ touto publikáciou predstaviť čitateľom aktuálny vývoj, trendy, metódy a komplexné chápanie pojmu pracovná schopnosť.

Prvý výstup projektu, ktorým je publikácia „Podpora starnutia na pracovisku“, obsahuje prehľad vývoja a stavu aplikácie konceptu pracovnej schopnosti v piatich zapojených krajinách. Je k dispozícii na stiahnutie na webových stránkach zapojených organizácií a v angličtine na <https://www.agemanagement.cz/publikace-podpora-starnuti/>.

Koncept pracovnej schopnosti predstavuje komplexný prístup k zdraviu, zamestnaniu a celoživotnému učeniu a podporu zladovania pracovného, osobného a rodinného života. Tieto aspekty môžu ovplyvňovať osobnosť zamestnanca na trhu práce (i mimo neho), utvárať ho a zároveň v niektorých prípadoch predstavovať jeho potenciál, ale aj obmedzenie.

Publikácia približuje holistický koncept age manažmentu, ktorý vychádza z modelu pracovnej schopnosti. Predstavuje tiež rôzne prístupy k jeho implementácii v rámci zúčastnených krajín, t.j. v Českej republike, na Slovensku, v Maďarsku, Nemecku a Holandsku.

Autori sú presvedčení, že riešenie pre starnúcu európsku populáciu, postavené na podpore jednotlivých faktorov pracovnej schopnosti, je potenciálnou cestou ako pristupovať k demografickým zmenám, ktoré nás čakajú vo veľmi blízkej budúcnosti. Tieto faktory majú zároveň zásadný vplyv na udržateľnú zamestnateľnosť (nielen) samotnej starnúcej populácie.

Autori tejto publikácie ďakujú za podporu, ktorú dostali prostredníctvom grantu Erasmus+ v rámci KA 2 – Spolupráca pre inovácie a výmenu osvedčených

postupov vo vzdelávaní dospelých, v rámci ktorej bolo možné sumarizovať prístupy k podpore pracovnej schopnosti v jednotlivých zapojených krajinách a publikáciu zostaviť a vydať.

Ilona Štorová

Alexander Frevel, editor tejto publikácie

Brno a Hamburg, február 2022

1. Úvod: Podpora pracovnej schopnosti – šance a výzvy pre jednotlivcov a firmy

Vo všetkých krajinách zapojených do tohto projektu – rovnako ako v mnohých ďalších krajinách sveta – je demografický vývoj príčinou úbytku pracovnej sily. Nie všade je rast pôrodnosti predvídateľný. Okrem technickej racionalizácie, ktorej cieľom je zníženie počtu zamestnancov je nutné prijať opatrenia na optimalizáciu pracovných podmienok tak, aby ľudia mohli, ale aj chceli byť dlhšie zamestnaní.

Prístupy k age manažmentu mali organizáciám umožniť identifikovať správne, na cieľ orientované stratégie pre zvládanie demografických výziev a prijať vhodné opatrenia zamerané na zamestnancov.

Zároveň je nutné individuálne podmienky (zdravie/výkon, kompetencie, postoje a motivácia) udržiavať podporným spôsobom alebo ich podľa potreby rozvíjať. Ľudia a práca musia byť v súlade, t.j. byť v priebehu pracovného života v ~~dobrej~~ správnej rovnováhe.

Celosvetovo známym konceptom takého integrovaného (holistického) prístupu je model pracovnej schopnosti (Work Ability Model). Ako nástroj na meranie miery súladu medzi individuálnymi zdrojmi a požiadavkami našej práce je možné použiť Index pracovnej schopnosti (Work Ability Index, WAI) a pomocou ďalších písomných alebo ústnych prieskumov je možné zistenie konkretizovať a na workshopoch alebo iných poradenských stretnutiach identifikovať potreby zmeny a určiť vhodné opatrenia na podporu pracovnej schopnosti.

Nevyhnutne potrebné sú opatrenia, ktoré zaistia, že pracujúci ľudia:

- sú/budú uplatniteľní na trhu práce (zamestnateľnosť),
- sú/budú schopní zostať dlhšie v práci a dobre ju vykonávať (pracovná schopnosť) a
- sú/budú schopní, ochotní a bude im umožnené vykonávať prácu produktívne a kvalitne (pracovná pohoda).

V tomto ohľade sa zdá nevyhnutné, aby práca bola nepoškodzujúca, uskutočniteľná, znesiteľná a aby povzbudzovala k učeniu počas celej životnej fázy, kedy je človek zamestnaný.

Na dosiahnutie tohto cieľa je potrebné zlepšiť zamestnateľnosť a pracovnú schopnosť tak, aby zodpovedali schopnostiam ľudí a pracovným požiadavkám. Podpora pracovnej schopnosti je preto aktuálna pre jednotlivcov i organizácie.

Je potrebný taký dizajn práce, ktorý je atraktívny pre mladších aj starších ľudí a poskytuje dostatočnú flexibilitu pre rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom.

Práca primeraná veku a starnutiu by mala brať do úvahy osobné schopnosti, individuálne potreby a zmeny pracovných požiadaviek. Tieto faktory sa v priebehu (pracovného) života menia. Úlohou firiem, organizácií, oddelení i zamestnancov je teda prispôbiť podmienky požiadavkám tak, aby bola zachovaná pracovná schopnosť po celú dobu pracovnej kariéry človeka a zaistená jeho produktivita.

Predpoklady:

- personálna politika ktorá je priateľská k zamestnancom,
- profesijná cesta primeraná veku a starnutiu, ktorá sú v súlade so životnými fázami,
- pracovné podmienky, ktoré podporujú zdravie a osobný rozvoj.

Pracovná schopnosť nemôže byť stanovená individuálne, pretože koncepcne vzniká iba vo vzťahu k práci. **Pracovná schopnosť je definovaná ako rovnováha medzi prácou a individuálnymi zdrojmi. Keď sa práca a individuálne zdroje dobre dopĺňajú, pracovná schopnosť je stabilná (výborná/dobrá); pokiaľ nie je rovnováha medzi pracovnými nárokmi a individuálnou schopnosťou tieto nároky zvládať, je pracovná schopnosť iba priemerná alebo dokonca nízka.**

Avšak platí: každý môže svojim osobným prínosom prispieť k vytvoreniu stabilnej pracovnej schopnosti. Ide najmä o aktivity na udržanie a podporu vlastného zdravia, na udržanie a rozvíjanie kvalifikácie a kompetencií (pripravenosť na celoživotné vzdelávanie a učenie), na angažovanosť a

motiváciu na výkon práce. To znamená, že každý človek prispieva svojim zdravím, kompetenciami a motiváciou k tomu, aby bol schopný a ochotný zvládať pracovné nároky.

Na druhej strane to vyžaduje, aby zamestnávateľ vytvoril také predpoklady/pracovné podmienky, aby ľuďom umožnil prácu vykonávať.

Index pracovnej schopnosti môže sám o sebe byť výpoveďou o schopnosti jednotlivca pracovať. Pokiaľ človek na základe jeho výsledku vyvodí osobné závery a v prípade potreby prijme opatrenia na posilnenie svojej pracovnej schopnosti, je takáto zmena správania veľmi žiaduca, obvykle to však nemá žiadny vplyv na pracovné podmienky a požiadavky na prácu.

Prehľad obsahu

Kapitola 2 predstavuje „pracovnú schopnosť“: definícia pracovnej schopnosti je ilustrovaná na základnom modeli „domu pracovnej schopnosti“, v ktorom sú pomenované všetky premenné ovplyvňujúce pracovnú schopnosť a hlavné oblasti podpory. Výklad konceptu sa zameriava predovšetkým na popis individuálnych faktorov.

Kapitola 3 sa obšírne zaoberá vekom a riadením s ohľadom na vek zamestnancov, vysvetlením definícií a rozdielov medzi vekom a starnutím. „Čo sa mení starnutím?“ sú predstavené rôzne aspekty fyzických, kognitívnych, psychologických a sociálnych charakteristík v ich variáciách a možných prejavoch na zdravotom stave. V podkapitole 4.3 sú kriticky skúmané stereotypy spojené s vekom a starnutím – starší zamestnanci sú pre firmy stále dôležití, no je potrebné zohľadňovať ich interindividuálne odlišnosti a v prípade potreby prispôbiť požiadavky ich osobným možnostiam. Možnosti takéhoto prospešného dizajnu práce sú ilustrované na príkladoch intervencií na individuálnej a na organizačnej úrovni.

V kapitole 4 sú uvedené faktory, ktoré podporujú a obmedzujú schopnosť pracovať. Rovnaké podmienky (nároky) môžu viesť k rôznemu stresu a záťaži v závislosti od individuálnych mechanizmov na jeho zvládanie. V súvislosti s hlavnými ovplyvňujúcimi oblasťami (podľa domu pracovnej schopnosti):

zdravie, kompetencie, hodnoty a práca, vrátane vedenia, je tu vysvetlený tzv. Model Demand-Control-Support.

Kapitola 5 predstavuje nástroj na meranie pracovnej schopnosti, dotazník pracovnej schopnosti. Podrobne sú popísané otázky k analýze a je tu vysvetlená interpretácia hodnôt Indexu pracovnej schopnosti.

V kapitole 6 je predstavený poradenský prístup k podpore pracovnej schopnosti na príklade z praxe na Slovensku. Podrobne je popísaná práca „poradcov pracovnej schopnosti“ vrátane nevyhnutných individuálnych predpokladov (napr. postoje a správanie) a metodických kompetencií pre túto činnosť. Poradenský proces je vysvetlený v jednotlivých krokoch vrátane infraštruktúrnych a materiálových požiadaviek. Je obohatený o praktické ukážky podnetných otázok.

Význam WAI ako indikátora zamestnateľnosti a pracovnej schopnosti je pertraktovaný v kapitole 7. Príklady z Holandska poukazujú na úlohu firiem a ich zodpovednosť za udržateľnú zamestnateľnosť a pracovnú schopnosť ich zamestnancov. Právne požiadavky na bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci sú dané do kontrastu s praxou spoločnosti. Sú vysvetlené prvky udržateľnej zamestnanosti: vitalita, pracovná schopnosť a zamestnateľnosť. Škála prístupov a možností designu je prezentovaná na základe štyroch praktických príkladov z poradenských inštitúcií. Je zrejmé, že rôzne prístupy môžu viesť k porovnateľne dobrému praktickému designu. Z toho vyplýva, že individuálne úsilie o dosiahnutie dobrej pracovnej schopnosti nutne vyžaduje ústretové podporné opatrenia na úrovni zamestnávateľov. Dostatočná dátová základňa potom poskytuje dôležitý zdroj na porovnanie.

Zdroje použitej literatúry sú uvedené na konci každej kapitoly.



2. Čo znamená pracovná schopnosť:

Vysvetlenie pojmu pracovná schopnosť a popis jednotlivých faktorov pracovnej schopnosti

2.1 Úvod

Starnutie pracovnej sily je globálnym javom, ktorý spôsobuje rad sociálnych a ekonomických dopadov a vedie k zmenám v štruktúre trhu práce. Väčšina európskych krajín so starnúcou populáciou rieši potrebu zvýšiť participáciu zamestnancov, najmä seniorov. V súvislosti so starnutím populácie sa celkom pochopiteľne dlhodobo sústreďuje pozornosť na zmeny jej pracovnej schopnosti.

Koncept pracovnej schopnosti bol vyvinutý vo Fínsku v 80. rokoch 20. storočia odborníkmi z Fínskeho inštitútu pracovného zdravia (FIOH) pod vedením prof. Juhani Ilmarinena. Schopnosť pracovať predstavuje v pracovnom živote najdôležitejší kapitál ľudí a rozhoduje o ich uplatniteľnosti na trhu práce. Rozsiahly výskum pracovných schopností FIOHu identifikoval kľúčové faktory ovplyvňujúce pracovnú schopnosť. Výsledky výskumu možno opísať vo forme „domu pracovnej schopnosti“ so štyrmi podlažiami/poschodiami.

Pracovná schopnosť je základom kvality práce a udržania (nielen) starších zamestnancov. Týka sa zdravia, kompetencií, hodnôt a pracovných podmienok (vrátane manažmentu/vedenia). Udržanie pracovnej schopnosti znamená nájsť rovnováhu medzi pracovnými nárokmi a osobnými zdrojmi po celý pracovný život človeka.

2.2 Definícia pracovnej schopnosti

Pracovná schopnosť je definovaná ako rovnováha medzi vykonávanou prácou a osobnými zdrojmi človeka, t.j. mierou zhody medzi individuálnymi podmienkami a požiadavkami práce. Pracovná schopnosť je veľmi dôležitá ako pre pracovníka, tak aj pre organizáciu. Pracovná schopnosť podľa fínskych autorov Ilmarinena & Tuomiho [1] znamená „aký dobrý je pracovník dnes, v

blízkej budúcnosti a ako vykonáva svoju prácu z hľadiska pracovných nárokov, zdravotných a psychických dispozícií“.

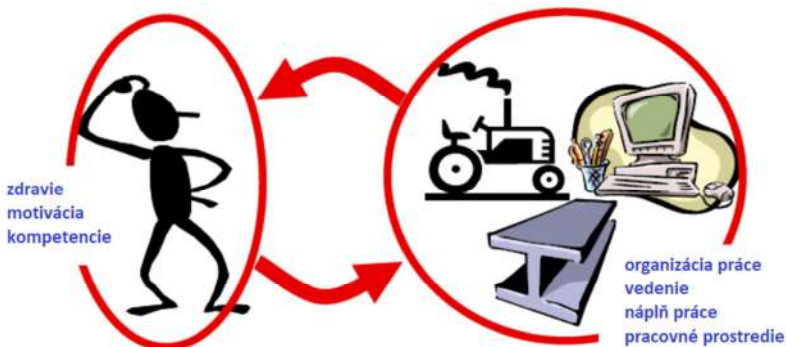
Táto definícia vychádza z tzv. „Work Ability Concept“ (konceptu pracovnej schopnosti) [2], podľa ktorého je pracovná schopnosť výsledkom interakcie medzi pracovníkom a jeho prácou. Pracovnú schopnosť možno tiež popísať ako rovnováhu medzi dispozíciami pracovníka a pracovnými nárokmi.

Novo koncipovaný celostný model pracovnej schopnosti sa teda nezameriava výhradne na zdravie a zdravie pracovníka ako kľúčový zdroj pracovnej schopnosti, ale zahŕňa aj ďalšie osobné zdroje, vrátane kompetencií, motívácií, hodnôt a postojov pracovníka, ktoré sa pretínajú s pracovným prostredím a podmienkami na pracovisku a ďalšími vplyvy, ktoré každodenne ovplyvňujú pracovný život.

Pokiaľ sú nároky práce a individuálne ľudské zdroje v rovnováhe, je pracovná schopnosť stabilná (na výbornej alebo dobrej úrovni). Ak rovnováha medzi pracovnými požiadavkami a individuálnymi schopnosťami ich zvládať nie je, potom pracovná schopnosť človeka dosahuje priemernú alebo nízku úroveň. Pracovnú schopnosť je možné merať a číselne vyjadriť pomocou Indexu pracovnej schopnosti (WAI).

Pracovná schopnosť teda opisuje potenciál človeka vyrovnáť sa s pracovnými požiadavkami v danom čase. Rozvoj individuálnej funkčnej kapacity musí byť spojený s pracovnými požiadavkami. Obe strany sa môžu meniť a v prípade potreby musia byť navrhnuté tak, aby vyhovovali veku, starnutiu a zdraviu.

Obrázok 1- Pracovná schopnosť je výsledkom vzťahu medzi pracovníkom a pracovnými požiadavkami



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

Zamestnanec prispieva k svojej pracovnej schopnosti svojimi zdravotnými a funkčnými dispozíciami, znalosťami a zručnosťami, postojmi a motiváciou. Zamestnanie ovplyvňuje pracovnú schopnosť prostredníctvom organizačných faktorov práce – najmä spôsobu vedenia a riadenia faktorov pracovných nárokov a pracovného prostredia, vrátane sociálnych aspektov.

V záujme jednotlivca by malo byť udržiavať a obnovovať svoju zamestnateľnosť. Zároveň je z pohľadu jednotlivca dôležité zvažovať udržanie a získanie takých znalostí a zručností, ktoré mu umožnia, v prípade potreby, zmeniť zamestnávateľa. Táto situácia tiež vyžaduje, aby zamestnanec menil postoje. Základom je počítať s dlhou kariérou a viac sa zamerať na zaistenie pracovnej schopnosti do vysokého veku. To znamená zmeniť prístup k plánovaniu budúcnosti, celoživotnému vzdelávaniu a učeniu a vlastnému zdraviu. Značný diel zodpovednosti teda leží na ľuďoch samotných a ich zodpovednosti za prevzatie aktívneho prístupu k vlastnému starnutiu.



2.3 Základný model „Dom pracovnej schopnosti“

Implementáciu konceptu pracovnej schopnosti v organizácii možno ilustrovať na „dome pracovnej schopnosti“.

Tri spodné poschodia domu predstavujú možnosti jednotlivca. Štvrté poschodie tvoria pracovné podmienky vrátane štýlu vedenia, ktoré sú ovplyvňované zamestnávateľom. [3]

1. poschodie je tvorené zdravím a funkčnou kapacitou, ktorá je základom pracovnej schopnosti. Zahŕňa fyzické a duševné zdravie a všetko, čo so zdravím súvisí (životný štýl, pohybové aktivity, stravovacie návyky, konzumácia návykových látok (alkohol, fajčenie, drogy), dodržiavanie pravidelných lekárskeho prehliadok, pitný režim, záujmy a koníčky, odpočinok, spánok atď.). Zmeny, ktoré na tomto podlaží prebiehajú, sa odrážajú v pracovnej schopnosti, ktorú ohrozuje akékoľvek zhoršenie.
2. poschodie tvoria odborné znalosti a zručnosti či kompetencie. V súčasnosti jeho význam rastie, pretože súčasťou pracovného života sa stáva neustála zmena nárokov a celoživotné vzdelávanie a učenie je predpokladom pre ich zvládanie.
3. poschodie predstavujú sociálne a morálne hodnoty a postoje pracovníka. Svoju úlohu tu zohráva rešpekt, úcta a spravodlivosť, rovnako ako lojalita k organizácii, motivácii a nasadeniu. Tieto hodnoty ovplyvňujú schopnosť a motiváciu na učenie a získavanie kompetencií (2. poschodie). Hodnoty a postoje sa v priebehu života menia a sú ovplyvňované radom vonkajších faktorov. Tretie poschodie predstavuje subjektívne chápanie práce zamestnancami – ich názory a pocity týkajúce sa rôznych faktorov spojených s ich každodennou prácou. Tretie poschodie má balkón, z ktorého pracovník vidí prostredie v najbližšom okolí svojho pracoviska, teda rodinu a blízke okolie. Oba tieto faktory ovplyvňujú nastavenie mysle pracovníka. V tomto poschodí je rovnováha medzi pracovnými a osobnými postojmi a vzťah medzi prácou a osobným životom ešte dôležitejší ako v ostatných poschodiach.

4. poschodie zhrňa všetky pracovné aspekty (fyzické, psychické a sociálne požiadavky), pracovné prostredie a organizáciu práce a – veľmi dôležité – organizáciu práce vrátane vedenia. Toto poschodie predstavuje prácu a súvisiace faktory, je to najnáročnejšie a najväčšie poschodie a všetka jeho váha leží na spodných poschodiach. Predstavuje súhrn všetkých materiálnych podmienok pracovnej činnosti, ktoré spolu s ďalšími podmienkami vytvárajú faktory – fyzikálne, chemické, ergonomické, sociálne psychologické (podniková kultúra) a ďalšie.

Obrázok 2 - Dom pracovnej schopnosti

MODEL DOMU PRACOVNEJ SCHOPNOSTI



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

„Dom pracovnej schopnosti“ teda predstavuje kombináciu všetkých týchto aspektov pod jednou strechou – faktorov, ktoré sú zásadné pre podporu schopností jednotlivcov i organizácií. Všetky štyri poschodia musia stáť na pevných základoch a ich vzťah musí byť v rovnováhe. Schodisko vo vnútri domu potom poukazuje na previazanosť jednotlivých podlaží a ich vzájomné



ovplyvňovanie. Pri skúmaní vplyvov na pracovnú schopnosť je preto nutné vziať do úvahy všetky poschodia. Zamestnanci majú väčšiu zodpovednosť za svoje zdravie a kompetencie a zamestnávateľ má väčšiu zodpovednosť za organizáciu práce a pracovné podmienky.

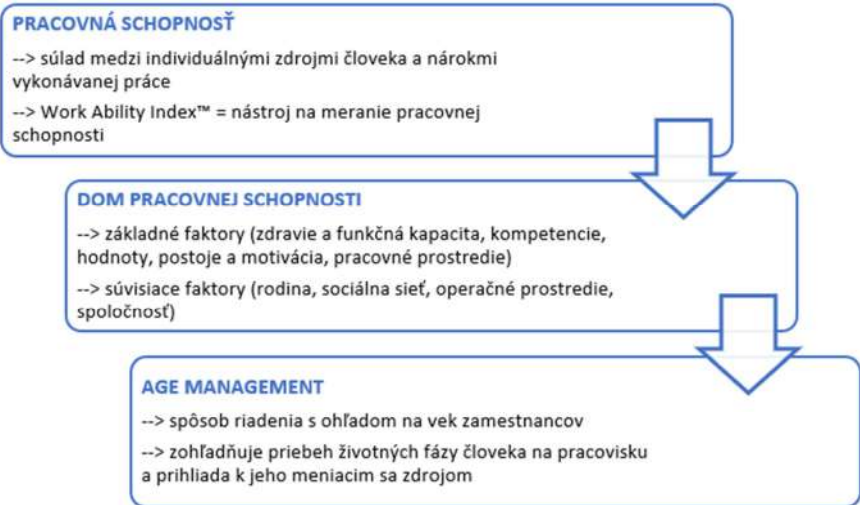
Zamestnanec prispieva k svojej pracovnej schopnosti zdravotnými a funkčnými dispozíciami, znalosťami a zručnosťami, postojmi a motiváciou. V tomto poňatí je pracovná schopnosť údaj o tom, ako zdravie, zručnosti, postoje pracovníka a jeho motivácia spĺňajú požiadavky práce.

2.4 Záver a zhrnutie

V každej fáze života zamestnanca sa menia osobné zdroje a pracovné prostredie, napríklad s ohľadom na technologický rozvoj, reštrukturalizáciu spoločnosti alebo v dôsledku procesu starnutia. Ak zamestnanci nie sú schopní udržať rovnováhu medzi svojimi osobnými zdrojmi a pracovným prostredím, je pravdepodobné, že opustia súčasnú prácu, zmenia zamestnávateľa alebo dokonca odídu z trhu práce skôr ako tí, ktorí si udržia schopnosť pracovať, samozrejme v kombinácii s vhodnými pracovnými podmienkami a pracovnou náplňou. Čím lepšia je schopnosť pracovať pred dôchodkom, tým lepšia je kvalita neskoršieho života. Preto je nevyhnutné zabezpečiť investície do aktívneho starnutia už počas produktívnych rokov.



Obrázok 3 - Pracovná schopnosť, Dom pracovnej schopnosti, age management





Zdroje

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

Ďalšia literatúra

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

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

Ilmarinen J., Podpora aktívneho stárnutia na pracovisku. Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci, dostupné na <http://osha.europa.eu>

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

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

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

3. Ako sa starať o pracovnú schopnosť v každom veku – starnutie a zdravie

3.1 Vek a starnutie

Definícia veku

Najbežnejším prístupom k veku je jeho definovanie počtom prežitých rokov. Toto je takzvaný chronologický vek. Podľa chronologického veku možno priebeh života rozdeliť do nasledujúcich vekových skupín:

- detstvo (do 14 rokov)
- mladosť (15 – 24 rokov)
- dospelosť (25 – 64 rokov)
- vek (nad 65 rokov)

Vedecké štúdie naznačujú, že ľudia čelia pocitu starnutia najneskôr po päťdesiatke. Organizácia Spojených národov dospela k dohode, že vek nad 65 rokov môže byť označovaný ako vek. Medzi „starými“ ľuďmi však niektorí vedci rozlišujú určité podskupiny, napr.: mladí seniori (65–74 rokov), starí seniori (75–84 rokov) a veľmi starí seniori (nad 85 rokov).

Chronologický vek však nie je jediným možným prístupom, ako definovať „ako starý“ človek je. Doba, ktorá uplynula od narodenia neurčuje, ako sa dotyčný cíti, jedná alebo funguje. Barak a Shifman [1] navrhli rad nechronologických vekových premenných. Ide o tri hlavné kategórie veku: biologický vek (funkcia alebo efektívnosť tela), sociálny vek (sociálna rola alebo návyky, ktoré človek zastáva) a sociálno-psychologický vek, z ktorých existujú tri hlavné typy (subjektívne, osobné a vek z iného pohľadu). Osobný vek sa skladá zo štyroch ďalších dimenzií:

- pocit: ako starý sa človek cíti,
- vzhľad: ako starý človek vyzerá,
- činnosť: miera, do akej je človek zapojený do činností uprednostňovaných príslušníkmi určitej vekovej skupiny,



- záujem: miera, do akej sú záujmy človeka podobné členom určitej vekovej skupiny.

V pracovnom prostredí je funkčný vek lepším prediktorom pracovného výkonu ako vek chronologický.

Existuje teda mnoho definícií veku, ale pre svet práce má väčší význam vek funkčný. Funkčný vek sa týka úrovne (alebo veku), na ktorej osoba funguje. V pracovnom prostredí je funkčný vek alebo schopnosť vykonávať požadované povinnosti efektívne a bezpečne lepším prediktorom pracovného výkonu ako chronologický vek. Dvaja ľudia rovnakého veku môžu fungovať veľmi odlišne. Štúdie ukazujú, že variabilita medzi jednotlivcami v kognitívnych schopnostiach, senzomotorických premenných (motorických zručnostiach) a zmyslových funkciách sa s vekom zvyšuje.

Ako ľudia starnú?

Ako sme mohli vidieť, počet prežitých rokov nie je jediným ukazovateľom veku človeka. Môžeme sa pýtať, čo sa za týmto fenoménom skrýva.

Proces starnutia je do značnej miery individuálny a individualita sa s vekom zvyšuje.

Neexistuje žiadny univerzálny vzorec starnutia. Starnutie je komplexný proces, ktorý by mal byť považovaný za normálny a prirodzený a sám o sebe neznamena, že človek trpí nejakou chorobou. Proces starnutia je do značnej miery individuálny a individualita sa s vekom zvyšuje. Rýchlosť a priebeh starnutia je ovplyvňovaný mnohými faktormi vrátane genetiky, socioekonomického statusu, osobnosti, zdravotného správania, životného štýlu, prístupu k zdravotnej starostlivosti a samozrejme aj pracovných podmienok.

Duševný rast, múdrosť a trpezlivosť je možné získať iba s pribúdajúcimi rokmi.

Aj keď sa vedecká literatúra často zameriava na straty spojené so starnutím, mnohí psychológovia zdôrazňujú zisky, ktoré možno získať iba s postupom rokov a nazhromaždením životných skúseností, ako je duševný rast, múdrosť a trpezlivosť. Napríklad v Eriksonovej teórii psychosociálneho vývoja [2] je

pozitívnym cieľom ôsmej a poslednej fázy, ktorou ľudia prechádzajú v priebehu života, získanie múdrosti (ďalšie podrobnosti pozri tabuľku 1).

Tabuľka 1 - Eriksonová teória psychosociálneho vývoja

Etapa	Psychosociálna kríza	Cnosti
Detstvo	Dôvera vs nedôvera	Nádej
Ranné (skoré) detstvo	Samostatnosť vs hanba a neistota	Vôľa
Hrací vek	Iniciatíva vs vina	Cieľ
Školský vek	Činorodosť vs pasivita	Schopnosť
Dospievanie	Sebauvedomenie vs zmätenie rolí	Vernosť
Mladá dospelosť	Intimita vs izolácia	Láska
Dospelosť	Rozvoj vs stagnácia	Starostlivosť
Zrelý vek	Vyrovnanosť vs zúfalstvo	Múdroosť

Tri prvky úspešného starnutia: absencia chorôb a postihnutí, dobré kognitívne a fyzické fungovanie a spoločensky aktívny životný štýl.

Rôzne typy starnutia je možné odlíšiť na základe fyzického, kognitívneho a psychického fungovania. Obvyklé alebo normálne starnutie je spojené s určitým poklesom fyzických, kognitívnych a psychologických funkcií, ale stále poskytuje schopnosť žiť v dobrom zdraví a fyzickej kondícii. Patologické starnutie je, okrem vplyvov normálnych procesov starnutia, charakterizované výskytom symptómov a chorôb, ktoré bežne s vekom nesúvisia, a podpriemernou kvalitou života. Mnoho autorov tvrdí, že existuje ešte tretí typ starnutia, tzv. úspešné starnutie, ktoré predpokladá fungovanie na úrovni nad priemerom starnúcich ľudí všeobecne, dlhší život v dobrom zdraví s minimálnymi kognitívnymi poruchami a vynikajúcim stavom pohody (well-being). Podľa Rowe a Kahna [3] úspešné starnutie zahŕňa tri prvky: absenciu chorôb a postihnutí, dobré kognitívne a fyzické fungovanie a (spoločensky) aktívny životný štýl.



3.2 Zmeny súvisiace so starnutím

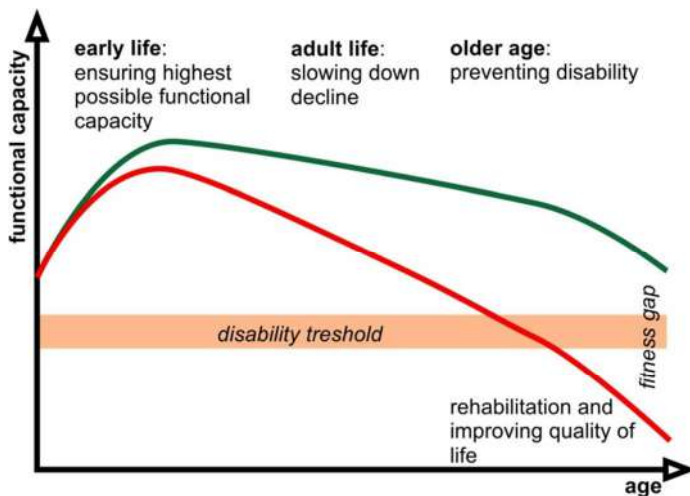
Fyzické zdravie a starnutie

Počas starnutia sa človek stáva náchylnejším na niektoré choroby či zranenia.

Normálne biologické zmeny sprevádzajúce starnutie (zmeny orgánov, tkanív, molekúl a buniek) sú nevyhnutné, postupné a nevratné. Normálne starnutie sa vyznačuje univerzálnosťou, postupnosťou a synchronitou (súčasnú starnutie buniek). Ako bolo uvedené vyššie, postupné znižovanie kapacity orgánov a orgánových systémov nie je považované za patologické. Starnutie nie je choroba, ale kvôli – normálnym a prirodzeným – zmenám v organizme sa človek stáva náchylnejším alebo zraniteľnejším k niektorým chorobám a objavujú sa niektoré príznaky, ktoré s vekom silne súvisia. Prirodzený pokles opravných mechanizmov organizmu zvyšuje riziko dlhodobých zdravotných problémov, chronických ochorení a ich zhoršovania. Rýchlosť zmien súvisiacich s vekom je vysoko a individuálne variabilná podľa orgánu, orgánového systému a anatomickej oblasti. Všeobecne platí, že čím je človek starší, tým rýchlejší môže byť pokles.

