
Definícia vekového
manažmentu
a vytvorenie zásad
vekového
manažmentu pre
zamestnávateľov
(v súkromnej
a verejnej správe)

Ministerstvo práce,
sociálnych vecí a rodiny
Slovenskej republiky

2017

Definícia vekového manažmentu a vytvorenie zásad vekového manažmentu pre zamestnávateľov (v súkromnej a verejnej správe)

Vypracovalo Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky v spolupráci so všetkými relevantnými subjektmi, t. j. s Ministerstvom zdravotníctva Slovenskej republiky, Ministerstvom vnútra Slovenskej republiky, Asociáciou zamestnávateľských zväzov a združení Slovenskej republiky, Konfederáciou odborových zväzov Slovenskej republiky, Republikovou úniou zamestnávateľov, Inštitútom zamestnanosti, Asociáciou priemyselných zväzov, Asociáciou inštitúcií vzdelávania dospelých v Slovenskej republike, Úniou miest Slovenska, so Združením samosprávnych krajov v Slovenskej republike, Združením miest a obcí Slovenska, s občianskym združením Bagar.

OBSAH

1. Vekový manažment	4
1.1. Prínos vekového manažmentu	4
1.2. Prvky vekového manažmentu	5
2. Zásady vekového manažmentu	6
3. Model pracovnej schopnosti	8
3.1. Model domu pracovnej schopnosti.....	8
4. Index pracovnej schopnosti – Work Ability Index/WAI.....	10
4.1. Možnosti využitia výsledkov merania pre zamestnávateľov.....	11
5. Návrat do práce	12
5.1. Prínosy podpory návratu do práce	12
5.2. Zaručenie úspešného návratu do práce	12
6. Aktívne starnutie prostredníctvom dlhšieho a lepšieho pracovného života zamestnancov	14
Príloha	15
Zdroje	24

1. VEKOVÝ MANAŽMENT

Vekový manažment sa vzťahuje na rôzne dimenzie riadenia ľudských zdrojov rámci organizácie s dôrazom na primerané zastúpenie vekových skupín a všeobecnejšie tiež na celkové riadenie starnutia pracovnej sily prostredníctvom verejnej politiky alebo kolektívneho vyjednávania. Vekový manažment má holistickú, medzigeneračnú a celoživotnú orientáciu.

Správny vekový manažment (t. j. spravodlivé zaobchádzanie so zamestnancami rôzneho veku) by mal byť súčasťou každodenných princípov riadenia organizácií.

Opatrenia vekového manažmentu zahŕňajú činnosti k riešeniu demografickej situácie a demografických zmien na pracovisku a sú určené k podpore vekovej diverzity na pracovisku. Takéto opatrenia by mali predovšetkým zaistiť, aby každý zamestnanec mal možnosť využiť svoj potenciál a nebol znevýhodnený kvôli svojmu veku.

Stratégie vekového manažmentu by mali byť smerované ku všetkým vekovým skupinám zamestnancov, t.j. k začínajúcim zamestnancom, k zamestnancom stredného veku a k tým zamestnancom, ktorí pomaly ukončujú svoju pracovnú dráhu.

Rovnako je nevyhnutné, aby stratégie vekového manažmentu zohľadňovali nielen pracovnú oblasť, ale aj mimo pracovné resp. voľnočasové aktivity zamerané na osobnostný rozvoj a udržiavanie dobrej duševnej a fyzickej kondície. Zahrnutie voľnočasových aktivít (oblasť neformálneho vzdelávania a rozvoja) do stratégií vekového manažmentu je kľúčové ako z pohľadu zamestnanca, tak aj z pohľadu zamestnávateľa, aby bol motivovaný pristupovať nediskriminačne k mladším i starším zamestnancom, avšak s ohľadom na ich potreby vyplývajúce zo zrelejšieho veku.

1.1. Prínos vekového manažmentu

Proaktívne riadenie pracovnej sily s rozmanitým vekom prospieva zamestnancom i organizácii. Medzi prínosy vekového manažmentu pre zamestnancov patria:

- lepšia motivácia;
- väčšie uspokojenie z práce;
- lepšia rovnováha medzi pracovným a osobným životom;
- zvýšený výkon všetkých vekových skupín;
- udržanie pracovnej schopnosti a zamestnateľnosti počas celého pracovného života.

Prínosy a príležitosti, ktoré ponúka vekový manažment organizáciám, sú:

- zabezpečenie dopĺňania pracovnej sily a predvídanie nedostatku zručností/talentov;
- zníženie fluktuácie a zníženie nákladov na výber;
- pozitívne riadenie nástupníctva po zamestnancoch, ktorí odchádzajú do dôchodku;
- úplné využitie silných stránok a talentu rôznych vekových skupín, odborných vedomostí a skúseností zrejlých zamestnancov.

1.2. Prvky vekového manažmentu

Výber: výberové procesy, ktoré sa zameriavajú na zručnosti a skúsenosti, predchádzajú diskriminácii na základe veku a podporujú vekovú rozmanitosť, prinášajú organizáciám mnoho výhod.

Prenos vedomostí, odborná príprava a celoživotné vzdelávanie: zamestnanci všetkých vekových kategórií majú mať prístup k odbornej príprave a majú byť schopní aktualizovať svoje vedomosti a zručnosti. To je dôležité najmä v súvislosti s meniacimi sa pracovnými postupmi a zavádzaním nových technológií. Potenciálom odborného vzdelávania je aj jeho schopnosť pripravovať absolventov pre potreby trhu práce. Moderný trh práce potrebuje flexibilitu a výchovu budúcich zamestnancov.

Profesionálny (kariérny) postup: profesionálny (kariérny) postup je potrebné vnímať v súvislosti s celým pracovným životom z pohľadu zabezpečenia zhody medzi pracovným zaradením a spôsobilosťami a schopnosťami zamestnanca.

Postupy pružného pracovného času: dohody o pružnom pracovnom čase zohľadňujú rôzne potreby jednotlivých vekových skupín a zlepšujú vyváženosť medzi pracovným a osobným životom.

Podpora zdravia na pracovisku: zlepšenie organizácie práce a pracovného prostredia, zvyšovanie účasti zamestnancov na utváraní pracovného prostredia a povzbudzovanie osobných zručností a odborného rastu, zvyšovanie účasti zamestnancov v otázkach starostlivosti o svoje zdravie a podpory rozvoja fyzickej a duševnej kondície.

Riadenie bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci: zaručenie bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci zavedením posúdenia rizika so zohľadnením veku zamestnanca a zaručenie úprav pracoviska v súlade s potrebami každej vekovej kategórie zamestnancov.

Rotácia pracovného zaradenia a prechod na inú prácu: metódy tvorby pracovného zaradenia, kde zamestnanci prechádzajú z jedného pracovného zaradenia na druhé alebo viaceré plánovaným spôsobom v pravidelných intervaloch.

Odchod zo zamestnania a prechod do dôchodku: pomoc starším zamestnancom pri plánovaní odchodu do dôchodku.

(pre viac informácií pozri časť Príloha)

Moderné a progresívne organizácie sú vďaka lepšiemu pochopeniu starnutia ako výzvy, alebo príležitosti, pripravené zlepšiť individuálne možnosti zamestnancov a podporovať medzigeneračné vzdelávanie.

2. ZÁSADY VEKOVÉHO MANAŽMENTU

Medzi hlavné zásady vekového manažmentu patria predovšetkým:

1. dobré vedomosti o vekovom zložení organizácie;
2. spravodlivé postoje k starnutiu;
3. pochopenie pre individualitu a rozmanitosť;
4. podpora pracovných schopností;
5. uplatňovanie strategického myslenia;
6. dôraz skôr na prevenciu než na riešenie problémov reakciou;
7. zameranie na celý pracovný život a všetky vekové skupiny, nielen na starších zamestnancov;
8. holistický prístup zahŕňajúci všetky dimenzie, ktoré prispievajú k efektívnemu vekovému manažmentu.

V definícií riadenia otázok týkajúcich sa veku sa zdôrazňuje, že **v každodennom riadení by sa mali zvážiť faktory súvisiace s vekom, vrátane pracovných podmienok a individuálnych pracovných úloh, aby sa všetci bez ohľadu na vek cítili dostatočne schopní dosiahnuť svoje vlastné ciele a ciele organizácie. Zároveň je potrebné venovať náležitú pozornosť aj mimopracovným resp. voľnočasovým aktivitám zamestnancov.**

Osem cieľov riadenia otázok týkajúcich sa veku:

1. lepšia informovanosť o starnutí a spravodlivý postoj k starnutiu;
2. riadenie otázok týkajúcich sa veku, ako hlavná úloha a povinnosť manažérov a nadriadených zamestnancov;
3. riadenie otázok týkajúcich sa veku zahrnuté v politike ľudských zdrojov;
4. podpora pracovnej schopnosti a výkonnosti;
5. celoživotné vzdelávanie vrátane neformálneho celoživotného vzdelávania (napríklad tematická klubová činnosť, odborne vedené pravidelné cykly tematických podujatí, aktivity zamerané na osobnostný rozvoj v kontexte možností a požiadaviek súčasnej doby);
6. pracovné podmienky ústretové k veku;
7. bezpečný a dôstojný prechod do dôchodku.

