

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

PEDAGOGICKÁ FAKULTA

Ústav pedagogiky a sociálních studií

2. ročník navazujícího magisterského studia prezenční formy

Obor: Pedagogika - veřejná správa

Diplomová práce

Bc. Jakub Marinov

**AGE MANAGEMENT ZAMĚŘENÝ NA OSOBY
VĚKOVÉ KATEGORIE 50PLUS**

Olomouc 2014

Vedoucí práce: PhDr. Helena Skarupská, Ph.D.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně a použil jen uvedených pramenů a literatury. Souhlasím, aby moje práce byla uložena v knihovně Pedagogické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci a zpřístupněna ke studijním účelům.

V Olomouci dne 24. dubna 2014

.....
Bc. Jakub Marinov

Své upřímné poděkování bych chtěl věnovat především vedoucí PhDr. Heleně Skarupské, Ph.D. za odborné vedení při zpracovávání diplomové práce, více než cenné rady stejně jako trpělivost a laskavý přístup. Dále také Mgr. Iloně Štorové, předsedkyni občanského sdružení Age Management, která mi byla po celou dobu nejen výraznou metodickou podporou, nýbrž i tak říkajíc nevyčerpatelným zdrojem inspirace. V neposlední řadě děkuji Mgr. Lence Zedkové, ředitelce Olomouckého inspektorátu České školní inspekce a panu Matěji Štembírkovi, administrátorovi ICT v téže organizaci, za jejich naprosto nevídanou míru vstřícnosti, ochoty a podpory při realizaci výzkumu v rámci diplomové práce.

Obsah

Úvod	5
I TEORETICKÁ ČÁST	7
1. Když se řekne Age Management	8
2. Definování, historie, cíl Age Managementu	11
3. Perspektivy Age Managementu v České republice	21
4. Úrovně, prvky strategie, resp. hlavní protagonisté konceptu Age Managementu .	31
5. Opatření Age Managementu	34
5.1 Opatření Age Managementu na individuální úrovni	36
5.2 Pracovní schopnost a její měření pomocí metodiky Work Ability Index	39
5.3 Opatření Age Managementu na organizační (podnikové) úrovni	49
5.4 Opatření Age Managementu na mezinárodní, národní (regionální) úrovni, tzv. věková politika	56
II EMPIRICKÁ ČÁST	65
6. Metodologie výzkumu	66
6.1 Cíl výzkumu	67
6.2 Charakteristika respondentů výzkumu	68
6.3 Výzkumný nástroj a metoda zpracování dat	69
6.4 Prezentace dílčích výsledků výzkumu	71
6.5 Úrovně dosaženého indexu pracovní schopnosti	80
Závěr	82
Seznam použité literatury a pramenů	85
Seznam příloh	94
Anotace	100

Úvod

Předkládaná diplomová práce s názvem „Age Management zaměřený na osoby věkové kategorie 50plus“ je příspěvkem k tématu problematického uplatňování právě zralejších lidí především na tuzemském trhu práce, které současně sledáváme nejen tématem bytostně aktuálním, nýbrž i společensky eminentně palčivým. Z určitého úhlu pohledu diplomová práce navazuje na problematiku řešenou v naší předešlé kvalifikační (bakalářské) práci s názvem „Quo vadis stáří“, jejímž nosným tématem byla věková diskriminace (tzv. ageismus). Zamýšleným přínosem je přispět měrou nikoli nevýznamnou k dalšímu šíření povědomí o existenci Age Managementu, jeho filozofii a principech (nejen) na akademické půdě naší alma mater, která dlouhodobě prokazuje, že ji problematika věku upřímně zajímá¹.

Zatímco explicitně v České republice je Age Management (tj. řečeno lapidárně řízení zohledňující věk, schopnosti a potenciál pracovníka) možné považovat za stále relativně novou, právě s ohledem na jeho soudobou zcela bezprecedentní potřebnost nicméně překotně se rozvíjející a ve veřejném prostoru stále skloňovanější kategorii, která je řešena mimo jiné i v základních koncepčních dokumentech strategického významu na národní („Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017“), evropské („Strategie pro inteligentní a udržitelný růst podporující začlenění – Evropa 2020“), resp. globální („Madridský mezinárodní akční plán pro problematiku stárnutí“) úrovni, tak v zahraničí (především pak ve Skandinávii, resp. obzvláště Finsku, teď aktuálně také v Nizozemsku) přináší opatření v rámci konceptu Age Managementu již zcela konkrétní a skutečně velmi pozitivní výsledky.

Jednou z bezpochyby nejvýznamnějších výzkumných a odborných organizací působících nejen v rámci výše jmenovaného konceptu, nýbrž i v oblasti pracovního zdraví a pracovní bezpečnosti je, jak uvádí Cimbálníková a kol. (2012, s. 10), Finský institut pracovního zdraví se sídlem v Helsinkách, který se pod záštitou tamějšího Ministerstva pro sociální věci a zdraví věnuje problematice stárnutí již od počátku osmdesátých let minulého století, kdy si výzkumný tým vedený Juhani Ilmarinenem,

¹ Výše zmíněnou skutečnost můžeme prostřednictvím Bednařikové (2006, s. 60) doložit např. existencí olomoucké Univerzity třetího věku, co by instituce, která jako vůbec první svého druhu v našich zeměpisných šířkách vznikla již v roce 1986 právě při Univerzitě Palackého v Olomouci.

duchovním otcem Age Managementu, snažil nalézt odpověď na dvě zcela klíčové otázky, a sice „Jak dlouho mohou lidé pracovat a jaký je vhodný věk odchodu do důchodu?“, resp. „Jak vlastně měřit lidskou schopnost pracovat během stárnutí?“. Záhy na to došlo právě prostřednictvím tohoto multidisciplinárního týmu vědeckých pracovníků k sestavení unikátní epistemologické metody nazvané Index pracovní schopnosti schopné míru pracovní schopnosti jedince jednoznačně určit.

V České republice si bezpříkladnou důležitost systematické práce se skupinou osob věkové kategorie 50plus, rozvoje filozofie, resp. implementace opatření v rámci konceptu Age Managementu uvědomila Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, která ve spolupráci s českými partnery – Masarykovou univerzitou, Univerzitou Palackého v Olomouci, Úřadem práce České republiky, Krajskou pobočkou v Brně a zahraničním partnerem – Finským institutem pracovního zdraví prostřednictvím projektu Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost s názvem „Strategie Age Managementu v České republice“ podnítila upřímný zájem nejenom odborné, nýbrž i nejširší laické veřejnosti, jak o oblast zaměstnávání zralejších pracovníků, tak právě o Age Management jako takový.

I když výše zmíněný koncept, resp. programy rovných příležitostí obecně jsou, jak konstatuje Linda Sokáčová, socioložka společnosti Alternativa 50+, (2013, s. 19) zatím ještě rozvinutější a četnější v zahraničí, tak i v tuzemsku je možné nalézt stále více zajímavých příkladů, načež věříme, že této žádoucí skutečnosti určitým dílem napomůže rovněž předkládaná diplomová práce, jejímž cílem pro teoretickou část je poskytnout ucelený pohled na koncept Age Managementu zaměřeného na osoby věkové kategorie 50plus, pro empirickou část je stanovit index pracovní schopnosti u pracovníků Jihočeského, Moravskoslezského, Olomouckého a Středočeského inspektorátu České školní inspekce věkové kategorie 50plus, neboť jsme bytostně přesvědčeni o platnosti výroku Michaely Marksové, toho času ministryně práce a sociálních věcí, proneseného pro deník Právo (26. 3. 2014), totiž že „*Každý, kdo chce, musí mít šanci pracovat, bez ohledu na věk.*“

I TEORETICKÁ ČÁST

1. Když se řekne Age Management ...

„Práce je normální součástí života a člověk by měl pracovat, dokud může.“

Iva Holmerová, gerontoložka, 2013

Mají nadhled, disponují zkušenostmi, bývají loajální, starší lidé jsou pro pracovní kolektivy bezesporu přínosem, přesto o ně podle Hovorkové (2012, s. 9) čeští zaměstnavatelé zatím příliš nestojí. *„Jestliže jako padesátník ztratíte místo, nemáte téměř žádnou možnost, jak se na pracovním trhu uplatnit. (...) Zaměstnávat věkově různorodé týmy považuje mnoho mladých manažerů za problém. Stále mají sklon k tomu najímat si mladší zaměstnance, kteří budou pracovat za méně peněz a s větším zaujetím. Nedochozí jim zatím zcela, že právě věkově různorodé týmy jim přinesou mnohem lepší ekonomické výsledky“*, konstatuje Janíčková (2012, s. 12). V podstatě totéž uvádí Štorová (2013, s. 3), podle které tuzemští zaměstnavatelé rovněž nevidí signifikantní paralelu mezi prosperitou organizace a systematickou prací s pracovníky právě věkové kategorie 50plus, načež tak stále početnější zástupy zralejších uchazečů o zaměstnání slýchají, jak uvádí Čápová (2013, s. 24 – 26), jediné: *„Bohužel, nevybrali jsme vás“*, resp. má podle Vavroně (2012, s. 1) stále větší procento lidí, kterým je přes padesát a přijdou o práci, reálnou šanci, že se důchodu dočká na úřadech práce.

Neutěšenou situaci dneška dokládá Hovorková (2012, s. 9) zdrcujícími čísly: 89% tuzemských podniků totiž nedisponuje naprosto žádnou strategií nábory osob starších padesáti let, přičemž pouze 13% z nich ví, jak si tyto pracovníky vůbec udržet. Tzv. Age Management (AM) je v České republice teprve v plenkách třebaže se oblast zaměstnávání právě starších lidí stává vzhledem k demografickému vývoji stále aktuálnějším palčivějším tématem. Navíc, v návaznosti na hlavní cíle desetiletého programu Evropské unie (EU) *„Strategie pro inteligentní a udržitelný růst podporující začlenění – Evropa 2020“*, se vláda ČR zavázala mj. právě k poměrně výraznému zvýšení míry zaměstnanosti starších pracovníků (věkové kategorie 55 – 64 let) z nynějších přibližně 47,7% na 55% do roku 2020 (Úřad vlády České republiky, 2012, s. 40).

V kontextu výše zmíněné a zcela bezprecedentní úrovni populačního stárnutí, resp. permanentně se prodlužujícího pracovního života člověka se podle Štorové a Fukana (2012, s. 5) budou i u nás dostávat do popředí, a současně se stále větší naléhavostí, otázky spojené zejména s pracovní schopností stárnoucích pracovníků a vytvářením vhodných podmínek na pracovišti. Zvyšování hranice věku odchodu do penze na straně jedné, totiž budou muset současně doprovázet změny v pracovním životě člověka na straně druhé. Prostor pracoviště bude, jak uvádí Štorová a Fukana (2012, s. 5), tím vůbec nejdůležitějším místem, „*které bude rozhodovat o tom, zda zaměstnanci chtějí, ale také zda mohou pracovat déle.*“

Ačkoli kýženého stavu, čímž rozumíme neustálý růst zaměstnanosti (s ohledem na zaměření diplomové práce) právě v kategorii pracovníků starších padesáti let, nebude možné dosáhnout současně beze změn v obecném přístupu k procesu stárnutí a fenoménu stárnutí na úrovni individuální, organizační, resp. celospolečenské, sehrává management organizace naprosto klíčovou roli při ovlivňování, resp. potřebné stimulaci (tj. zvyšování) pracovní schopnosti mj. právě u stárnoucí pracovní síly. Povědomí manažerů všech tří existujících úrovní² (tj. liniový, střední, vrcholový manažeri) o problematice věku stejně jako jejich ochota najít k „věku přátelská“ řešení, totiž podle Ilmarinena (2012, s. 16), podstatným způsobem zvyšuje míru úrovně pracovní schopnosti mezi zralejšími pracovníky (kategorie 50plus), naopak značné deficity ve znalostech, ochotě či připravenosti organizace čelit výzvám být pozvolného, tak dnes již téměř jistého příchodu společnosti dlouhověkosti, mají na pracovní schopnost pracovníků takovéto „nepřátelské“ organizace negativní vliv, a to dokonce výrazněji než jiné faktory. Právě toto zjištění se v první polovině devadesátých let minulého století stalo základem pro rozvoj konceptu AM.

V důsledku populačního stárnutí se dá, jak uvádí Ilmarinen (2006, s. 67 – 68), předpokládat, že se práce i celá společnost změní vícero způsoby. Tím, že se na straně jedné sníží počet a současně na straně druhé zvýší věk pracovní síly, bude třeba a to v daleko větší míře investovat do pocitu pohody v práci stejně jako do

² Jednotlivé úrovně manažerů (podle jejich postavení v organizaci) uvádíme s odkazem na publikaci s názvem „Management“ autorů Běhohlávka, Košťana a Šulera (2001), která je uvedena v seznamu použité literatury a pramenů.

schopnosti práci zvládat. Těžiště změn bude nově představovat nejenom znovuobjevená filozofie celoživotního učení, nýbrž i celková atmosféra stejně jako způsoby řízení managementu v pracovních kolektivech, poněvadž právě tyto faktory mohou skutečně dramatickým způsobem zvýšit produktivitu práce organizace. Změny ve věkovém složení organizace, resp. společnosti (civilizaci) jako celku je možné chápat jako tzv. „hozenou rukavici“, naskýtající se příležitost pro tolik potřebnou konsolidaci (posílení společenské koheze, zintenzivnění míry mezigenerační kooperace) vztahů mezi pracovníky (lidmi) různého věku.

„Považuji za nutné, aby se o Age Managementu psalo.“

Hermann Simon, profesor ekonomie, 2012

2. Definování, historie, cíl Age Managementu

Termín AM vymezuje Cimbálníková a kol. (2011, s. 4) jako „řízení s ohledem na věk a na schopnosti zaměstnanců.“ Totéž pojetí AM, obsahující navíc ještě i kategorii potenciál pracovníka, chápou autoři Štorová a Fukan (2012, s. 7) jako zjednodušené, přičemž současně uvádí širší definici konceptu: „*age management bere v úvahu věkové faktory mající vliv na zaměstnance „bílých i modrých límečků“ v procesech každodenních činností, plánování a organizace práce, jakožto i v pracovním prostředí takovým způsobem, že se zaměstnanec cítí podporován v dosažení osobních i pracovních cílů.*“ Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky (MPSV ČR) (2008, s. 24) charakterizuje v Národním programu přípravy na stárnutí na období let 2008 až 2012 AM jako řízení lidských zdrojů reflektující a zohledňující věkovou strukturu stejně jako potřeby starších pracovníků, které současně přispívá k výraznější pracovní spokojenosti, vyšší produktivitě práce, zvyšuje motivaci, snižuje absenci, podporuje zdraví, zlepšuje vztahy na pracovišti. Ještě širěji pojímají koncept Kuperus, Stoykova a Rode (2011, s. 34), odkazujíc se na „Working Programme“, interní dokument ESF – Age Network z roku 2009, podle které je AM: „*celek bojující s věkovou diskriminací a nezaměstnaností, podporující lepší management lidských zdrojů, poskytující vhodné pracovní podmínky, celoživotní přístup k práci a k celoživotnímu učení (...).*“

V tomto kontextu pak Cimbálníková a kol. (2012, s. 33) uvádí další rozšířené pojetí, totiž že AM „*představuje vytvoření podmínek, které zohledňují věk na úrovni politické a organizační, v řízení pracovních procesů v oblasti fyzického a sociálního prostředí.*“ Právě s úrovněmi AM ve svém pojetí operuje taktéž Kociánová (2012, s. 111), podle které jde o „*řízení věkové struktury pracovníků, a to na úrovni společnosti, organizací a jedinců.*“ Pro Pillingeru (2008, s. 7) představuje AM termín užívaný „*pro činnosti, jejichž účelem je podporovat komplexní přístup k řešení demografických změn na pracovišti.*“

Z výše nabídnutých definic konceptu je již na první pohled zřejmé, že se diskuze v rámci AM dotýká hned celé řady témat, podle Kociánové (2012, s. 111 – 112) pak zejména nepříznivého demografického vývoje (tj. populačního stárnutí), politiky penzí a odchodu ze zaměstnání, sociální odpovědnosti organizace, věkové

diskriminace (ageismu) či zaměstnatelnosti starší generace, obzvláště pracovníků věkové kohorty 50plus.

Štorová (2013, s. 2 – 3) však upozorňuje na skutečnost, že ačkoli je zejména v současné době koncept AM nejvíce spojován právě se stárnoucí pracovní silou (pracovníky 50plus), nejde o jeho zcela úplný (exaktní) výklad zprvu severského projektu, neboť jednotlivá opatření konceptu směřují ke všem skupinám pracovníků³. AM tedy sám o sobě zohledňuje nejenom problematiku starších pracovníků, nýbrž se své krystalicky čisté podobě zabývá také otázkami zaměstnávání absolventů, rodičů vychovávající malé děti, v neposlední řadě osob tzv. sendvičové generace (tj. jednotlivců pečujících současně o své nezaopatřené děti i rodiče, kteří jejich péči nezbytně potřebují). Tuto skutečnost konstatuje též MPSV ČR (2008, s. 24), podle kterého AM „vyžaduje vytvoření nového modelu práce, učení a souladu pracovních a rodinných závazků v průběhu života.“

Kolébku, resp. průkopníkem konceptu AM je, jak jsme koneckonců již partikulárně naznačili výše, všeobecně považováno Finsko, jež má podle Cimbálníkové a kol. (2011, s. 4) v oblasti péče o pracovníky kategorie 50plus a obzvláště jejich pracovní schopnost⁴ v rámci evropských zemí absolutně výsadní

³ Výše uvedené skutečnosti, totiž že se koncept AM týká všech věkových skupin pracovníků, jsme si plně vědomi a zcela se s ní ztotožňujeme, avšak s ohledem na zaměření diplomové práce budeme s AM v následujícím textu dále pracovat už jen ve spojitosti se stárnoucí pracovní silou (tedy pouze s určitou výše cílové skupiny), jinými slovy, jako ke konceptu orientovaného na pracovníky kategorie 50plus. Toto poněkud redukované pojetí, se podle Cimbálníkové a kol. (2012, s. 100) opírá zejména o vytváření podmínek pro zaměstnávání starších osob, podporu celoživotního vzdělávání, zvyšování kvality života a mezigenerační dialog.

⁴ Přestože o vzájemné vazbě/provázanosti konceptu pracovní schopnosti s konceptem AM budeme v následujícím textu diplomové práce ještě podrobněji hovořit, považujeme za vhodné bezprostředně na samém počátku práce zcela jednoznačně, úsporným způsobem, vymezit existující vztah, resp. historickou posloupnost obou konceptů. Za zrodem AM totiž stojí právě historicky starší koncept pracovní schopnosti, resp. následně sestavená epistemologická metoda měřící pracovní schopnost člověka nazvaná Index pracovní schopnosti, která byla dlouhodobě testována a která mj. výzkumně odhalila skutečnost, totiž že klíčovými hráči při ovlivňování pracovní schopnosti pracovníků jsou manažeři (tj. vedoucí pracovníci) organizace. Tento fakt následně vzbudil silnou potřebu nacházet „k věku vstřícná“ řešení, jež budou podporovat mj. právě i věkovou diverzitu pracovních kolektivů, resp. se stal základem pro rozvoj samotného konceptu AM.

postavení. Kejhová (2012, s. 4) v této souvislosti uvádí, že Finové se problematikou AM začali zabývat s více jak dvacetiletým předstihem před ostatními zeměmi, což bylo, jak pro dokument České televize (2013) s příznačným názvem „Jak dlouho ...“⁵ konstatuje Rabušicová, způsobeno tzv. baby boomem (tj. časovým obdobím zvýšené porodnosti), který Finsko zažívalo již od druhé poloviny čtyřicátých let dvacátého století, zatímco ve většině evropských zemí se tentýž fenomén dostavuje teprve v průběhu let padesátých. „Vzhledem k tomu, že se ve Finsku generace „baby boomers“ narodila v letech 1945 – 1950, bylo poměrně jednoduché si spočítat, že podíl starších pracovníků v 90. letech bude velmi vysoký“ tímto způsobem odhaluje příčinu vzniku výše zmiňovaného náskoku „duchovní otec“ konceptu pracovní schopnosti, resp. AM jako takového – Juhani Ilmarinen (2011, s. 12 – 22), přičemž současně uvádí, že právě uvědomění si demografického problému Finska (na počátku osmdesátých let minulého století) představovalo prvotní impulz pro iniciaci výzkumu pracovní schopnosti. V téže době existovalo, jak dále uvádí Ilmarinen (2012, s. 12), ve finském veřejném sektoru celkem osm různých věkových hranic odchodu do důchodu v závislosti na vykonávané pozici, současně zde byl evidován vysoký počet práceneschopných osob a zároveň byl ještě rozšířen stávající seznam důvodů pro odchod do tzv. předčasného důchodu, což byla z dlouhodobé perspektivy naprosto neudržitelná kombinace a tak byl již v roce 1980 Finský institut pracovního zdraví (Finnish Institute of Occupational Health – FIOH) se sídlem v Helsinkách, který je výzkumnou a odbornou organizací působící v oblasti pracovního zdraví a pracovní bezpečnosti pod záštitou finského Ministerstva pro sociální věci a zdraví, resp. jeho výzkumný tým vedený profesorem Juhani Ilmarinenem požádán, aby našel odpověď na otázky: „Jak dlouho mohou lidé pracovat a jaký je vhodný věk odchodu do důchodu?“, resp. „Jak měřit lidskou schopnost pracovat během stárnutí?“.

Pro nalezení co možná nejerudovanější odpovědi bylo podle Ilmarinena (2012, s. 16) z výzkumného hlediska zapotřebí ze všeho nejdříve zjistit, jak vůbec lidskou schopnost pracovat během stárnutí měřit, k čemuž byl dle diskuzního pořadu brněnské regionální stanice veřejnoprávního Českého rozhlasu s názvem „Co vy na

⁵ Odkaz vedoucí přímo na webové stránky tvůrce dokumentu – České televize, který současně umožňuje jeho bezplatné zhlédnutí, naleznete v seznamu použité literatury a pramenů.

to?“⁶ (7. 1. 2014) slovy Štorové zvolen pozitivní přístup, načež se začala systematicky měřit pracovní schopnost (nikoli pracovní neschopnost, přestože ta pozdějším diskuzím a výzkumům dominovala).

Kvantifikaci samotné pracovní schopnosti stejně jako její následnou eminentní koncepční podporu umožnilo představení nové a zcela unikátní epistemologické metody nazvané „Index pracovní schopnosti“⁷ (Work Ability Index – WAI), kterou vyvinul multioborový tým vědců FIOH. Metoda WAI byla, jak uvádí Ilmarinen (2012, s. 16), na podkladě rozsáhlé longitudinální studie, již výzkumný vzorek tvořilo šest a půl tisíce pracovníků obecní správy ve věku od čtyřiceti pěti let věku, dlouhodobě testována.

Sumarizované výsledky studie po čtyřech, resp. jedenácti letech sledování byly skutečně velmi podnětné, neboť jak uvádí Tuomi, Ilmarinen a kol. (1997, s. 58 – 65)⁸, u přibližně 60% pracovníků setrvala jejich pracovní schopnost na dobré, příp. vynikající úrovni, u necelé desetiny (9,2%) se úroveň práceschopnosti dokonce zvýšila, přičemž u zbylých 28,8% však došlo během stárnutí k dramatickému poklesu pracovní schopnosti.

Toto poměrně vysoké číslo přimělo odpovědné finské instituce k dohodě, totiž že jejich společným cílem pro následující roky bude pracovní schopnost během stárnutí udržet. Jednotlivé kroky směřovaly primárně do oblasti posilování pracovní

⁶ Odkaz vedoucí přímo na webové stránky tvůrce diskuzního pořadu – brněnské regionální stanice veřejnoprávního Českého rozhlasu, který současně umožňuje po vyhledání příslušného dílu v archivu stanice jeho bezplatný poslech, naleznete i s potřebnými identifikátory v seznamu použité a pramenů.

⁷ Nejen samotnou pracovní schopností, nýbrž i cestou vedoucí k jejímu výpočtu (tj. WAI) se budeme v subkapitole diplomové práce 5.2 s názvem „Pracovní schopnost a její měření pomocí metodiky Work Ability Index“ ještě jednou a současně mnohem podrobněji zabývat, přičemž si blíže popíšeme právě i jednotlivé kroky metody WAI. Avšak s ohledem na skutečnost, že je tato metoda licencovaným (přísně chráněným) produktem FIOH, který je možné v České republice užívat explicitně k nekomerčním (vědeckým) účelům, tzn., že je jeho volné šíření zakázáno, považujeme za vhodné již v určitém předstihu konstatovat, resp. upozornit čtenáře na skutečnost, že právě z tohoto důvodu nebude možné metodologii WAI vyčerpávajícím způsobem (zcela exaktně) specifikovat.

⁸ Odkaz na uváděnou studii s názvem „Aging, work, life-style and working ability among Finnish municipal workers in 1981 – 1992“ autorů Tuomiho, Ilmarinena a kol., který současně umožňuje její bezplatné stažení, naleznete v seznamu použité literatury a pramenů.

schopnosti stárnoucích pracovníků, tvorbu žádoucí (k věku vstřícné) firemní kultury, která si považuje nejen samotného věku, nýbrž i hodnotných profesních (životních) zkušeností, jimiž zpravidla disponují právě zralejší pracovníci. Podle Ilmarinena (2006, s. 58 – 64) patří Finsko, pokud jde o řešení situace stárnoucí pracovní síly, i nadále mezi vůbec nejaktivnější země EU. FIOH, tamější rezort práce, rezort sociálních věcí a zdraví stejně jako rezort školství uskutečnily v posledních desetiletích celou řadu inspirujících programů zaměřených přímo na problematiku stárnutí pracovní síly ve Finsku:

- program „Úcta ke stárnutí – podpora pracovní schopnosti a pracovní pohody stárnoucích pracovníků“, realizovaný FIOH v letech 1990 až 1996, testoval implementaci různých opatření ovlivňujících pracovní schopnost pracovníků starších čtyřiceti pěti let v celkem dvaceti projektech uskutečněných v privátním, státním i obecním sektoru, ve stejnou dobu organizoval současně školení zaměřené na pracovní zdraví a index pracovní schopnosti pro lékaře a zdravotní sestry,
- ustanovení Výboru pro stárnutí (1996) vedeným finským Ministerstvem práce, jehož hlavním úkolem bylo najít řešení k podpoře neustále početnější skupiny starších pracovníků. Výbor následně předložil více jak čtyřicet návrhů možných opatření vedoucích ke zlepšení postavení této skupiny na trhu práce,
- se záměrem uskutečnit Výborem pro stárnutí předložená doporučení vytvořila výše zmíněná ministerstva tzv. Finský národní program pro stárnoucí pracovníky pro období let 1998 až 2002 (FINPAW), jehož jednou částí byl požadavek, aby byl ve spolupráci s institucemi, které se ve Finsku zabývají školením manažerů, vyvinut školící program AM. Během tohoto programu byl, jak uvádí Ilmarinen (2012, s. 16) proškolen přibližně jeden tisíc manažerů, přičemž byl současně vyvinut barometr pracovní schopnosti k tomu, aby bylo možné každý třetí rok hodnotit aktivity týkající se pracovní schopnosti. Ačkoli je podle Ilmarinena (2006, s. 64) obtížné jednoznačně dokázat kauzální vztah mezi působením FINPAW a situací stárnoucích pracovníků na tamějším trhu práce, zůstává pravdou, že právě za čtyřleté období trvání programu (1998 – 2002) se v porovnání se situací panující v ostatních členských zemích EU mnoho věcí ve vztahu ke stárnoucím pracovníkům skutečně obrátilo k lepšímu

(např. míra zaměstnanosti lidí v kategorii 50 – 64 let věku se zvýšila o 12%, věk odchodu do důchodu se současně zvýšil o 18 měsíců na v průměru 59,5 roku, přibližně 75% pracovníků starších padesáti pěti let bylo přesvědčeno o skutečnosti, že je jejich práce dobře organizovaná, výskyt věkové diskriminace (tzv. ageismu) se vedle nejmladší kategorie pracovníků (do dvaceti devíti let) snížil nejvíce právě u kategorie vůbec nejstarších pracovníků (nad padesát pět let)),

- program „Zvládání práce“ vypracovaný rezortem práce zkoumající v letech 2000 až 2003 pracovní život a pracovní komunity ve Finsku,
- program „Podpora atraktivity pracovního života (VETO)“ řízený ministerstvem sociálních věcí a zdraví mezi léty 2003 až 2007 podporoval stárnoucí pracovníky, aby setrvali v pracovním životě prostřednictvím jeho zatraktivňování, programovým cílem bylo též ještě více propojit oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci s oblastí zdravotní péče a sociálním zabezpečením,
- program FIOH s názvem „Trvale udržitelný rozvoj pracovní kariéry (KESTO)“ navazující na předchozí program (VETO) podporoval v letech 2004 až 2007 pracovní schopnost a funkční kapacitu, schopnost pokračovat v práci stejně jako rozvíjet pracovní schopnost a pracovní pohodu na samotných pracovištích. Program KESTO dokázal během své existence shromáždit mnoho informací a zkušeností ze studií rozvoje postupů pracovního života, které se následně prostřednictvím školení transformovaly do praxe, zároveň došlo k vybudování široké sítě spolupracovníků, která pomáhá dalšímu přenosu informací do praxe,
- program „Zvýšení kvalifikace pracujících dospělých (NOTES)“ realizovaný mezi léty 2003 – 2007 finským Ministerstvem školství spočíval v růstu kvalifikace pracujících dospělých s cílem prodloužit jejich pracovní život či jim dokonce pomoci dosáhnout kariérního růstu. Současně se snažil ovlivňovat celkovou zaměstnanost, resp. zmírňovat výpadek pracovní síly způsobený odchodem příliš velkého počtu starších pracovníků do penze v relativně krátkém časovém intervalu. Realizovaná šetření byla v rámci programu NOTES určena zejména pracujícím dospělým ve věku od třiceti do padesáti devíti let, přičemž vstupní úroveň pracovníkových kompetencí byla zcela

irelevantní (programu se mohli zúčastnit pracovníci mající třeba jen elementární stupeň vzdělání s minimální úrovní pracovních zkušeností, stejně jako pracovníci disponující vysokou úrovní dosažené kvalifikace či bohatými pracovními zkušenostmi),

- program „Rozvoje pracoviště (TYKES)“ probíhající v období let 2004 až 2009 opět pod hlavičkou rezortu práce finančně podporoval rozvoj organizací prostřednictvím výzkumu založeného na kooperaci mezi managementem organizace a jejími pracovníky s cílem zvýšit produktivitu a současně kvalitu pracovního života v organizaci, konstatuje Ilmarinen (2006, s. 58 – 64).