„Rozdiely v kondícii“ sa objavujú v neskorej adolescencii medzi tými, ktorí vedú zdravý život, a tými, ktorí ho nevedú.

Obrázok 4 - Perspektíva funkčnej kapacity v rámci životného behu (Prevzaté od WHO [4])



Funkčná kapacita je daná kardiovaskulárnym zdravím, svalovou silou a vytrvalosťou, vyvažovacou schopnosťou, toleranciou voči teplu a chladu, zdravím kože, bystrosťou sluchu, zrakom, pamäťou a celkovým zdravím nervového systému. Obrázok 4 ukazuje perspektívu životnosti funkčnej kapacity. V ranom detstve sú všetci na približne rovnakej úrovni funkčnej kapacity (hoci genetické a socio-environmentálne faktory majú tiež vplyv). V neskoršom dospievaní sa však objavuje priepasť medzi tými, ktorí vedú zdravý živo a tými, ktorí ho nevedú. Je to takzvaná fitness medzera. Medzi 18 – 22 ročnými je ročný pokles funkčnej kapacity nepatrný. S vekom sa však zrýchľuje. Funkčná kapacita má jasný vplyv na pracovnú schopnosť.

V tejto kapitole sa pozrieme na telesné (biologické) zmeny spojené so starnutím. Nasledujúca kapitola sa zameriava na zmeny v kognitívnom fungovaní. Všimnite si, že žiadne z týchto zmien nie sú rovnaké, nevyhnutne sa prejavujúce u každej osoby. V procese starnutia existuje obrovská rozmanitosť a riziká na úrovni celej populácie sa môžu na individuálnej úrovni prejavovať mnohými spôsobmi.



Kardiovaskulárny systém

Starnúci pracovníci majú zníženú maximálnu zaťažiteľnosť a schopnosť vykonávať dlhodobú ťažkú fyzickú prácu alebo sa prispôbiť zmenám teplôt.

Starnutie ciev je sprevádzané zužovaním a stratou ich elasticity. Krvný tlak stúpa a môžu sa objaviť anomálie srdcového rytmu. Srdce môže pumpovať aj s menším výkonom. Postupne sa preto znižuje schopnosť tela distribuovať okysličenú krv. To obmedzuje adaptáciu na zmeny teplôt, znižuje maximálnu zaťažiteľnosť človeka a znižuje schopnosť vykonávať dlhodobú ťažkú fyzickú prácu.

Ako starneme, prevalencia srdcových chorôb exponenciálne rastie. Viac ako 80 % kardiovaskulárnych ochorení je diagnostikovaných u ľudí starších ako 65 rokov. Štúdie ukazujú, že prevalencia hypertenzie dramaticky stúpa s vekom, pretože viac ako 50 % ľudí starších ako 65 rokov a viac ako 80 % ľudí nad 75 rokov má diagnostikovaný vysoký krvný tlak. Štúdie tiež preukázali, že u mužov je väčšia pravdepodobnosť vzniku tohto ochorenia vo veku nad 55 rokov, zatiaľ čo ženy vykazujú vyššie tendencie vo veku nad 65 rokov.

Regulácia tepla

Schopnosť udržiavať vnútornú teplotu a prispôbovať sa vonkajšej teplote je u starších osôb obmedzená. Teplo a chlad preto môžu predstavovať pre starnúcich pracovníkov väčšie riziko. V kombinácii s inými zdravotnými obmedzeniami, ako je cukrovka, môžu byť veľmi náchylní k omrzlinám a úpalom.

Dýchací systém

Respiračné ochorenie môže vážne obmedziť fyzickú pracovnú kapacitu človeka.

Funkčná kapacita dýchania sa postupne znižuje počínajúc 30. rokom života a vo veku 60 rokov môže klesnúť až o 40 %. Fajčenie tento pokles veľmi urýchľuje. Napriek tomu, že má dýchacia sústava väčšie rezervy, pľúcne ochorenia, ktoré sú v starobe časté (chronické obštrukčné pľúcne ochorenia), môžu byť

limitujúcimi faktormi funkčnej kapacity. Za takýchto podmienok môže fyzická námaha spôsobiť dýchavičnosť a môže dôjsť k opakujúcemu sa zápalu dýchacích ciest. Títo pacienti neznášajú nečistoty vo vzduchu.

Pohybový aparát

Poruchy pohybového aparátu sú u starnúcich pracovníkov veľmi časté a môžu bolestivo obmedzovať ich pohyb.

Fyzická stavba pohybového aparátu vrcholí v 2.–3. dekáde. Potom jej udržiavanie závisí na vhodnom zaťažení. Nedostatočné zaťaženie aj preťaženie môžu viesť k zníženiu funkčnej kapacity.

Človek môže do 60 rokov stratiť približne 20% svalovej sily. Je to spôsobené predovšetkým úbytkom svalových vlákien. S pribúdajúcim vekom dochádza k postupnému úbytku svalovej hmoty a svaly slabnú, sú menej flexibilné a strácajú rozsah pohybu v kĺboch. Zmeny sily svalov súvisiace s vekom sa objavujú skôr u žien. Špecifické programy silového tréningu však môžu udržať alebo dokonca umožniť znovu získať silu aj rozsah.

Celoživotné (nad)užívanie môže spôsobiť kumulatívnu traumy v chrupavkách kĺbov, ktoré sa nemôžu regenerovať. Tieto degeneratívne poruchy (artritída) obmedzujú rozsah pohybu a sú bolestivé.

Znižuje sa tiež obsah minerálov v kostiach, znižuje sa preto ich hustota a stávajú sa krehkejšie. Všeobecne platí, že ženy (najmä v období menopauzy a po nej) majú vyššiu pravdepodobnosť vzniku osteoporózy. S pribúdajúcim vekom tiež trvá dlhšie regenerácia poškodených tkanív, ako sú rany, výrony, odreniny alebo zlomeniny. Starší pracovníci môžu vykonávať podobné úlohy ako ich mladší spolupracovníci, ale budú sa blížiť svojej maximálnej zaťažiteľnosti.

Poruchy pohybového aparátu sú veľmi časté, najmä v starobe, kedy môžu mať značný vplyv na ďalšie pracovné vyhliadky. Optimalizovaná kontrola symptómov a flexibilné adaptívne pracovné prostredie môžu pomôcť udržať starších pracovníkov v práci. [5]



Imunitný systém

Obrana a náprava je v starobe pomalšia.

Obranný mechanizmus tela sa starnutím oslabuje. Riziko infekcie (napr. chrípka, zápal pľúc) a jej závažnosť je vyššia. Choroby a liečenie môžu trvať dlhšie. Ochranný účinok vakcín môže byť u starších osôb horší.

Malígne ochorenie

V starobe prevládajú malígne ochorenia, ktoré spôsobujú obrovský pokles funkčnej kapacity.

Štúdie ukazujú, že vo veku nad 65 rokov môže byť výskyt malígnych ochorení (rakovín) 11-krát vyšší. Rakovina pľúc, hrubého čreva a konečníka, lymfómy a leukémie sú bežné u oboch pohlaví. Rakovina prsníka je najčastejším malígnym ochorením u žien a rakovina prostaty je bežná u mužov. Malígne ochorenia sa môžu prejaviť po niekoľkých rokoch či desaťročiach (latencie). To znamená, že prevencia by sa mala začať už u mládeže au starších ľudí by mala byť bežná.

Regulácia držania tela, rovnováhy a koordinácia pohybov

U starnúcich pracovníkov je vyššie riziko úrazu.

Pohyb môže byť pomalší, zmyslové vnímanie (zrak, sluch, hmat, čuch) a reflexy sa môžu s vekom znižovať. Preto môže byť narušená aj schopnosť udržať správne držanie tela a rovnováhu či jemná motorika. Tieto zmeny zvyšujú riziko nehôd (pošmyknutia, zakopnutia, pády), chýb a preťaženia a rozvoja chronických bolestivých stavov. Adekvátne fyzické cvičenie môže týmto zmenám predísť a môže tiež zlepšiť rovnováhu, motorickú koordináciu a duševné schopnosti.

Zrak

Problémy so zrakom sú veľmi častým obmedzujúcim faktorom u starnúcich pracovníkov, ale väčšinu je možné úspešne liečiť.



Problémy so zrakom sa môžu prejavovať rôznymi spôsobmi, napríklad sa zužuje periférne zorné pole, zhoršuje sa ostrosť videnia, vnímanie hĺbky, odolnosť voči oslneniu a adaptácia na tmú. Niektoré zmeny je možné upraviť okuliarmi alebo operáciou. Kombinovaný účinok zmien a porúch zraku súvisiacich s vekom so zlým alebo nevhodným osvetlením pracovísk môže vážne ovplyvniť bezpečnosť, pohodlie a výkon starnúcich pracovníkov. Veľa pracovníkov potrebuje aspoň okuliare na čítanie, takže veľkosť písma a osvetlenia sú pre nich veľmi dôležité.

Sluch

Poškodenie sluchu je u starnúcich pracovníkov bežné, ale pomôcky sú dostupné.

Dochádza k nevyhnutnej strate sluchu, ktorá začína pri najvyšších frekvenciách. Trvá desaťročia (a/alebo sa môžu prejavíť dôsledky hlasného hluku, infekcie, vedľajšie účinky liečiv), než sú ovplyvnené najdôležitejšie frekvencie reči. Určitý stupeň straty sluchu sa prejavuje u jednej tretiny ľudí vo veku 61-70 rokov a u viac ako troch štvrtín ľudí vo veku 75 rokov. Menej zrejším dôsledkom straty sluchu môže byť postupné stiahnutie zo spoločenského života. Strata sluchu môže spôsobiť problémy v pracovnom výkone a komunite na pracovisku, ak osoba zle počuje alebo neporozumie pokynom a hanbí sa znovu sa opýtať, uniká jej dôležité informácie alebo sa dostáva do sociálnej izolácie. Sluchové postihnutie môže byť u starších pracovníkov spojené s pracovnými úrazmi. Načúvacie prístroje však môžu obnoviť väčšinu funkcií, ktoré pracovisko vyžaduje.

Spánkový režim

Problémy so spánkom sú v starobe časté a môžu viesť k strate duševného a fyzického zdravia, produktivity i kvality práce.

V starobe sa skracaje doba spánku, rovnako ako doba hlbokého spánku. Veľký počet starších ľudí uvádza problémy so spánkom, vrátane ťažkostí so zaspávaním, skorým prebúdzaním a ospalosťou počas dňa. Doba spánku môže byť ovplyvnená pracovnou dobou pracovníka a systémom smien. Nočné smeny

a dlhá pracovná doba budú mať samozrejme na spánok negatívny vplyv. V dôsledku toho sa zníži koncentrácia, čo môže viesť k väčšiemu počtu nehôd.

Problémy so spánkom sú spojené s duševným a fyzickým zdravím a so stratou produktivity a kvality práce.

Kognitívne zmeny

Kognitívne zmeny sú u starnúcich ľudí veľmi rôznorodé.

V tejto časti uvedieme krátky prehľad niektorých výsledkov laboratórnych štúdií skúmajúcich zmeny kognitívnych schopností súvisiace s vekom. [6]

Starnutie mozgu a ďalších telesných orgánov je s pribúdajúcim vekom nevyhnutné, ale nemusí byť sprevádzané poklesom kognitívnych schopností. Niektoré kognitívne schopnosti sa môžu vekom dokonca zvyšovať (napr. slovná zásoba, všeobecné vedomosti), oproti tomu sa niektoré zhoršujú (napr. pamäť, rýchlosť spracovania). Medzi staršími ľuďmi je výrazná heterogenita v miere zmien týchto schopností

Inteligencia

Inteligencia sa môže s vekom znižovať aj zvyšovať v závislosti od toho, aké vymedzenie použijeme. Podľa Cattela [7] sa inteligencia skladá z rôznych schopností, ktoré sa vzájomne ovplyvňujú a spolupracujú. Tieto schopnosti vykazujú v priebehu starnutia rôzne zmeny. Zatiaľ čo tzv. fluidná inteligencia v priebehu času klesá, kryštalická inteligencia zostáva po celý život relatívne stabilná. Termín fluidnej inteligencie sa vzťahuje k schopnostiam, ktoré zahŕňajú flexibilné a abstraktné riešenie problémov, myslenia a uvažovania. Táto schopnosť je považovaná za vrodenú, biologicky podloženú a nezávislú na učení, skúsenostiach a vzdelaní. Fluidné kognitívne domény sú výkonné funkcie (napr. rozhodovanie), rýchlosť spracovania, pamäť a psychomotorické schopnosti. Kryštalická inteligencia je nahromadenie znalostí, zručností a schopností získaných počas života. Na rozdiel od fluidnej inteligencie je založená na vlastnej skúsenosti a predchádzajúcom učení.



Psychomotorické tempo

Rýchlosť, s akou sú kognitívne činnosti vykonávané, rovnako ako rýchlosť motorických reakcií, začína v tretej dekáde života klesať a tento pokles pokračuje v priebehu ďalšieho života. Mnohé z kognitívnych zmien zaznamenaných u zdravých starších dospelých sú výsledkom spomalenej rýchlosti spracovania. Pokles rýchlosti spracovania teda môže mať dôsledky v rôznych kognitívnych doménach.

Pozornosť

V prípade jednoduchého rozsahu sluchovej pozornosti dochádza s vekom iba k miernemu poklesu, ale v zložitejších úlohách starší ľudia dosahujú horšie výsledky ako mladší. Zložitejšie úlohy sú také, ktoré zahŕňajú selekciu pozornosti (schopnosť sústrediť sa na konkrétne informácie a ignorovať nepodstatné informácie), rozdeľovanie pozornosti (schopnosť sústrediť sa na viac úloh súčasne, multitasking) alebo pracovnú pamäť (schopnosť uchovávať v pamäti a súčasne manipulovať s informáciami).

Pamäť

Jedna z najčastejších sťažností starších ľudí sa týka zmien pamäti. Ako skupina majú starší ľudia v rade testov učenia a pamäti horšie výsledky ako mladší dospelí. Zmeny pamäte súvisiace s vekom môžu súvisieť s faktormi spomínanými vyššie (napr. zníženie rýchlosti spracovania, znížená schopnosť ignorovať nepodstatné informácie).

Existujú dva typy dlhodobej pamäte:

- *Deklaratívna* alebo *explicitná* pamäť je zodpovedná za vedomé spomínanie na fakty a udalosti. Ďalej ju možno rozdeliť na dva podtypy: pamäť sémantickú (vecné a koncepčné znalosti o svete) a pamäť epizodickú (osobne prežitú životnú udalosť). Sémantická aj epizodická pamäť s vekom klesá, ale zatiaľ čo epizodická pamäť vykazuje celoživotný pokles, sémantická pamäť klesá až v neskorom veku.

- *Nedeklaratívna* alebo *implicitná* pamäť nevyžaduje vedomé alebo namáhavé znovu vybavovanie. Jedným z jej podtypov je procesná pamäť, ktorá uchováva motorické a kognitívne schopnosti (napr. zapamätanie si jazdy na bicykli). Na rozdiel od deklaratívnej pamäte zostáva nedeklaratívna pamäť stabilná po celý život.

Vštepovanie ako miera schopnosti pridávať (kódovať) nové informácie do pamäte, a vybavovanie z pamäte – schopnosť prístupu k novo naučeným informáciám, v priebehu života klesá. Na druhej strane je u kognitívne zdravých starších dospelých zachované uchovanie úspešne naučených informácií. Poznámka: Školiace metódy a materiály, ktoré sú prispôsobené mladým ľuďom, môžu byť pre starnúcich pracovníkov nevhodné.

Reakčný čas

Reakčný čas (doba, za ktorú človek reaguje na daný podnet) sa s vekom spomaľuje.

Pokles intelektuálneho fungovania je možné kompenzovať znalosťami, zručnosťami a skúsenosťami.

Vyššie popísané zmeny možno považovať za normálne kognitívne zmeny, ku ktorým dochádza so starnutím. Tieto zmeny môžu ovplyvniť každodenné funkcie starších ľudí, ale normálne kognitívne zmeny súvisiace s vekom podľa definície nezhoršujú schopnosť vykonávať každodenné činnosti. Aj keď niektoré aspekty intelektuálneho fungovania upadajú (napr. flexibilné zvládanie nových problémov), vo väčšine každodenných úloh je to kompenzované znalosťami, zručnosťami a skúsenosťami nazbieranými v priebehu života.

Duševné zdravie a starnutie

Niekedy je vek vnímaný ako obohacujúce obdobie života, ktoré otvára možnosti. Skutočne existujú dôkazy, že vyšší vek môže byť spojený viac s pozitívnymi ako negatívnymi vplyvmi.

Na druhej strane je tiež známe, že starnutie je často sprevádzané negatívnymi emóciami, ktoré možno považovať za normálne. Negatívne životné udalosti



(zármutok, straty, osamelosť, zdravotné problémy, finančné problémy atď.) a tiež určité situácie na pracovisku môžu zvýšiť stres a úzkosť. Rodinní príslušníci alebo priatelia môžu pomôcť pri vyrovnávaní sa s týmito ťažkosťami, izolácia naopak môže zraniteľnosť zhoršiť.

Depresia je jedným z najčastejších dôvodov pracovnej neschopnosti a predčasného odchodu do dôchodku.

So starnutím (nie však ako súčasť normálneho starnutia) sa môžu objaviť aj duševné poruchy – ich výskyt rastie od 65 rokov veku. Najčastejšími duševnými chorobami v starobe sú demencia, depresia, úzkostná porucha a delírium. Často za psychickými poruchami stoja fyzické ochorenia (napr. cukrovka, choroby obehového systému, zhubné nádory). Okrem ochorenia pohybového aparátu je depresia jedným z najčastejších dôvodov pracovnej neschopnosti a predčasného odchodu do dôchodku.

Osobnosť a starnutie

Medzi psychológmi panuje všeobecná zhoda, že existuje päť všeobecných faktorov, ktoré popisujú osobnosť. Takzvané osobnostné rysy Veľkej päťky sú: neuroticizmus (sklon na prežívanie negatívnych emócií, vrátane úzkosti, depresie a impulzivnosti), extravézia (interpersonálna dimenzia, ktorá zahŕňa sociabilitu, aktivitu a pozitívne emócie), otvorenosť skúsenostiam (zahŕňa fantáziu, estetiku a estetiku), prívetivosť (vrátane altruizmu, dôvery a skromnosti) a svedomitosť (vrátane vôle niečoho dosiahnuť, sebadisciplíny a poslušnosti).

Väčšina ľudí sa s vekom stáva emocionálne stabilnejšou, prívetivejšou a svedomitejšou, ale menej otvorená a aktívna.

Výskumné zistenia naznačujú, že tieto rysy zostávajú stabilné po celý život, avšak v dospelosti sa objavujú niektoré relatívne malé zmeny: neuroticizmus, extravézia a otvorenosť sa znižujú, zatiaľ čo prívetivosť a svedomitosť sa zvyšujú. To znamená, že väčšina ľudí sa s vekom stáva emocionálne stabilnejšou, prívetivejšou a svedomitejšou, ale menej otvorená a aktívna [8].



V priebehu našich životov sa mení mnoho vecí: svet okolo nás, naše zvyky a správanie, naše postoje a názory, naša sociálna rola a medziľudské vzťahy, naša identita. Ale osobnosť sama o sebe vykazuje so starnutím značnú stabilitu [9].

3.3 Starnutie zamestnancov na trhu práce

Stereotypy o starších zamestnancoch

O starnúcich ľuďoch existuje mnoho presvedčení a mylných predstáv, a to ako v každodennom živote, tak vo svete práce. Termín starnutia podľa definície WHO, odkazuje na stereotypy (ako myslíme), predsudky (ako cítime) a diskrimináciu (ako konáme) voči jednotlivcom alebo skupinám na základe veku.

Vekové stereotypy sú často zjednodušujúce a nepresné: vo svete práce sú veľmi škodlivé.

Táto časť sa zameriava na presvedčenie a stereotypy o starších ľuďoch na trhu práce.

V štúdiu [10], v ktorej manažéri porovnávali starších a mladších pracovníkov v rôznych dimenziách výkonu, odhalili štatistické analýzy dva faktory: adaptabilitu (schopnosť uchopiť nové myšlienky, prispôbiť sa zmenám, prijímať nové technológie a rýchlo sa učiť) a všeobecnú efektivitu práce (byť spoľahlivý, tvrdo a efektívne pracovať, dobre pracovať v tímoch, najprv premýšľať ako konať a zručnosť jednať s ľuďmi). Starší pracovníci v porovnaní s mladšími boli považovaní za menej efektívnych vo faktore adaptability, ale za efektívnejších vo faktore všeobecnej efektivity práce.

Ďalšia štúdia [11], ktorá preskúmala 117 článkov a kníh o vekových stereotypoch na pracovisku, **zistila nasledujúce stereotypy:**

- *zlý výkon*: starší pracovníci sú menej motivovaní a produktívni a majú nižšie schopnosti ako mladší pracovníci,
- *odolnosť voči zmenám*: starší pracovníci sú menej prispôsobiví a flexibilní a ťažšie sa učia,



- *nižšia schopnosť učiť sa*: starší pracovníci majú nižšiu schopnosť učiť sa a následne menší potenciál pre rozvoj,
- *kratší úväzok*: kvôli kratšiemu pracovnému úväzku starších pracovníkov bude mať zamestnávateľ menej času zužitkovať investície do ich školenia,
- *nákladnejšie*: starší pracovníci majú vyššie mzdy a viac využívajú benefity,
- *spoľahlivejší*: pozitívnejší stereotyp, podľa ktorého sú starší zamestnanci stabilnejší, čestnejší, dôveryhodnejší, lojálnejší a oddanejší prácu.

Existuje ďalší bežný stereotyp, že starší ľudia sú častejšie chorí. Dôkazy o neprítomnosti z dôvodu choroby sú rôzne a môžu byť oslabené vnímanou spravodlivosťou [12]. Základom môže byť typ ochorenia, nie vek [13]. Starší ľudia môžu byť chorí menej, ale dlhšie kvôli chronickým zdravotným stavom a dlhšej dobe rekonvalescencie.

Celkovo sú starnúci pracovníci považovaní za pomalších a menej otvorených zmenám, ale na druhej strane ako spoľahlivejší, uvážlivejší a interpersonálne zručnejší.

Zručnosti zamestnancov predikujú pracovný výkon lepšie ako vek.

Štúdie ukazujú, že vekové stereotypy môžu ovplyvniť rozhodnutia súvisiace so zamestnaním. Preto je veľmi dôležité riešiť otázku vekových stereotypov. Posthuma a Champion [11] formulujú niektoré užitočné odporúčania pre zamestnávateľov. Navrhujú im napríklad, aby si boli vedomí toho, že vekové stereotypy sú aktuálne, je ťažké sa im vyhnúť a môžu ovplyvniť rozhodovanie o zamestnaní. Ďalej je dôležité mať na pamäti, že **zručnosti zamestnancov predikujú pracovný výkon lepšie ako vek** (rozdiely vo väčšine premenných súvisiacich s prácou sú oveľa väčšie vo vnútri ako medzi vekovými skupinami). Manažéri by mali byť vyškolení, aby identifikovali bežné vekové stereotypy a rozpoznali pozitívne vlastnosti starších pracovníkov.

Pracovný výkon starších zamestnancov

Podľa odbornej literatúry je pracovný výkon starších zamestnancov komplexná a trochu kontroverzná otázka s často protichodnými výsledkami rôznych štúdií.



Pokiaľ ide o fyzickú pracovnú schopnosť (napr. kardiorespiračnú kapacitu, svalovú silu), panuje všeobecná zhoda, že tá s vekom klesá. Drobné individuálne rozdiely tento obraz samozrejme dokresľujú: ako zlá, tak vynikajúca pracovná kapacita a zdravie sa môžu objaviť v akomkoľvek veku, ale všeobecnou tendenciou je, že funkčná kapacita (schopnosť pracovných činností) alebo aspoň niektoré jej aspekty (napr. sila rúk) zdravých pracovníkov s vekom klesá.

Otázka kognitívnej pracovnej schopnosti je oveľa zložitejšia. Ako sme mohli vidieť vyššie, rastúci vek je spojený s poklesom určitých aspektov kognitívneho fungovania. Napriek tomu mnohí vedci tvrdia, že vek môže mať dokonca pozitívny vplyv na pracovný výkon.

Dôkazy podporujú fakt, že pracovné skúsenosti môžu vyvážiť pokles súvisiaci s vekom.

Warr [10] tvrdí, že súvislosť veku a rôznych dimenzií výkonu sa pohybuje od silne negatívne (starší pracovníci podávajú horšie výkony ako mladší) až po silne pozitívne (starší pracovníci podávajú lepší výkon), a niekedy je neutrálna (bez rozdielu medzi týmito dvoma skupinami). Nemali by sme preto očakávať, že s rastúcim vekom nájdeme všeobecný pokles pracovnej výkonnosti. V prípade niektorých pracovných aktivít sa vek javí ako výhoda.

Autor navrhuje rámec štyroch kategórií pre rozlíšenie medzi zamestnaniami, ktoré pravdepodobne zostanú stabilné a tými, ktoré sa potenciálne menia s rastúcim vekom. Model berie do úvahy, že na jednej strane základné fyziologické a psychologické schopnosti (napr. rýchlosť odozvy, selektívna pozornosť) s vekom klesajú, zatiaľ čo na druhej strane existuje prospech zo skúseností (napr. znalosti, zručnosti, zvyky správania, stratégie úspory námahy, širšie pohľad na problémy), ktoré sa s vekom zvyšujú. Na základe kombinovaného účinku týchto dvoch funkcií je možné vygenerovať štyri kategórie úloh [10]:

- *činnosti zlepšujúce sa s vekom* (napr. úsudok založený na znalostiach bez časového tlaku): nároky na úlohy nepresahujú základné schopnosti a vďaka pracovným skúsenostiam sa výkon zlepšuje,



- *činnosti zhoršujúce sa s vekom* (napr. nepretržité, rýchle spracovanie informácií): nároky na úlohy presahujú základné schopnosti a pracovné skúsenosti pomôcť nemôžu,
- *činnosti vekovo neutrálne* (napr. nenáročné, rutinné úlohy): nízka náročnosť na úlohy a bez potreby pracovných skúseností,
- *činnosti závislé od veku* (napr. kvalifikovaná manuálna alebo kognitívna práca): požiadavky na úlohy spôsobujú s vekom rastúce ťažkosti, ale je možné ich kompenzovať pracovnými skúsenosťami.

Dôkazy z rôznych oblastí potvrdzujú, že pracovné skúsenosti môžu vyvážiť poklesy súvisiace s vekom. Štúdia o písaní na stroji napríklad ukazuje, že starší skúsení pisári by mohli kompenzovať pokles rýchlosti odozvy súvisiace s vekom použitím väčšieho náhľadu textu, a tak zachovať vysokú mieru písania.

Model výberu/selektie, optimalizácie a kompenzácie (SOC) sa zameriava na tieto (vekom ovplyvnené) typy činností [14]. Podľa modelu vyberáme ciele, ktoré sú pre nás dôležité alebo relevantné. Výber môže byť motivovaný z radu možností alebo stratový, čo vyplýva z nedostupnosti relevantných prostriedkov alebo zdrojov. Aby sme dosiahli svoj cieľ a dosiahli optimálnu úroveň fungovania, potrebujeme optimalizovať (získavať, alokovať a spresňovať) pre cieľ relevantné zdroje (optimalizácia). V prípade straty alebo poklesu prostriedkov relevantných pre cieľ potrebujeme kompenzačné procesy na udržanie úrovne fungovania (kompenzácie). Ako príklad aplikácie modelu uvádza Baltés koncertného pianistu Arthura Rubinsteina, ktorého sa v 80 rokoch spýtali, ako si udržuje vysokú úroveň hry na klavíri. Odpoveď umelca bola:

- hral menej skladieb (výber),
- tieto kusy cvičil častejšie (optimalizácia),
- použil špeciálnu techniku (hral pomalšie pred rýchlymi segmentmi, aby sa tie zdali rýchlejšie), aby kompenzoval stratu mechanickej rýchlosti (kompenzácia).

Vek samotný je pre pracovný výkon menej dôležitý ako individuálne zručnosti a zdravie.



Na záver možno povedať, že samotný vek je pre pracovný výkon menej dôležitý ako individuálne zručnosti, kompetencie a zdravie. Po prvé, môžu existovať väčšie rozdiely v pracovných výkonoch v rámci vekových skupín ako medzi vekovými skupinami. Po druhé, určité straty súvisiace s vekom možno kompenzovať znalosťami súvisiacimi s prácou. Ešte dôležitejšie je, že nároky na prácu by mali byť v rovnováhe s individuálnymi schopnosťami. Pracovný výkon bude vyplývať interakcie fyzických a psychických schopností pracovníka, náročnosti práce a možností úpravy týchto dvoch v prípade zmeny jedného z nich. Niektoré z doposiaľ spomínaných pozitívnych a negatívnych zmien, ktoré môžu starnutie (a starnutie v zamestnaní) sprevádzať, sú zhrnuté v tabuľke 2.

Tabuľka 2 – Príklady pozitívnych aj negatívnych zmien počas starnutia a starnutia v práci

	Zmeny so starnutím	
	Negatívne	Pozitívne
Kognitívne zmeny [4]	Fluidná inteligencia Rýchlosť spracovania Pozornosť Pamäť (deklaratívna) Pamäť (vštepovanie a znovu vybavovanie)	Kryštalická inteligencia Všeobecné znalosti Slovná zásoba Pamäť (nedeklaratívna)
Duševné zdravie	Duševné poruchy (depresia, úzkostná porucha, demencia): výskyt rastie	Mentálny rozvoj Múdrosť Trpezlivosť
Stereotypy [8, 9]	Adaptabilita klesá	Zvyšuje sa celková efektivita práce
	Slabý výkon Odolnosť voči zmene Nižšia schopnosť učiť sa Kratšie funkčné obdobie Nákladnejšie	Spôľahlivejšie (stabilnejšie, čestnejšie, dôveryhodnejšie, lojálni, oddaní)
Pracovní úlohy [8]	Vekom sa zhoršujúce aktivity	Vekom sa zlepšujúce aktivity



Opatrenia pre starnúcich pracovníkov

Pripomeňme, že vyššie je uvedený rad fyzických a kognitívnych zmien, ktoré sa bežne vyskytujú v priebehu starnutia. Tieto zmeny majú vážne dôsledky pre pracovný život (pozri tiež tabuľku 1).

Väčšina expozícií pri práci môže mať zvýšené riziko pre starnúcich pracovníkov:

- vysoká fyzická záťaž (napr. zdvíhanie a nosenie ťažkých bremien, práca v nevhodných polohách, vysoko dynamické alebo statické práce, riziko kumulatívnej mikro traumy rúk),
- psychosociálne riziká (napr. veľmi intenzívne pracovné tempo, externe/strojom diktované tempo, časový tlak, pozornosť a sústredenie, preťaženie informáciami),
- psychosociálne riziko/rozvrhnutie pracovného času (napr. práca na smeny, nočné smeny, dlhá pracovná doba),
- psychosociálne riziká/sociálne kontakty, pracovné vzťahy (napr. nízke ocenenie, malá autonómia konať, nedostatok podpory zo strany nadriadených),
- zvýšené riziko nehody,
- extrémne klimatické pracovné prostredie (teplo, chlad, extrémna vlhkosť),
- fyzikálne rizikové faktory (napr. vibrácie, žiarenie, tlak, hluk),
- chemické rizikové faktory (chemické látky, prach),
- biologické činitele (napr. baktérie, vírusy, parazity).

Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci je zásadná a podpora zdravia môže posilniť zdroje.

Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci (BOZP) je pri každom opatrení týkajúcom sa práce zásadná. K tejto téme je k dispozícii veľké množstvo zdrojov, od legislatívy EÚ po učebnice a usmernenia. Preto vás namiesto opakovania zásad BOZP odkazujeme priamo na tieto zdroje, z ktorých mnohé sa konkrétne zaoberajú bezpečnosťou a zdravím starnúcich pracovníkov. Je potrebné zdôrazniť, že základom každého opatrenia na pracovisku je správna BOZP.

Existujú však ďalšie možnosti, ako zlepšiť zdravie, pohodu a spokojnosť zamestnancov a v dôsledku toho aj produktivitu. Intervencie na podporu zdravia disponujú širokou škálou činností. Odborná literatúra ich triedi podľa ich zamerania (primárna, sekundárna alebo terciárna) a úrovne (individuálna alebo organizačná).

Primárne intervencie majú za cieľ predchádzať problémom (napr. choroby, zranenie alebo zníženie výkonnosti) odstránením rizík a posilnením toho, čo spôsobuje pohodu (well-being). Sekundárne intervencie majú za cieľ znížiť vplyv (závažnosť, trvanie) problému, akonáhle nastal, a zabrániť jeho ďalšiemu rozvoju. Terciárne intervencie sa snažia o rehabilitáciu a maximalizáciu fungovania u tých, ktorí už tento problém zažívajú alebo ním trpia.

Pokiaľ ide o úroveň: intervencie na úrovni jednotlivca/individuálne intervencie sa zameriavajú na zamestnancov (napr. im pomáhajú rozvíjať zručnosti), zatiaľ čo intervencie na úrovni organizácie sú systémovými zmenami, ktoré môžu byť zamerané na všetkých zamestnancov organizácie alebo na konkrétnu skupinu.

Intervencie na individuálnej aj organizačnej úrovni môžu byť svojím zameraním primárne, sekundárne a terciárne [15]. Niektoré príklady intervencie na podporu zdravia v každej kategórii sú uvedené v nasledujúcej tabuľke 3.

Tabuľka 3 - Príklady typov intervencií na podporu zdravia rôzneho zamerania a úrovne [15]

Zameranie intervencie	Úroveň intervencie	
	Individuálne	Organizačné
Primárne	Výber, hodnotenie Lekárske prehliadky (pred nástupom do zamestnania a pravidelné)	Redesign práce Pracovný čas a rozvrh Manažérske školenia
Sekundárne	Výcvik: <ul style="list-style-type: none"> • znalosti a zručnosti súvisiace s prácou • osobné a medziľudské zručnosti (napr. komunikácia) • zručnosti zvládania (napr. zvládanie zamerané na emócie a problémy) 	Zlepšenie komunikácie Zlepšenie rozhodovania Riadenie konfliktov Plánovanie kariéry Budovanie tímu / team building
Terciárne	Programy pomôcť zamestnancom Poradenstvo Manažment znižovania dopadu postihnutia na jednotlivcov a zamestnávateľov	Pracovná rehabilitácia Outplacement Zaradenie do novej pracovnej úlohy Reorganizácia tímu

Tento model je možné jednoducho aplikovať na age management.

Primárne zameranie, intervencia na individuálnej úrovni

Poznámka: Posthuma a Champion [11] poskytli určité odporúčania pre zamestnávateľov, aby sa vyhli vplyvu vekových stereotypov na ich rozhodovanie o zamestnaní (nábor, prepúšťanie). Jedno z nich vyzýva manažérov, aby využívali starnúcich pracovníkov ako komparatívnu výhodu: aby vzali do úvahy, že by mali využiť ich silné stránky, že vo väčšine premenných súvisiacich s

prácou existujú oveľa väčšie rozdiely v rámci vekových skupín ako medzi nimi a súčasne, že zručnosti sú pri predikcii pracovného výkonu dôležitejšie ako vek.

Treba tiež spomenúť, že v dôsledku fyzických a kognitívnych zmien súvisiacich s vekom môžu starnúci pracovníci potrebovať častejšie hodnotenie, aby bolo možné kontrolovať vplyv pracovných podmienok.

Primárne zameranie, zásahy na organizačnej úrovni

Redesign práce (revízia jednotlivých pracovných úloh podľa silných stránok, potrieb a schopností) uvedený v tabuľke 3 je pre produktivitu a pohodu pracovníkov veľmi dôležitý. V prípade starnúcich pracovníkov to môže znamenať zníženie fyzickej záťaže, zavádzanie krátkych prestávok v pracovných procesoch alebo zohľadnenie zdravotných rizík pri plánovaní výmennej prevádzky a flexibilných úväzkov. Ďalšou možnosťou je rozdelenie pracovných povinností medzi mladších a starších zamestnancov [16]. To môže byť okrem využitia rôznych silných stránok rôznych generácií užitočné aj pri prekonávaní stereotypov o starnúcich pracovníkoch. Medzi opatrenia patrí využívanie silných stránok starších pracovníkov, t.j. znižovanie fyzickej náročnosti a využívanie psychosociálnych zručností a kompetencií napr. v tréningových a učebných procesoch, v projektovom riadení, ako vedúci tímov atď.

Sekundárne zameranie, intervencia na individuálnej úrovni

Starnúcim pracovníkom by mala byť poskytnutá možnosť zúčastniť sa výučby, školení a vzdelávacích aktivít. Pripomeňme, že jedným z najčastejších stereotypov o starnúcich pracovníkoch je, že majú nižšiu schopnosť učiť sa a majú menší potenciál rozvoja [11]. Výskumné dôkazy o platnosti tohto stereotypu sú nekonzistentné. Ďalším stereotypom je, že starší pracovníci znamenajú nižšiu návratnosť investícií (napr. do ďalšieho vzdelávania), pretože sú blízko dôchodku. Existujú však určité dôkazy, že starší pracovníci neopustia organizáciu s väčšou pravdepodobnosťou ako mladšia a investície do školenia sa vrátia v relatívne krátkom čase. Treba však poznamenať, že starší ľudia sa učia inak ako mladší a zvlášť v prípade počítačových systémov sú vhodné vekovo homogénne skupiny so špecifickými požiadavkami na metodológiu a didaktiku. Takéto presvedčenia však môžu viesť zamestnávateľov k tomu, že



starnúcim pracovníkom poskytnite menej možností sa učiť. Aj keď však v prípade starnúcich pracovníkov dôjde k zmenám v procesoch učenia, stratégiách a optimálnych podmienkach, môže byť pre nich získavanie znalostí a zručností užitočné: môže to zvýšiť ich produktivitu a prostredníctvom pozitívnych skúseností s učením dokonca aj ich motiváciu (k práci alebo ďalšiemu učeniu). Vytváranie viacgeneračných študijných skupín s podpornou a inšpiratívnou atmosférou môže poskytnúť príležitosť na výmenu skúseností pre rôzne generácie.

Sekundárne zameranie, zásahy na organizačnej úrovni

Zmeny v pracovnej výkonnosti v niektorých prípadoch nemusia byť spôsobené zmenami súvisiacimi s vekom alebo pracovnými nárokmi, ale sú skôr pripisované sociálnym alebo psychologickým faktorom, ako sú problémy s pracovnou komunitou, sociálne nezhody medzi pracovníkmi alebo narušené vzťahy dôvery s nadriadenými.

Sociálne vzťahy sú veľmi dôležité. Napríklad je dobre zdokumentovaný vplyv sociálnej podpory poskytovanej nadriadeným na pohodu a pracovnú spokojnosť. Sociálne vzťahy na pracovisku je možné zlepšiť budovaním tímu alebo ich možno riešiť pomocou intervencií zameraných na organizačnú komunikáciu, klímu a spravodlivosť. Pozitívne zmeny v týchto oblastiach môžu tiež zvýšiť pracovnú motiváciu.

Terciárne zameranie, intervencia na individuálnej úrovni

Niektoré situácie na pracovisku (napr. ageizmus, zvyšujúce sa fyzické a kognitívne nároky) môžu mať negatívny vplyv na duševné zdravie starnúcich pracovníkov. Problémy s duševným zdravím (napr. pracovný stres, syndróm vyhorenia, nevysvetliteľné fyzické príznaky, chronická únava a ako sekundárny dôsledok vyššia úrazovosť) môžu spôsobiť konflikty a nízku produktivitu. Samozrejme nie všetky problémy duševného zdravia týkajúce sa práce súvisia s vekom a nie všetky problémy duševného zdravia týkajúce sa veku súvisia s prácou. Napríklad v mnohých prípadoch si starnúci pracovníci prinášajú na pracovisko problémy duševného zdravia, ktoré majú dlhú históriu a pôvod



mimo pracoviska [17]. Intervencie zamerané na problematiku duševného zdravia však môžu byť prospešné tak pre pracovníka, ako aj pre pracovisko.

Terciárne zameranie, zásahy na organizačnej úrovni

Starší pracovníci sú dôležitými členmi pracovného kolektívu. Majú znalosti, zručnosti a skúsenosti, ktoré mladší pracovníci nemajú. Ako zdôrazňuje Ilmarinen [16], „najsilnejšia kombinácia kompetencií na pracovisku je založená na rôznych silných stránkach rôznych generácií“. Pripomenúť možno aj faktor všeobecnej efektivity práce [10] a stereotyp o „tých spoľahlivejších“ [11]. Tieto pozitívne stereotypy majú svoju platnosť. Zamestnávateľia by to mali oceniť a v prípade potreby získať výhody zamestnávania starších pracovníkov, prípadne ich zaradením do novej pracovnej úlohy alebo reorganizácií tímu.

3.4 Pracovná schopnosť a starnutie

Rozdiely v pracovnej schopnosti medzi jednotlivcami výrazne rastú s vekom.

Pracovná schopnosť má s rastúcim vekom tendenciu klesať. Napriek tomu, že priemerné hodnoty pracujúcej populácie od 20 do 65 rokov zostávajú v kategóriách dobrý a výborný, zhruba 30 % pracovníkov starších ako 45 rokov vykazuje výrazný pokles, týka sa práce robotníkov aj úradníkov. Rozdiely v pracovnej schopnosti medzi jednotlivcami výrazne rastú s vekom. Pracovná populácia nad 45 rokov je z hľadiska pracovnej schopnosti veľmi heterogénna v porovnaní s mladšími pracovníkmi. Asi 15 – 30 % tejto vekovej skupiny má priemernú alebo zlú úroveň pracovnej schopnosti. Týmto pracovníkom bez preventívnych a nápravných opatrení hrozí strata pracovnej schopnosti [18]. Ilmarinen [16] tvrdí, že aktivity na pracovisku na podporu pracovnej schopnosti by sa mali týkať všetkých štyroch podlaží domu pracovných schopností.

Zdravie a funkčná kapacita (1. poschodie)

Možností, ako dosiahnuť a udržať zdravie, je mnoho: prechod na zdravý životný štýl (napr. strava, fyzické aktivity, regenerácia a/alebo spánok), liečba zdravotných problémov a účasť na preventívnych a proaktívnych opatreniach.



Kompetencie (2. poschodie)

Udržiavanie odbornej spôsobilosti vyžaduje neustále obnovovanie a zlepšovanie zručností a znalostí.

Hodnoty, postoje a motivácia (3. poschodie)

Tieto faktory zvyčajne nie sú zasiahnuté priamymi intervenciami, skôr sú ovplyvňované nepriamo, najmä intervenciami zameranými na 4. poschodie. Niektoré z faktorov 4. poschodia, ktoré môžu mať vplyv na hodnoty, postoje a motivácie, sú spojené s manažérskymi a vodcovskými zručnosťami. Pracovníkom by malo byť dané najavo spravodlivé zaobchádzanie, rešpekt a podpora. Potrebujú aj spätnú väzbu k svojej práci a odporúčania, ako zlepšiť svoj výkon.

Práca (4. poschodie)

Toto je najväčšie a najťažšie podlažie domu obsahujúce pracovné prostredie, organizáciu práce, usporiadanie práce, pracovný čas, pracovnú komunitu, pracovné úlohy a manažment. Manažéri a supervízori tu hrajú dôležitú úlohu, pretože zodpovedajú za priebeh pracovných procesov a jednotlivých pracovných úloh a robia všetky rozhodnutia. Sú tiež zodpovední za otázky bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, vrátane hodnotenia rizík.

Zdá sa, že Ilmarinenove odporúčania [16] pre štyri poschodia domu pracovné schopnosti zodpovedajú modelu uvedenému vyššie [15]. Aktivity 1. a 2. poschodia zodpovedajú intervenciám na individuálnej úrovni, zatiaľ čo aktivity 3. a 4. poschodia intervenciám na organizačnej úrovni (hodnotenie rizík nie je uvedené v tabuľke 3, pretože nie je chápané ako intervencia na podporu zdravia, ale skôr zákonná povinnosť). V súlade s tým Ilmarinen poznamenáva, že pracovníci sú zodpovednejší za svoje zdravie a spôsobilosť (1. a 2. poschodie), zatiaľ čo zamestnávateľ má väčšiu zodpovednosť za organizáciu a usporiadanie práce (4. poschodie). Hodnoty, postoje a ďalšie osobné faktory (3. poschodie) možno ovplyvňovať prostredníctvom 4. poschodia, ale v konečnom dôsledku sú za svoje hodnoty, postoje a ďalšie osobné faktory zodpovední sami zamestnanci. Spolupráca medzi zamestnávateľom a zamestnancom je preto



nevyhnutná na vytvorenie lepšej rovnováhy na pracovisku a zvýšenie pracovnej schopnosti.

Za zmienku tiež stojí, že intervencie, ktoré sú prínosné pre starnúcich pracovníkov, sú obvykle priaznivé aj pre tých mladších.

Zdroje a ďalšia literatúra

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

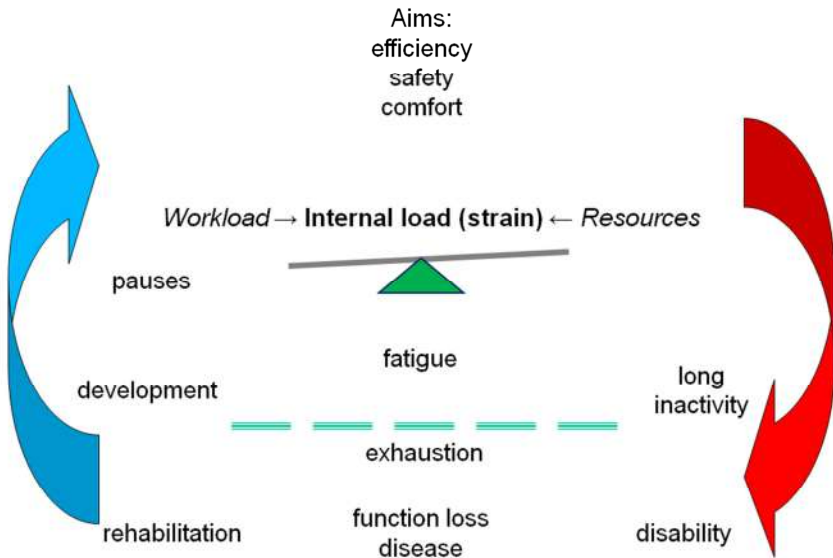
- [13] Viviani, C. A, Bravo, G., Lavallière, M., Arezes, P. M., Martínez, M., Diana, I., Bragança, S., & Castellucci, H. I. (2021). Productivity in older versus younger workers: A systematic literature review. *Work*, 68(3), 577-618.
- [14] Baltes P. Staudinger U. & Lindenberger U. (1999). Lifespan Psychológov: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



4. Podporné a limitujúce faktory určujúce pracovnú schopnosť

Súčasnú pracovnú schopnosť možno zjednodušiť na rovnováhu medzi pracovnou záťažou a zdrojmi pracovníka (obrázok 5). Na jednej strane má pracovník svoje individuálne charakteristiky (zdravie: telesné, kognitívne a duševné funkcie, kvalifikáciu a kompetencie). Na druhej strane práca má svoje jedinečné rysy. Pracovnú záťaž možno objektívne merať (napr. hmotnosť, sila, teplota, úrovně znečisťujúcich látok, radiácia) alebo odhadovať (napr. psychosociálne faktory). Sú tu ale aj mimopracovné záťaže (rodina, finančné záležitosti, sociálne záležitosti, životné prostredie, životný štýl a koníčky – na obrázku 5 neuvedené). Všetky tieto expozície pôsobia na pracovníka a pre pracovníka sú charakteristické jednotlivé reakcie: zhrnuté ako vnútorná záťaž alebo napätie. [1] Celkovo vzaté, rovnaká pracovná záťaž môže u každého pracovníka spôsobiť rôzne vypätia. Práca spotrebúva zdroje pracovníka a spôsobuje prirodzenú únavu. Počas prestávok sú zdroje znovu získané. Preťaženie znižuje zdroje a dochádza k vyčerpaniu. To môže vyvrcholiť stratou funkcie, chorobami a invaliditou. Navyše z dlhodobého hľadiska môže rehabilitácia rozvinúť stratené funkcie, zatiaľ čo dlhodobá nečinnosť zdroja človeka znižuje. [2]

Obrázok 5 - Rovnováha medzi pracovnou záťažou a zdrojmi pracovníka (spracovali autori na základe [1, 2])



Pri riešení rovnováhy medzi prácou a pracovníkom sa najprv sústredíme na pracovnú záťaž: tá by mala byť prispôbena jednotlivcovi. Zamestnanec však môže pre túto rovnováhu aj v rámci budovania zdrojov niečo urobiť: žiť zdravým životným štýlom a pracovať bezpečným a zdravým spôsobom. Počas práce sú využívané zdroje jednotlivca a to môže spôsobiť únavu na konci dňa. Miera únavy môže byť znížená prestávkami a zdroje sú dopĺňané počas spánku, víkendov a sviatkov. Akonáhle sú zdroje vyčerpané, zvyšuje sa riziko zlého zdravotného stavu: súlad medzi prácou a pracovníkom je narušený.

Na základe klasického modelu domu pracovnej schopnosti [3] sa možnosti podpory pracovnej schopnosti vzťahujú k nasledujúcim témam:



- fyzické, duševné zdravie a funkčná kapacita (čo je 1. poschodie domu pracovnej schopnosti),
- zručnosti, pracovné skúsenosti, učenie (čo je 2. poschodie),
- hodnoty, postoje, motivácia (čo je 3. poschodie),
- pracovisko (čo je 4. poschodie).

V nasledujúcom texte uvádzame návrhy na úlohy súvisiace s udrжанím pracovnej schopnosti.

4.1 Fyzické a duševné zdravie a funkčná kapacita

Zdravie jednotlivca je dôležitým aktívom na splnenie požiadaviek jeho práce. Preto sa dôrazne odporúča podporovať pracovníkov v prevencii a obnove ich zdravia. Pretože funkčná kapacita je jedným z úplne základných prvkov pracovnej schopnosti, každý krok k jej zachovaniu zvyšuje možnosť zachovania pracovnej schopnosti.

Práca s chronickým ochorením je možná, ak sú pracovné úlohy pre pracovníka vhodne prispôsobené, v tom môžu pomôcť pravidelné lekárske prehliadky. Možnosť prístupu k lekárskej a duševnej starostlivosti a poradenstvo v oblasti životného štýlu pomáha starnúcim pracovníkom získať a zachovať si svoje zdravie.

Duševné zdravie a fyzické zdravie sú dôležitými prvkami pracovnej schopnosti. Zlý zdravotný stav môže spôsobiť predčasný odchod do dôchodku kvôli chronickej bolesti alebo chorobám. Na udržanie (starších) pracovníkov sa odporúča pomáhať im pri prevencii alebo liečbe chorôb. [4]

Poskytovanie cenovo dostupných možností zdravej stravy v zamestnaní pomáha optimalizovať hmotnosť zamestnancov.

Nadváha je v európskych spoločnostiach bežným javom a má vážne zdravotné dôsledky, ako sú srdcové choroby, cukrovka a zníženie funkčných schopností. Vo väčšine prípadov telesná hmotnosť s vekom rastie. Optimálna hmotnosť je rovnováha vloženej energie (jedla) a spotreby energie (fyzické cvičenie), pričom obe tieto oblasti sú praktickými cieľmi pre intervenciu. Veľmi dôležitým



faktorom je aj bohatosť (vyváženosť, pestrosť, vitamíny a mikroelementy) stravy. Konzumácia zdravej stravy môže byť podporovaná poskytovaním zdravých a cenovo dostupných jedál v zamestnaní. [4, 6]

Zvyšovanie fyzickej aktivity medzi pasívnymi pracovníkmi je prínosné, pokiaľ je zavádzané postupne a na mieru. Pracovníci s fyzicky náročnými úlohami ťažia z cvičenia v pracovnom aj voľnom čase.

Mnohí pracovníci sú s postupom času fyzicky menej aktívni, napr. pri profesiách, kde prevažuje sedenie, je výdaj energie minimálny a výrazne by im prospelo fyzické cvičenie. Tieto aktivity by však mali byť zavádzané s ohľadom na aktuálny zdravotný stav pracovníkov, postupne a účasť by mala byť dobrovoľná. Špecifické cvičenia potom môžu byť vyžadované pre tých pracovníkov, ktorých fyzické pracovné nároky nemožno znížiť. Tí si môžu ľahšie udržať svoju kapacitu, pokiaľ môžu tieto cvičenia vykonávať v pracovnej dobe. [4]

Zrieknutie sa (nad) užívania liekov, odvykanie od fajčenia a obmedzenie konzumácie alkoholu je prínosom pre každú pracujúcu generáciu.

Fajčenie je škodlivé pre mnoho orgánov a môže výrazne znížiť funkčnú kapacitu. Požívanie alkoholu je procesom intoxikácie s vážnymi dôsledkami na fyzické a duševné zdravie. Včasná prevencia môže pomôcť pracovnú schopnosť udržať. Okrem toho je odvykanie od fajčenia a obmedzenia konzumácie alkoholu prospešné pre človeka v každom veku a v každom zdravotnom stave. [4, 6]

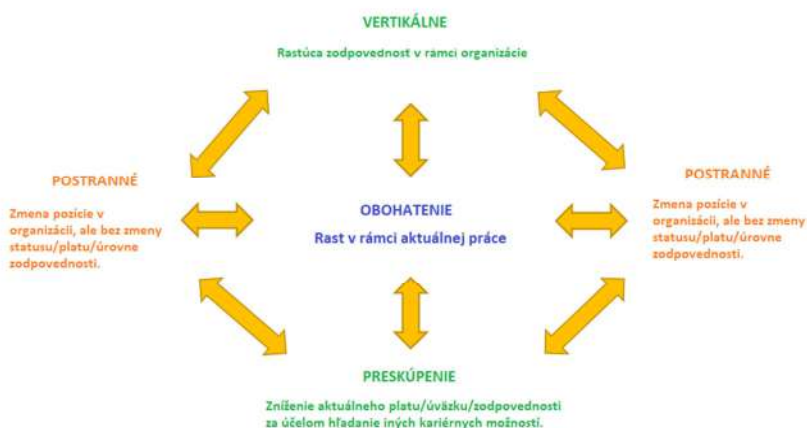
4.2 Zručnosti, pracovné skúsenosti, učenie

Na druhom poschodí domu pracovné schopnosti sú zručnosti a pracovné skúsenosti a učenie. Aj tu existujú stratégie na zlepšenie: vekovo pozitívny prístup, vekovo zmiešané pracovné skupiny, podpora vekovo pozitívnej organizačnej kultúry, uľahčenie odovzdávania znalostí/zručností, ponuka školenia zručností a podpora plánovania odchodu do dôchodku.

„Vpred“ nie je vždy „hore“.

Súčasná veda používa nový prístup ku kariére v staršom veku: Kariérny rebríček je nahradený mriežkou (obrázok 6), kde každý smer dáva vývojový zmysel. Starnúci pracovníci sa neusilujú vždy o to, aby boli „povýšení“, ale majú rôzne potreby, ktoré chcú naplniť (napr. flexibilitu, výzvy a novinky).

Obrázok 6 - Rámec pre kariérové poradenstvo v staršom veku: kariérová mriežka (prispôbené z Young [7])



Starší pracovníci by mali byť povzbudzovaní k účasti na školeniach.

Starší pracovníci majú iné vzdelanie ako mladšie generácie. Z možností zvyšovania kvalifikácie môžu len ťažiť. Spoločnosti by mali poskytovať rovnaké príležitosti pre všetky generácie v prístupe k školeniu. Vedenie a vedúci pracovníci by mali mať pozitívny a podporujúci prístup. [4]

Starnúci pracovníci môžu udržať tempo, pokiaľ im bude poskytované zodpovedajúce vzdelávanie.

S rozvojom technológií v spoločnostiach, zručnosti a znalosti starnúcich pracovníkov môžu vyžadovať aktualizáciu – pracovníci môžu potrebovať

špecifické školenia, aby aj naďalej boli tou hodnotnou a produktívnou súčasťou podniku ako predtým. [4]

Školenie pre starnúcich pracovníkov je špecifické.

Učenie v staršom veku je iné. Zmeny starnúceho ľudského mozgu a individuálna celoživotná história ukazuje na to, že starnúci pracovníci potrebujú školenia, ktoré sú špecificky prispôsobené starším ľuďom. Najviac prínosné je pre nich ťažiť z materiálov od lektorov, ktorí rozumejú starnúcim pracovníkom a podporujú ich učenie. Je vhodnejšie zoskupiť pracovníkov podľa veku, pretože rovnako starí ľudia majú podobné skúsenosti aj rýchlosť učenia a cítia sa tak pohodlnejšie. Tieto skutočnosti sú ďalej zdôraznené pri témach súvisiacich s informačnými technológiami [4]

Pracovníci by mali byť zapojení do rozhodovania o typoch školenia.

Medzi stratégiami pre rozvoj zručností a kompetencií môže byť celoživotné vzdelávanie prínosom pre každého zamestnanca. Podľa skúseností autorov tohto textu zamestnanci nad päťdesiat rokov uviedli ako najviac požadované tieto školenia:

- Cudzí jazyk
- Zručnosti súvisiace s informačnými technológiami a počítačmi
- Špecifické technické alebo odborné zručnosti
- Supervízne/manažérske zručnosti
- Formálna certifikácia alebo kurzy zvyšujúce úroveň vzdelania
- Zručnosti projektového riadenia
- Vyjednávacie zručnosti
- Kariérny rozvoj
- Požadované profesné kredity

Zručnosti môžu byť všeobecné a špecifické. Všeobecné zručnosti (komunikácia, používanie počítača, vedenie, bezpečnosť a ochrana zdravia) sú užitočné vo väčšine pracovných prostredí. Špecifické zručnosti úzko súvisia so zamestnaním a môžu byť podporou kompetencií v danom zamestnaní (napr. jednoduchý kurz práce s novým typom tmelu pre kamenára). [4]



Rozširovanie osobných sociálnych sietí posilňuje spoločnosť.

Starnúci pracovníci môžu mať interaktívne zručnosti, ktoré posilňujú pracovnú komunitu. Zamestnávateľ môže svojimi aktivitami pomôcť udržiavať a rozvíjať sociálne siete zamestnancov nielen pre prácu, ale aj pre voľný čas. [4]

Skúsenosti starnúcich pracovníkov sú cenným prínosom, ktorý je možné využiť.

Desiatky rokov pracovných skúseností starnúcich pracovníkov nemožno nahradiť. Ich múdrosť a širší uhol pohľadu je možné v podniku kreatívne využiť vhodne zvolenými aktivitami. [4]

4.3 Hodnoty, postoje a motivácia

Pracovná spokojnosť a pracovné nasadenie pozitívne korelujú s pracovnou schopnosťou.

Na treťom poschodí domu pracovných schopností nájdeme hodnoty a postoje. Udržanie pracovnej schopnosti nezávisí len od požiadaviek pracoviska, ale je tiež výsledkom ďalších faktorov, ako je osobnosť zamestnanca. Osobnosť dospelého človeka nemožno vo veľkej miere zmeniť, ale odporúča sa posilňovať všeobecnú orientáciu uprednostňujúcu pozitívnu afektivitu, emočnú stabilitu a svedomitosť.

Pozitívna afektivita sa týka emócií a pocitov, ako je nadšenie, aktivita a bdelosť. Jedinci s vysokou pozitívnou afektivitou sú energetickejší, sústredenejší, angažovanejší a je u nich pravdepodobnejšie, že prijímajú výzvy a ľahko sa vyrovnávajú so zmenami, pretože sú tiež odolnejšie. Na druhú stranu ľudia s nízkou pozitívnou afektivitou majú často menej energie a pociťujú letargiu, takže je pravdepodobnejšie, že opustia svoju prácu, pretože by sa mohli cítiť preťažení.

Emočná stabilita je opakom neuroticizmu. Ľudia s neuroticizmom sú náchylnejší na pocit nervozity, úzkosti, frustrácie a často majú neracionálne sebavedomie. Táto emocionálna zraniteľnosť je spojená s kratšou dĺžkou života v dôsledku vysokej úrovne stresu, ktorá zvyšuje šance na rozvoj chronických ochorení.



Svedomití zamestnanci majú silnú túžbu plniť svoje úlohy dobre a dôkladne. Venujú tiež viac pozornosti detailom a sú vo svojej práci organizovanejšie, čo prispieva k ich celkovému výkonu. Všeobecne sa zdá, že starší pracovníci sú svedomitejší ako ich mladší spolupracovníci a táto vlastnosť by mohla byť príležitosťou na efektívnu podporu ich rastu a učenie sa novým schopnostiam a zručnostiam.

Vlastná účinnosť (self-efficacy) znamená, či človek cíti, že má adekvátne schopnosti dobre plniť úlohy, ktoré mu boli pridelené alebo nie. Dá sa popísať aj ako všeobecné vnímanie vlastných schopností. Štúdie preukázali, že vlastná účinnosť (self-efficacy) úzko súvisí so zvládaním pracovného stresu a zvládaním ďalších zmien v dôsledku starnutia.

S pracovnou schopnosťou úzko súvisí aj osobný život zamestnancov, pretože silne determinuje ich duševné a fyzické zdravie. Odporúča sa vziať do úvahy ich schopnosti a predchádzajúce skúsenosti a snažiť sa vytvoriť pozitívny vzťah medzi ich pracovným a osobným životom.

Poskytovanie otvorenej časovej perspektívy pre starnúcich pracovníkov je obojstranne výhodné.

Existuje súvislosť medzi časovou perspektívou pracovníka a pracovnou schopnosťou. Otvorená časová perspektíva sa vyznačuje dlhodobým zameraním. Títo ľudia sú ochotnejší riskovať a zamerať sa na maximalizáciu ziskov, čo je typické pre mladších pracovníkov. Uzavretá časová perspektíva má krátke zameranie. Títo ľudia sa vyhýbajú rizikám, pretože ich cieľom je minimalizácia strát, čo s pribúdajúcim vekom ešte stúpa. Zamestnávateľ si musí uvedomiť, že zamestnanci potrebujú v závislosti od ich časovej perspektívy veľmi rozdielne druhy pracovných podmienok a motivačných systémov. Človek uvažujúci otvoreným spôsobom založeným na perspektíve „času od narodenia“ je veľmi odlišný od človeka s perspektívou uzavretého času, „času do smrti“. V prípade pracovného života to znamená: „od začiatku kariéry“ a „do dôchodku“. Výskum ukázal, že pracovníci s otvorenou časovou perspektívou majú vyššiu pracovnú schopnosť a menšie riziko odchodu z trhu práce. Pracovné miesta pre starnúcich pracovníkov preto môžu ťažiť z toho, že ich vytvoria v perspektíve otvoreného času. [8]



Špecializovaní odborníci môžu plánovať a realizovať intervencie, ktoré sa týkajú hodnôt a postojov.