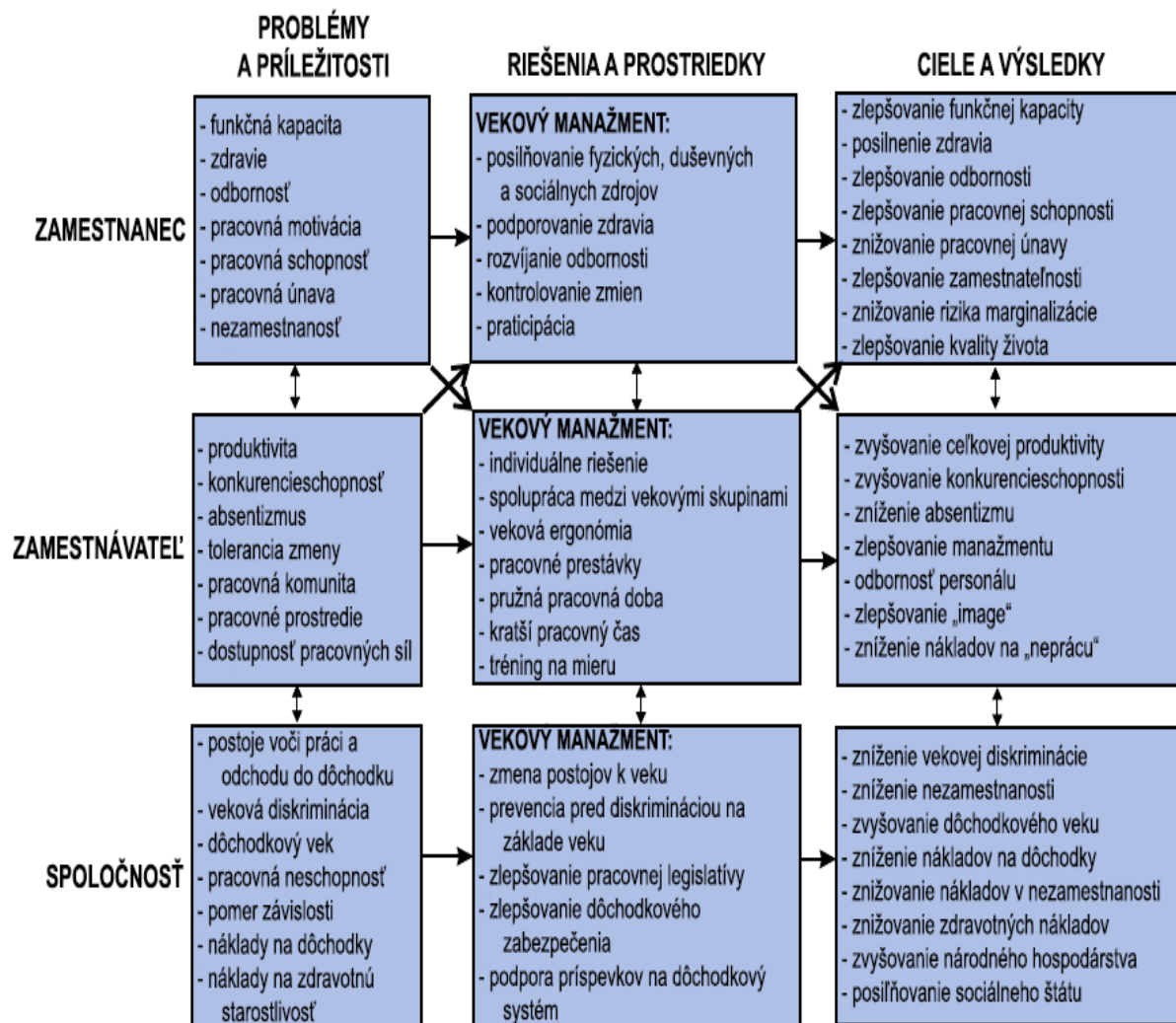
Problémy, príležitosti, ciele a výsledky jednotlivcov, organizácie a spoločnosti sú prezentované na obrázku č. 1. Riešenia a prostriedky vychádzajú z vekového manažmentu.

Z hľadiska zamestnanca vekový manažment znamená riadenie seba a účasť na realizácii vekového manažmentu z jednej strany. Z hľadiska zamestnávateľa vekový manažment predstavuje súbor opatrení pre potreby ľudí rôzneho veku, a z hľadiska spoločnosti vekový manažment popisuje kontrolu vekových štruktúr zostavením účinných opatrení.

Oficiálne vyhlásenia a prostriedky kontroly, ako aj stanovenie spoločných cieľov, sú potrebné, ale sami osve nepostačujúce. **Medzi najvýznamnejšie ciele by bolo potrebné zaradiť zvýšenie počtu rokov aktívneho pracovného života a zvýšenie atraktivity práce. Aby sme dosiahli tieto ciele tak zmeny, ktoré prebiehajú v pracovnom i mimopracovnom živote musia byť lepšie riadené a pohoda v pracovnom živote musí byť posilnená.**

Obrázok č. 1 Vekový manažment v praxi

Starnutie a práca, výzva pre každého



3. MODEL PRACOVNEJ SCHOPNOSTI

Riadenie bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci v kontexte starnúcej pracovnej sily si vyžaduje holistický prístup s prihliadnutím na rôzne faktory, ktoré ovplyvňujú schopnosť človeka pracovať. **Koncepcia pracovnej schopnosti takýto prístup predstavuje.**

Pracovnú schopnosť možno opísať ako rovnováhu medzi zdrojmi jedinca na jednej strane a faktormi súvisiacimi s prácou na strane druhej. Osobné zdroje pozostávajú zo zdravotných a funkčných schopností, spôsobilostí a zručností a hodnôt, postojov a motivácie. Práca zahŕňa pracovnú náplň, pracovné prostredie, organizáciu práce a vedenie. Rôzne dimenzie pracovnej schopnosti sú vo vzájomnej interakcii.

Pracovná schopnosť je základom kvality práce a zotrvania starších zamestnancov v pracovnom pomere. V rozsiahlom výskume o pracovnej schopnosti starších zamestnancov, ktorý uskutočnil Fínsky inštitút pre ochranu zdravia pri práci, sa určili hlavné faktory, ktoré ovplyvňujú pracovnú schopnosť jednotlivcov. Tieto faktory usporiadali do takzvaného „**Modelu domu pracovnej schopnosti**“ so štyrmi podlažiami (obrázok č. 2), ktorý znázorňuje rôzne aspekty, ktoré ovplyvňujú pracovné schopnosti ľudí.

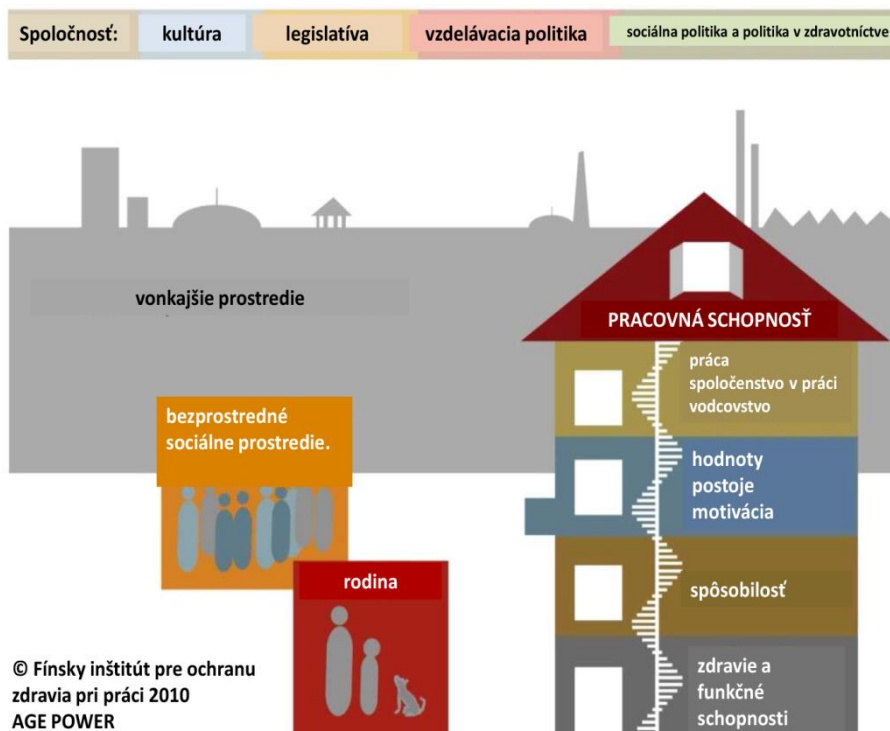
3.1. Model domu pracovnej schopnosti

Tri spodné podlažia znázorňujú individuálne možnosti:

- prvé podlažie = zdravie a funkčné schopnosti;
- druhé podlažie = spôsobilosť;
- tretie podlažie = hodnoty, postoje a motivácia.

