

AGE MANAŽMENT AKO NÁSTROJ RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV V OŠETROVATEĽSTVE

HULKOVÁ Viera

Fakulta zdravotníctva, Trenčianska univerzita A. Dubčeka Trenčín

Abstrakt

Cieľ: Zistiť znalosti manažmentu zdravotníckych zariadení o Age manažmente, záujem o implementáciu opatrení Age manažmentu. Zistiť, či disponuje manažment analýzou vekového zloženia sestier, práceneschopnosti, fluktuácie.

Metódy: Na zber údajov sme použili metódu focus group. Prieskum sme realizovali vo februári-marci 2021 v piatich ohniskových skupinách na vzorke 40 sestier a súčasne študentiek FZ TnUAD, magisterského študijného programu Ošetrovateľstvo.

Výsledky: Zdravotnícke zariadenia disponujú analýzou vekového zloženia sestier, priemerný vek je 45-55r. Vrcholový manažment zdravotníckych zariadení v Slovenskej republike sa Age manažmentom a uplatnením jeho princípov v praxi nezaobera. Absentujú merania pracovnej schopnosti sestier, ďalšie analýzy, systém benefitov je limitovaný.

Záver: Aktuálny stav ošetrovateľstva v SR zdôrazňuje potrebu implementácie konceptu Age managementu do ošetrovateľstva ako nástroja na riadenie zamestnancov, na udržiavanie a využívanie pracovnej schopnosti starších sestier.

Kľúčové slová: Age manažment. Index pracovnej schopnosti. Ľudské zdroje. Ošetrovateľstvo. Sestry.

Úvod

Demografický trend spojený so starnutím populácie výrazne ovplyvňuje trh práce. Objavuje sa nedostatok pracovných síl v určitých vekových kategóriách, obmedzený prístup znevýhodnených skupín obyvateľstva k získaniu práce, či už sú to absolventi s nedostatočnou alebo žiadnou praxou, nízko kvalifikovaní zamestnanci, osoby so zdravotným postihnutím, starší pracovníci alebo jedinci, u ktorých sa kombinujú viaceré z vyššie uvedených obmedzení. Najviac diskriminovaní pri hľadaní práce sú pracovníci 50+.

Starnutie pracovnej sily je globálny jav, ktorý má sociálne a ekonomické následky, prináša zmeny aj v zdravotníctve, školstve, kultúre, ovplyvňuje rodinný život (Hlad'o et al., 2017).

Nástrojom, ktorý by efektívne pomohol v riadení ľudských zdrojov, je Age manažment, spôsob riadenia s ohľadom na vek zamestnancov. Zahŕňa opatrenia, ktoré reagujú na starnutie pracovnej sily a vytvára podmienky na uplatnenie všetkých generácií na pracovisku. Súčasne nastavuje systémový prístup k zmene organizačnej kultúry, oblasti starostlivosti o zamestnancov a jednotlivé personálne činnosti (Štorová 2019). Základným princípom Age manažmentu je podľa Štorovej (2013b) vytváranie súladu medzi požiadavkami na pracovnú pozíciu a osobných zdrojov zamestnanca s ohľadom na jeho vek. Bednář (2017) zdôrazňuje, že Age manažment - riadenie zohľadňujúce vek zamestnancov, nesmie byť chápaný iba v súvislosti so starnúcimi pracovníkmi, ale činnosti a opatrenia Age manažmentu podporujú komplexný prístup k riešeniu demografickej situácie a zmien na pracovisku. Majú preventívny a rozvojový charakter. Prevencia je zameraná na pracovnú schopnosť a zdravotný stav zamestnancov. Koncept rozvíja a zvyšuje motiváciu zamestnancov pokračovať v práci, ich spokojnosť, lojalitu, produktivitu, využitie skúseností starších pracovníkov. Pomáha odstraňovať stereotypy a predsudky ohľadom starnutia: starší zamestnanci sú pomalí, často chorí, majú viacej absencií, neradi sa prispôbujú zmenám, sú rigidní, nemajú záujem sa učiť nové veci, nie sú flexibilní, sú menej produktívni, atď.

V ošetrovatelstve a v profesii sestry je markantné starnutie personálu, nedostatok nových pracovných síl, ohrozenie kvality a dostupnosti ošetrovateľskej starostlivosti. Grah (2019) upozorňuje, že ak sa nezmení počet sestier prichádzajúcich do praxe, bude kvalita ošetrovateľskej starostlivosti naďalej klesať. Je nevyhnutné začať sa venovať implementácii konceptu Age manažmentu do riadenia ľudských zdrojov v ošetrovatelstve, aby boli k dispozícii kvalifikované sestry, ktoré budú poskytovať starostlivosť starnúcej spoločnosti.

V rámci manažmentu ľudských zdrojov v ošetrovatelstve sa manažérka ošetrovatelstva zaoberá personálnou stratégiou a plánovaním. „*Ide o prístup k riešeniu dlhodobých záležitostí týkajúcich sa zamestnancov. Zahŕňa všetky aktivity týkajúce sa štruktúry, kultúry, výkonnosti organizácie, prispôsobovanie zdrojov budúcim potrebám*“ (Kilíková, 2018, s. 196).