Pro úplnost prostřednictvím Ilmarinena (2012, s. 16) dodejme, že během finského předsednictví EU v roce 1996 a 2006 byly finské úspěchy v oblasti představeny také ostatním členským státům evropské rodiny, přičemž právě v roce 2006 obdrželo Finsko cenu Carla Bertelsmana za aktivní politiku v oblasti stárnutí. Tajemství úspěchu finského přístupu k aktivní politice stárnutí v pracovním životě tkví podle Ilmarinena (2012, s. 16) v integraci následujících faktorů:

- *„veřejná politika poskytuje mandát a financování;*
- *výzkum aktivně podporuje dlouhodobé studie a implementaci jejich výsledků;*
- *tripartita podněcuje zájem a odezvu firem;*
- *propagace vytváří a poskytuje praktické rady k implementaci a podpoře jednotlivých komponent Age Managementu;*
- *strategie win – win dbá o to, z Age Managementu profitovali zaměstnanci, firmy i organizace.“*

Přičemž každá země si musí tyto jednotlivé faktory upravit (standardizovat) pro své vlastní podmínky, dodává Ilmarinen (2012, s. 16).

Uváděné programy vyústily, jak uvádí Štorová ve výše jmenovaném televizním dokumentu (2013), již v roce 2005 v reformu finského penzijního systému, jehož základní kámen byl nově postaven na tzv. flexibilním věku odchodu do důchodu, tzn., je definováno, že od šedesáti tří do šedesáti osmi let věku se může pracovník sám svobodně rozhodnout, kdy hodlá do důchodu odejít, přičemž zde současně existuje poměrně výrazný finančně motivační mechanismus nabádající pracovníka k tomu, aby, pokud může, setrval na pracovišti delší dobu. Za každý rok navíc pak získává zvýhodnění dosahující výše 4,5% ze mzdy, což znamená, že pokud se

pracovník rozhodne (je mu umožněno) pracovat déle, může mít při odchodu do důchodu v šedesáti osmi letech (a později) až o 22,5%⁹ vyšší penzi než ten pracovník, který se rozhodl odejít na odpočinek hned po dosažení šedesáti tří let věku. K zaměstnávání starších pracovníků jsou ale motivovány rovněž samotné organizace, které pakliže zaměstnávají pracovníky právě z oněch vyšších věkových kategorií, mají nárok na daňová zvýhodnění, což je ve Finku, pro které je vysoká míra zdanění signifikantní, možné považovat též za eminentní motivační faktor.

Ilmarinen (2006, s. 65 – 67) hovoří o revizi finského penzijního systému jako o významném stimulu pro reformu tamějšího pracovního života, který je navíc mnohostranný, neboť nabízí výhody těm pracovníkům, kteří si prodlouží svoji profesní dráhu, přičemž současně zpříšňuje podmínky pro předčasné ukončení aktivního pracovního života. Jelikož je úspěch nového systému závislý primárně na tom, jak lidé vnímají (budou vnímat) pracovní život a jaké s ním mají (budou mít) zkušenosti, vyžadují si realizované změny penzijního systému na jedné straně, současně bezpodmínečnou reformu pracovního života na straně druhé, neboť každý člověk by měl mít (a musí mít) stejné právo pokračovat v pracovním životě, bude-li toho schopen a bude-li přitom současně také chtít. Finská penzijní reforma byla, jak uvádí Ilmarinen (2006, s. 65 - 66), zavedena s následujícími cíli:

- aby bylo možné i nadále vyplácet slibované zaměstnanecké penze,
- příspěvky na zaměstnanecké penze udržet na přijatelné úrovni,
- udržet finskou konkurenceschopnost a zaměstnanost,
- prodloužit pracovní život člověka, v důsledku čehož zlepšit míru celkové zaměstnanosti a zároveň snížit míru závislosti.

Historii výzkumu pracovní schopnosti a konceptu AM ve Finsku v číslech si můžeme prostřednictvím Ilmarinena (2011, s. 12 – 22) ještě jednou popsat, resp. přehledným způsobem shrnout, v následujících třech (dvou) fázích:

- 1980 – 1989: vznik a vývoj za pomoci longitudinálních studií,
- 1990 – 1999: konceptualizace a implementace,
- 2000 – 2009: představení a propagace na mezinárodní úrovni.

⁹ Po dovršení hranice šedesáti osmi let věku se finanční zvýhodnění již dále nevalorizuje, setrvává na maximální hodnotě 22,5%.

AM prošel obdobným vývojem a v podstatě, s jistou mírou simplifikace, kopíroval výsledky výzkumu pracovní schopnosti:

- 1990 – 1999: odezvy na výzkum, konceptualizace, školení,
- 2000 – 2009: případové studie, příklady dobré praxe, typologie.

Pro úplnost prostřednictvím Ilmarinena (2012, s. 16 – 17) dodejme, že hned na počátku devadesátých let minulého století byla metoda WAI přeložena do švédštiny, angličtiny, němčiny a holandštiny, přičemž dnes je k dispozici již ve dvaceti devíti jazykových mutacích a to včetně českého jazyka, který se stal právě oním devětadvacátým jazykem. Naprosto klíčovou roli v mezinárodní propagaci obou konceptů sehrály jak Mezinárodní komise pracovního zdraví (International Commission on Occupational Health – ICOH) a její vědecká komise pro stárnutí a práci, tak Mezinárodní ergonomická asociace (International Ergonomics Association – IEA) a její technická komise pro stárnutí, které společně organizovaly četná sympozia, vědecké workshopy, celosvětové konference, jejichž nosnými tématy byly index pracovní schopnosti a stárnutí. Po roce 2000 byl pod záštitou EU uskutečněn široce koncipovaný projekt zaměřený na výzkum a vývoj aktivit AM, kdy Evropská nadace pro zlepšení života a pracovních podmínek (Eurofound) shromáždila a následně analyzovala tzv. „příklady dobré praxe Age Managementu“ v členských státech EU¹⁰.

Cíl konceptu AM tkví, jak uvádí Cimbálníková a kol. (2011, s. 6) a jak je ostatně i v návaznosti na předešlý text patrné, především v podpoře komplexního přístupu k řešení bezprecedentní demografické situace a s ní taktéž souvisejících demografických změn probíhajících na pracovišti. Pillinger (2008, s. 24) spatřuje cíl AM ve skloubení kariérního rozvoje zaměstnanců s flexibilním, celoživotním modelem práce takovým způsobem, aby si společnost byla schopna a současně ochotna dlouhodobě udržet stárnoucí pracovníky a dosáhla tak vyvážené věkové struktury. Obé ve svém pojetí zohledňuje Kociánová (2012, s. 112), když o AM hovoří jako o komplexním přístupu, jež představuje vytváření strategií a postupů, řízení programů, strategií a postupů, které se zabývají demografickými změnami

¹⁰ Pro úplnost ještě dodejme, že je v databázi „příkladů dobré praxe Age Managementu“ možné nalézt i českou stopu: např. subjekt Tradice Slovácka, o. p. s., ŠKODA AUTO, a.s. či OHL ŽS, a.s.

pracovní síly, které směřují k podpoře věkové diverzity na pracovišti. Cílem dobrého řízení věkové struktury (AM) je podle příručky „Longer, Healthy and Productive Working Lives“ (TAEN – The Age and Employment Network, 2012, s. 18) vytvoření takového pracovního prostředí, ve kterém jsou zaměstnanci schopni dosáhnout naplnění svého potenciálu, aniž by současně čelili jakémukoli znevýhodňování kvůli svému věku.

3. Perspektivy Age Managementu v České republice

Třebaže jsme prostřednictvím slov Hovorkové (2012, s. 9) hned v úvodních řádcích této kapitoly konstatovali, že je u nás koncept AM teprve v plenkách, je současně i v tuzemsku možné identifikovat stále zřetelnější signály svědčící byt' o pozvolném, leč stabilním růstu zájmu české společnosti o filozofii AM, o němž se ve veřejném prostoru hovoří stále intenzivněji, se kterým ve svých základních koncepčních materiálech začíná pracovat i sama vláda České republiky.

Koncept AM vstoupil do České republiky, jak uvádí Štorová (2012, s. 14), prostřednictvím projektu Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ), kdy ve spolupráci ČR a Finska vznikl v našich zeměpisných šířkách do té doby zcela ojedinělý projekt s názvem „Strategie Age Managementu v České republice“, jehož realizátorem se ve spolupráci s českými partnery – Masarykova univerzita, Univerzita Palackého v Olomouci, Úřad práce České republiky, Krajská pobočka v Brně a zahraničním partnerem – FIOH, stala Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, o. s. (AIVD). Za dobu své existence (září 2010 až červenec 2011) přinesl projekt do ČR podle Štorové (2013, s. 2) novou metodiku v oblastech AM a konceptu pracovní schopnosti, přičemž současně podnítil zájem nejenom odborné, nýbrž i nejširší laické veřejnosti o problematiku zaměstnávání právě osob věkové kategorie 50plus.

Hlavním cílem výše jmenovaného počínu, jemuž se, jak uvádí AIVD (2012), dostalo v závěru roku 2012 mj. i zvláštního ocenění za podporu AM v ČR v rámci udílení Národních cen kvality ČR, bylo podle Štorové (2012, s. 14) „*přenesení inovativních nástrojů k řešení problematiky cílové skupiny osob ve věkové kategorii nad 50 let na trhu práce, aplikace principů Age Managementu v České republice a široká publicita celého tématu.*“ Pod vedením finských lektorů se v rámci realizovaných aktivit současně podařilo proškolit celkem pětáctýřicet českých odborníků, kteří mohou v oblasti AM dále lektorsky působit.

Již v předchozích řádcích jsme se prostřednictvím Štorové (2013, s. 2) dotkli dalšího neméně důležitého výstupu, totiž onoho přenesení metodiky v oblastech AM a konceptu pracovní schopnosti. Tato metodika je obsahem dvou publikací, které byly v rámci popisovaného projektu vydány a zpřístupněny nejširší veřejnosti. Konkrétně hovoříme o těchto publikacích:

1. CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka a kol. *Age Management: komparativní analýza podmínek a přístupů využívaných v České republice a ve Finsku*. Vyd. 1. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2011. 78 s. ISBN 978-80-904531-2-8.
2. CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka a kol. *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+: metodická příručka*. Vyd. 1. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2012. 160 s. ISBN 978-80-904531-5-9.

Podle Štorové (2012, s. 14) je v této souvislosti třeba zdůraznit fakt, že jde v ČR o vůbec první publikace, které se problematice AM věnují, přičemž jejich použití je velmi široké a současně je určeno nejenom pro odbornou veřejnost, ale zejména pro využití v rámci personální práce, při koncipování vzdělávacích aktivit, při poradenské činnosti pracovníků úřadů práce. Pro úplnost ještě dodejme, že pro zájemce jsou obě publikace dostupné volně ke stažení na webových stránkách realizátora projektu - AIVD¹¹.

Klíčové aktivity projektu „Strategie Age Managementu v České republice“ zahrnovaly, jak dále uvádí Štorová (2012, s. 14) také praktická ověřování metodiky. V rámci vzdělávací organizace ověřovala zahrnutí principů AM podle finského vzoru do svých personálních činností Česká společnost pro jakost, o. s., přičemž praktické výsledky pilotního zavedení zcela jednoznačně poukazují na zvýšení spokojenosti zaměstnanců stejně jako jejich zaměstnavatelů. Další ryze praktickou aktivitou bylo měření pracovní schopnosti prostřednictvím v předchozím textu již několikrát zmíněné metody zvané Index pracovní schopnosti u dvaasedmdesáti nezaměstnaných osob evidovaných na Úřadu práce ČR, Krajské pobočce v Brně (partner projektu).

Projekt jako takový vyvrcholil v květnu 2012 na závěrečné konferenci, kterou, jak konstatuje Štorová (2012, s. 14 – 15), zahajovala sama velvyslankyně Finské republiky v ČR (Päivi Hiltunen-Toivio), za účasti představitelů MPSV ČR, Generálního ředitelství Úřadu práce ČR, zástupců hlavního partnera – FIOH stejně jako mnoha dalších odborníků z řad projektového týmu či delegátů významných zaměstnavatelů, jež uvedli tzv. „příklady dobré praxe AM“.

¹¹ Odkaz vedoucí přímo na webové stránky realizátora projektu (AIVD, o. s.), resp. záložku – publikační činnost, odkud je možné si obě publikace bezplatně stáhnout naleznete v seznamu použité literatury a pramenů.

Eminentní důležitost řešení problematiky demografických změn na pracovišti i společnosti si právě v souvislosti s projektem „Strategie Age Managementu v České republice“ opětovně připomněla také vláda ČR, která tuto oblast následně zapracovala do nového strategického dokumentu – Národního akčního plánu podporujícího pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017 (Akční plán), který byl posléze formou Usnesení Vlády České republiky ze dne 13. února 2013 č. 108 o Národním akčním plánu podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017 schválen. Akční plán vychází, resp. v mnohém navazuje na předchozí strategický dokument – Národní program přípravy na stárnutí na období let 2008 až 2012, jemuž k 31. prosinci roku 2012 skončila účinnost, resp. na „Evropský rok aktivního stárnutí a mezigenerační solidarity“ („EY 2012“), kterým byl právě rok 2012 vyhlášen Evropským parlamentem a Radou na návrh Evropské komise (Rozhodnutí Evropského parlamentu a Rady č. 940/2011/EU ze dne 14. září 2011 o Evropském roku aktivního stárnutí a mezigenerační solidarity (2012)).

Akční plán (MPSV ČR, 2013, s. 7 – 44), jehož úplné znění je zájemcům dostupné na webových stránkách MPSV ČR definuje mj. následující priority:

1. zajištění a ochrana lidských práv starších osob,
2. celoživotní učení,
3. zaměstnávání starších pracovníků a seniorů ve vazbě na systém důchodového pojištění,
4. dobrovolnictví a mezigenerační spolupráce,
5. kvalitní prostředí pro život seniorů,
6. zdravé stárnutí,
7. péče o nejkřehčí seniory s omezenou soběstačností.

Všechny definované strategické (programové) cíle Akčního plánu jsou přes specifické (obecné) cíle rozpracovány až na úroveň dílčích opatření, která je třeba realizovat, včetně explicitního uvedení institucí odpovědných právě za jejich implementaci, přičemž tato opatření podle Štorové (2013, s. 3) současně směřují k postupnému zavádění filozofie AM u tuzemských zaměstnavatelů včetně organizací veřejné správy ČR. Nezbytným předpokladem pro to, aby starší pracovníci, s ohledem na permanentně se prodlužující hranici věku odchodu do důchodu, chtěli a současně také mohli pracovat déle, je propojení principů konceptu

AM se zákoníkem práce, zákonem o zaměstnanosti stejně jako s důchodovou a sociální legislativou.

V druhé polovině roku 2013 se výše představený projekt „Strategie Age Managementu v České republice“ dočkal svého nástupce. Počínaje prvním zářím 2013 tak můžeme hovořit o zcela novém dvaadvacet měsíců trvajícím projektu – OP LZZ „Implementace Age Managementu v České republice“, jehož projektový rámec v mnohém navazuje právě na svého předchůdce. Hlavním cílem projektu je, jak konstatuje Štorová (2013, s. 22), „*vytvoření nástrojů k řešení problematiky cílové skupiny osob nad 50 let věku na trhu práce formou implementace principů Age Managementu za podpory spolupráce s Nizozemskem.*“

Jeho realizátorem se opětovně stala AIVD, která rovněž na straně jedné navázala na někdejší spolupráci s Masarykovou univerzitou a Úřadem práce České republiky, Krajskou pobočku v Brně, resp. na straně druhé současně navázala partnerství docela nová – tentokrát s tuzemskou Gender Studies, o. p. s. a zahraniční organizací „Blik op Werk“ (volný překlad z holandštiny – „Podívejte se na práci“), která je podle AIVD (2013) pověřena implementací nástrojů AM v Nizozemsku¹².

V rámci klíčových projektových aktivit bude, jak uvádí Štorová (2013, s. 22 – 23), vytvořena široká tematická síť v oblasti AM, do které bude zapojeno mimo kmenové partnery projektu dalších patnáct organizací různého typu (organizace státní správy, výzkumné a vzdělávací instituce, zaměstnavatelé, asociace podnikatelek a manažerek), a která se bude současně podílet na činnosti expertního týmu projektu obzvláště při vývoji nových produktů stejně jako propagaci výstupů konkrétních aktivit.

Nedílnou součástí projektu „Implementace Age Managementu v České republice“ bude zpracování analýzy nástrojů, metod a postupů v oblasti AM v ČR i EU, přičemž budou zároveň vyvinuty hned tři moduly vzdělávacích aktivit pro následující cílové skupiny:

- Aplikace Work Ability Index - cílovou skupinu prvního modulu tvoří explicitně osoby působící v oblasti pracovního lékařství. V teoretické části seznámí modul frekventanty nejenom se vznikem a historií samotné metody

¹² Spolupráce AIVD s Univerzitou Palackého v Olomouci a FIOH na novém projektu „Implementace Age Managementu v České republice“ již nebyla navázána.

WAI, nýbrž i s výsledky s ní spojených výzkumných počinů realizovaných v EU i dalších zemích světa. Část praktická bude následně věnována zcela konkrétní práci s dotazníkem (metodou) WAI stejně jako vlastní interpretaci výsledků pracovní schopnosti.

- Age Management v poradenství – na podkladě v pořadí druhého modulu vznikne vzdělávací aktivita určená pracovníkům Úřadu práce ČR zaměřená na existující specifika práce se skupinou osob kategorie 50plus, přičemž současně bude právě pro tyto klienty vytvořen poradenský program, který se bude soustředit na objasňování jednotlivých složek pracovní schopnosti člověka a na pracovní schopnost ovlivňující faktory.
- Age Management a podpora pracovní schopnosti – konečně třetí modul je určen skupině lektorů vzdělávacích institucí, ale například i posluchačům univerzit třetího věku.

Pilotního ověřování všech nově vyvinutých modulů vzdělávacích aktivit se, jak uvádí Štorová (2013, s. 22 – 23), zúčastní na 190 osob v celé ČR.

V kontextu popisovaného projektu bychom jistě neměli opomenout zmínit také samotné pilotní testování měření pracovní schopnosti prostřednictvím metody WAI na vzorku celkem 240 osob, jehož následné statistické vyhodnocení bude sloužit jako podkladový materiál pro iniciaci možných změn v oblasti pracovně lékařské péče. Kolektiv expertů projektu předpokládá, že se měření jako takového zúčastní pracovníci vykonávající různé typy práce (převážně fyzický, převážně duševní či kombinovaný charakter práce), což nutně reflektoval i výběr ke spolupráci následně přizvaných organizací¹³. Evaluace výstupů pilotního ověřování bude dle Štorové (2013, s. 23) zahrnovat „*zpracování analýzy modulu aplikace Work Ability Index ve vztahu k legislativnímu zakotvení péče o zdraví při práci v České republice, tedy zejména zákon č. 262/2006 Sb. (zákoník práce) a nařízení vlády č. 93/2012 Sb., jímž se mění nařízení vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci, ve znění nařízení vlády č. 68/2010 Sb.*

¹³ Právě z důvodu co možná nejširší dosažitelné míry diverzifikace zaměstnavatelského portfolia vzorku byli osloveni, ke spolupráci přizváni zaměstnavatelé z bankovního sektoru, nýbrž i ocelářského průmyslu a také z dopravy.

S ohledem nejen na ryze aktuální a zároveň nikoli příliš příznivou situaci panující na trhu práce, nýbrž i budoucí demografický vývoj České republiky je zcela nezbytně nutné, začít neprodleně počítat s uplatněním filozofie konceptu AM mj. právě i v poradenské činnosti Úřadu práce ČR, která je podle Fukana (2013, s. 23 – 24) koncipována víceúrovňově. První úroveň tvoří poradenství při zprostředkování práce, druhou speciální poradenství a konečně třetí úroveň představuje poradenství při rekvalifikacích či využívání instrumentů aktivní politiky zaměstnanosti. Obzvláště pro první dvě jmenované úrovně by měla být signifikantní skutečnost, totiž že je při práci s klientem nutné brát v potaz jeho ryze individuální pracovní potenciál, který v sobě snoubí řadu nejrůznějších faktorů: dosažená úroveň vzdělání, kvalita znalostí a dovedností klienta, jeho zdravotní stav, současně rovněž platí, že na tzv. pracovní schopnost člověka má vliv ještě řada mnoha dalších determinant: otevřenost vůči zkušenosti, přívětivost, pozitivní přístup k řešení problémů, přijetí zodpovědnosti za prožití svého života, rodinná situace klienta, ochota dojíždět za prací stejně jako se dále vzdělávat, klientův hodnotový žebříček. Některé z těchto faktorů, jež současně představují právě ony stavební kameny pracovní schopnosti, může jedinec ovlivnit svojí individuální aktivitou např. změnou životního stylu nebo úpravou pracovního prostředí.

Ve vazbě na začátek implementace AM v ČR (především prostřednictvím předcházejícího, v předešlém textu poměrně zevrubně představovaného, projektu „Strategie Age Managementu v České republice“ v období let 2010 až 2012) je, jak uvádí Fukan (2013, s. 22 – 23), třeba zmínit fakt, a sice že se v rámci poradenství určeného právě stárnoucím uchazečům o zaměstnání (tj. kategorií 50plus) poskytovalo prozatím jen velmi málo relevantních rad a informací k tomu, jak při hledání práce přistupovat vzhledem ke svému věku. Až doposud totiž poradenská praxe úřadů práce usilovala spíše o to, aby si uchazeči dostatečně osvojili techniky hledání příštího zaměstnání, přičemž jejich postoj k hledání práce ve starším věku je možné s jistou mírou simplifikace vystihnout slovy: „zapomeň na stáří a hledej práci“ skutečnosti navzdory, že právě docela opačný přístup např. charakteru: „stárnoucí pracovníci mohou být pro zaměstnavatele velmi výhodní, obzvláště přihlédneme-li na množství během života nastřádaných zkušeností“ má skutečně eminentní motivační charakter. Takovýto přístup však zůstává alespoň prozatím

záležitostí vskutku ojedinělou, přičemž právě vzhledem ke stávající, v tomto ohledu jistě ne zcela vyhovující, praxi v poradenství Úřadu práce ČR se změna filozofie odrazila i ve vládou schváleném, v předchozím textu uváděném, Akčním plánu (MPSV ČR, 2013, s. 23) a to hned ve třech opatřeních majících za cíl podpořit zavádění principů konceptu AM u úřadů práce současně:

- školení vedoucích pracovníků úřadů práce a poradců pro práci s věkově staršími uchazeči o zaměstnání a zaměstnavateli pro vytvoření věkově příznivé atmosféry,
- pravidelná evaluace na podporu rozvoje konceptu AM na Úřadě práce ČR uskutečněných projektů a realizace kroků vedoucích k přenosu zkušeností a jejich případné implementace do praxe,
- pilotní ověření a v případě pozitivních výsledků zařazení konceptu AM jako modulu poradenských programů pro cílovou skupinu 50plus.

Pro úplnost prostřednictvím Fukana (2013, s. 23) dodejme, že prvním příkladem současně předcházejícím výše uvedená opatření bylo vytvoření pilotního modulu pro poradce úřadů práce (v rámci projektu „Strategie Age Managementu v České republice“ mezi léty 2010 až 2012), na kterém významnou měrou participovali také samotní pracovníci Úřadu práce ČR, Krajské pobočky v Brně¹⁴. Během pilotního ověřování vzdělávání, do něhož se zapojilo na sedmdesát dva uchazečů o zaměstnání věkové kategorie 50plus, bylo v tuzemsku zároveň vůbec poprvé empiricky vyzkoušeno měření pracovní schopnosti pomocí metody WAI, přičemž právě v letošním roce (tj. 2014) se bude v rámci nástupnického projektu – „Implementace Age Managementu v České republice“ měření pracovní schopnosti opakovat s cílem naleznout definitivní formu poradenské aktivity využitelné na všech kontaktních pracovištích Úřadu práce ČR.

¹⁴ Právě o konceptu AM a problematice zaměstnávání osob kategorie 50plus se hovořilo také v rámci představování vlastního, od 1. července 2012 úspěšně fungujícího, projektu Úřadu práce ČR s názvem „Třetí kariéra“ v publicistickém magazínu prvního programu Česká televize „Sama doma“ odvysílaném 6. března 2014. Odkaz vedoucí přímo na webové stránky magazínu umožňujícího současně zhlédnutí příslušného dílu, resp. více než podnětného rozhovoru s generální ředitelkou Úřadu práce ČR – Marií Bílkovou a ředitelem odboru trhu práce této instituce – Janem Karmazínem, naleznete v seznamu použité literatury a pramenů.

Další počín, který je možné především ve spojitosti se stárnoucí pracovní silou zmínit, je projekt OP LZZ „Podpora zaměstnanosti a využití volného času seniorů – lidí v předdůchodovém věku, ve věku 50+“ (50+ Aktivně), jehož realizátorem byl, jak uvádí ESF ČR (2012), Respekt institut, o. p. s.¹⁵ Cílem projektu 50+ Aktivně, probíhajícího od září 2009 do března 2011, bylo prostřednictvím přenosu nejlepší praxe, výměnou zahraničních zkušeností přispět k prodloužení ekonomické aktivity a sociální integrace obyvatel a podpořit tak soulad pracovního a soukromého života v předdůchodovém a důchodovém věku.

Mezi hlavní projektový výstup podle Respekt institutu, o. p. s. (2011) patří zpracování popularizační publikace: BOČKOVÁ, Lenka, HASTRMANOVÁ, Šárka a HAVRDOVÁ, Egle. *50+ aktivně: fakta, inspirace a rady do druhé poloviny života*. Praha: Respekt institut, 2011. 95 s. ISBN 978-80-904153-2-4, která si klade za cíl připomenout společnosti naprosto nezpochybnitelný nevyvratitelný fakt, totiž že se proces stárnutí a stáří týká bez výjimky každého z nás, resp. že právě i starší generace mají té „nestaré“ mnohé co nabídnout. Pro úplnost dodejme, že výše zmíněná popularizační publikace je v plném rozsahu a zcela zdarma zpřístupněna na webových stránkách realizátora projektu¹⁶.

Hovoříme-li o konceptu AM ve vazbě na ČR, pak bychom jistě neměli opomenout ani existenci mezinárodní tematické sítě „ESF Age Network“ (Síť s tematikou stárnutí populace), jejímž cílem je vytvoření nástrojů a metodik v otázkách týkajících se AM v oblasti zaměstnanosti a vzdělávání, které budou následně použitelné i v ostatních členských státech EU, přičemž by současně mohly být výraznou měrou nápomocny při tvorbě programů a výzev nejen v rámci samotného ESF, nýbrž i v rámci politik národních států. K zapojení České republiky,

¹⁵ Přestože se projekt „Podpora zaměstnanosti a využití volného času seniorů – lidí v předdůchodovém věku, ve věku 50+“ (50+ Aktivně) explicitně netýká pouze a jen konceptu AM, domníváme se, že jeho prezentace má v diplomové práci své opodstatnění, neboť v sobě integruje pro AM naprosto klíčové oblasti: problematika populačního stárnutí, věkové diskriminace, (ne)zaměstnanosti osob kategorie 50plus, celoživotního vzdělávání, dobrovolnictví, participace starších generací na společenském dění, apod.

¹⁶ Odkaz vedoucí přímo na webové stránky realizátora projektu (Respekt institut, o.p.s.), resp. webovou stránku, odkud je možné si popularizační publikaci bezplatně stáhnout, naleznete v seznamu použité literatury a pramenů.

resp. MPSV ČR do sítě „ESF Age Network“, co by jejího plnohodnotného člena, došlo, jak uvádí Štorová (2013, s. 22), prostřednictvím 81. odboru právě téhož rezortu.

Na poměrně značný růst zájmu české společnosti o problematiku konceptu AM pohotově zaregistrovaly také některé vzdělávací instituce a v podstatě ihned zahájily přípravu vzdělávacích programů. Podle Štorové (2013, s. 23) v tuzemsku již existuje akreditovaný vzdělávací program s názvem „Age Management ve státní a veřejné správě“ v rozsahu 12 hodin (číslo akreditace AK/PV-1371/2012), kterou má k dispozici Středočeský vzdělávací institut Akademie Jana Amose Komenského v Nymburce. Cílem vzdělávacího programu je seznámit frekventanty se základními pojmy a možnostmi jejich praktické aplikace v organizacích státní správy a samosprávy. Vzdělávací program „Age Management jako aktuální nástroj řízení lidských zdrojů“ akreditovaný u Ministerstva vnitra ČR pak nabízí také vzdělávací a poradenská organizace Národní centrum regionů, s. r. o.

Pro úplnost slovy Štorové (2013, s. 23) dodejme, že už i v ČR existují subjekty jako např. Age Management, o. s. či Agender, s. r. o., které se zaměřují především na vzdělávání manažerů, personalistů či pracovníků oddělení lidských zdrojů, neboť pozitivní ovlivnění (změna) právě jejich postojů ke stárnutí a stáří je zcela nezbytnou prvotní podmínkou pro zavedení úspěšné strategie AM v organizaci, což koneckonců konstatujeme již v předchozí subkapitole, totiž že klíčovými hráči při tvorbě (realizaci žádoucích změn) k věku vstřícné organizační kultury jsou právě manažeři (vedoucí pracovníci) organizace.

Rozvoji konceptu AM v ČR skutečně významnou měrou přispívá činnost výše jmenovaného občanského sdružení – Age Management, o. s., které stojí za naprostou většinou v tuzemsku realizovaných projektů, studií, odborných publikací a článků, konferencí a přednášek. Vizí sdružení, které je současně velmi aktivní také ve virtuálním prostoru (tj. na Internetu či sociálních sítích), je stát se odborným partnerem při implementaci nástrojů AM pro všechny organizace, které se rozhodly přistupovat k demografickým změnám na pracovišti odpovědně a koncepčně (Age Management, o. s., 2014).

Tvrzení, že AM věnujeme i v tuzemsku stále větší pozornost potvrzuje též skutečnost, a sice že od přelomu měsíců září a října roku 2012 vychází v ČR, pod

hlavičkou vydavatelství ANTECOM, s. r. o. a zároveň mottem „Život je nádherný v každém věku“, čtvrtletník o personalistice, pracovním trhu, moderních metodách řízení práce a aktivním stárnutí s názvem „AGE MANAGEMENT“. Hlavním cílem časopisu, jehož kompletní archiv se všemi vydanými čísly naleznete na webových stránkách vydavatelství¹⁷, je podle jeho autorů přispět k šíření myšlenek aktivního stárnutí a zejména většího zapojení zralých lidí na pracovní trh (AGE-MANAGEMENT, 2014).

