

# Ergonomie jako významná součást age managementu

Václava Pokorná<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Fakulta strojní, Západočeská univerzita v Plzni, Univerzitní 22, 30614 Plzeň, pok@kto.zcu.cz

Grant: SGS- 2022-007

Název grantu: Výzkum a vývoj pro inovace v oboru strojírenská technologie - technologie obrábění IV.

Oborové zaměření: AQ - Bezpečnost a ochrana zdraví, člověk – stroj

© GRANT Journal, MAGNANIMITAS Assn.

**Abstrakt** Demografický vývoj populace v Evropě naznačuje trend, který předpokládá, že počet lidí ve věku nad 60 let se bude v příštích desetiletích ve světě zvyšovat asi o 2 miliony ročně. Tato prognóza poukazuje na situaci, kdy by se mohl počet obyvatel v produktivním věku snižovat a tím začne zároveň klesat počet zaměstnanců. Problém stárnoucí pracovní síly je celosvětová výzva k zamyšlení a je nutné se začít včas zabývat nastavením pracovních podmínek pro starší zaměstnance. Především nacházením možností jejich uplatnění v profesích, které to umožňují. Posláním ergonomie, jako samostatné vědecké disciplíny, je analyzovat pracovní podmínky pro člověka v souladu s jeho fyzickou a psychickou výkonností. Ergonomie se tím stává významnou součástí age managementu, jehož základní filozofií je nutnost nastavení takových podmínek pro práci starších zaměstnanců, aby požadavky byly v souladu s jejich schopnostmi. V článku je představen základní koncept ergonomického auditu pracoviště jako nezbytná součást pro možný výběr sdíleného místa v dané organizaci

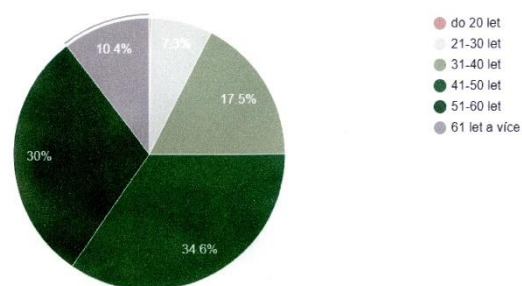
**Klíčová slova:** Age management, pracovní schopnost, ergonomický audit, sdílené místo

## 1. ÚVOD DO PROBLEMATIKY

Zaměstnavatelé velmi často zastírají fakt, že není důležité, kolik let je uchazeči o práci, hlavně aby přijali toho nejlepšího možného kandidáta. Ale skutečnost je jiná. Práce se lépe získává mladým lidem. Jistě lze vyjádřit názor, že pozitiva spojená s výkonem mladých zaměstnanců převládají nad faktem, že starší zaměstnanci v některých profesích mohou být oproti mladým v nevýhodě. Jistá omezení sebou věk určitě přináší. Způsob, jak řešit problematiku cílové skupiny zaměstnanců 50+ na trhu práce, je zavedení principů age managementu. Mnoho států světa řeší otázky, související se stále vyšším procentem stárnoucí populace. Jsou to otázky, týkající se zdravotního a sociálního systému jednotlivých států. Také česká společnost demograficky stárne. Znamená to, že v obyvatelstvu České republiky roste počet osob ve věku 65 a více let a zvyšuje se jejich váha v celé populaci. Současná data z České správy sociálního zabezpečení tento trend potvrzují.[1] Za rok 2020 byla zveřejněna statistika celkového počtu zaměstnanců. Uvedený graf potvrzuje predikci. Pokud bychom sloučily dvě skupiny zaměstnanců ve věku 51-60 a 61 a více, dostaneme početně výraznou skupinu zaměstnanců, podílející se na celkovém přehledu zaměstnanosti v ČR. V průběhu posledního desetiletí se účast seniorské populace na zaměstnanosti výrazně navyšovala. V kategorii 65 a více let se počet pracujících zdvojnásobil. Za současné situace demografického vývoje, tj. stárnutí

populace, vyvstávají v dlouhodobém horizontu otázky, do jaké míry je možno ovlivnit zdravotní stav a kvalitu života ve vyšším věku vlastním přičiněním a jaké jsou rozdíly zdravotního stavu v souvislosti s úrovní pracovního prostředí. [2].