Je veľmi ťažké formovať hodnoty a postoje. Cieľom je preto reštrukturalizovať postoje k škodlivému správaniu (napr. fajčenie) a zvýšiť a rozvinúť ambivalenciu. To sú zárodky zmeny. Psychológovia môžu profesionálne riadiť intervencie, ako sú kognitívne behaviorálne tréningy alebo tréningy všímvosti [9, 10], rovnako ako intervencie do firemnej kultúry (pozri nižšie).

4.4 Práca, pracovisko a manažment/vedenie

Pracovisko je primárnym priestorom, kde sa prejavuje pracovná schopnosť. Preto je to miesto, kde sú intervencie najdôležitejšie.

Osobitné aspekty starnutia pracovníkov by mali byť začlenené do hodnotenia a riadenia rizík.

Je nevyhnutné zabezpečiť zamestnancom riadnu bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci. Právne požiadavky sú však iba východiskovým bodom a je vhodné usilovať sa o dosiahnutie optimálnej situácie. Nástrojom na diagnostiku je (priebežné) hodnotenie rizík a opatrenia, ktoré sa riadia hierarchiou kontrol. Starnúci pracovníci sa vyznačujú špecifickými rysmi, ktoré treba vziať do úvahy. Starší pracovník môže robiť rovnaké úlohy ako mladší pracovník, len potrebuje viac času na zotavenie po náročných úlohách alebo po úrazoch. Neprimerané pracovné nároky môžu negatívne ovplyvniť zdravie, pohodu a tým aj výkon pracovníkov. Musíme teda identifikovať, ktoré fyzické, psychologické, sociálne a organizačné prvky vedú k nesúladu, ktorý znamená pokles pracovnej schopnosti zamestnancov. Aby sme vytvorili efektívny plán na udržanie alebo dokonca zlepšenie pracovnej schopnosti (nielen starších) pracovníkov, musíme zastávať holistický prístup. [4]

Prevenia úrazov má u starnúcich pracovníkov osobitné aspekty.

Vďaka svojim zvykom môžu mať starnúci pracovníci menej nehôd. Tieto nehody sú však kvôli ich krehkosti vážnejšie, alebo dokonca môžu byť aj smrteľné. Pri



hodnotení rizík musia byť identifikované situácie, keď sú starší pracovníci v dôsledku zmien súvisiacich s vekom vystavení osobitnému riziku zranenia. [4]

Supervízori potrebujú školenia v oblasti age manažmentu.

Kľúčovými osobami v podnikoch sú vedúci a strední manažéri. Tí potrebujú špecifické informácie o vedení zohľadňujúcom vek, jeho metódach a nástrojoch. Musí im byť daná právomoc vykonávať zásahy, aby boli pracoviská priateľské voči starnutiu. [4]

Dobre navrhnuté pracovisko prospieva všetkým.

Pracoviská a pracovné úlohy, ktoré môžu byť a sú prispôsobené potrebám jednotlivých zamestnancov, sú dobré ako pre produktivitu, tak aj pre pohodu. Na uspokojenie potrieb každého zamestnanca, nielen staršieho, môžu byť potrebné rôzne podmienky pre rôznych pracovníkov. [4]

Fyzická náročnosť

Vystavenie starnúceho pracovníka nebezpečenstvom z fyzického pracovného prostredia by malo byť minimalizované.

Nebezpečné látky sú toxické v každom veku. Detoxikácia (schopnosť pečene a obličiek) sa môže s pribúdajúcim vekom znižovať. Kedykoľvek je to možné, je potrebné sa vyhnúť vystaveniu týmto látkam. Práca s hlasnými alebo vibrujúcimi strojmi alebo čo i len zotrúvanie v ich blízkosti môže byť vyčerpávajúca. Pokiaľ nie je možné vyhnúť sa (napr. krytom) alebo znížiť (napr. izoláciou) záťaž, odporúča sa čo najviac sa vyhnúť používaniu týchto strojov alebo pravidelne striedať rôzne úlohy. Hluk nepochádza iba zo strojov: ľudský hluk (napr. vo veľkých verejných priestoroch) môže sťažovať porozumenie a ľahko odvádzať pozornosť. Výsledkom je potom skorá únava a chyby. Treba sa však vyhnúť aj extrémnym klimatickým podmienkam (teplo, chlad, para) a náhlým zmenám. [4]

Náročnosť fyzickej práce starnúcich pracovníkov by sa mala znížiť.

Čím je práca náročnejšia (namáhavá práca, veľká záťaž, opakujúce sa pohyby a nepríjemná poloha tela), tým väčšia je pravdepodobnosť narušenia pracovnej



schopnosti. Odporúča sa, aby sa starší pracovníci vyhýbali práci v nevhodných polohách, častému opakovanému a ťažkému zdvíhaniu a ohýbaniu. Fyzické preťaženie môže najmä u starších zamestnancov viesť k rozvoju chronickej bolesti. K prevencii chronickej bolesti prispieva ich priradenie k menej ťažkým fyzickým úlohám a taktiež poskytovanie ergonomických pomôcok. Striedanie práce môže byť užitočné iba v prípade, ak je kumulatívne zaťaženie nižšie: rotácia medzi náročnými pracoviskami námahu neznižuje. Starší pracovníci majú vo všeobecnosti nutnosť nižšieho zaťaženia kvôli fyzickému úbytku síl spojenému s vekom. Aj keď k tomu dochádza v rôznej miere, je dôležité u starších pracovníkov venovať fyzickým schopnostiam veľkú pozornosť. Ženy sú navyše ešte zraniteľnejšie voči fyzickým pracovným nárokom a vyžadujú osobitnú pozornosť. Vylepšenie pracoviska napr. odstránením alebo mechanizáciou náročných úloh (napr. zdvíhanie) môže zmeniť pracovisko (opäť) pre staršieho pracovníka tak, aby lepšie vyhovovalo jeho schopnostiam. Keď pracovnú záťaž nemožno znížiť, je možnosťou, ako sa prispôbiť možnostiam pracovníka, skrátenie pracovného času. Pokiaľ je to rozumne dosiahnuteľné, mal by byť plat pracovníka udržiavaný na rovnakej úrovni. [4, 11]

Mikropauzy sú veľmi účinné v prevencii kumulatívneho preťaženia.

Oblasť zdrojov je v starobe obmedzená a môže sa rýchlejšie vyčerpať. Preto pracovníci potrebujú častejšie prestávky na regeneráciu, pričom je potrebné vyhnúť sa zlučovaniu časov prestávok. [4]

Užitočnými intervenciami je viac času vyhradeného na úlohy a rozdelenie záťaže na menšie časti.

Starší pracovníci často prejavujú potrebu samostatnosti pri úprave svojich pracovných postupov podľa svojich schopností a preferencií, sami najlepšie poznajú svoje silné a slabé stránky. Tento aspekt môže tiež prispieť k zlepšeniu medziľudských vzťahov, pretože kolegovia musia spolupracovať, aby fungovali efektívne. Vďaka tomu je tiež práca príjemnejšia, pretože môžu plniť úlohy, ktoré zodpovedajú ich schopnostiam. [4]

Flexibilná pracovná doba zvyšuje spokojnosť.

Starší zamestnanci môžu potrebovať viac voľného času, aby sa mohli postarať o svoje zdravie a ďalšie náležitosti. Odporúča sa, aby si starnúci pracovníci navrhli svoj rozvrh, alebo by aspoň mal byť ich rozvrh s nimi prediskutovaný a zladený. Niektorí môžu chcieť pracovať na čiastočný úväzok: mohli by mať prospech z postupného skracovania pracovného času. 434 / 5 000

Výsledky prekladov

To môže pomôcť udržať pracovníkov, ktorí už nie sú schopní pracovať na plný úväzok. Striedavé dovolenky môžu byť pre niektorých pracovníkov prínosom tým, že poskytujú dlhšie obdobie na „dobitie batérií“. [4]

Odporúča sa obmedziť nepravidelnú prácu a prácu na zmeny.

Zhoršenie kvality spánku v starobe robí starších pracovníkov náchylnejšími na prácu na smeny. Preto je rozumné u starnúcich pracovníkov obmedziť nočné smeny a nepravidelné denné smeny. [4]

Psychosociálne faktory

Pracovné zdroje podporujú zamestnancov pri plnení požiadaviek ich práce.

Pracovné zdroje zahŕňajú: organizačné faktory, ako je plat a istota zamestnania; úlohové faktory, ako je dôležitosť zverených úloh alebo spätná väzba o výkone; interpersonálne faktory, ktoré zahŕňajú podporu zo strany spolupracovníkov a nadriadených; a organizáciu práce. Tieto zdroje podporujú zamestnancov pri plnení požiadaviek ich práce a poskytujú priame výhody, ako je zlepšenie zdravia a pohody. [12, 13]

Starnúci pracovníci majú väčší prospech zo sociálnej podpory.

Inštrumentálnou podporou môžeme zmierniť záťaž, ktorá môže byť spôsobená pracovnými postupmi na zlepšenie pracovnej schopnosti. Uplatnenie hypotézy o vyrovnávaní stresu tiež prispieva k všeobecnému zlepšeniu výkonnosti zamestnancov tým, že podnecuje spolupracovníkov a nadriadených, aby sa navzájom podporovali v práci. Zvyčajne sú u starších pracovníkov emocionálne ciele dôležitejšie ako ciele osvojovania znalostí, preto môžu viac ťažiť zo sociálnej podpory, ktorá výrazne prospieva pracovným schopnostiam. Starnúci

pracovníci tiež potrebujú uznanie svojej práce, uznanie ako jednotlivca, uznanie ich kompetencie získané skúsenosťami a rešpekt.

Význam úlohy sa týka rozsahu, v akom zamestnanie a konkrétne úlohy ovplyvňujú životy a prácu iných ľudí. Obsahuje prvky ako pocit zmysluplnosti, zodpovednosť a znalosť výsledkov. Štúdie ukázali, že intervencie týkajúce sa významu úlohy zlepšujú výkon, motiváciu, spokojnosť a pomáhajú s nízkou absenciou a fluktuáciou. Starší pracovníci sú zvyčajne celkovo viac zameraní na výsledky svojej práce, preto sa odporúčajú ich do takýchto programov zapojiť.

Ak zamestnanec dostáva rôzne príkazy alebo pokyny od svojich nadriadených, môže byť veľkým problémom konflikt rolí. Spôsobuje zmätok, napätie a môže viesť k neistote zamestnanca. Musíme tiež vziať do úvahy skutočnosť, že zadávané pokyny nemusia zodpovedať štýlu práce niektorých zamestnancov, preto dôrazne odporúčame opýtať sa na ich názor na dané úlohy. Poskytnutie príležitosti hovoriť o procesoch ich práce môže tiež pomôcť predísť konfliktu rolí. [4, 13, 14]

Starnúci pracovníci potrebujú zaujímavú prácu.

Odporúča sa udržiavať primeranú úroveň nadšenia, aby sa zabránilo pracovnej nude. Ak je zadaná úloha príliš jednoduchá a opakujúca sa, môže ľahko spôsobiť nespokojnosť a pokles motivácie. Nedostatok náročných úloh tiež znižuje pravdepodobnosť, že zamestnanci budú myslieť kreatívne. Navyše sa môže zhoršiť ich vnímanie ich schopností, takže sa dôrazne odporúča zadať im úlohy, ktoré zodpovedajú ich schopnostiam a sú mierne náročné, aby sa týmto efektom zabránilo. K prevencii pracovnej nudy môže prispieť aj rotácia úloh, kratšie smeny pri monotónnych úlohách a väčší náhľad na význam daných úloh. Konečný efekt sa však odohráva vo vnútri pracovníka a sú aj osoby, ktoré výzvy nechcú. S pracovníkmi je teda nutné vždy konzultovať zmeny, ktoré majú vytvárať výzvy. [4, 13]

Väčšina starnúcich pracovníkov podáva lepší výkon, pokiaľ je im pri ich práci poskytnutá sloboda.



Starší pracovníci často vyžadujú pri svojej práci určitú voľnosť, najmä pri určovaní pracovných postupov. Primeraná miera autonómie môže posilniť pocit zmysluplnosti a tiež povzbudiť k zodpovednosti. Vyrovnanie sa s nepriaznivými skúsenosťami (zmysel pre súdržnosť) je cenným zdrojom na prekonanie ťažkých situácií (pochopenie, spracovanie a zvládnutie) a krok vpred. Tí, ktorí získali značné množstvo pracovných skúseností, môžu tiež ťažiť zo slobody v práci tým, že im to umožňuje využiť svoje znalosti, zručnosti a predchádzajúce skúsenosti. Potreba slobody sa u každého zamestnanca líši. [4]

Zatiaľ čo fyzickú náročnosť je možné vo väčšine prípadov merať, niektoré práce, ako je interaktívna servisná práca, vyžadujú psychickú odolnosť, ktorá je oveľa subjektívnejšia, pretože psychická záťaž je daná vlastným vnímaním. Servisní pracovníci musia byť k zákazníkom vždy priateľskí, čo môže byť emocionálne namáhavé.

Psychické nároky

Okrem modelu pracovnej schopnosti je vzťah medzi prácou a zdravím rozsiahlo skúmaný prostredníctvom modelu Job Demand-Control-Support (obrázok 7), pomenovaného po Karáskovi a Theorellovi [15]. Vychádza z toho, že stres v práci je určený vzťahom medzi nasledujúcimi dvoma základnými charakteristikami práce:

- (i) Psychický stres (pracovná záťaž), ktorý zahŕňa psychické stresory prítomné v pracovnom prostredí, ako je časový tlak, nadčasy, osobné konflikty, strach zo straty zamestnania a podobne.
- (ii) Sila kontroly alebo rozhodovania, ktorá má dva hlavné rysy:
 - do akej miery má zamestnanec možnosť kontrolovať svoju prácu, činnosť a využívanie svojich zdrojov;
 - do akej miery sa pracovník môže aktívne podieľať na rozhodnutiach ovplyvňujúcich jeho prácu.

Vplyv týchto dvoch charakteristík môže byť modifikovaný tretím faktorom: mierou sociálnej podpory, ktorá zahŕňa organizačnú kultúru, pracovnú

atmosféru, štýl vedenia, pomoc spolupracovníkov, tímovú prácu a tak ďalej. Existujú dva typy podpory:

- sociálno-emocionálna podpora: dôvera, sociálna spolupatričnosť, ocenenie atď.,
- pomoc navyše s úlohou.

Podľa Karáskovho základného modelu, založeného na kombináciách záťaže a kontroly je možné rozlíšiť štyri rôzne práce z hľadiska stresovej záťaže:

Pasívne práce: pracovník má malú možnosť kontroly, ale psychická záťaž práce je tiež nízka. Táto situácia, aj keď sa niekedy môže zdať atraktívna, môže ľahko viesť k stresu spôsobenému monotónnosťou a nudou (napr. práca na výrobnéj linke, mechanické spracovanie dát atď.).

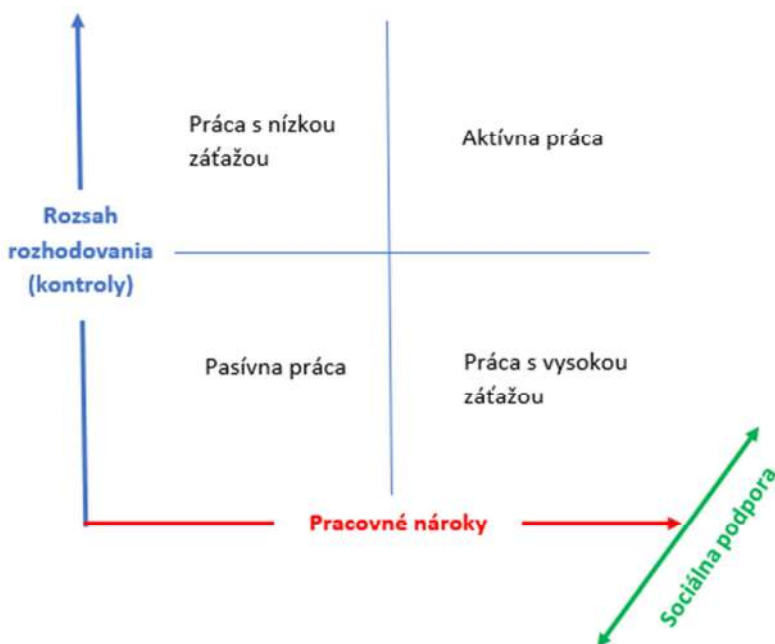
Práca s vysokou záťažou: pracovník má malú kontrolu, ale úroveň záťaže je veľmi vysoká, čo núti jedincov snažiť sa. Možnosť nízkej kontroly nad prácou jeho možnosti naopak výrazne obmedzuje. Táto situácia generuje napätie medzi zotrvačnosťou pracovníka a vnútornou motiváciou pracovníka, neskôr vyvrcholí vo vysokú mieru stresu.

Práca s nízkou záťažou: to sú takzvané relaxačné situácie, po ktorých väčšina ľudí v podstate túži. Na takom pracovisku je pracovná záťaž obvykle nízka, zatiaľ čo jedinec má maximálnu kontrolu. V tomto prípade, hoci je stres veľmi nízky, nie je jedincovi poskytnutá príležitosť na rozvoj.

Aktívna práca: situácia, keď pracovník musí čeliť vysokému pracovnému vyťaženiu, ale zároveň má na plnenie svojej úlohy patričnú kontrolu. To obvykle vedie k veľmi aktívnej situácii, v ktorej jednotlivci zažívajú schopnosť vyrovnáť sa so stresom, ktorý vzniká, čo zase poskytuje príležitosť na neustále zlepšovanie pre jednotlivcov. Takéto zamestnania sú väčšinou vysoko prestížne – napr. právnik, lekár, sudca atď. – a majú vysoký príjem.



Obrázok 7 - Demand-Control-Support model [15]



Vysoká záťaž je prítomná, ak pracovník vníma svoje úlohy ako zatažujúce. Pokiaľ dostane úlohy, ktoré presahujú jeho možnosti, bude mať nevyhnutne pocit, že jeho ciele sú nedosiahnuteľné, čo vedie k strate motivácie a poklesu kvality jeho práce. Veľkým stresovým faktorom je tiež nespĺniteľná úloha. Tá úzko súvisí aj s poklesom pracovnej schopnosti spôsobením syndrómu vyhorenia. Zatiaľ čo mladší zamestnanci si skôr hľadajú nové pracovisko, tí starší môžu zvažovať odchod do dôchodku alebo pokračovanie v práci na skrátenú pracovnú dobu.

Zmenou úrovne záťaže a kontroly môže jedinec alebo organizácia posunúť danú situáciu priaznivejším (alebo aj nepriaznivejším) smerom.

Pri práci sa stretávame s množstvom faktorov, ktoré môžu byť stresujúce s prihliadnutím na individuálne a kultúrne odlišnosti i modifikujúce vplyvy aktuálnej situácie. Všetky tieto faktory ako rizikové pre stres v práci musia



organizácie pracoviska starostlivo sledovať. Hlavné typy týchto stresorov na pracovisku:

- stresory súvisiace s úlohou (problematika organizácie práce: preťaženie, nevhodné pracovné podmienky, technologické zmeny, termíny, nadčasy atď.),
- stresory súvisiace s pracovným prostredím (klasické riziká BOZP: hluk, teplo, znečistené ovzdušie atď.),
- stresory na individuálnej a organizačnej úrovni súvisiace s rolami v organizácii (psychosociálne problémy: konflikty rolí, konflikty v rámci skupiny, organizačná klíma, štýl vedenia atď.).

Zdroje a ďalšia literatúra

- [1] Ungváry, Gy. (Ed.) (2004). Munkaegészségtan. Medicina Könyvkiadó Rt., p. 769.
- [2] ISO 26800:2011 Ergonomics – General approach, principles and concepts.
- [3] Ilmarinen, J. (2012). Promoting aktívny ageing na pracovisku, OSHA, available at: <https://osha.europa.eu/en/publications/promoting-active-ageing-workplace>
- [4] Ilmarinen, J. (1999). Účastníci pracovníkov v Európskej únii – štatút a propagácia pracovných bilancií, zamestnanosti a zamestnania. Finnish Institute of Occupational Health.
- [5] Schröer, S., Haupt, J., & Pieper, C. (2014). Evidencia-based lifestyle interventions in the workplace – an overview. *Occup Med*, 64(1), 8-12.
- [6] Gábor, E., & Kudász, F. (2013). Substance use and work. EU-OSHA, Bilbao, available at: https://oshwiki.eu/wiki/Substance_use_and_work
- [7] Young, B. (2011). Ladder vs. Lateral Career Paths: 3-2-1, GO! Career development toolkit, available at: <http://hrmcareerdevelopment.blogspot.com/2011/10/ladder-vs-lateral-career-paths-3-2-1-go.html>
- [8] Stuer, D., De Vos, A., Van der Heijden, B.I.J.M., & Akkermans, J. (2019). A Sustainable Career Perspective of Work Ability: The Importance of Resources through the Lifespan. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(14), 2572.
- [9] Ojala, B., Nygard, Ch., Huhtala, H., & Nikkari, S. T. (2017). Dosiahol sa prijateľná pracovná schopnosť improve after a cognitive behavioral intervention program? *Occup Med*, 67(3), 230-232.
- [10] Żołnierczyk-Zreda, D., Sanderson, M., & Bedyńska, S. (2016). Mindfulness-based stress reduction for managers: a randomized controlled study. *Occup Med*, 66(8), 630-635.

- [11] Mänty, M., Kouvonen, A., Lallukka, T., Lahti, J., Lahelma, E., & Rahkonen, O. (2015). Zmeny v pracovných zdravotných podmienkach a fyzických zdravotných funkciách medzi midlife and ageing employees. *Scand J. Work Environ Health*, 41 (6), 511-8.
- [12] Converso, D., Sottimano, I., Guidetti, G., Loera, B., Cortini, M., & Viotti, S. (2018). Aging and Work Ability: Moderating Úloha Job and Personal Resources. *Front Psychol*, 10(8), 2262.
- [13] Brady, G., Rineer, J. R., Cadiz, D. M., & Truxillo, D.M. (2017). Maintaining Work Ability na Support and Retain Older Workers. *The Aging Workforce Handbook*. Bingley: Emerald Group, s. 323-353.
- [14] Schmid, J. A., Jarczok, M. N., Sonntag, D., Herr, R. M., Fischer, J. E., & Schmidt, B. (2017). Associations Between Supportive Leadership Behavior and Costs of Absenteeism and Presenteeism: Epidemiologická a Economic Approach, *J Occup Environ Med*, 59(2), 141-147.
- [15] Karásek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. Basic Books.



5. Osobná diagnostika: Meranie vlastnej pracovnej schopnosti a jej analýza

5.1 Index pracovnej schopnosti (WAI)

Ak chceme štruktúrovane a metodicky hodnotiť pracovnú schopnosť, mali by sme nájsť sofistikovaný nástroj na jej meranie. Pokiaľ je „pracovná schopnosť“ dôležitým konceptom, vyvstáva otázka, či ju možno objektívne merať a ako je možné toto meranie použiť ako hodnotiaci indikátor. V posledných dvoch až troch desaťročiach je zrejmé, že jedným z najčastejšie používaných nástrojov na objektívne zisťovanie úrovne pracovnej schopnosti je Index pracovnej schopnosti (WAI).

Aby bolo možné odhaliť rizikové skupiny s nízkou pracovnou schopnosťou a tiež možný nežiaduci vývoj v raných fázach pracovného života zamestnanca, čo by umožnilo včas prijať nápravné opatrenia, prišiel v 80. rokoch ako prvý fínsky výskumný tím z FIOH s riešením založeným na myšlienke, že iba pracovník sám môže jednoducho zhrnúť mnohostranné faktory ovplyvňujúce jeho pracovnú schopnosť. Na základe rozsiahleho klinického výskumu a štatistickej analýzy vytvoril tento tím rad štandardizovaných otázok, ktoré nakoniec viedli k numerickému skóre hodnotiacemu schopnosť zamestnanca pracovať využitím jeho Indexu pracovnej schopnosti – WAI [1].

Na objektívne hodnotenie a posúdenie úrovne pracovnej schopnosti bol vytvorený dotazník, ktorý prostredníctvom jednoduchých otázok a predpísaných možností odpovedí, dáva odpoveď na úroveň pracovnej schopnosti zamestnanca s prípadným zistením silných a slabých stránok v súhrne tvoriacom aktuálnu pracovnú schopnosť zamestnanca. Výsledkom je jednotná číselná hodnota, ktorá je vzhľadom na štandardizáciu jej zisťovania všeobecne uplatniteľná na hodnotenie pracovnej schopnosti širokého okruhu zamestnaných osôb vo všetkých oblastiach činností/odborov a rôzneho veku a pohlavia.

Vzhľadom na to, že pracovná schopnosť človeka je vysoko individuálny a viacparametrový proces, bolo veľmi ťažké nájsť nástroj, ktorý by bol pre toto

meranie vhodný a zároveň by vyhovoval aj odborným nárokom, ktoré sú právom kladené na objektívne meranie sociologických procesov. V zásade ide teda o dotazníkovú metódu, pri ktorej je vlastný názor respondenta/zamestnanca rovnako platný ako názor odborníka.

Základným predpokladom je požiadavka, aby dotazník mohol po poučení vyplniť každý zamestnanec a jeho výsledok môže, čo najobjektívnejšie kvantifikovať jeho pracovnú schopnosť v komplexnosti, ktorá je pracovné schopnosti vlastné. To sa dosiahlo vhodným výberom viackriteriálnych otázok.

Dotazník WAI (Work Ability Index Questionnaire) je medzinárodne overený a je v súčasnosti implementovaný v mnohých krajinách sveta a preložený do takmer 30 jazykov. Stal sa tak metodickým meradlom pre komplexné hodnotenie „pracovnej schopnosti“ [2, 3]. Slúži na prevenciu a udržiavanie zdravia zamestnancov pri práci, na ich reintegráciu a výskum tejto problematiky. Možno ho použiť pre skupinové aj individuálne hodnotenia. Má sedem hlavných zložiek, z ktorých sa index počíta, a zahŕňa aj vstupné identifikačné údaje zamestnanca a otázky týkajúce sa jeho základných sociodemografických údajov.

Zloženie WAI

Sedem hlavných zložiek, ktoré tvoria dotazník WAI, by malo poskytnúť komplexný pohľad na ich prínos k výkonu zamestnancov. V dotazníku WAI sú tieto komponenty formulované do odpovedí na nasledujúce otázky:

1. aká je aktuálna pracovná schopnosť v porovnaní s najlepším životným obdobím
2. súčasná pracovná schopnosť vo vzťahu k fyzickým/duševným požiadavkám na ňu kladeným
3. počet súčasných chorôb diagnostikovaných lekárom
4. aké významné je zníženie pracovnej schopnosti v dôsledku ochorenia
5. počet dní pracovnej neschopnosti v priebehu minulých 12 mesiacov
6. vlastná prognóza pracovnej schopnosti v 2 nasledujúcich rokoch
7. duševné zdroje respondenta.



V týchto komponentoch obsahuje dotazník celkom 25 otázok a k nim 85 predpripravených odpovedí. Tie sú zamestnancom, ktorého index pracovnej schopnosti je meraný, vyberané jednoduchým zaškrtnutím tej odpovede, odľa jeho názoru, ktorá najvernejšie zodpovedá jeho pocitu alebo skutočnému údaju (napr. určitá diagnóza, či počet dní nemocenské a pod.). Index WAI sa teda určuje na základe odpovedí na rad otázok, ktoré berú do úvahy osobu pracovníka, požiadavky jeho práce, jeho zdravotný stav a duševné zdroje. Pracovník vyplňuje dotazník sám na základe jednoduchého poučenia odborníkom z oblasti ochrany zdravia pri práci alebo lekárom pracovnolekárskej služby, ktorí následne hodnotia odpovede počtom bodov na každú zo siedmich otázok. Ich jednoduchým súčtom je získané celkové skóre indexu WAI v rozmedzí 7–49 bodov.

Podľa počtu týchto získaných bodov možno touto metodikou definovať pracovnú schopnosť zamestnanca v štyroch kategóriách. Ich opis s bodovým rozmedzím a základným charakterom odporúčacích aktivít je uvedený v nasledujúcej tabuľke 4.

Pomocou takto koncipovaného dotazníka WAI možno teda už v ranom štádiu identifikovať pracovníkov potrebujúcich podporu. Tí zamestnanci, ktorých index je nízky (do 27 bodov), budú čo najskôr potrebovať špecifické opatrenia smerujúce k navráteniu a nastoleniu optimálnej pracovnej schopnosti, alebo dodatočné merania spojené s hlbším rozborom situácie tohto pracovníka. Účinnosť odporúčaných opatrení môže byť kontrolovaná pri opakovaných vyšetrovaníach v priebehu pracovníkovho zamestnania.

Vysoké WAI skóre súčasne znamená aj nižšie riziko pre predčasný odchod do dôchodku, ale súčasne indikuje aj vyššiu kvalitu života pracovníka. Cieľom je udržanie čo najlepšieho skóre WAI aj vo vyššom veku, kedy nadobúda na stále väčšej dôležitosti mimopracovný život zamestnanca a ďalšie tzv. mäkké faktory determinujúce jeho pracovnú spokojnosť. Tie môžu byť dokonca v tomto štádiu pre jeho pracovnú schopnosť rozhodujúce. Naopak nízke hodnoty indexu WAI nemusia svedčiť len o individuálnom zdravotnom či socioekonomickom probléme pracovníka, ale môžu deklarovať možný nesúlad medzi pracovnými nárokmi a pracovnými schopnosťami zamestnanca.

Konečným výsledkom dotazníka je nielen výpočet indexu pracovnej schopnosti zamestnancov, ale vypočítané skóre pracovníkov dáva nahliadnúť aj do podmienok nastavených na starostlivosť o pracovnú schopnosť zamestnancov v konkrétnej spoločnosti. Vzhľadom k tomu, že sa WAI používa s väčším či menším nasadením v 52 krajinách na celom svete je zrejmé, že je možné tieto dáta použiť aj pre medzinárodné porovnanie.

Tabuľka 4 - Skóre WAI bodov a ich základné ohodnotenie

Rozsah identifikovaného indexu WAI		Hodnotenie pracovnej schopnosti	Odporúčané akcie
7–27		nízka / zlá pracovná schopnosť	Vytipovať a realizovať špecifické, individuálne zamerané opatrenia namierené k navráteniu pracovnej schopnosti na aspoň priemernú úroveň pracovnej schopnosti.
28–36		priemerná pracovná schopnosť	Prijať opatrenia na zlepšenie pracovnej schopnosti s cieľom posunúť ju na úroveň „dobrej“.
37–43		dobrá pracovná schopnosť	Podporovať posilnenie niektorých najnižšie hodnotených faktorov pracovnej schopnosti tak, aby skóre bolo dlhodobo udržateľné.
44–49		vynikajúca pracovná schopnosť	Informovať zamestnancov o faktoroch, ktoré môžu pracovnú schopnosť ďalej podporiť, ale prípadne aj oslabiť.



Hodnotenie úrovne pracovnej schopnosti pomocou Indexu WAI

Otázky dotazníka WAI sú hodnotené výsledným skóre v rozpätí od 7 do 49 bodov. Skóre 49 bodov predstavuje maximum pracovnej schopnosti, zatiaľ čo 7 bodov označuje veľmi slabú pracovnú schopnosť. Je potrebné poznamenať, že pojem „slabá/zlá pracovná schopnosť“ (pracovníci s menej ako 28 bodmi) tu znamená, že pracovné nároky a možnosti pracovníka nie sú v súlade. To môže byť spôsobené nevhodnými pracovnými podmienkami alebo obmedzeniami na strane pracovníka, prípadne obomi. Pre druhú skupinu pracovníkov s „nižším WAI“ sa skóre od 28 do 36 bodov označuje ako priemerná pracovná schopnosť, je charakteristická nerovnováhou medzi ich schopnosťami, ich zdravotným stavom a určitou slabou stránkou ich pracovnej schopnosti. Zvyčajne to býva zdravotný stav, ale môžu to byť aj duševné zdroje pracovníka. Pre týchto zamestnancov by mali byť jednoznačne identifikované potenciálne príčiny ich slabšej pracovnej schopnosti s cieľom jej zlepšovania.