Třebaže nebylo v našich silách uvést beze zbytku všechny existující projekty, iniciativy, aktivity snažící se napomáhat rozvoji filozofie a naplňování principů AM v ČR, domníváme se, že i přes tuto skutečnost je v podstatě na první pohled zřejmé, že povědomí veřejné správy, tuzemských zaměstnavatelů stejně jako nejširší veřejnosti o existenci konceptu AM byt' pozvolna, leč vytrvale roste a přestože jsou to v naprosté většině případů právě české organizace, kdo přistupuje ke zralé pracovní síle, diplomatickým jazykem řečeno, snad až nadmíru „vlažně“, zůstává perspektiva dalšího vývoje AM v ČR relativně příznivá, což ostatně nepřímo potvrzují slova Sokáčové (2013, s. 19) podle které je AM stejně jako programy rovných příležitostí *„zatím ještě rozvinutější a častější v zahraničí, i když i v České republice můžeme nalézt stále více zajímavých příkladů.“*

¹⁷ Odkaz vedoucí přímo na webové stránky vydavatelství časopisu AGE MANAGEMENT (ANTECOM, s. r. o.), resp. záložku – archiv, odkud je možné si všechna vydaná čísla časopisu bezplatně stáhnout, naleznete v seznamu použité literatura a pramenů.

4. Úrovně, prvky strategie, resp. hlavní protagonisté konceptu Age Managementu

Poměrně razantně nastupující fenomén stárnutí populace a pracovní síly, jakožto důsledek relativně strmého poklesu porodnosti na straně jedné a současně nikoli zanedbatelného zvýšení průměrné délky života člověka na straně druhé začne postupně, jak konstatuje Štorová (2013, s. 24), ovlivňovat každého z nás (tj. jednotlivce, organizace stejně jako celou společnost). Proto je zcela nezbytné začít neprodleně hledat a vytvářet pozitivní postoje k nepoměrně delšímu pracovnímu životu a zároveň předcházet věkové diskriminaci, tzv. ageismu.

Řízení stárnoucí pracovní síly představuje podle Cimbálníkové a kol. (2012, s. 34) objekt zájmu mnoha úrovní, přičemž motivace k tomuto zájmu i jeho konkrétní projevy se přirozeně liší. V zásadě je možné diferencovat následující tři úrovně konceptu AM, na kterých jeho hlavní protagonisté (tj. do programu AM zainteresované subjekty) své objektivní zájmy vyjadřují a realizují:

1. úroveň individuální (jedinec),
2. úroveň organizace/podniku (firma),
3. úroveň národní/regionální (společnost).

V podstatě tutéž klasifikaci úrovní nabízí i ESF (2007, s. 14 – 15), totiž individuální, firemní a společensko-politickou úroveň.

Pillinger (2008, s. 7) ve svém pojetí s jednotlivými úrovněmi konceptu nepočítá, resp. operuje se slovním spojením „prvky strategie AM“, načež lze k dílčím prvkům strategií AM přistupovat následujícími způsoby:

1. jedinec: strategie se zaměřují na jednotlivé pracovníky a týkají se především pracovní schopnosti, zdraví a kvality života, sociálních vztahů a přínosu starších pracovníků organizacím,
2. kolektiv: jde se o strategie vytvářené kolektivním dialogem a současně také partnerstvím mezi odbory a managementem/vlastníky organizace,
3. organizace: strategie jsou navrhovány pro organizaci jako funkční celek, přičemž se zabývají udržováním vlastní pracovní síly, předáváním znalostí mezi jednotlivými pracovníky, praktikami řízení lidských zdrojů, stejně jako organizačními změnami v pracovní době i práci samotné,

4. společnost: strategie vyvíjené národními vládami jako iniciativu do diskuze týkající se otázek aktivního stárnutí, zlepšování zdraví a kvality života, snižování výdajů na důchody, zdravotní a sociální péči.

Zpět k hlavním protagonistům konceptu AM se dostáváme prostřednictvím Naegela a Walkera (2006, s. 31 – 33):

1. zaměstnance,
2. zaměstnavatele,
3. sociální partnery,
4. regionální a místní vlády,
5. národní vlády.

Je tedy naprosto evidentní, že ani mezi odbornou veřejností nepanuje zcela jednomyslná shoda v tom, totiž zda hovořit vždy pouze o objektivně existujících úrovních konceptu AM či zda právě jednotlivé úrovně přímo a explicitně personifikovat do prvků, resp. konkrétních protagonistů AM. Ať už ale empiricky uijeme kterýkoli ze tří, resp. čtyř výše nabídnutých přístupů (tj. spojení úrovně, prvky strategie, protagonisté konceptu), je třeba mít na paměti skutečnost, a sice že v konečném důsledku pracujeme vždy s jednou a touž kategorií¹⁸, přičemž soustředit bychom se podle Naegela a Walkera (2006, s. 31) měli především na fakt, že AM jako takový „není jen záležitostí zaměstnance a zaměstnavatele“, nýbrž že v jeho každodenní propagaci, resp. nezbytné implementaci a současně permanentní podpoře hraje nikoli zanedbatelnou úlohu také region a stát.

¹⁸ Hned v následující páté kapitole s názvem „Opatření Age Managementu“ se budeme, jak koneckonců napovídá již název samotný, zabývat existujícími opatřeními, která s sebou koncept AM přináší. V jednotlivých blocích kapitoly (tj. subkapitole 5.1, 5.3 a 5.4) budeme postupně hovořit o dílčích opatřeních (krocích) současně klasifikovaných právě do tří úrovní tj. individuální, organizační/podniková, národní/regionální úroveň, čímž současně vycházíme z pojetí úrovní, resp. terminologie Cimbálikové a kol. (2012, s. 34), resp. Ilmarinena (2006, s. 17 – 18), přičemž zároveň uvádíme, že v následujícím textu diplomové práce budeme nadále pracovat už jen právě s výše uvedenými úrovněmi.

Pro úplnost ještě jednou čtenáři zopakujeme, že právě v subkapitole 5.2 s názvem „Pracovní schopnost a její měření pomocí metodiky Work Ability Index“ se opětovně a současně též mnohem podrobněji vrátíme nejen k problematice pracovní schopnosti, nýbrž i cestě vedoucí k jejímu výpočtu (tj. WAI).

Janíčková (2012, s. 12) je dokonce přesvědčena, „že bez striktních nařízení ve vztahu k zaměstnavatelům se změny hned tak neprosadí.“ V zásadě by se v této souvislosti měla uplatňovat dvě pravidla současně, totiž za prvé, v pracovním kolektivu bude nesmlouvavě pamatováno na zastoupení osob nejstarší věkové kategorie pracovníků a za druhé, budou se vytvářet věkově diverzifikované pracovní kolektivy (tj. včetně začínajících pracovníků/absolventů), přičemž mezi nejstaršími a nejmladšími členy kolektivu bude zároveň možné na základě mentoringu vytvářet určité vazby. Právě eminentní zintenzivnění mezigenerační spolupráce stejně jako oboustranný mentoring, v němž se mohou pracovníci všech generací dále vzdělávat, představují pro tuzemskou veřejnou správu velkou výzvu, dodává Janíčková (2012, s. 13).

5. Opatření Age Managementu

Blížící se nedostatek lidí v produktivním věku ztělesňuje podle Hansen Čechové (2013, s. 10) skutečně akutní problém. Již v roce 2030 budou lidé starší šedesáti pěti let v České republice tvořit 22,8% populace, v roce 2050 dokonce až 31,3%, což představuje téměř tři miliony osob¹⁹. Problematika zaměstnávání starších pracovníků se tak postupně stává naprosto zásadním a v podstatě každodenním tématem většiny manažerů nejen z řad privátní, nýbrž stále častěji i veřejné sféry, aspektem, se kterým se musí každý skutečně zodpovědný, koncepčně a strategicky uvažující manažer začít učit adekvátně pracovat.

Před reálně hrozícím nedostatkem pracovní síly varuje také Ilmarinen (2006, s. 17), když na příkladu Finska uvádí, že do roku 2020 opustí tamější trh práce na devět set tisíc lidí, což odpovídá přibližně 40% současné pracovní síly, přičemž do téhož roku dojde současně k poměrně dramatickému navýšení podílu osob starších šedesáti pěti let věku a to až na čtvrtinu celkové populace. Snižování počtu pracujících se ve Finsku odhaduje na hodnotu kolem 0,35% ročně. *„Růst ekonomiky je ohrožený, protože jednoduše nebude dost mladých pracovníků, kteří by mohli nahradit ty, co odcházejí do důchodu“*, dodává Ilmarinen (2006, s. 17).

Vraťme se ale zpět do České republiky, kde tak říkajíc „bije na poplach“ Štorová (2013, s. 22), podle které se v důsledku demografického stárnutí bude věková struktura populace ČR i nadále měnit, což bude stále výrazněji ovlivňovat

¹⁹ Při verifikaci platnosti, resp. aktuálnosti dat uváděných Hansen Čechovou (2013, s. 10) bylo zjištěno, že tato data pochází z projekce obyvatelstva České republiky vypracované a zveřejněné Českým statistickým úřadem (ČSÚ) dne 11. 6. 2004. Pokud nahlédneme do nejaktuálnější k dnešnímu dni (17. 2. 2014) dostupné projekce obyvatelstva České republiky zveřejněné ČSÚ dne 27. 3. 2013 zjistíme, že v roce 2030 by měli lidé starší šedesáti pěti let tvořit v ČR již 23,9% populace a v roce 2050 až 32,3%. Pro úplnost dodejme, že v obou případech hovoříme o střední variantě projekce. Absolutně se může počet osob kategorie 65plus do roku 2057, kdy by měl kulminovat, téměř zdvojnásobit ze současných 1,7 mil. na 3,2 mil., přičemž do konce roku 2100 lze očekávat pokles počtu osob této věkové kategorie na přibližně 2,5 mil., tedy na počet stále významně převyšující současnou úroveň. Základním rysem vývoje obyvatelstva ČR v nadcházejících desetiletích tak bude jednoznačně progresivní stárnutí, přičemž relativní zastoupení seniorů v populaci se zvýší z dnešní jedné šestiny až na jednu třetinu. Odkaz vedoucí přímo na webové stránky ČSÚ, resp. na obě zde v poznámce zmiňované projekce obyvatelstva České republiky, odkud byla uváděná data čerpána, naleznete v seznamu použité literatury a pramenů.

změny na trhu práce. Rizikem tak může být na straně jedné skutečně nedostatek pracovních sil obzvláště pak v některých věkových kategoriích, ale také ještě omezenějším přístupem k práci pro některé skupiny obyvatelstva, které jsou na zdejší pracovním trhu již dnes určitým způsobem objektivně znevýhodňovány, kam mimo absolventy bez dostatečné praxe, osoby nedostatečně kvalifikované, osoby se zdravotním postižením, zdravotním či sociálním znevýhodněním, spadají právě i pracovníci 50plus, na straně druhé.

Rovněž Cimbálníková a kol. (2012, s. 33) uvádí, že se čeští zaměstnavatelé stejně jako tuzemská veřejná správa problematikou zaměstnávání starších osob (konceptem AM) musí začít bezodkladně zabývat a to jednoduše proto, že téměř jistě budou zaměstnávat stále větší počet pracovníků rekrutujících se právě z vyšších věkových kategorií, přičemž budou chtít zároveň minimálně udržet stávající (velmi pravděpodobně však i nadále permanentně zvyšovat) míru produktivity lidské práce, což bez implementace současně celé baterie opatření, která AM přináší, resp. bez strukturálních změn a rozsáhlé restrukturalizace pracovních míst a pracovního prostředí zkrátka nebude možné.

V obecné rovině, s jistou mírou simplifikace, můžeme prostřednictvím Štorové (2013, s. 22) konstatovat, že existující opatření konceptu zdůrazňují nalezení objektivně silných stránek jednotlivých generací – starší pracovníci zpravidla disponují širokými znalostmi, mnohaletými zkušenostmi v oboru (nezřídka i napříč obory), které mohou postupně předávat svým mladším (obyčejně méně zkušeným) kolegům. Mladší pracovníci naproti tomu mohou býti těm starším významnou měrou nápomocni kupř. při přechodu organizace na nový operační systém jejich osobního počítače či mohou zcela přirozeně obohacovat pracovní kolektiv svou dynamikou a entuziazmem. Jinými slovy jde, jak uvádí Štorová a Fukan (2012, s. 7), o to aby měl každý pracovník možnost plně využít svůj potenciál a zároveň přitom nebyl znevýhodňován kvůli svému věku.

Opatření AM, jež se podle Novotného (2011, s. 9) týkají skutečně širokého spektra činností, směřují do následujících oblastí:

- *"péče o zdraví,*
- *restrukturalizace pracovních míst,*
- *rozvoj pracovního prostředí,*

- *přizpůsobení organizace práce (např. času směn při výrobě cyklům spánku a bdělosti),*
- *ergonomie práce (hledání ergonomických řešení, která omezují fyzickou zátěž pracovníků),*
- *řízení směn podle podnětů zaměstnanců,*
- *rozvoj mezigenerační spolupráce,*
- *podpora a propagace rozvoje fyzické kondice zaměstnanců,*
- *rozvoj personálních strategií s přihlédnutím k potřebě age managementu,*
- *podpora uspokojení z práce a zachování pracovní pohody.*“

Opatření konceptu AM zaměřená na pracovníky ve věkové kategorii 50plus se, jak konstatuje Cimbálníková a kol. (2012, s. 100), opírají především o vytváření podmínek pro zaměstnávání starších osob, podporu dalšího rozvoje celoživotního vzdělávání, permanentní zvyšování kvality života a intenzivní mezigenerační dialog, přičemž každé z jednotlivých opatření konceptu je současně možné zařadit právě do jedné z celkem tří existujících (v předchozí subkapitole uváděných) úrovní AM, resp. se přitom významným způsobem pojí s výše rovněž zmíněnými zájmy (motivací) jednotlivých klíčových protagonistů konceptu, což jsou dle Cimbálníkové a kol. (2012, s. 34) jedinci, organizace a společnost jako taková. Pro úplnost ještě dodejme, že současně není možné přenášet zodpovědnost za objektivně potřebnou implementaci principů AM pouze na jednu z úrovní, ať už na zodpovědné chování jednotlivců (jedince), opatření v organizacích (tj. organizace) či věkovou politiku (tj. stát ~ společnost jako takovou) a to i s ohledem na fakt, „že v České republice není dosud nasbírána zkušenost z komplexních akcí pokrývajících či propojujících všechny tyto úrovně. Zahraniční zkušenosti ale ukazují, že se investice do pracovní síly s důrazem na AM vyplácejí“, konstatuje Cimbálníková a kol. (2012, s. 34).

5.1 Opatření Age Managementu na individuální úrovni

Konkrétní zájem jednotlivců (tzn., že v následujícím oddíle budeme operovat právě s vůbec prvně jmenovanou, tj. individuální úrovní) spatřuje Novotný (2011, s. 9) v udržování a obnově vlastní zaměstnatelnosti, přičemž současně dodává, že z pohledu jednotlivce je zcela „legitimní uvažovat o udržení a získání takových předpokladů, které mu umožní v případě potřeby změnit zaměstnavatele, což je

u stárnoucí pracovní populace velká výzva.“ Samozřejmým zájmem každého jednotlivce je také dosažení určité míry obecné spokojenosti podmíněné přiměřenou kvalitou profesního i osobního života. Všechny tyto objektivní a zcela přirozené zájmy člověka (pracovníka ~ individua) od něj současně vyžadují poměrně zásadní změnu dosavadních postojů k práci i k sobě samému, přičemž jejich páteř tvoří nově nutnost počítat s dlouhou pracovní dráhou a soustředit se daleko více na zajištění své vlastní pracovní schopnosti do podstatně vyššího věku, změnit postoj k plánování budoucnosti, celoživotnímu vzdělávání, vlastnímu zdraví.

I v pokročilých fázích pracovní dráhy se totiž podle Novotného (2011, s. 9) vyplatí plánovat svoji pracovní budoucnost, přemýšlet o další profesní dráze. Skutečně velkou výzvou je starší pracovníky naučit se využívat benefitů svého věku (mnohaleté zkušenosti z oboru stejně jako cenné životní zkušenosti, určitý nadhled a odstup, díky kterým se člověk bezhlavě nevrhá do již na první pohled neřešitelných pracovních úkolů a neplýtvá tak zároveň drahocennou energií, schopnost reflektovat situace, které již mnohokrát řešil stejně jako třeba schopnost hledat kompromisy, úspěšně vyjednávat). Je třeba si uvědomit, že v oblasti pracovní schopnosti existuje téměř vždy prostor k dalšímu rozvoji prostřednictvím vzdělávání či péče o zdraví.

Rovněž Naegele a Walker (2006, s. 33) vnímají pracovníkovu aktivitu v rámci naplňování jednotlivých opatření konceptu AM na individuální úrovni jako zcela zásadní. Jedincova aktivita by měla v této souvislosti primárně spočívat v důsledném využívání možnosti školení, jež nabízí sama organizace, resp. obecně všech pracovníkovi naskytnuvších se příležitostí k dalšímu vzdělávání, které se s ohledem na překotný vývoj (nejen) informačních a komunikačních technologií či na tzv. poznatkovou explozi stává zcela nevyhnutelně záležitostí celoživotního charakteru, což v tuzemsku koneckonců konstatoval již někdejší strategický, hned v úvodních řádcích kapitoly uváděný, vládní dokument Národní program přípravy na stárnutí na období let 2008 až 2012 (MPSV ČR, 2008, s. 10), a sice že *„lineární model „vzdělání – práce – důchod“ stále více přestává platit a hranice mezi jednotlivými fázemi životního běhu se stávají flexibilnějšími a méně ostrými.*“ Naegele a Walker (2006, s. 33) pracovníkům rovněž doporučují provádět pravidelné autoevaluace jejich odborné přípravy stejně jako požadavků profesního rozvoje. Jedním dechem taktéž explicitně zmiňují naprosto bezprecedentní potřebu soustředění se právě na

nepoměrně delší pracovní připravenost („životnost“). Cestou permanentního sebevzdělávání a sebezdokonalování se rozhodně doporučuje, v jednom z dílů výše zmiňovaného publicistického magazínu prvního programu České televize „Sama doma (4. 3. 2014)“²⁰, vydat také Vichnarová.

Ačkoli je tedy naprosto zřejmé, že eminentní podíl zodpovědnosti za vlastní pracovní schopnost tkví v pracovnících (lidech) samotných, je, jak uvádí Novotný (2011, s. 9), třeba mít současně na paměti, že pracovníci, i když se o sebe budou starat, jak nejlépe dovedou, tvoří jen jednu část komplexního procesu, ono pomyslné kolečko v soukolí. Prostřednictvím Štorové (2012, s. 19) si můžeme připomenout výše již opakovaně konstatovanou skutečnost, totiž že oblast udržování pracovní výkonnosti, resp. pracovní schopnosti pracovníků 50plus soustředí ve svých rukou také personalisté, manažeři organizací, stejně jako pracovníkům blízký okruh osob (rodinní příslušníci, blízcí přátelé, apod.). AM a podpora pracovní schopnosti pracovníků zůstává pro většinu českých organizací (privátní i veřejné sféry) alespoň prozatím velkou výzvou, jak uvádí Hansen Čechová (2013, s. 11), skutečným „manažerským oříškem“, přičemž je současně zcela evidentní, že konkrétní postupy by měly vycházet nejen z individuálních potřeb jednotlivců a organizací, nýbrž současně i z mnoha dnes již široce dostupných výzkumných poznatků, které se k pracovníkům právě kategorie 50plus vztahují²¹. Stále častěji se přitom nabízejí úvahy o daleko intenzivnější spolupráci mezi organizacemi na straně jedné a lékaři na straně druhé stejně jako o výraznější podpoře především preventivních programů, neboť jak se zdá, situace si bude vyžadovat právě koordinovanou preventivní péči jak na úrovni vládní (rezortní), tak u regionálních zdravotnických zařízení, praktických lékařů i organizací.

²⁰ Odkaz vedoucí přímo na webové stránky magazínu umožňujícího současně zhlédnutí příslušného dílu (odvysílaného 4. března 2014), naleznete v seznamu použité literatury a pramenů.

²¹ Zcela zásadní otázkou, a sice co přesně pracovníci v jednotlivých fázích své kariérní dráhy očekávají od managementu organizace, se zabýval např. Ylikoski in Ilmarinen (2006, s. 107 – 108), načež identifikoval mj. určitou zákonitou posloupnost (metamorfózy) očekávání signifikantní právě pro jednotlivé fáze kariérní dráhy pracovníka. Tzv. Ylikoskiho tabulku očekávání pracovníků týkající se jejich práce, managementu a pracovního kolektivu v různých fázích pracovního života naleznete v příloze diplomové práce č. 1.

5.2 Pracovní schopnost a její měření pomocí metodiky Work Ability Index²²

S ohledem na takřka permanentně sílící potřebu aktivní účasti starších osob na trhu práce, společně s neustále se zmenšující možností předčasného odchodu z pracovního života a současným oslabováním modelu sociálního státu, hovoříme o konceptu pracovní schopnosti (z anglického Work Ability) podle Hasselhorn (2008, s. 81) stále intenzivněji. K pracovní schopnosti přistupuje Ilmarinen (2006, s. 132) jako k tomu vůbec nejdůležitějšímu aktivu pracovníka v jeho pracovním životě, vychází přitom z premisy, že je to právě kategorie zvaná pracovní schopnost, která organizacím přináší zisk, načež jsou to však na straně druhé organizace samotné, kdo sehrává naprosto klíčovou roli při zpětném udržování a podpoře pracovní schopnosti své pracovní síly. S jistou mírou simplifikace tak můžeme popisovanou skutečnost označit za pomyslné spojité nádoby, neboť budou-li organizace chtít dosahovat ziskovosti i nadále (v tomto kontextu hovoříme nyní z podstaty věci spíše o privátním nežli veřejném sektoru), budou muset zároveň a to nikoli nepodstatnou část z dosaženého zisku reinvestovat právě do podpory lidských zdrojů (její pracovní schopnosti), kterými disponuje a které pro ni zisk vytvořily.

Pojetí konceptu pracovní schopnosti se podle Ilmarinena (2006, s. 132), v posledních desetiletích skutečně výrazně proměnilo, resp. vyvinulo v mnohem více komplexní a univerzální kategorii. Dnes již, jak uvádí Cimbálníková a kol. (2012, s. 28), nejde jen o pracovníkův zdravotní stav, který se promítá do výkonu jeho profese, resp. je znát signifikantní odklon od původně ryze medicínského pojetí

²² Koncept pracovní schopnosti (Work Ability) zasazujeme ne náhodou mezi opatření AM individuální a organizační/podnikové úrovně. Domníváme se totiž a z širšího kontextu následujícího oddílu poměrně jednoznačně vyplývá, že jde o určitý spojovací článek mezi právě těmito dvěma úrovněmi. Dále jsme přesvědčeni o skutečnosti, totiž že závěry vyplývající z realizace měření pracovní schopnosti prostřednictvím metodiky WAI – tzv. indexu pracovní schopnosti slouží jak pracovníkovi samotnému, tak v konečném důsledku i jeho zaměstnavateli (tj. organizaci), zde je však nutné velmi důrazně upozornit na fakt, že organizaci se případné závěry šetření musí, ještě jednou podotýkáme, musí dostat v anonymizované a sumarizované (souhrnné) podobě, neboť zde existuje reálné riziko zneužití velmi citlivých (důvěrných) údajů. Pokud je toto riziko zcela eliminováno, důsledná ochrana osobních dat zajištěna, pak mohou závěry šetření výrazným způsobem přispět, napomout organizaci v realizaci potřebných změn např. v organizaci práce či pracovním prostředí.

směrem k současnému tj. multidimenzionálnímu přístupu. O soudobém, daleko univerzálnějším, přístupu ke konceptu pracovní schopnosti, který se vyjma zdravotního stavu konkrétního pracovníka zabývá též oblastmi kompetencí, životních postojů a hodnot pracovníka, jeho pracovním prostředím stejně jako řadou dalších vlivů ovlivňujících každodenně pracovní schopnost lidských zdrojů organizací hovoří i Štorová a Fukan (2012, s. 37).

Početné studie přispěly, jak uvádí Ilmarinen (2012, s. 17), k poznání zcela konkrétních faktorů souvisejících s pracovní schopností, načež pomohly vysvětlit i jejich působení na pracovní stejně jako osobní život člověka. Na základě těchto poznatků, právě s odkazem na výše uváděný holistický přístup, vyvinul FIOH komplexní model pracovní schopnosti jako vědecké paradigma, přičemž dílčí faktory ovlivňující pracovní schopnost byly představeny (znázorněny) jako tzv. dům pracovní schopnosti se čtyřmi podlažími:

1. zdraví,
2. kompetence,
3. hodnoty a postoje,
4. práce.

Prostředí vně domu bylo současně vykresleno rovněž ve čtyřech okruzích:

1. rodina,
2. známí,
3. operační prostředí,
4. společnost (tj. její nejrůznější politiky a strategie).

Popisovaný model domu pracovní schopnosti²³ zároveň zdůrazňuje fakt, že zatímco první čtveřice faktorů ovlivňuje pracovní schopnost jedince na pracovišti denně, tak druhá čtveřice, ve své podstatě vnějších faktorů, má na tutéž kategorii přeci jen méně přímý a nikoli každodenní dopad.

Jednotlivá podlaží domu pracovní schopnosti, co by konceptu, testovaném na finské populaci v projektu s názvem „Zdraví 2000. Dům pracovní schopnosti“ si prostřednictvím Ilmarinena (2006, s. 132 – 133) představíme podrobněji:

²³ Grafické znázornění (schéma) domu pracovní schopnosti, které vytvořili experti FIOH naleznete v příloze diplomové práce č. 2.

První patro našeho imaginárního domu pracovní schopnosti tvoří zdraví, fyzická, duševní a funkční kapacita pracovníka, tj. prvky představující současně základ domu, na nichž jsou zbylá tři patra vystavěna a která zároveň tíhu vyšších pater nesou. Jinak řečeno, změny zdravotního stavu, resp. fyzické, duševní či funkční kapacity jedince se v podstatě okamžitě zrcadlí ve změně jeho pracovní schopnosti, tzn., že jakékoli zhoršení zdraví či uváděných kapacit pracovníka představuje eminentní ohrožení jeho budoucí práce schopnosti, což explicitně zdůrazňuje ve výše zmíněném rozhlasovém pořadu (7. 1. 2014) Štorová, podle které je právě zdraví naprostým základem pracovní schopnosti.

V pořadí druhé patro domu zahrnuje pracovníkovy kompetence (tj. odborné znalosti a dovednosti). Zde je nutné si především uvědomit skutečnost, a sice že pouze prostřednictvím jejich permanentního udržování a podpory bude pracovník schopen plnit požadavky vyplývající z jeho každodenního pracovního života také do budoucna. S ohledem na zcela bezprecedentní tempo s jakým se soudobá společnost vyvíjí, můžeme téměř jistě očekávat v podstatě již permanentně se měnící pracovní požadavky, tzn., že udržování a podpora pracovní schopnosti bude skutečně již ve velmi blízké budoucnosti absolutní nezbytností.

Postoupíme-li do třetího patra, můžeme konstatovat, že jej tvoří motivace, životní hodnoty a postoje pracovníka, přičemž současně zde jde o rovnováhu mezi prací a osobními zdroji stejně jako o vztah mezi pracovním a osobním životem. Jedná se o relativně otevřený systém, neboť systém (žebříček) hodnot a životních postojů pracovníka se v průběhu jeho života pod vlivem nejrůznějších životních okolností takřka neustále přetváří. Součástí třetího patra je podle Štorové a Fukana (2012, s. 39) také balkon, odkud pracovníci sledují prostředí, které je nejbližší jejich pracovišti, tvořené rodinou a jim blízkými osobami, což jsou další pracovní schopnost významně ovlivňující činitelé.

Konečně čtvrté nejvyšší podlaží domu pracovní schopnosti představuje práci samotnou a současně s prací bezprostředně související faktory (pracovní požadavky, organizace práce, mezilidské fungování a řízení pracovního kolektivu aj.). Jedná se o vůbec nejrozsáhlejší patro, přičemž odpovědnost za jeho řádný chod nese právě management (vedení) organizace, který je zároveň oprávněn do jeho fungování zasáhnout, resp. dle svého uvážení upravit poměry v něm panující.

Po pomyslné prohlídce jednotlivých podlaží nyní již tzv. dům pracovní schopnosti, i když současně ne zcela, opouštíme a opětovně se vracíme ke kategorii pracovní schopnosti jako takové, která je podle Ilmarinena (2006, s. 133 – 134) primárně otázkou nalézání rovnováhy mezi potenciálem pracovníka (tj. jeho osobními zdroji) a prací (tj. pracovními požadavky). V reálném životě pracovníka probíhá hledání onoho rovnovážného stavu mezi oběma prvky v podstatě nepřetržitě, po celou pracovní dráhu daného jedince, přičemž ale vlastní podoba (charakter) hledané rovnováhy zpravidla v jednotlivých fázích pracovní dráhy nabývá odlišných podob.

Výše zmíněné, za krátko naprosto nezbytné, udržování a podpora pracovní schopnosti bude, jak uvádí Ilmarinen (2006, s. 134), vyžadovat aktivní spolupráci managementu organizace s každým jednotlivým pracovníkem, přičemž jediné tímto způsobem bude možné vytvářet na pracovišti tolik potřebnou rovnováhu, která podle Štorové a Fukana (2012, s. 40) současně povede i ke zvýšení úrovně jedinci práce schopnosti.

Právě na zcela evidentní komplexnost, konzistentnost, resp. objektivně existující vzájemnou provázanost jednotlivých komponent pracovní schopnosti, dům pracovní schopnosti poukazuje, resp. se tímto způsobem snaží přivést všechny pracovníky, personalisty, manažery organizací ke skutečnosti, aby opatření přijímaná na podporu pracovní schopnosti v sobě integrovala všechna čtyři podlaží. Na straně druhé je však, jak uvádí Štorová a Fukana (2012, s. 40), docela přirozené, že větší díl zodpovědnosti za vlastní zdraví a kompetence ponесou sami pracovníci, přičemž tvorba a následná takřka permanentní péče o žádoucí pracovní prostředí bude zase primárně zodpovědností dané organizace.