Počet zaměstnanců ČSSZ dle věku v roce 2021



Obr. 1 : Počet zaměstnanců v ČR podle věku v roce 2021.[1]

### 1.1 Index pracovní schopnosti

Způsob řízení vrcholového managementu v některých organizacích a v některých profesních oborech je udržení zaměstnanců ve firmě a jejich motivace pracovat i ve vyšším věku. Je jisté, že ne každá pracovní pozice tuto možnost nabízí. Přístup, který otázku stárnutí pracovní síly ve světě řeší, se nazývá age management. Kolébkou tohoto nového směru v managementu je Finsko, které se začalo koncepčně zabývat myšlenkou nabídky pracovních příležitostí pro starší zaměstnance. Zde se poprvé začal uplatňovat názor, že tento trend může přinášet úspěch jen tehdy, když se dotýká všech věkových skupin. To, jak se zaměstnanec cítí v 50 letech, je často odraz celé doby jeho působení v práci a souvisí s pracovními podmínkami a zátěží, danou charakterem vykonávané činnosti. Základní ideou age managementu je myšlenka, že lidem je nutné nastavit takové podmínky, aby u zaměstnanců, během jejich aktivního pracovního života, nedocházelo k újmě na zdraví. Tento princip se odrazí především v souvislosti s prodloužováním věku odchodu do důchodu. Ve zmíněném Finsku byl vymyšlen koncept, který nazývají work's ability index - index pracovní schopnosti. [3] Odborný tým pod vedením profesora Juhani Ilmarinena v rámci své výzkumné práce identifikoval jednotlivé faktory, které člověka v průběhu stárnutí ohrožují. Podle něj je age management strategie, zohledňující věk zaměstnance v souvislosti s každodenním pracovním tempem. Je to přístup, který je rozdílný od dosavadního, často argumentačního, který hovoří o tom, že člověk po padesátce je po pracovní stránce méně schopný, výkonný, více nemocný apod. Schopnost pracovat je

nejčastěji definována jako vztah mezi osobními zdroji a požadavky, specifickými pro konkrétní typ práce. Je výsledkem interakce mezi pracovními úkoly z hlediska fyzické a psychické zátěže, schopností a dovedností zaměstnance, jeho zdravotního stavu a vlastního vyhodnocení fungování v dané organizační a sociální situaci. Nejjednodušeji řečeno je pracovní schopnost výsledkem vzájemného vztahu mezi pracovníkem a pracovní činností. Neřeší-li se problematika pracovní schopnosti zaměstnanců celostátně a komplexně stane se z ní nejen problém samotných zaměstnanců a jejich uplatnitelnosti, zaměstnavatelů a nedostatku pracovní síly, ale především celého státu.[3]

V České republice je zavedený pojem pracovní neschopnost. Tento pojem určuje zdravotní stav konkrétní osoby a nejčastěji je spojován s vystavením potvrzení od lékaře, že zaměstnanec není aktuálně schopen vykonávat pracovní povinnosti. Pojem pracovní schopnost je širší a zahrnuje nejen zdravotní stav pracovníka, který je odrazem výkonu v dané profesi, ale jsou v něm obsaženy i další faktory, např. motivace, postoje a také vlivy uspořádání pracoviště a celkových podmínek pro práci. Toto je místo a možnost, jak ergonomie a její pravidla mohou být nápomocná v podpoře konceptu age managementu a jeho uplatnění ve firemní praxi. Age management je možné zjednodušeně popsat jako způsob řízení s ohledem na věk zaměstnanců a s přihlédnutím na měnící se podmínky a možnosti. Ergonomie je definována jako věda, která je cíleně soustředěna na člověka – zaměstnance a svými pravidly a zásadami přispívá k vytváření takového pracovního prostředí, které člověku nebude ubírat na zdraví a schopnosti, ale naopak. Bude nápomocné při snaze o co nejlepší výkon a produktivitu. Z obecného popisu obou konceptů je zřejmé, že je žádoucí propojit obě oblasti ve sféře znalostí a informací jako podporu manažerů v kvalitní politice lidských zdrojů.