Zvyšné dve skupiny pracovníkov s dosiahnutými bodmi v rozsahu 37 – 49 bodov disponujú doteraz dobrou až výbornou pracovnou schopnosťou, ktorá, pokiaľ nie je identifikovaný významný prepad v niektorom zo siedmich čiastkových faktorov indexu WAI, prakticky nepotrebuje žiadne zásadné intervencie na jej zlepšovanie. Veľké rady hodnôt WAI zatiaľ ukazujú, že v týchto dvoch skupinách pracovníkov je sústredená zhruba polovica meraných zamestnancov. Tieto pomery sa dosahujú aj v slovenskej národnej databáze meraných hodnôt WAI.

Jedným zo zaujímavých aspektov štandardizovaného dotazníka WAI je aj možnosť porovnávania individuálnych a skupinových/profesných hodnôt indexu WAI s referenčnými hodnotami platnými pre vek, pohlavie a príslušnú profesiu. Referenčné hodnoty WAI sú získavané z dát veľkého počtu zmeraných hodnôt indexu WAI pre rôzny vek a povahu práce zamestnancov/pracovníkov z rôznych pracovných odborov. Na základe porovnania vykonaného merania s referenčnými hodnotami je teda možné stanoviť, či sa pracovná schopnosť zamestnancov v hodnotenej firme alebo pracovníkov rovnakého veku alebo rovnakého odboru práce odchyľuje od pre nich platných referenčných hodnôt. Získané dáta tak možno využiť na porovnanie pracovníkov rovnakej profesie zamestnaných v rôznych firmách, na vzájomné porovnávanie jednotlivých profesií zamestnancov rovnakého veku, prípadne na porovnávanie podielov

zamestnancov s nízkym alebo vysokým WAI v rôznych firmách či medzi rôznymi profesiami.

Záverom je možné uviesť základné charakteristiky indexu pracovnej schopnosti, teda čím tento index je a tiež čo od neho nemožno očakávať, ako ho nie je možné interpretovať.

5.2 Opis a hodnotenie jednotlivých komponentov dotazníka indexu WAI

Nižšie je podrobne popísané sedem otázok WAI s dosiahnuteľným skóre.

1. Aktuálna pracovná schopnosť v porovnaní s najlepším životným obdobím

(počet bodov, ktoré je možné získať 0–10)

Prvým faktorom pracovnej schopnosti je v dotazníku vlastné ohodnotenie súčasnej pracovnej schopnosti zamestnanca v porovnaní s obdobím, v ktorom bola podľa jeho presvedčenia jeho pracovná schopnosť najvyššia. Vzhľadom na to, že je to pracovníkom vyznačované na stupnici 0–10, môže si respondent predstaviť ním zaznamenaný pokles v percentách. Odpoveďou na túto otázku je vyznačenie príslušnej hodnoty v ponúknutej desaťbodovej stupnici.

V praxi sa stretávame s čiastočne rozdielnym prístupom k hodnoteniu tohto čiastkového faktora pracovnej schopnosti mužmi a ženami. Prevažujúce hodnotenie väčšiny respondentov je smerované do hodnôt 7-9, teda 70-90% schopnosť proti najlepším časom v minulosti. Ženy sú obvykle v tomto hodnotení na seba trochu prísnejšie, muži častejšie hodnotia svoju súčasnú pracovnú schopnosť v hornej časti rozpätia hodnôt. Je vcelku pochopiteľné, že najmä vek je nepriamo úmerný zvolenej hodnote tohto čiastkového indexu.

2. Súčasná pracovná schopnosť vo vzťahu k fyzickým/duševným požiadavkám na ňu kladeným

(počet bodov, ktoré je možné získať 2–10)

V tejto časti dotazníka sa respondentu pýtame na to, aký vplyv majú na jeho súčasnú pracovnú schopnosť fyzické alebo duševné požiadavky ním vykonávanej práce. Metodika merania WAI rozlišuje tri základné typy vykonávaných prác. Je to práca s čisto duševnými alebo čisto fyzickými požiadavkami (manuálna práca), prípadne ich kombinácia.

Na hodnotenie súčasnej pracovnej schopnosti vo vzťahu k fyzickým a duševným nárokom práce sa v dotazníku použije vždy samostatne odpoveď v piatich úrovniach slovného hodnotenia od „veľmi dobrá“ po „veľmi podpriemerná“. V tejto súvislosti je tiež pre interpretáciu podnetné, ako respondent hodnotí tieto nároky vo vzťahu k ním vykonávanému typu práce. Vysoké hodnoty tohto faktora znamenajú, že respondentova práca je v súlade s jeho predstavami o nárokoch ako fyzických, tak duševných.

V hodnotení tohto čiastkového faktora prihliadame na hodnotenie oboch zložiek pracovnej schopnosti, teda ako duševná a/alebo fyzická práca ovplyvňuje jeho pracovnú schopnosť.

3. Počet súčasných chorôb diagnostikovaných lekárom

(počet bodov, ktoré je možné získať 1–7)

Táto časť dotazníka je ako jediná koncipovaná trochu odlišne od všetkých ostatných. Tento čiastkový faktor opisuje súbor identifikovateľných ochorení, ktoré sprevádzajú respondenta, a teda môžu mať vplyv na jeho pracovnú schopnosť. Tu sa dotazník dostáva do oblasti vysoko citlivých osobných informácií, ktoré sú vo všetkých krajinách EÚ chránené príslušnými ustanoveniami ochrany osobných údajov (GDPR).

V slovenskej praxi je táto problematika riešená nasledovne:

- Protokol WAI je realizovaný v osobnej rovine ako diskusia poučeného respondenta/zamestnanca s lekárom pracovno-lekárskej služby (v SR je takto odborne nazvaný závodný lekár pracujú zmluvne pre danú organizáciu). V tom prípade je to najjednoduchší variant, ktorý sa v tejto oblasti nedotýka problematiky GDPR, pretože informácie o zdravotnom stave sú tomuto lekárovi známe a je možné ich do príslušných miest



dotazníka iba doplniť. V tomto prípade sa však znižuje rovnako dôležitý význam vlastnej respondentovej mienky/presvedčenia o prípadných diagnózach, ktoré nie sú v jeho zdravotnej dokumentácii, ale respondent ich z istých dôvodov nechce ani sprostredkovane oznámiť zamestnávateľovi.

- V druhom prípade, využívanom najmä pri hromadnom šetrení skupiny respondentov (výskumné projekty, granty a pod.), je zhromaždená skupina respondentov spoločne poučená o nárokoch na vyplnenie dotazníka WAI a pri tejto otázke je požiadaná o vyplnenie oboch názorov na niektorú z výpočtovo uvedených diagnóz, teda ako diagnózy, ktorá sa nachádza v jeho zdravotnej dokumentácii a bol s ňou oboznámený akýkoľvek ošetrojúci lekár, tak aj tie, ktorými podľa jeho mienky je jeho zdravotný stav ovplyvňovaný (tu to sú často choroby, alebo problémy, ktoré by mohli v jeho očiach znamenať zníženie jeho súčasného uplatnenia, alebo priamo zmenu v jeho pracovnej činnosti). V tomto prípade na rozdiel od prvej situácie nadobúda na väčšej dôležitosti vlastné hodnotenie diagnózy respondentom, ktoré umožní detailnejšie (pri absolútnom zachovaní anonymity získaných dát) posudzovať, či dochádza v niektorých prípadoch k istému zatajovaniu niektorých chorôb, ktoré môžu ovplyvňovať pracovné tempo, nasadenie, výkonnosť, teda pracovná schopnosť zamestnanca. Avšak v tomto prevedení sa už vždy stretávame s obavami týkajúcimi sa oznámenia týchto informácií tretej osobe a ich možné oznámenie zamestnávateľovi. Tu je teda najdôležitejším parametrom zaistenie absolútnej anonymity každého dotazníka.

Pri vedomí zásadnej citlivosti otázok na počty a typy chorôb hodnoteného zamestnanca, sa postupne začala posudzovať tzv. „krátka verzia“ dotazníka WAI, v ktorej respondent nezaznačí konkrétnu diagnózu, no zaznamenáva iba tú skupinu ochorení, do ktorej prípadná choroba respondenta patrí. Jej použitie vidíme najmä v oblasti zberu dát veľkého počtu respondentov (rádovo tisíce dotazníkov), ale je možné ju použiť aj na skupinové a individuálne meranie indexu pracovnej schopnosti. Metóda bola prvýkrát použitá Univerzitou vo Wuppertale už okolo roku 2000 [4], aby neskôr (2003) bola uplatnená ako základ siete „Nová kvalita práce INQA“ [5]. Nemecká sieť INQA WAI sa neskôr

stala jednou z popredných sietí pracovísk zaoberajúcich sa udržiavaním a podporou zamestnateľnosti zamestnancov v Nemecku a tiež v Rakúsku a Švajčiarsku.

Táto „krátka verzia dotazníka WAI“ bola v ČR prevzatá aj Age Management z. s., s tým, že sme vytvorili jeho českú verziu [6]. Diagnostické skupiny vychádzajú z vyššie spomínanej nemeckej formy a sú prakticky konzistentné s pôvodnou formuláciou otázky č. 3 fínskej verzie dotazníka WAI. Sú však doplnené ponukou príkladov najčastejších diagnóz vychádzajúci z početnosti chorôb českej populácie podľa štatistických ročeniek Českého štatistického úradu (ČSU).

Metodika tejto otázky WAI všeobecne nehodnotí súvislosť dôležitosti tej-ktorej diagnózy k pracovnej schopnosti, pretože každá diagnóza má inú mieru vzťahu k pracovnej schopnosti v závislosti ako na veku, tak najmä na type vykonávanej práce a nie je možné tento vzťah jednoducho kvantifikovať. Predpokladá sa, že akákoľvek diagnostikovaná choroba spôsobuje štandardný pokles čiastkovej hodnoty indexu WAI o jeden bod, a to až do výšky šiestich chorôb, ktoré, a to je pre výpočet hodnoty WAI zásadné, sú uvedené v zdravotnej dokumentácii respondenta, teda v texte dotazníka WAI vyznačené ako diagnóza lekára.

4. Zníženie pracovnej schopnosti v dôsledku ochorenia

(počet bodov, ktoré je možné získať 1–6)

V tejto časti dotazníka odpovedajú respondenti na otázku, akou veľkou prekážkou vo výkone ich terajšej práce je/sú súčasné ochorenia alebo zranenia, ktoré identifikovali v predchádzajúcej otázke. Odpovede sú zaznamenávané v škále od „som úplne neschopný pracovať“ až po „nepociťujem žiadne prekážky na výkon svojej práce, netrám žiadnymi chorobami“. Z kontextu tejto otázky a celého dotazníka je zrejmé, že odpoveď na túto otázku by mala určitou mierou korešpondovať s odpoveďami na otázku č. 1 a 2 a najmä na identifikované diagnózy a ich počet v otázke č. 3.

5. Počet dní pracovnej neschopnosti v priebehu uplynulých 12 mesiacov

(počet bodov, ktoré je možné získať 1–5)

V odpovedi na túto otázku sú respondenti žiadaní o uvedenie odpovede na otázku, koľko pracovných dní boli v uplynulých 12 mesiacoch uznaní ošetrovujúcim lekárom ako práce neschopní. K dispozícii majú päť možností od žiadneho do 100 a viac dní.

Túto zložku vplyvov na pracovnú schopnosť je nutné pri hodnotení slabých a silných stránok zamestnanca posudzovať spoločne s odpoveďami na otázky č. 3 a 4. Všetky sa bezprostredne dotýkajú zdravotného stavu respondenta, a hoci každá z odpovedí poskytuje inú čiastkovú hodnotu indexu WAI, ich význam pre pracovnú schopnosť by mal byť hodnotený aj spoločne. Zisk maximálneho počtu bodov za tieto tri otázky tvorí takmer 40 % celkového bodového hodnotenia indexu a je teda zrejmé, že zdravotnému stavu je pripisovaná vysoká miera vplyvu na pracovnú schopnosť zamestnanca.

Spoločným hodnotením týchto troch otázok možno pomerne dobre definovať stav prvého poschodia Domu pracovnej schopnosti, teda poschodia, ktoré sa fundamentálnym spôsobom podieľa na zamestnancove pracovné schopnosti.

6. Vlastná prognóza pracovných schopností v dvoch nasledujúcich rokoch

(počet bodov, ktoré je možné získať 1–7)

Šiesta otázka dotazníka sleduje predstavu respondenta, v ktorej sa stretáva úvaha o zmysluplnosti jeho práce s fyzickými a/alebo duševnými požiadavkami na ním vykonávanú prácu. Tu sa tiež projektujú jeho úvahy podmienené vekom, prípadne ponukou iného zamestnania.

Ponuka odpovedí je v tomto prípade zostavená od možností vyjadrujúcej pravdepodobnosti zmeny jeho súčasného pôsobenia do dvoch rokov až po názor o pravdepodobnom zotrvaní v súčasnej pozícii v najbližšej budúcnosti.

7. Duševné zdroje respondenta

(počet bodov, ktoré je možné získať 1–4)

Táto posledná otázka dotazníka WAI pozostáva z troch podotázok, z ktorých každá má predpripravené znenia. Respondent odpovedá, ako sa cíti dostatočne



aktívny pri vykonávaní bežných denných aktivít, či sa cíti v poslednej dobe aktívny a čulý, a nakoniec či je pozitívne naladený pri premýšľaní o svojej budúcnosti. Odpovede na jednotlivé otázky sa pohybujú od maximálne kladnej odpovede „vždy/neustále“ k maximálne negatívnej odpovedi „nikdy“.

Táto otázka, aj keď jej príspevie k celkovému bodovému hodnoteniu respondenta nie je príliš veľké (max. 4 body), je pre celkové pochopenie konkrétnej pracovnej schopnosti zamestnanca dôležitá. Odpovede je možné/odporúčané porovnávať s odpoveďami respondenta na otázku č. 2 „Pracovná schopnosť vo vzťahu k fyzickým/duševným požiadavkám“ a tiež s otázkou č. 6 „Prognóza pracovnej schopnosti v dvoch nasledujúcich rokoch“. Komplexným zhodnotením týchto troch parametrov/faktorov pracovnej schopnosti možno zistiť zaujímavé údaje pre hodnotenie niektorých aspektov ďalších poschodí Domu pracovnej schopnosti, najmä tých dotýkajúcich sa motivácií, kompetencií, či mimopracovného života respondenta.

5.3 Základná interpretácia výsledkov merania indexu WAI (počet bodov, ktoré je možné získať 7–49)

Je zrejmé, že s vekom pracovná schopnosť prakticky vždy klesá. Štatisticky je možné tento pokles vyjadriť ako krivku majúcu vo vzťahu k veku respondenta niekoľko úsekov. Po prvom nástupe do zamestnania (silnejšie potom okolo veku 45 rokov) dochádza takmer vždy k pomerne rýchlemu poklesu hodnoty WAI, kedy je čerstvý absolvent teoretickej školskej výučby konfrontovaný s požiadavkami pracovného procesu na určitej pozícii, pre ktorú ešte len postupne získava dostatočné znalosti a následne kompetencie. Tento stav sa postupne ziskom odborných zručností stabilizuje a do veku 40 – 45 rokov dochádza iba k malému až nepatrnému poklesu pracovnej schopnosti. Nasleduje fáza, kedy sa rýchlosti jej poklesu zvyšuje, v čom hlavnú úlohu zohráva postupná strata najmä fyzických schopností človeka.

Zvyčajne vidíme, že rýchlosť tohto poklesu WAI s vekom je štatisticky o niečo vyššia u žien ako u mužov. Výnimku tvoria iba kategórie žien starších ako 60 rokov a mužov starších ako 64 rokov (súčasne platné hranice odchodu do dôchodku v ČR), u ktorých sa často objavuje efekt tzv. „zdravého staršieho

zamestnanca“, ktorého elán, pracovné a životné skúsenosti, podporené relatívne dobrým zdravím podporujú jeho ďalšie zotrvávanie v pracovnom procese. A práve títo pracovníci majú byť predmetom špecifickej pozornosti a podpory zamestnávateľa. Štúdie ukázali, že ľudia s vysokým skóre WAI vykazujú nízke riziko skorého odchodu do dôchodku a na druhej strane vysokú kvalitu života – aj po odchode do dôchodku [3]. Štúdie aplikujúce WAI tiež ukázali, že je možné zlepšiť a udržať pracovnú schopnosť – dokonca aj v staršom veku – pokiaľ sú aplikované na individuálnej i podnikovej úrovni správne opatrenia.

Dáta získané individuálnym hodnotením pracovnej schopnosti zamestnanca možno porovnávať z niekoľkých hľadísk. Je to v prvom rade využitie širokého spektra štatistických hodnotení získaných dát o úrovni pracovnej schopnosti definovanej skupiny zamestnancov vo vzťahu k základným sociodemografickým údajom hodnotených osôb (vek, pohlavie, dĺžka zamestnania, pracovná pozícia). Tie možno považovať za faktory najdôležitejšie, ale hodnotenie je možné zamerať aj k vybraným faktorom zdravotného stavu (napr. index BMI a pod.), prípadne ďalším, ktoré charakterizujú meranú skupinu zamestnancov.

Ďalším významným hodnotiacim kritériom je porovnanie s tzv. „referenčnými hodnotami WAI“, ktoré sú založené na štatistickom hodnotení dostatočne veľkého množstva dát získaných touto metódou u pracovníkov a zamestnancov rôznych profesií a vekových kategórií. Referenčné hodnoty môžu byť potom využité napríklad na porovnanie jednotlivých pracovníkov rovnakej profesie zamestnaných v rôznych firmách, alebo naopak na vzájomné porovnanie jednotlivých profesií s rovnakým vekom, prípadne porovnanie podielov zamestnancov s nízkym alebo vysokým WAI v rôznych firmách a medzi rôznymi profesiami.

Primárnym cieľom takéhoto hodnotenia je určiť, koľko zamestnancov v rôznych profesijných skupinách vykazuje nízku, prípadne priemernú pracovnú schopnosť. Predovšetkým na týchto pracovníkov by mala byť cielená pozornosť. Ak zamestnávateľ neprijme potrebné podporné opatrenia, značná časť z nich môže prepadnúť do kategórie práce neschopných.



Dôvernosť dát

Dáta získané pomocou dotazníka Indexu pracovnej schopnosti (WAI) sú a musia zostať prísne dôverné a je s nimi nakladané ako so zdravotnými informáciami. V ideálnom stave by mal byť v podniku jediným správcom týchto dát lekár pracovno-lekárskej služby. Aj súhrnné striktné anonymizované dáta charakterizujúce stav zamestnancov v podniku nemôžu byť odovzdané nikomu inému ako poverenej osobe (napr. pracovník oblasti ochrany a bezpečnosti zdravia pri práci, prípadne špecialista HR) a zamestnávateľ nesmie dostať informácie vo forme, ktorá by mohla odhaliť identitu zamestnanca. Vyplnenie dotazníkov indexu pracovnej schopnosti je vždy dobrovoľné a pri ďalšom spracovávaní získaných dát je nutné trvať na ich prísnej anonymizácii. Odmietnutie vyplniť formulár nesmie akýmkoľvek spôsobom ovplyvniť správanie spolupracujúceho odborníka, lekára alebo zamestnávateľa voči pracovníkovi.

Vzhľadom na to, že vyplnenie dotazníka WAI je vždy dobrovoľné a pri použití tejto metódy na hodnotenie pracovnej schopnosti skupiny/skupín zamestnancov v nejakej spoločnosti/firme využívajú zamestnanci prednostne možnosti anonymného vyplnenia, je kvalita a spoľahlivosť získaných dát veľmi variabilná, a to ako pri otázkach, týkajúcich sa sociodemografických dát, tiež pri otázkach rozhodujúcich pre samotný výpočet Indexu pracovnej schopnosti. K tejto skutočnosti musí spracovateľ dát zodpovedne prihladať.

5.4 Zhrnutie

Čo je index pracovnej schopnosti (WAI)? [4]

- je nástrojom zameraným na praktické využitie konceptu pracovnej schopnosti pomocou jej štandardizovaného objektívneho merania. Index WAI zobrazuje zamestnancovo vlastné hodnotenie jeho pracovnej schopnosti;
- je to vhodný nástroj pri predpovedaní vývoja zmien pracovnej schopnosti u rôznych profesijných skupín;

- so znalosťou slabých faktorov pracovnej schopnosti možno presne zacieliť podporu pracovníka už v počítačovej fáze jeho problému;
- Index pracovnej schopnosti môže byť tiež užitočným nástrojom pri stanovovaní rizika pracovnej neschopnosti pracovníka v blízkej budúcnosti.

Čo naopak nie je WAI?

- **Nie je iba indikátorom zdravia, funkčnej kapacity alebo zamestnateľnosti pracovníka**
- Je chybou interpretovať WAI ako indikátor zdravia konkrétneho pracovníka. WAI skóre iba reflektuje stupeň a kvalitu interakcie medzi prácou a pracovníkom. Zdravie pracovníka tu síce zohráva významnú úlohu, ale ide iba o jeden z mnohých faktorov (pozri Dom pracovné schopnosti). Rovnako nie je touto metódou meraná/zisťovaná funkčná kapacita zamestnanca. Zásadne sa potom tento princíp objektívneho zisťovania pracovnej schopnosti nesmie zamieňať s hodnotením zamestnateľnosti pracovníka. Pracovná schopnosť je síce dôležitou, niekedy hlavnou podmienkou pre získanie zamestnania, ale pojem zamestnateľnosti pokrýva širšie pole politických opatrení a trhu práce.
- **Samotný WAI neidentifikuje priamo príčiny nízkej pracovnej schopnosti**
- Naopak, silnou stránkou metódy WAI je, že nehovorí konkrétne, aké môžu byť príčiny nízkej pracovnej schopnosti a aké opatrenia majú byť vykonané. Škála potenciálnych príčin nízkej pracovnej schopnosti je veľká a mnohvrstevná a nemôže byť zahrnutá v jednoduchej metodike.
- Výsledky indexu pracovnej schopnosti a hodnôt jeho jednotlivých faktorov však môžu zásadne pomôcť v identifikácii príčin nízkej hodnoty WAI a obaja účastníci tohto procesu by sa mali aktívne podieľať na identifikovaní dôvodov zistennej hodnoty indexu WAI, teda úrovne pracovnej schopnosti zamestnanca.
- **Neuvádza konkrétne opatrenia na nápravu zisteného stavu**
- Ak chce jednotlivec aj organizácia nadviazať na výsledky merania pracovnej schopnosti, je žiaduce, aby v spolupráci pracovného lekára a

d'alších zúčastnených odborníkov (prednostne mimo vlastného pracoviska/organizácie) hodnotili dosiahnuté výsledky merania WAI a interpretovali ich pomocou „Domu pracovnej schopnosti“. Tento postup umožní tak u jednotlivca, ako aj v definovanej skupine zamestnancov identifikovať a tiež prijať také opatrenia, ktoré budú na oboch úrovniach akceptovateľné a najmä realizovateľné.

Zdroje

- [1] Tuomi, K., Ilmarinen, J., Jahkola, A., Katajarinne, L., & Tulkki A. (1998). Work Ability Index (2nd Edition). Finnish Institute of Occupational Health.
- [2] Ilmarinen, J., & Tuomi, K. (2004). Pasca, Present a Future of Work Ability. In J. Ilmarinen & S. Lehtinen (Eds.). Pasca, Present a Future of Work Ability. People and Work – Research Reports 65, Finnish Institute of Occupational Health.
- [3] Ilmarinen, J. & Lehtinen, S. (2004). Pasca, Present a Future of Work Ability. People and Work – Research Reports 65, Finnish Institute of Occupational Health.
- [4] Hasselhorn, H. M. (2008). Work Ability – Koncept a Assessment, Contribution for Enterprise pre zdravotníctvo v Londýne v Oct. 2008.
- [5] Inqa Wai Netzwerk: dostupný od: www.wainetzwerk.de/de/dasnetzwerk-500.html
- [6] Hladó, P. et al. (2020). Work Ability among Upper-Secondary School Teachers: Examining Role of Burnout, Sense of Coherence, Work-Related and Lifestyle Factors, *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 17, 9185.



6. Ako realizovať individuálne poradenstvo na podporu pracovnej schopnosti – odporúčania pre pracovníkov personálneho oddelenia/lektora/poradcu/mentora/kouča

6.1 Úvodné informácie

Poradenstvo zamerané na podporu pracovnej schopnosti je nutné vnímať aj z pohľadu sociálno-andragogického¹ poradenstva, ktoré prostredníctvom vzdelávania a učenia dospelých rieši niekoľko sociálnych problémov (napr. nezamestnanosť – súčasnú i prípadnú budúcu). Sú to práve „vzdelávacie prostriedky“, ktoré podporujú proces výchovy a vzdelávania v procese sociálneho a andragogického poradenstva, rovnako ako proces autoregulovaného učenia dospelých so zámerom rozvíjať ich intelektuálne, emocionálne, hodnotovo orientované, motivačné vlastnosti a sociálne schopnosti, resp. schopnosť žiť a tým aj schopnosť zvládať individuálne, profesijné a spoločenské úlohy, osobné sociálne situácie a sociálne problémy.“
[1]

Časový rozsah

Časový rozsah základného poradenského rozhovoru predpokladáme v časovej dotácii 60–90 minút.

Cieľové skupiny

Cieľovými skupinami sú zamestnanci akéhokoľvek veku alebo osoby zvažujúce zmenu profesie

Jednotlivé fázy a obsah individuálneho poradenstva.

¹ Andragogika označuje princípy a metódy vzdelávania dospelých na rozdiel od vzdelávania detí, pedagogiky.



Jednotlivé fázy a obsah individuálneho poradenstva

Fázy individuálneho poradenstva sú uvedené na obrázku 8.

Obrázok 8 - Individuálne poradenstvo: fázy a obsah

INDIVIDUÁLNE PORADENSTVO: FÁZY A OBSAH



6.2 Poradca pre podporu pracovnej schopnosti

Poradca je profesionálom predovšetkým pre jednotlivé prezentované prístupy a je zodpovedný za priebeh poradenského rozhovoru. Klient (osoba) je nositeľom zákazky týkajúcej sa oblasti osobnej pracovnej schopnosti (zlepšenie, udržanie, či konkrétne využitie pracovnej schopnosti pre danú pracovnú pozíciu a pod.).

Na základe ponuky predloženej poradcom a postulovanej (pomenovanej) objednávky klientom vzniká pri poradenskom rozhovore zmluva. Klientska zmluva je predovšetkým dohoda (súbor krokov a cieľov), ktorú uzatvára na individuálnej úrovni (sám so sebou) za podpory a následného sprievodu konzultanta.



Zmluva je obojstranná, prijateľná pre obe strany.

Na základe definovanej zmluvy (pozn. tu je možné použiť napr. **metódu SMARTER**: zmluva by mala byť: S – konkrétna/zrozumiteľná, M – merateľná/motivujúca, A – dosiahnuteľná, R – realistická / funguje so zdrojmi klienta, T – vložená do časového rámca, E – etická/hodnotiteľná, R – znovupoužiteľná).

V kontexte riadenia pracovnej schopnosti by mal byť poradcom človek:

- ktorého odborné znalosti age managementu a konceptu pracovnej schopnosti sú dostatočné, t.j. absolvoval školenia zamerané na age management a v tejto oblasti profesijne pôsobí
- ktorý má rad kompetencií zameraných na riadenie poradenského procesu,
- ktorý má súbor kľúčových osobnostných predpokladov.

Medzi kľúčové osobnostné predpoklady poradcu pre podporu pracovnej schopnosti môžeme zaradiť:

- komunikatívnosť (schopnosť komunikovať s dospelými), vrátane verbálnych vyjadrovacích schopností,
- schopnosť zvládať vlastné emócie (sebakontrola),
- optimizmus a pokojné sebavedomie,
- zodpovednosť,
- takt, diskretnosť, profesijné tajomstvo (vrátane schopnosti vzbudiť dôveru),
- pozorovacie a analytické schopnosti, schopnosť dedukovať a chápať súvislosti,
- emocionálna náklonnosť a zároveň racionálny prístup k riešeniu problémov,
- ochotu (potrebu) neustále sa vzdelávať (alebo sebavzdelávať),
- schopnosť vcítiť sa do druhých (empatiu),
- schopnosť motivovať k akcii,
- schopnosť pozitívne pôsobiť na myslenie dospelých,
- ochotu (potrebu) pomáhať a radiť druhým,

- trpezlivosť, ústretovosť a dostupnosť,
- organizačné schopnosti,
- schopnosť spolupracovať s ostatnými,
- schopnosť prekonávať konfliktné stresové situácie, frustračné tolerancie,
- záujem o svet a spoločenské dianie.

Každý poradca sa musí pri výkone svojej práce riadiť etickým kódexom príslušnej poradenskej organizácie. Etický kódex by z pohľadu poradcu pre podporu kariéry mal obsahovať minimálne tieto body:

- rešpekt k prirodzenej ľudskej dôstojnosti klienta
- rešpektovanie základných ľudských práv a slobôd klienta
- uznanie diverzity – poradenstvo musí byť poskytované bez ohľadu na pohlavie, rasu, náboženstvo, kultúru a sociálne postavenie klienta
- podpora zachovania vlastnej identity, osobnej integrity, osobnej nezávislosti a individuálnej diverzity klienta
- podpora rozvoja (alebo udržania) pracovnej schopnosti klienta.

Základom úspešnej realizácie poradenského procesu je zo strany poradcu schopnosť aktívneho počúvania.

Aktívne počúvanie

„Aktívne počúvanie je spôsob, ktorým nielen registrujeme, čo klient hovorí, ale zároveň ho povzbudzujeme k ďalšiemu zdieľaniu informácií, slobodnému vyjadrovaniu myšlienok, nápadov, názorov a postojov neverbálnymi i verbálnymi prostriedkami.“ [2]

„Primárnou aktivitou aktívneho počúvania **je prežiť aktívny a autentický záujem** o človeka, ktorý niečo zdieľa (informuje – myslí nahlas), **a tento záujem dať najavo**. To znamená vnímať snahu preskúmať perspektívu druhého, zaujímať sa a vnímať časť svojho vnútorného sveta a snažiť sa mu porozumieť. Táto aktívna účasť môže partnera posilniť v jeho existencii. Naopak opačné konanie môže viesť k tomu, že vzťah vôbec nevznikne, stane sa povrchným alebo nepriateľským.“ [3]



6.3 Dôležité pojmy pre poradenský proces

Kľúčovými metódami používanými v tomto poradenskom procese sú: koncept pracovnej schopnosti, mapovanie Indexu pracovnej schopnosti (WAI dotazník) a model podpory, rozvoja a využitia pracovnej schopnosti v holistickom poňatí „domu pracovnej schopnosti“.

Funkčná kapacita popisuje vlastnosti súvisiace s osobou, ako je pohlavie, zdravotný stav, zdravie a vek a získané (naučené) znalosti, zručnosti a schopnosti. Jednotlivé aspekty funkčnej kapacity sú predpokladom („stavebnými kameňmi“) na vykonávanie práce.

