

AGE MANAŽMENT – VÝZVA A PRÍLEŽITOSŤ PRE OŠETROVATEĽSTVO AGE MANAGEMENT – A CHALLENGE AND OPPORTUNITY FOR NURSING

HULKOVÁ Viera¹, KILÍKOVÁ Mária², BOBKOWSKA Michaela¹

¹ *Fakulta zdravotníctva, Trenčianska Univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne, Trenčín*

² *Vysoká škola zdravotníctva a sociálnej práce sv. Alžbety, Rožňava*

ABSTRAKT

Demografický vývoj nielen v Slovenskej republike, ale aj celosvetovo akcentuje výrazné starnutie populácie, a to prináša významné dôsledky pre ekonomiku, zvyšuje tlak na udržateľnosť systémov – zdravotníckych, dôchodkových, sociálnych a výkonnosť organizácií vrátane zdravotníckych zariadení. Predĺžovanie dĺžky života nesie so sebou aj predĺženie pracovného života, preto sa reforma pracovného života javí ako základný predpoklad pre spoluprácu rôznych vekových skupín na pracovisku a najmä zužitkovanie silných stránok jednotlivých generácií. Problémy, ktoré nastanú, budú súvisieť s veľkým počtom pracovníkov, ktorí odídu do dôchodku súčasne. Je potrebné si uvedomiť, že nestarnú iba pacienti, ale aj zdravotníci. Príspevok sa zaoberá Age manažmentom a jeho implementáciou v ošetrovateľstve. Hrozbou pre systém zdravotníctva v Slovenskej republike je dlhodobý nedostatok sestier, ich predčasný odchod z profesie, priemerný vek sestier, ktoré sú v praxi je 48 rokov, nízky záujem o štúdium ošetrovateľstva. Uvedené faktory sú dôvodom pre manažmenty zdravotníckych zariadení prečo uplatniť nový spôsob riadenia s ohľadom na vek zamestnancov.

Kľúčové slová: Age manažment. Ľudské zdroje v zdravotníctve. Ošetrovateľstvo. Sestry.

ABSTRACT

Demographic development not only in the Slovak Republic, but also worldwide emphasizes the significant aging of the population, and this brings significant consequences for the economy, increases the pressure on the sustainability of systems – health, pensionary, social and performance of organizations, including health facilities. Prolonging life expectancy also entails extending working life, that is why the reform of working life appears to be a basic precondition for cooperation between different age groups in the workplace and, in particular, to use the strengths of individual generations. The problems that will arise will be related to the large number of workers who retire at the same time. It is important to realize that not only patients but also healthcare professionals will age. The article deals with age management and its implementation in nursing. The long-term shortage of nurses, their early departure from the profession, the average age of nurses who are in practice is 48 years, and low interest in studying nursing – are the threat to the healthcare system in the Slovak Republic. These factors are the reason for the management of medical facilities to apply a new way of management with regard to the age of employees.

Key words: Age management. Human resources in health care. Nursing. Nurses.

ÚVOD

Nachádzame sa uprostred globálnej krízy pracovnej sily v zdravotníctve, ktorá sa vyznačuje významnou nerovnováhou. Podľa štatistík Svetovej zdravotníckej organizácie do roku 2030 bude chýbať na celom svete deväť miliónov sestier a pôrodných asistentiek. V nadväznosti na túto skutočnosť Svetová zdravotnícka organizácia v spolupráci s Medzinárodnou radou sestier spustila kampaň „Nursing Now“- Ošetrovateľstvo dnes. Za Slovenskú republiku sa do kampane zapojila Slovenská komora sestier a pôrodných asistentiek z dôvodu nedostatku sestier a pôrodných asistentiek (SK SaPA). Z prieskumu realizovaného SK SaPA vyplynulo, že priemerný vek sestier v praxi je 48 rokov. Sestry stredného a staršieho veku opúšťajú svoje povolanie častejšie v porovnaní s inými profesijnými skupinami (SKSaPA, 2019).