Strategické riadenie ľudských zdrojov je vízia ako bude vyzerat' personálna štruktúra organizácie o niekoľko rokov. Manažérka ošetrovatelstva musí strategicky rozmyšľat' a mať predstavu o perspektívnom personálnom pláne, ktorý vychádza z revízie existujúcich pracovných síl a identifikácie možných strát pracovnej sily (Kilíková, 2018). Opatrenia Age manažmentu je potrebné implementovať aj do ošetrovatelstva, do poskytovania ošetrovateľskej starostlivosti, ktoré vzhľadom na svoje špecifiká zahŕňa fyzicky a psychicky náročné povolanie sestry. Práve sestry sú jednou z najviac ohrozených skupín zamestnancov, lebo počas pracovného života sa ich pracovná schopnosť znižuje.

Princípy Age manažmentu sa týkajú všetkých vekových skupín na pracovisku s dôrazom na individuálny prístup k možnostiam a schopnostiam každého jednotlivca. Ponúka manažérske opatrenia, ktoré akcentujú zohľadnenie silných stránok jednotlivých generácií. Starší zamestnanci disponujú znalosťami a dlhoročnými skúsenosťami v odbore, ktoré môžu odovzdávať mladším kolegom. Mladší zamestnanci prinášajú do pracovného tímu dynamiku a elán, nadšenie a entuziazmus, môžu pomôcť starším kolegom s informačnými technológiami. Z medzigeneračného učenia tak profitujú obe vekové kategórie. Jedným z opatrení Age manažmentu je vzdelávanie zamestnancov, ktoré im pomáha pochopiť ekonomické, sociálne, politické, environmentálne a kultúrne aspekty. Vzdelávacie aktivity Age manažmentu podporujú osobnostný rast zamestnanca, jeho schopnosť a ochotu aktívne participovať na riešení a odstraňovaní vekových stereotypov a vekovej diskriminácie (Štorová, 2013a). K strategickým opatreniam uplatnenia Age manažmentu patrí:

- zmena postojov k starnutiu na úrovni spoločnosti, zamestnávateľov a aj zamestnancov,
- prepojenie konceptu Age manažmentu s dôchodkovou reformou s cieľom dosiahnuť zmenu prístupu k aktívnemu starnutiu na trhu práce,
- edukácia zamestnávateľov a zamestnancov o koncepte Age manažmentu, o jeho využití v riadení ľudských zdrojov,
- príprava starších ľudí na aktívne starnutie (Štorová, 2013a).

Manažérky ošetrovatelstva by sa mali v rámci implementácie Age manažmentu zamerať na posilňovanie pracovnej schopnosti zamestnancov; zabezpečiť sestram ďalšie vzdelávanie, ktoré je predpokladom dlhšieho uplatnenia na trhu práce, zamerať sa na zvyšovanie počítačovej a jazykovej gramotnosti; implementovať opatrenia proti vekovej diskriminácii - podporovať medzigeneračnú spoluprácu, zdôrazniť výhody zamestnávania starších pracovníkov a vekovo diverzifikovaných tímov. Autorky na základe svojich dlhoročných manažérskych skúseností odporúčajú do opatrení Age manažmentu zakomponovať starostlivosť o zdravie zamestnancov, ergonómiu pracoviska, hygienu práce, bezpečnosť a ochranu pri práci, stanovenie rozsahu činností rôznych vekových skupín, úpravu pracovnej doby, zmeny spôsobu riadenia, zmeny v organizácii práce. Za výhody implementácie Age manažmentu považujú preberanie skúseností od starších kolegýň, rýchlejšiu adaptáciu nových sestier, mentoring, voľbu denných a nočných zmien, rozdelenie pridelených pacientov podľa veku sestier, zníženie pracovného úväzku, toleranciu a vzájomné rešpektovanie, viacej času

na súkromný život, zvýšenie kvality ošetrovateľskej starostlivosti, pracovnú istotu a spokojnosť v práci. Bariérou v implementácii Age manažmentu v nemocniciach je podľa autoriek nízka informovanosť a neznalosť konceptu Age manažmentu zo strany riadiacich pracovníkov, nezáujem manažmentu organizácií a nevyužívanie konceptu v praxi.

Podľa Štorovej (2019) je implementácia Age manažmentu dlhodobou záležitosťou. Ako prvý krok odporúča analyzovať aktuálny stav, vekovú štruktúru zamestnancov. Následne uskutočniť Age manažment audit, využiť služby externých expertov, ktorí absolvovali certifikované kurzy Age manažmentu, majú skúsenosti so zavádzaním konceptu a sú schopní využiť zahraničné skúsenosti. V rámci Age manažment auditu je potrebné sa zamerať na vekovú štruktúru zamestnancov; kľúčové pozície, ich definovanie v organizácii a obsadenie pracovníkmi podľa veku; na analýzu pracovnej neschopnosti-počet dní práceneschopnosti, počet a charakteristiku pracovných úrazov; na platné opatrenia pre zamestnancov; analýzu náborovej politiky a vzdelávania zamestnancov. Správa z auditu spolu s meraním pracovnej schopnosti sestier sú základom pre tvorbu plánu implementácie konceptu v zdravotníckom zariadení. Cimbalníková et al. (2012) odporúča zistiť názory a postoje sestier a top manažmentu na zamestnávanie pracovníkov 50+; na organizačnú kultúru; zostaviť implementačný tím; po audite a meraniach pracovnej schopnosti zamestnancov naformulovať víziu, ciele a stratégiu organizácie v rámci Age manažmentu. Koncept Age manažmentu je v súčasnosti v zdravotníckych organizáciách v Slovenskej republike neakceptovaný. Pre úspešnú implementáciu Age manažmentu je nutné poznať jeho pravidlá, princípy, nástroje, legislatívne možnosti, schopnosti a možnosti top manažmentu.

