LUNOOA

VEŘEJNÝ PRŮVODCE

Zdraví ve středním věku v práci

Praktický průvodce pro HR a vedení firem

LUNOOA · verze 1.0 · říjen 2026 · údaje ověřeny k 30. 10. 2026

LUNOOA poskytuje neklinickou edukaci a podporu pracovního prostředí. Materiál nenahrazuje lékařskou péči ani právní poradenství.

Obsah

0. Jak s průvodcem pracovat

1. Proč téma patří do práce

2. Co se ve středním věku děje a co z toho potřebuje vědět HR

3. Mapa překážek: co může zaměstnavatel ovlivnit

4. Právní a etický rámec v ČR

5. Jak téma ve firmě otevřít

6. Podpůrný rozhovor

7. Osm situací z praxe

8. První realistická opatření

9. Checklist: kde jsme dnes

10. Prvních 30 dní

11. Jak získat podporu vedení

12. Co dál

13. Zdroje

0

Jak s průvodcem pracovat

Průvodce je určen personalistkám a personalistům, HR business partnerům, manažerům a členům vedení. Nepředpokládá žádné zdravotnické vzdělání a ani k němu nevede.

Co průvodce dělá: pomáhá pochopit, proč se zdraví ve středním věku týká organizace práce, a nabízí postup, který zvládne zavést i firma bez rozpočtu na externí program.

Co průvodce nedělá: neučí rozpoznávat nemoci, nedoporučuje léčbu a nenabádá ke sběru zdravotních informací. To vše patří do vztahu mezi člověkem a jeho lékařkou nebo lékařem.

Proč „střední věk“, a ne jen „menopauza“. Perimenopauza a menopauza jsou v tomto průvodci hlavním tématem, protože jsou nejméně probírané a dotýkají se velké části zaměstnankyň. Ve stejném období se ale sbíhá víc věcí: horší spánek, péče o stárnoucí rodiče a zároveň o děti, změna fyzické kondice, nároky na výkon v nejzodpovědnějších rolích. Opatření, která pomohou při menopauze, často pomohou i lidem, kteří řeší něco jiného. To je dobrá zpráva pro každou firmu, která nechce vytvářet speciální režim pro jednu skupinu.

Jak číst průvodce. Texty jsou odlišeny do tří typů bloků. **Co říká výzkum** shrnuje doložená zjištění se zdrojem, rokem a kontextem. **Doporučení** přináší shodu odborných a institucionálních doporučení. **Postup LUNOOA** je vlastní metodika LUNOOA. Zahraniční data uvádíme jako inspiraci, nikoli jako přesný odhad pro české firmy.

Jazyk. Menopauza se týká žen, ale i některých trans mužů a nebinárních lidí. Kde mluvíme o „ženách“, máme na mysli všechny, kterých se týká. Kde mluvíme o středním věku obecně, máme na mysli všechny zaměstnance.

1

Proč téma patří do práce

Po přečtení této kapitoly umíte vedení ve třech větách vysvětlit, proč jde o otázku udržení zkušených lidí a kvality práce, ne o benefit. Znáte hlavní data a víte, proč je nelze automaticky přenášet do českého prostředí.

1.1 Lidé ve středním věku tvoří stále větší část pracovní síly

V roce 2024 pracovalo v Česku 73,2 % žen ve věku 55–64 let (OECD). Průměr Evropské unie byl ve stejném roce 59 % (Eurostat, citováno v Kausto, 2025). České ženy v tomto věku tedy pracují výrazně častěji než průměrná Evropanka. S posouváním důchodového věku a nedostatkem lidí na trhu práce bude jejich podíl dál růst. Ženy ve věku, kdy obvykle probíhá menopauza, nejsou okrajovou skupinou. Často zastávají role s největší zkušeností a odpovědností.