Demografické zmeny, ktoré nastanú v priebehu nasledujúcich dvadsiatich až tridsiatich rokov, môžu situáciu zhoršiť, ak sa neprijmú adekvátne opatrenia. K aspektom, ktoré výrazne ovplyvnia situáciu na trhu práce patrí zvýšenie podielu starších pracovníkov v pracovnom procese a celkové zvýšenie počtu ľudí nad 64 rokov. V roku 2050 bude v rámci Európskej únie v dôsledku starnutia populácie chýbať 15 % pracovnej sily. Na Slovensku to bude až 21 % (Je najvyšší čas..., 2015). V ostatných rokoch sa zvyšoval najmä počet pracujúcich osôb vo veku 50 až 74 rokov. Viac ako tretina zamestnancov má najmenej 50 rokov a opustí trh práce v priebehu nasledujúcich 15 rokov. Šilhár (2018) uvádza, že každým rokom vzrastie v Európe počet ľudí starších ako šesťdesiat rokov o 2 milióny. Pomer ekonomicky aktívnych obyvateľov k tým, ktorí sú ekonomicky neaktívni, sa do roku 2060 zmení z dnešných 4 ku 1 na pomer 2 ku 1. Stratégia Age managementu sa touto problematikou intenzívne zaoberá v snahe zabrániť novej demografickej a ekonomickej kríze.

CIELE

Cieľom príspevku bola analýza odborných a ve-

deckých literárnych zdrojov v teoretickej rovine a charakterizovať koncept Age manažment ako prospektívny nástroj riadenia ľudských zdrojov v ošetrovatelstve.

METODIKA

Príspevok má charakter prehľadovej štúdie kompilačného charakteru. Uskutočnili sme kritickú obsahovú analýzu 15 publikovaných článkov v bibliografických databázach PubMed, Scopus, Science Direct, Web of Knowledge podľa kľúčových slov. Štúdie boli publikované v období rokov 2010–2020. Objektom obsahovej analýzy boli výsledky medzinárodných výskumov, národných akčných stratégií, národných plánov, ktoré sa zaoberali Age manažmentom a príčinami odchodu sestier z profesie. Zistili sme variácie v prístupoch k Age managementu naprieč organizáciami aj krajinami.

KONCEPT AGE MANAŽMENTU

Globálne starnutie populácie spôsobuje zmeny v ekonomike, v zdravotníctve, v sociálnej starostlivosti, zasiahne trh práce, školstvo, kultúru, fungovanie domácností a spolužitie rodín. Tretina obyvateľov EÚ sú seniori nad 65 rokov. Starnutie populácie tak ovplyvňuje náš osobný, spoločenský, ale aj pracovný život. Dĺžka pracovného života sa predlžuje a bude ovplyvňovať zamestnancov, ale aj zamestnávateľov. Neexistujú dvaja ľudia, ktorí starnú rovnakým spôsobom. Vo svojom okolí vidíme „vyhoretych“ štyridsiatnikov a energiou prekypujúcich šesťdesiatnikov. Súčasní a aj budúci päťdesiatnici sú úplne v inej zdravotnej kondícii než predchádzajúce generácie. Sú oveľa aktívnejší a s touto generáciou je potrebné významnou mierou rátať v pracovnom a spoločenskom živote (Je najvyšší čas..., 2015). V súčasnosti je však postavenie osôb 50+ na trhu práce v Slovenskej republike vnímané ako problematické. Všetci starneme a pracovisko je po rodine druhým najčastejším miestom stretávania sa generácií (Štorová et al., 2012). Zmeny postojov k veku, starnutiu a starobe v spoločnosti, ktorá preferuje kult mladosti, budú zložité a dlhodobé.

V súvislosti s demografickými ukazovateľmi má implementácia Age manažmentu zásadný celospoločenský význam aj v SR. Age manažment je spájaný najmä so starnúcimi pracovníkmi, ale zaoberá sa všetkými vekovými skupinami na pracovisku: absolventmi, rodičmi s malými deťmi, tzv. „sendvičovou“ generáciou (osoby starajúce sa o starých rodičov a súčasne aj o nezaopatrené deti, u ktorých

nastáva konflikt rolí v súkromnom a pracovnom živote). Podstatou konceptu je využitie silných stránok jednotlivých generácií, nediskriminovať zamestnancov kvôli ich veku, vytvárať vekovo diverzifikované tímy, čím podporíme medzigeneračnú spoluprácu a dosiahneme vysokú konkurencieschopnosť (Štorová, 2015). Cimbalníková et al. (2012) uvádzajú, že Age Management predstavuje „vytvorenie podmienok, ktoré zohľadňujú vek na úrovni politickej a na úrovni organizácie v riadení pracovných procesov v oblasti fyzického a sociálneho prostredia.“ Treťou úrovňou tohto konceptu je úroveň jednotlivca aktuálne alebo perspektívne patriaceho do skupiny pracovníkov 50+. Novotný et al. (2015) publikovali detailnejšiu definíciu konceptu Age Managementu, resp. Age Diversity Managementu ako „dynamický súbor zásad, pravidiel, postupov, nástrojov, investícií týkajúcich sa uplatniteľnosti a zamestnateľnosti jednotlivcov a umožňuje pracovníkom všetkých vekových kategórií viesť produktívny, zmysluplný a zdravý život.“