Základem každého skutečně odpovědného koncepčního řešení problematiky stárnoucí pracovní síly, resp. prodlužování délky pracovní dráhy člověka je podle Novotného (2011, s. 10) „*propojení člověka s určitou úrovní pracovních schopností s adekvátním pracovním místem.*“ Je-li současně pracovní schopnost jedince opravdu natolik zásadním konceptem, jak je koneckonců opakovaně konstatováno výše, vyvstává podle Štorové a Fukana (2012, s. 41) zcela legitimní otázka, totiž jakým způsobem by tato kategorie (míra) mohla být použitelná jako hodnotící indikátor?

Načež již v průběhu osmdesátých let dvacátého století přichází výzkumný tým FIOH soustředěný kolem Juhani Ilmarinena a Kaija Tuomiho se skutečně přímočarým řešením, které je, jak uvádí Štorová a Fukan (2012, s. 41), „založeno na myšlence, že pouze pracovník sám může sumarizovat mnohostranné faktory ovlivňující jeho pracovní schopnost.“ Na základě rozsáhlých klinických zkoumání a statistických analýz, identifikovali autoři Ilmarinen a Tuomi krátký sled otázek, který současně vede k číselně vyjádřitelnému skóre hodnotící pracovní schopnost daného pracovníka, metodě tzv. indexu pracovní schopnosti (z anglického Work Ability Index; WAI).

Uskutečněné studie metody ukázaly, že lidé dosahují vysokého WAI skóre, vykazují poměrně nízké riziko časného odchodu z pracovního života a současně vysokou kvalitu života také po definitivním odchodu do důchodu stejně jako podle Štorové a Fukana (2012, s. 41) prokázaly, že při implementaci adekvátních opatření je možné pracovní schopnost ve vyšším věku nejen udržet, nýbrž i nadále zlepšovat. V současné době je, jak uvádí Cimbálníková a kol. (2012, s. 146), index pracovní schopnosti postupně implementován téměř ve všech státech EU, jakožto i v řadě dalších zemí světa (Austrálie, Čína, Japonsko, Jižní Korea), čímž se současně povolna stává relevantním v podstatě globálním metodologickým nástrojem komplexního posuzování pracovní schopnosti.

WAI samotný má, jak uvádí Morschhäuserová a Sochert (2006, s. 34), charakter zdravotnického dotazníkového šetření, přičemž jeho singulární položky vyplňuje pracovník buďto zcela sám nebo s explicitně metodickou pomocí podnikového lékaře (v takovémto případě by měl lékař s pracovníkem současně zvážit všechny reálně existující, tzn. dostupné, možnosti, které pro potenciální zlepšení pracovníkova zdraví, resp. zvýšení úrovně jeho práce schopnosti může udělat sám pracovník a co pro totéž může vykonat organizace.

Novotný (2011, s. 10) hovoří o indexu pracovní schopnosti jako o široce použitelné metodě subjektivního sebepoznání faktorů ovlivňujících individuální pracovní schopnost daného jedince, beroucí v potaz současně požadavky (charakter) jedincem vykonávané práce, tzn., zda jsou jeho pracovní požadavky převážně fyzického / převážně duševního či zda se jde o vzájemnou kombinaci fyzických i duševních pracovních požadavků zároveň s jeho zdravím a osobními zdroji.

Jednotlivé otázky, resp. singulární položky zdravotnického dotazníkového šetření WAI jsou podle Morschhäuserové a Socherta (2006, s. 34) zaměřeny na posouzení aktuální stejně jako budoucí pracovní schopnosti pracovníka, jeho lékařsky diagnostikovaná onemocnění, počet absencí v práci za předchozích dvanáct kalendářních měsíců, vlastní prognózu průceschopnosti či duševní zdraví pracovníka, přičemž zcela konkrétní výčet položek WAI včetně jejich bodového ohodnocení (uváděného v závorce vždy za příslušnou položkou), s nímž se při konečném výpočtu indexu pracovní schopnosti dále pracuje, předkládá přímo FIOH (2011):

1. Současná pracovní schopnost ve srovnání s nejvyšší pracovní schopností v životě (0 – 10).
2. Pracovní schopnost ve vztahu k pracovním nárokům (2 – 10).
3. Počet současných diagnostikovaných onemocnění (1 – 7).
4. Odhad poklesu pracovní výkonnosti v důsledku nemoci (1 – 6).
5. Pracovní absence z důvodu nemoci za posledních dvanáct měsíců (1 – 5).
6. Vlastní prognóza pracovní schopnosti pro následující dva roky (1 – 7).
7. Duševní zdraví (1 – 4).

Čas potřebný pro vyplnění právě jednoho dotazníku WAI osciluje, jak uvádí Morschhäuserová a Sochert (2006, s. 34), v intervalu mezi deseti a patnácti minutami, přičemž jeho následné vyhodnocení, resp. vlastní stanovení indexu pracovní schopnosti daného jedince trvá od tří do pěti minut. Podstatou kvantifikace WAI je podle Štorové a Fukana (2012, s. 41) klasifikace jednotlivých odpovědí, resp. jejich sumarizace do výsledného bodového skóre v rozmezí od sedmi (značícím velmi nízkou pracovní schopnost) do maximálně devětačtyřiceti bodů (značícím vůbec nejvyšší možnou míru pracovní schopnosti). FIOH (2011) uvádí úplnou klasifikaci existujících, prostřednictvím vyplnění dotazníku a následným získkem určitého počtu bodů, potenciálně dosažitelných úrovní pracovní schopnosti a to včetně strategického (tj. hlavního) cíle, stanoveného (v závorce taktéž uváděného) pro každou jednotlivou úroveň zvláště, kterého by současně v návaznosti právě na tu kterou konkrétní úroveň, ve vztahu k pracovníkovi formou adekvátních opatření, mělo být dosaženo:

- 7 – 27 bodů: nízká úroveň (obnovení pracovní schopnosti).
- 28 – 36 bodů: průměrná úroveň (zvýšení pracovní schopnosti).

- 37 – 43 bodů: dobrá úroveň (podpora pracovní schopnosti).
- 44 – 49 bodů: vynikající úroveň (udržování pracovní schopnosti).²⁴

Opakovaná nasazení WAI poskytují, jak uvádí Morschhäuserová a Sochert (2006, s. 34), relevantní data nejen o vývoji samotné pracovní schopnosti lidských zdrojů organizace, nýbrž taktéž velice důležitou zpětnou vazbu, a sice zda organizací přijímaná opatření v rámci zamýšlené obnovy, zvýšení, podpory, či udržování práceschopnosti pracovníků přináší skutečně požadovaný efekt. Podle Ilmarinena (2006, s. 134) je v této souvislosti nutné důrazně podotknout, že potencionálně zjištěná nízká úroveň práceschopnosti jedince ještě nemusí a priority indikovat „slabého pracovníka“, přičemž příčiny této skutečnosti je nutné hledat v jednotlivých podlažích našeho imaginárního domu pracovní schopnosti. Rovněž podle Štorové a Fukana (2012, s. 41) může nízká pracovní schopnost signalizovat skutečnost, že *„pracovní nároky a možnosti pracovníka nejsou v souladu, což může být způsobeno nevhodnými pracovními podmínkami nebo omezeními na straně pracovníka, případně obojím.“* Právě z důvodu multikauzální etiologie je podle Ilmarinena (2006, s. 135) důležité zaprvé jednoznačně vymezit příčiny nízké pracovní schopnosti daného pracovníka a na straně druhé se ujistit, resp. dohlédnout na to, aby došlo k bezodkladnému přijetí adekvátních a dlouhodobých opatření nápravného charakteru s cílem úrovní práceschopnosti jedince opětovně navýšit.

Již na samém začátku tohoto oddílu jsme prostřednictvím Ilmarinena (2006, s. 132) hovořili o pomyslných spojitých nádobách, resp. skutečnosti, totiž že je to právě pracovní schopnost, co by pracovníkovo vůbec nejdůležitější aktivum v jeho pracovním životě, kdo umožňuje organizacím dosahovat takřka neustále vyšší ziskovosti, kterýmžto pádem by to na jedné straně měly být přirozeně organizace samotné, kdo budou sehrávat naprosto klíčovou úlohu v udržování a podpoře práceschopnosti své pracovní síly. Na straně druhé však Ilmarinen (2006, s. 134) jedním dechem dodává, že právě oblast udržování a podpory pracovní schopnosti, co by popisovaný komplexní systém, vyžaduje kvalitní vzájemnou spolupráci mezi

²⁴ Vzhledem ke skutečnosti, že je epistemologická metoda – tzv. index pracovní schopnosti, co by nástroj / metoda měření pracovní schopnosti pracovníků jako taková, licencovaným (chráněným) produktem FIOH, přičemž je možné ji v ČR užívat explicitně k nekomerčním (vědeckým) účelům, není současně možné blíže (exaktně) specifikovat postup při samotném výpočtu WAI.

organizací (managementem) a jejími pracovníky, přičemž nemalý díl zodpovědnosti za rozvíjení práce schopnosti tkví současně v počínání samotného pracovního kolektivu tvořeného jednotlivými pracovníky, resp. pracovní zdravotnické péči a současně vysoké úrovni organizace bezpečnosti práce. Pracovní schopnost jako takovou není možné striktně oddělit ani od života pracovníka mimo práci (tj. jeho soukromý život), neboť pracovníkova rodina a jemu blízcí lidé, což ostatně taktéž vyplývá již z výše představeného modelu pracovní schopnosti, mohou významným způsobem ovlivňovat práce schopnost daného jedince v průběhu celého života. Společnost jako celek by v tomto kontextu měla primárně vytvářet infrastrukturu, služby, pravidla, na základě kterých budou organizace schopné implementovat opatření na podporu pracovní schopnosti své pracovní síly, což podle Goulda a kol. (2008, s. 11) představuje vlivem změn ve struktuře a velikosti populace stále důležitější cíl, který současně umožní lidem v produktivním věku zachovat si zdraví, resp. fyzickou, duševní, funkční kapacitu do podstatně vyššího věku.

Udržování pracovní schopnosti definuje Peltomäki a kol. in Ilmarinen (2006, s. 137) jako „*metodické a cílevědomé opatření přijímané ve spolupráci mezi pracovníkem a zaměstnavatelem, ale i mezi spolupracujícími organizacemi v rámci trhu práce s cílem podpořit a posílit pracovní schopnost a zdraví každého jedince v pracovním životě*“, přičemž za vůbec nejdůležitější praktické cíle udržování práce schopnosti je možné označit zlepšování pracovního prostředí a organizace práce, rozvíjení pracovního kolektivu, péče o zdraví, odbornou kvalifikaci pracovníků²⁵.

Jistě není bez zajímavosti, že vliv udržování pracovní schopnosti se, jak uvádí Tuomi in Ilmarinen (2006, s. 137), projeví nejprve ve zlepšení zdraví a práce schopnosti pracovního kolektivu, načež se postupně dostavuje v podobě zlepšování kvality a produktivity práce pracovníků, kvality jejich života, funkční kapacity stejně jako pocitu pohody při práci. Dopady udržování pracovní schopnosti přitom přetrvávají i po odchodu do důchodu, kdy kvalita života, zdravotní stav a funkční kapacita jedince zůstává na velmi vysoké úrovni, tzn., že investice do

²⁵ Grafické znázornění (schéma) základního modelu udržování pracovní schopnosti a jeho vliv na organizace, které vytvořili experti FIOH naleznete v příloze diplomové práce č. 3.

oblasti udržování pracovní schopnosti má více než příznivý dopad i na tzv. „třetí věk“ života člověka (tj. období mezi šedesátým a osmdesátým rokem).

S ohledem na skutečně velké množství existujících opatření na podporu pracovní schopnosti, resp. v kontextu zaměření diplomové práce, zařazujeme do vlastního textu prostřednictvím Štorové a Fukana (2012, s. 45) pouze příklady těch opatření, která se explicitně týkají právě jen podpory práce schopnosti stárnoucích pracovníků:

- *„změna obsahu práce,*
- *zdravotní prohlídky,*
- *fyzické aktivity na podporu zdraví,*
- *rehabilitace,*
- *úpravy v rozvrhu pracovního času,*
- *duševní pohoda,*
- *možnosti školení,*
- *zdravotní motivace,*
- *ergonomie,*
- *zdravá životospráva,*
- *plánování kariéry celoživotního vzdělávání.“*

Výše uváděná opatření směřující k podpoře pracovní schopnosti (nejen) pracovníků věkové kategorie 50plus byla, jak konstatuje Peltomäki a kol. in Ilmarinen (2006, s. 138 – 139), navržena v rámci tzv. „barometru udržování pracovní schopnosti“ (z anglického Maintenance of Work Ability Barometer; MWA Barometer), vytvořeného experty FIOH pro tamější národní věkový program, který přitom sloužil ke studiu rozsahu, obsahu, funkcí stejně jako konečné implementace těchto opatření na finských pracovištích. Právě s odkazem na tento tzv. barometr udržování pracovní schopnosti, resp. výzkumné zprávy „Promotion of Work Ability, the Quality of Work and Retirement“ autorů Tuomiho, Huuhtanena, Nykyriho a Ilmarinena (2001, s. 318 – 324) či „Occupational Health Services and Maintenance of Work Ability at Workplaces“ autorů Peltomäkiho a Husmana²⁶ (2002, s. 263 –

²⁶ Odkazy směřující přímo na dvojici příslušných výzkumných zpráv vypracovaných předními odborníky FIOH, na které se v textu diplomové práce odvoláváme, naleznete v seznamu použité literatury a pramenů.

274) můžeme prostřednictvím Štorové a Fukana (2012, s. 46) dále konstatovat, že během procesu stárnutí dochází u jedince zcela přirozeně k biologickým stejně jako fyziologickým změnám, které ovlivňují jeho výkonnost, obranyschopnost a přizpůsobivost. Přestože s přibývajících léty často přibývá i celkový počet onemocnění, je třeba si uvědomit, že ne všechny mají nutně vliv na jedincovu práceschopnost, neboť mnoho pracovníků vykazujících velmi dobrou pracovní schopnost má současně lékařem diagnostikováno nějaké onemocnění. Dále je třeba počítat s faktem, totiž že čím je člověk starší, tím více jej ovlivňují vnější faktory prostředí, zatímco vliv dědičných faktorů pozvolna slábne. Do podpory pracovní schopnosti stárnoucích pracovníků se nepochybně vyplatí investovat, neboť právě pracovníci s dlouhodobou profesní zkušeností, kteří jsou současně spokojenými pracovníky, představují skutečný hnací motor stejně jako konkurenční výhodu organizace. Implementace opatření podporujících zdraví a pracovní pohodu by mělo být jasnou výslednicí vzájemné dohody mezi jednotlivými pracovníky a managementem organizace, přičemž je současně nutné počítat se skutečností, že k tomu, aby se dostavovaly pozitivní žádoucí efekty, je třeba, aby přijímaná opatření měla koncepční dlouhodobě udržitelný strukturální charakter.

Ačkoli lze zdravý životní styl podpořit na pracovišti nejrůznějšími způsoby, nejdůležitější je podle Štorové a Fukana (2012, s. 46 – 47) přístup k životu, který v konečném důsledku zaujímá pracovník sám. V obecné rovině má na pracovní schopnost výrazně negativní vliv nejen nedostatek aktivního pohybu na straně jedné, nýbrž i deficity v tolik potřebném spánku a odpočinku jako takového na straně druhé, dále nezdravá strava stejně jako kouření tabákových produktů či nadměrná konzumace alkoholických nápojů. Finskou praxí osvědčenou cestou nápravy práceschopnosti se staly mj. příspěvky na nejrůznější sportovní vyžití, v silách a možnostech v podstatě každé organizace je např. vyčlenit jednu hodinu z pracovní doby pracovníka právě ke sportovnímu vyžití, ale i pracovníkům dostupná kuchyně vybavená lednicí či mikrovlnou troubou může leckterého jedince přimět k tomu, aby se stravoval pravidelněji a tudíž i zdravěji.

Koncept pracovní schopnosti sám o sobě dokáže podle Ilmarinena (2012, s. 17) kvantifikovat nejen současný, nýbrž i budoucí stav pracovní schopnosti stejně jako eventuální potřeby její potencionálně žádoucí nápravy. Může též sloužit jako časný

indikátor rizik pracovní neschopnosti a předčasného ukončení pracovního života ze zdravotních důvodů, který přitom iniciuje mnohá preventivní opatření, přičemž následně vyhodnocuje i jejich efektivitu. Současně jde o metodu rozvoje pracovního zdraví a bezpečnosti práce, kategorii podněcující celospolečenskou diskusi o procesu stárnutí a fenoménu stáří stejně jako zkvalitňující vzájemnou spolupráci mezi jednotlivými pracovníky organizace a jejím managementem. Koncept jako takový by přitom měl být, jak uvádí Ilmarinen (2011, s. 12 – 22), organizacemi vnímán především jako zdroj jejich dalšího rozvoje.

K epistemologické metodě vyvinuté pracovníky FIOH v rámci konceptu pracovní schopnosti – tzv. Indexu pracovní schopnosti prostřednictvím Ilmarinena (2012, s. 17) závěrem dodejme, že jde o komplexní na objektivních důkazech založený koncept pro budoucí delší a přitom současně také lepší pracovní život, přičemž právě pro ni natolik signifikantní prognostická funkce předurčuje podle Cimbálikové a kol. (2012, s. 31) zároveň její praktické nasazení – totiž do každodenní personální práce organizací, poradenství úřadů práce, pracovního lékařství.

5.3 Opatření Age Managementu na organizační (podnikové) úrovni

Prostřednictvím řady odborníků jsme v předchozím textu již několikrát konstatovali neradostný fakt, totiž že se stárnutí pracovní síly poměrně rychle stává skutečně více než palčivým problémem, načež jsme prostřednictvím Cimbálikové a kol. (2012, s. 34) taktéž hovořili o existujících individuálních zájmech hlavních protagonistů konceptu AM a právě osobní zájem o AM na organizační (podnikové) úrovni je podle Novotného (2011, s. 10) dán zejména potřebou udržet jakožto i nadále rozvíjet lidský potenciál k výkonu, trvale přizpůsobovat pracovníka potřebám organizace a zvyšovat produktivitu práce, přičemž tento zájem bude s vývojem pracovní síly směřem ke stále vyššímu podílu starších pracovníků trvale růst.

Tato zjištění, jak uvádí Wallin a Hussi (2011, s. 13), kladou před společnost, zákonodárce stejně jako právě před organizace samotné zcela zásadní úkol spočívající primárně ve vytvoření obecně pozitivního postoje vůči prodlužujícímu se pracovnímu životu člověka, resp. v zabránění vzniku kterékoli z existujících forem

věkové diskriminace. Třebaže je role exekutivy stejně jako zákonodárných sborů národních států při naplňování tohoto úkolu bezesporu velmi důležitá, nepředstavují změny stávající legislativy nutně jediný prostředek, jak dosáhnout delšího (tj. žádoucího) pracovního života. Rovněž podle Wallina a Hussiho (2011, s. 13) totiž mezi pracovními kapacitami jedince a pracovními požadavky, které jsou na něj kladeny, musí existovat rovnováha²⁷. V tomto kontextu je proto zcela nezbytné, aby se filozofie konceptu AM rozšířila, resp. stala samozřejmou každodenní praxí organizace, k čemuž je však nezbytné, aby její management stejně jako relevantní osoby (např. pracovníci oddělení řízení lidských zdrojů) měly přístup k nástrojům hodnotícím a dále rozvíjejícím současnou politiku organizace v oblasti AM.

Nástroje AM definuje Naegele a Walker (2006, s. 27 – 29) jako způsoby řízení produktivity organizace a lidských zdrojů, které berou v potaz permanentně se měnící zdroje pracovníka během jeho individuálního života. Právě znalost nástrojů konceptu AM pro zaměstnávání pracovníků starších padesáti let představuje podle Cimbálníkové a kol. (2012, s. 105 – 106) další oblast, která je důležitá pro rozhodnutí o implementaci AM jako takového. Umožňují jejich zaměstnávání s cílem využití jejich schopností a mnohaletých zkušeností potřebných pro udržení a rozvoj organizace, přičemž jsou primárně spojeny s obsahem a formou práce.

Mezi nástroje spojené s obsahem práce podle Cimbálníkové a kol. (2012, s. 106) patří:

- *„restrukturalizace pracovních míst (tj. přizpůsobování náplně práce starším pracovníkům),*
- *ergonomie práce (hledání ergonomických řešení, která omezují fyzickou zátěž pracovníků),*
- *rozvoj mezigenerační spolupráce (pracovníků 50plus jako mentoři, koučové, vedoucí týmů),*

²⁷ Prostřednictvím Wallina a Hussiho (2011, s. 13), taktéž předních expertů FIOH, se tak opětovně vracíme do předcházející (tj. individuální) úrovně, ke konceptu pracovní schopnosti, resp. k tvrzení Ilmarinena (2006, s. 133 – 134), totiž že pracovní schopnost člověka je otázkou rovnováhy mezi potenciálem pracovníka a jeho prací, na čemž je možné současně nejen doložit zcela jasnou provázanost individuální úrovně s úrovní organizační (podnikovou) nýbrž i skutečnost, že právě udržování a podpora pracovní schopnosti představuje rozhodující instrument, kterým je možné prodloužit pracovní dráhu v podstatě každého jedince.

- *vzdělávání na míru schopnostem pracovníků 50plus,*
- *podpora a propagace rozvoje fyzické kondice pracovníků,*
- *podpora uspokojení z práce a zachování pracovní pohody,*
- *samostatné podnikání jako vhodná alternativa ke klasickému zaměstnávání (představuje volnost a možnost individuální organizace a realizace práce).“*

Mimo vlastního obsahu pracovní činnosti je důležitá také samotná forma organizace práce. Vhodně zvolená pracovní doba či organizace pracovní náplně totiž, jak uvádí Cimbálníková a kol. (2012, s. 106), může významně podpořit pokračování ekonomické aktivity staršího pracovníka, který již nadále nemůže, anebo nechce vykonávat placenou práci na hlavní pracovní poměr. Takovéto odlišné pracovní úvazky jsou označovány jako tzv. alternativní pracovní úvazky, které mohou být na rozdíl od toho klasického úvazku nastaveny flexibilně, tak aby vyhovovaly určité cílové skupině na trhu práce. Mezi nejužívanější nástroje vhodné pro pracovníky 50plus patří různé formy flexibilní práce a přizpůsobení pracovních podmínek:

- *„přizpůsobení organizace práce,*
- *částečný úvazek,*
- *nepravidelná práce,*
- *kombinace práce v kanceláři a práce z domova,*
- *podpora zdraví a vhodného pracovního prostředí,*
- *přizpůsobení pracovní doby,*
- *sdílené pracovní místo,*
- *projektové zaměstnání,*
- *přesunutí pracovníka na jiné pracovní místo“*, konstatuje Cimbálníková a kol. (2012, s. 106).

Koncept AM zaměřený na pracovníky 50plus se podle Cimbálníkové a kol. (2012, s. 100) soustředí především na vytváření podmínek pro zaměstnávání těchto osob, podporu celoživotního učení, permanentní zvyšování kvality života, zintenzivnění mezigeneračního dialogu. Organizace, ať už privátního nebo veřejného sektoru by, jak uvádí Naegele a Walker (2006, s. 32 – 33), měly usilovat zejména o vytváření k věku vstřícného pracovního prostředí, kde si jednotliví pracovníci budou moci pracovní dráhu stejně jako proces vlastního stárnutí řídit sami. Jednotlivá opatření na organizační (podnikové) úrovni mohou mít charakter:

- osvěty ~ rozvoje povědomí o věkové problematice v dané organizaci s důrazem na pracovníky oddělení řízení lidských zdrojů,
- kongruentního prosazování věkové diverzity v organizaci, resp. zajištění toho, aby k ní byly všechny úrovně managementu skutečně odhodlány,
- zabezpečení dostatečného množství příležitostí pro celoživotní vzdělávání pro všechny pracovníky,
- dohledu nad náborem nových, prací se stávajícími pracovníky s cílem zajistit, aby věkové kritérium nebylo užíváno nesprávně, resp. aby nikdo nebyl diskriminován kvůli svému věku,
- zavedení iniciativ AM v organizaci a následné vyhodnocení jejich dopadu.

O potřebě budování pracovního prostředí, ve kterém si pracovníci budou sami řídit průběh pracovní dráhy i ryze individuální proces vlastního stárnutí hovoří s ohledem na žádoucí reformu managementu z perspektivy stárnoucích pracovníků také sám Ilmarinen (2006, s. 87 – 93), podle kterého dnes současně existuje poměrně výrazná celospolečenská poptávka po zcela novém druhu managementu, v němž nejde jen o potřebu někdy snad až přílišného zdůrazňování abstraktních hodnot, nýbrž o skutečně eminentní posilování žádoucího způsobu řízení ve prospěch všech (tj. každého jednotlivého pracovníka i organizace jako celku), přičemž převládá přesvědčení, že je možné oba aspekty efektivně skloubit, je-li ovšem k dispozici potřebné know-how²⁸. Dobrý management organizace totiž výrazným způsobem přispívá k pocitu pohody pracovníka a současně tak zvyšuje jeho produktivitu, jinými slovy jsou to právě manažeři samotní, kdo figurují v obou úlohách, které jsou na sobě přitom navzájem závislé. V organizacích tak podle Ilmarinena (2006, s. 92) vzniká potřeba realizovat následující opatření:

- manažeři všech úrovní by měli absolvovat školení o významu věkového managementu, potažmo AM,
- manažeři všech úrovní by měli pochopit, že stárnutí představuje proces, který se týká každého člověka,

²⁸ Původem anglické sousloví „know-how“ představuje, jak uvádí v publikaci s názvem „Nová slova v češtině: slovník neologizmů“ Martincová a kol. (1998, s. 129), soubor pravidel a postupů při vykonávání určité činnosti, příp. sumu znalostí o technologii, řízení a organizaci výroby, provozu apod.

- v organizacích by se měly vytvořit rozvojové programy pro všechny zde působící věkové skupiny,
- v organizacích by se mělo budovat společenské klima podporující všechny věkové skupiny,
- manažeři všech úrovní by měli jít příkladem a jednoznačně všem ostatním ukazovat, jak rovnoprávně zacházet s pracovníky všech věkových kategorií,
- všichni pracovníci by měli dostat odpovídající penzum informací týkajících se objektivní specifičnosti jednotlivých generací stejně jako možných opatření na podporu mezigenerační spolupráce na pracovišti,
- žádoucí postupy řízení věkové struktury by měly být pečlivě a v podstatě permanentně studovány, vyhodnocovány, oznamovány a nadále rozvíjeny.

Celá řada opatření v rámci konceptu AM na organizační (podnikové) úrovni má, jak uvádí Cimbálníková a kol. (2012, s. 100 – 101), preventivní charakter, konkrétně jde především o předcházení úbytku pracovní schopnosti starších pracovníků a prevenci jejich zdravotních problémů. Mezi typická opatření této úrovně patří:

- *„plánování pracovní síly s ohledem na věkovou diverzitu a podpora pozitivní věkové politiky (age – positive policies),*
- *zvláštní formy přijímacího řízení pro různé věkové skupiny,*
- *přeřazení pracovníka na jinou, vhodnou pracovní pozici,*
- *přizpůsobení pracovního programu, např. úprava pracovního prostředí či pracovní doby,*
- *možnost osobního a kariérního rozvoje, kvalifikační růst v každém věku, přizpůsobené další vzdělávání starších pracovníků,*
- *tvorba nástrojů podporujících mezigenerační učení,*
- *rozvoj zdravotních a bezpečnostních opatření apod.“*

Přijetí a rozšíření filozofie konceptu AM do každodenní praxe organizace, vlastní implementace nástrojů i singulárních opatření AM je současně plně v souladu s principy tzv. společenské odpovědnosti organizací/firem (z anglického Corporate Social Responsibility; CSR). Podle Kunze (2012, s. 11) jsou to totiž právě tyto tzv. společensky odpovědné firmy, které při svém fungování usilují nejen o dosahování tradičních ekonomických cílů, nýbrž i o naplňování sociálních a environmentálních

aspektů své činnosti. Teoretická východiska konceptu CSR se, jak uvádí Pavlík a kol. (2010, s. 22), začala formovat ve Spojených státech amerických ve druhé polovině dvacátého století, načež se od devadesátých let téhož století stávají předmětem zájmu Evropská komise.

Podle Kunze (2012, s. 20) představuje společenská odpovědnost firem moderní koncept podnikání, který současně vede k mnohem širšímu pohledu na provoz hospodářské činnosti na základě soukromého vlastnictví výrobních prostředků (v tomto kontextu hovoříme nyní přirozeně opět o privátním sektoru), resp. který je budován na třech základních pilířích (tzv. triple-bottom-line), a sice ekonomickém (profit), sociálním (people) a environmentálním (planet) pilíři. Všechny „3P“ (tj. profit, people, planet) následně společnosti působící v rámci konceptu CSR zohledňují, resp. zcela dobrovolně, nad rámec svých zákonných povinností, uplatňují ve třech základních oblastech, kterými dle Pavlíka a kol. (2010, s. 25 – 26) jsou²⁹:

- ekonomická oblast,
- sociální oblast,
- environmentální oblast.

Právě sociální oblast v rámci filozofie CSR souvisí, jak konstatuje Kunz (2012, s. 22), zejména s péčí jakou věnují organizace svým pracovníkům jakožto i s pracovními podmínkami, které pro ně vytvářejí. Management organizací by měl mít neustále na paměti skutečnost, totiž že spokojený a motivovaný pracovník představuje v dnešní znalostní společnosti naprosto klíčový faktor pro úspěšné fungování organizací a že skutečně odpovědným a koncepčním přístupem k pracovníkům je možné docílit nejen postupného vybudování pověsti tzv. „dobrého zaměstnavatele“, nýbrž i nikoli zanedbatelného zvýšení úrovně loajality a výkonnosti pracovníků na straně jedné a současně eminentního snížení míry jejich fluktuace a počtu pracovních absencí na straně druhé. Mezi aktivity signifikantní pro sociální oblast společenské odpovědnosti je možné zahrnout:

²⁹ Vzhledem k poměrně velkému množství konkrétních aktivit a opatření, kterým se organizace v rámci konceptu CSR věnují, resp. s ohledem na zaměření diplomové práce se budeme v následujících řádcích zabývat pouze druhou tj. sociální oblastí CSR, o které se domníváme, že má ke každému jednotlivému pracovníkovi vůbec nejbližší, resp. budeme uvádět pouze ta opatření, která mají podle našeho soudu explicitní návaznost, eminentní vazbu právě na AM jako takový.