## 2. KLÍČOVÉ OBLASTI AGE MANAGEMENTU

Univerzální metodika pro řízení různých generací představují pro zaměstnavatele dlouhodobou strategii. Nástroje age managementu se obecně v organizaci týkají velkého spektra aktivit a patří do kompetence nejen personálního oddělení. Obecně vzato jde o péči o zdraví zaměstnanců. Způsoby, kterými se může organizace vydat jsou:

- restrukturalizace pracovních míst
- úprava pracovních podmínek
- přizpůsobení organizace práce
- zavedení principů ergonomie ke snížení fyzické zátěže
- podpora a propagace rozvoje fyzické kondice zaměstnanců
- řízení změn podle podnětů zaměstnanců
- rozvoj mezigenerační spolupráce
- změna personálních strategií s přihlédnutím k potřebě age managementu [3]

Štorová (2012) ve své publikaci shrnula klíčové oblasti age managementu do následujícího schéma. Z něj je patrné, že je možné definovat tři úrovně uplatnění, vybrat nástroje k jejich realizaci a zejména stanovit cíle.

### 1. úroveň- jednotlivce

Zde hraje hlavní roli fyzická a psychická kondice, pracovní motivace a schopnost vykonávat danou činnost. Age management nabízí řešení ve formě podpory zdraví na pracovišti, rozvíjení kompetencí, organizační změny. Cílem by mělo být zvyšování pracovní schopnosti u pracovníků, kteří jsou v důchodovém věku a s ohledem na charakter práce mohou přidělenou práci vykonávat. S tím je spjaté i zlepšování kvality života

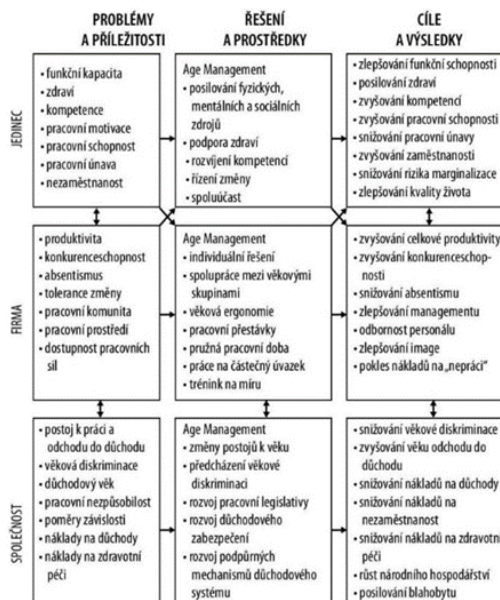
### 2. úroveň- firma

Problémy, které může pomoci řešit kvalitně zavedený age management, jsou zlepšení produktivity práce a dostupnost pracovních sil. Nesporná výhoda je také předávání zkušeností a

podpora práce v týmu. Aby to bylo možné zavést, musí se firma zabývat dosavadním uspořádáním a organizací práce. Týká se to především úpravou pracovní doby, případně přestávek pro starší pracovníky. Je možné nabídnout částečný úvazek, nebo pružnou pracovní dobu. Co je prioritou v této úrovni je znalost ergonomie a jejich nástrojů, které mohou být v praxi uplatněny v rámci podpory zavádění age managementu. Výsledkem by mělo být zvyšování celkové produktivity práce ve firmě, stabilní pracovní kádr, kontinuální předávání profesních znalostí a celkové zvýšení image firmy