V Škandinávii a vyspelých európskych krajinách sa tento koncept využíva už dve desaťročia. Age Management vznikol začiatkom osemdesiatych rokov dvadsiateho storočia vo Fínsku ako odpoveď na tamojší demografický vývoj a prudké starnutie populácie. V rámci Fínskeho inštitútu pracovného zdravia (Finnish Institute of Occupational Health) a najmä pod vedením profesora Juhani Ilmarinena, ktorý je považovaný za „otca“ Age manažmentu, vznikol komplexný systém a Index pracovnej schopnosti (WAI – Work Ability Index). Index pracovnej schopnosti v súvislosti s vekom a poklesom fyzickej a psychickej schopnosti sledovali vo svojej jednoročnej štúdií Hatch et al. (2018) v súbore 402 sestier vo veku 25–67 rokov v USA. Priemerný vek sestier bol 42 rokov. Zdravotné problémy sestier v súvislosti s vekom a fyzickou záťažou povolania najviac prispeli k poklesu pracovnej schopnosti. Účinnými spôsobmi na udržanie pracovnej schopnosti sestier môžu byť intervencie zamerané na prevenciu chorôb a udržiavanie zdravia už od stredného veku.

Age manažment je spôsob riadenia ľudských zdrojov s ohľadom na vek zamestnancov, na schopnosti a potenciál zamestnancov. Zohľadňuje priebeh životných fáz zamestnanca na pracovisku a prihliada na meniace sa zdroje (napr. zdravie, kompetencie, hodnoty, postoje, motivácia). Je založený na myšlienke, že organizácie by mali uznávať zmeny,

ktoré sú v zdrojoch zamestnanca (pracovné schopnosti) počas ich života a podporovať ich v rôznych vekových a kariérnych fázach pri dosahovaní cieľov organizácie (Štorová, 2015). Age management kombinuje pracovnú schopnosť zamestnancov so strategickým riadením ľudských zdrojov. Berie do úvahy faktory súvisiace s vekom v každodennom vedení a riadení, zvyšuje individuálne zdroje a upravuje pracovné úlohy tak, aby vyhovovali a využívali schopnosti jednotlivcov (Merkel et al., 2019). Šilhár (2019) proaktívne popisuje tieto prínosy Age manažmentu:

- vyššia motivácia zamestnancov,
- väčšie uspokojenie z práce,
- výraznejšia rovnováha medzi pracovným a osobným životom zamestnanca,
- zvýšený výkon všetkých vekových skupín,
- udržanie pracovnej schopnosti a zamestnateľnosti počas celého pracovného života.

POTREBA AGE MANAŽMENTU V OŠETROVATEĽSTVE

V roku 2010 dosiahol počet zamestnancov v sektore zdravotníctva v krajinách EÚ 21,9 milión. V roku 2018 sa zvýšil na 24,6 milión (Merkel et al., 2019). Z dlhodobého hľadiska je dôležité si uvedomiť, že v najbližších dvadsiatich rokoch nastane nerovnováha medzi ponukou a dopytom pracovnej sily v zdravotníctve. Podľa OECD sa odhady pohybujú medzi 22 % až 29 %. Má to viacero dôvodov, ktoré priamo podmieňujú potrebu poznania a uplatnenia konceptu Age manažmentu v manažmente ľudských zdrojov. Jedným z nich je skutočnosť, že pracovná sila je v sektore zdravotníctva staršia ako v iných sektoroch. Tento problém sa dotýka aj sestier. Počty sestier v jednotlivých krajinách od roku 2007 sústavne klesajú, pretože najväčšie skupiny sestier odchádzajú do dôchodku. Odchod skúsených sestier zo systému prináša so sebou riziko, že sa súčasne strácajú aj znalosti. Je preto nevyhnutné proces prenosu znalostí systematicky plánovať, pretože strata odborných vedomostí, skúseností 50 až 60 ročných sestier, ktoré odchádzajú do dôchodku, by

mohol mať vážny dopad na schopnosti pracovníkov čeliť novým výzvam v ošetrovatelstve (Funtová, 2017). Ďalším zásadným aspektom, ktorý ovplyvňuje potrebu poznania a implementácie Age manažmentu je predčasný odchod sestier z pracovného procesu a z povolania. Takého formy odchodov sú spojené s akútnym nárastom nákladov na zaškolenie nových zamestnancov v povolaní sestra (ICN, 2014). Sme toho názoru, že udržanie zdravotníckeho systému v súčasnosti vyžaduje plánovanie adekvátneho počtu odborne spôsobilých sestier, prevádzku vzdelávacích inštitúcií s kvalifikovanými pedagógmi, reguláciu profesie a moderný nábor potenciálnych uchádzačov výkon povolania. Sestra, ktorá je prijatá do zamestnania dnes, môže byť stále aktívnou pracovnou silou aj v roku 2050.