Index pracovnej schopnosti

Podľa Štorovej (2013b, s. 25) je pracovná schopnosť jednotlivca tvorená: „*zdravím, funkčnou kapacitou, kompetenciami, hodnotami, postojmi, motiváciou, náročnosťou práce, vplyvom pracovného prostredia, štýlom riadenia a firemnou kultúrou*“. Hlaďo et al. (2017, s. 158) definuje pracovnú schopnosť ako „*schopnosť pracovníka vykonávať svoju prácu s ohľadom na pracovné nároky, zdravotný stav, mentálne zdroje, pričom pracovná schopnosť je výsledkom interakcie determinantov jedinca – zdravie, kompetencie, postoje a pracovného prostredia*“. Pracovná schopnosť je dynamická, v každej fáze života zamestnanca sa menia jeho osobné zdroje spôsobené starnutím, pracovné prostredie, napr. v dôsledku technického pokroku alebo reštrukturalizácie organizácie (Bednář, 2017). Individuálny pracovný potenciál ovplyvňuje celý rad faktorov. Okrem vzdelania, znalostí, zdravotného stavu aj otvorenosť voči zmene, pozitívny prístup k riešeniu problémov, zodpovednosť, rodinná situácia zamestnanca, ochota sa ďalej vzdelávať alebo dochádzať do zamestnania, hodnotový systém, životný štýl, pracovné prostredie (Štorová, 2013a). Hlaďo et al. (2017) uvádzajú, že pokles pracovnej schopnosti súvisí s vekom, nižším vzdelaním, obezitou, nedostatkom fyzickej aktivity, náročnou psychickou a fyzickou činnosťou, nízkou pracovnou autonómiou, nízkou sociálnou podporou a ďalšími faktormi.

Východiskom pre získanie údajov na zavedenie opatrení Age manažmentu, na podporu fyzického a psychického zdravia na pracovisku je Index pracovnej schopnosti, medzinárodný štandardizovaný, vedecky overený nástroj na meranie pracovnej schopnosti zamestnancov. Dotazník pracovnej schopnosti (WAI) vypracoval v 80. rokoch minulého storočia tím expertov pod vedením prof. Juhani Ilmarinena vo Fínskom inštitúte pracovného lekárstva. Merací nástroj bol vedecky testovaný a je preložený do viac ako tridsiatich svetových jazykov. Dotazník pozostáva zo siedmich oblastí. Pomocou tohto nástroja meriame pracovnú schopnosť zamestnancov vzhľadom na ich vek, spôsob práce a zdravotný stav; identifikujeme problematické oblasti pracovnej schopnosti a možnosti udržania pracovnej schopnosti zamestnancov. Konečný výpočet indexu v rozpätí 7 – 49 bodov vyjadruje pracovnú schopnosť zamestnanca, ktorá môže byť zlá, priemerná, dobrá alebo vynikajúca. Čím je

bodové skóre vyššie, tým je pracovná schopnosť lepšia. Nevyhnutnou podmienkou je ochrana osobných údajov, nakoľko sa údaje týkajú zdravotného stavu osôb (www.agemanagement.cz, 2021).

Tabuľka 1 Oblasti merania WAI a ich bodové hodnotenie

	Položky dotazníka	Body
1	Súčasná pracovná schopnosť v porovnaní s minulosťou	0-10
2	Aktuálna pracovná schopnosť vo vzťahu k pracovným nárokom	2-10
3	Počet lekárom diagnostikovaných a potvrdených ochorení	1-7
4	Vplyv ochorení na prácu	1-6
5	Absencia v práci v dôsledku choroby	1-5
6	Prognóza pracovnej schopnosti v nasledujúcich dvoch rokoch	1-7
7	Duševné zdravie	1-4
	Celkové bodové skóre	7-49

(Zdroj: Štorová 2013, s. 25)

Výsledky meraní tvoria základ pre vypracovanie opatrení Age manažmentu v organizácii a spracovávajú sa v dvoch formách. Prvou je komplexná správa pre zamestnávateľa a druhou individuálne spracovaný výstup pre konkrétneho zamestnanca vrátane odporúčaní na zvyšovanie a posilňovanie jeho pracovnej schopnosti v jednotlivých oblastiach.

WAI umožňuje zhodnotiť úroveň do akej považujú zamestnanci svoj zdravotný stav adekvátny vzhľadom k nárokom svojho povolania. V dotazníku sa zamestnanci vyjadrujú k faktorom, ktoré ovplyvňujú ich pracovnú schopnosť. Prvá časť dotazníka mapuje demografické údaje a základné charakteristiky: pohlavie, vek, povolanie, počet odpracovaných rokov, životné podmienky, bydlisko, vzdelanie, pracovné zaradenie, profesijnú klasifikáciu, veľkosť organizácie, odvetvie. Druhá časť dotazníka obsahuje sedem položiek pomocou ktorých zisťujeme zdravotné, fyzické a psychické predpoklady zamestnancov a zdroje k zvládaniu pracovného zaradenia, charakteru práce a nárokov. Jednotlivé položky ponúkajú respondentom odpovede, z ktorých si vyberajú tie, ktoré podľa ich subjektívneho názoru najlepšie vystihujú ich aktuálny stav (Hlad' o et al., 2017).