- respektování principu rovných pracovních příležitostí ~ tzv. diversity managementu zaměřujícího se na podporu silných stránek všech pracovníků bez ohledu na jejich individuální odlišnosti (tj. pohlaví, věk, etnický původ, sexuální orientaci, národnost, zdravotní postižení / znevýhodnění či víru), ve prospěch organizace,
- vytváření podmínek umožňujících sladování pracovního a osobního života ~ pro tzv. work life balance, který využívá např. flexibilní pracovní dobu, možnosti práce z domova, udržování kontaktů s pracovníky kupř. i v době jejich rodičovské dovolené, sdílení informací, opatření ke snazšímu opětovnému začlenění vracejícího se pracovníka aj.,
- rozvíjení lidského kapitálu prostřednictvím vytváření podmínek pro další zvyšování kvalifikace, resp. celoživotní vzdělávání pracovníků, kariérního postupu,
- vytváření zdravé organizační kultury pomocí otevřeného a přátelského pracovního klimatu, práce v týmech, možnosti otevřeně a svobodně vyjádřit svůj názor, zpravidla participativního a demokratického stylu řízení,
- zvýšenou bezpečnost a ochranu zdraví při práci a pravidelné lékařské prohlídky pracovníků, uvádí Kunz (2012, s. 22 – 23).

Důsledné uplatňování principů CSR ale nepřináší výhody pouze samotným pracovníkům těch organizací, které se rozhodly dobrovolně přihlásit k filozofii společenské odpovědnosti organizací/firem, nýbrž, jak uvádí Pavlík a kol. (2010, s. 29), i všem jejím klientům/zákazníkům, dodavatelům, potažmo celému regionu. Opomenout přirozeně nelze ani skutečně výrazné benefity, které členství v CSR přináší samotným organizacím (kvalitní, spokojená, motivovaná a tudíž loajální pracovní síla, zvyšování efektivity, produktivity, atraktivity, prestiže organizace, hovoříme-li o privátním sektoru, pak je na místě uvést ještě zvyšování ziskovosti a tudíž i hodnoty organizace, snižování především personálních nákladů, větší důvěryhodnosti či přitažlivosti pro investory aj. O skutečnosti, že cílená opatření podporující zdraví a profesní rozvoj pracovníků (nejen) ve věku 50plus mohou být pro organizace/firmy mnohem výhodnější než jejich propouštění či předčasné odchody do důchodu, hovoří také Cimbálníková (2012, s. 101), podle které je současně třeba vzít v úvahu fakt, že se stárnoucí populací přirozeně stárne i klientela

organizací, přičemž její preference a požadavky dokáže identifikovat přirozeně právě podobná věková skupina.

Organizace rozumějící faktorům spojených s věkem, které jsou současně schopné zaujímat k procesu stárnutí a fenoménu stáří vstřícný postoj, jsou, jak uvádí Wallin a Hussi (2011, s. 15), schopny zajistit nejen příznivou atmosféru na pracovišti, nýbrž i využít silné stránky svých zralejších pracovníků. Kombinování schopností a předností věkově diverzifikovaného pracovního kolektivu vytváří takřka ideální příležitosti pro oboustranné učení stejně jako smysluplnou práci. Umožnění pružného pracovního uspořádání každému pracovníkovi, který to potřebuje, znamená příležitost k žádoucímu vyvážení osobního života a úspěšné kariéry. Uspořádání vstřícná věku napomáhají ke spokojenosti pracovníka v práci a jsou současně předpokladem dlouhé kariéry a produktivního pracovního života.

5.4 Opatření Age Managementu na mezinárodní³⁰, národní (regionální) úrovni, tzv. věková politika

V podstatě všichni členové Organizace spojených národů (OSN) – vyspělé stejně jako tzv. rozvojové (tj. hospodářsky méně rozvinuté) země planety jsou si podle Ilmarinena (2006, s. 39) plně vědomy všech existujících výzev vyplývajících z poměrně razantně nastupujícího fenoménu populačního stárnutí, přičemž podle soudobých demografických prognóz (tj. od roku 2002 dále) platí, že výše jmenovaný bezprecedentní fenomén bude nejmarkantnější právě v těchto rozvojových zemích, kde by se přitom měl počet zástupců nejstarší věkové kohorty do roku 2050 přibližně zčtyřnásobit.

Stárnutí světové populace, co by jednomu z určujících rysů jedenadvacátého století, věnovalo, jak uvádí Ratajová (2002, s. 2), eminentní pozornost mj. 2. světové

³⁰ Ačkoli pojetí úrovně konceptu AM, ze kterého v předchozím textu vycházíme tj. z klasifikace úrovně podle Čimbalíkové a kol. (2012, s. 34), resp. Ilmarinena (2006, s. 17 – 18), kategorii „mezinárodní (nadmárodní) úroveň“ jako takovou explicitně neuvádí, považujeme za vhodné některé z iniciativ organizací globálního charakteru (konkrétně jsme zvolili OSN a EU) přesto uvést, neboť jsme přesvědčeni, že je to právě eminentní autorita nejvýznamnějších světových organizací, která může měrou nikoli nevýznamnou napomoci ke koncepčnímu a koordinovanému řešení mnoha soudobých problémů souvisejících (nejen) s populačním stárnutím.

shromáždění o stárnutí³¹ konané ve španělském Madridu mezi 8. až 12. dubnem roku 2002, kterého se zúčastnilo přibližně patnáct set delegátů z více než sto šedesáti zemí světa, na šest set zástupců národních i mezinárodních nevládních organizací a řada předních světově uznávaných odborníků na problematiku stárnutí. Delegáti měli na plénu především zhodnotit globální demografickou situaci, vytyčit ústřední priority v dané oblasti, přijmout nový programový dokument celosvětové platnosti, totiž nový Mezinárodní akční plán pro problematiku stárnutí (vzápětí nazvaný jako Madridský), který by současně odrážel aktuální realitu i budoucí (očekávané) problémy, jimž budou muset čelit vyspělé, rozvojové stejně jako transformující se ekonomiky.

Třebaže od zahajovacího projevu na 2. světovém shromáždění o stárnutí, který pronesl někdejší generální tajemník OSN Kofi Annan, v němž, jak dále konstatuje Ratajová (2002, s. 2), poukazoval mj. na skutečnost, a sice že stále více lidí dosahuje vyšší úrovně vzdělání, dožívá se podstatně vyššího věku a těší se plnému zdraví, z čehož vyplývá, že právě starší lidé tak mohou přispívat ke společenskému rozvoji více než kdy předtím, přičemž současně apeloval na představitele jednotlivých národních vlád, aby sjednotili všechny činitele a partnery v úsilí čelit výzvám stárnoucí populace společně, uplynulo již více jak dvanáct let, domníváme se, ba co víc, jsme přesvědčeni, že během let neztratila jeho slova nic ze své aktuálnosti, vážnosti, celospolečenského významu.

³¹ Ačkoli ještě na 1. světovém shromáždění o stárnutí konaném mezi 26. červencem až 6. srpnem roku 1982 v rakouské Vídni, kde přitom současně vzniknul Vídeňský mezinárodní akční plán pro problematiku stárnutí (1983) se podle Ratajové (2002, s. 2) jako nejzávažnější jevílo demografické stárnutí ve vyspělých zemích světa, tak přestože zde tento problém přetrvává i nadále, bylo již o dvacet let později (od roku 2002 dále) zcela evidentní, že se výše popisovaný trend stále zřetelněji projevuje také v zemích rozvojových, které na tom podle prognóz demografického vývoje budou právě z hlediska věkové skladby populace v blízké budoucnosti mnohem hůře než země všeobecně pojímané jako ekonomicky rozvinuté (vyspělé), poněvadž zatímco v průmyslových zemích se starší populace zdvojnásobila v průběhu celého dvacátého století, tak v méně vyspělých (rozvojových) ekonomikách bude tento proces trvat pouhé čtvrtstoletí, přičemž v roce 2050 by se měla starší populace dokonce zčtyřnásobit.

Odkaz vedoucí přímo na webové stránky OSN odkud je možné si Vídeňský mezinárodní akční plán pro problematiku stárnutí z roku 1983 v originálním (tj. anglickém) znění v plném rozsahu stáhnout, naleznete v seznamu použité literatury a pramenů.

Annan prostřednictvím Ratajové (2002, s. 2) uvádí, že starší lidé jsou a budou pro společnost potřební a užiteční, zapotřebí je však změnit soudobý společenský postoj ke stáří, obzvláště ustálené, často až ryze negativistické nazírání právě na zástupce zralejší generace stejně jako výrazná podpora aktivního stárnutí přijetím politik zahrnujících opatření v různých oblastech života (např. preventivní medicíny, celoživotního vzdělávání, flexibilních forem zaměstnávání), neboť stát, který není schopen důsledně využívat příležitosti jak zapojit starší generace do aktivní účasti na společenském dění, je státem, který ztrácí své velké možnosti a významný potenciál.

Podle třináctého odstavce Madridského mezinárodního akčního plánu pro problematiku stárnutí³² (2002, s. 21) je třeba umožnit starším lidem, aby pokračovali ve výdělečné činnosti tak dlouho, jak sami chtějí a mohou produktivně pracovat, čemuž často brání nezaměstnanost, částečná zaměstnanost nebo určitá rigidita trhu práce, které nejenže eminentně omezují příležitosti osob věkové kategorie 50plus, nýbrž i připravují společnost o jejich energii a dovednosti. Mezi opatření, uváděná Madridským mezinárodním akčním plánem pro problematiku stárnutí (2002, s. 22 – 23), spadající explicitně do oblasti zaměstnávání starších pracovníků mj. patří:

- zvyšování povědomí organizací o nesporných benefitech, které přináší právě zaměstnávání zralejších osob, resp. diverzity management,
- podporování iniciativy starších osob k výkonu samostatné výdělečné činnosti např. prostřednictvím zajištění lepší dostupnosti úvěrů bez jakýchkoli forem diskriminace,
- důsledné odstraňování věkových bariér na trhu práce prostřednictvím podpory zaměstnávání starších osob, resp. prevence vzniku znevýhodňování stárnoucích pracovníků v zaměstnání,
- podporování nových forem práce stejně jako inovativní praxe na pracovištích s cílem trvale udržovat pracovní schopnost stárnoucích pracovníků a současně se umět přizpůsobit jejich potřebám,

³² Odkaz vedoucí přímo na webové stránky OSN odkud je možné si Madridský mezinárodní akční plán pro problematiku stárnutí z roku 2002 v originálním (tj. anglickém) znění v plném rozsahu stáhnout, naleznete v seznamu použité literatury a pramenů.

- prosazování realistického obrazu stárnoucí pracovní síly, jejich dovedností a schopností, resp. vyvracení buď zcela mylných, neopodstatněných, falešných či dávno překonaných předsudků, stereotypů, mýtů o stáří.

Principy obsažené mj. právě ve Vídeňském (1982), resp. Madridském (2002) mezinárodním akčním plánu pro problematiku stárnutí se, jak uvádí Ratajová (2002, s. 2), staly vzápětí základními teoretickými východisky pro přípravu vůbec prvního tuzemského koncepčního dokumentu týkajícího se problematiky populačního stárnutí takového rozsahu – Národního programu přípravy na stárnutí na období let 2003 – 2007³³, který byl načež Usnesením Vlády České republiky ze dne 15. května 2002 č. 485 o Národním programu přípravy na stárnutí na období let 2003 až 2007 schválen.

Nezbytnou konsolidaci mezigeneračních vztahů, resp. především permanentně sílící potřebu aktivní účasti zralejších osob na trhu práce si stále intenzivněji uvědomuje rovněž EU, která nejenže rok 2012 vyhlásila, jak jsme ostatně již konstatovali výše, „EY 2012“, nýbrž se problematice právě stárnoucí pracovní síly koncepčně věnuje také ve svých strategických dokumentech, např. ve výše taktéž zmíněném desetiletém programu EU – „Strategie pro inteligentní a udržitelný růst podporující začlenění – Evropa 2020“, nahrazujícím tzv. Lisabonskou strategii, jejíž časový horizont vypršel rokem 2010, podle kterého budou jednotlivé členské státy na národní úrovni muset v daleko větší míře podporovat mj. nové formy rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem (tj. work life balance) stejně jako politiky aktivního stárnutí, resp. politiky směřující ke zvýšení rovnosti žen a mužů (Evropská komise, 2010, s. 17).

Usnesením Vlády České republiky ze dne 9. listopadu roku 2011 č. 817 o Návrhu aktivit k zajištění realizace Evropského roku aktivního stárnutí a mezigenerační solidarity (2012) v České republice³⁴ bylo tuzemským vnitrostátním koordinátorem odpovědným za přípravu a realizaci „EY 2012“ určeno MPSV ČR.

³³ Odkaz vedoucí přímo na webové stránky MPSV ČR kde je možné si znění Národního programu přípravy na stárnutí na období let 2003 – 2007 nastudovat, naleznete v seznamu použité literatury a pramenů.

³⁴ Prostřednictvím výše uvedeného usnesení současně opouštíme mezinárodní (evropskou) úroveň, přičemž současně míříme právě k úrovni národní (regionální) totiž k pojetí úrovně konceptu AM podle Cimbálníkové a kol. (2012, s. 34), resp. Ilmarinena (2006, s. 17 – 18).

Cílem „EY 2012“ bylo podle MPSV ČR (2012, s. 3) „především upozorňovat na problematiku stárnutí, posílit mezigenerační dialog a nastartovat diskuzi, jak efektivně řešit problémy spojené se stárnutím populace“, přičemž právě pro naplňování těchto cílů bylo v Praze dne 1. března 2012 podepsáno Memorandum pro „EY 2012“, které podle Cimbálníkové a kol. (2012, s. 63) zcela konkrétně pojmenovává jednotlivé kroky, které bude pro zvýšení zaměstnanosti starších osob nezbytně nutné splnit:

- „změnit postoj ke stárnutí jak na úrovni společnosti, tak mezi zaměstnavateli a zaměstnanci,
- propojit navrhovaná opatření s důchodovou reformou tak, aby došlo k plnohodnotné reformě v oblasti pracovního života, nejen k pouhému zvýšení věku odchodu do důchodu³⁵,
- dát širokou publicitu konceptu Age Managementu, včlenit jej jako součást personálního řízení a společenské odpovědnosti firem,
- sbírat a šířit příklady dobré praxe na národní i mezinárodní úrovni“ (MPSV ČR, 2012, s. 1 – 2).

Pro úplnost ještě dodejme, že základním (aktuálně platným) strategickým dokumentem, který se zabývá problematikou populačního stárnutí, resp. otázkami zaměstnávání osob věkové kategorie 50plus je v ČR tzv. Akční plán (tj. Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017), kterému jsme se podrobněji věnovali již v kapitole 1.2 s názvem „Perspektivy Age Managementu v České republice“.

Vrátíme-li se na generální národní (regionální) úroveň, tzn., opustíme-li nyní na okamžik Českou republiku, můžeme prostřednictvím Novotného (2011, s. 10) v obecné rovině konstatovat, že tzv. veřejný (tj. národní (regionální)) zájem na AM tkví v maximalizaci příspěvku stárnoucí pracovní síly k ekonomickému a sociálnímu rozvoji, zcela konkrétně jde o sladění nabídky a poptávky na trhu práce, řešení otázek (ne)zaměstnanosti, vyvažování negativních stránek demografického vývoje

³⁵ S odstupem času však dnes již víme, že ani přes nebyvale velká očekávání veřejnosti stejně jako četné proklamace někdejší politické reprezentace k uskutečnění více než potřebné plnohodnotné penzijní reformy nakonec nedošlo.

(tj. stárnutí populace) v oblasti zdraví, produktivity práce apod. Takovýto veřejný zájem je formulován v tzv. věkové politice státu.

Podle Naegela a Walkera (2006, s. 31) představuje stát klíčového hráče při tvorbě žádoucího (tj. k věku, potažmo k AM vstřícného) prostředí³⁶, činit tak může prostřednictvím (spolu)financování nejrůznějších iniciativ podporujících dobrou praxi konceptu AM, podpory a motivování organizací k iniciaci a následném uplatňování principů AM, popř. skrze regulaci trhu práce, ovlivňování veřejného mínění s cílem snižovat výskyt všech existujících forem věkové diskriminace.

Mezi singulární opatření na národní úrovni (tj. úrovni státu) Naegela a Walker (2006, s. 31 – 32) řadí:

- odklon (zvrácení) od politiky, upřednostňující předčasné ukončení pracovního života (tj. předčasný odchod do důchodu),
- poskytování finančních pobídek pro nábor a především udržení pracovníků věkové kategorie 50plus,
- osvětu, resp. reálnou snahu změnit soudobý (nikoli příliš objektivní) postoj společnosti k procesu stárnutí, fenoménu stárí, zaměstnávání zralejších osob,
- prosazování společenské solidarity napříč generacemi,
- podporu konceptu celoživotního vzdělávání.

Přes generální výčet opatření směřujících ke zlepšení postavení osob věkové kategorie 50plus na trhu práce na národní (regionální) úrovni se opětovně vraťme do České republiky, kde nikoli právě zanedbatelnou překážku v zaměstnávání (nejen) starších osob tvoří vedlejší náklady na pracovní sílu (tj. pojistné na sociální zabezpečení), které jsou v tuzemsku podle nejnovější studie společnosti Deloitte

³⁶ Poněvadž jsme v předchozích kapitolách diplomové práce hned několikrát konstatovali skutečnost, a sice že klíčovou roli v oblasti posilování pracovní schopnosti stárnoucích pracovníků, tvorby žádoucí (tj. k věku vstřícné) organizační kultury, která si považuje nejen samotného věku, nýbrž i hodnotových profesních (životních) zkušeností, jimiž zpravidla disponují zralejší pracovníci, mají manažeři jednotlivých organizací, přičemž nyní hovoříme o skutečnosti, že klíčovým hráčem při tvorbě žádoucího (tj. k věku, potažmo AM vstřícného) prostředí je stát, považujeme za více než vhodné uvést, že se obě tvrzení navzájem nikterak nevyklučují, neboť zatímco v prvním případě můžeme s jistou mírou simplifikace konstatovat, že se pohybujeme na určité mikroúrovni, ve vztahu pracovníci – manažeři organizace, tak v případě druhém můžeme opět s určitou mírou zjednodušení říci, že se pohybuje o úroveň výše tj. na makroúrovni, ve vztahu organizace – stát.

(2014) s názvem „Social Security Around the World“ sledující náklady na pojistné na sociální zabezpečení a čistou mzdu zaměstnanců v šestatřiceti státech světa, s nimiž má ČR časté obchodní styky (tj. členské státy EU, Švýcarsko, Norsko, Rusko, Čína, Malajsie, Ukrajina, Hong Kong a USA) jedny z nejvyšších na světě³⁷.

Tuto skutečnost si uvědomuje také současná vládní koalice premiéra Bohuslava Sobotky, která s ideou, resp. návrhem na snížení sociálního pojištění (přesněji dočasného osvobození sociálně potřebných zaměstnanců od plateb na sociální pojištění po dobu 12 měsíců³⁸) počítá přímo v Koaliční smlouvě mezi ČSSD, hnutím ANO 2011 a KDU-ČSL na volební období 2013 – 2017³⁹ (2014, s. 11 – 12). Snížení povinných odvodů na sociální pojištění by se v pilotním projektu mělo vyzkoušet v Moravskoslezském kraji, kde míra registrované nezaměstnanosti, resp. tzv. podílu nezaměstnaných osob dosahovala k poslednímu únoru letošního podle údajů dostupných na Integrovaném portálu MPSV ČR a Úřadu práce ČR (2014) hodnoty 10, 9%, což představuje devadesát tisíc lidí bez práce, přičemž čtyřicet procent z nich tvoří právě lidé 50plus. Navrhované snížení odvodů na sociální pojištění by bylo, jak na společném brífinku s hejtmanem Moravskoslezského kraje, toho času Miroslavem Novákem, uvedl premiér Sobotka (3. 3. 2014), výhodné i pro stát, neboť *„je to lepší řešení z hlediska stability státního rozpočtu než se vracet k předčasným penzím pro některé zaměstnanecké kategorie“*, zároveň by přitom toto opatření mělo být konstruováno jako rozpočtově neutrální, tzn., že by nemělo výraznějším způsobem ovlivnit výdaje státního rozpočtu, protože stát ušetří na předčasných penzích a sociálních dávkách.

³⁷ Odkaz vedoucí přímo na webové stránky realizátora studie (společnost Deloitte), resp. webovou stránku, odkud je možné si zcela zdarma stáhnout tiskovou zprávu obsahující hlavní zjištění právě výše uváděné studie, naleznete v seznamu použité literatury a pramenů.

³⁸ Právě po tuto dobu bude pojistné za tyto tzv. sociálně potřebné zaměstnance, kteří budou podle příslušného ustanovení bodu 2.4 „Změny v daňovém od roku 2015 do konce volebního období“ Koaliční smlouvy mezi ČSSD, hnutím ANO 2011 a KDU-ČSL na volební období 2013 – 2017 (2014, s. 11 – 12) definováni způsobem v maximální možné míře omezujícím možnosti zneužití tohoto opatření a které bude současně zahrnovat mj. právě kategorii osob 50plus, hradit stát.

³⁹ Odkaz vedoucí přímo na webové stránky Vlády České republiky odkud je možné si úplné znění Koaliční smlouvy mezi ČSSD, hnutím ANO 2011 a KDU-ČSL na volební období 2013 – 2017 bezplatně stáhnout, naleznete v seznamu použité literatury a pramenů.

Pro úplnost ještě prostřednictvím slov Lucie Rytířové, toho času manažerky daňového oddělení společnosti Deloitte, pronesených v ekonomickém zpravodajství serveru veřejnoprávního Českého rozhlasu (3. 3. 2014) dodejme, že v tuzemsku odvádí zaměstnanec na sociálním a zdravotním pojištění 11%, ale jeho zaměstnavatel k tomu musí přidat navíc dalších 34%, tak říkajíc ze své vlastní kapsy, což způsobuje, že ve srovnání s jinými zeměmi vychází ČR pro zaměstnavatele velmi draho, protože těchto 34% vydává ještě nad hrubou mzdu zaměstnance⁴⁰. Jsou to tedy dodatečné náklady, které ač nejsou na první pohled vidět, tak eminentně zhoršují postavení ČR v nevybíravé konkurenci ostatních zemí. Výše představené opatření by tak mohlo alespoň částečně motivovat zaměstnavatele, aby začaly přijímat nové pracovníky.

Závěr teoretické části diplomové práce bude prostřednictvím Burciny a Kučery (2010, s. 211 – 212) patřit konstatování, totiž že je stárnutí považováno za neodvratnou zákonitost soudobého populačního vývoje, s jehož důsledky se dříve nebo později bude potýkat naprostá většina zemí včetně těch rozvojových. V případě ČR však lze vzhledem ke specifickým rysům dosavadní reprodukce očekávat velmi intenzivní průběh tohoto procesu, ještě intenzivnější, než jakého jsme a nadále budeme svědky v hospodářsky nejrozvinutějších zemích. Současně platí, že spolu s předpokládanou hloubkou změn na jedné straně a nedostatečnou výkonností ekonomiky na straně druhé vytvoří populační stárnutí bez nejmenších pochyb velmi specifické a náročné podmínky dalšího rozvoje celé společnosti, přičemž nelze spoléhat na nenaplnění výše uvedených prognostických předpokladů.

Populační stárnutí bude, jak uvádí druhý bod Memoranda pro „EY 2012“ (MPSV, 2012, s. 2), *„přinášet změny v rozložení sil na trhu práce se všemi předpokládanými důsledky pro společnost, pro jednotlivé firmy a organizace. Zvýšená míra zaměstnanosti starších osob bude nezbytným předpokladem pro životaschopnost celého společenského a ekonomického systému. K většímu zapojení osob ve věku nad padesát let do pracovního života musí být vytvořeny jak na*

⁴⁰ Pro ilustraci uvádí Rytířová (2014) jednoduchý příklad: Dá-li zaměstnavatel zaměstnanci 100 Kč, přijde ho to na 134 Kč, protože podnik musí ze zákona odvést 34% na povinné sociální a zdravotní pojištění. Zaměstnanec obdrží od zaměstnavatele však jen 69 Kč, neboť platí daň z příjmu ve výši 15% a také další sociální a zdravotní pojištění ve výši 11%.

legislativní, tak podmínky na pracovištích a nutná je i změna postojů na individuální úrovni“, neboť jen společnost, která dokáže využít potenciál starších lidí, umožní jejich větší zapojení do společnosti a vytvoří prostor pro intenzivní mezigenerační spolupráci, bude podle MPSV (2012, s. 3) schopna v budoucnu efektivního rozvoje a konkurenceschopnosti v rámci ostatních zemí.

Právě s ohledem na výše nabídnutá, logicky uspořádaná, v širších souvislostech představená fakta o konceptu AM, můžeme konstatovat, že cíle vytyčeného pro teoretickou část diplomové práce bylo bezezbytku dosaženo.

II EMPIRICKÁ ČÁST

6. Metodologie výzkumu

„Nebojte se padesátníků, chytře je využijte.“

Barbora Tomšová, ředitelka headhunterské agentury Touchdown, 2013

Již od prvotního koncipování vlastní struktury diplomové práce bylo našim záměrem zevrubným studiem odborné literatury stejně jako mnoha dalších pramenů tuzemské i zahraniční provenience nabyté a následně v teoretické části předložené poznatky prakticky aplikovat právě v části empirické, načež tak obě části v co možná největší možné míře vzájemně provázat. Jelikož jsme v subkapitole 5.2 teoretické části práce nazvané „Pracovní schopnost a její měření pomocí metodiky Work Ability Index“ věnovali poměrně výrazný prostor problematice pracovní schopnosti, resp. procesu vedoucího v teoretické rovině k její kvantifikaci, rozhodli jsme se proto v empirické části práce fakticky stanovit právě index pracovní schopnosti s ohledem na zaměření diplomové práce u pracovníků věkové kategorie 50plus.

Vzhledem ke studovanému oboru (tj. Pedagogika – veřejná správa), který v sobě podle našeho názoru zcela eminentním způsobem snoubí pedagogickou vědu s výkonem tuzemské veřejné správy, jsme se s žádostí realizovat výzkum, resp. stanovit index pracovní schopnosti právě u pracovníků věkové kategorie 50plus po skutečně dlouhém zvažování týkajícího se zejména výběru nejvhodnější organizace nakonec rozhodli obrátit na Českou školní inspekci (ČŠI), co by, jak praví ust. § 173 odst. 1 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), na správní úřad s celostátní působností, který je organizační složkou státu a účetní jednotkou, resp. národní autoritou pro evaluaci mateřských, základních, středních a vyšších odborných škol, kde přitom současně právě tento poměrně unikátní vztah (tj. pedagogická věda ↔ výkon veřejné, resp. státní správy) shledáváme signifikantním pro naprostou většinu aktivit zabezpečovaných ČŠI.

Právě výše uvedená sféra zajištění pravidelného hodnocení (tj. evaluace) vzdělávací soustavy v České republice, a to v oblasti vzdělávání a školských služeb poskytovaných školami a školskými zařízeními zapsanými ve školském rejstříku je, jak sama ČŠI (2014) uvádí její hlavní činností, kterou přitom provádí na všech

školách a školských zařízeních zapsaných ve školském rejstříku, bez ohledu na zřizovatele v pravidelných intervalech (tzv. inspekčních cyklech), k čemuž jsou zpracovávány koncepční záměry inspekční činnosti a systémy hodnocení vzdělávací soustavy. Vlastní inspekční činnost je následně vykonávána na základě plánu hlavních úkolů na příslušný školní rok, který je schvalován ministrem školství, mládeže a tělovýchovy.

V rámci inspekční činnosti ČŠI podle ust. § 174 odst. 2 písmene a) až e) školského zákona zejména:

- *„získává a analyzuje informace o vzdělávání dětí, žáků a studentů, o činnosti škol a školských zařízení zapsaných do školského rejstříku, sleduje a hodnotí efektivnost vzdělávací soustavy,*
- *zjišťuje a hodnotí podmínky, průběh a výsledky vzdělávání, a to podle příslušných školních vzdělávacích programů,*
- *zjišťuje a hodnotí naplnění školního vzdělávacího programu a jeho soulad s právními předpisy a rámcovým vzdělávacím programem,*
- *vykonává kontrolu dodržování právních předpisů, které se vztahují k poskytování vzdělávání a školských služeb,*
- *vykonává veřejnosprávní kontrolu využívání finančních prostředků státního rozpočtu přidělovaných podle § 160 až 163 školského zákona.“*

ČŠI rovněž zabezpečuje sběr údajů o tzv. školních úrazech, což představuje shromažďování údajů ze záznamů o úrazech zasílaných v podobě elektronických formulářů, stejně jako vykonává i další činnosti na základě školského zákona a prováděcích právních předpisů (ČŠI, 2014).

6.1 Cíl výzkumu

Cílem empirické části diplomové práce je stanovit index pracovní schopnosti u pracovníků Jihočeského, Moravskoslezského, Olomouckého a Středočeského inspektorátu České školní inspekce věkové kategorie 50plus.

6.2 Charakteristika respondentů výzkumu

Skupinu respondentů výzkumu čítající celkem dvaadvacet osob právě věkové kategorie 50plus⁴¹ tvořilo osmadvacet žen (tj. 67%) ku čtrnácti mužům (tj. 33%), z toho (bez již ohledu na pohlaví) ve věku 50 – 55 let bylo třiadvacet respondentů (tj. 55%) a devatenáct respondentů (tj. 45%) bylo starších 55 let, přičemž vůbec nejzralejšímu respondentovi, který se výzkumu zúčastnil, bylo čtyřiašedesát let.