### 3. úroveň-společnost

Tato úroveň je propojena s veřejnou politikou. Jak bylo v úvodu článku nastíněno, fenomén stárnutí se čím dál více zaměřuje na dopady na současném trhu práce. Mezi hlavní problémy patří sociální zabezpečení, zaměstnanost, zdravotní péče a přerozdělení příjmů mezi různými generacemi. Age management uplatňovaný v praxi, předpokládá změny postojů k věku a předcházení věkové diskriminaci, rozvoj důchodového zabezpečení, využívání edukativních programů. Přínosem pro společnost by mělo být úměrné zvyšování věku odchodu do důchodu s ohledem na vykonávanou činnost, snižování nákladů na důchod, snížení nezaměstnanosti a také nákladů na zdravotní péči



Obr. 2 : Klíčové oblasti age managementu [3]

Každá organizace je specifická svými pracovními podmínkami a charakteristikou své pracovní síly. Doposud se organizace ve velké míře nesoustředily na možnosti, jak prodloužit odchod do důchodu u některých zaměstnanců. Prevence zdraví a ergonomie na pracovišti může nabývat mnoha podob. Jde o opatření preventivní povahy až po ta, která reagují například na důsledky stárnutí organismu. Zaměstnavatel má ze zákona povinnost provádět taková opatření, jejichž cílem je odstranit příčiny ohrožení života a zdraví pracovníka a vytvořit tak optimální podmínky pro vykonávání přidělené práce. Tato povinnost je kontrolovatelná. Ty nejzásadnější prvky ochrany zdraví z pohledu firmy i zaměstnance určitě patří povinné periodické lékařské prohlídky, které posuzují aktuální zdravotní způsobilost k práci. K tomu, aby mohl lékař vyslovit názor, že je daný zaměstnanec způsobilý práci vykonávat, by měl mít veškeré podklady nejen o zdravotním stavu dotyčného, ale také by měl znát konkrétní nároky na práci. Měl by mít současně znalost, v jakých skutečných podmínkách pracovník svoji činnost vykonává. Statistiky poukazují na fakt, že firmy, které se zabývají vhodně navrženým pracovním

prostředí a jsou ochotni investovat do opatření na podporu zdraví, vykazují nižší počet absence z důvodu nemoci a nižší počet předčasných odchodů do důchodu. Pomocí ergonomických opatření a organizačních změn lze docílit regulace pracovní zátěže a vyjít vstříc potřebám starších pracovníků, ale nejen jich.

Pokud je možné přistoupit na myšlenku, že znalost základních principů ergonomie je nezbytnou součástí konceptu age managementu, pak je nutné se na začátku zaměřit na úroveň znalosti ergonomie a jejího významu pro aplikaci v praxi. To jak u managementu, tj vedení firmy, tak u samotných zaměstnanců. Ačkoliv se předpokládá, že ergonomie má dostatečnou publicitu, včetně dostupných ergonomických norem a legislativy, je význam pojmu „ergonomie“ mezi lidmi- zaměstnanci stále nedostatečně známý. Jiná situace je u odborníků znalých ergonomie, kteří z titulu své profese, se aktivně zapojují do osvěty a řešení ergonomické problematiky v podmínkách podnikatelské sféry, školství a dalších společenských odvětví [4] Situaci je však možné změnit. V současnosti existují společnosti, které mají znalosti a nástroje, jak je možné firmám pomoci řešit zaměstnanost lidem starším 55 let. Jednou z nich, významně propagující tuto myšlenku, je nezávislá nezisková organizace založená v roce 2013 a věnující se výhradně problematice age managementu. [2]. Cílem členů organizace je podpora rozvoje konceptu age managementu a pracovní schopnosti výhradně na vědeckých základech a přenosu dobré praxe ze zahraničí. Má spoustu aktivit v oblasti publikací a vzdělávacích programů. Provádí školení ve třech úrovních vzdělávání na jehož konci je možné se stát profesionálem v age managementu. Je důležité se zmínit, že program vzdělání není určen výhradně zaměstnavatelům a odborníkům z oblasti HR, ale také jednotlivcům, kteří chtějí pečovat o vlastní dlouhodobou pracovní schopnost. Druhou organizací, která se v posledních pěti letech dostává výrazným způsobem do popředí a povědomí širší veřejnosti je Česká ergonomická společnost.[8] Je to sdružení odborníků z různých oblastí, profesních znalostí a dovedností, kteří se snaží šířit základní povědomí o principech ergonomie. Ty lze obecně popsat tím, že každá pracovní činnost, kde nejsou uplatněny ergonomické zásady, jež vedou k potřebné míře komfortu, a tím psychické a fyzické pohodě, přispívá k plýtvání a nízké produktivitě práce. To je jeden problém. A ten druhý, závažnější z hlediska každého z nás, je otázka zdraví a kondice. Obojí se tak propojuje se v jednotném cíli, kterým je udržet pracovní schopnost jednotlivce i ve vyšším věku. Aktuálně už existuje možnost mít mezi kmenovými zaměstnanci člověka na pozici ergonomu. Tato profese byla v roce 2020 zavedena do národní soustavy povolání a zájemce o ni mohou projít certifikovaným kurzem, který je opravňuje k získání profesní kvalifikace, „Specialista v ergonomii“. Většina těchto odborníků pracuje v průmyslových podnicích a mohli by být nápomocni při zavádění age managementu ve svých organizacích. Propojení zkušeností a spolupráce odborníků z obou společností by bylo cestou, jak firmám pomoci při hledání nových možností udržitelnosti zaměstnanosti. I pro lidi důchodového věku.