Tabuľka 2 Vyhodnotenie Indexu pracovnej schopnosti a návrhy opatrení na podporu pracovnej schopnosti

Body	Vyhodnotenie pracovnej schopnosti	Opatrenia
7-27	Nízka pracovná schopnosť (poor)	Obnoviť pracovnú schopnosť
28-36	Priemerná pracovná schopnosť (moderate)	Zlepšiť pracovnú schopnosť
37-43	Dobrá pracovná schopnosť (good)	Udržať a podporovať pracovnú schopnosť
44-49	Vynikajúca pracovná schopnosť (excellent)	Udržať pracovnú schopnosť

(Zdroj: www.agemanagement.cz, 2021)

Štorová (2013b) zdôrazňuje význam dotazníka WAI, ktorý spočíva v tom, že hodnotí aktuálny a budúci potenciál zamestnancov; identifikuje riziká a rizikové skupiny zamestnancov; umožňuje iniciovať preventívne opatrenia a overuje účinnosť implementovaných opatrení.

V zahraničí sa uskutočnilo mnoho projektov a výskumov zameraných na meranie pracovnej schopnosti zamestnancov, na Slovensku je problematika Age manažmentu v začiatkoch záujmu. S implementáciou Age manažmentu do ošetrovateľstva v Slovenskej republike sa autorky príspevku doposiaľ nestretli. Vzhľadom na demografický trend a starnutie pracovnej

sily, teda aj sestier, bude potrebné čo najskôr zrealizovať merania pracovnej schopnosti sestier. Podľa údajov Slovenskej komory sestier a pôrodných asistentiek je priemerný vek sestier v Slovenskej republike 47 rokov (SK SaPA, 2019). Manažment slovenských nemocníc sa problematikou Age manažmentu nezaobrá.

Cieľ

Hlavným zámerom bolo zistiť, či má manažment zdravotníckych zariadení znalosti o Age manažmente; sú implementované niektoré z opatrení Age manažmentu; disponuje analýzou vekového zloženia zamestnancov, práceneschopnosti, fluktuácie.

Súbor a metódy

Na zber údajov sme použili metódu focus group. Ide o hĺbkové interview, pri získavaní dát sa využíva skupinová interakcia. Prieskum sme realizovali vo februári-marci 2021 v piatich ohniskových skupinách na vzorke 40 sestier a súčasne študentiek FZ TnUAD, magisterského študijného programu Ošetrovatel'stvo. V rámci predmetu Manažment v ošetrovatel'stve sme sa venovali v prednáške aj téme Age manažmentu. V súčasnosti ide o veľmi aktuálnu tému v manažmente v ošetrovatel'stve. Vzhľadom k záujmu sestier o túto problematiku, sme ich následne požiadali o získanie podkladov z pracoviska, kde sú aktuálne zamestnané. Emailom sme im poslali otázky, ktoré boli predmetom rozhovorov vo focus skupinách. Štruktúrované rozhovory sme realizovali dištančne. Vytvorili sme päť focus skupín a sestry sme rozdelili podľa pracoviska. V každej skupine bolo osem sestier. Odpovede sme zaznamenávali do vopred pripraveného hárku, následne kódovali a kategorizovali.

Výsledky a diskusia

Výsledky, ktoré sme zistili, potvrdzujú, že problematike Age manažmentu nie je venovaná v slovenských zdravotníckych zariadeniach pozornosť. Na skupinových stretnutiach sme sa zamerali na posúdenie znalosti manažmentu organizácie o koncepte, postoji k starnutiu, na opatrenia Age manažmentu, organizáciu práce, pracovné prostredie. Z dôvodu zavedenia celoštátnych proti covidových opatrení bolo možné realizovať rozhovory vo focus group dištančne. Odpovede 40 participantov sme spracovali a vyhodnotili do siedmich kategórií:

1. Analýza vekového zloženia zamestnancov
2. Miera fluktuácie jednotlivých vekových skupín
3. Príčiny práceneschopnosti jednotlivých vekových skupín
4. Kľúčové pozície
5. Program benefitov
6. Zohľadnenie potrieb zamestnancov
7. Návrhy sestier na implementáciu opatrení Age manažmentu

Predkladáme stručnú kvalitatívnu analýzu údajov v jednotlivých focus skupinách. Z dôvodu zachovania anonymity zdravotníckych zariadení ich označujeme číslom.

Prvú focus skupinu tvorili sestry pracujúce v zdravotníckom zariadení č.1. Manažment disponuje analýzou vekového zloženia zamestnancov, najpočetnejšou vekovou skupinou je skupina 41-45 ročných zamestnancov. V nemocnici pracuje 520 sestier, ich priemerný vek je 46 rokov. Manažment sa nevenuje problematike Age manažmentu, nemocnica nedisponuje interným dokumentom, smernicou o tomto koncepte. Starostlivosť o zamestnancov je paušálna, bez zamerania na starších zamestnancov. Manažment nezisťuje dôvody odchodu zamestnancov ani práceneschopnosti. Pravidelné zdravotné prehliadky sa realizujú. Vzdelávanie zamestnancov manažment podporuje. Benefity sú limitované pre pracovníkov vybraných pracovísk nemocnice. Zamestnanci 50+ nevyužívajú možnosť odmietnuť nočné zmeny z dôvodu príplatkov a menšej náročnosti práce než v dennej zmene. Sestry predložili

mnoho návrhov na úpravu pracovného prostredia, odporúčajú zaviesť opatrenia na podporu pohody a zdravia, zmeny v systéme benefitov, napríklad rekondičné a kúpeľné pobyty, nemocničná škôlka, vitamínové balíčky, zvýšiť počet dní dovolenky nad rámec Zákonníka práce, navýšenie plátov, zmeny v organizácii práce.