Štvrté podlažie predstavuje pracovný život.

Obrázok č. 2 Model domu pracovnej schopnosti



Osobné zdroje sa menia, napríklad s vekom, zatiaľ čo globalizácia a nové technológie majú vplyv na nároky na prácu. Faktory ovplyvňujúce schopnosť pracovať sa preto neustále menia. Na zaručenie dobrej pracovnej schopnosti počas celého pracovného života je potrebné pokryť všetky dimenzie schopnosti pracovať – zdravie, zručnosti a spôsobilosti ako aj motiváciu. **Udržanie a podpora pracovnej schopnosti vyžadujú dobré vedenie a spoluprácu medzi zamestnávateľmi, riadiacimi zamestnancami, nadriadenými zamestnancami a radovými zamestnancami.**

Pracovnú schopnosť taktiež ovplyvňuje prostredie mimo práce. Rodina a blízky okruh ľudí môžu počas celého života tiež mnohokrato ovplyvniť pracovnú schopnosť osoby. **Preto je posilňovanie a podporovanie rovnováhy medzi pracovným a osobným životom dôležité.**

Koncepcia podpory pracovnej schopnosti je založená na spolupráci medzi zamestnávateľom a zamestnancom: spoločne môžu vytvoriť lepšiu rovnováhu na pracovisku a zlepšiť pracovnú schopnosť. Spoločná zodpovednosť za prijaté opatrenia znamená, že sú tieto opatrenia prijateľnejšie a lepšie sa realizujú, a vedie k situácii výhodnej pre všetkých.

Spoločnosť a prevádzkové prostredie vytvárajú infraštruktúru, služby a pravidlá, ktoré môžu podporiť organizácie pri udržiavaní a posilňovaní pracovnej schopnosti.

(pre viac informácií pozri časť Príloha)

Pracovnú schopnosť je možné hodnotiť pomocou indexu pracovnej schopnosti.

4. INDEX PRACOVNEJ SCHOPNOSTI – WORK ABILITY INDEX/WAI

Index pracovnej schopnosti – Work Ability Index/WAI vypracovaný Fínskym inštitútom pre ochranu zdravia pri práci, bol zostavený na základe „Modelu domu pracovnej schopnosti“, je to nástroj subjektívneho prieskumu pozostávajúci zo siedmich položiek. Dotazník WAI (aj v skratenej verzii) sa líši od klasických nástrojov prieskumov v tom, že má rôznu konštrukciu položiek prieskumu, ktoré charakterizujú tak ako zamestnanca tak aj jeho zdravotné, fyzické a duševné predpoklady potrebné na zvládnutie pracovných nárokov. Môže byť použitý pre skupinové hodnotenie a aj individuálne hodnotenie pracovnej schopnosti. Dotazník WAI podlieha licenčnému právu autora, ktorým je výhradne Fínsky inštitút pre ochranu zdravia pri práci, ktorý za odplatu poskytuje záujemcom výskumné a komerčné licencie na používanie tohto nástroja.

Je dôležité uviesť, vzhľadom k povahe skúmaných položiek, že dotazník WAI je nutné spracovávať v spolupráci so všeobecným lekárom pre dospelých a samozrejme za podmienok ochrany osobných údajov meraných osôb. Dotazník WAI kombinuje subjektívne posúdenie seba samého zo strany zamestnanca a objektívnu správu zo strany lekára o zdravotnom stave zamestnanca, a o počte a závažnosti jeho diagnostikovaných chorôb.

Podmienkou práce s dotazníkom WAI je:

- znalosť štruktúry dotazníku WAI a významu jednotlivých položiek;
- plný prístup k výsledkom má iba zamestnanec, ktorého pracovná schopnosť je meraná;
- pred odovzdaním výsledkov zamestnávateľovi sú získané dáta anonymizované a spracované do súhrnných prehľadov.

Dotazník WAI bol preložený do 26 jazykov a všeobecne sa používa v rôznych krajinách na celom svete. Skóre indexu WAI sa pohybuje od 7 do 49 – čím viac, tým lepšie. Dosiahnuté skóre indexu WAI sa klasifikuje ako slabé, stredné, dobré a výborné.

Získaná hodnota WAI je porovnaná s takzvanou **referenčnou hodnotou**, ktorá predstavuje priemernú hodnotu pracovnej schopnosti pre mužov a ženy rovnakého veku a vykonávajúcich rovnaký typ práce (fyzická, duševná alebo kombinovaná). Referenčné hodnoty boli získané z rozsiahlych zahraničných výskumných štúdií zamestnancov rôzneho veku a pracujúcich v rôznych priemyslových odvetviach. Veľmi jednoduchým spôsobom je možné porovnať, či dosiahnutá hodnota odpovedá napríklad údajom fyzicky pracujúceho muža alebo ženy vo veku 53 rokov, alebo neodpovedá, a v ktorých oblastiach dochádza ku zníženiu alebo zvýšeniu pracovnej schopnosti.

Empiricky je preukázané, že ľudia s dosiahnutým vysokým skóre v dotazníku WAI vykazujú nízke riziko skorého odchodu do dôchodku, sú v práci spokojnejší a sú schopní si udržať vysokú kvalitu života aj po odchode do dôchodku.

Cieľom aplikovania indexu WAI v organizáciách je podpora a udržanie pracovných schopností zamestnancov a výsledky merania predstavujú cenný indikátor produktivity súčasných a budúcich ľudských zdrojov pre zamestnávateľov. Prijaté opatrenia k udržaniu a podpore pracovných schopností sa oplatí v akejkoľvek fáze pracovného života zamestnanca. Faktory prispievajúce k oslabeniu pracovnej schopnosti začínajú byť viditeľné približne okolo štyridsiateho piateho roku života. **Meranie indexu WAI je vhodné u zamestnancov akéhokoľvek veku, podpora jednotlivých faktorov, predovšetkým v oblasti zdravia, nemôže byť sústredená iba na zamestnancov staršieho veku, ale mala by byť proaktívna priebežne počas celého pracovného života.**

4.1. Možnosti využitia výsledkov merania pre zamestnávateľov

Na základe získaných výsledkov z merania WAI môžu zamestnávatelia iniciovať rôzne opatrenia v oblasti personálneho riadenia, napríklad:

- opatrenia na podporu pracovných podmienok s konkrétnym zameraním na typ vykonávanej práce (duševná, fyzická, kombinovaná): organizácia práce, úprava pracovnej náplni, uplatňovanie nástrojov na podporu flexibilných foriem práce, úprava pracovnej doby, prestávky a podobne;
- pravidelné posudzovanie otázok personálnej stratégie nielen z pohľadu starnutia pracovnej sily;
- školenie manažmentu organizácie s cieľom zmeniť postoje k veku – zvýšenie povedomia o vekovom manažmente, nastavenie systému školení pre vedúcich zamestnancov na všetkých úrovniach o spôsoboch riadenia ľudí rôzneho veku;
- opatrenia na podporu udržania starších zamestnancov;
- podpora zdravia a kvality života na pracovisku (pracovné prostredie, ergonómia);
- kariérny rozvoj a podobne.

Pracovná schopnosť predstavuje rovnováhu medzi prácou a individuálnymi možnosťami jedinca. Ak chceme dosiahnuť ciele a výsledky v organizácii tak zmeny, ktoré prebiehajú v pracovnom živote musia byť lepšie riadené a pohoda v pracovnom i mimopracovnom živote musí byť posilnená.

Príklady opatrení na podporu pracovnej schopnosti u fyzicky pracujúcich zamestnancov:

- vzdelávacie aktivity zamerané na podporu zdravia a zdravého životného štýlu (s dôrazom na rizikové faktory – fajčenie, alkohol, obezita) a s dôrazom na „hodnotu zdravia“;
- zamestnanecké zdravotné benefity (relaxačné masáže, častejšie zdravotné prehliadky, zdravé stravovanie, pitný režim a podobne)
- analýza pracovného miesta a pracovných činností z hľadiska ergonómie;
- vytvorenie optimálneho ergonómického usporiadania pracovného prostredia a jeho prispôbenie výkonnostným možnostiam zamestnancov;
- zmeny v organizácii práce a obsahu pracovných činností;
- využívanie flexibilných foriem práce;
- podpora duševného zdravia, motivácie a spokojnosti zamestnancov, diskusia so zamestnancami.

Príklady opatrení na podporu pracovnej schopnosti u duševne pracujúcich zamestnancov:

- ergonómia pracoviska – vybavenie a umiestnenie kancelárskej a IT techniky;
- vzdelávacie aktivity zamerané na podporu zdravia a zdravého životného štýlu (s dôrazom na rizikové faktory – fajčenie, alkohol, obezita) a s dôrazom na „hodnotu zdravia“;
- možnosť návštevy fyzioterapeuta na pracovisku;
- programy na zvládnutie stresu, „umenie odpočívať“;
- prevencia pred syndrómom vyhorenia;
- time management;
- zlepšenie organizácie práce (prevencia časového stresu a prepracovanosti);
- využívanie flexibilných foriem práce;
- podpora duševného zdravia, motivácie a spokojnosti zamestnancov, diskusia so zamestnancami.