1.2 Co říká výzkum o dopadu na práci

CO ŘÍKÁ VÝZKUM

- **Německo, Rakousko a Švýcarsko, 2024–2025.** Studie MenoSupport (HWR Berlin, vedoucí výzkumnice Andrea Rumler) se ptala zaměstnaných žen ve třech zemích stejným dotazníkem. Souhrnná zpráva vyšla v říjnu 2025:

	Německo	Rakousko	Švýcarsko
Počet respondentek	2 119	1 720	2 259
Sběr dat	2023	2024	2025
Snížily úvazek	21 %	21 %	24 %
Změnily zaměstnání	16 %	13 %	18 %
Odešly do předčasného důchodu	6 %	8 %	10 %
Prostředí v práci je podle nich podpůrné	15 %	16 %	21 %
Téma je v práci tabu	52 %	49 %	43 %
Za užitečné považují školení vedoucích	76 %	72 %	65 %

- **Německo, 2024.** Stejný tým odhadl ztrátu německé ekonomiky na 9,4 miliardy eur ročně (HWR Berlin, listopad 2024). Odhad přenáší britské zjištění o půlhodině ztraceného pracovního času týdně na 6,7 milionu zaměstnaných Němek ve věku 50–65 let. Jde o hrubý modelový výpočet, nikoli měření.
- **Španělsko, 2025.** Průzkum EADA Business School (575 zaměstnaných žen ve věku 45–58 let): 71 % žen zůstávalo v práci vysoce angažovaných a 82 % si kvůli příznakům nikdy nevzalo volno. Přesto víc než polovina zvažovala odchod z práce. Specifickou podporu nabízelo jen 5 % firem.
- **Norsko a Švédsko, 2025.** Analýza celopopulačních registrů (Conti, Ginja, Persson a Willage) ukázala, že čtyři roky po stanovení diagnózy související s menopauzou byly výdělky norských žen o 7,4 % nižší než rok před ní. Ve Švédsku byl pokles menší, 2,9 %.
- **USA, 2024.** Podle studie EMPACT, kterou citují konsenzuální doporučení The Menopause Society (2024), se jen 31 % žen cítilo dobře, když měly o svých příznacích mluvit v práci.

Jak tato čísla číst. Žádné z nich nepochází z Česka a každé měří něco jiného. Data ze zemí DACH a ze Španělska pocházejí z dobrovolných online dotazníků, takže mohou nadhodnocovat podíl žen s obtížemi. Severská data se týkají jen žen, které vyhledaly lékařskou péči a dostaly diagnózu. Německo a Rakousko jsou nám kulturně i organizací práce blízko, a proto jsou pro české firmy nejužitečnějším srovnáním. Na české zaměstnavatele je nelze přenést jako přesný odhad. Ukazují ale shodný vzorec napříč zeměmi s různými systémy: **ženy ve středním věku většinou zůstávají v práci angažované, ale tiše zvažují, zda v ní zůstanou.** Problém se proto neprojeví jako pokles výkonu, ale jako odchod zkušeného člověka, o jehož důvodech se firma nedozví.

1.3 Co víme o tom, co pomáhá (a kde důkazy chybí)

CO ŘÍKÁ VÝZKUM

Britské ministerstvo práce a důchodů (DWP) zveřejnilo v červenci 2025 přehled 42 studií z let 2016–2024. Hlavní zjištění:

- Dopad příznaků na sebedůvěru a pohodu v práci je doložen dobře, dopad na samotnou schopnost práci vykonávat méně jednoznačně.
- Pracovní podmínky ovlivňují, jak člověk příznaky prožívá: kontrola nad vlastní prací, pracovní oděv, jistota zaměstnání.
- Školení manažerů zlepšilo jejich znalosti, postoje a sebedůvěru, ale po čtyřech týdnech se neprokázala změna jejich chování.
- Kvalitních studií, které by hodnotily konkrétní firemní opatření, je málo. Žádná nevyčíslila náklady a úspory.

Z toho plyne praktický závěr, který tento průvodce bere vážně: **osvěta je nutná, ale nestačí.** Rozhodující je, jak firma vyřizuje žádosti o úpravu práce, jak vede hodnocení výkonu a zda se lidé nebojí ozvat. Proto se další kapitoly věnují hlavně procesům.