Druhá focus skupina bola zložená zo sestier pracujúcich v zdravotníckych zariadeniach č.2. Najväčšia nemocnica v regióne neposkytla sestram údaje. Absentujú dostupné štatistiky o vekom zložení zamestnancov, o vekovom priemere jednotlivých vekových skupín, o počte zamestnancov v dôchodkovom veku, práceneschopnosti a jej príčinách, počte sestier. Manažment nevenuje pozornosť Age manažmentu, nemocnica nedisponuje interným predpisom o koncepte. Ostatné nemocnice majú analýzu vekového zloženia zamestnancov dostupnú vo výročných správach. Ich manažment sa taktiež nezaobrá Age manažmentom a nemajú v rámci internej dokumentácie predpis, smernicu o implementácii Age manažmentu. Nemocnica (patriaca do kraja č.2) zamestnáva 323 sestier, ich priemerný vek je 44 rokov. Oddelenie ľudských zdrojov monitoruje fluktuáciu zamestnancov a počty zamestnancov, ktorí odišli do dôchodku. V porovnaní s inými zdravotníckymi zariadeniami, sestry uvádzali nedostatok benefitov a programov, absentuje možnosť kariérneho rastu. Sestry navrhovali zmeny v programe vzdelávania, kariérneho rastu, motivačných stimulov. Analýza vekového zloženia zamestnancov v ďalšej nemocnici (patriacej ku kraju č. 2) prezentuje vekový priemer zamestnancov 51 rokov. Najväčšie percentuálne zastúpenie majú sestry vo veku 46-50 r. a 51-55r. Manažment sa nevenuje problematike Age manažmentu, nemocnica nedisponuje interným dokumentom, smernicou o tomto koncepte. Absentujú ostatné analýzy. Systém benefitov je obmedzený. Sestry požadujú zdravotné programy, možnosť vzdelávať sa, preferujú počítačové a jazykové kurzy, umožnenie kariérneho rastu.

V tretej focus skupine boli sestry pracujúce v zdravotníckych zariadeniach č. 3.

Manažment prvej hodnotenej nemocnice má vypracované podrobné personálne analýzy. Z 2471 zamestnancov je najviac vo veku 51-60rokov. V roku 2020 nastúpilo do zamestnania 327 pracovníkov a 199 skončilo pracovný pomer, miera fluktuácie je 8,31%. Nemocnica nemá riadiaci dokument o Age manažmente ani implementované opatrenia, o čom svedčí veľké množstvo návrhov od sestier. Požadujú zmeniť nedostatočný adaptačný proces nových pracovníkov, zmeniť nevyhovujúcu organizáciu práce, zamestnať psychológa pre zamestnancov na poskytnutie psychologickéj pomoci, vybudovanie ubytovne pre zamestnancov, nastaviť motivujúce ohodnotenie, zabezpečiť ochranné pracovné prostriedky a pomôcky, úpravu pracovísk, flexibilné striedanie – rotovanie po pracoviskách, rehabilitačné programy a pobyty, nákup nových prístrojov a pomôcok, absentujú hodnotiace pohovory so zamestnancami. Manažment sa snaží o aktívny nábor nových zamestnancov, program benefitov je nedostatočný: podpora vzdelávania, zdravotné programy, škôlka pre deti zamestnancov. Údaje z ďalších troch nemocníc sú veľmi podobné. Nemocnice majú vypracované analýzy vekového zloženia zamestnancov, ale ostatné parametre nesledujú, princípy a opatrenia Age manažmentu nemajú implementované. Priemerný vek sestier v hodnotených nemocniciach je 41-50r. Program benefitov sestry ohodnotili ako limitujúci. Nevenuje sa pozornosť starším zamestnancom, sestry uvádzali deficitnú komunikáciu so zamestnancami zo strany vedenia, prezentovali tiež mnoho návrhov na implementáciu opatrení Age manažmentu: preškoliť manažment o koncepte, realizácia vstupného auditu, zmeniť adaptačný systém pre zamestnankyne po materskej dovolenke alebo po dlhodobej práceneschopnosti, zaviesť zdravotné benefity, rehabilitácie, pomoc psychológa, flexibilnú úpravu pracovnej doby.

Štvrtá focus skupina pozostávala zo sestier pracujúcich v zdravotníckych zariadeniach č. 4.

Vo všetkých zdravotníckych zariadeniach analyzujú vekové zloženie svojich zamestnancov. Najviac zamestnancov je vo vekovej kategórii 40-50r. Koncept Age manažmentu nie je v zariadeniach implementovaný, manažment sa konkrétnejšie nezaobrá starnutím svojich

zamestnancov, nemajú vypracovaný interný dokument o Age manažmente. Ostatné kategorizované parametre boli analyzované iba v jednej nemocnici zo skupiny č. 4: miera fluktuácie, práceneschopnosť, odchod do dôchodku. Systém benefitov sestry tiež hodnotili ako nedostatočný a prezentovali identické návrhy opatrení ako v ostatných skupinách.