5. NÁVRAT DO PRÁCE

V svetle starnutia pracovnej sily sa stáva téma návratu do práce stále viac dôležitou, keďže s pribúdajúcim vekom sú dlhotrvajúce zdravotné problémy a postihnutia bežnejšie.

Zamestnávateľom prinesie poskytovanie podpory ľuďom pri čo najrýchlejšom odporúčanom návrate do práce po úraze alebo chorobe, a pomoc zamestnancom s chronickým ochorením pri zotrvaní v práci osôh. V niektorých prípadoch to môže znamenať dočasné alebo dlhodobé úpravy pracovného miesta inokedy preškolenie na iné úlohy. V niektorých prípadoch nie je návrat do práce v plnom pracovnom pomere možný, preto by mali zamestnávatelia častejšie využívať aj pracovný pomer na kratší pracovný čas.

Zavedenie opatrení na uspokojenie potrieb zdravotne postihnutých osôb na pracovisku zohráva dôležitú úlohu v boji proti diskriminácii z dôvodu zdravotného postihnutia. Zamestnávatelia sú zo zákona povinní zaobchádzať s ľuďmi rovnako tak v zamestnaní ako aj v povolani vrátane prispôsobenia pracoviska zdravotnému postihnutiu, napríklad úpravou pracovných priestorov a vybavenia, úpravou pracovného času, rozdelením úloh alebo poskytnutím odbornej prípravy alebo zdrojov na integráciu.

5.1. Prínosy podpory návratu do práce

Čím dlhšie trvá práceneschopnosť z dôvodu ochorenia, tým viac prekážok zažívajú zamestnanci pri návrate do práce a tým nižšia je pravdepodobnosť ich úspešnej a trvalej reintegrácie.

Zaručenie hladkého návratu do práce prináša pracoviskám rôznych osôh:

- udržanie zručností a vedomostí chorého/zraneného zamestnanca,
- obmedzenie straty produktivity na minimum,
- zníženie nákladov na výber a zaškolenie nových zamestnancov a
- udržanie morálky na pracovisku.

5.2. Zaručenie úspešného návratu do práce

Nasledujúce prvky môžu napomôcť zamestnancom o včasný návrat do práce po chorobe alebo úraze:

- **Vypracovanie politiky návratu do práce:** zamestnávateľom sa odporúča vypracovať politiku návratu do práce zapracovanú do politiky bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, riadenia práceneschopnosti z dôvodu ochorenia a politik v oblasti zdravotného postihnutia. Politika môže vysvetľovať detaily týkajúce sa napríklad úlohy a zodpovednosti jednotlivých zúčastnených strán, postupov okolo komunikačných dohôd so zamestnancom a opatrení úpravy pracoviska.
- **Prijať opatrenia v začiatkoch procesu:** šance na úspešný návrat do práce sú oveľa väčšie, keď sa opatrenia prijímajú na začiatku obdobia neprítomnosti. Dôraz má byť na ústretovosť voči zdravotným problémom zamestnancov, aby sa mohli vrátiť čo najskôr do práce.
- **Individualizované riešenia:** opatrenia na reintegráciu zamestnanca majú byť navrhnuté podľa jeho potrieb a schopností a nie ako „jedna veľkosť pre všetkých“. Skrátenie pracovného času, upravené pracoviská, prispôsobenie pracovných nárokov majú vychádzať z toho, čo osoba dokáže urobiť.
- **Orientácia skôr na pracovnú schopnosť než na neschopnosť:** aj keď mohlo dôjsť k zmene pracovnej schopnosti, je užitočnejšie sústrediť sa na zostávajúce zručnosti a schopnosti osoby a podľa toho znovu prepracovať ich rolu.

- **Komplexné opatrenia:** intervencie pri návrate do práce majú zohľadňovať širšie súvislosti. Treba zohľadniť všetko od podmienok na pracovisku, spoločenské a osobné faktory (napríklad cestovná záťaž spojená s liečbou, úroveň spolupráce medzi kolegami v práci a podobne).
- **Komunikácia a spoločný cieľ:** do dobrého procesu návratu do práce sú zapojení rôzni ľudia od zamestnanca, zamestnávateľa, ľudských zdrojov organizácie a technika BOZP po ošetrojúceho lekára, sociálnu poisťovňu a školiace zariadenie. Napriek tomu, že majú v tomto procese odlišné zodpovednosti, všetci musia zdieľať spoločný cieľ, ktorým je rýchly a skutočne udržateľný návrat zamestnanca do práce.

6. AKTÍVNE STARNUTIE PROSTREDNÍCTVOM DLHŠIEHO A LEPŠIEHO PRACOVNÉHO ŽIVOTA ZAMESTNANCOV

Na zlepšenie aktívneho starnutia prostredníctvom dlhšieho a lepšieho pracovného života starších zamestnancov je potrebné:

1. posilňovať vnímanie na vytvorenie spravodlivého a primeraného postoja k starším zamestnancom: - systematicky zvyšovať uvedomelosť v tejto otázke u zamestnávateľov (semináre, prednášky, besedy a podobne), - všeobecne dať na vedomie starším zamestnancom, že sa touto problematikou niekto seriózne a systematicky zaoberá (články, brožúry, iné tlačivá, relácie v rozhlase či TV);
2. osvojovať si osvedčené postupy pri riadení na rozpoznanie a využitie silných stránok starších zamestnancov;
3. v oblasti zamestnanosti zohľadňovať zvyšovanie veku odchodu do dôchodku a podporovať vytvorenie pracovného života ústretového k veku pre všetky generácie;
4. zefektívniť súčinnosť medzi jednotlivými zúčastnenými stranami a subjektmi, čo prinesie lepšie a dlhšie pracovné životy;
5. podporovať spoločenskú zodpovednosť sociálnych partnerov zameranú na posilnenie aktívnych a preventívnych služieb v oblasti zdravotnej a v oblasti bezpečnosti, ochrany a zdravia pri práci.

Na Slovensku sa ešte stále relatívne malé percento zamestnávateľov intenzívnejšie venuje podpore harmonizácie pracovného a rodinného života svojich zamestnancov. Progresívni slovenskí zamestnávatelia chápu význam vekového manažmentu a využívajú ho v súlade s potrebami a preferenciami svojich zamestnancov čoho dôkazom sú príklady dobrej praxe.

Príklady dobrej praxe:

Slovalco, a.s., Žiar nad Hronom – zabezpečuje poskytovanie extra zdravotnej starostlivosti pre starších zamestnancov, a každoročne podporuje aktivity svojich seniorov, akými sú napríklad príspevky na liečebné a rehabilitačné pobyty, zájazdy a stravovanie.

Siemens s.r.o., Bratislava –svojim zamestnancom prispieva na doplnkové dôchodkové sporenie, hradí preventívne zdravotné prehliadky, hradí trojdňovú absenciu z dôvodu zdravotných problémov bez potvrdenia lekárom, vyrovnáva svojim zamestnancom rozdiel za obdobie trvania práceneschopnosti a platom v prípade závažných ochorení, vytvára podmienky a podporuje svojich zamestnancov v postupnom odchode do dôchodku.

Continental Matador Rubber, s.r.o., Púchov – podporuje projekty ato nad rámec aktivít ich koncernu, napríklad ako v oblastiach sociálnej sféry, bezpečnosti, vzdelávania, vedy a športu; podporuje a víta ľudí rôznych národností, bez ohľadu na vek, pohlavie, pôvod, sexuálnu orientáciu alebo telesné postihnutie. Rozhodujúce sú najmä uchádzačove skúsenosti a potenciál. Požaduje adekvátne zodpovedajúce kvalifikácie. Realizáciu výberu zameriava predovšetkým na objektívne a kvalitatívne zhodnotenie uchádzačov.; si je vedomý, že nevyhnutným predpokladom pre "zdravú" a lepšiu spoločnosť sú aktívni, schopní a motivovaní zamestnanci, preto ponúkajú programy, ktoré na dosiahnutie takéhoto stavu sú veľmi rozsiahle a rozmanité. Napríklad: Športové podujatia ako medzinárodné podujatie Conti-Running-Day, Dni zdravia a témy o zdraví, Týždne kultúry pre vybrané krajiny so sprievodnými podujatiami, Nadväzovanie sociálnych väzieb pre určité záujmové skupiny osôb, Programy pre rodičovskú dovolenku, Dni starostlivosti o dieťa, Sociálne služby.

VO MIKONA s. r. o., Púchov – poskytuje zamestnanie a je otvorená zamestnávaniu ľudí bez ohľadu na vek, v rámci kolektívnej zmluvy poskytuje svojim zamestnancom sociálny program bez ohľadu na vek, v rámci svojej činnosti organizuje svojim zamestnancom napríklad športové podujatia, neustále vzdelávanie, príspevky na rehabilitačné pobyty, stravovanie, zájazdy.