Ačkoli s ohledem na námi garantované dodržení absolutní míry anonymity výzkumu poskytnutou bez výjimky všem zúčastněným respondentům, nebylo možné ptát se na jejich nejvyšší dosažený stupeň vzdělání (právě tato položka by totiž mohla v konečném důsledku napomoci k identifikaci jednotlivých pracovníků příslušných inspektorátů ČŠI), je v souvislosti s ust. § 174 odst. 8 a 9 školského zákona s jistou mírou simplifikace možné konstatovat, že velká většina⁴² respondentů výzkumu má

⁴¹ Původní výzkumný záměr, který počítal se stanovením indexu pracovní schopnosti u všech pracovníků ČŠI věkové kategorie 50plus (tj. se zapojením všech čtrnácti krajských inspektorátů ČŠI i jejího ústředí se sídlem v Praze) se s ohledem na skutečně permanentní vyčerpání každého jednotlivého pracovníka napříč krajskými pracovišti (ústředím) záhy ukázal jako (a to nejen distribučně) v podstatě neproveditelný, načež bylo nezbytné prvotní intenci operativně modifikovat. Sekundárně tak došlo k jeho zúžení, resp. jsme se s žádostí o provedení výzkumu obrátili na ředitele personálně početněji zastoupených inspektorátů (tj. právě na Jihočeský, Moravskoslezský, Olomoucký a Středočeský inspektorát), u kterých jsme právě vzhledem k vyššímu počtu pracovníků očekávali současně i jejich kvantitativně poněkud příznivější časové možnosti. Jelikož oslovení ředitelé s naprosto nevídanou mírou ochoty a vstřícnosti vyjádřili prakticky okamžitě souhlas s realizací výzkumu, bylo jejich prostřednictvím možné obrátit se přímo až na jednotlivé zaměstnance příslušných krajských pracovišť v prvním stupni (z důvodu maximální snahy předejít dnes zcela opodstatněné obavě z věkové diskriminace (ageismu) starších pracovníků a tudíž zároveň eminentnímu ohrožení výzkumu jako takového) všech věkových kategorií. Ve druhém stupni (tj. po ukončení sběru dat) došlo k jejich selekci, resp. jsme v dalších krocích výzkumu s ohledem na zaměření diplomové práce stejně jako na výše vytyčený cíl empirické části práce nadále operovali už jen s daty, která pocházela právě od pracovníků věkové kategorie 50plus. Pro úplnost ještě dodejme, že dalším zcela zásadním kritériem pro výběr krajského inspektorátu byla vedle vlastního počtu pracovníků také jeho poloha, neboť naší upřímnou snahou bylo dosažení co možná největší míry územní diverzifikace.

⁴² Vedle školních inspektorů a kontrolních pracovníků pracují na krajských inspektorátech ČŠI na referentských pozicích pracovníci a ICT administrátoři, kterým zákon explicitně neukládá povinnost vysokoškolského vzdělání, jejich zastoupení je však řádově menší než zastoupení inspekčních pracovníků, proto v předchozím textu práce uvádíme s určitou mírou zjednodušení skutečnost, a sice že většina respondentů výzkumu má vysokoškolské vzdělání.

vysokoškolské vzdělání, nejméně pět let pedagogické nebo pedagogicko-psychologické praxe, resp. praxe.

Z hlediska profesního zastoupení respondentů dle národní soustavy povolání⁴³, vytvářené MPSV ČR (MPSV ČR, 2014) byli ve výzkumu vůbec nejpočetněji zastoupeni školní inspektoři, následovaní kontrolními pracovníky, dále spisovými referenty, referenty podatelny, hospodářsko-správními referenty a konečně správci IT. Pro úplnost dodejme, že podle povahy pracovní činnosti bylo zastoupeno odvětví pouze s duševními nároky.

6.3 Výzkumný nástroj a metoda zpracování dat

Pro potřeby výzkumu jsme zvolili kvantitativní přístup a jako výzkumný nástroj, který je, jak prostřednictvím Štorové a Fukana (2012, s. 41) uvádíme již v teoretické části, „založen na myšlence, že pouze pracovník sám může sumarizovat mnohostranné faktory ovlivňující jeho pracovní schopnost“, dotazník. Dále jsme v předchozím textu diplomové práce hned několikrát konstatovali skutečnost, totiž že ona epistemologická metoda stanovování indexu pracovní schopnosti sestavená multidisciplinárním týmem vědců FIOH je právě jeho licencovaným produktem, který je přitom v tuzemsku možné použít explicitně k nekomerčním (tj. vědeckým) účelům⁴⁴, načež není možné metodologii, resp. jednotlivé kroky směřující k výpočtu indexu pracovní schopnosti vyčerpávajícím (zcela exaktním) způsobem jednoznačně specifikovat. Z téhož důvodu je v ČR zcela nemožné z veřejně dostupných zdrojů (např. odborných monografií, sborníků, relevantních vědeckých článků či již dříve realizovaných výzkumů) nejen české, nýbrž i zahraniční provenience komplexní metodiku výpočtu pracovní schopnosti nalézt, resp. nastudovat.

Jelikož jsme si tento pro plánovaný výzkum klíčový fakt uvědomili s určitým předstihem, obrátili jsme již 19. listopadu 2013 na předsedkyni občanského sdružení

⁴³ Odkaz vedoucí přímo na webové stránky Národní soustavy povolání spravované MPSV ČR umožňující současně po zadání příslušného názvu pracovní pozice zobrazení tzv. karty povolání s jeho poměrně obsáhlou charakteristikou, kvalifikačními požadavky aj., naleznete v seznamu použité literatury a pramenů.

⁴⁴ Právě do této kategorie výzkumy v rámci kvalifikačních (diplomových) prací nepochybně spadají.

Age Management, pracovníci AIVD, o. s. a současně i vedoucí týmů zpracovatelů obou v teoretické části poměrně zevrubně představených projektů, a sice „Strategie Age Managementu v České republice“ a „Implementace Age Managementu v České republice“ v jedné osobě – Mgr. Ilonu Štorovou s prosbou o odbornou podporu, resp. metodickou pomoc týkající se právě možnosti výpočtu indexu pracovní schopnosti, načež se nám a to prakticky okamžitě dostalo více než vřelého pozvání na osobní setkání, které se uskutečnilo 27. listopadu 2013 přímo v ústředí občanského sdružení Age Management sídlícího na adrese Orlí 27, 602 00 Brno – střed.

Během přibližně dvouhodinové konzultace jsme měli v podstatě jedinečnou příležitost diskutovat se skutečně předním tuzemským odborníkem právě o stále palčivějších otázkách pojících se zaměstnáváním zralejších pracovníků stejně jako naprosto eminentní potřebě koncepční práce se skupinou osob věkové kategorie 50plus, filozofii a mnoha konkrétních opatřeních konceptu AM. Rovněž jsme dostali možnost nahlédnout a prolistovat si zahraniční, v ČR alespoň prozatím nedostupnou, literaturu, zhlédnout krátký propagační snímek z Finska týkajících se pracovní schopnosti, resp. vskutku nevídané míře entuziazmu, motivace a chuti skutečně velmi starých (tj. osmdesát a víceletých) pracovníků nadále pracovat, přičemž jsme v samotném závěru setkání obdrželi mj. právě ono finské know-how, licencovaný nástroj umožňující přesnou kvantifikaci pracovní schopnosti jedince tj. stanovení indexu pracovní schopnosti tzv. Work Ability Index; WAI mající podobu chráněného elektronického formuláře vytvořeného v programu Microsoft Office Excel⁴⁵.

Jelikož licenční ujednání neumožňovala elektronický formulář rozeslat všem pracovníkům Jihočeského, Moravskoslezského, Olomouckého a Středočeského inspektorátu ČŠI přímo, bylo nutné jej ještě před jeho faktickým výzkumným nasazením v organizaci nejprve patřičně upravit, resp. jednotlivé položky dotazníku překlopit do zcela nového, v programu „Google Docs“ právě k tomuto účelu vytvořeného, online dotazníku, který mimo vlastní položky neobsahoval žádná další

⁴⁵ Poněvadž jsme si plně vědomi licenčních podmínek užívání výše popisovaného nástroje, resp. si skutečně nesmírně vážíme ochoty, vstřícnosti a důvěry Mgr. Ilony Štorové v naši práci, popíšeme v následujícím textu empirické části práce jednotlivé kroky stanovování indexu pracovní schopnosti co možná nejjasněji, zároveň však pouze v intencích, které by neznamenaly porušení licenčního ujednání, resp. slibu, který jsme Mgr. Štorové v této věci dali.

data⁴⁶. Webový odkaz na takto upravený (elektronický) dotazník jsme po dokončení teoretické části diplomové práce prostřednictvím oslovených krajských ředitelů výše uvedených inspektorátů ČŠI rozeslali všem pracovníkům. Dotazníkové šetření jinými slovy probíhalo pouze elektronickou cestou při dodržení zcela absolutní anonymity, obecně všech pravidel výzkumné etiky, mezi třetím březnem a čtvrtým dubnem letošního roku.

Pro úplnost dodejme, že v podstatě ihned po odeslání vyplněného dotazníku se respondentovi jednotlivé odpovědi evidovaly v tzv. cloudu (tj. na „Google Disku“), k nimž jsme se dostávali prostřednictvím webového prohlížeče. Po ukončení sběru empirických dat dne čtvrtého dubna letošního roku byla jednotlivá data nejprve podrobena nezbytné selekci, tzn., že odpovědi respondentů mladších padesáti let byly z výzkumu vyňaty a relevantní data tj. pocházející od respondentů věkové kategorie 50plus byla ve formě tabulek vytištěna a až teprve poté předána ke konečnému zpracování.

6.4 Prezentace dílčích výsledků výzkumu

Při vlastní prezentaci dílčích výsledků výzkumu jsme z velké části vycházeli ze struktury předložené Cimbálníkovou a kol. (2012, s. 75 – 76), resp. jedné z klíčových aktivit projektu „Strategie Age Managementu v České republice“, jejíž část mj. zahrnovala právě i stanovení indexu pracovní schopnosti, které, jak uvádí Štorová (2013, s. 23), proběhlo u celkem dvaasedmdesáti uchazečů o zaměstnání / klientů Úřadu práce ČR, Krajské pobočky v Brně, u níž bylo současně v tuzemsku vůbec poprvé prakticky vyzkoušeno měření pracovní schopnosti prostřednictvím dotazníku WAI. Pro úplnost dodejme, že v letošním roce se bude v rámci podpořeného navazujícího projektu měření WAI opakovat s cílem najít konečnou formu poradenské aktivity využitelnou na všech kontaktních pracovištích Úřadu práce ČR.

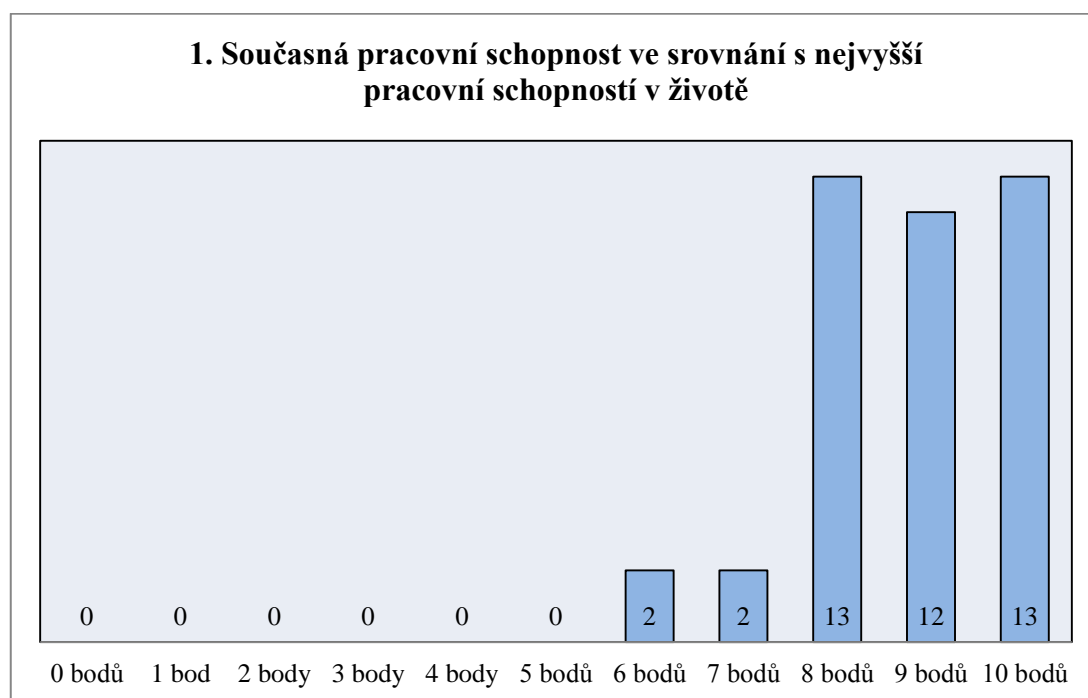
⁴⁶ Zcela konkrétní výčet položek dotazníku včetně jejich bodového ohodnocení (uváděného v závorce vždy za příslušnou položkou), s nímž se při konečném výpočtu indexu pracovní schopnosti dále pracuje, který předkládá přímo FIOH (2011), naleznete v subkapitole 5.2 s názvem „Pracovní schopnost a její měření pomocí metodiky Work Ability Index“.

Vzor online dotazníku vytvořeného v programu “Google Docs“ včetně všech možných odpovědí naleznete v příloze diplomové práce č. 4.

V rámci empirické části diplomové práce tak bylo našim záměrem nejenom změřit, resp. stanovit index pracovní schopnosti u pracovníků Jihočeského, Moravskoslezského, Olomouckého a Středočeského inspektorátu ČŠI věkové kategorie 50plus, nýbrž i s jistou mírou simplifikace de facto rovněž i pilotně ověřit měření pracovní schopnosti pracovníků veřejné, resp. státní správy pomocí dotazníku WAI.

Výchozí hodnocení aktuální pracovní schopnosti (tj. současně první položka dotazníku WAI⁴⁷) lze k datu výzkumu hodnotit jako skutečně velice příznivé, neboť střední hodnota současné pracovní schopnosti měla hodnotu 9 (z celkové škály 0 – 10 ve vztahu k nejvyšší dosažené pracovní schopnosti v životě). Následující graf (graf č. 1) ilustruje četnost výskytu jednotlivých hodnot dosažených ve výzkumu.

Graf č. 1

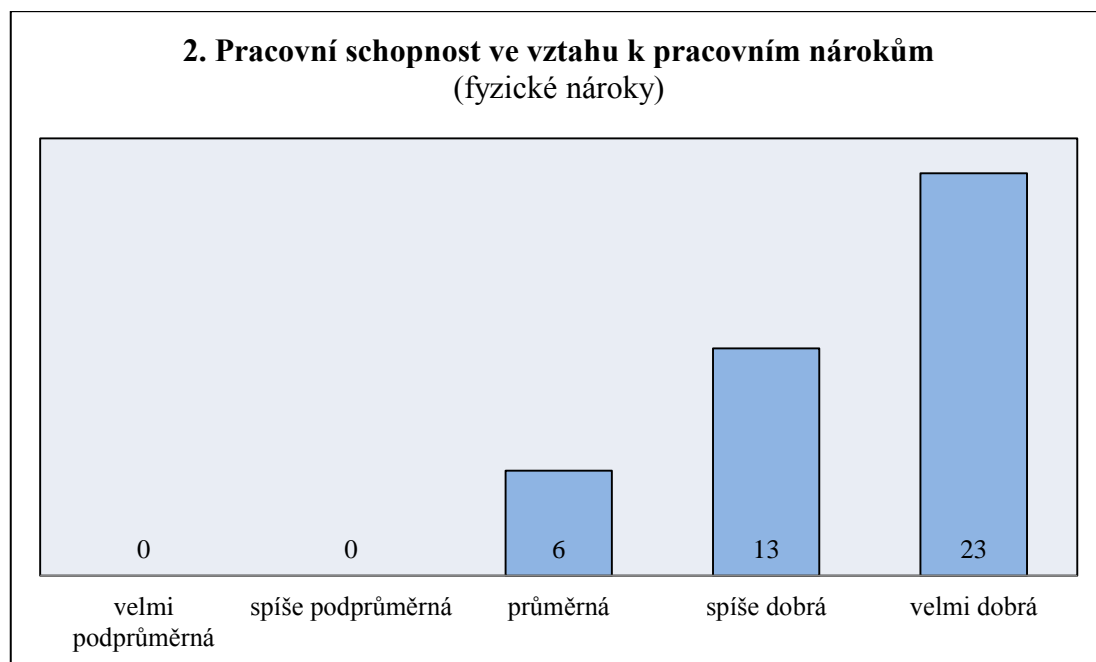


⁴⁷ Přesná formulace první položky dotazníku WAI zněla: „Za předpokladu, že Vaše nejvyšší pracovní schopnost má hodnotu deset bodů, jak hodnotíte Vaši současnou pracovní schopnost? (Nula označuje současnou úplnou neschopnost práce.)“

Pro úplnost ještě dodejme, že v rámci výše uváděného pilotního ověřování měření pracovní schopnosti prostřednictvím dotazníku WAI u dvaasedmdesáti uchazečů o zaměstnání, resp. klientů Úřadu práce ČR, Krajské pobočky v Brně dosáhla, jak uvádí Cimbálníková a kol. (2012, s. 76), střední hodnota současné pracovní schopnosti k datu výzkumu hodnoty 8.

V pořadí druhé položce dotazníku WAI hodnotili respondenti současnou pracovní schopnost ve vztahu k fyzickým⁴⁸ (graf č. 2a), resp. ve vztahu k duševním⁴⁹ (graf č. 2b) nárokům jejich práce. Následující grafy (graf č. 2a a 2b) ilustrují četnost výskytu jednotlivých ve výzkumu dosažených kategorií.

Graf č. 2a



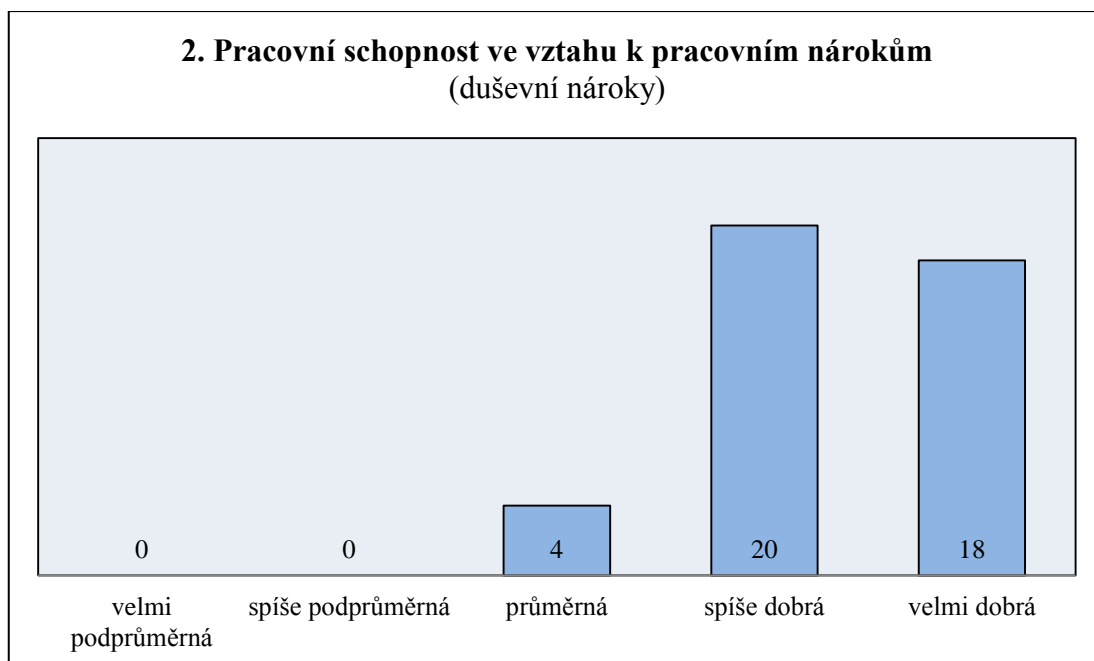
⁴⁸ Přesná formulace otázky dotazníku WAI zněla: „Jak hodnotíte Vaši současnou pracovní schopnost ve vztahu k fyzickým nárokům Vaší práce?“

Ačkoli v samotném závěru subkapitoly 6.2 uvádíme, že podle povahy pracovní činnosti bylo ve výzkumu zastoupeno odvětví pouze s duševními nároky, načež nyní operujeme právě i s nároky fyzickými, zdůrazněme, že se nejedná o mýlku, neboť třebaže jsou nároky práce ryze duševní, neznamená to ještě, že nároky fyzické jsou automaticky nulové, neboť mnoha pracovníkům může např. i, dnes stále běžnější, delší sezení na židli činit poměrně výrazné obtíže, nehledě na skutečnost, že i pro čistě duševní pracovní výkon se musí člověk udržívat v dobré fyzické kondici, jinak začne poměrně rychle klesat právě i jeho duševní výkon.

⁴⁹ Přesná formulace otázky dotazníku WAI zněla: „Jak hodnotíte Vaši současnou pracovní schopnost ve vztahu k duševním nárokům Vaší práce?“

Pro úplnost ještě dodejme, že vzhledem ke skutečnosti, totiž že v rámci pilotního ověřování měření pracovní schopnosti prostřednictvím dotazníku WAI tvořili skupinu dvaasedmdesáti respondentů pouze uchazeči o zaměstnání, resp. klienti Úřadu práce ČR, Krajské pobočky v Brně, nejsou právě u následující dvojice položek dotazníku indexu pracovní schopnosti k dispozici data umožňující komparaci s empirickými daty zjištěnými v našem výzkumu.

Graf č. 2b



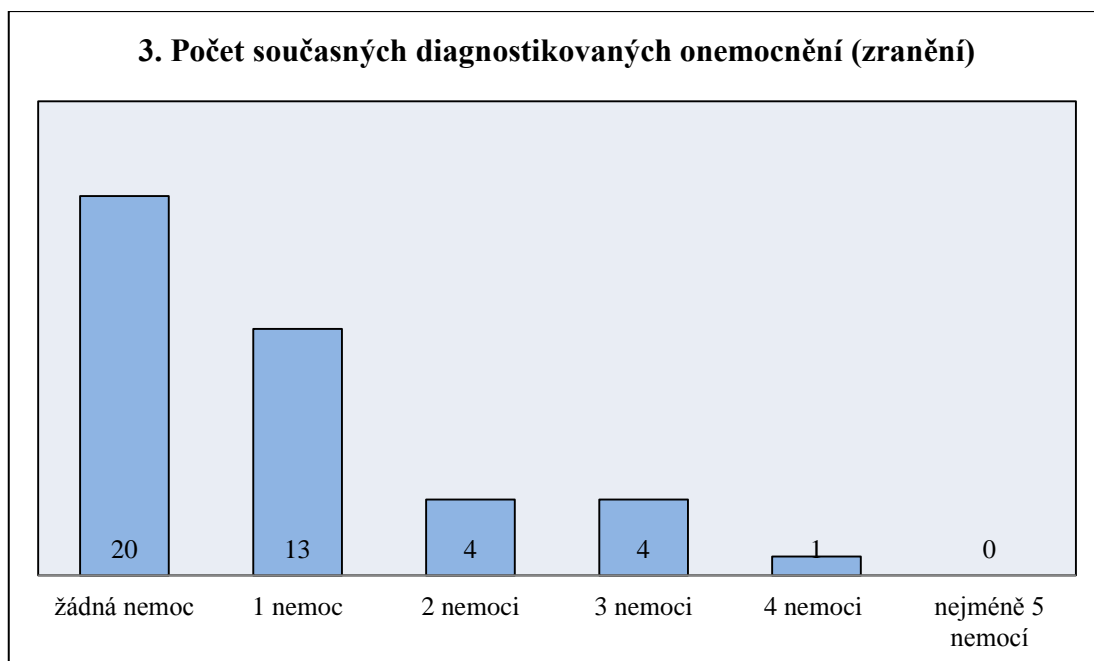
Dalším krokem výpočtu WAI u pracovníků Jihočeského, Moravskoslezského, Olomouckého a konečně Středočeského inspektorátu ČŠI věkové kategorie 50plus bylo přihlédnutí k jejich zdravotním omezením (tj. onemocněním či zraněním). Jelikož jsme z objektivních důvodů neměli možnost nahlédnout do lékařské anamnézy respondentů, omezili jsme v pořadí třetí položku dotazníku WAI⁵⁰ pouze na prostou kvantifikaci současných lékařem diagnostikovaných onemocnění (zranění). Následující graf (graf č. 3) ilustruje četnost výskytu onemocnění či zranění, resp. jejich počtu, jimiž jsou respondenti výzkumu stíženi.

⁵⁰ Přesná formulace v pořadí třetí položky dotazníku WAI zněla: „Prosím, vyznačte počet nemocí či zranění, kterými trpíte, diagnostikovaná nebo léčená lékařem.“

Pro úplnost ještě dodejme, že tato modifikace v pořadí třetí položky dotazníku WAI byla provedena na základě konzultace s Mgr. Ilonou Štorovou, načež samozřejmě následovala také úprava chráněného elektronického formuláře vytvořeného v programu Microsoft Office Excel.

Ačkoli data o četnosti výskytu onemocnění či zranění, resp. jejich počtu nejsou k dispozici, konstatuje Cimbalníková a kol. (2012, s. 76), že v rámci pilotního ověřování měření pracovní schopnosti prostřednictvím dotazníku WAI, kde skupinu respondentů tvořilo dvaasedmdesát uchazečů o zaměstnání, resp. klientů Úřadu práce ČR, Krajské pobočky v Brně, převažovala onemocnění pohybového aparátu (65%), následovaná zraněními způsobenými nehodou (47%), kardiovaskulárními chorobami (43%) a onemocněními dýchacích cest (33%).

Graf č. 3

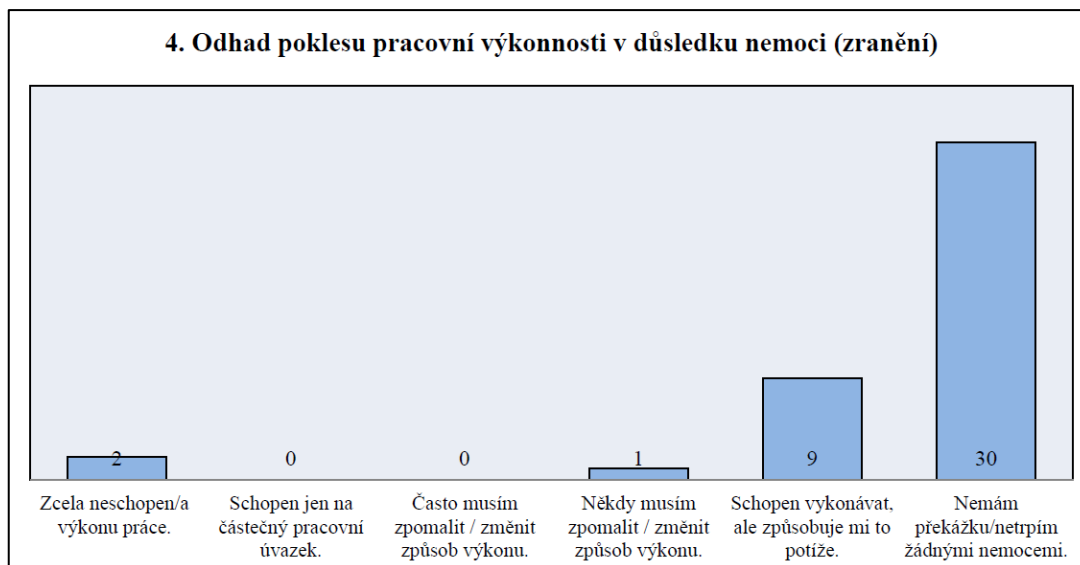


Přestože je dvaadvacet respondentů výzkumu (tj. 52%) stíženo nejméně jedním onemocněním (zraněním), tak na druhou stranu pouze dva respondenti (tj. přibližně 4,8%) uvádí, že jsou (podle svého vlastního přesvědčení) zcela neschopni výkonu práce. Pouze jediný respondent (tj. 2,4%) musí někdy zpomalit pracovní tempo anebo změnit způsob výkonu práce, dalších devět respondentů (tj. 21,4%) je schopno vykonávat svou práci, i když jim to způsobuje určité potíže, načež zbylých třicet respondentů (tj. 71,4%) nemá žádnou překážku ve výkonu práce, příp. netrpí žádným onemocněním. Následující graf (graf č. 4) vztahující se současně ke čtvrté položce dotazníku WAI⁵¹ nabízí výše uvedené odpovědi ještě jednou, tentokrát v grafickém přehledu.

⁵¹ Přesná formulace v pořadí čtvrté položky dotazníku WAI zněla: „Je Vaše onemocnění či zranění překážkou ve výkonu současné práce?“

Pro úplnost prostřednictvím Cimbálníkové a kol. (2012, s. 76) ještě dodejme, že v rámci pilotního ověření měření pracovní schopnosti pomocí WAI dotazníku u dvaasedmdesáti uchazečů o zaměstnání, resp. klientů Úřadu práce ČR, Krajské pobočky v Brně téměř 40% respondentů uvedlo, že nemá naprosto žádnou překážku ve výkonu práce, popř. netrpí žádnými nemocemi či zraněním. Kvůli své nemoci (zranění) byla schopna pracovat jen na částečný pracovní úvazek méně než 3% posuzovaných osob, přičemž necelá čtvrtina (24%) respondentů uvedla, že právě z důvodu onemocnění či zranění musí občas zpomalit pracovní tempo anebo změnit způsob výkonu práce.