Potrebu integrácie konceptu Age manažmentu determinuje prehľad celkového počtu sestier v systéme v rokoch 2000 a 2019. Realitou je markantný pokles ich počtu v systéme. Zaujímavé je zistenie, že výrazne rástol počet sestier vo vekovej kategórii 55-59 rokov; 60-64 rokov a 65 a viac. V tabuľke č.1 je zrejмый úbytok sestier vo vekovej kategórii 20-24 rokov a 25-29 rokov. Poskytovanie ošetrovateľskej starostlivosti bude ovplyvňované politickými reformami a reformou dôchodkového systému, preto je možné predpokladať, že počty sestier v systéme budú i naďalej klesať.

Pracovná sila v zdravotníctve je prevažne ženská. S tým je spojený aj charakteristický rozdiel v odmeňovaní žien a mužov. Ženy majú roztrieštenú pracovnú kariéru, nižšie platy vedúce k zníženiu dôchodkových príjmov. Štúdia Mäcken et al. z roku 2018, poukazuje na dôležitý aspekt, že sestry by chceli odísť do dôchodku skôr v porovnaní s inými profesiami a odvetvami. Sestry sú vystavené fyzicky a psychicky náročným pracovným podmienkam, vysokému pracovnému zaťaženiu, časovej tiesni, emocionálnej práci a slabej ergonomii, ktoré môžu viesť k absencii, zníženej pohode a vyčerpanosti. Na základe týchto skutočností je udržanie dobrého zdravia, fungovania a pracovných schopností zamestnancov a zlepšenie pracov-

Tabuľka č. 1 Počet sestier v Slovenskej republike podľa veku vo vybraných rokoch

Rok	Počet spolu	Veková skupina										
		do 19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65+
2000	40 380	1097	5701	5408	5281	5709	6090	5572	4372	890	219	41
2010	32 745	6	863	2850	4402	5650	4786	4639	4657	3431	1119	342
2018	31 061	0	907	1487	2008	3034	6501	5207	4487	4256	2390	784
2019	31 309	0	959	2344	1753	3024	6134	5614	4610	4169	2669	906

Zdroj: NCZI, 2019

ných podmienok kľúčovými oblasťami, ktoré musia organizácie a zamestnávateľia brať do úvahy (Merkel et al., 2019).

V rokoch 2002–2005 sa v jedenástich európskych štátoch uskutočnil projekt NEXT (The Nurses Early Exit Study). Výsledkom projektu je komplexná analytická štúdia predčasného odchodu sestier z profesie. Do štúdie sa na európskom kontinente zapojilo 6000 sestier. Koordinátorkou projektu za Slovenskú republiku bola prof. Mária Kovářová. Hlavným cieľom NEXT štúdie bolo zistiť, prečo sestry opúšťajú svoje povolanie včasnšie ako zástupcovia iných profesií. Skorší odchod z profesie má rôzne príčiny a formy, ale aj dôsledky na poskytovanie zdravotnej a ošetrovateľskej starostlivosti. Štúdia preukázala, že pri skoršom odchode z profesie alebo predčasnom odchode do dôchodku systém stráca najskúsenejších profesionálov. Z výsledkov štúdie vyplynuli zistenia o vekovom zložení sestier v monitorovaných krajinách. Najväčší podiel aktívnych sestier vo vekovej kategórii nad 50 rokov v systéme zdravotnej starostlivosti je vo Fínsku (33 %), v Nórsku (26 %) a vo Veľkej Británii (21 %). Zo štúdie vyplynulo zistenie, že narastá počet sestier vo vekových skupinách nad 45 rokov. Vo Veľkej Británii je až polovica sestier staršia ako 40 rokov (Hasselhorn et al., 2006). V Slovenskej republike pracovalo v rokoch 2002–2005 33 % sestier starších ako 45 rokov (Kovářová, 2006). V NEXT súbore bol celkový podiel sestier nad 50 rokov 17,6 %. Okrem monitorovania a analýzy dôvodov predčasného odchodu z profesie sestry, projekt mapoval aj spoločné charakteristiky tohto javu. Osobitným cieľom bolo zmapovať podmienky podporujúce tzv. zdravé starnutie v profesii sestry. Ak chcú sestry prirodzene „zostarnúť“ v profesii, musia mať vytvorené také pracovné podmienky, aby boli schopné splniť všetky požiadavky na ne kladené v zamestnaní bez ujmy na vlastnom zdraví. Fínsko je jediná krajina, ktorá považuje profesiu sestry za rizikovú z hľadiska fyzickej a psychickej náročnosti a možnosť predčasného odchodu z povolania majú sestry ustanovenú zákonom. Vo Fínsku je najvyšší počet sestier starších ako 50 rokov. V roku 2005 sa vo Fínsku uskutočnila reforma dôchodkového systému s cieľom podporiť zamestnancov. Vek odchodu do dôchodku je otvorený od 63. roku života, keď si môže zamestnanec sám vybrať, či prestane pracovať. Ďalším motivačným nástrojom sú benefity.