PRÍLOHA

Prvky vekového manažmentu

Výber:

Osvedčené postupy vekového manažmentu pri výbere znamenajú zabezpečiť rovnaký prístup starších i mladších zamestnancov k dostupným pracovným miestam a nepripustiť priamu či nepriamu diskrimináciu potenciálnych žiadateľov. Zahnutím vekovej rozmanitosti do stratégie výberu môžu organizácie v plnej miere využiť príležitosti na výber osôb s konkrétnymi talentami, skúsenosťami a perspektívami z rôznych vekových skupín. Pracovná sila s vyváženosťou mladosti a zrelosti (rovnako ako pohlaví) dokáže najlepšie reagovať na rýchlo sa meniace podnikateľské prostredie a zvýšenú konkurenciu.

Veková rozmanitosť pri výbere má nasledujúce výhody:

- **Prístup k väčšiemu fondu talentov:** ak organizácie vychádzajú pri výbere z objektívnych kritérií postavených na potenciálnom prínose, môžu čerpať zo širšieho fondu kandidátov.
- **Zvýšená prispôsobivosť:** na dnešnom globálnom trhu budú organizácie s rozmanitou pracovnou silou lepšie vybavené na zvládanie podnikateľských výziev a meniacich sa ekonomických podmienok.
- **Spoločné využívanie poznatkov:** interakcia medzi ľuďmi rôznych generácií, s rôznou históriou a skúsenosťami, napomáha zdieľaniu vedomostí, ďalším inováciám a motivácii.
- **Lepšia prispôsobivosť rozmanitosti zákazníkov:** najmä vo vzťahu k potrebám starnúcej populácie.

Prenos vedomostí, odborná príprava a celoživotné vzdelávanie:

V súčasnej dobe prechádzajú organizácie rýchlymi zmenami pracovných procesov a postupov. Na udržanie náskoku pred týmito zmenami je rozhodujúce, aby sa zamestnávateľia a zamestnanci zaviazali k celoživotnému vzdelávaniu a spravili z neho súčasť každodenných pracovných postupov. Celoživotné vzdelávanie je zabezpečenie alebo využívanie formálneho a neformálneho vzdelávania a informálneho učenia sa počas celého života človeka, aby sa podporoval nepretržitý rozvoj a zlepšovanie vedomostí a zručností potrebných pre zamestnanie a osobné uspokojenie.

V kontexte vekového manažmentu osvedčený postup v politikách odbornej prípravy znamená:

- analyzovanie potrieb zručností organizácie, ich zladenie s dostupnými zručnosťami a kvalifikáciami a využívanie týchto výsledkov v plánovaní,
- prepojenie odbornej prípravy s profesionálnym (kariérnym) postupom a odborným rozvojom,
- zabezpečenie ponuky príležitostí na vzdelávanie a rozvoj po celú dobu pracovného života pre všetky vekové skupiny,
- odstránenie vekovej hranice pre príležitosti vnútro podnikovej odbornej prípravy,
- organizovanie práce tak, aby napomáhala vzdelávaniu a rozvoju,
- udržiavanie schopnosti učiť sa a pozitívnych prístupov k učeniu sa podporovaním odborného rozvoja a ponukou príležitosti odborného vzdelávania počas celého pracovného života a
- prispôbenie tréningových metód a prístupov špecifickým vlastnostiam učenia sa a motivácii rôznych vekových skupín.

Starší zamestnanci majú často skúsenosti, odborné vedomosti a zručnosti, ktoré sa nadobúdajú dlhoročnou praxou a ktoré tvoria dôležitý prvok ľudských zdrojov organizácie, a ktoré sa dajú využiť v mentoringu. Mentoring spočíva v pomoci, ktorú mentor poskytuje svojmu zverencovi a to prostredníctvom vedenia a rád. Mentor býva spravidla staršia skúsenejšia osoba, ktorá pomáha mladšiemu zamestnancovi pri budovaní jeho kariéry ako aj pri vykonávaní každodenných činností. Mentor slúži mladšiemu zamestnancovi ako vzorový a skúsenostný model, podľa ktorého sa mladší

zamestnanec správa a vďaka ktorému sa môže rozvíjať. Mentor je mentorom preto, lebo disponuje vedomosťami a skúsenosťami, ktoré môže priniesť do vzťahu, a z ktorých môže následne druhá strana vyťažiť. V ideálnom vzťahu prebieha učiaci sa proces na oboch stranách: mentee má takisto vedomosti či skúsenosti, ktoré môžu mať pre mentora hodnotu, a tieto vedome zdieľa so skúsenejšou osobou. Mentoring má svoje opodstatnenie nielen v počiatočných štádiách kariéry zamestnancov. Opačný mentoring sa stal populárnym najmä v posledných rokoch spolu s rastom vzájomnej potreby vzdelávania sa. Ľudia v seniorských pozíciách sa učia od osôb s expertízou v rámci ich vlastnej oblasti a zároveň sa tí v juniorských pozíciách učia od seniorských vodcov v ich organizácii. Tento vzťah je skôr neformálneho charakteru a hoci netvorí súčasť organizačnej štruktúry ani riadiaceho reťazca, má svoje opodstatnenie a mal by byť zohľadnený v odmeňovaní mentorov.

Napriek tomu sa však starší zamestnanci často spájajú s nedostatkom zručností a zastaranými zručnosťami. Čím viac času uplynulo od ukončenia formálneho vzdelania starších zamestnancov, tým je pravdepodobnejšie, že ich kvalifikácia je zastaraná. Preto sa aktualizácia a rozvoj zručností stávajú pre zabránenie zastarania zručností a udržanie zamestnatelnosti ešte dôležitejšími.

Niekoľko tipov na zváženie pri organizovaní odbornej prípravy pre starších zamestnancov:

- Identifikujte chýbajúce zručnosti a spôsobilosti (starších zamestnancov) a zmapujte potreby odbornej prípravy (prispôsobených) školení najmä v prípade zmien v spôsobe práce a zavádzania nových technológií.
- Zapojte starších zamestnancov do organizovania ich vlastnej odbornej prípravy, aby sa zaručilo, že spĺňa ich potreby a očakávania, a aby sa zvýšila miera zapojenia. Tým sa tiež zabezpečí, že odborná príprava nadväzuje na minulé vedomosti a je prepojená s pracovným zaradením.
- Ponúknite také možnosti, aby starší zamestnanci mohli trénovať vo svojom voľnom čase, navštevovať vyučovanie alebo tak spraviť on-line zo svojej kancelárie.
- Umožnite vlastné tempo učenia sa a využívanie rôznych médií.
- Zabezpečte učiace prostredie, ktoré je prispôsobené procesu učenia sa publika. Pre starších zamestnancov to môže znamenať nerušené výučbové prostredie a prístup, ktorý odráža ich reálnu prácu.
- Zabezpečte primerané osvetlenie, dobrú akustiku a pokojné prostredie.

Význam systému duálneho vzdelávania

Reagovať na požiadavky trhu práce je jedným z predpokladov ekonomického rastu. Tak z hľadiska potrieb zamestnávateľov, ako aj s prihliadnutím na udržateľnosť konkrétnych sektorov hospodárstva.

Dňa 1. apríla 2015 nadobudol účinnosť nový zákon č. 61/2015 Z. z. o odbornom vzdelávaní a príprave a o zmene a doplnení niektorých zákonov (ďalej len „zákon o OVP“) s cieľom umožniť plynulý prechod žiakov zo vzdelávania na trh práce a zvýšiť uplatniteľnosť absolventov stredných odborných škôl na trhu práce. Zákon o OVP od školského roku 2015/2016 zavádza možnosť prípravu žiakov v systéme duálneho vzdelávania, ktorý zamestnávateľom umožňuje prípravu žiaka presne a konkrétne na povolanie alebo pracovnú pozíciu podľa ich potrieb a požiadaviek.

Štátny inštitút odborného vzdelávania, ktorý zriadilo a riadi Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky, realizuje národný projekt „Duálne vzdelávanie a zvýšenie atraktivity a kvality odborného vzdelávania a prípravy.“, ktorý sa orientuje na pridanie hodnoty stredných odborných škôl, a to formou úzkej spolupráce so zamestnávateľmi. Teda krokmi, ktoré žiakom ponúknu novú perspektívu a firmám budúcich kvalitných zamestnancov.

Potenciálom odborného vzdelávania je hlavne jeho schopnosť pripravovať absolventov pre potreby trhu práce. Moderný trh práce potrebuje flexibilitu a výchovu budúcich zamestnancov. Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky východisko vidí v aktivitách nového národného projektu, ktorý bude výrazne formovať systém odborného vzdelávania.

V ostatných rokoch až 75 % žiakov stredných odborných škôl nenašlo uplatnenie v odbore, ktorý študovali. **Ročne tak zo škôl odchádza iba 4 000 absolventov, ktorí sa uplatnia v tom, čomu sa venovali počas štúdia. Voči tomu stojí skutočnosť, že len v roku 2016 odišlo do dôchodku z odborných profesií okolo 41 000 zamestnancov a v roku 2024 ich bude každoročne približne 46 000.** K tomu ešte je potrebné okrem demografie zohľadniť aj nesúlad medzi študijnými odbormi, ktoré požadujú zamestnávateľia v porovnaní s tým, čomu sa venujú stredoškóľáci počas štúdia.