Pracovná schopnosť osoby popisuje súhrn faktorov, ktoré umožňujú ľuďom v konkrétnej pracovnej situácii v danom čase úspešne splniť úlohy, ktoré im boli pridelené. Popisuje vzťah medzi jednotlivými schopnosťami a pracovnými požiadavkami. Holistický model pracovnej schopnosti vyvinutý pracovníkmi Fínskeho inštitútu pracovného zdravia (Finnish Institute of Occupational Health, FIOH) v Helsinkách potom okrem spomínaných faktorov pôsobiacich na práceschopnosť zahŕňa aj rodinné zázemie, pôsobenie blízkej komunity a spoločnosti. Pôsobenie všetkých týchto vnútorných aj vonkajších faktorov je znázornené modelom „domu pracovnej schopnosti“.

Zamestnateľnosť osoby (tj pripravenosť na výkon daného zamestnania, alebo vstupu do nového zamestnania, pracovnej profesie). Zamestnateľnosť je všeobecnejší koncept založený na základné možnosti zamestnania. Koncept zamestnateľnosti zahŕňa charakteristiky človeka s ohľadom na požiadavky a príležitosti na vnútornom i vonkajšom trhu práce.

Tieto tri oblasti sú vzájomne prepojené.

Bez akejkoľvek funkčnej kapacity neexistuje žiadna pracovná schopnosť a žiadna zamestnateľnosť. Osoby so zníženou kapacitou (t.j. s fyzickým alebo duševným postihnutím) však môžu mať dostatočnú schopnosť pracovať pri nastavení vhodných pracovných podmienok a obsahu práce, ktorá reflektuje dané obmedzenia. Rovnako platí, že ľudia s veľmi vysokou úrovňou výkonu/funkčnej kapacity môžu mať zníženú pracovnú schopnosť, pokiaľ im

pracovné požiadavky nezodpovedajú, napríklad ak sú prepracovaní alebo naopak nedostatočne vyťažení.

V poradenskom procese bude dôležité sledovať (mapovať) a zároveň využívať dva navzájom sa dopĺňajúce pohľady (koncepty) t.j. riadenie pracovnej schopnosti v súvislosti s vekom/starnutím a riadenie pracovnej kariéry (meniace sa úlohy osoby v priebehu pracovnej kariéry).

6.4 Učebné pomôcky a príprava miestnosti

Špecifické požiadavky na realizáciu individuálneho poradenstva sú minimálne. Stačí tichá miestnosť, kde vás nikto nebude rušiť (najlepšie neprierodná), ktorá je dobre vetraná a s príjemným osvetlením. Napriek tomu treba výberu a príprave miestnosti venovať náležitú starostlivosť. Aj malý detail môže ovplyvniť celkový priebeh a výsledok poradenskej schôdzky. Je nesmierne dôležité, aby klienta hneď neprivilal zápach, aby pri jednaní nesedel v prievane a chrbtom k dverám, aby v miestnosti neblinkali neónové svetlá, aby sa klient nepozeral priamo do slnka a pod. Odporúča sa dostupnosť teplých a studených nápojov. Malá kytica kvetov dodá miestnosti farbu. Snahou je vytvoriť pokojnú, „obývačkovú“ atmosféru, kde sa klient cíti príjemne a nechce z nej utekať.

Pre samotnú realizáciu potrebujeme:

- prístup do elektronickej aplikácie Digitálny kouč
- predtlačená (alebo laminovaná) schéma „domu pracovnej schopnosti“, schéma výsledných hodnôt pracovnej schopnosti (semafor) a pod.

6.5 Fáza poradenského procesu a ich obsah

V priebehu poradenského rozhovoru poradca vyplní spoločne s klientom on-line dotazník Work Ability Index prostredníctvom on-line webovej aplikácie Digitálny kouč. Poradca následne zoznámi klienta s dosiahnutým skóre WAI v bodoch prostredníctvom zrozumiteľnej stupnice (semafor). Získaná bodová hodnota WAI je konfrontovaná s názorom klienta. Následne je využitý model „domu pracovnej schopnosti pre mapovanie a prípadné odporúčania na podporu pracovnej schopnosti klienta v jednotlivých poschodiach, ktoré



komplexne pokrývajú pracovnú schopnosť klienta v súvislosti s jeho pracovným uplatnením prípadne zvažovaným pracovným uplatnením.

6.5.1 Vstupný pohovor s klientom

Cieľ: vysvetlenie pojmu pracovná schopnosť a zoznámenie klienta s jednotlivými faktormi pracovnej schopnosti.

Poradca

- pozná pojem pracovná schopnosť,
- pozná a vie vysvetliť jednotlivé faktory pracovnej schopnosti (predstaví klientovi „dom pracovnej schopnosti“) a ich vzájomné súvislosti,
- pozná podmienky dlhodobej úspešnej zamestnatelnosti.
- → **zdroje: kapitola 2**

Klient

- rozumie pojmu pracovná schopnosť,
- zoznámi sa s jednotlivými faktormi pracovnej schopnosti a ich významu pre ich osobné uplatnenie na trhu práce,
- bude motivovaný k prevzatiu zodpovednosti za svoju pracovnú schopnosť.



6.5.2 Mapovanie súčasnej situácie

Cieľ: zmapovanie súčasnej situácie klienta s prihliadnutím na aktuálnu životnú fázu a vykonávanú profesiu

Poradca

- pozná súvislosti medzi starnutím a zdravým, zdravým a prácou (beh života na pracovisku),
- pozná možnosti podpory jednotlivých faktorov pracovnej schopnosti,
- pozná vekové stereotypy a možnosti prevencie vekovej diskriminácie.
- → **zdroje: kapitola 3**

Klient

- je si vedomý svojej situácie (vek, pracovná a osobná situácia),
- bude premýšľať o svojej situácii s ohľadom na jednotlivé faktory pracovnej schopnosti v súčasnosti i v budúcnosti,
- uvažuje o vekových stereotypoch, poprípade rozpozná, či sa stretol s vekovou diskrimináciou.



6.5.3 Osobná diagnostika

Cieľ: realizácia mapovania pracovnej schopnosti prostredníctvom dotazníka WAI, rozbor dosiahnutej hodnoty podľa jednotlivých poschodí „domu pracovnej schopnosti“.

Poradca

- pozná nástroje na meranie pracovnej schopnosti (jednotlivé oblasti dotazníka),
- vie pracovať s online aplikáciou „digitálny kouč“,
- vie interpretovať získané hodnoty WAI a dosiahnuté výsledky v súvislosti s jednotlivými poschodiami „domu pracovnej schopnosti“,
- dokáže viesť pohovor s klientom zameraným na jednotlivé poschodia.
- → zdroje: kapitola 4, 5

Klient

- spoločne s poradcom vyplňujú dotazník WAI,
- je zoznámený s výslednými hodnotami pracovnej schopnosti,
- je vedený k sebareflexii v oblasti svojej pracovnej schopnosti.



6.5.4 Plánované aktivity na podporu pracovnej schopnosti

Cieľ: podrobná analýza jednotlivých faktorov pracovnej schopnosti podľa dosiahnutej hodnoty WAI, zistenie možností na ich podporu alebo zlepšenie.

Poradca

- dokáže viesť pohovor s klientom zameraným na jednotlivé poschodia,
- pozná faktory prispievajúce k pracovnej záťaži z pohľadu jednotlivca i firmy,
- dokáže identifikovať rizika vyplývajúce z fyzickej a psychickej náročnosti práce,
- podporuje klienta v osobnom rozvoji a plánovaní kariéry,
- štruktúruje individuálne potreby podpory zamestnancov a podporuje organizáciu pri vytváraní podporných opatrení.

Klient

- vyhodnocuje faktory, ktoré podporujú jeho pracovnú schopnosť,
- vyhodnocuje faktory, ktoré ohrozujú jeho pracovnú schopnosť a zvažuje možnosti ich eliminácie,
- premýšľa nad aktivitami pre svoj osobný rozvoj.

Poradca postupuje modelom Domu pracovnej schopnosti a vyplní jednotlivé poschodia informáciami, ktoré dostáva od klienta. Klient pri vstupnom pohovore dostáva spätnú väzbu o jednotlivých aspektoch, ktoré „vytvárajú“ jednotlivé poschodia pre „vznik“ pracovnej schopnosti. Zároveň má klient možnosť nielen porozumieť svojim „vnútorným oblastiam“, ale taktiež aktuálnym potrebám/hodnotám a cieľom súvisiacim s danou pozíciou na jeho kariérovej dráhe.



Tabuľka 5 - Doma pracovnej schopnosti: mapovanie jednotlivých poschodí

		Poradca mapuje (monitoruje) – Témy	Poradca mapuje (monitoruje) – Úlohy
1. poschodie	funkčná kapacita	Bio-psycho- sociálne aspekty aktuálneho života	Zistenie aktuálneho stavu, mapovanie svojich jednotlivých zložiek, subjektívne priority
	zdravie	Zdravotný stav, handicapy, choroby, work-life balance, životný štýl, rytmus života, spánok, strava odpočinko	Rekapitulácia aktuálneho stavu, ponuka porozumenia súvislostí, čo ma prekvapuje, čo som si uvedomil
2.poschodie	formálne vzdelávanie	Formálne a neformálne vzdelá(va)nie, mapovanie potrebných znaností podľa sledovanej oblasti (profesie)	Uvedomenie si svojho znanostného portfólia, čo som sa kedy naučil, či si nepotrebujem zvýšiť svoju kvalifikáciu
	kompetencie	Zručnosti a kompetencie súvisiace s danou hľadanou profesiou (oborom), využitie celoživotného učenia (kde, kedy, ako, od koho) zistenie stratégie učenia danej osoby	Súhrn zručností a kompetencií, situačných paralel (čo, kedy, ako, od koho som sa naučil). Ako využívam svoje kompetencie. Čo si potrebujem doplniť, prehľbiť.



3. poschodie	hodnoty / postoje	Hierarchia hodnôt osoby. Hodnoty v súvislosti s pracovnou kariérou (na čom mi záleží, čo potrebujem, hranice a limity hodnôt)	Ako hodnoty uznávam, majú hodnoty miesto v mojej kariére, sú konzistentné/meniace sa v čase. ako sa moje hodnoty prejavujú v postojoch. Aká motivácia prevažuje, čo mi chýba.
	motivátory vnútorné vs. vonkajšie	Spôsob získavania a zachádzania s motiváciou v súvislosti s pracovným výkonom. Vnútorné a vonkajšie motivátory – vznik (motivačná mapa) možností?	Čo mi dodáva motiváciu, mám dostatok motivačných aspektov v aktuálnom živote. Aká motivácia prevažuje, čo mi chýba.
4. poschodie	pracovné podmienky	Aké sú pracovné podmienky, BOZP, čo klient potrebuje, jeho rola v tíme (čo potrebuje, čo ponúka)	Aké pracovné prostredie potrebujem, je to realistické, viem si prostredie vybudovať?
	Pracovné pozície / oblasť	Mapovanie aktuálnej situácie a požadovaného stavu (zlepšenie, zmena) realistické očakávania od klienta, čo chce, ponúka)	Rekapitulácia svojich očakávaní, čo vlastne hľadám



6.5.5 Formulácia opatrení a profesných cieľov so zohľadnením silných stránok, zostavením osobného plánu podľa jednotlivých poschodí „domu pracovnej schopnosti“

Cieľ: zostavenie osobného plánu klienta na podporu jednotlivých faktorov pracovnej schopnosti v časovom horizonte šiestich mesiacov.

Poradca

- vedie klienta k formulácii cieľov podľa jednotlivých faktorov pracovnej schopnosti (zdravie, rozvoj kompetencií, motivácia, pracovisko, pracovné podmienky, vedenie, zladžovanie osobného a pracovného života),
- spoločne s klientom prechádza stanovený osobný plán s dôrazom na pravidlo SMART,
- stanovuje termín opakované stretnutia.

Klient

- zostaví si vlastný osobný plán (podľa pravidla SMART) s ohľadom na výsledky WAI a ciele v oblasti osobného rozvoja,
- predstaví tento plán poradcovi a spoločne si ho prejdú,
- odsúhlasí termín opakovaného stretnutia s poradcom.



Tabuľka 6 - Doporučené otázky pre formuláciu osobných cieľov

Patro	Hlavní otázky	
1. poschodie	Čo môžete urobiť pre zlepšenie (udržanie) svojho zdravia vzhľadom k tomu, že budete musieť ďalších XX rokov pracovať?	<ul style="list-style-type: none">• Aký typ práce vykonávate (fyzická, duševná, kombinovaná)?• Čo je potrebné k udržaniu si zdravia pri vašej práci?• Čo Vás vo Vašom živote najviac limituje v oblasti fyzického / psychosomatického zdravia (kondície)?• Aké a ako často navštevujete preventívne zdravotné lekárske prehliadky?• Viete odpočívať? Ako odpočívate, viete si nájsť čas na odpočinok (načerpanie síl) v čase pracovnej činnosti?• Ako poznáte, že Vaša životná spokojnosť sa zhoršuje?• Na škále 0-10, aké číslo by ste si zvolili pre súčasnú životnú spokojnosť?• Na škále 0-10, aké číslo by ste si zvolili pre súčasnú úroveň pracovnej schopnosti (v škále 0 znamená najhoršiu možnú úroveň, 10 znamená najlepšiu možnú úroveň)
2. poschodie	Aké vedomosti, zručnosti a kompetencie sú potrebné, je potrebné sa na ne zamerať, doplniť, prípadne osvojiť.	<ul style="list-style-type: none">• Aké je Vaše dosiahnuté vzdelanie (formálne i neformálne)?• Plánujete svoju profesnú kariéru, kam smerujete?• Keď sa niečo potrebujete naučiť, akým spôsobom sa to naučíte/osvojíte?



	<p>Aké sú predpoklady celoživotného vzdelávania klienta, čo očakáva od svojho súčasného/budúceho zamestnávateľa.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Ktorá kompetencia Vám chýba (jazykové, počítačové, odborné, mäkké a manažérske atď.)• Čo chcete urobiť v najbližších 1 – 2 rokoch pre rozvoj a udržanie kvalifikácie, kompetencii a profesných vedomostí?• Ktoré kompetencie, využívate v pracovnej činnosti a naučili (získali) ste ich mimo práce?
3. poschodie	<p>Ako sa chystáte plniť svoju vlastnú zmluvu? Plánované zmeny (kroky) ovplyvnia Váš osobný, rodinný i pracovný život.</p> <p>Aká motivácia budete hrať úlohu v postupnom dosahovaní (naplnení) jednotlivých krokov (cieľov) vedúcich k stanovení vlastnej dohody.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Aké hodnoty sú vo Vašom živote aktuálne najpodstatnejšie?• Zmenili sa v poslednej dobe Vaše životné hodnoty?• Aké hodnoty si najviac vážite v pracovnom živote?• Čo Vás motivuje?• Ako dokážete zladiť/prepojiť svoj osobný, rodinný a pracovný život?• Je v určitej rovnováhe/alebo nejaká časť prevláda?• Čo je možné urobiť na udržanie vhodnej rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom vo Vašej aktuálnej životnej situácii?• Čo Vás vo Vašej práci motivuje? Čo naopak Vám motiváciu berie/znižuje?• Kde sa v pracovnom živote vidíte za 5 rokov? Čo pre toto uplatnenie viete urobiť?
4. poschodie	<p>Pri pohovore sledujeme požiadavky na pracovné prostredie, firemnú kultúru a náplň pracovných činností.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Kedy, kde a s kým najradšej pracujete?• Kedy a kde prichádzate na najzásadnejšie nápady/riešenia spojené s pracovnou činnosťou?



	<p>Poradca zisťuje ponuku klienta zamestnávateľovi a na druhej strane z pohľadu klienta zisťuje požiadavky zamestnávateľa na benefity, manažment, firemnú kultúru atď.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Čo očakávate od optimálnej spolupráce s kolegami, s manažérmi?• Môžete ovplyvňovať pracovné prostredie svojho pracoviska? Čo môžete meniť, navrhovať?• Čo si na svojom zamestnávateľovi ceníte najviac?• Čo by bolo jasnou prekážkou v pracovnom vzťahu medzi Vami a zamestnávateľom?• Ak majú byť nastavené pracovné podmienky, aby podporili možnosť dobre zvládnuť zadanú prácu (pracovné prostredie, náplň práce, pracovný kolektív, spôsob komunikácie, riadenie a vedení ľudí)?
--	--	---

Pre správne ciele otázky, konkrétne hľadanie oblastí podpory, rozvoja, nového osvojenia pre jednotlivé poschodia „domu pracovnej schopnosti potrebuje poradca i klient porozumieť čo najkonkrétnejšie aktuálnej potrebe klienta súvisiacej s jeho profesijnou kariérou (pracovnou situáciou v živote – z pohľadu age management pracovného života).

Pre zmysluplné formulovanie objednávky (z pohľadu klienta) a následnej zákazky (spoločná téma poradcu – klienta) môžu byť užitočné nasledujúce princípy (princípy voľne vychádzajú z metodológie SFBT – Solution Focused Brief Therapy, tj krátka terapia zameraná na riešenie).

- Keď to nie je rozbité, neopravuj to!
- Keď to funguje, rob toho viac!
- Keď to nefunguje, rob niečo iné!
- Malé kroky môžu viesť k veľkým zmenám!
- Riešenie sa nutne nemusí vzťahovať k problému!



- Žiadne problémy/ťažkosti/limity netrvajú neustále, existujú užitočné/pozitívne výnimky!

A zásadný postulát: budúcnosť je možné vytvárať, vyjednávať o nej a pripravovať ju v súčasnosti!

Záver poradenského rozhovoru obsahuje zhrnutie jednotlivých poznatkov súvisiacich s podporou, rozvojom pracovnej schopnosti v jednotlivých poschodiach „domu pracovnej schopnosti“. Poradca sa spolu s klientom „vracia“ k formulovanej zmluve a „ponúka“ jednotlivé varianty (možnosti) podporujúce (smerujúce k) realizácii zadanej zmluvy. V prípade potreby je žiaduce dohodnúť si ďalšiu poradenskú schôdzku medzi poradcom a klientom v horizonte cca šiestich mesiacov, ktorá má možnosť zmapovať dohodnuté zmeny, proces realizácie, náročné úlohy, prípadnú potrebu preformulovať požadovanú zmluvu.

6.5.6 Opakované stretnutie poradcu s klientom

Cieľ: analýza plnenia stanovených aktivít v osobnom pláne klienta, ich korekcia a ďalšie odporúčania

Poradca

- vedie s klientom rozhovor o aktuálnej situácii a plnení osobného plánu,
- podporuje klienta v prípadných korekciách plánov a pri stanovení nových aktivít na podporu pracovných schopností.

Klient

- získava spätnú väzbu na aktivity v osobnom pláne,
- Premýšľa a formuje prípadné nové aktivity.

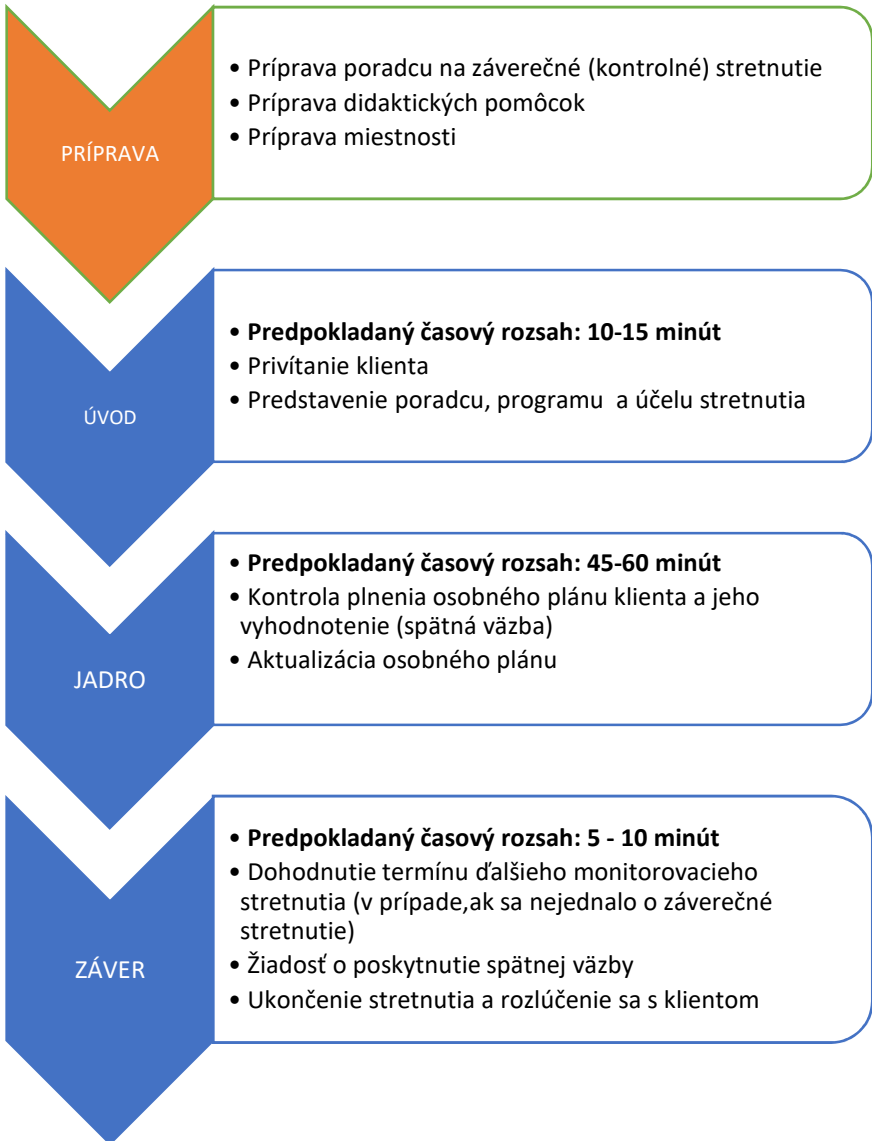
Poradenstvo na podporu pracovnej schopnosti zamestnancov môžeme definovať ako proces, v ktorom dochádza k nadviazaniu efektívneho poradenského vzťahu, ktorý klientovi (zamestnancovi) umožňuje uvedomiť si vlastné pracovné zručnosti a rozhodnúť sa tieto pracovné schopnosti rozvíjať, prípadne udržať čo najdlhšie, ako je to možné. Pri realizácii poradenského procesu využívame okrem odborných rámcov definovaných konceptom age managementu aj humanistický prístup zameraný na prácu psychológa, predstaviteľa humanistického smeru, Carla Rogera a poznatky z teórie optimálneho prežitia – FLOW profesor Mihalya Csikszentmihalyia. [4]

Ciele opakovaného (revízneho) stretnutia:

- (1) Kontrola plnenia osobného plánu klienta, formulácia a aktualizácia odporúčaní, spätná väzba.
- (2) Celkové zhodnotenie priebehu a prínosu individuálneho poradenstva zameraného na podporu pracovnej schopnosti.



Obrázok 9 - Fáza opakovaného (kontrolného) stretnutia



Priebeh opakovaného (kontrolného) stretnutia

Poradenstvo na podporu pracovnej schopnosti je riadený proces s jasnou štruktúrou a definovaným obsahom s odbornou špecializáciou práve na rozvoj, resp. udržanie pracovnej schopnosti.

Privítanie klienta (1 – 3 min.)

Poradca sa snaží klienta privítať hneď vo dverách miestnosti, kde prebieha poradenský rozhovor. Klienta víta s prirodzeným úsmevom a ako prvý mu proaktívne potrasie rukou (v čase pandémie Covid-19 udržujeme sociálny odstup). Sprevádza klienta na miesto, kam si má sadnúť a vhodným gestom toto miesto naznačí. Napriek tomu, že sa jedná len o krátku dobu, poradca sa snaží začať neformálne, ale veľmi dôležitý rozhovor od okamihu podania ruky a privítania.

Vhodné otázky:



Ako sa máte? Ako sa cítite?



Mali ste dlhý deň? Aký bol Váš dnešný deň v práci? Máte toho dnes ešte veľa? Už ste po dovolenke? a tak ďalej.

I keď sa jedná o sériu obligátnych otázok spoločenskej konverzácie, ktoré nie sú cudzie pre klienta a bežne sa s nimi stretáva, pre poradcu je to nesmierne dôležitá časť celého individuálneho poradenstva. Bezprostrednosť zaručuje pocit „starých známych.“

Účel tejto fázy:

- navodiť pocit bezpečia a pohody – prvé kroky na prekonanie bariér z neznámeho,
- vnímanie verbálneho a neverbálneho prejavu klienta – dôležité pre ďalšiu voľbu spôsobu a tempa komunikácie s klientom, resp. odhalenie záložných tém,



- získanie prvých informácií o aktuálne rozpoložení klienta.

V tejto fáze je veľmi dôležité si uvedomiť či klienta privíta poradca, s ktorým spoločne pracovali na osobnom pláne klienta, ale sa jedná o nového poradcu, s ktorým sa klient stretáva prvýkrát.

Ak sa jedná o poradcu, ktorý sa s klientom už pozná, je možné toto privítanie doplniť o ďalšie frázy, ktoré slúžia ako katalyzátor otvorenej komunikácie.



Rád Vás opäť vidím. Veľmi som sa tešil na naše stretnutie.

V prípade, že záverečné (revízie) stretnutie vedie novú poradcu, ktorý je pre klienta neznámy, je nevyhnutné, aby poradca venoval dostatočnú pozornosť časti predstavenie poradcu.

Zoznámenie sa s poradcom, programom a účelom stretnutia (3 – 5 min.)

Keď sa poradca s klientom usadí, je dôležité, aby poradca prevzal iniciatívu a nadviazal na úvodný uvítací a neformálny rozhovor. Poradca odovzdá klientovi vizitku. Tento krok je jasný signál, že mu na tejto spolupráci záleží a v prípade záujmu klienta o pokračovanie profesionálneho kontaktu je pripravený na pokračovanie.

Predstavenie poradcu môže mať rôzne podoby. Ako príklad je možné uviesť techniku využívajúcu vizitku, kedy sa konzultant predstaví ako erudovaný odborník a zároveň poukáže na rozsah svojich kompetencií, teda čo odbornosť zahŕňa a čo nie. Klient musí získať dojem, že predstavenie poradcu a čas strávený s ním má zmysel a nie je súčasťou žiadnej hry.

Príklad:



Volám sa XY a som konzultantom v organizácii XY, ktorá pôsobí v oblasti age managementu v SR, ale aktívne spolupracujem na výskumných úlohách v medzinárodných projektoch s odborníkmi v rámci Európy [klient je informovaný o povesti organizácie]. Poradenskú prácu robím posledných 20 rokov a svoju prácu mám stále rád [je dôležité vyslať klientovi signál, že poradca



robí svoju prácu s nadšením, a nie zo zotrvačnosti len pre peniaze..., resp. sa z večera do rána nestal odborníkom na problematiku]. Aj keď mám titul Mgr. [vid' vizitka, ktorú má klient v ruke resp. pred sebou] nie som psychológ ani terapeut [poradca ukazuje aj svoje „slabiny“, kde končí jeho kompetencie], ale som andragóg [toto u klienta väčšinou funguje a vzbudzuje u neho záujem] a snažím sa sociálno-andragogickým poradenstvom riešiť niekoľko sociálnych problémov, medzi ktoré stav pracovnej schopnosti môžeme zaradiť. Informácie poskytované v tejto kancelárii sú určené iba na podporu vašej schopnosti pracovať. Nikto iný k nemu nemá prístup! [dôvera je základným kameňom poradenstva] Prečo je toto záverečné (revízne) stretnutie dôležité? [rétorická otázka, ktorú poradca preklenuje témy. Presná prezentácia dôvodov a cieľov poradenskej schôdzky je nesmierne dôležitá pre rozptýlenie klientových obáv.]



Je nespochybniteľné, že age manažment pracovnej schopnosti je koncept pri ktorom každý len získa, každý je víťazom.

Poradca by mal túto časť zvládnuť energicky, pre klienta vhodnom tempe. Svojim nadšením, správne „infikovať“ aj klienta. Klient má možnosť si overiť či informácie, ktoré získal pri (resp. pred) vyplňovaním dotazníka WAI sa zhodujú s tými, s ktorými ho teraz oboznámil poradca.

Priestor pre klienta – overenie pozícií (3 – 5 min.)

Po pomerne obsiahlom zoznamení s poradcom je nutné prirodzene začať s klientom diskusiu a overiť si jeho postoj k problematike podpory pracovnej schopnosti, najmä v kontexte aplikácie jeho osobného plánu v praxi.

Príklad:



Pán/Pani X, môžem Vás osloviť pán Jane [poradca sa snaží nadviazať silnejšie spojenie s klientom pomocou krstného mena. Klienti s týmto návrhom v prevažnej väčšine prípadov súhlasia. Pokiaľ sa tak ale nestane, musí poradca rešpektovať sebaidentifikáciu klienta a dodržiavať ju. Takže formálnejšie, ak je to potrebné:] Pán Novák, ako ste si viedli pri realizácii vášho



osobného plánu? Ktoré ciele už boli dosiahnuté? Ktoré sa stále realizujú? [ak nedôjde k žiadnej reakcii zo strany klienta, resp. by bola minimálna, možno doplniť ďalšími otázkami] Zmenil sa nejaký váš názor na podporu pracovnej schopnosti? Má zmysel sa touto témou zaoberať?

Tejto časti je nutné zo strany poradcu venovať náležitú pozornosť, pretože bez znalosti názorov a postojov klienta k danej problematike je takmer nemožné s klientom správne komunikovať.

Vo väčšine prípadov na schôdzky, kde klient musí deklarovať svoju aktivitu alebo aktívnu účasť na prekonávaní identifikovaných prekážok (niečo ako robiť si „domácu úlohu“) – klient prichádza s vlastnou hotovou verziou – reportom. Je veľmi dôležité túto správu klienta prijať, ale pre ďalšiu odbornú radu je nutné pomocou kontrolných otázok dôkladne prejsť všetky jej aspekty.

Tabuľka 7 - Pomocné kontrolné otázky založené na konceptu Domu pracovnej schopnosti

Poschodie	Otázky
1. ZDRAVIE A FUNKČNÁ KAPACITA	<ul style="list-style-type: none">• Ako sa Vám podarilo zlepšiť Vaše stravovacie návyky?• Aké úspechy ste dosiahli v oblasti zlepšenia fyzického/psychosociálneho zdravia (kondície)?• Zúčastnili ste sa preventívnych zdravotných prehliadok?• Na škále 0-10, aké celé číslo by vyjadrovalo Vašu spokojnosť so životom?• Na škále 0-10, aké celé číslo by vyjadrovalo vašu aktuálnu pracovnú schopnosť?• (0 znamená najhoršiu možnú úroveň, 10 znamená najlepšiu možnú úroveň)
2. VEDOMOSTI	<ul style="list-style-type: none">• Ktoré z naplánovaných vzdelávacích a poradenských aktivít sa Vám podarilo absolvovať? resp. podarilo sa Vám absolvovať nejakú vzdelávaciu aktivitu od doby zostavenia Vášho osobného plánu?