Zdravotnícke zariadenia v piatej focus skupine disponujú analýzou vekového zloženia zamestnancov, priemerný vek 45-55r. V rámci hodnotenia zvyšných kategórií odpovedí konštatujeme zhodné odpovede sestier ako v štyroch skupinách. Vedenie sa Age manažmentom nezaoberá. Absentujú ďalšie analýzy, systém benefitov je málo motivujúci, návrhy sestier boli totožné s návrhmi z ostatných skupín.

V zahraničí je výskumu pracovnej schopnosti a Age manažmentu venovaná značná pozornosť, o čom svedčí množstvo publikovaných štúdií. Najrozsiahlejší výskum sa uskutočnil vo Fínsku na 6500 pracovníkoch po dobu 28 rokov. Štorová (2013b) vo svojom príspevku uvádza ako príklady dobrej praxe dve štúdie, ktoré sa venovali pracovnej schopnosti sestier. V Portugalsku sa zúčastnilo merania pracovnej schopnosti 238 sestier s priemerným bodovým skóre 38,7. Autori štúdie poukázali na súvislosť medzi poklesom pracovnej schopnosti sestier a mierou závislosti pacientov na starostlivosti, počtom sestier na oddeleniach, dostupnosťou pomôcok, vybavením oddelenia, prácou na zmeny.

V Taliansku sa výskumu zúčastnilo 3949 sestier. Výsledky výskumu potvrdili, že pracovný stres, konflikt medzi pracovným a osobným životom je spojený s nižšou pracovnou schopnosťou. Pranjic et al. (2019) uskutočnili longitudálnu štúdiu od januára do septembra 2018 v troch európskych krajinách: Španielsko, Čierna Hora, Bosna a Hercegovina na vzorke 1653 sestier, zdravotníckych pracovníkov, učiteľov a administratívnych pracovníkoch vo verejnom sektore vo veku 55 rokov a starších. Cieľom ich štúdie bolo preskúmať vnímanie pracovnej schopnosti zamestnancov a rodové rozdiely. Výskumu sa zúčastnilo 1091 žien a 562 mužov. Z výsledkov vyplynulo, že pracovná schopnosť sestier významne klesá s vekom. Vysoké fyzické pracovné zaťaženie žien pracujúcich v zdravotníctve a sociálnej oblasti prispievajú k rodovej rozdielnosti hodnôt WAI. Najnižšie hodnoty WAI autori zistili u respondentov v Bosne a Hercegovine. Milosevic et al. (2011) v prierezovej štúdií skúmali kvalitu života sestier v Chorvátsku s dôrazom na ich pracovné schopnosti. Štúdiu uskutočnili v rokoch 2007 - 2008 v šiestich vybraných nemocniciach v Chorvátsku a dotazníky WAI vyplnilo 1212 sestier. Priemerné skóre indexu bolo $WAI \geq 37$. Udržanie alebo zlepšenie pracovnej schopnosti sestier zostáva základným cieľom manažmentu nemocníc.

Výsledky focus group potvrdzujú, že priemerný vek slovenských sestier je 45-50 rokov. Je nevyhnutné uskutočniť v Slovenskej republike prvé meranie pracovnej schopnosti sestier. Analýza dotazníkov WAI by priniesla veľmi cenné výsledky. Index pracovnej schopnosti umožní lepšie využiť potenciál starších pracovníkov, lepšie plánovať a riadiť ľudské zdroje. Vo Fínsku, Holandsku alebo vo Francúzsku sa index úspešne používa už viac ako dvadsať rokov. Z realizovaných meraní vyplynulo, že zdravotný stav 50+ zamestnancov zodpovedá ich veku s priemerným počtom troch potvrdených diagnóz. Starší zamestnanci sú pre zamestnávateľov „drahší“, ale prinášajú cenné znalosti a skúsenosti. Rekvalifikácia a vzdelávanie starších pracovníkov je síce náročnejšie, ale môže byť prínosnejšie než nábor nových a neskúsených zamestnancov, ktorí musia prejsť adaptačným procesom a zaškolením. Taktiež sa môže javiť finančne náročnejšia úprava pracovného prostredia a pracovného miesta, ale investície môžu priniesť vysokú návratnosť v znížení fluktuácie, absencií z dôvodu chorobnosti alebo úrazovosti. Zo zavedenia vekovo diverzifikovaných pracovných tímov urobiť konkurenčnú výhodu, profitovať z rôznorodosti prístupov a štýlov. Celkovo prináša implementácia Age manažmentu zníženie nákladov spojených s vekom, zníženie práceneschopnosti, fluktuácie, nákladov na nábor nových pracovníkov, zvyšuje motiváciu a produktivitu zamestnancov (Bednář, 2017). Hlad'o et al. (2017) merali pracovnú schopnosť u 361 respondentov zo šiestich podnikov v Českej republike vrátane 60 nezamestnaných