Národný projekt „Duálne vzdelávanie a zvýšenie atraktivity a kvality odborného vzdelávania a prípravy.“ potrvá do októbra 2020. V tomto období sa predpokladá zapojenie 12 000 žiakov z 280 stredných odborných škôl z celého Slovenska, s ktorými uzavrú zamestnávateľia 1 450 zmlúv o duálnom vzdelávaní.

Aktivity národného projektu sa orientujú aj na konkrétnu pomoc samosprávam. V prípade vyšších územných celkov sa môže hovoriť o vytvorení manuálu k príprave všeobecne záväzného nariadenia o určovaní počtu tried v jednotlivých učebných odboroch prvého ročníka a tiež napríklad spracovanie návrhu na špecializáciu siete stredných odborných škôl. Čo sa týka miest a obcí, ide o najväčších zriaďovateľov základných škôl. Práve z ich radov prichádzajú na stredné školy žiaci, a preto je spolupráca prirodzená.

Národný projekt „Duálne vzdelávanie a zvýšenie atraktivity a kvality odborného vzdelávania a prípravy.“ je ambiciózný a pre skvalitnenie odborného vzdelávania nevyhnutný. Partnerom mu budú stavovské profesijné organizácie, ktoré sa už dnes výrazne angažujú v systéme duálneho vzdelávania v zmysle zákona o OVP.

Profesionálny (kariérny) postup:

Dobrá prax v kariérnom postupe znamená poskytnúť príležitosti na profesionálny postup (nielen hierarchický) zamestnancom všetkých vekových kategórií vrátane starších zamestnancov. Profesionálny (kariérny) postup je úzko spojený s odborným rozvojom, odbornou prípravou a rozvojom zručností. Najlepšie riešenie je začlenenie odbornej prípravy a rozvoja zručností do plánovania profesionálneho (kariérneho) postupu. Profesionálny (kariérny) postup a jeho plánovanie sú mimoriadne dôležité pre pracovné zaradenia s ťažkou fyzickou alebo duševnou záťažou, v ktorých zamestnanci nemusia byť schopní zotrvať až do dôchodkového veku. Ústredným bodom profesionálneho (kariérneho) postupu každého zamestnanca je plnenie pracovných úloh, ktoré využívajú jeho skúsenosti a vedomosti.

Príklady možností, ktorými môže organizácia podporiť profesionálny (kariérny) postup starších zamestnancov:

- Vypracovanie špecifických zásad a postupov, ktoré podporujú profesionálny (kariérny) postup starších zamestnancov. Výsledkom môže byť povýšenie, zatiaľ čo v iných prípadoch to môže byť prechod na iné ale vhodné pracovné zaradenie (preradenie). Oboje môže byť dôležité pre udržanie starších zamestnancov a zvyšovanie ich motivácie a výkonu.
- Poskytujú možnosti na prediskutovanie profesionálnej (kariérnej) dráhy a profesionálnych cieľov a pomáhajú motivovať starších zamestnancov k plánovaniu zmien v profesionálnom (kariérnom) postupe. Ich zladenie s odbornou prípravou v relevantných zručnostiach môže pomôcť vyplniť chýbajúce zručnosti a súčasne udržať cenených zamestnancov.

Postupy pružného pracovného času:

Riešenia pružného pracovného času môžu priniesť výhody zamestnávateľom i zamestnancom. Pre zamestnávateľov v tom, že pracovný čas možno prispôbiť organizačným potrebám a znížiť stav pracovnej sily v čase mimo špičky, zatiaľ čo pre zamestnancov môžu dohody o pružnom pracovnom čase vyhovovať ich potrebám rovnováhy medzi pracovným a osobným životom.

Najmä starším zamestnancom môže pružný pracovný čas ponúknuť spôsob, ako napríklad zosúladiť pracovný, osobný a rodinný život, pretože môžu mať opatrovateľské povinnosti alebo v prípade zdravotných problémov chodia na lekárske ošetrenie. Nezvládnutie týchto tlakov môže spôsobiť značný stres a absentérstvo.

Niektoré príklady pružného pracovného času na zváženie sú:

- režimy flexičasu, zdieľanie pracovného miesta, pracovný pomer na kratší pracovný čas alebo rozdelenie práce môže umožniť zamestnancovi dosiahnuť vyváženosť medzi pracovným a osobným životom,
- dohody o pružnom odchode do dôchodku (napríklad čiastočný odchod do dôchodku, ktorý kombinuje dôchodok a prácu) a
- telepráca a domácka práca znižuje stres z cestovania a pomáha predchádzať únave a zabezpečiť dostatočný čas na zotavenie.

Podpora zdravia na pracovisku:

Zamestnávatelia majú zo zákona rôzne povinnosti vo vzťahu k riadeniu bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci. Podpora zdravia na pracovisku dopĺňa tieto požiadavky vyplývajúce zo zákona a zameriava sa na celý rad faktorov, ktoré nie sú nevyhnutne upravené právnymi predpismi o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci.

Európska sieť pre podporu zdravia na pracovisku vymedzila podporu zdravia na pracovisku ako spoločné úsilie zamestnávateľov, zamestnancov a spoločnosti o zlepšenie zdravia a pohody ľudí pri práci. To kladie osobitný dôraz na zlepšenie organizácie práce a pracovného prostredia, zvyšovanie účasti zamestnancov na utváraní pracovného prostredia a povzbudzovanie osobných zručností a odborného rastu.

Všeobecne platí, že podpora zdravia na pracovisku sa zameriava na otázky ako:

- zdravotné vzdelávanie a odborná príprava,
- rovnováha medzi pracovným a osobným životom (napríklad sociálne siete a väzby, starostlivosť o rodinu, podmienky dochádzania),
- preventívna zdravotná starostlivosť,
- stres a duševná pohoda, a životný štýl (napríklad výživa, telesná aktivita, fajčenie a požívanie alkoholu).

Zamestnávateľ zohráva kľúčovú úlohu pri zaručení úspechu opatrení na podporu zdravia na pracovisku:

- prejavovaním svojho záväzku a poskytovaním úplnej podpory ako aj viditeľného zapojenia,
- zaintegrovaním programu do organizačných procesov a politík ako ich trvalej súčasť a
- povzbudzovaním k aktívnemu zapojeniu a účasti zamestnancov na plánovaní a vykonávaní týchto opatrení.

Riadenie bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci – bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci v kontexte starnúcej pracovnej sily

Povinnosť zo zákona

Zamestnávateľia majú, zo zákonač. 124/2006 Z. z. z 2. februára 2006 o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci a o zmene a doplnení niektorých zákonov, povinnosť zaručiť bezpečnosť a ochranu zdravia zamestnancov v každom aspekte súvisiacom s prácou. Patrí sem posúdenie rizík pre bezpečnosť a ochranu zdravia zamestnancov pri práci a prispôsobenie práce jednotlivcovi.

Zákon č. 365/2004 Z. z. o rovnakom zaobchádzaní v niektorých oblastiach a o ochrane pred diskrimináciou a o zmene a doplnení niektorých zákonov, tzv. antidiskriminačný zákon, ďalej ukladá zamestnávateľom zaobchádzať so zamestnancami rovnako a zakazuje diskrimináciu na základe veku alebo zdravotného postihnutia.

Zásada rovnakého zaobchádzania však nebráni zamestnávateľom prijímať osobitné opatrenia na predchádzanie nevýhodám či kompenzáciu nevýhod spojených s vekom alebo so zdravotným postihnutím, aby bolo možné zabezpečiť v praxi úplnú rovnosť. Patria sem opatrenia na ochranu zdravia a bezpečnosti pri práci alebo opatrenia zamerané na podporu integrácie starších osôb alebo osôb so zdravotným postihnutím do pracovného prostredia.

Zohľadnenie veku a rozmanitosti v posudzovaní rizika

Posúdenie rizika je základom účinného riadenia bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci. Pri vykonávaní posúdenia rizika je dôležité zohľadniť rozmanitosť pracovnej sily a venovať osobitnú pozornosť zamestnancom, ktorí môžu byť obzvlášť zraniteľní: mladí zamestnanci, starší zamestnanci, osoby so zdravotným postihnutím a ženy.

Vek je jedným z aspektov rozmanitosti a pri posudzovaní rizika je potrebné zohľadniť osobitné rizikové faktory podmienené vekom. V prípade mladých zamestnancov medzi riziká patrí nedostatok skúseností a u starších zamestnancov riziká súvisia s potenciálnymi zmenami funkčných schopností.

Medzi ľuďmi sú veľké rozdiely v zdravotnom stave a v kondícii, ktoré narastajú s vekom. Avšak vek nie je jediným atribútom, ktorý tieto rozdiely ovplyvňuje.