Ak starší človek pracuje aj po 66. roku života, dostáva 4,5 % z ročného platu ako bonus (Funtová, 2017). Iné odborné a vedecké štúdie, výsledky výskumov, ktoré podmieňujú potrebu Age manažmentu publikovali francúzski odborníci v pracovnom lekárstve (Kovářová, 2006). Skúmali pracovné podmienkami starších vekových kategórií sestier, neadekvátne zosúladenie pracovnej náplne a schopnosti starších sestier, čo môže mať negatívny dopad na starostlivosť o pacientov v budúcnosti.

Potreba poznania a implementácie Age manažmentu je podmienená aj inými skutočnosťami. Ukazuje sa, že pracovná a ekonomická aktivita sestier nad 50 rokov dynamicky mení trh práce v zdravotníctve. Spolu s právnymi úpravami týkajúcimi sa veku odchodu do dôchodku sú výzvami pre manažmenty zdravotníckych zariadení. Ľudia 50+ sú všeobecne diskriminovaní pri hľadaní práce, ale v prípade starších sestier sa cení ich potenciál, pracovné a životné skúsenosti. Jobánková a Špačková (2005) poukazujú na tendenciu manažmentu preferovať vo výbere nových zamestnancov mladšie vekové kategórie sestier do 35 rokov. Navrhujú vytvárať vekovo heterogénne ošetrovateľské tímy aj v súvislosti s profesijnými kvalitami sestier vyšších vekových kategórií. Podľa štúdie uskutočnenej v EÚ bolo 6 % pracovníkov vo vekovej skupine od 15 do 24 rokov a necelých 5% z vekovej skupiny nad 55 rokov vystavených vekovej diskriminácii na pracovisku, čo predstavuje dve najzraniteľnejšie vekové skupiny. Medzi spôsoby diskriminácie starších pracovníkov patrí: vylúčenie z povýšenia, prepúšťanie, nútený predčasný odchod do dôchodku, obmedzenie pracovných povinností (Fabisiak et al., 2012). Vekovo diverzifikovaný pracovný tím na oddelení optimalizuje využitie pracovnej sily, organizácie práce, pracovného prostredia, zvyšuje kvalitu ľudských zdrojov, spája v sebe dynamiku mladosti so skúsenosťami starších sestier a ak si manažment uvedomí tieto silné stránky, ďalším benefitom bude zmena organizačnej kultúry a image zdravotníckeho zariadenia (Funtová, 2017). Wallin a Hussi (2011) vo svojej štúdií hodnotili organizácie v dvoch dimenziách prístupu k Age manažmentu:

- uvedomenie si veku a starnutia v ľudských zdrojoch organizácie,
- úroveň pripravenosti organizácie na implementáciu age manažmentu.

Z výsledkov vyplýva, že mnohé organizácie, zamestnávateľia neriešia vekovú a zamestnaneckú štruktúru, neuvedomujú si tento problém. Na nedostatok pracovných síl reagujú nábormi svojich bývalých zamestnancov v dôchodku alebo nezamestnaných a úpravou pracovných požiadaviek, aby zodpovedali pracovnej schopnosti starších zamestnancov. Absentuje dlhodobé plánovanie a organizácie sú nútené hľadať nové riešenia akútnych problémov. Autori dodávajú, že sú aj organizácie, ktoré znižujú pracovné nároky a majú lepšie povedomie o vekovej štruktúre svojich zamestnancov. Starnutie vnímajú ako výzvu a osobitne sa zaoberajú rizikami súvisiacimi so staršími zamestnancami (napr. zvýšené mzdové náklady spojené s absenciou v chorobe a invalidnými dôchodkami). Zníženie nárokov na prácu realizujú napríklad úpravou pracovného času/zmeny (Cohen, 2006). Dôvodov na rozvoj Age manažmentu je mnoho. Na jeho potrebu poukázali aj niektoré inštitúcie na Slovensku, ktoré participujú v projekte Age Management Uptake. Cieľom projektu bolo rozširovať a rozvíjať kompetencie vzdelávateľov, aby boli schopní plniť vyššie uvedené ciele (ciele európskych sociálnych partnerov) a vytvoriť kurikulum Age manažmentu (pre formálne i neformálne vzdelávacie systémy), ktorého absolventi sa stanú poradcami v oblasti Age manažmentu. Témami projektu boli:

- nové inovatívne osnovy/vzdelávacie metódy/vytváranie vzdelávacích kurzov,
- interkultúrne/medzigeneračné vzdelávanie a (celoživotné) učenie,
- problémy trhu práce vrátane kariérového poradenstva/nezamestnanosti mladých (Šilhár, 2018).

Projekt sa opiera o skúsenosti s Age manažmentom v Českej republike. Age Management Uptake projekt prináša nasledujúce intelektuálne výstupy (odbornú rešerš: Čo sa osvedčilo vo vekovom manažmente, kurikulum vekového manažmentu, študijné materiály pre kombinované vzdelávanie, kvalifikačný štandard Poradca vekového manažmentu, akreditáciu kurzu pre dospelých v krajinách strednej a východnej Európy, pokyny pre implementáciu kurikula vekového manažmentu), pre českých, poľských, rakúskych a slovenských lektorov, školiteľov vo formálnom a neformálnom vzdelávaní. Výsledky projektu sú dostupné na stránke [https:// www.agemanagementuptake.eu/en/outputs](https://www.agemanagementuptake.eu/en/outputs).

RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV V OŠETROVATEĽSTVE A AGE MANAŽMENT

Age manažment kladie nároky na manažérky ošetrovateľstva, na ich znalosti a postoj k starnutiu. V rámci implementovania Age manažmentu sa od nich očakáva, že budú pravidelne analyzovať zmeny v poskytovaní ošetrovateľskej starostlivosti, analyzovať pracovné miesta, pracovníkov, reštrukturalizovať pracovné miesta, zohľadňovať vek a pracovnú schopnosť sestier. Manažéri ošetrovateľstva by sa mali zamerať na:

- nábor zamestnancov,
- kariérne plánovanie a mentoring,
- prijatie nástrojov umožňujúcich opätovné plynulé zaradenie do zamestnania,
- manažment zmien a osobný rozvoj,
- úspešnú politiku odchodu do dôchodku (Štorová et al., 2012).

V otázke nábormi zamestnancov zdieľame názor, že manažérky ošetrovateľstva majú vytvárať a udržiavať kontakty so vzdelávacími inštitúciami za účelom nábormi potenciálnych zamestnancov. Mali by ponúkať možnosti stáží, praxe, brigád v zdravotníckom zariadení. Po úspešnom nábore pomôcť mladým ľuďom zvyknúť si na pracovný život a zvládnuť rolu zamestnanca. K ďalším opatreniam patrí vytváranie generačne rozmanitých pracovných tímov, podpora zamestnancov v štúdiu popri práci, implementovanie mentoringu. Osobitná pozornosť by sa mala venovať adaptačnému procesu. Manažment adaptačného procesu je nástroj, ktorý má pomôcť zamestnancovi vrátiť sa do pracovného procesu, napr. po dlhobojnej absencii, zvládnuť zmenu v pracovnej schopnosti v súvislosti so zmeneným zdravotným stavom. Vytvára podmienky na zmenu pracovnej náplne, pracovného miesta v rámci organizácie. Umožňuje flexibilne upraviť pracovnú dobu, skrátiť pracovný úväzok, upraviť pracovné prostredie a pod.

Cieľom kariérneho plánovania je podporovať zamestnancov v kariérnom raste, aby zvládli povýšenie z pracovníka na vedúceho zamestnanca, manažéra a zabezpečiť im vzdelávanie, ktoré im umožní pripraviť sa na situácie spojené s novými pracovnými povinnosťami. Možnosť osobného rozvoja a zmena kompetencií sa týka všetkých vekových skupín zamestnancov. Kariérne plánovanie sa realizuje z hľadiska jednotlivca, ale aj dopadu na organizáciu (Štorová et al., 2012). Manažment zmien a osobný rozvoj je opatrenie zamerané na podporu

zvládania zmien v prípade reštrukturalizácie pracovných miest, organizačných zmien v zdravotníckom zariadení, absolvovanie školení, kurzov na zvládanie zmien a osobný rozvoj, na pomoc pri hľadaní nových kariérnych možností.