### 3 ERGONOMICKÝ AUDIT JAKO PŘEDPOKLAD ZAVEDENÍ AGE MANAGEMENTU V ORGANIZACI

Možnosti jsou jak v teoretické rovině, tak v praktických opatřeních. Zejména se jedná o školení a osvětu ve firmách a organizacích. Aby byla školení efektivní a přínosná, bylo by žádoucí nejprve zmapovat prostředí, především výrobní či montážní provoz, za účasti managementu z firmy, personalisty, ergonomu a odborníka na age management. Po zjištění všech relevantních informací by následovalo školení, které na základě hodnocení současného stavu, by bylo vytvořeno přímo „na míru“. Po školení a vytvoření postupu pro zavedení age managementu do praxe v uvedené organizaci by byly provedeny konkrétní kroky. Jedním z reálných přístupů je podpořit institut sdíleného pracovního místa. Zaměstnavateli, který uzavře se svými zaměstnanci písemnou dohodu podle § 317a zákoníku práce,

může ÚP ČR poskytnout finanční příspěvek formou refundace vzniklých mzdových nákladů. Příspěvek bude poskytován maximálně po dobu 12 měsíců. Sdílených pracovních míst může být u zaměstnavatele vymezeno několik. Podporovány budou zejména osoby se zdravotním postižením, osoby starší 60 let, osoby pečující o dítě do 10 let věku a osoby pečující o osobu v některém ze stupňů závislosti stanoveným zvláštním právním předpisem. [6] Novelou zavedený institut sdíleného pracovního místa by měl zaměstnavateli umožnit efektivněji rozvrhnout pracovní doby nebo možnost vyjít vstříc zaměstnancům, kteří požadují zkrácenou pracovní dobu, ale rozvrh práce zaměstnavateli neumožňuje vytvořit pracovní místa se zkráceným pracovním úvazkem. Podle pracovní agentury Manpower se sdílená místa dlouhodobě těší oblibě hlavně v západní Evropě, zejména Velké Británii, ale také v Nizozemsku nebo Belgii. Mezi českými zaměstnavateli často stále převládá uzavírání dohod o provedení práce (DPP) nebo o pracovní činnosti (DPC). Z výzkumného projektu METR, který v roce 2015 provedl Sociologický ústav AV ČR, vyplynulo, že sdílených pracovních míst využívá v Česku pouze sedm procent firem a organizací.[6] Důvodem může být přílišná administrativa a nedostatek informací, jak vytipovat ve svém provozu pracoviště, kde by se mohl koncept zavést do praxe. A dalším možným problémem může být uspořádání pracoviště. Tam, kde se na jednom pracovišti střídá více osob s různou výkonností by měl být proveden v prvé řadě ergonomický audit. Cílem je hodnotit pracoviště především z pohledu organizace a uspořádání pracovního místa, zón dosahu, vynaložené síly při práci a vhodnosti používaných nástrojů. V případě, že se hodnoty zjištěné při auditu odchylují od definovaného intervalu, je třeba provést příslušná nápravná opatření.