<p>ZRUČNOSTI KOMPETENCIE</p>	<ul style="list-style-type: none">• Došlo k nejakej zmene vo Vašich kariérnych cieľoch?• Zmenila sa Vaša pracovná pozícia?• Pribudli nejaké nové aktivity (napr. aj hobby) mimo pracoviska, ktoré majú vplyv na vaše kompetencie?
<p>3. HODNOTY POSTOJE MOTIVÁCIA</p>	<ul style="list-style-type: none">• Zmenili sa Vaše hodnoty? Pamätáte si na hodnoty, ktoré ste definovali vo Vašom osobnom pláne?• Zmenila sa Vaša motivácia v práci?• Súhlasíte s tvrdením, že od zostavenia Vášho osobného plánu sa Vám podarilo lepšie zladit' Váš osobný, rodinný a pracovný život? ÁNO/NIE – popíšte konkrétne zmeny.• Čo Vám pomáha na ceste k dosiahnutiu harmónie medzi osobným, rodinným a pracovným životom? resp. čo/kto Vám to kazí?• Pamätáte si, kde ste sa chceli vidieť o 5 rokov pri zostavovaní osobného plánu? Ste na správnej ceste?
<p>4. PRACOVNÉ PROSTREDIE, PRACOVNÝ TÍM, ŠTÝL RIADENIA FIRMY</p>	<ul style="list-style-type: none">• Zmenilo sa niečo na tom kedy, kde a s kým radi pracujete?• Ako sa vyvíja Vaša spolupráca s kolegami, s nadriadenými? Vnímate to skôr pozitívne, alebo negatívne?• Došlo z nejakým zmenám vo firemnej kultúre?• Zvýšil sa záujem manažérov o Vaše názory, resp. aplikovanie vašich názorov do praxe?• Zmenil sa postoj vášho zamestnávateľa k otázkam podpory zvládnutia pracovných úloh v oblasti pracovných podmienok, náplne práce, pracovnej klímy, spôsobu komunikácie a manažmentu ľudí?

Dohodnutie termínu monitorovacieho stretnutia (1 – 3 min.)

V prípade, že sa nejedná o záverečné stretnutie poradenského procesu zameraného na podporu pracovnej schopnosti je nutné si dohodnúť ďalšie stretnutie za účelom preverenia progresu klienta a naplnení dohodnutých opatrení. Je dôležité naplánovať monitorovacie stretnutie v rozmedzí 10 – 12 týždňov realizácie individuálneho poradenského stretnutia.

Žiadosť o poskytnutie spätnej väzby (1 – 3 min.)

Požiadajte klienta o online vyplnenie, resp. mať vytlačený predpripravený formulár.

Ukončenie stretnutia a rozlúčenie sa s klientom (1 – 3 min.)

Poradca odprevadí klienta až ku dverám, kde ho privítal. Podáva mu ruku úsmevom a rozlúči sa s ním.



Dovidenia. Som veľmi rád/a, že som Vás mohol/a spoznať a v prípade akýchkoľvek otázok máte moje kontaktné údaje...

Opakované rozhovory s klientom možno chápať v užšom slova zmysle ako záverečnú fázu poradenstva zameraného na podporu pracovnej schopnosti. Účinnou podporou pracovnej schopnosti je v skutočnosti dlhodobé systematické poradenstvo, ktoré sa niekoľkokrát opakuje (napr. každý rok alebo raz za tri roky a tak ďalej). V tejto fáze je potrebné vykonať kontrolu podľa osobného rozvrhu klienta, formuláciu ďalších odporúčaní na podporu pracovných zručností a tiež celkovú spätnú väzbu orientovanú na klienta.



Zdroje

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



7. Hodnota Indexu pracovnej schopnosti ako indikátor pre udržateľnú zamestnateľnosť pre organizáciu práce alebo jednotlivých zamestnancov – ako posilniť osobnú a profesijnú pripravenosť na dlhšiu pracovnú kariéru (príklady z praxe v Holandsku)

7.1 Úvod – Úloha kanárikov v uhoľných baniach

Byť udržateľne zamestnateľný bolo v posledných desaťročiach prioritou zamestnávateľov, zamestnancov aj tvorcov politik. Dôvodom je okrem iného demografický vývoj (starnutie populácie a s tým súvisiaci vývoj na trhu práce). Dochádza aj ku kvalitatívnym zmenám: rastúca dynamika a flexibilita sveta práce s globálnou konkurenciou vyžaduje perspektívu, ktorá zohľadňuje nielen výkon zamestnancov na pozadí existujúcich alebo budúcich pracovných vzorcov v rámci spoločnosti, ale aj na pozadí požiadaviek pracovného trhu, sú vyžadované rôzne a nové aspekty a prvky: odborné znalosti, ale aj kompetencie, komunikačné zručnosti atď.

Výzvou pre zamestnávateľov je mať pracovníkov, ktorí sú zdraví, s aktuálnymi kompetenciami, motivovaní a pokiaľ možno pracovali až do dôchodkového veku. Je teda dôležité minimalizovať riziko výpadkov a potenciálne výpadky odhaliť včas. WAI je ideálnym nástrojom na detekciu zvýšeného rizika ochorenia a nezamestnanosti, najmä v kombinácii s ďalšími nástrojmi. V tomto zmysle má WAI funkciu „kanárika v uhoľnej bani“²: Existuje rastúce riziko? Pracovná schopnosť a Index pracovnej schopnosti (WAI) sú dôležitými prvkami udržateľnosti zamestnateľnosti a môžu zamestnancom a zamestnávateľom poskytnúť lepší prehľad o ich súčasnej situácii, o individuálnych a organizačných

² Tento idiom odkazuje na dobu, kedy baníci brali so sebou kanárikov do baní na detekciu zníženia resp. zvýšenia nebezpečných plynov, aby mohli včas baňu opustiť.

silných a slabých stránkach, príležitostiach a možných rizikách, napríklad predčasných odchodoch zamestnancov. Ďalšími prvkami udržateľnej zamestnateľnosti sú vitalita a zamestnateľnosť. Rozdiely budú vysvetlené neskôr, ale udržateľná zamestnateľnosť je založená na týchto troch prvkoch.

V Holandsku poskytujú služby bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci špecializované súkromné spoločnosti (tzv. arbo-diensten). Tie hrajú dôležitú úlohu pri podpore udržateľnej zamestnateľnosti a zlepšovaní pracovných podmienok. Tieto služby bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci sa zameriavajú ako na organizáciu práce, tak aj na jednotlivých zamestnancov.

V tomto texte predstavíme štyri prístupy, ktoré služby bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci v Holandsku používajú na zlepšenie udržateľnej zamestnateľnosti a pracovných podmienok. Všetky sú založené na koncepte pracovnej schopnosti a využití WAI. Tieto služby používajú WAI ako nástroj na predikciu vyššieho rizika absencie alebo nezamestnanosti.

Skúmame nasledujúce otázky:

1. Aká je úloha organizácií? Aká je zodpovednosť a úloha zamestnávateľa pri zlepšovaní udržateľnosti zamestnateľnosti svojich zamestnancov?
 - V Holandsku bolo v tejto oblasti vyvinutých mnoho nástrojov na podporu zamestnávateľov. Nástroje zamerané na rôzne aspekty, ako je napríklad prevencia (zabránenie odchodu pracovníkov). Výzvou je, ako posilniť ochotu a schopnosť zamestnancov aktívne pracovať na udržateľnom celoživotnom vzdelávaní.
2. Zamestnanci v Holandsku dostali v posledných rokoch väčšiu zodpovednosť za zabezpečenie svojej vlastnej zamestnateľnosti. Aké opatrenia a iniciatívy môžu zamestnanci prijať a zaviesť, aby sa zlepšili, pokiaľ ide o udržateľnú zamestnateľnosť, ako je osobný (školiaci) plán?

V tomto článku diskutujeme o týchto otázkach a analyzujeme štyri rôzne prístupy k tejto problematike. Cieľom je podporovať oba prístupy: jednotlivé stratégie a nástroje tiež potrebujú organizáciu práce, ktorá sa zameriava na pracovnú schopnosť a na udržateľnú zamestnateľnosť. Najprv v skratke predstavíme (vývoj) holandskej politiky udržateľnej zamestnateľnosti a úlohu

tzv. arbo-diensten. Potom preberieme, pred predstavením štyroch prípadov, koncepty udržateľnej zamestnateľnosti, vitality a pracovné schopnosti.

7.2 Zákon o pracovných podmienkach a BOZP

Áká je holandská politika týkajúca sa pracovných podmienok a zodpovednosti zamestnávateľov a zamestnancov? Všeobecne platí, že súčasnú holandskú politiku formoval nasledujúci koncept: viera v trhové sily, deregulácia a liberalizácia a posilňovanie zodpovednosti zamestnávateľov a zamestnancov, ako kolektívne, tak individuálne. Od zákona o pracovných podmienkach (1998) sa pozornosť sústredila predovšetkým na posilnenie podnikovej úrovne: po sebe idúce vlády zdôrazňovali (finančnú) zodpovednosť zamestnávateľov a zamestnancov pri vytváraní dobrých pracovných podmienok, bezpečnej a zdravej práce a udržateľnej zamestnateľnosti. Úloha vlády je obmedzená: vláda by mala stanovovať štandardy otvorenejšie. Spoločnosti museli tieto normy vyplniť samy, napríklad limitné hodnoty spoločnosti pre expozíciu nebezpečným látkam. Pravidlá pracovnej politiky boli (z veľkej časti) zrušené a presadzovalo sa vytváranie tzv. pracovných podmienok katalogizovaných podľa sektorov.

Ďalším postrehom je, že pod vplyvom globalizácie a vnútorného trhu EÚ sa radikálne zmenilo vnímanie úlohy vlády. Od 90. rokov 20. storočia sa holandská vláda stále viac sústredila na „udržanie konkurencieschopnosti Holandska“ v medzinárodnom meradle. Dôležitými cieľmi boli umiernenosť miezd, pružný trh práce, nízka administratívna záťaž, priaznivé daňové sadzby a efektívne trhové sily. Takže hlavnú zodpovednosť za pracovné podmienky, udržateľnú zamestnanosť vo všeobecnosti mali zamestnávatelia a zamestnanci.

Takisto bol stanovený jasný finančný záujem na zlepšení pracovných podmienok. Významným stimulom pre zamestnávateľov sú napríklad náklady na nemocenskú. V Holandsku musí zamestnávateľ zamestnancom vyplácať peniaze, keď je chorý po dobu dvoch rokov. Na konci týchto dvoch rokov sa preveruje, či je zamestnanec v pracovnej neschopnosti. Počas týchto dvoch rokov nesie zamestnávateľ aj zamestnanec zodpovednosť za jeho návrat do práce. Takže chorobnosť stojí zamestnávateľa značné finančné prostriedky.

Túto skutočnosť možno ilustrovať na pohľade na vývoj nemocenskej v roku 2019, poslednom roku pred pandémiou Covid-19. Zdrojom je výročná správa o pracovnej neschopnosti a pracovných podmienkach v Holandsku.

Všeobecne platí, že priemerné náklady zamestnávateľa, na chorého, sú asi 450 EUR každý deň neprítomnosti zamestnanca (mzdy, náhrada, strata výroby atď.). Celkom ide o obrovské množstvo finančných prostriedkov. V roku 2019 malo 25 % zamestnancov v Holandsku zdravotné problémy, ktoré možno pripísať práci. Expozícia nebezpečným látkam stojí ročne viac ako 3 000 životov a súčasne 17 % zamestnancov hlási syndróm vyhorenia. Pozoruhodný je tiež nárast sociálnej neistoty v práci (agresie a násilie, šikanovanie a sexuálne zastrašovanie alebo obťažovanie). V roku 2019 sa tiež stalo cca 114 000 priemyselných nehôd, ktoré viedli k absencii.

Náklady na ďalšie vyplácanie miezd zamestnancom, ktorí sú neprítomní, sa odhadujú na 13 miliárd EUR. Podiel pracovných absencií je 6 miliárd EUR. Náklady na pokračujúce vyplácanie miezd za choroby z povolania prudko vzrástli: z 1,2 miliardy EUR v roku 2014 na 2,5 miliardy EUR v roku 2018 a sú najvyššie v zdravotníctve (540 miliónov EUR), nasleduje priemysel (310 miliónov EUR) a obchod (300 miliónov EUR). Navýšenie je spôsobené rastom samotných mzdových nákladov a nárastom počtu nových duševných chorôb z povolania, najmä preto, že zamestnanci s duševným ochorením z povolania chýbajú viac dní. V dôsledku toho vzrástli náklady na absenciu z dôvodu duševných chorôb z povolania z 1 miliardy EUR v roku 2014 na 2,1 miliardy EUR v roku 2018. [1] Obmedzenie pracovnej neschopnosti teda zamestnávateľovi ušetrí veľa peňazí.

Choroba je pre zamestnávateľov súčasťou nákladov, ale rozhodne nie je jediným aspektom. Ako nákladná záležitosť pre zamestnávateľov sa ukazuje aj nízka pracovná schopnosť. Bol vykonaný výskum vzťahu medzi poklesom WAI a výkonnosti. V literatúre označuje tento jav ako prezentizmus a odkazuje na problém, kedy zamestnanci prichádzajú do práce so zdravotnými ťažkosťami alebo sú chorí, ale chorobu nenahlásia, pričom sú menej produktívni. [2] Ich práca často nezodpovedá ich zdraviu. To ďalej znižuje pracovnú schopnosť, čo môže viesť k ďalšej strate produktivity. [3] Znížená pracovná schopnosť navyše zvyšuje riziko dlhodobých výpadkov. Znížená pracovná schopnosť je často

menej viditeľná ako absencia z dôvodu choroby. Zdá sa, že mnoho organizácií trpí výraznými stratami vo výrobe kvôli zníženej pracovnej kapacite svojich zamestnancov. Často sa jedná o 10 % mzdových nákladov. Týchto 10 % zahŕňa aj stratu produktivity ľudí, ktorí sú chorí doma (priemer pred pandémiou Covid-19 bol 4 %). Prezentizmus stojí viac ako absencia. Pomer je približne 1,5 : 1. [4]

Od politiky k realite

Ako sme videli v Holandsku, zamestnávateľia sú povinní zabezpečiť, aby ich zamestnanci mohli pracovať bezpečne a zdravo. Čo to presne znamená, možno nájsť v zákone o pracovných podmienkach (1998), vyhláške o pracovných podmienkach a nariadení o pracovných podmienkach. Aby bolo možné prísne dodržiavať tieto zákony, musí mať každý zamestnávateľ politiku bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci: každý zamestnávateľ v Holandsku musí svojim zamestnancom ponúkať zodpovedajúcu starostlivosť a informovať a dohliadať na (chorých) zamestnancov v rámci pracovných rizík. Povinnosti má nielen zamestnávateľ, ale mnoho pravidiel musí dodržiavať aj zamestnanec. Cieľom je stimulovať zamestnávateľov a zamestnancov, aby investovali do prevencie chorôb a absencií.

Zákon o pracovných podmienkach bol obnovený k 1. júlu 2017. Zamestnávateľia teraz musia mať uzavretú základnú zmluvu na služby bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci. Podľa tejto základnej zmluvy musí zamestnávateľ dojednať minimálne požiadavky na zdravú a bezpečnú prácu napr. s podnikovým lekárom a odborníkom na BOZP. Taká základná zmluva je teraz povinná. Táto zmluva stanovuje minimálne práva a povinnosti zamestnávateľa, zamestnanca a poskytovateľa služieb BOZP.

Väčšina holandských spoločností má zmluvu so špecializovanými spoločnosťami pre bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci na služby v oblasti pracovných podmienok, prevencie atď. Existujú rôzne typy spoločností pre bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci:

- Zamestnávateľ si môže na určité úlohy najať externých odborníkov (BOZP) v spolupráci s vlastnými zamestnancami, ktorí vykonávajú určité úlohy ako odborníci.

- Zamestnávateľ sa môže rozhodnúť zriadiť internú službu BOZP.
- Zamestnávateľ môže uzavrieť zmluvu s externou službou BOZP.

Pokiaľ sa zamestnávateľ rozhodne utvárať služby BOZP sám, musí byť splnených niekoľko podmienok:

- Musí existovať súhlas zamestnancov, a to prostredníctvom kolektívnej pracovnej zmluvy alebo prostredníctvom zastúpenia zamestnancov (Personálny zástupca (PVT) a Rada zamestnancov, „Ondernemingsraad “ – OR).
- Zamestnávateľ musí na posúdenie/testovanie Inventára a hodnotenie rizík (RI&E) najatť certifikovaného odborníka.
- Pre (choroba) neprítomnosť svojich zamestnancov, konzultačné hodiny pracovných podmienok, pracovno-lekárske prehliadky a termínové prehliadky musí zamestnávateľ vždy zamestnať registrovaného závodného lekára.

Ako táto spoločná zodpovednosť funguje, možno ukázať na opatreniach pre zamestnancov, ktorí ochoreli. Väčšina odborových organizácií využíva služby BOZP na podporu absencií chorých zamestnancov. Ak zamestnanec ochorie, musí to nahlásiť zamestnávateľovi a potom začne bežať dvojročná prípadná pracovná neschopnosť. V týchto dvoch rokoch musí zamestnávateľ aj zamestnanec urobiť všetko pre to, aby sa čo najskôr vrátil do práce. Naspäť do práce k „svojmu“ zamestnávateľovi alebo, keď je napríklad problém s narušenými pracovnými vzťahmi, niekam inam. Existujú teda dve takzvané dráhy: prvá dráha je zameraná na návrat do firmy, najlepšie do vlastnej práce. Druhá dráha je zameraná na novú prácu niekde inde.

Zamestnávateľ aj zamestnanec majú jasné povinnosti pokúsiť sa ukončiť dobu choroby. Dva roky je maximálna doba. Po 2 rokoch choroby môže mať chorý zamestnanec nárok na dávku. To sa týka (čiasťočného) invalidného dôchodku.

Vzhľadom na povinnosť naďalej vyplácať mzdu za dni stratené v čase choroby majú zamestnávateľia veľký finančný záujem na obmedzení absencie svojich zamestnancov. Priemer za deň sa pohybuje okolo 450 EUR na zamestnanca.

Absencia vedie k ekonomickým stratám, pretože dochádza k strate personálnych nákladov bez akejkoľvek návratnosti.

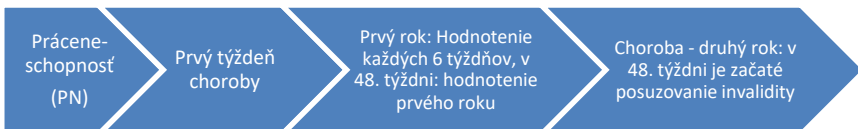
Okrem toho majú zamestnávateľa morálnu a právnu povinnosť obmedziť neprítomnosť v práci. Zdravotné problémy sú totiž priamym dôsledkom práce, ktorá vedie k individuálnym a spoločenským škodám. Prostredníctvom preventívnej politiky a dobrého manažmentu absencií môžu zamestnávateľa absencie obmedziť a zvýšiť tak svoju efektivitu.

Pokiaľ zamestnávateľ nerobí dostatočné kroky ohľadom reintegrácie svojich zamestnancov, môže mu zamestnanecká poisťovňa uložiť pokutu. Zamestnávateľ potom musí pokračovať vo vyplácaní mzdy maximálne o jeden rok dlhšie.

Čo sa stane, keď zamestnanec nespolupracuje na svojom opätovnom začlenení? V takom prípade môže zamestnávateľ zadržať mzdu. Alebo v krajnom prípade zamestnanca prepustiť. S tým musí súhlasiť okresný súd.

Počas obdobia choroby sú rôzne okamihy, kedy je treba konať. Napríklad po šiestich týždňoch od prvého dňa choroby je povinné privolať podnikového lekára a musí dôjsť k diagnostickej analýze problému a odporúčania. Potom musí existovať plán činnosti (po 8 týždňoch). Po roku choroby musí existovať pracovno-lekársky posudok.

Obrázok 10 - Priebeh nemocenskej



do 8 dní	2. týždeň	6. týždeň	8. týždeň	52. týždeň
Príjem	Diagnóza	Odporúčanie	Plán prístupu	Správa o zdraví pri práci



Dôležitú úlohu v tomto procese zohráva firemný lekár. Nie je však jediný. Služba BOZP má štyri druhy odborníkov: závodného lekára, pracovného hygienika, odborníka na bezpečnosť a pracovno-organizačného odborníka. Lekár posudzuje, či je zamestnanec v pracovnej neschopnosti. Pritom sa pozerá na bežné činnosti zamestnanca, ale aj na to, či existujú možnosti vykonávať alternatívnu prácu.

Kto posudzuje, či je zamestnanec chorý? Zamestnávateľ nemôže a nesmie posudzovať, či je zamestnanec chorý. Po prvé zamestnávateľ nie je lekár, po druhé pravidlá ochrany osobných údajov predpisujú, že o pracovnej spôsobilosti zamestnanca môže rozhodovať iba lekár.

Niekedy sa zamestnávateľ a chorý zamestnanec nedohodnú na chorobe alebo opätovnom začlenení. V takom prípade môžu nahliadnuť do kolektívnej pracovnej zmluvy. To zvyčajne zahŕňa urovanie sporu.

Za to, aby sa zamestnanec mohol čo najskôr zodpovedne vrátiť do práce, zodpovedá spoločne so zamestnávateľom a zamestnancom služba BOZP. Niektoré služby bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci využívajú okrem iného WAI ako nástroj na podporu zamestnávateľov a zamestnancov pri prevencii absencií. Majú licenciu na používanie WAI od spoločnosti Blik op Werk.

7.3 Koncept udržateľnej zamestnateľnosti, pracovnej schopnosti a vitality

V posledných rokoch sa čoraz viac pozornosti venuje rôznym aspektom udržateľnej zamestnateľnosti zamestnancov. Aký je rozdiel v udržateľnej zamestnateľnosti, pracovnej schopnosti a vitalite? Van der Klink a kol. [13] označujú pracovníkov za trvale zamestnateľných, pokiaľ majú trvalo realizovateľné možnosti a podmienky pre (pokračovanie) fungovania vo svojej súčasnej práci aj v budúcej práci pri zachovaní zdravia a pohody. Tinka van Vuuren [5] vo svojej inauguračnej prednáške okrem iného spomenula pracovnú schopnosť ako jeden z troch prvkov udržateľnej zamestnateľnosti. Van Vuuren odkázal na správu Holandskej sociálnej a ekonomickej rady, ktorá v knihe Otázka zdravého rozumu: široká politika prevencie v rámci odborových

organizácií [6] uvádza, že udržateľná zamestnateľnosť sa skladá z troch prvkov: vitality, zamestnateľnosti a pracovnej schopnosti.

- **Vitalitu** možno všeobecne chápať ako: životnú silu, energiu a inšpiráciu (pozri Schaufeli a Bakker [7]). Vo vzťahu k pracovnému prostrediu sem možno zaradiť aj motiváciu zamestnancov. Motivácia súvisí so zložitým súborom faktorov, ako je štýl vedenia, rozsah, v akom sú zodpovednosti prideľované rôznym úrovňam v organizácii, podmienky zamestnania, politika hodnotenia a odmeňovania, rozmanitosť práce, príležitosti na postup, pracovná atmosféra a pracovný tlak.
- **Pracovná schopnosť** je miera, do akej je človek fyzicky, psychicky a sociálne schopný pracovať na svojej súčasnej pozícii (Ilmarinen, Tuomi & Seitsamo [8]). Pracovnú schopnosť možno kvantifikovať okrem iného pomocou Indexu pracovnej schopnosti (WAI), ktorý meria fyzickú, psychickú a sociálnu pracovnú kapacitu jednotlivcov. WAI preveruje, či jednotlivec spĺňa stanovené profesijné požiadavky. Fínske hodnotenie ukázalo, že nízke skóre WAI bolo silne spojené s vyššou pravdepodobnosťou pracovnej neschopnosti a vyššími priamymi nákladmi v dôsledku absencie. Na základe WAI je možné vykonať následné vyšetrovanie alebo prijať opatrenia šité na mieru jednotlivcovi. Okrem toho môže WAI stimulovať rozvoj a implementáciu integrovanej udržateľnej politiky zamestnateľnosti v rámci organizácie.
- V štúdií SEO Economic Research je zamestnateľnosť definovaná ako „rozsah, v akom si ľudia môžu počas svojho života nájsť a udržať produktívnu a naplňujúcu prácu“. **Zamestnateľnosť** je v tomto zmysle dynamickejšia: nikdy sa nezastaví. Politika zamestnateľnosti je zameraná na trvalú zamestnateľnosť osôb a môže zahŕňať nástroje ako školenie, odmeňovanie a možnosti postupu. Zamestnateľnosť zodpovedá moderným potrebám dynamickej znalostnej ekonomiky, v ktorej si zamestnanec zachováva svoju pracovnú hodnotu, aby cítil istotu vo svojom zamestnaní (a nie nutne iba vo svojom zamestnaní). Pomocou skenu zamestnateľnosti je možné vytvoriť kapacitný a osobnostný profil. Pomocou tohto skenu je možné určiť, ktorá práca zamestnancovi vyhovuje, aby sa mohol cielene školíť a rozvíjať (De Vries, Gründemann,



Van Vuuren & Willemsen [9]; De Vries, Gründemann & Van Vuuren [10];
Van Vuuren, Caniëls & Semeijn [11]).

Aby bol človek v práci zdravý a produktívny a aby si udržal radosť z práce, je nutné mať takú dobrú pracovnú schopnosť, aby sa mohol na práci podieľať (pozri Jehoel-Gijsbers [14]). Ale len dobrý zdravotný stav a pracovná schopnosť nestačí: k tomu musí byť v poriadku aj zamestnateľnosť, aby ľudia boli tiež produktívni. Môže existovať dobrá pracovná schopnosť a dobrá zamestnateľnosť, ale nedostatok vitality. Následkom toho je náročné byť v práci zdravý, produktívny a mať z nej radosť. Skrátka, ak chce byť človek zamestnateľný udržateľným spôsobom, je potrebné mať dobrú pracovnú schopnosť, veľkú zamestnateľnosť a vysokú vitalitu.

Toto rozšírenie odráža zmeny v myslení o udržateľnej zamestnateľnosti v posledných rokoch podľa Van Vuurena. Spočiatku bola pozornosť zameraná predovšetkým na prevenciu predčasného ukončenia školskej dochádzky a chorôb. Podľa Van Vuurena išlo hlavne o negatívny, defenzívny prístup. V poslednej dobe sa pozitívnejšia perspektíva zameriava na podporu blahobytu, zdravia a zamestnateľnosti. Namiesto zamerania na negatívne aspekty, ako je pracovný stres a pracovná neschopnosť, odchod zamestnancov a sťažnosti, sa udržateľný zamestnateľný prístup zameriava na podporu pohody a zdravia a na okolnosti a predpoklady, ktoré to podporujú a posilňujú. Týmto spôsobom je možné pracovať dlhšie a optimálne fungovať v práci. [5]

Ouweneel, Schaufeli a Le Blanc [12] poznamenávajú, že analogicky k tomuto posunu prešla aj prax psychologických intervencií súvisiacich s prácou jasným vývojom: od kuratívnej liečby, cez prevenciu až po zosilnenie (t.j. posilnenie, amplifikáciu). Amplifikáciou Ouweneel a kol. myslí intervencie zamerané na aktívnu podporu psychickej pohody zamestnancov [12]. Tieto tri typy intervencií sa líšia povahou cieľovej skupiny a obsahom, a to:

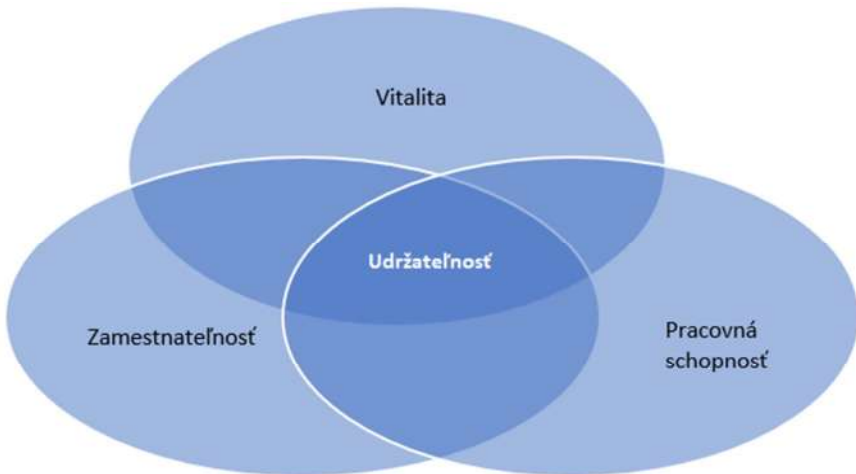
- Kuratívna liečba, zameraná na menej vitálnych zamestnancov prostredníctvom zotavenia: zmierňovanie a znižovanie dôsledkov zníženej vitality, pracovnej kapacity a zamestnateľnosti.
- Prevencia zameraná na rizikové skupiny prostredníctvom retencie: prevencia zníženej vitality, pracovnej kapacity a zamestnateľnosti.

- Amplifikácia zameraná na všetkých zamestnancov prostredníctvom posilnenia: zvýšenie vitality, pracovnej kapacity a zamestnateľnosti.

Tieto opatrenia preto idú ďalej než len k obmedzovaniu a predchádzaniu absencie. Tretí typ, amplifikácia, je o zvýšení pracovnej kapacity všetkých zamestnancov. Aj tých, ktorí sa v dnešnej dobe zdajú byť v poriadku.

Táto trojčlenka ukazuje, že ak chce spoločnosť zlepšiť pracovné podmienky a byť udržateľne zamestnateľná, nestačí prijímať liečebné a preventívne opatrenia. Koniec koncov, tie sa zameriavajú na boj proti absencii a na prevenciu. Dôležité je zamerať sa aj na zvyšovanie pracovnej kapacity zamestnancov.

Obrázok 11 - Komponenty udržateľnej zamestnateľnosti



Zdroj: SER Otázka zdravého rozumu: široká politika prevencie v rámci odborových organizácií [6]



7.4 Príklady z praxe: postrehy držiteľov licencie WAI

V Holandsku zohráva arbo-diensten ústrednú úlohu pri znižovaní absencie a rozvoji nástrojov a intervencií zameraných tak na organizáciu práce, ako aj na jednotlivých zamestnancov. Všetky tri zložky udržateľnej zamestnateľnosti vidíme v týchto nástrojoch zameraných na liečbu, prevenciu a zosilnenie. Predvoleným bodom, tiež historicky pre väčšinu arbo-diensten, je WAI a koncept pracovnej schopnosti. V posledných rokoch bol WAI rozšírený a používajú sa aj ďalšie dotazníky. WAI sa stále viac používa ako „kanárik v baniach“: dáva jasné prvé varovanie, pokiaľ „je vzduch znečistený“, resp. ak sa niekoho pracovná schopnosť znižuje, je potrebné prijať opatrenia. Spôsob, akým môže arbo-diensten používať WAI, je obmedzený, na jeho používanie môžu získať licenciu od Blik op Werk. Jedným z ustanovení pre použitie WAI je, že ho nemožno použiť ako nástroj na výber zamestnancov a ak je napríklad niečia pracovná schopnosť priemerná, nemôže zamestnávateľ tento výsledok použiť na ukončenie pracovnej zmluvy. Poďme sa bližšie pozrieť na štyri prístupy pri nasledujúcich spoločnostiach: Immens advies, Holland Fit, Adaptic a PreventNed.

Spoločnosť Immens advies

Podľa Erwina Vissera z Immens advies je firma „skôr výskumnou agentúrou než poradenskou firmou“. Spoločnosť Immens advies sa zameriava na prevenciu a tým včasnú identifikáciu zvýšeného rizika predčasného ukončenia školskej dochádzky. „Vízia, ktorú používame je založená na myšlienkach prof. Ilmarinena a „domu pracovnej schopnosti.“ Podľa „Domu pracovnej schopnosti“ je pracovná schopnosť zamestnancov daná interakciou medzi záťažovou schopnosťou zamestnancov zvládať nároky a stres (z hľadiska osobných zdrojov: zdravie, kompetencie, motivácia) a záťažou a rozvojom príležitostí, ktoré zamestnanci zažívajú v práci (z hľadiska okolností, obsahu a požiadaviek na prácu, ovplyvnenie manažmentu a vedenia). Dom sa používa ako metafora, ktorá odráža túto interakciu. Každé „poschodie“ tiež zahŕňa rôzne preskúmania: od pravidelnej lekárskej prehliadky (PMO) po WAI a inventarizáciu a hodnotenie rizík (RI&E).