Politika odchodu do dôchodku má za cieľ pomôcť zamestnancovi určiť správny čas a správny spôsob odchodu z trhu práce. Úspešná politika odchodu do dôchodku pozostáva z troch fáz: 1) zamestnanec premýšľa o odchode do dôchodku asi desať rokov vopred; 2) rozhodnutie odísť do dôchodku; 3) načasovanie odchodu do dôchodku s dostatočným časovým predstihom, ktoré je dôležité ako pre zamestnanca, tak i pre organizáciu. Úlohou manažmentu je podporovať pracovníkov, aby zotrvali v pracovnom živote i napriek dôchodkovému veku (Štorová et al., 2012).

Na základe skúseností autorky odporúčajú manažérkam ošetrovateľstva a manažérkam ľudských zdrojov:

- vypracovať analýzu ošetrovateľského personálu z hľadiska veku a kvalifikačnej štruktúry,
- identifikovať podmienky, ktoré podporujú zdravé starnutie v ošetrovateľstve,
- cielene podporovať zdravie na pracovisku s cieľom udržať pracovnú schopnosť sestier, poskytnutie zdravotných benefitov, napr. rehabilitácia,
- vedúcich pracovníkov preškoliť o Age manažmente,
- ponúknuť sestрам možnosť postupného odchodu do dôchodku alebo prácu na čiastočný úväzok, dohodu,
- zmeniť systém organizácie práce – flexibilná pracovná doba, práca v noci, ergonomické preorganizovanie pracoviska, vybavenie pracoviska, úprava pracovných rozvrhov, preradenie na iný druh práce a pod.,
- identifikovať chýbajúce zručnosti a spôsobilosti starších sestier a potrebu školení najmä v prípade zmien v spôsobe práce alebo zavedenia nových technológií.

Organizácie, ktoré majú koncept Age manažment zakomponovaný do svojich stratégií riadenia a vnútorných politík, sa vyznačujú perspektívnymi opatreniami, kde medzigeneračné učenie vníma starnutie ako príležitosť. Sú si vedomé demografických zmien a oceňujú pozitívne aspekty starších pracovníkov vrátane skúseností, znalostí a výkonu (Merkel et al., 2019). Pri bližšom pohľade na implementované opatrenia týkajúce sa Age

manažmentu sme v jednotlivých štúdiách identifikovali širokú škálu postupov. Výsledky ukázali, že opatrenia na podporu pracovnej schopnosti (starnúcich) pracovníkov zahŕňali niekoľko dimenzií od nábory, odbornej prípravy, kariérneho rozvoja, flexibilných pracovných postupov, podpory zdravia, opätovné zamestnanie alebo komplexné prístupy. Veľa organizačných opatrení bolo zameraných na zníženie nárokov na prácu a boli ústretové voči zamestnancom. Najčastejšie boli používané opatrenia týkajúce sa úpravy pracovného času.

ZÁVER

V ostatných rokoch sme svedkami reformy pracovného života a dôchodkového systému. Age manažment je nový pohľad na personálny manažment, ktorý umožňuje riešiť demografické zmeny v zdravotníckom sektore. Mnohé z opatrení Age manažmentu sú prospešné zamestnancom aj zamestnávateľovi – organizácii. Zamestnancom zmysluplnejšou kariérou a zamestnávateľia majú angažovanejších zamestnancov s lepšími pracovnými schopnosťami, produktivitou a motivovanejšími na neskorší odchod do dôchodku.

Age management ako koncept ponúka možnosti na zvýšenie pracovnej schopnosti starnúcich a starších pracovníkov, avšak len málo organizácií vidí starnutie ako príležitosť; majú buď nízke povedomie o veku, alebo starnutie svojich zamestnancov považujú za záťaž.

Kľúčovým posolstvom Age manažmentu je práve samotný pojem – zmeny treba manažovať, riadiť, nakoľko práve ľudia, zamestnanci, zdravotnícki pracovníci sú tým najcennejším čo nemocnica má a úspech zamestnávateľa závisí najmä od kvalitnej práce zamestnancov. Manažmenty zdravotníckych zariadení v SR by mal zväziť investície do implementácie Age manažmentu nielen preto, že sa stanú atraktívnejším zamestnávateľom, ale aj preto, aby si udržali svojich zamestnancov v období, kedy je ťažké nájsť kvalifikovaných pracovníkov. Komplexným prístupom s cieľom využiť potenciál starších sestier, uplatňovaním strategického myslenia, reštrukturalizáciou pracovných miest sa možno v najbližších rokoch dočkáme označenia nemocníc „Age management friendly hospital“ v Slovenskej republike.