Graf č. 4

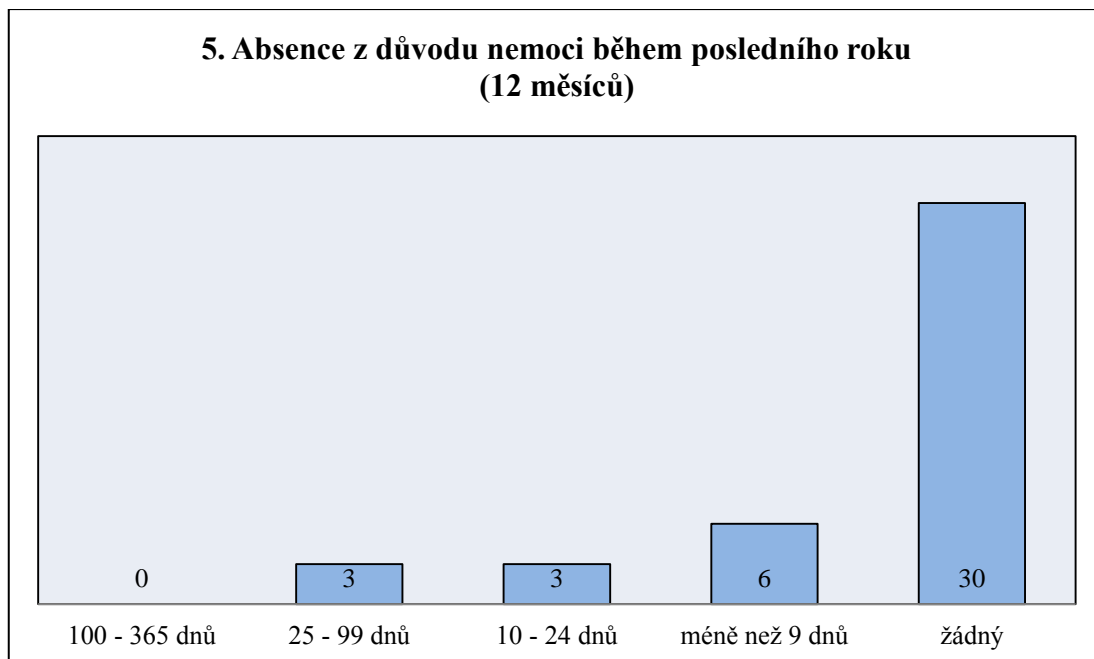


Cílem páté položky dotazníku indexu pracovní schopnosti⁵² je kvantifikace absence respondentů právě z důvodu jejich nemoci, resp. zdravotních důvodů během posledních dvanácti měsíců. S ohledem na zjištěné a současně výše prezentované výsledky předcházející dvojice položek (tj. 3. Počet současných diagnostikovaných onemocnění (zranění) a 4. Odhad počtu pracovní výkonnosti v důsledku nemoci či zranění) jistě nebude překvapující skutečnost, totiž že třicet respondentů (tj. 71,4%) neuvádí během posledního roku jedinou absenci v zaměstnání právě ze zdravotních důvodů, přičemž dalších šestice dotazovaných (tj. 14,3%) chyběla za posledních dvanáct měsíců méně než devět dnů. Následující graf (graf č. 5) ilustruje absenci z důvodu nemoci, které dosáhli respondenti výzkumu během posledních dvanácti měsíců.

⁵² Přesná formulace v pořadí páté položky dotazníku WAI zněla: „Kolik dní jste chyběl/a v práci kvůli zdravotním problémům (nemoc, zdravotní prohlídka či vyšetření) během posledního roku (dvanácti měsíců)?“

Pro úplnost ještě dodejme, že podobně vysokého čísla bylo dosaženo také v rámci pilotního ověření měření pracovní schopnosti prostřednictvím dotazníku WAI u dvaasedmdesáti uchazečů o zaměstnání, resp. klientů Úřadu práce ČR, Krajské pobočky v Brně, kde jak konstatuje Cimbalníková a kol. (2012, s. 76) více než 62% respondentů rovněž uvedlo, že během posledního roku neměli žádnou absenci z důvodu nemoci.

Graf č. 5

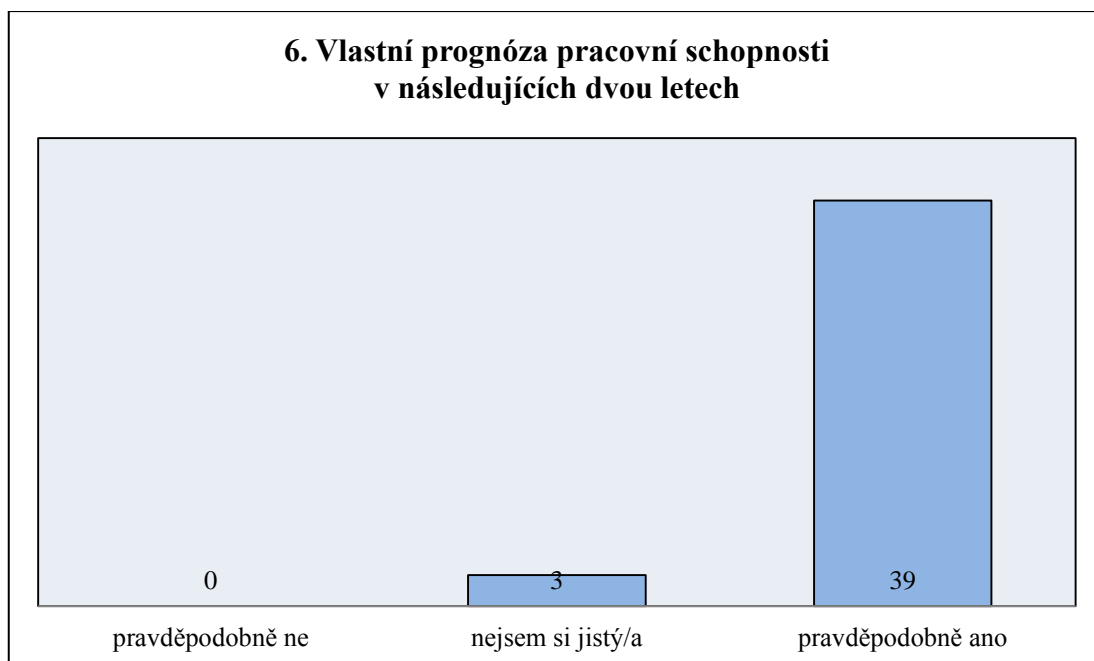


Náplní v pořadí již šesté položky WAI dotazníku je stanovení prognózy pracovní schopnosti pro období následujících dvou let, přičemž se jedná o ryze subjektivní odhad možnosti vykonávat stávající zaměstnání další dva roky na základě současné pracovní schopnosti⁵³. Právě z tohoto hlediska se skutečně naprostá většina dotazovaných (celých devětatřicet respondentů což je téměř 93%) uvedla, že budou současnou práci schopni vykonávat také v příštích dvou letech, přičemž záporně se vyjádřil žádný z respondentů a jista si není pouze trojice dotazovaných (tj. 7,1%). Tutéž skutečnost znázorněnou v grafickém přehledu uvádíme v grafu č. 6.

⁵³ Přesná formulace šesté položky dotazníku WAI zněla: „Domníváte se na základě Vaší současné pracovní schopnosti, že budete schopen/a vykonávat Vaši nynější práci za dva roky?“

Pro úplnost ještě dodejme, že třebaže byli respondenti pilotního ověření měření pracovní schopnosti pomocí dotazníku WAI k datu výzkumu nezaměstnaní, resp. klienti Úřadu práce ČR, Krajské pobočky v Brně, prezentuje Cimbálníková a kol. (2012, s. 76) data o jejich vlastní prognóze pracovní schopnosti pro následující dva roky, podle které 65% respondentů uvedlo, že budou schopni vykonávat současnou práci i v příštích dvou letech, záporně se vyjádřilo téměř 6%, načež zbylých 29% si touto otázkou nebylo jisto.

Graf č. 6



Konečně sedmá současně poslední položka dotazníku indexu pracovní schopnosti, zahrnující celkově hned tři dílčí podotázky, se zaměřuje právě na oblast duševního zdraví pracovníků (respondentů výzkumu), přičemž následující grafy (graf č. 7a⁵⁴, 7b⁵⁵ a 7c⁵⁶) ilustrují četnost jednotlivých odpovědí vždy pro příslušnou otázku. S jistou mírou simplifikace můžeme konstatovat, že v následujících třech oblastech lze reakce (stanoviska) respondentů hodnotit vesměs jako velmi příznivé, neboť přesně polovina dotazovaných respondentů uvádí, že se v současnosti cítí „často“ dobře při vykonávání běžných denních aktivit, přičemž dalších sedmnáct respondentů (tj. více než 40%) uvádí, že „spíše často“. Aktivní a čilý/á se „vždy“ cítí

⁵⁴ Přesná formulace otázky dotazníku WAI zněla: „Jak často se v současnosti cítíte dobře při vykonávání běžných denních aktivit?“

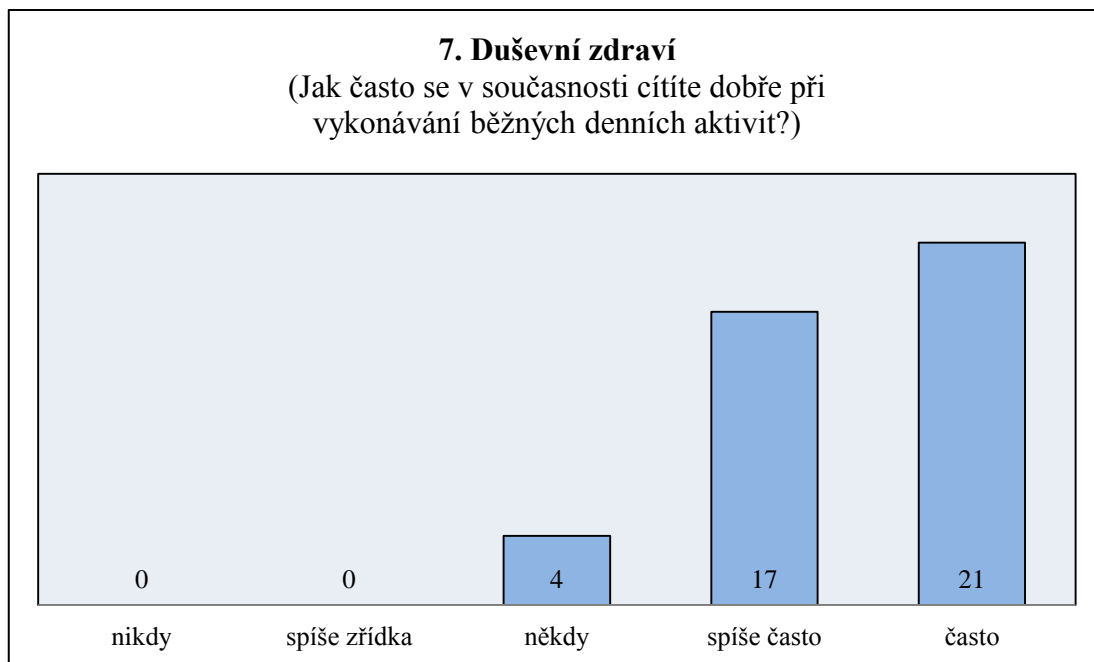
⁵⁵ Přesná formulace otázky dotazníku WAI zněla: „Jak často se cítíte v současnosti aktivní a čilý/á?“

⁵⁶ Přesná formulace otázky dotazníku WAI zněla: „Jak často se cítíte v současnosti pozitivně při přemýšlení nad budoucností?“

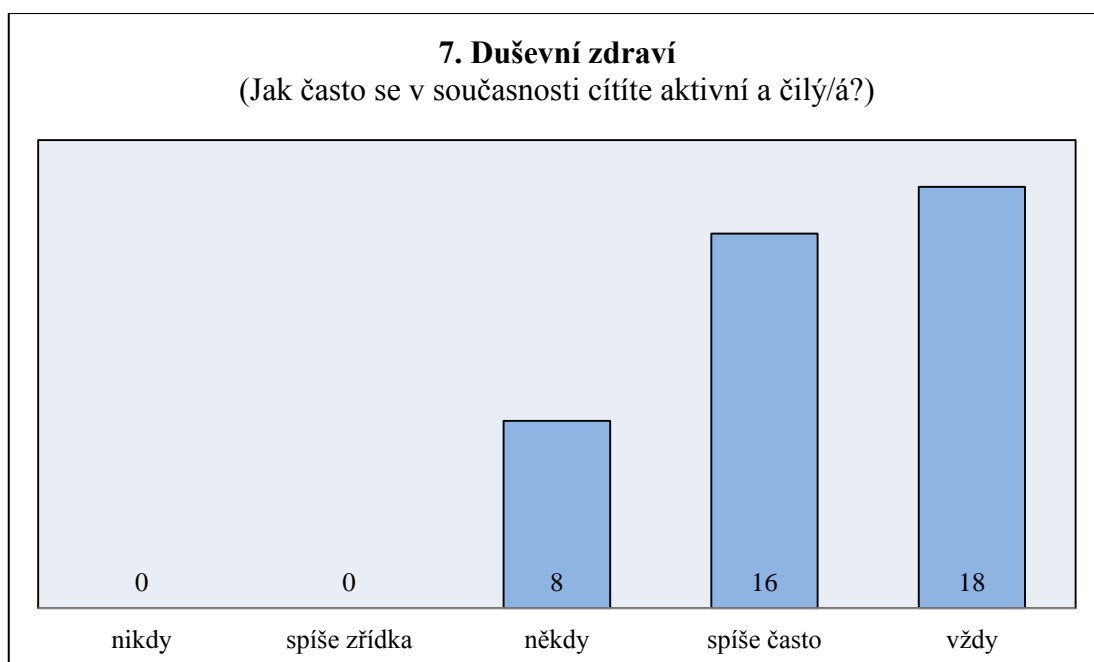
Pro úplnost ještě dodejme, že pro následující tři otázky v pořadí sedmé a současně poslední položky dotazníku WAI nejsou k dispozici data umožňující komparaci s empirickými daty zjištěnými v našem výzkumu.

osmnáct dotazovaných (tj. téměř 43%) a „spíše často“ dalších 38%. „Neustále“ pozitivně se při přemýšlení o své budoucnosti cítí třináct respondentů (tj. bezmála 31%), odpověď „spíše zřídka“ pak volila pouhá čtveřice dotazovaných (tj. 9,5%).

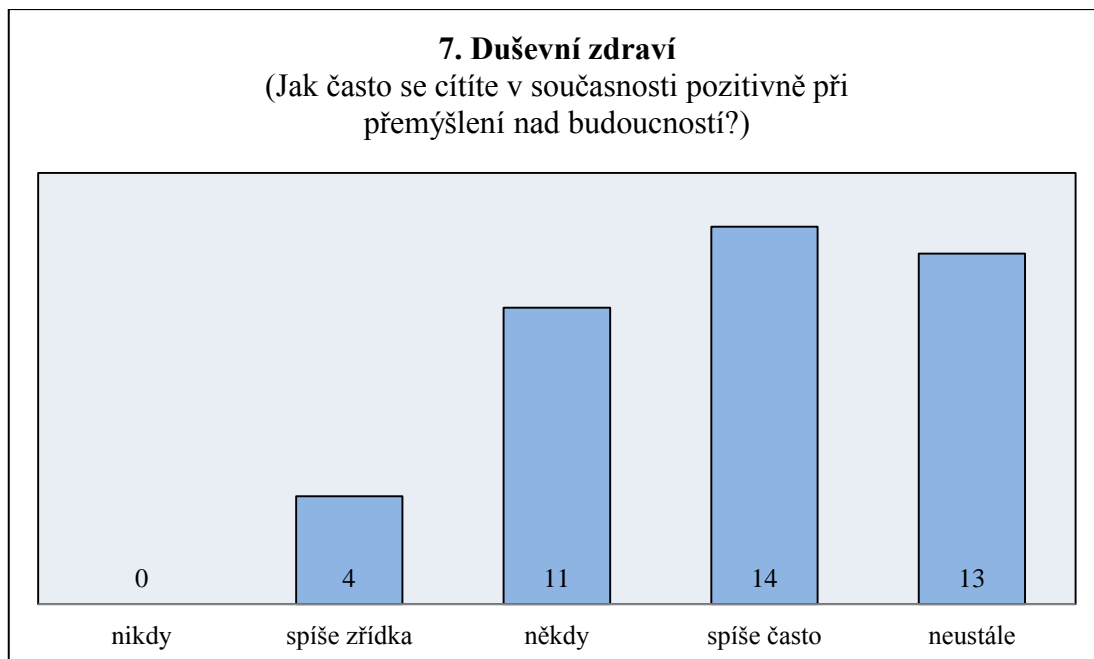
Graf č. 7a



Graf č. 7b



Graf č. 7c



Dosažená výše indexu pracovní schopnosti je, jak uvádí Cimbálníková a kol. (2012, s. 84), výrazně ovlivněna přístupem k vlastnímu zdraví, resp. životním stylem každého jednotlivého pracovníka. Třebaže nám povaha uskutečněného výzkumu neumožňovala posouzení míry vlivu právě výše jmenovaných faktorů na výsledné skóre WAI, pokusili jsme se na straně druhé prostřednictvím standardizovaného rozhovoru vedeného přímo s dvojicí respondentů o nalezení dalších relevantních činitelů, které by mohly v konečném důsledku (alespoň z části) pomoci vysvětlit výsledky zjištěné ve výzkumu. Následující a současně závěrečná subkapitola empirické části diplomové práce tak bude patřit nejen prezentaci úrovní dosaženého indexu pracovní schopnosti (tj. souhrnnému výsledku výzkumu), nýbrž i představení faktorů, které k nim velmi pravděpodobně vedly.

6.5 Úrovně dosaženého indexu pracovní schopnosti

V souhrnu, s přihlédnutím k jednotlivým komponentám, bylo, jak přehledně ilustruje následující tabulka (tabulka č. 1), dosaženo následujících úrovní celkového indexu pracovní schopnosti.

Tabulka č. 1

Index pracovní schopnosti	Opatření	Pohlaví		Věk		Celkem
		žena	muž	50 – 55 let	> 55	
nízký (7 – 27)	Navrátit pracovní schopnost	0	0	0	0	0
průměrný (28 – 36)	Zvýšit pracovní schopnost	10,7%	14,3%	13,6%	10,0%	11,9%
dobrý (37 – 43)	Podpořit pracovní schopnost	32,1%	28,6%	22,7%	40,0%	31,0%
vynikající (44 – 49)	Udržet pracovní schopnost	57,1%	57,1%	63,6%	50,0%	57,1%

Prostřednictvím provedení standardizovaného rozhovoru bylo mj. zjištěno, že v rámci Jihočeského, Moravskoslezského, Olomouckého a Středočeského krajského inspektorátu ČŠI poměrně přesvědčivě dominují genderově a především pak věkově rozmanité (diverzifikované) pracovní kolektivy, kde současně dochází k intenzivní mezigenerační kooperaci. Upřímnou snahou vedení (tj. ředitelů a jejich zástupců) právě výše jmenovaných inspektorátů je permanentní snaha o udržování, resp. zkvalitňování příznivého pracovní klimatu. Faktorem naprosto klíčového významu, obzvláště v dnešních (nejen ekonomicky) globálně neutěšených poměrech, je zcela nepochybně tamější (ve srovnání s jinými sektory) relativně vysoká míra jistoty práce, její stability a další perspektivy. Pro ČŠI (jako celek) je rovněž signifikantní eminentní podpora dalšího vzdělávání pracovníků mající podobu např. studijního volna, zahraničních stáží, četných školení. Příznivě se na jejich spokojenosti jistě podepisuje také motivující finanční ohodnocení, pět týdnů dovolené, pružná pracovní doba či možnost čerpání tzv. indispozičního volna.

Je zcela zřejmé, že v předchozím textu uvedené faktory lze s jistou mírou simplifikace považovat právě za opatření konceptu AM, přičemž současně poměrně jasně vidíme, že takováto opatření stejně jako celá filozofie a principy AM mají smysl, resp. skutečně fungují a že každé v tomto kontextu vynaložené úsilí se organizaci ať už z privátní nebo veřejné sféry mnohonásobně vrátí.

S ohledem na zjištěné a současně výše představené výsledky výzkumu je možné konstatovat, že cíle vytyčeného pro empirickou část diplomové práce bylo s dodržením všech etických principů realizace výzkumu bezezbytku dosaženo.

Závěr

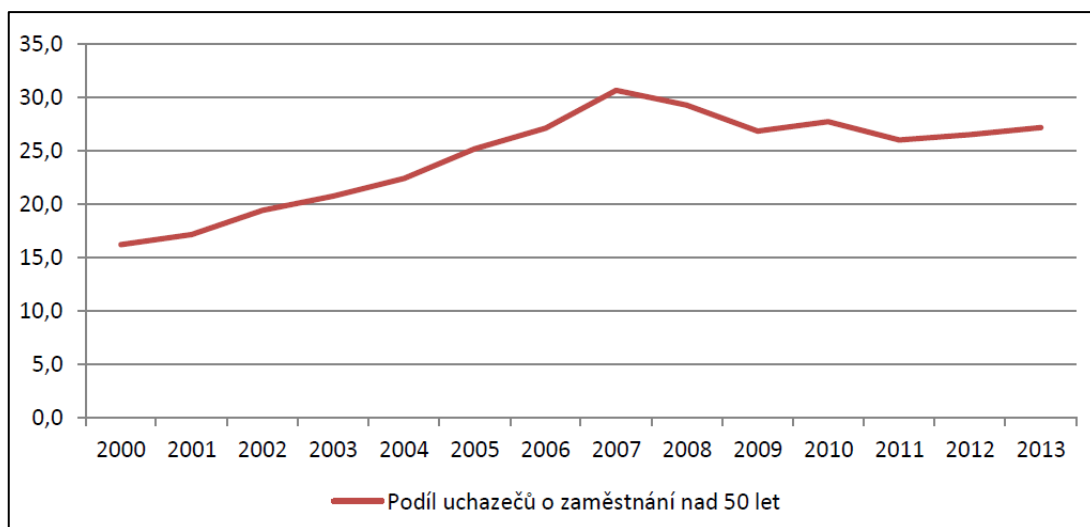
Česká republika se v posledních několika letech dostala do poněkud paradoxní situace, kdy lidé, kteří, jak v publicistickém týdeníku České televize s názvem „168 hodin“ (6. 4. 2014) uvádí jeho moderátorka Nora Fridrichová, „*stáli u zrodu české novodobé demokracie a kapitalismu, sbírali zkušenosti v nových soukromých firmách, začali jezdit za hranice (...) dnes překročili padesátku a na trhu práce jsou nejohroženější skupinou.*“ Také podle Alföldi Šperkové (2014, s. 12) patří osoby věkové kategorie 50plus do skupiny lidí, která obzvláště těžko hledá práci, což koneckonců potvrzuje Svoboda (2014, s. 1) podle kterého si zaměstnavatelé často vyberou raději mladšího zájemce, „*protože nechtějí ztrácet čas s těmi staršími, se kterými mohou počítat už jen pár let.*“, stále více lidí v předdůchodovém věku proto zcela zbytečně končí na úradech práce. Skutečně více než neutěšenou situaci panující na soudobém trhu práce, dokládá prostřednictvím následující tabulky (tabulky č. 2), resp. následujícího grafu (graf č. 8) uveřejněného jako grafická příloha tiskové zprávy ze dne 26. března 2014 rovněž Úřad práce České republiky.

Tabulka č. 2: Podíl uchazečů o zaměstnání ve věkové kategorii 50plus

Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Podíl uchazečů o zaměstnání 50plus (v %)	16,2	17,1	19,4	20,8	22,4	25,2	27,1
Počet uchazečů o zaměstnání 50plus (v tis.)	74,1	79	99,7	112,8	121,3	128,6	121,5
Počet uchazečů o zaměstnání celkem (v tis.)	457,4	461,9	514,4	542,2	541,7	510,4	448,5
Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Podíl uchazečů o zaměstnání 50plus (v %)	30,6	29,3	26,8	27,7	26,0	26,5	27,2
Počet uchazečů o zaměstnání 50plus (v tis.)	108,6	103,2	144,5	155,6	132,2	144,5	162,3
Počet uchazečů o zaměstnání celkem (v tis.)	354,9	352,3	539,1	561,6	508,5	545,3	596,8

Zdroj: Úřad práce České republiky (2014), upraveno

Graf č. 8: Vývoj podílu uchazečů o zaměstnání ve věkové kategorii 50plus



Zdroj: Úřad práce České republiky (2014)

Výše popisovaný přístup je však nejen morálně stejně jako legislativně zcela nepřijatelný, nýbrž i z dlouhodobé perspektivy s ohledem na demografický vývoj České republiky, Evropy, planety také ekonomicky naprosto neudržitelný. Právě vzhledem k soudobé bezprecedentní míře prodlužování lidského života a s ní ruku v ruce jdoucích snah o takřka permanentní zvyšování hranice věku odchodu do důchodu bychom se však měli i v tuzemsku snažit o pravý opak, totiž maximálně možnou měrou koncepčně podporovat zaměstnávání zralejších osob, resp. udržovat a dále podporovat jejich pracovní schopnost, jinými slovy si uvědomit, že lidé věkové kategorie 50plus jsou zcela nedílnou součástí pracovního trhu. Pracovat do vyššího věku však na straně druhé budou muset být, jak uvádí Cimbálníková a kol. (2012, s. 13), ochotni také samotní občané, v opačném případě opravdu reálně hrozí, že již za velmi krátkou dobu nejen že stát nebude nadále schopen financovat sociální výdaje společnosti, nýbrž že výrazně ubude pracovních sil.

Poněvadž jsme na naši alma mater upřímně hrdí, snažili jsme se přistupovat k problematice řešené v předkládané diplomové práci právě i optikou pedagogické vědy, načež nalzáme mezi zevrubně představovaným konceptem Age Managementu a poměrně nedávno znovuobjeveným pedagogickým konceptem celoživotního učení skutečně bezpříkladně symbiotický vztah, neboť jsme skálopevně přesvědčeni, že má-li být zralejší člověk v dnešní době tzv. poznatkové exploze konkurenceschopný,

resp. chce-li na soudobém společenském dění aktivním způsobem participovat, musí se zcela bezpodmínečně permanentně tj. celoživotně vzdělávat.

Před fenoménem problematického zaměstnávání osob věkové kategorie 50plus bychom neměli zavírat ani oči ani dveře, rozhodně bychom jej neměli povrchně a narcisticky odmítat s tím, že nás se toto téma netýká, opak je totiž pravdou, neboť všichni budeme jednou staří a současně také proto, že právě zralejší pracovníci mohou, jak uvádí v tiskové zprávě ze dne 26. března 2014 Marie Bílková, toho času generální ředitelka Úřadu práce České republiky, vnést do organizací privátního stejně jako veřejného sektoru dnes tolik potřebné zkušenosti, zodpovědnost, loajalitu a ve spojení s mladšími kolegy vytvořit velmi výkonný pracovní tandem.

Seznam použité literatury a pramenů

Literatura

- [1]. ALFÖLDI ŠPERKEROVÁ, Marcela. Praxe pro mladé za miliardu. *Lidové noviny*. 2014, č. 84, s. 12. ISSN 1213-1385.
- [2]. BEDNAŘÍKOVÁ, Iveta. *Kapitoly z andragogiky 2*. 2. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2006. 80 s. Texty k distančnímu vzdělávání v rámci kombinovaného studia. ISBN 80-244-1356-6.
- [3]. BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- [4]. BOČKOVÁ, Lenka, HASTRMANOVÁ, Šárka a HAVRDOVÁ, Egle. *50+ aktivně: fakta, inspirace a rady do druhé poloviny života*. [Praha]: Respekt institut, 2011. 95 s. ISBN 978-80-904153-2-4.
- [5]. BURCIN, Boris, KUČERA, Tomáš. Prognóza vývoje obyvatelstva České republiky do roku 2070. In: BARTOŇOVÁ, Dagmar a kol. *Demografická situace České republiky: proměny a kontexty 1993-2008*. Vyd. 1. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2010, s. 181-212. ISBN 978-80-7419-024-7.
- [6]. CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka a kol. *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+: metodická příručka*. Vyd. 1. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, ©2012. 160 s. ISBN 978-80-904531-5-9.
- [7]. CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka a kol. *Age Management: komparativní analýza podmínek a přístupů využívaných v České republice a ve Finsku*. Vyd. 1. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2011. 78 s. ISBN 978-80-904531-2-8.
- [8]. ČÁPOVÁ, Hana. Bohužel, nevybrali jsme vás. *Respekt*. 2013, č. 10, s. 24-26. ISSN 0862-6545.
- [9]. FUKAN, Jiří. Uplatnění age managementu v poradenské činnosti na Úřadu práce ČR. *Veřejná správa*. 2013, č. 20, s. 23-24. ISSN 1213-6581.
- [10]. HANSEN ČECHOVÁ, Barbara. Na trhu panují různorodé trendy a přístupy. *Veřejná správa*. 2013, č. 20, s. 10-11. ISSN 1213-6581.
- [11]. HOLOUŠOVÁ, Drahomíra a KROBOTOVÁ, Milena. *Diplomové a závěrečné práce*. 2. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2005. 117 s. Skripta. ISBN 80-244-1237-3.

- [12]. HOVORKOVÁ, Kateřina. České podniky s lidmi nad 50 let moc nepočítají. *Mladá fronta Dnes*. 2012, č. 230, s. C 9. ISSN 1210-1168.
- [13]. ILMARINEN, Juhani. Stárnoucí zaměstnanci a klíčoví hráči. *Veřejná správa*. 2012, č. 20, s. 16-17. ISSN 1213-6581.
- [14]. JANÍČKOVÁ, Petra. Zaměstnanci ve věku 50plus: loajální stmelovači týmů. *Veřejná správa*. 2012, č. 20, s. 12-13. ISSN 1213-6581.
- [15]. KEJHOVÁ, Hana. Projekt Age management přichází v pravou chvíli. *AGE MANAGEMENT*. 2012, č. 1, s. 4-6. ISSN 1805-5524.
- [16]. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. 149 s. Psyché. ISBN 978-80-247-3269-5.
- [17]. KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 201 s. Expert. ISBN 978-80-247-3983-0.
- [18]. MARTINCOVÁ, Olga a kol. *Nová slova v češtině: slovník neologizmů*. 1. vyd. Praha: Academia, 1998. 356 s. ISBN 80-200-0640-0.
- [19]. NOVOTNÝ, Petr. Prostor pro uplatnění age managementu v českém prostředí. *Andragogika*. 2011, č. 3, s. 9-10. ISSN 1211-6378.
- [20]. PAVLÍK, Marek a kol. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 169 s. Management. ISBN 978-80-247-3157-5.
- [21]. RATAJOVÁ, Dagmar. Druhé světové shromáždění o stárnutí. *Sociální politika*. 2002, č. 7-8, s. 2. ISSN 0049-0962.
- [22]. SOKÁČOVÁ, Linda. Úřady mnohem víc respektují zákony. *Veřejná správa*. 2013, č. 20, s. 18-19. ISSN 1213-6581.
- [23]. SVOBODA, Jakub. Přibývá nezaměstnaných padesátníků. *Právo*. 2013, č. 72, s. 1 a 15. ISSN 1211-2119.
- [24]. ŠANDEROVÁ, Jadwiga a MILTOVÁ, Alena. *Jak číst a psát odborný text ve společenských vědách: několik zásad pro začátečníky*. Vyd. 1. Praha: Sociologické nakladatelství, 2005. 209 s. Studijní texty; sv. 34. ISBN 80-86429-40-7.
- [25]. ŠTOROVÁ, Ilona. Implementace age managementu v České republice. *Veřejná správa*. 2013, č. 20, s. 22-23. ISSN 1213-6581.