Na základe rôznych dotazníkov Immens advies vyvinula online nástroj pre odborové organizácie Net Employability Score (NES), ktorý mapuje zdravie, zapojenie a tým aj stupeň pracovnej schopnosti, vitality a zamestnateľnosti zamestnancov. Účelom NES, ktorý z toho má byť vyvodенý, je poskytnúť obrázok o udržateľnej zamestnateľnosti organizácie.

Skóre NES je prepojené so súhrnným prehľadom, ktorého cieľom je poskytnúť manažérom vhľad na rôzne aspekty udržateľnej zamestnateľnosti zamestnancov v rámci ich oddelenia.

Metóda: analýza rizík pracovných skupín. Každý proces začína rozhovorom so zamestnávateľom, v ktorom objasní, že základ pracovnej schopnosti, zamestnateľnosti a vitality spočíva v dodržiavaní dobrej politiky zdravia a bezpečnosti. To znamená, že musí existovať obraz o tom, aké sú pre spoločnosť najzávažnejšie riziká a aké skupiny sú v organizácii ohrozené. Pre každú pracovnú skupinu sú stanovené zdravotné riziká súvisiace s prácou. Poradenstvo hodnotí mieru rizika a formuluje opatrenia na kontrolu alebo elimináciu zdravotných rizík súvisiacich s prácou. Výsledkom je zostavenie zdravotného rizikového profilu pre každú pracovnú skupinu, ktorý súvisí s RI&E. S týmito profilmi má organizácia k dispozícii nástroj na ovplyvnenie zdravia a vitality vo funkčnej skupine. S tým sa tiež pozerajú na to, s čím sa bude musieť organizácia v nasledujúcich rokoch stretávať.

Z pohľadu Immens advies je to hlavne organizácia, ktorá je zodpovedná za zlepšenie pracovnej schopnosti, zamestnateľnosti a vitality, a tým udržateľnú zamestnateľnosť.

Ako? WAI a pracovná schopnosť sú základom: indikujú potenciálne riziko, nič viac. Immens advies začína zmapovaním pracovných podmienok: „Vytvárame okrem iného rizikový profil pracoviska. Tento rizikový profil je zviditeľnený pomocou súhrnného prehľadu s rôznymi indikátormi, ako sú fyzické požiadavky a kapacita práce. Pozeráme sa tiež na mentálne aspekty zamestnancov, pozeráme sa na osobnosť zamestnanca a na veci, ako sú nároky na prácu, zdroje a zotavenie. A samozrejme sa tiež pozeráme na fyzické aspekty na pracovisku.“ Výsledky a súhrnný prehľad budú prediskutované so všetkými, ktorí sa podieľajú na organizácii práce. Výsledky sú zaznamenávané do

súhrnného prehľadu pre manažérov, ktorí môžu týmto spôsobom sledovať prevenciu a absenciu.

Pre informovanie zamestnávateľa o spoločnosti sú výsledky porovnateľné s inými spoločnosťami v porovnateľných odvetviach a situáciách. Tento porovnávací ukazovateľ je založený na rôznych dotazníkoch, ktoré Immens advies používa a poskytuje náhľad na otázku: Ako dobré alebo zlé je vaše skóre?

Pre Immens advies je stredobodom záujmu organizácie práce. Zamestnávateľ zohráva dôležitú úlohu pri zlepšovaní pracovných podmienok, a tým pracovné schopnosti, zamestnateľnosti a vitalite v krátkodobom horizonte a dlhodobo udržateľnej zamestnateľnosti. „Je dôležité, aby ste mohli ovplyvniť pracovné podmienky. Je to o zviditeľnení problémov a internom benchmarking, potom môžete skutočne podniknúť kroky v oblasti udržateľnej zamestnateľnosti.“

Z pohľadu Immens advies sú prostriedky, ktoré sa zameriavajú na životný štýl v súkromí, preceňované. V Holandsku je veľká pozornosť venovaná úlohe jednotlivca, najmä životnému štýlu a osobnému rozvoju. Výskumy však ukazujú, že vplyv životného štýlu na prácu je veľmi obmedzený. Erwin Visser uzatvára: „Napríklad: neexistuje takmer žiadny vzťah medzi odvykaním od fajčenia a pracovnou schopnosťou. To, čo musíte urobiť, je uvedomiť si, že tento životný štýl je pre Vás škodlivý...“

Holland Fit: WAI ako východiskový bod pre analýzu

Pre Holland Fit je koncept pracovnej schopnosti a Indexu pracovnej schopnosti (WAI) základom pohľadu na udržateľnú zamestnateľnosť zamestnancov. Podľa Erika Steenbakkersa, riaditeľa Holland Fit, neexistuje lepší overený nástroj s dobrou prediktívnou hodnotou. Index pracovnej schopnosti využíva Holland Fit ako východiskový bod. Je to základ pre ďalší výskum. Spoločnosť Holland Fit na základe WAI vyvinula rôzne dotazníky o rôznych ďalších aspektoch, ktoré dohromady poskytujú dobrý obrázok o funkčnosti, vitalite a zamestnateľnosti jednotlivého zamestnanca a organizácie práce. Aby bolo možné diagnostikovať, prečo je pracovná schopnosť vynikajúca, dobrá, priemerná alebo zlá, Holland Fit doplnil WAI sériou otázok a nástrojov na získanie vhľadu do osobnej situácie



človeka. Tieto doplňujúce otázky sa môžu týkať tém, ako je životný štýl, vrátane spánkového režimu alebo cvičenia, fajčenia, alkoholu, výživy a relaxácie a pod. A tiež osobné charakteristiky týkajúce sa nadšenia, zdrojov, ale aj organizačných charakteristík, vrátane vzťahu s manažérom a možnosti, ktoré organizácie sprístupňujú, ako je vzdelávanie a ďalšie zamestnanecké benefity.

Prístup Holland Fit je v konečnom dôsledku zameraný na organizovanie posunu v behaviorálnych a organizačných zmenách, ktoré sa odohrávajú krok za krokom. Cieľom je vybudovať povedomie, používanie správnych zručností a vitálne prostredie. Ide o rovnováhu a súdržnosť medzi rôznymi zložkami: motivovaní zamestnanci, ktorí sú schopní posilniť silné stránky organizácie a naopak.

Holland Fit sa teda zameriava tak na jednotlivcov, ako aj na spoločnosť. Holland Fit začína rýchlym skenovaním slúžiacim na mapovanie aktuálnej pracovnej schopnosti založeným na WAI. Pohľad do vlastnej pracovnej schopnosti je východiskovým bodom, napríklad osobný plán, ako urobiť nevyhnutné kroky na zlepšenie pracovnej schopnosti, ale aj pre udržateľnú zamestnateľnosť. Výsledok sa používa na vytvorenie plánu s konkrétnymi cieľmi. „Prvým krokom v našom prístupe je fáza uvedomenia ako východiskový bod pre zmenu. Cieľom je čo najskôr prijať opatrenia zamerané na prevenciu namiesto liečby. Povedomie je dôležité, pretože naša skúsenosť ukazuje, že ľudia sa chcú zmeniť, ale nechcú byť menení, a to začína uvedomením.“

Druhým krokom je aktivácia: Holland Fit má online prostredie, aktivačné tímy, vnútropodnikové aktivity, rôzne formy štrukturálnej komunikácie a aktivácie. Takže: žiadne jednorazové aktivity, ale program v dlhšom časovom horizonte. Tretí krok: Vybudovanie prostredia, ktoré ukazuje, že organizácia považuje vitalitu za dôležitú: školenie manažérov. Predpokladom úspešnej politiky vitality je úloha manažérov, ktorí otvorene komunikujú so zamestnancami, vytvárajú bezpečné pracovné prostredie a kultúru a vedia dobre komunikovať. „Mnoho manažérov pre to nebolo vybraných, takže je potrebné urobiť veľa práce.“

Je tiež dôležité mať prehľad o predpokladoch: Majú manažéri dostatok času na plnenie tejto úlohy? Nie sú na ich súhrnnom prehľade jednostranne posudzovaní podľa dosiahnutia určitých cieľov a obsahuje súhrnný prehľad aj



údaje napríklad o vitalite pracovnej schopnosti? Je bodom na súhrnnom prehľade včasná identifikácia, ale aj to, ako je organizovaný proces hlásenia choroby? Sú takéto povinnosti jasne pridelené, aby kontakt prebiehal rýchlo atď.? Stručne povedané, štvrtým krokom je reorganizácia prostredia konzultácií, aby bolo viac zamerané na zlepšenie organizácie. „Často preklápane koncepty: nie percento neprítomnosti, ale percento pracovnej schopnosti: namiesto 5 % absencie je možné použiť 95 %.

Z pohľadu Holland Fit je pozornosť zameraná na jednotlivých zamestnancov. Ale organizácia práce určuje kontext. „Rovnako ako u jednotlivých zamestnancov je výzvou spoločne formulovať ciele, ktoré by ste ako organizácie chceli dosiahnuť, čo sú ciele, ktoré chcete dosiahnuť v oblasti pracovnej schopnosti, zamestnateľnosti a vitality“. Cieľom je realizovať v organizácii široko podporovanú kultúru, v ktorej je zdravé starnutie normálne. „To sa môže zdať skromné, ale je to veľká úloha.“ Zahŕňa napríklad aj otázky, ako je bezpečnosť, kultúra bezpečnej práce, neustály rozvoj a štruktúrna pozornosť venovanú výučbe zdravotných zručností. Ide o viac ako len dodržiavanie zákona o pracovných podmienkach. Úloha Holland Fit je odlišná, ale jadrom je, že sama organizácia je zodpovedná a je držiteľom problému. „Radíme, podporujeme a koučujeme, ale organizácia a jednotlivci to musia (chcieť) robiť.“

Dostať ľudí a organizáciu do procesu zmeny, ktorá sa často deje po malých krokoch. Zmena správania je pomalý proces, ktorý si vyžaduje neustálu pozornosť. Pridaná hodnota preto musí byť účastníkom jasná. Zisk z účasti musí byť výrazne vyšší ako predpokladané riziko alebo strata. Dôležité je poskytnúť stavebné kamene, s ktorými môžete niečo robiť, ako pre jednotlivcov, tak aj pre organizáciu.

Adaptics

„Pre Adaptics je WAI dôležitým pilierom služieb, ktoré ponúkame, ale rozhodne nie je jediným“, hovorí Daan de Boer, riaditeľ Adaptics. Pôvodným zameraním Adaptics bolo zaoberanie sa absentérstvom, prevenciou a najmä lekáorskými aspektmi absentérstva. Adaptics má reputáciu v oblasti periodických lekáorských prehľadov (PMO): „Sme zdravotnícka organizácia a WAI do toho dobre



zapadá.“ Adaptics vidí WAI ako cenný dotazník, ktorý poskytuje náhľad na možné predčasné odchody, a to je dôvod, prečo je WAI štandardnou súčasťou štúdií, ktoré spoločnosť Adaptics vykonáva. Medzi PMO a WAI existujú silné korelácie, pokiaľ ide o absentérstvo, a WAI tiež poskytuje pohľad na budúce absentérstvo. Nízka pracovná schopnosť znamená vyššiu šancu predčasného odchodu a/alebo absentérstva, a preto odporúčanie na ďalšie vyšetrovanie prebieha štandardne. Výsledky sú osobné a nevedú k segregácii zamestnancov: nemožno ich použiť na ukončenie pracovnej zmluvy.

Spočiatku sa Adaptics zameriaval hlavne na výskum a stanovenie správnej diagnózy. Novšie Adaptics tiež vyvíja nástroje: je to cyklus: výskum > analýza > intervencia > monitorovanie > úprava > dotazníky sú kombináciou WAI, PMO a vlastných dotazníkov. Adaptics používa tieto dotazníky na vytváranie profilov rizík pre každého zamestnanca.

Adaptics sa zameriava na intervencie v krátkom cykle. Je to lekcia z výskumu, ktorý Adaptics vykonáva. Aby ste dosiahli väčší účinok, musíte zasiahnuť rýchlejšie. To má tiež tú výhodu, že náklady na takéto zásahy sú nižšie, než keby ste to robili raz za tri roky.

Adaptics sa pozerá ako na organizáciu, tak na jednotlivcov. V posledných rokoch bolo na ramená jednotlivca kladených mnoho. Ako zamestnanec ste individuálne zodpovedný za to, že ste udržateľne zamestnateľný. V zásade je to správny postoj, hovorí Daan, ale v posledných rokoch to zašlo trochu príliš ďaleko. Tiež príliš rýchlo prešla zodpovednosť zo strany zamestnávateľa na stranu zamestnancov. Sú vidieť veľké rozdiely v organizáciách, existujú celé oddelenia, kde sa veci nedaria. Potom to nemôže byť len individuálna zodpovednosť. Ale všeobecne: zamestnanec je osobne zodpovedný za to, že je udržateľne zamestnateľný. Zamestnávateľ musí stanoviť rámce a jasne povedať: „Chcem byť dobrým zamestnávateľom.“ Daan: „Otázka znie: Čo robíme pre našich zamestnancov? Domnievame sa, že zodpovednosťou zamestnávateľa je podporovať pohyb a podporovať svojich zamestnancov v zdravom životnom štýle, a aby sa ďalej rozvíjali. Vidíme, že mnoho manažérov nevedie dôraz na tieto oblasti, to považujeme za statickú personálnu politiku. Mnoho manažérov vyrástlo podľa Petrovho princípu, ale nie sú skutočnými vodcami.“



Teda: intervencie, ktoré sú zamerané na organizáciu na jednej strane, najmä na manažérov a na jednotlivcov na strane druhej. Ide o „všeobecné“ intervencie zamerané na neustálu pozornosť k rôznym aspektom pracovnej schopnosti, vitality a zamestnateľnosti.

PreventNed

Šťastie v práci alebo pracovná spokojnosť je pre PreventNed hlavným princípom toho, čo robí. Ich krédom preto je: „Šťastní ľudia, dobré výsledky“. Ústredným konceptom PreventNed je pracovná schopnosť. Šťastie v práci súvisí s pracovnou schopnosťou. Meranie pracovnej schopnosti pomocou WAI funguje ako semafor: dobrá alebo vynikajúca pracovná schopnosť je zelená; priemerná pracovná schopnosť je oranžová a zlá pracovná schopnosť je červená. Červená značí, že určite existuje ohrozenie pracovnej schopnosti a existuje zvýšené riziko absenterizmu.

PreventNed je výskumná a poradenská agentúra a vyvinula nástroj založený na Indexe pracovnej schopnosti, aby zmapovala čo najviac tém, ktoré ovplyvňujú pracovnú schopnosť v širokom slova zmysle, na rozdiel od iných prístupov, obvyklých v HR, kde sa konkrétny problém alebo téma často rieši nasadením (rýchlej) intervencie. Podľa názoru PreventNed je potrebné tento krátkodobý prístup obmedziť. PreventNed vykonáva výskum zameraný na niekoľko tém. Pochopenie otázky, ako môžete byť udržateľne zamestnateľní, spočíva v dobrom rámovaní a kladení správnych otázok a vytváraní korelácií: „Každý rok sa dozvedáme viac a môžeme naše dotazníky ďalej spresniť. Témy sú leadership, pracovné spokojnosť/spokojnosť, miera sebestačnosti, work-life balance atď. Témy vychádzajú zo skúseností z dvadsiatich rokov výskumu, na ktorom spolupracuje s vedeckými ústavmi (Erasmus University). V súčasnej dobe skúma asi 60 premenných a toto číslo by sa mohlo zvýšiť, výskum naďalej prebieha. Témy týchto premenných sú otázky týkajúce sa pracovnej schopnosti, zamestnateľnosti a vitality.“

PreventNed má vlastnú databázu. Na základe vlastného výskumu sleduje aj zmeny v problémoch, ktoré zamestnancov ovplyvňujú, ako je napr. pracovný tlak. „Podľa našich analýz pred desiatimi rokmi malo vysokú záťaž asi 10 %



opýtaných zamestnancov. Teraz (r. 2021) je to asi 35 %. Otázkou tiež je, či to povedie k ďalšej chorobnosti, čo sa zatiaľ neprejavuje. Zamestnanci uvádzajú, že pociťujú väčší pracovný tlak a je pozoruhodné, že kvôli tomu neodchádzajú rýchlejšie/častejšie. Vypovedá to o tom, že existuje niekoľko problémov, ktoré spôsobujú napríklad absenciu v práci: tie sa môžu týkať domácej situácie (rovnováha medzi pracovným a súkromným životom), miery autonómie na pracovisku ale aj finančnej situácie. Prejavujú sa ale aj obavy: ako presne vyzerá budúcnosť - istota zamestnania, vyhliadky na stále zamestnanie a tým napr. možnosť kúpy domu atď.“

Pracovná schopnosť, zamestnateľnosť a vitalita zohrávajú úlohu vo všetkých fázach života zamestnanca. Nástroje musia byť zamerané na všetky aspekty tohto generáčného prístupu: prevenciu, liečbu i amplifikácie. Ale je tu aj množstvo obmedzení. Sebauvedomenie je pre zamestnancov na modernom trhu práce dôležité. Ale nie je ľahké si všetky aspekty uvedomiť a každá veková skupina má svoje vlastné problémy.

Rôzne prístupy

Tento text popisuje rôzne prístupy, ktoré majú za cieľ zvýšiť udržateľnú zamestnateľnosť zamestnancov v Holandsku. Ako bolo uvedené, udržateľnosť zamestnateľnosti bola v posledných desaťročiach na poprednom mieste agendy zamestnávateľov, zamestnancov a tvorcov politik. Dôvody sú rôzne: kvantitatívne zmeny na trhu práce (starnutie) i zmeny kvalitatívne. Od zamestnanca budú v budúcnosti vyžadované nové a iné zručnosti. Existujú rôzne prístupy k zlepšeniu udržateľnej zamestnateľnosti zamestnancov. Jeden prístup sa zameriava na úlohu zamestnávateľa a druhý na zamestnancov. V tomto dokumente skúmame tieto rôzne prístupy:

Aká je úloha organizácií? Aká je zodpovednosť a úloha zamestnávateľa pri zlepšovaní udržateľnej zamestnateľnosti svojich zamestnancov?

Zamestnanci v Holandsku dostali v posledných rokoch väčšiu zodpovednosť za zabezpečenie svojej vlastnej zamestnateľnosti. Aké opatrenia a iniciatívy môžu zamestnanci prijať a zaviesť, aby sa zlepšili, pokiaľ ide o udržateľnú zamestnateľnosť, aký je osobný (školiaci) plán.

V príspevku sledujeme analýzu prof. Van Vuurena a Holandskej sociálnej a hospodárskej rady a rozlišujeme vitalitu, pracovnú schopnosť a zamestnateľnosť. Byť udržateľne zamestnateľný sa skladá z týchto troch prvkov:

- Vitalitu možno všeobecne chápať ako: životnú silu, energiu a inšpiráciu. Vo vzťahu k pracovnému prostrediu sem možno zaradiť aj motiváciu zamestnancov.
- Pracovná schopnosť je miera, do akej je človek fyzicky, psychicky a sociálne schopný pracovať na svojej súčasnej pozícii. Pracovnú schopnosť je možné kvantifikovať okrem iného pomocou Indexu pracovnej schopnosti (WAI).
- Zamestnateľnosť je definovaná ako „rozsah, v akom si ľudia môžu počas svojho života nájsť a udržať produktívnu a hodnotnú prácu“. Zamestnateľnosť je v tomto zmysle dynamickejšia: nikdy sa nezastaví.

Príklady dobrej praxe

Príklady dobrej praxe využívajú všetky tri prvky udržateľnej zamestnateľnosti. Vidíme, že ich intervencie nie sú založené iba na WAI, ale na širšej diagnóze zameranej na zlepšenie pracovnej schopnosti, zamestnateľnosti a vitality. Ide o kombináciu: dobrý zdravotný stav a pracovná schopnosť samy o sebe nestačia: k tomu musí byť v poriadku aj zamestnateľnosť, aby ľudia mohli byť tiež produktívni. A môžete mať dobrú pracovnú schopnosť a dobrú zamestnateľnosť, ale nedostatok vitality. Takže, ak chce byť človek zamestnateľný udržateľným spôsobom, je potrebné mať dobrú pracovnú schopnosť, skvelú zamestnateľnosť a vysokú vitalitu.

Toto rozšírenie odráža zmeny v myslení o udržateľnej zamestnateľnosti v posledných rokoch. Spočiatku bola pozornosť zameraná predovšetkým na prevenciu predčasných odchodov a chorôb. Podľa Van Vuurena išlo hlavne o negatívny, defenzívny prístup. V poslednej dobe sa pozitívnejšia perspektíva zameriava na podporu blahobytu, zdravia a zamestnateľnosti. Namiesto zamerania na negatívne aspekty, ako je pracovný stres a pracovná neschopnosť, odchod zamestnancov a sťažnosti, sa udržateľný zamestnateľný prístup zameriava na podporu pohody a zdravia a na okolnosti a predpoklady,

ktoré to podporujú a posilňujú. Týmto spôsobom je možné pracovať dlhšie a optimálne fungovať v práci.

Túto zmenu tiež vidíme v typoch intervencií, ktoré sa používajú:

- Liečba, zameraná na menej vitálnych zamestnancov prostredníctvom zotavenia: zmierňovanie a znižovanie dôsledkov zníženej vitality, pracovnej kapacity a zamestnateľnosti.
- Prevencia zameraná na rizikové skupiny prostredníctvom udržania: prevencia zníženej vitality, pracovnej kapacity a zamestnateľnosti.
- Amplifikácia zameraná na všetkých zamestnancov prostredníctvom posilnenia: zvýšenie vitality, pracovnej kapacity a zamestnateľnosti.

Tieto opatrenia preto idú ďalej než len obmedzovanie a predchádzanie absentérstva. Táto trojčlenka ukazuje, že nestačí prijímať liečebné a preventívne opatrenia, ak chce spoločnosť zlepšiť pracovné podmienky a byť trvalo zamestnateľná. Koniec koncov, tieto sa zameriavajú na boj proti absencii a prevencii. Dôležité je zamerať sa aj na zvyšovanie pracovnej schopnosti zamestnancov.

Spoločnosť alebo jednotlivec

V Holandsku sú intervencie zamerané na spoločnosť a jednotlivcov. Pokiaľ ide o zodpovednosť zamestnávateľov a zamestnancov, existujú výrazné rozdiely v tom, ako je udržateľnosť zamestnateľnosti vnímaná. Zamestnávatelia a zamestnanci sú zodpovední za to, aby boli udržateľne zamestnateľní rôznymi spôsobmi. Ako ukážka slúži diskusia o životnom štýle zamestnanca a miere zodpovednosti zamestnávateľov napríklad dôsledky nezdravého životného štýlu. Niektoré prístupy preto vidia práve zamestnanca a nie zamestnávateľa ako zodpovedného za svoju vlastnú udržateľnú zamestnateľnosť. Z tohto pohľadu je zamestnávateľ v istom zmysle v pracovnom živote zamestnanca, ktorý mení zamestnávateľa v priemere raz za deväť rokov, len niekým, s kým sa stretáva. Zamestnanci sú tiež zodpovední za zdravý životný štýl. Vplyv zamestnávateľov je obmedzený, rovnako ako ich zodpovednosť za udržateľnú zamestnateľnosť a celoživotné vzdelávanie.

Iné prístupy poukazujú na zodpovednosť zamestnávateľa a organizácie práce za zvýšenie udržateľnej zamestnateľnosti človeka. To zahŕňa predovšetkým právne upravenú zodpovednosť zakotvenú v legislatíve pracovných podmienok a týkajúcu sa bezpečnosti a zdravého pracovného prostredia. Nielen vo formálnej právnom slova zmysle, ale aj v neformálnejšej podobe: napríklad možnosť skíbiť pracovný a súkromný život, čím sa zníži pracovný tlak a tým aj šanca na odchod. Organizácia práce je predovšetkým miestom pre ciele zásahy, pretože tu možno dosiahnuť najväčšie zisky.

Finančné stimuly

Výsledkom holandskej sociálnej politiky je aj zodpovednosť zamestnávateľa aj zamestnanca. V posledných desaťročiach sú zamestnávateľa a zamestnanci zodpovední za dobrú pracovnú schopnosť a predchádzanie absenciám. Keď sa pozrieme na spôsob organizácie chorôb zamestnancov, zamestnávateľ aj zamestnanec sú zodpovední za rýchly návrat do práce. Táto politika je založená predovšetkým na finančných stimuloch: obdobie dvoch rokov, počas ktorého musí zamestnávateľ stále platiť nemocenskú. Je to jeden z hlavných dôvodov, prečo spoločnosť Arbo-diensten tiež vyvinula nástroje pre organizáciu a riadenie práce, aby sa vysporiadala s neprítomnosťou a rôznymi aspektmi chorôb z povolania, pracovných podmienok, pracovnej schopnosti, vitality a zamestnateľnosti. Tieto nástroje začínajú širokou diagnózou, a potom sa v závislosti od problémov vykonávajú rôzne typy intervencií. WAI je „najstaršia“ z dotazníkov, ktoré používajú. V posledných rokoch bolo k WAI pridaných niekoľko ďalších dotazníkov. Arbo-diensten vidí WAI ako skriningový a detekčný nástroj, slovami jedného z prístupov vysiela signál o pracovnej schopnosti pracovníka: červená pre priame riziko, oranžová - zvýšené riziko a zelená pre dobrú pracovnú schopnosť. Je to východiskový bod: „kanárik v baniach“. WAI poskytuje prvý pohľad na riziká, ktorým zamestnanci čelia.

Porovnanie

A nakoniec, WAI sa v kombinácii s ostatnými štúdiami používa aj ako meradlo a nástroj, ktorý dáva zamestnávateľovi nahliadnuť do pracovnej schopnosti svojich zamestnancov vo vzťahu k iným porovnateľným sektorom a profesiám:



kde stojíme ako organizácia? "Ako zamestnateľní sú moji zamestnanci a aká je ich pracovná schopnosť v porovnaní s inými porovnateľnými spoločnosťami?" Aj tu WAI poskytuje viac počiatočného náhľadu a výsledky WAI pomáhajú vytvoriť väčšie zameranie ako pre zamestnávateľov, tak aj pre zamestnancov. Je to viac než len porovnávací nástroj. Poskytuje pohľad na postavenie firmy vo vzťahu k priamym konkurentom z hľadiska konkurencieschopnosti, produktivity, trhu práce a absencie. V tomto zmysle má WAI tiež strategickú hodnotu. A môže byť východiskovým bodom pre akčný program na zlepšenie pracovnej schopnosti zamestnanca alebo pracovné schopnosti celej spoločnosti. Používanie „domu pracovnej schopnosti“ a WAI tiež pomáha začať rozhovor medzi zamestnancom a zamestnávateľom o pracovnej schopnosti. A to nie je dôležité iba v prípade absencie z dôvodu choroby. Zmapovaním pracovnej schopnosti jednotlivých zamestnancov sa vytvorí obrázok o efektivite celej organizácie namiesto obyčajného percentuálneho vyjadrenia počtu chorých zamestnancov. To pomáha včas identifikovať slabé miesta a prijať vhodné opatrenia. To je veľké plus, najmä pri psychosociálnych faktoroch, ako je vysoký pracovný tlak a nízka autonómia. Tieto faktory totiž často vyplávajú na povrch až neskoro a trvá pomerne dlho, kým s nimi niečo urobíme. Produktivita práce sa navyše zvyšuje spolu s pracovnou schopnosťou.

Nie je veľa výskumov o nákladoch na klesajúcu alebo stagnujúcu zamestnateľnosť. Niektoré výskumy ukazujú, že strata produktivity alebo zníženie pracovnej schopnosti je viac ako náklady na chorobu.



Zdroje

- [1] Arbobalans 2020: Kwaliteit van de arbeid, effecten en maatregelen v Nederlande, TNO/NEA, Deñ Haag 2020.
- [2] Janssens, H., Clays, E., De Clercq, B., De Bacquer, D. & Braeckman L. (2013). Súvislosť medzi jednotlivými a rôznymi druhmi future sickness absence, *J. Occupational Health*, 55(3), 132-141.
- [3] Alavinia, M., Molenaar, D., & Burdorf L. (2009). Productivity loss in the workforce: asociácie s zdravotnými, pracovnými demandmi a individuálnymi vlastnosťami, *American Journal of Industrial Medicine*, 52(1), 49–56.
- [4] Hemp, P. (2004). Presenteeism: Work-But out of it. *Harvard Business Review*, 82, 49-58.
- [5] Van Vuuren, T. (2011). Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden, Oratie. Open Universiteit.
- [6] SER – Dutch Social and Economic Council (2009). Een kwestie van gezond verstand: Breed preventiebeleid binnen arbeidsorganisaties. *Social-Economische Raad*.
- [7] Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2007). Burnúť en bevlogenheid. In Schaufeli, W. B., & Bakker, A.B. (Red.). *De psychologie van arbeid en gezondheid* (341 – 358).
- [8] Ilmarinen, J., Tuomi, TK, & Seitsamo J. (2005). New dimensions of work ability, *International Congress Series*, 1280, 3-7.
- [9] De Vries, S., Gründemann, R., Van Vuuren, T., & Willemsen, M. (2000). Employabilitybeleid in Nederlandse organisaties. *Gedrag & Organisatie*, 13, 291-303.
- [10] De Vries, S, Gründemann, R., & Van Vuuren, T. (2001). Zamestnanci policajnej inštruktážnej organizácie, *International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1193-1202.



8. Zoznam obrázkov a tabuliek

Obrázok 1- Pracovná schopnosť je výsledkom vzťahu medzi pracovníkom a pracovnými požiadavkami	15
Obrázok 2 - Dom pracovnej schopnosti	17
Obrázok 3 - Pracovná schopnosť, Dom pracovnej schopnosti, age management.. ..	19
Obrázok 4 - Perspektíva funkčnej kapacity v rámci životného behu (Prevzaté od WHO [4])	26
Obrázok 5 - Rovnováha medzi pracovnou záťažou a zdrojmi pracovníka (spracovali autori na základe [1, 2])	51
Obrázok 6 - Rámec pre kariérové poradenstvo v staršom veku: kariérová mriežka (prispôbené z Young [7])	54
Obrázok 7 - Demand-Control-Support model [15]	65
Obrázok 8 - Individuálne poradenstvo: fázy a obsah	86
Obrázok 9 - Fáza opakovaného (kontrolného) stretnutia	103
Obrázok 10 - Priebeh nemocenskej	117
Obrázok 11 - Komponenty udržateľnej zamestnateľnosti	121
Tabuľka 1 - Eriksonová teória psychosociálneho vývoja	24
Tabuľka 2 - Príklady pozitívnych aj negatívnych zmien počas starnutia a starnutia v práci	39
Tabuľka 3 - Príklady typov intervencií na podporu zdravia rôzneho zamerania a úrovne [15]	42
Tabuľka 4 - Skóre WAI bodov a ich základné ohodnotenie	72
Tabuľka 5 - Doma pracovnej schopnosti: mapovanie jednotlivých poschodí	95
Tabuľka 6 - Doporučené otázky pre formuláciu osobných cieľov	98
Tabuľka 7 - Pomocné kontrolné otázky založené na konceptu Domu pracovnej schopnosti	107



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.