Kľúčové body, ktoré treba zohľadniť v súvislosti s posúdením rizika, sú:

- pravidelné vykonávanie alebo prehodnocovanie posudzovania rizika,
- zohľadnenie úloh konkrétnych pracovných zaradení,
- nápravné opatrenia majú vychádzať zo schopností a objektívnych rizík a nielen z veku,
- zabezpečenie pravidelných lekárskeho preventívnych prehliadok vo vzťahu k práci na účely určenia problémov.

Prispôsobenie pracoviska

Zamestnávateľia budú možno musieť vykonať, na základe posúdenia rizík, úpravy na zosúladienie meniacich sa schopností a zdravotného stavu zamestnancov. Opatrenia by mali skôr vychádzať z objektívnych rizík a schopností zamestnancov než ich veku.

Medzi príklady úprav patrí:

- úprava existujúcich prostriedkov alebo poskytnutie nových prostriedkov na odstránenie alebo zníženie ručnej manipulácie s bremenami, opakujúcich sa a energických pohybov, neprirodzených polôh,
- zabezpečenie nastaviteľných pracovných stanovišť, aby vyhovovali všetkým používateľom všetkých vekových kategórií, ktorí ich obsluhujú,
- rotovanie úloh,
- automatizácia rutinných alebo monotónnych úloh,
- zmena štruktúry práce na zmeny,
- úprava osvetlenia.

Úpravy pracoviska majú byť dynamickým a nepretržitým procesom vychádzajúcim z posudzovania rizika počas celého pracovného života človeka. **Dobré riešenia pracoviska a organizácie práce sú prínosom pre zamestnancov všetkých vekových skupín.**

Rotácia pracovného zaradenia a prechod na inú prácu:

Rotácia pracovného zaradenia je metóda tvorby pracovného zaradenia, ktorá umožňuje zamestnancom prechod medzi dvoma alebo viacerými pracovnými zaradeniami plánovaným spôsobom v pravidelných intervaloch. Ak je rotácia pracovného zaradenia dobre naplánovaná, je prínosom pre zamestnancov ako aj organizáciu.

Medzi ciele resp. výhody rotácie pracovného zaradenia patrí:

- vystavenie zamestnancov rôznym skúsenostiam a širšej škále zručností, aby sa zvýšila spokojnosť z práce a motivácia ako aj produktivita,
- rozvíjanie rôznych zručností a spôsobilostí, aby sa zamestnanci odborne pripravili na rôzne práce a zvýšila ich zamestnateľnosť,
- uľahčenie plánovania nástupníctva,
- predchádzanie syndrómu vyhorenia u zamestnancov,
- zníženie pracovnej záťaže a minimalizovanie následkov stresu, monotónnych alebo opakujúcich sa pracovných úloh a
- zníženie fyzického stresu, náporu a únavy určitého súboru svalov a šliach.

Samotná rotácia pracovného zaradenia neodstraňuje rizikové faktory prítomné na pracovisku, len rovnomernejšie rozdeľuje vystavenie rizikám vo väčšej skupine ľudí. Je dôležité si uvedomiť, že nebezpečenstvá a riziká určené pomocou posúdenia rizika sa majú v prvom rade odstrániť alebo minimalizovať.

Pri vypracovaní rotácie pracovného zaradenia a programu preraďovania treba zohľadniť nasledujúce prvky:

- prepojenie rotácie pracovného zaradenia a preraďovania s riadením bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci,
- začlenenie rotácie pracovného zaradenia do odbornej prípravy a profesionálneho postupu,
- zapojenie zamestnancov do plánovania a vypracovania programov rotácie pracovného zaradenia a
- v prípade potreby zabezpečenie odbornej prípravy.

Odchod zo zamestnania a prechod do dôchodku:

Odchod zo zamestnania a prechod do dôchodku je individuálny proces, ktorý nenastáva pre každého v rovnakom veku a ani neprebíha za rovnakých okolností. Mnoho ľudí pracuje na čiastočný úväzok ako dočasný krok pred odchodom do dôchodku a niektorí pokračujú v práci aj po dosiahnutí dôchodkového veku.

Nech už sa človek rozhodne pre ktorúkoľvek cestu alebo nech už je nútený si ju vybrať, plánovanie dôchodku by malo byť súčasťou celkového plánu profesionálneho (kariérneho) postupu a zamestnancov treba povzbudzovať k tomu, aby začali plánovať v predstihu pred predpokladaným dátumom odchodu do dôchodku.

Organizácie môžu pomôcť starším zamestnancom pri ich prechode do dôchodku niekoľkými spôsobmi:

- vytvorením prostredia dôvery, kde zamestnanci cítia, že môžu byť otvorení a úprimní o svojich plánoch na odchod do dôchodku,
- včasným podchytením zamestnanca vo veku, ktorý ešte nie je pasívny, preto je na zváženie vek 40+ (vo vyššom veku to môže byť ťažšie, môže sa prejaviť rezignácia a apatia voči vlastným aktivitám, strata chuti niečo zmeniť),
- kladením dôrazu na mimopracovné (voľnočasové) aktivity a celoživotné vzdelávanie s cieľom udržiavať zamestnanca v dobrej fyzickej a duševnej kondícii, vytvárať priestor na osobnostný rozvoj, aktivizovať motiváciu zamestnancov aby nemali pasívny prístup k životu, prevenciou predchádzať syndrómu vyhorenia, realizovaním teambuilding aktivít zlepšovať vzťahy na pracovisku a podobne,
- umožnením prechodu zamestnancov do dôchodku v postupných krokoch: napríklad skrátením pracovného času prispôbeného faktorom vyplývajúcim zo zrelšieho veku zamestnanca (fyzická a duševná kondícia), dohodami umožňujúcimi pružný pracovný čas a podobne a
- zaručením, že zamestnanci vedia, kde môžu hľadať podporu a usmernenie pri ich prechode do dôchodku.

Model domu pracovnej schopnosti

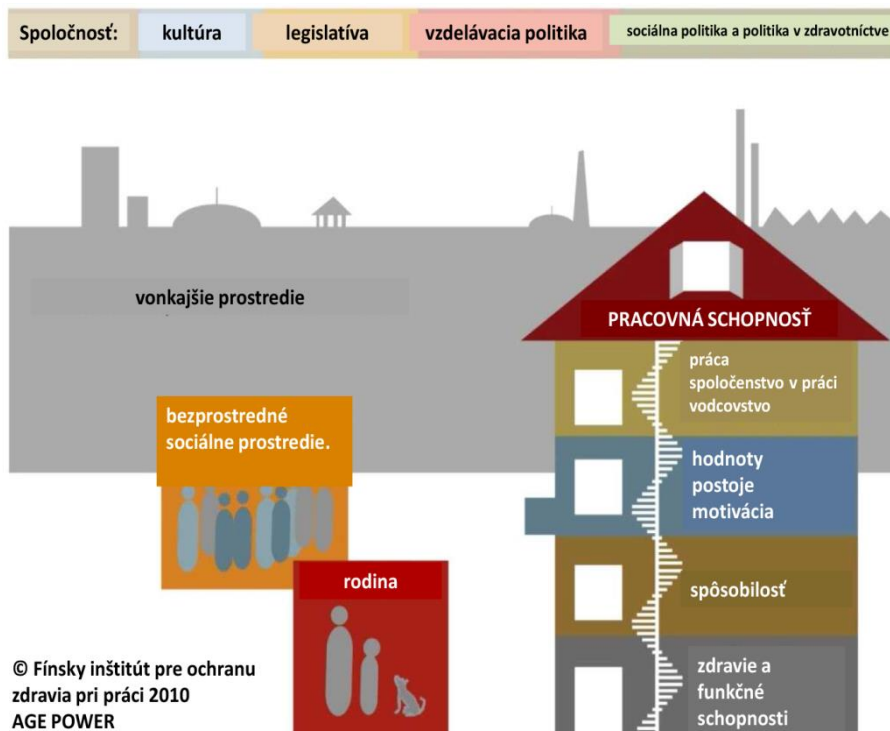
Pracovná schopnosť je základom kvality práce a zotrvania starších zamestnancov v pracovnom pomere. V rozsiahlom výskume o pracovnej schopnosti starších zamestnancov, ktorý uskutočnil Fínsky inštitút pre ochranu zdravia pri práci, sa určili hlavné faktory, ktoré ovplyvňujú pracovnú schopnosť jednotlivcov. Tieto faktory usporiadali do takzvaného „Modelu domu pracovnej schopnosti“ so štyrmi podlažiami (obrázok č. 2), ktorý znázorňuje rôzne aspekty, ktoré ovplyvňujú pracovné schopnosti ľudí.

Tri spodné podlažia znázorňujú individuálne možnosti:

- prvé podlažie = zdravie a funkčné schopnosti;
- druhé podlažie = spôsobilosť;
- tretie podlažie = hodnoty, postoje a motivácia.

Štvrté podlažie predstavuje pracovný život.