vidovaných na úradoch práce. Cieľom štúdie bolo zistiť úroveň pracovnej schopnosti českej populácie 50+, súvislosť pracovnej schopnosti s vybranými demografickými a antropometrickými charakteristikami a porovnať výsledky s výsledkami Holandskej štúdie. Zber údajov realizovali od septembra 2014 do februára 2015 a z výsledkov vyplýva priemerná hodnota WAI $39,4 \pm 7,03$. Muži dosahovali vyššie bodové skóre WAI než ženy. Zaujímavé bolo aj zistenie, že hodnota WAI klesá s narastajúcou hodnotou BMI a pridruženými ochoreniami. Autori štúdie tiež potvrdili vzťah medzi hodnotou WAI a druhom vykonávanej práce. Z výskumov realizovaných v Nemecku (Freyer et al., 2018) vyplýva, že nízke hodnoty indexu pracovnej schopnosti sú spojené s nižšou kvalitou života a zdravia, častejším využívaním zdravotnej starostlivosti; pracovníci s nízkou pracovnou schopnosťou majú 4,6x vyššiu pravdepodobnosť nezamestnanosti a 12x vyššiu pravdepodobnosť dlhšej práceneschopnosti. Štúdia odborníkov z Holandska (Laurier et al., 2013 in Hlad' o et al. 2017) preukázala, že nižšia hodnota WAI je významným prediktorom syndrómu vyhorenia. Nízke hodnoty WAI boli zistené pracovníkom v zdravotníctve. Dobrá pracovná schopnosť (WAI ≥ 37) je naopak spojená s pozitívne vnímanou kvalitou života.

Pozitívnym zistením z piatich skupinových rozhovorov bolo, že nemocnice disponujú analýzou vekového zloženia pracovníkov. V ostatných kategorizovaných položkách prevládali značné rozdiely. Štorová (2019) odporúča v prvej etape analyzovať situáciu v organizácii z hľadiska vekového zloženia zamestnancov ako základný predpoklad pre úspešnú implementáciu Age manažmentu. Je potrebné zamerať sa na mieru fluktuácie jednotlivých vekových skupín, počet vedúcich pracovníkov vo veku 50+, kľúčové pozície, či sú nástupcovia na vedúce a kľúčové posty, príčiny pracovnej neschopnosti jednotlivých vekových skupín, analýzu pracovných miest a zohľadnenie potrieb starších zamestnancov, program benefitov, vzdelávacie aktivity, či v organizácii existujú programy na podporu osobného rozvoja, kariérny postup, prevenciu syndrómu vyhorenia. Audit zameraný na Age manažment posudzuje znalosti manažmentu organizácie o koncepte, postoji k starnutiu, opatrenia Age manažmentu, organizáciu práce, pracovné prostredie, spokojnosť v práci. Správa z auditu tvorí podklad pre vypracovanie plánu zavedenia opatrení. Realizácia opatrení spočíva v meraní pracovnej schopnosti zamestnancov, podpore zdravia zamestnancov, realizácii vzdelávacích aktivít, úprave pracovných podmienok a pracovného prostredia, podpore motivácie zamestnancov, v zisťovaní ich spokojnosti. K základným nástrojom Age manažmentu patrí: úspešný nábor nových zamestnancov, nastavenie adaptačného procesu, monitoring, kariérne plánovanie, flexibilné formy práce, nastavenie rovnováhy medzi pracovným a osobným životom zamestnanca, proces návratu zamestnanca do práce, riadenie zmien, osobný rozvoj zamestnanca, adaptácia na pracovný život, zmena pracovných povinností, stratégia odchodu do dôchodku zo strany zamestnávateľa a aj zamestnanca.

Implementované opatrenia Age manažmentu musí organizácia pravidelne vyhodnocovať.

Rozhovory vo focus skupinách potvrdili aj rozdiely vo vzdelávaní zamestnancov medzi jednotlivými organizáciami. Podľa Štorovej (2013a) stupeň vzdelania, kvalifikácia, ktorá by mala zodpovedať súčasným technologickým nárokom stavia zamestnancov 50+ do skupín ohrozených. Požadované vedomosti a zručnosti sa rýchlo menia v spoločenskom i ekonomickom kontexte, je potrebné sa celoživotne vzdelávať, neustále inovovať a rozvíjať svoje poznatky najmä v oblasti informačných technológií a cudzích jazykov. Požiadavky celoživotného vzdelávania sú teda aktuálne aj pre zamestnancov 50+.

Záver

Zo zahraničných štúdií jednoznačne vyplýva, že výskum a meranie pracovnej schopnosti sestier má v kontexte súčasnej demografickej situácie svoje opodstatnenie. Starnúce obyvateľstvo a teda aj pracovná sila znamená výzvu pre zdravotnícky systém. Vrcholový manažment zdravotníckych zariadení v Slovenskej republike sa Age manažmentom