Obr. 3 Schéma základních hodnotících složek ergonomického auditu

## 4 ZÁVĚR

Z publikované studie Borise Burcina a Tomáše Kučery [7] byla sestavena prognóza s použitím klasického kohortně komponentního modelu populačního vývoje. Kromě dalších dat z ní vyplývá důležitá prognóza: „*Ekonomický potenciál vyjádřený rozsahem zdrojů pracovních sil bude trvale slábnout a jedinou částí populace, která početně poroste, se stane obyvatelstvo ve věku 65 a více let (počty seniorů ve vyšších věkových skupinách porostou výrazněji než v nižších a počty nejstarších občanů se tak mnohonásobně zvýší).*“

Udržitelná zaměstnatelnost je klíčová pro uplatnitelnost zaměstnanců, úspěšnost firem i prosperitu státu. Politika age managementu bude mít u zaměstnavatelů klíčovou roli. Nutno zdůraznit, že se nejedná o projekt, který má určitou dobu trvání. Ale jde o kontinuální, strategické řízení firmy, které musí strategicky řešit vedení.

## Zdroje

1. MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY. MŠMT: Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy [online]. MŠMT,2022 [2022-02-16] Dostupné z : <https://data.csz.cz/web/otevrena-data/katalog-otevrenych-dat>
2. AGE MANAGEMNT [online]. 2022 [2022-02-05] Dostupné z: <https://www.agemanagement.cz/>
3. ILMARINEN, J.(2008): *Starnutie a kvalita pracovného života v Európskej únii*. Bratislava: Príroda, 2008. ISBN 978-80-07-01658-3
3. CIMBÁLNÍKOVÁ, L., FUKAN, J., LAZAROVÁ, B., NAVRÁTILOVÁ, D., NOVOTNÝ, P., ODRAZILOVÁ, R., PALÁN, Z., RABUŠICOVÁ, M., RAJMONOVÁ, M., ŘEHÁKOVÁ, L., & ŠTOROVÁ, I. (2012): *Age management pro práci s cílovou skupinou 50+ : metodická příručka*. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR[online]. 2022 [2022-20-05] Dostupné z: <http://www.aivd.cz/soubor-doc1366/>
4. ŠTOROVÁ, I.(2014) *Age management pro zaměstnavatele se zaměřením na starší zaměstnance*. Dostupné z: [https://media.centrum-vzdelavani.cz/source/ Veřejne letaky/Prirucka\\_pro\\_zamestnavatele\\_AGE.pdf](https://media.centrum-vzdelavani.cz/source/Veřejne%20letaky/Prirucka_pro_zamestnavatele_AGE.pdf)
5. Znalostní systém prevence rizik v BOZP [online] VÚBR 2022 [2022-03-05] Dostupné z: <https://zsbozp.vubp.cz/pracovni-prostredi/ergonomie/547- poznatky-ergonomie-uplatnovane -v-technicke-praxi>
6. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. [online],MPSV,2022 [2022-03-16] Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/web/cz/-/podpora-flexibilniho-zamestnavani>
7. BURCIN, B., KUČERA, T. (2004) *Nová kmenová prognóza populačního vývoje České republiky (2003-2065)*. Demografie 2004, roč. 46, č. 2, str. 100-111.
8. ČESKÁ ERGONOMICKÁ SPOLEČNOST [online],ČES, 2022 [2022-04-14] Dostupné z: <https://www.ergonomicka.cz/>