Obrázok č. 2 Model domu pracovnej schopnosti



Ak je práca v súlade s individuálnymi možnosťami, pracovná schopnosť je dobrá. Schodiská medzi podlažiami znamenajú, že všetky podlažia sa vzájomne ovplyvňujú. Najsilnejšia interakcia je medzi podlažiami práca, a hodnoty, postoje a motivácia. Pozitívne a negatívne skúsenosti v práci prenikajú na tretie podlažie, kde budú potom vnímané buď pozitívne alebo negatívne. Tretie podlažie predstavuje subjektívne chápanie zamestnancov vo vzťahu k ich práci – ich názory a pocity v súvislosti s rôznymi faktormi súvisiacimi s ich každodennou prácou. Tretie podlažie má balkón, z ktorého môžu zamestnanci vidieť prostredie najbližšie ich pracovisku: rodina a blízke okolie. Obidva tieto faktory každý deň ovplyvňujú pracovnú schopnosť zamestnancov. Zdravý životný štýl a osobné záujmy posilňujú zdravie a funkčné schopnosti. Osobné kontakty a medziľudské vzťahy pôsobia na hodnoty, postoje a motiváciu.

Faktory hodnoty, postoje a motivácia, a zdravie a funkčné schopnosti je možné kreovať podporou mimopracovných (voľnočasových) aktivít vrátane celoživotného vzdelávania zamestnancov (napríklad klubová činnosť, terapeutické a osobnosť rozvíjajúce aktivity, verejnoprospešné aktivity napríklad rozvoj dobrovoľníckej činnosti, spoločenské súťaže, športové akcie, relaxačné pobyty a podobne).

Dve hnacie sily mimo pracoviska preto ovplyvňujú pracovnú schopnosť ľudí, a to buď zlepšením, alebo zhoršením rovnováhy medzi prácou a možnosťami ľudí. Celkovo závisí pracovná schopnosť jednotlivcov od šiestich faktorov.

Pracovné prostredie organizácií má sklon k ustavičným zmenám, čo je spôsobené globalizáciou, novými technológiami, finančnými krízami a podobne. V dôsledku toho sa práca vykonávaná v organizáciách stále vyvíja. Zároveň sa menia ľudské zdroje organizácie, napríklad z dôvodu starnutia pracovnej sily. Môžu sa vyskytnúť zdravotné problémy a potreba obnoviť zručnosti a schopnosti sa stáva naliehavejšou.

Neočakávaná dynamika medzi podlažiami domu spôsobuje ťažkosti pri dosahovaní vyváženého stavu medzi prácou a individuálnymi možnosťami. Preto sa musíme snažiť dosiahnuť najlepší možný vyvážený stav počas celého nášho pracovného života. Tretie podlažie odráža a sumarizuje našu pracovnú situáciu. Toky informácií z rôznych podlaží a hnacích síl mimo práce môžu ľahko zmeniť

hodnoty a prístup zamestnancov a tiež ich angažovanosť a oddanosť práci. Rozhodnutie, či ďalej pracovať v danej organizácii až po dôchodok alebo aj dlhšie, sa prijme na treťom podlaží. Čím je tretie podlažie vnímané pozitívnejšie, tým vyššia pravdepodobnosť dobrého pracovného života a dlhšej kariéry. Rozhodujúce pozitívne ukazovatele sú napríklad získaný rešpekt, dôvera v zamestnávateľa, podpora a spätná väzba nadriadených, spravodlivé zaobchádzanie, angažovanosť v práci. Pozitívne vnímané tretie podlažie mení aktívne starnutie na skutočnosť.

Z modelu domu pracovnej schopnosti vyplýva, že opatrenia na pracovisku určené na podporu pracovnej schopnosti by mali zahŕňať všetky štyri podlažia. Zamestnanci nesú väčšiu zodpovednosť za svoje zdravie a spôsobilosť a zamestnávateľ nesie väčšiu zodpovednosť za organizáciu a pracovné podmienky. Koncepcia podpory pracovnej schopnosti je preto založená na spolupráci medzi zamestnávateľom a zamestnancom: spoločne môžu vytvoriť lepšiu rovnováhu na pracovisku a zlepšiť pracovnú schopnosť. Spoločná zodpovednosť za prijaté opatrenia znamená, že sú tieto opatrenia prijateľnejšie a lepšie sa realizujú, a vedie k situácii výhodnej pre všetkých.

Prispôbiť individuálne pracovné úlohy silným stránkam, potrebám a schopnostiam starších zamestnancov je nevyhnutné na zaistenie pracovnej schopnosti, blahobytu a produktivity zamestnancov. Napríklad zníženie pracovnej záťaže, zavedenie krátkych prestávok do pracovného procesu, zohľadnenie zdravotných rizík pri plánovaní práce na zmeny a flexibilné pracovné podmienky sú opatrenia ústretové veku. Na druhej strane by sa mali využívať silné stránky starších zamestnancov. Najjednoduchším spôsobom, ako rozpoznať nové potreby a spôsoby prispôbena práce je opýtať sa starších zamestnancov, ako by chceli zmeniť a zlepšiť svoju prácu. Ďalšou dobrou možnosťou je rozdeliť pracovné úlohy medzi mladších a starších zamestnancov tak, aby sa využili ich príslušné silné stránky.

ZDROJE

1. COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES, COMMUNICATION FROM THE COMMISSION, Making a European Area of Lifelong Learning a Reality, 2001. dostupné na: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0678:FIN:EN:PDF>
2. Európska agentúra pre bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci, Zdravé pracoviská pre všetky vekové kategórie, viacjazyčná e-príručka o riadení bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci pre starnúcu pracovnú silu, 2016. dostupné na: http://eguides.osha.europa.eu/SK_sk/select-your-profile
3. Ilona Štorová, AGEMANAGEMENT prozaměstnávatele se zaměřením na starší pracovníky., Zváz průmyslu a dopravy ČR, 2015. dostupné na: <http://www.agemanagement.cz/publikace-age-management-pro-zamestnavatele-se-zamerenim-na-starsi-pracovniky/>
4. Ilmarinen Juhani, Promoting active ageing in the workplace. European Agency for Safety and Health at Work 2012 dostupné na: <http://www.ipbscordoba.es/uploads/Documentos/promoting-active-ageing-in-the-workplace.pdf>
5. Ilmarinen Juhani, WORK ABILITY INDEX (WAI). Evidence based method for assessment of human resources related to work., Finnish Institute of Occupational Health, 2006. dostupné na: http://www.gnmbtp.org/references_documentaires/journees_2007/22-WAI-Ilmarinen.pdf
6. Ilmarinen Juhani, TOWARDS A LONGER WORKLIFE! Ageing and the quality of work life in the European Union., Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health, 2005. dostupné na: http://hawaii4u.de/UserFiles/Ilmarinen_2005_Towards%20a%20Longer%20Worklife.pdf
7. Kaija Tuomi, Juhani Ilmarinen, Antti Jahkola, Lea Katajarinne, Arto Tulkki, WORK ABILITY INDEX, Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki, 1998. dostupné na: <http://server1.docfoc.com/uploads/Z2015/12/31/fpMm9AsAlG/b9284bee3d51d86ef738ad8ea2e25444.pdf>
8. Lois J. Zachary, The Mentee's Guide. USA: Jossey-Bass. ISBN 978-0-470-34358-6, 2009.
9. Martina Morschhäuser, Reinhold Sochert, Healthy Work in an Ageing Europe, Strategies and Instruments for Prolonging Working Life., Federal Association of Company Health Insurance Funds, 2006. dostupné na: <http://www.ageingatwork.eu/resources/health-work-in-an-ageing-europe-enwhp-3.pdf>
10. Miroslava Kordošová, Miroslav Novotný, BOZP a rizikové faktory zamestnancov vekovej kategórie 50+, Uplatnenie starších osôb v pracovnom procese a návrhy opatrení na úrovni vybraných odvetví a podniku, SPRÁVA Z VÚ Č.2341, Inštitút pre výskum práce a rodiny, 2013. dostupné na: <http://www.ceit.sk/IVPR/images/IVPR/vyskum/2013/Kordosova/2341.pdf>
11. The European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, A guide to good practice in age management, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2006. dostupné na: https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/pubdocs/2005/137/en/1/ef05137en.pdf

12. Zákon č. 124/2006 Z. z. o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci a o zmene a doplnení niektorých zákonov, dostupné na: <http://www.zakonypreludi.sk/zz/2006-124>

13. Zákon č. 365/2004 Z. z. o rovnakom zaobchádzaní v niektorých oblastiach a o ochrane pred diskrimináciou a o zmene a doplnení niektorých zákonov, tzv. antidiskriminačný zákon, dostupné na: <http://www.zakonypreludi.sk/zz/2004-365>

14. <http://seniorfriendly.sk/news/showNew/vysledky-sutaze-o-ocenenie-senior-friendly>

15.

https://www.researchgate.net/publication/277735895_Index_pracovni_schopnosti_jako_nastroj_praace_se_starnouci_pracovni_silou Work ability index as a tool for managing aging workforce

16. Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky
<http://www.minedu.sk/perspektivy-pre-ziakov-a-potencial-pre-firmy/>

17. Štátny inštitút odborného vzdelávania, Národný projekt „Duálne vzdelávanie a zvýšenie atraktivity a kvality odborného vzdelávania a prípravy“
<http://www.siov.sk/Clanok.aspx?ArticleID=113>