Limity prehľadovej štúdie

Limitom štúdie je absencia prác, výskumov a štúdií so zameraním na Age manažment v ošetrovateľstve v Slovenskej republike pre účely komparácie so zahraničnými

štúdiami. Aktuálnosť témy deklaruje aj skutočnosť, že v Centrálnom registri záverečných a kvalifikačných prác neexistuje práca s témou Age manažmentu použitá v ošetrovatelstve. Autorky príspevku zrealizujú výskum zameraný na implementáciu Age manažmentu v ošetrovatelstve v súvislosti s pripravovanou vedeckou monografiou.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

CIMBALNÍKOVÁ 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.

COHEN J.D. The aging nursing workforce: How to retain experienced nurses. *Journal of Healthcare Management*. 2006; 51 (4): 233-245.

FABISIÁK J., PROKURAT S. Age Management as a Tool for the Demographic Decline in the 21st Century: An Overview of its Characteristics. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI)*, 2012; 8 (4): 83-96.

FUNTOVÁ, V. Poskytování kvalitní zdravotní péče a age management. *Zborník vedeckých prác Ošetrovatelstvo 2020 – trendy, zmeny a budúcnosť*, 2017; s.88-114. ISBN 978-80-8132-166-5.

HASSELHORN H.M., TACKENBERG P., KUEMMERLING A. et al. Nurses' health, age and the wish to leave the profession - Findings from the European NEXT-Study. *La Medicina del lavoro*. 2006; 97 (2): 207-214.

HATCH D.J., FREUDE G., MARTUS P. et al. Age, burnout and physical and psychological work ability among nurses. *Oxford Journals Occupational Medicine*. 2018; 68 (4): 246-254.

ICN. *Sestry: Hybná sila zmien. Zásadný zdroj pre zdravie*. Geneva: International Council of Nurses. 2014. 62 s. ISBN 978-92-95099-19-7.

Je najvyšší čas na vekový manažment. Bratislava: Občianske združenie Bagar. 2015. 52 s. ISBN 978-80-971 932-7-0.

KOVÁŘOVÁ M. *Pracovné a životné podmienky sestier v Európe*. Rožňava: Roven, 2006. 130 s. ISBN 80-89168-168-14-0.

MERKEL S., RUOKOLAINEN M., HOLMAN D. Challenges and practices in promoting (ageing)

employees working career in the health care sector – case studies from Germany, Finland and the UK. *BMC Health Services Research*. 2019; 19 (918): 2-12.

NÁRODNÉ CENTRUM ZDRAVOTNÍCKYCH INFORMÁCIÍ. *Zdravotnícke ročenky*. Archív. [online]. 2021. [citované 07.01.2021]. Dostupné na: http://www.nczisk.sk/Statisticke_vystupy/Zdravotnicka_rocenka/Pages/default.aspx

Nursing now. [online]. 2019. [citované 25.9.2020]. Dostupné na: <https://www.nursingnow.org/slovakia/>

NOVOTNÝ P., BOSNIČOVÁ N., BŘENKOVÁ J. et al. *Age management: jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat. Možnosti uplatnění age managementu v České republice. Průvodce pro jednotlivce, organizace a společnost. Metodická příručka*. 1. Vydanie. Plzeň : Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, o. s. 2015. 73 s. ISBN 978-80-904531-7-3.

SK SaPA. *Sestry a pôrodné asistentky sa stanú jadrom riešenia zdravotných problémov v 21. storočí*. [online]. 2019. [citované 25.11.2020]. Dostupné na: <https://www.sksapa.sk/aktuality-a-oznamy/sk-sapa-sestry-a-porodne-asistentky-sa-stanu-jadrom-riesenia-zdravotnych-problemov-v-21-storoci.html>.

ŠILHÁR K. *Age Management Uptake - ako na vekový manažment?* [online]. 2018. [citované 25.11.2020]. Dostupné na: <https://epale.ec.europa.eu/sk/blog/age-management-uptake-ako-na-vekovy-manazment>.

ŠILHÁR K. *Vekový manažment /Age Management*. [online]. 2019. [citované 25.01.2021]. Dostupné na: <https://epale.ec.europa.eu/sk/content/vekovy-manazment-age-management>.

ŠTOROVÁ I. *Age management pro zaměstnavatele se zaměřením na starší pracovníky*. Praha : Svaz průmyslu a dopravy ČR. 2015. 44 s.

ŠTOROVÁ I., FUKAN J. *Zaměstnanec a věk aneb Age Management na pracovišti*. Praha: Českomoravská konfederace odborových svazů a Asociace samostatných odborů. 2012. 84 s. ISBN 978-80-87137-35-2.