a uplatnením jeho princípov v praxi nezaobera. Absentujú merania pracovnej schopnosti sestier. Manažment a aj sestry nemajú znalosti o koncepte Age manažmentu. Je potrebné zamerať sa na propagovanie konceptu. Dôležitou výzvou pre manažment je preskúmanie faktorov, ktoré stimulujú alebo bránia rozvoju individuálnych pracovných schopností a kvality života počas celej kariéry sestry. Starší zamestnanci potrebujú mať pocit spoločenskej užitočnosti. Dotazník pracovnej schopnosti má byť chápaný ako skriningový nástroj k pochopeniu interakcie medzi prácou a zamestnancom, k identifikácii príčin obmedzenej zamestnateľnosti pracovníka, k stanoveniu najvhodnejších opatrení na udržanie alebo zlepšenie pracovných schopností zamestnancov. Zo zavedených opatrení Age manažmentu získajú prospech sestry i nemocnice. Z analýzy údajov z piatich fokusových skupín odporúčame manažérkam ošetrovateľstva implementovať aj opatrenia, ktoré navrhli sestry: absolvovať odborné semináre a workshopy na tému Age manažmentu; v rámci ústavných vzdelávacích aktivít poukázať na výhody implementácie Age manažmentu pre zamestnancov i zamestnávateľa; umožniť sestram absolvovať kurzy mentoringu; nastaviť efektívny adaptačný systém; manažérske pozície obsadzovať sestrami z mladšej vekovej kategórie; nastaviť systém kariérneho plánovania (nasledovníkov na riadiace posty); iniciovať zavedenie systému benefitov pre zamestnancov na podporu ich fyzického a psychického zdravia; ponúknuť starším sestram rolu konzultanta, vypracovať systém konzultantov pre jednotlivé odbory, špecializácie.

Zoznam bibliografických odkazov

- BEDNÁŘ, K. 2017. *Age management*. [online] [cit. 02.04.2021]. Dostupné na: docplayer.cz/27547734-Age-management-projekt-mosty-cz-1-04-3-4-04
- CIMBÁLNÍKOVÁ L., FUKAN J., LAZAROVÁ B. et al. *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+*. Metodická příručka. 1. Vydanie. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR. 2012. 162 s. ISBN 978-80-904531-5-9.
- FREYER, M., FORMAZIN, M., ROSE, U. Factorial Validity of the Work Ability Index Among Employees in Germany. *Journal of Occupational Rehabilitation*. 2018. [online]. [Citované 02.04.2021] Dostupné na: <https://doi.org/10.1007/s10926-018-9803-9>
- GRAH, B. et al. 2019. Modelling the nurses employment dynamics in the ageing society. *IFAC-PapersOnLine*. ISSN 2405-8963. 2019, roč. 52, č. 25, s. 219-224.
- HLAĎO, P., POKORNÝ, B., PETROVOVÁ, M. Pracovní schopnost české pracovní síly ve věku 50+ a její vztah s vybranými demografickými a antropometrickými proměnnými. *Kontakt*. 2017; 19 (2): 156–166
- Implementace Age Managementu v České republice*. 2021. [online] [cit. 02.04.2021]. Dostupné na internete: aivd.cz/cz/implementace-age-managementu-v-ceske-republice-1330/
- KILÍKOVÁ, M. 2018. *Teória manažmentu v ošetrovateľstve*. Druhé vydanie. Rožňava : VŠ sv. Alžbety, n.o. Bratislava, 2018, s. 195-200. ISBN 978-80-8132-177-1.
- MILOSEVIC, M., GOLUBIC, R., KNEZEVIC, B. Work ability as a major determinant of clinical nurses' quality of life. *Journal of Clinical Nursing*. 2011;20(19–20):2931–2938.
- Nástroj na měření pracovní schopnosti – Work Ability Index 1.0 (WAI)*. 2021. [online] [cit. 02.04.2021]. Dostupné na internete: <https://www.agemanagement.cz/nastroj-na-mereni-pracovni-schopnosti-work-ability-index-1-0-wai/>
- PRANJIC, N., GONZALES, J.M.G., CVEJANOV-KEZUNOVIĆ L. Perceived Work Ability Index of public service employees in relation to ageing and gender: a comparison in three European countries. *Zdravstveno varstvo*. 2019;58(4):179-186.
- SK SaPA. Sestry a pôrodné asistentky sa stanú jadrom riešenia zdravotných problémov v 21. storočí. [online]. 2019. [citované 02.04. 2021]. Dostupné na: <https://www.sksapa.sk/aktuality-aoznamy/sk-sapa-sestry-a-porodne-asistentky-sastanu-jadrom-riesenia-zdravotnych-problemovv-21-storoci.html>.

ŠTOROVÁ, I. 2013a. Implementace age managementu v České republice. *Veřejná správa*. 2013; (20): 22-24.

ŠTOROVÁ, I. 2013b. Uplatnění age managementu v ČR v kontextu sociálních služeb. *Sociální služby*. 2013. srpen-září, 24-26.

ŠTOROVÁ, I. 2019. *Zavádění age managementu do firemní praxe aneb startují projekty v rámci výzvy Evropského sociálního fondu výzvy č.: 079 "Age management – chytrá změna v řízení, příležitost k růstu"*, [online] 2019. [Citované 02.04.2021] Dostupné na internete: <https://epale.ec.europa.eu/sk/node/95315>

Tento príspevok bol upravený, skrátený. Plné znenie bolo publikované v *recenzovanom vedeckom zborníku, ktorý bol vydaný pri príležitosti Medzinárodného dňa sestier 2021, Sestry: Hlas v popredí – vízia pre budúcnosť zdravotnej starostlivosti*. Nitra : Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre, 2021. s. 64-78. ISBN 978-80-558-1728-6.

Kontakt

doc. PhDr. Viera Hulková, PhD., MPH
Katedra ošetrovateľstva
Fakulta zdravotníctva
Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne
Študentská 2
911 50 Trenčín
viera.hulkova@tnuni.sk