- [26]. ŠTOROVÁ, Ilona. Mění se stereotypy. *Veřejná správa*. 2012, č. 20, s. 14-15. ISSN 1213-6581.
- [27]. ŠTOROVÁ, Ilona. Perspektivy Age Managementu v České republice. *Andragogika*. 2013, č. 1, s. 2-3. ISSN 1211-6378.
- [28]. ŠTOROVÁ, Ilona a FUKAN, Jiří. *Zaměstnanec a věk: Aneb Age Management na pracovišti*. Praha: Českomoravská konfederace odborových svazů, 2012. 84 s. ISBN 978-80-87137-35-2.
- [29]. VAVROŇ, Jiří. Práci po padesátce má jen 60% lidí. *Právo*. 2012, č. 15, s. 1 a 3. ISSN 1211-2119.
- [30]. WALLIN, Marjo a HUSSI, Tomi. Nástroje age managementu na pracovištích. *Andragogika*. 2011, č. 3, s. 13-15. ISSN 1211-6378.

Elektronické a další použité zdroje

- [1]. AIVD. Asociace získala prestižní ocenění za podporu Age Managementu v ČR. [online]. 2010-2014 [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: <http://www.aivd.cz/asociace-ziskala-prestizni-oceneni-za-podporu-age-managementu-v-cr>.
- [2]. AIVD. Projekt Implementace Age Managementu v České republice. [online]. 2010-2014 [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: <http://www.aivd.cz/o-projektu>.
- [3]. AIVD. Projekt Strategie Age Managementu v České republice. [online]. 2010-2014 [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: <http://www.aivd.cz/agemanagement-oprojektu>.
- [4]. AIVD. Publikáční činnost. [online]. 2010-2014 [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: <http://www.aivd.cz/publikacni-cinnost>.
- [5]. Age Management, o. s.. O nás. [online]. 2012-2014 [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: <http://www.agemanagement.cz/o-nas/>.
- [6]. AGE-MANAGEMENT. AGE MANAGEMENT. [online]. 2012-2014 [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: <http://age-management.cz/>.
- [7]. AGE-MANAGEMENT. Archiv. [online]. 2012-2014 [cit. 2014-03-24]. Dostupné též z: <http://age-management.cz/archiv/>.
- [8]. BÍLKOVÁ, Marie a KARMAZÍN, Jan. Projekt Úřadu práce „Třetí kariéra“. In: *Sama doma*. TV, ČT1, 6. března 2014, 12:30. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/porady/1148499747-sama-doma/214562220600036/>.

- [9]. *Co vy na to?* [diskuzní rozhlasový pořad]. Moderátor Zuzana Kopuleťá. ČR: Český rozhlas Brno, 7. ledna 2014. Dostupné z: <http://prehravac.rozhlas.cz/audio/3042622>.
- [10]. ČESKO. Zákon č. 561 ze dne 24. září 2004 o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2004, částka 190, s. 10262-10324. Dostupný také z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirkazakonu/SearchResult.aspx?q=561/2004&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy.
- [11]. ČESKÝ ROZHLAS. Sobotka představil projekt, který nezaměstnaným nabídne slevu na sociálním pojištění. [online]. 1997-2014 [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/zpravy/domaciekonomika/_zprava/sobotka-predstavil-projekt-ktery-nezamestnanym-nabidne-slevu-na-socialnim-pojisteni--1322442.
- [12]. ČSSD, Hnutí ANO 2011 a KDU-ČSL. *Koaliční smlouva na volební období 2013-2017*. [online]. 40 s. 2014 [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: http://www.vlada.cz/assets/media-centrum/dulezite-dokumenty/koalicni_smlouva.pdf.
- [13]. ČSÚ. Projekce obyvatelstva České republiky 2004. [online]. 2004-2014 [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2004edicniplan.nsf/t/B0001D6145/\\$File/4025rra.pdf](http://www.czso.cz/csu/2004edicniplan.nsf/t/B0001D6145/$File/4025rra.pdf).
- [14]. ČSÚ. Projekce obyvatelstva České republiky 2013. [online]. 2013-2014 [cit. 2014-03-24]. Dostupné též z: [http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/A6003061EE/\\$File/402013u.pdf](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/A6003061EE/$File/402013u.pdf)
- [15]. ČŠI. Inspekční činnost. [online]. 2013-2014 [cit. 2014-03-24]. Dostupné též z: <http://www.csicr.cz/cz/Inspekcnici-cinnost-QL/Inspekcnici-cinnost>.
- [16]. DELOITTE. Odvody na pojistné v Česku jsou jedny z nejvyšších na světě. [online]. 2014 [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: http://www.deloitte.com/view/cs_CZ/cz/press/press-releases/666710798b464410VgnVCM2000003356f70aRCRD.htm.
- [17]. ESF. Podpora zaměstnanosti a využití volného času seniorů (lidí v předdůchodovém věku, ve věku 50+). [online]. 2010-2013 [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/projekty/podpora-zamestnanosti-a-vyuziti-volneho-casu-senioru-lidi-v-highlightWords=50%2B%3A+aktivne>.

- [18]. ESF. *A European Age Management Network: the way forward?* [online]. Equal – European Social Fund. 2007. 72 s. ISBN neuvedeno. [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/employment_social/equal_consolidated/data/document/0706-got-agemanet.pdf.
- [19]. EUROPEAN COMMISSION. *Europe 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth* [online]. Brusel, 2010. 37 s. [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/research/era/docs/en/investing-in-research-european-commission-europe-2020-2010.pdf>.
- [20]. EVROPSKÝ PARLAMENT A RADA. Rozhodnutí Evropského parlamentu a Rady č. 940/2011/EU ze dne 14. září 2011 o Evropském roku aktivního stárnutí a mezigenerační solidarity (2012) [online]. [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/12082/rozhodnuti.pdf>.
- [21]. FIOH. Dům pracovní schopnosti. [online]. 2014 [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: http://www.ttl.fi/en/health/wai/multidimensional_work_ability_model/pages/default.aspx.
- [22]. FIOH. Klasifikace dosažitelných úrovní pracovní schopnosti, resp. cílová opatření. [online]. 2011-2014 [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: <http://www.ttl.fi/en/health/wai/pages/default.aspx>.
- [23]. FIOH. Výpočet pracovní schopnosti – bodové ohodnocení jednotlivých položek. [online]. 2011-2014 [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: <http://www.ttl.fi/en/health/wai/pages/default.aspx>.
- [24]. FRIDRICHOVÁ, Nora. Nezaměstnaní 50+. In: *168 hodin*. TV, ČT1, 6. dubna 2014, 21:40.
- [25]. GOULD, Raija a kol. *Dimensions of Work Ability: Results of the Health 2000 Survey*. [online]. Helsinky: Finnish Institute of Occupational Health (FIOH), 2008. 188 s. ISBN 978-951-691-097-3. [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: http://www.etk.fi/fi/gateway/PTARGS_0_2712_459_440_3034_43/http%3B/content.etk.fi%3B7087/publishedcontent/publish/etkfi/fi/julkaisut/tutkimusjulkaisut/erillisjulkaisut/dimensions_of_work_ability_7.pdf.
- [26]. HASSELHORN, Hans-Martin. Work ability – concept and assesment. In: *Achieving Business Excellence – Health, Well-Being and Performance* [online]. Bundesverband: Bertelsmann Stiftung, 2008, s. 80-87. ISBN neuvedeno [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: http://www.enterprise-for-health.org/fileadmin/texte/EfH_Conference_2008/Conference_Guide_2008/efh_conference_book_final.pdf.

- [27]. ILMARINEN, Juhani. 30 years' work ability and 20 years' age management. In: *Age Management during the Life Course: Proceedings of the 4th Symposium on Work Ability* [online]. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy-Juvenes Print, 2011, s. 12-22. ISBN 978-951-44-8429-2. [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: http://www.arbeitsleben.at/cms/images/stories/age_management_2011.pdf.
- [28]. ILMARINEN, Juhani. *Towards a longer worklife!: Ageing and the quality of worklife in the European Union* [online]. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health (FIOH), 2006. 467 s. ISBN 951-802-686-6. [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=39503&name=DLFE-8602.pdf.
- [29]. *Jak dlouho ...* [dokument]. Režie Jiří Střecha. ČR: Česká televize, 2013. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/porady/10413823253-jak-dlouho/>.
- [30]. KUPERUS, Herma, STOYKOVA, Pavlina a RODE, Anita. *ESF – Age Network: Baseline Study* [online]. [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: http://www.esfage.eu/sites/esfage/files/attachments/Baseline_Study_August2011.pdf.
- [31]. MARSCHÄUSER, Martina, SOCHERT, Reinhold. *Healthy Work in an Aging Europe: Strategie and Instruments for Prolonging Working Life* [online]. Essen: Federal Association of Company Health Insurance Funds, 2006. 76 s. ISBN neuvedeno. [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: http://www.enwhp.org/fileadmin/downloads/5th_Initiative/ENWHP_Ageing_Europe.pdf.
- [32]. MPSV ČR. *Informace o realizaci Evropského roku aktivního stárnutí a mezigenerační solidarity (2012) v České republice* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky, 2012. 28 s. ISBN neuvedeno. [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/15755/Informace_o_realizaci_EY2012.pdf.
- [33]. MPSV ČR. *Kvalita života ve stáří: Národní program přípravy na stárnutí na období let 2008 až 2012*. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky, 2008. 60 s. ISBN 987-80-86878-65-2. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/5045>.
- [34]. MPSV ČR. *Madridský mezinárodní akční plán pro problematiku stárnutí 2002* [online]. 34 s. 2002 [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/1205/madrid.pdf>.

- [35]. MPSV ČR. *Memorandum pro Evropský rok 2012* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky, 2012. 4. s. [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/15756/Memorandum_pro_EY2012.pdf.
- [36]. MPSV ČR. Národní program přípravy na stárnutí na období let 2003 až 2007 [online]. 2008 [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/2869>.
- [37]. MPSV ČR. *Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí na období let 2013 až 2014* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky, 2013. 45 s. ISBN neuvedeno. [cit. 2014-03-24] Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/14540>.
- [38]. MPSV ČR. Národní soustava povolání. [online]. 2014 [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: <http://www.nsp.cz/>.
- [39]. MPSV ČR. Statistika nezaměstnaných osob. [online]. 2014 [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/mes>.
- [40]. MPSV ČR. Tisková zpráva ze dne 26. března 2014. [online]. 2014 [cit. 2014-03-26]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/17607/TZ_260314a.pdf, resp. <http://www.mpsv.cz/files/clanky/17608/priloha.pdf>.
- [41]. MPSV ČR. Usnesení Vlády České republiky ze dne 13. února 2013 č. 108 o Národním akčním plánu podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017. [online]. [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/14540/usneseni_108.pdf.
- [42]. MPSV ČR. Usnesení Vlády České republiky ze dne 15. května 2002 č. 485 o Národním programu přípravy na stárnutí na období let 2003 až 2007. [online]. [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/2863>.
- [43]. NAEGELE, Gerhard a WALKER, Alan. *A guide to good practice in age management* [online]. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006. 48 s. ISBN 92-897-0934-0. [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2005/137/en/1/ef05137en.pdf>.
- [44]. PELTOMÄKI, Päivi, HUSMAN, Kaj. *Occupational Health Services and Maintenance of Work Ability* [online]. Arh Hig Rada Toksikol 2002; 53: 263–274. [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: hrcak.srce.hr/file/910.
- [45]. PILLINGER, Jane. *Demografické změny na evropském trhu s elektřinou: Příručka pro prosazování věkové diverzity a strategií age managementu*

- [online]. Dublin: Komise evropského sociálního dialogu o elektřině, 2008. 76 s. [cit. 2014-03-24]. Dostupné z:
<http://www.eurelectric.org/Demographic/PDF/2008DemographicChangeCZ.pdf>.
- [46]. RESPEKT INSTITUT. Podpora zaměstnanosti a využití volného času seniorů – lidí v předdůchodovém věku, ve věku 50+. [online]. 2010-2012 [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: <http://www.respektinstitut.cz/50-aktivne/>.
- [47]. RESPEKT INSTITUT. Popularizační publikace. [online]. 2010-2012 [cit. 2014-03-24]. Dostupné z:
http://www.respektinstitut.cz/wp-content/uploads/50plusAktivne_web.pdf.
- [48]. SOBOTKA, Bohuslav. Snížení sociálního pojištění hůře zaměstnatelných. In: *Brifink premiéra Bohuslava Sobotky a hejtmána Moravskoslezského kraje Miroslava Nováka*. TV, ČT24, 3. března 2014, 10:59. Dostupné z:
<http://www.ceskatelevize.cz/ct24/zive-vysilani/videozaznam-550655-brifink-premiera-b-sobotky-a-hejtmana-ms-kraje-m-novaka/>.
- [49]. TAEN. *Longer, Healthy and Productive Working Lives* [online]. Haag: Ministry of Social Affairs and Employment, 2012. ISBN neuvedeno. [cit. 2014-03-24]. Dostupné z:
<http://www.esfage.eu/sites/esfage/files/attachments/Web%20version%20final%200612.pdf>.
- [50]. TUOMI, Katja, ILMARINEN, Juhani, MARTIKAINEN, Rami a kol. *Aging, work, life-style and work ability among Finnish municipal workers in 1981-1992* [online]. Scandinavian Journal of Work, Environment & Health 23 (1997): Suppl 1, 58-65. [cit. 2014-03-24]. Dostupné z:
http://www.sjweh.fi/show_abstract.php?abstract_id=213.
- [51]. TUOMI, Katja, HUUHTANEN, Pekka, NYKYRI, Erkki a kol. *Promotion of work ability, the quality of work and retirement* [online]. Occupational Medicine 51 (2001):5, 318-324. [cit. 2014-03-24]. Dostupné z:
<http://occmed.oxfordjournals.org/content/51/5/318.full.pdf>.
- [52]. UNITED NATION. *Madrid International Plan of Action on Ageing* [online]. Madrid: United Nation, 2002. 58 s. [cit. 2014-03-24]. Dostupné z:
http://www.un.org/en/events/pastevents/pdfs/Madrid_plan.pdf.
- [53]. UNITED NATION. *Vienna International Plan of Action Aging*. [online]. 2014 [cit. 2014-03-24]. Dostupné z:
<http://www.un.org/en/events/elderabuse/pdf/vipaa.pdf>.

- [54]. ÚŘAD VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY. *Investice pro evropskou konkurenceschopnost: Příspěvek České republiky ke Strategii Evropa 2020*. [online]. 2012 [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/nd/nrp2012_czech_cs.pdf.
- [55]. ÚŘAD VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY. *Koaliční smlouva mezi ČSSD, hnutím ANO 2011 a KDU-ČSL na volební období 2013 – 2017*. [online]. 2014 [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/media-centrum/dulezite-dokumenty/koalici-smlouva-mezi-cssd--hnutim-ano-2011-a-kdu-csl-na-volebni-obdobi-2013---2017-115459/>.
- [56]. ÚŘAD VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY. *Usnesení Vlády České republiky ze dne 9. listopadu 2011 č. 817 o Návrhu aktivit k zajištění realizace Evropského roku aktivního stárnutí a mezigenerační solidarity (2012) v České republice*. [online]. 2009-2012 [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: [http://racek.odok.cz/usneseni/usneseni_webtest.nsf/0/B65FA1B754D324C2C125794A004C10FA/\\$FILE/817%20uv111109.0817.pdf](http://racek.odok.cz/usneseni/usneseni_webtest.nsf/0/B65FA1B754D324C2C125794A004C10FA/$FILE/817%20uv111109.0817.pdf).
- [57]. VICHNAROVÁ, Lenka. Zaměstnávání žen nad 50 let. In: *Sama doma*. TV, ČT1, 4. března 2014, 12:30. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/porady/1148499747-sama-doma/214562220600034/>.

Seznam příloh

- Příloha č. 1 Ylikoskiho tabulka očekávání pracovníků týkajících se jejich práce, managementu a pracovního kolektivu v různých fázích pracovního života.
- Příloha č. 2 Grafické znázornění (schéma) domu pracovní schopnosti, které vytvořili experti FIOH.
- Příloha č. 3 Grafické znázornění (schéma) modelu udržování pracovní schopnosti a jeho vliv na organizace, které vytvořili experti FIOH.
- Příloha č. 4 Vzor online dotazníku vytvořeného v programu „Google Docs“ včetně všech možných odpovědí.

Příloha č. 1

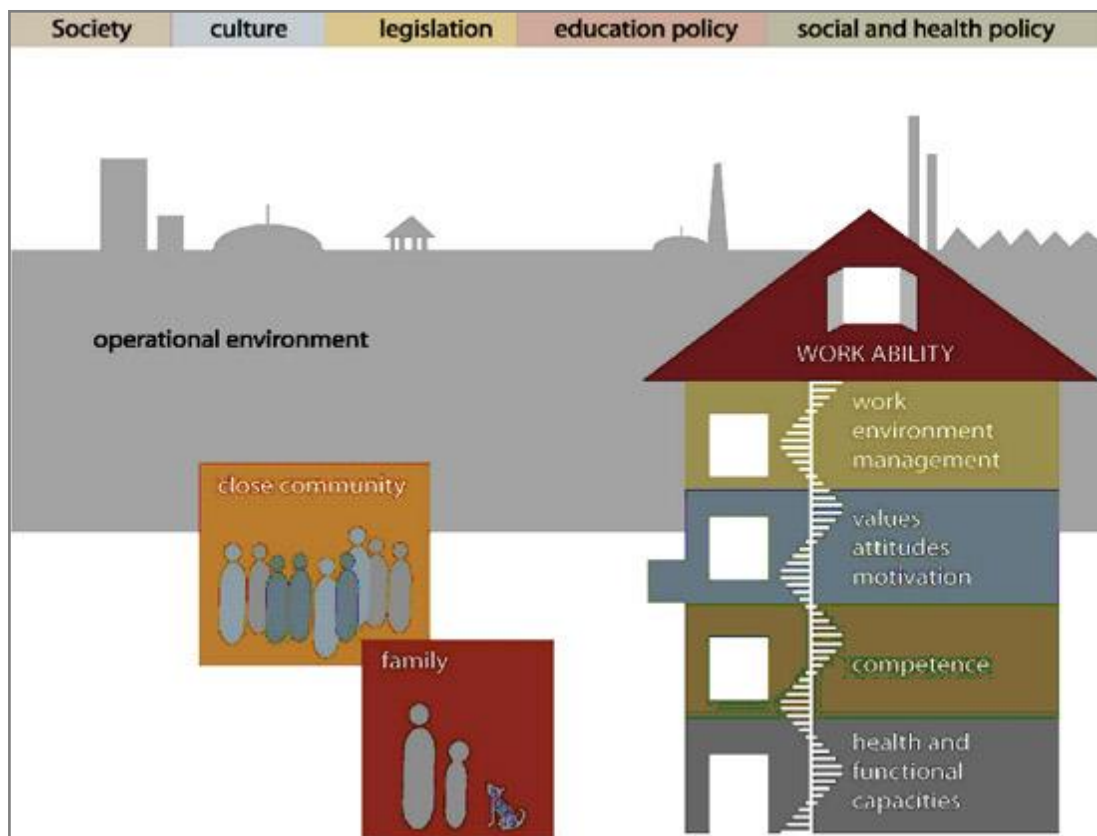
Ylikoskiho tabulka očekávání pracovníků týkajících se jejich práce, managementu a pracovního kolektivu v různých fázích pracovního života.

Životní fáze	Student	Učící se pracovník	Způsobilý profesionál	Zkušený instruktor	Pomáhající znalec
Věk (přibližně)	< 20 let (25 let)	25 – 30 let (35 let)	35 – 45 let (50 let)	45 – 50 let (55 let)	> 50 let (55 let)
Očekávání týkající se vlastní práce	využít čas na další vzdělávání se; pokusit se najít svůj vlastní prostor při bezpečných výzvách pod tlakem	školit nováčky; možnost nezávisle se realizovat; právo na chybu; možnost odborné specializace (profilace)	schopnost řídit a vést; v širším a hlubším smyslu se kvalifikovat; využívat všechny svoje znalosti	instruovat, školit a být nápomocný při práci a učení; řídit organizační celky (oddělení)	snadnější pracovní úkoly; předávat znalosti a zkušenosti; otevírat nové perspektivy a horizonty
Očekávání týkající se managementu	školit se; získávat podporu; vedení a zahrnutí do kolektivu; připravenost pracovat samostatně	získávat kompetence; dostávat více ekonomické a manažerské zodpovědnosti; dostávat příležitost učit se vést a přispívat k partnerství	dostávat zodpovědnost; dostávat celkově širší míru zodpovědnosti při důležitých záležitostech; být součástí rozhodovacího procesu a interního informačního okruhu	uznání; získat autoritu a zodpovědnost za přípravu; pochopení v různých životních situacích; definovat hranice	konzultace; mít úctu; mít možnost zpětné vazby; využívat svoje kontakty a vize
Očekávání týkající se pracovního kolektivu	týmová práce; přijetí; odborné znalosti	dostávat příležitost vést skupinu a být ostatními přijat; pociťovat změnu pracovní náplně	kreativní týmová práce; komunikace a brainstorming s ostatními; úspěch týmu	vzájemná solidarita a otevřená atmosféra; dospělost a vzájemná zodpovědnost	zůstávat součástí skupiny; mít vlastní prostor

Zdroj: Ilmarinen (2006, s. 108).

Příloha č. 2

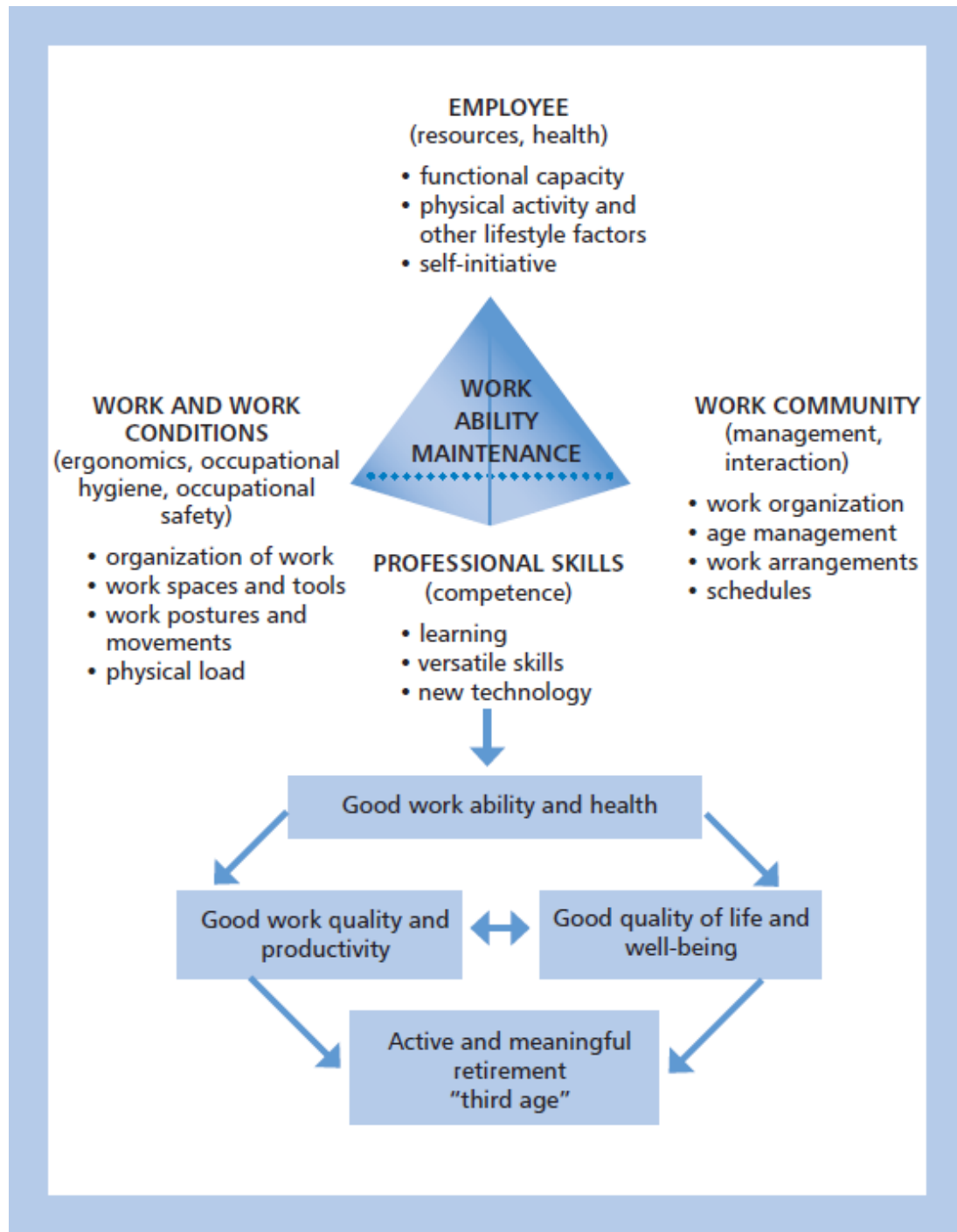
Grafické znázornění (schéma) domu pracovní schopnosti, které vytvořili experti FIOH.



Zdroj: FIOH (2011).

Příloha č. 3

Grafické znázornění (schéma) modelu udržování pracovní schopnosti a jeho vliv na organizace, které vytvořili experti FIOH.



Zdroj: Ilmarinen (2006, s. 138).

Příloha č. 4

Vzor online dotazníku vytvořeného v programu „Google Docs“ včetně všech možných odpovědí.

DOTAZNÍK INDEXU PRACOVNÍ SCHOPNOSTI	
A. ZÁKLADNÍ ÚDAJE	
Pohlaví	muž / žena
Věk	_____ let
B. INDEX PRACOVNÍ SCHOPNOSTI	
1. Současná pracovní schopnost ve srovnání s nejvyšší pracovní schopností v životě.	
Za předpokladu, že Vaše nejvyšší pracovní schopnost má hodnotu 10 bodů, jak hodnotíte Vaši současnou pracovní schopnost? (0 označuje současnou úplnou neschopnost práce):	
	_____ bodů
2. Pracovní schopnost ve vztahu k pracovním nárokům.	
Jak hodnotíte Vaši současnou pracovní schopnost ve vztahu k <u>fyzickým</u> nárokům Vaší práce?	
	velmi podprůměrná spíše podprůměrná průměrná spíše dobrá velmi dobrá
Jak hodnotíte Vaši současnou pracovní schopnost ve vztahu k <u>duševním</u> nárokům Vaší práce?	
	velmi podprůměrná spíše podprůměrná průměrná spíše dobrá velmi dobrá
3. Počet současných diagnostikovaných onemocnění.	
Prosím, vyznačte počet nemoci či zranění, kterými trpíte, diagnostikovaná nebo léčená lékařem.	
	žádná nemoc 1 nemoc 2 nemoci 3 nemoci 4 nemoci nejméně 5 nemocí

4. Odhad poklesu pracovní výkonnosti v důsledku nemoci.

Je Vaše onemocnění či zranění překážkou ve výkonu současné práce?

- Myslím si, že jsem zcela neschopen/a výkonu práce.
- Myslím, že jsem kvůli mé nemoci schopen/a pracovat jen na částečný pracovní úvazek.
- Často musím zpomalit pracovní tempo anebo změnit způsob výkonu práce.
- Někdy musím zpomalit pracovní tempo anebo změnit způsob výkonu práce.
- Jsem schopen/a vykonávat svou práci, ale způsobuje mi to určité potíže.
- Nemám žádnou překážku ve výkonu / Netrpím žádnými nemocemi.

5. Absence z důvodu nemoci během posledního roku (12 měsíců).

Kolik dní jste chyběl/a v práci kvůli zdravotním problémům (nemoc, zdravotní prohlídka či vyšetření) během posledního roku?

- 100 až 365 dnů
- 25 až 99 dnů
- 10 až 24 dnů
- méně než 9 dnů
- žádný

6. Vlastní prognóza pracovní schopnosti v následujících dvou letech.

Domníváte se na základě Vaší současné pracovní schopnosti, že budete schopen/a vykonávat Vaši nynější práci za dva roky?

- pravděpodobně ne
- nejsem si jistý/á
- pravděpodobně ano

7. Duševní zdraví.

Jak často se v současnosti cítíte dobře při vykonávání běžných denních aktivit?

- nikdy
- spíše zřídka
- někdy
- spíše často
- často

Jak často se cítíte v současnosti aktivní?

- nikdy
- spíše zřídka
- někdy
- spíše často
- vždy

Jak často se cítíte v současnosti pozitivně při přemýšlení nad budoucností?

- nikdy
- spíše zřídka
- někdy
- spíše často
- neustále

Zdroj: Morschhäuserová a Sochert (2006, s. 35 – 38), resp. chráněný elektronický formulář vytvořený v programu Microsoft Office Excel, který nám byl v rámci osobního setkání prostřednictvím Mgr. Ilony Štorové svěřen dne 27. listopadu 2013 přímo v ústředí občanského sdružení Age Management sídlícího na adrese Orlí 27, 602 00 Brno – střed.

Anotace

Jméno a příjmení:	Bc. Jakub Marinov
Katedra:	Ústav pedagogiky a sociálních studií
Vedoucí práce:	PhDr. Helena Skarupská, Ph.D.
Rok obhajoby:	2014

Název práce:	Age Management zaměřený na osoby věkové kategorie 50plus
Název v angličtině:	Age Management focused on people ages 50plus.
Anotace práce:	Diplomová práce se zabývá problematikou konceptu Age Managementu zaměřujícího se na osoby věkové kategorie 50plus. V teoretické části práce koncept jako takový nejprve představujeme v širších souvislostech, poté Age Management definujeme, popisujeme jeho vznik, historii, cíl, dále uvádíme perspektivy konceptu v České republice, resp. klasifikujeme existující úrovně Age Managementu a na úrovně navázaná konkrétní opatření konceptu. Výraznou pozornost věnujeme pracovní schopnosti, kterou v empirické části u pracovníků vybraných inspektorátů České školní inspekce právě věkové kategorie 50plus fakticky měříme.
Klíčová slova:	Age Management, index pracovní schopnosti, pracovní schopnost, osoby 50plus, populační stárnutí
Anotace v angličtině:	This thesis deals with the concept of Age Management focussing on people ages 50plus. In the teoretical part of thesis first of all we introduce Age Management in a broader context, then we define concept, describe his formation, history and purpose. Then we introduce some perspective of Age Management in the Czech republic and also we classify existing levels of Age Management and on right these levels bound measures of this concept. Significant attention we pay work ability, which in the empirical part of thesis we will determine for selected workers of inspectorates the Czech School Inspection currently ages 50plus.
Klíčová slova v angličtině:	Age Management, work ability index, work ability, people 50plus, population aging
Přílohy vázané v práci:	4 přílohy

Rozsah práce:	93 s.
Jazyk práce:	Český jazyk