Série článků v časopise *The Lancet* (Hickey a kol., 2024) zároveň upozorňuje na opačné riziko: líčit menopauzu jen jako nemoc a úpadek. Autorky a autoři připomínají, že řada žen ji prožívá neutrálně nebo bez větších potíží, a prosazují model, ve kterém má žena přístup k nestranným informacím a sama rozhoduje. Finská výzkumnice Johanna Kausto (2025) to shrnuje takto: menopauza není nemoc, ale přirozená součást stárnutí. Důkazy o účinnosti firemních opatření jsou zatím nedostatečné a jejich dopad závisí na pracovních podmínkách. Švýcarská gynekoložka Petra Stute, prezidentka Evropské společnosti pro menopauzu a andropauzu (EMAS), k tomu dodává, že menopauza nemoc není, ale může ženy nemocnými udělat, pokud s ní v práci zůstanou samy.

1.4 Tři věty pro vedení

POSTUP LUNOOA

1. *Ženy ve středním věku tvoří rostoucí a nejzkušenější část naší pracovní síly.*
2. *Zahraniční data opakovaně ukazují, že část z nich kvůli zdravotním změnám a nevhodným podmínkám omezí práci nebo odejde, často bez toho, aby firma znala důvod.*
3. *Nepotřebujeme zdravotní program. Potřebujeme vědět, které naše podmínky a postupy zbytečně ztěžují práci, a upravit je.*

2

Co se ve středním věku děje a co z toho potřebuje vědět HR

Po přečtení této kapitoly rozumíte základním pojmům, víte, jak různorodá je zkušenost lidí, a znáte hranice své role.

2.1 Základní pojmy

- **Perimenopauza** je přechodné období před poslední menstruací. Hladiny hormonů v něm kolísají a cyklus se mění. Obvykle začíná ve čtyřicítce a může trvat několik let.
- **Menopauza** je okamžik poslední menstruace. Zpětně se určuje po 12 měsících bez menstruace. Nejčastěji nastává mezi 45 a 55 lety.
- **Postmenopauza** je období po menopauze.
- **Předčasná a časná menopauza** nastává před 40, respektive mezi 40 a 44 lety. Podle série *The Lancet* (2024) se předčasná týká 2–4 % a časná 8–12 % žen. Může také přijít náhle po operaci nebo onkologické léčbě. Pro HR je důležité vědět, že se týká i mladších zaměstnankyň, které by si s menopauzou nikdo nespojil.

2.2 Co se může projevit v práci

Zkušenost je velmi individuální. Někdo nepozná téměř nic, jiný člověk má potíže, které výrazně ovlivní každodenní život. V práci se nejčastěji projevují:

- **návaly horka a noční pocení**, a v důsledku toho přerušovaný spánek a únava,
- **potíže se soustředěním a pamětí** (často popisované jako „mozková mlha“),
- **změny nálady, podrážděnost, úzkost**,
- **silné nebo nepředvídatelné krvácení** v perimenopauze,
- **bolesti kloubů a svalů, bolesti hlavy**.

Tento výčet není nástrojem pro manažery. Slouží k tomu, aby HR rozumělo, proč se v rozhovoru mohou objevit témata jako teplota v kanceláři, ranní směny nebo dlouhé porady bez přestávky.

2.3 S čím se menopauza ve středním věku potkává

Ve stejném období lidé často řeší:

- **spánek**, který se zhoršuje nejen kvůli hormonům, ale i kvůli stresu a péči o blízké,
- **péči o rodiče** a zároveň o dospívající nebo dospělé děti,
- **změnu fyzické kondice**, kdy pohyb a regenerace začínají hrát větší roli,
- **kariérní přeskupení**, tedy otázky smyslu, další role nebo odchodu,

- **jiná onemocnění**, která se ve středním věku častěji objevují.

Pro HR z toho plyne jednoduché pravidlo: **nehádejte příčinu.** Člověk, který je unavený a hůř se soustředí, může procházet menopauzou, pečovat o nemocnou matku, mít jiné onemocnění, nebo všechno najednou. Vaším úkolem není příčinu zjistit, ale domluvit, co mu v práci pomůže.

2.4 Hranice role HR a manažera

HR a manažer ano	HR a manažer ne
Ptát se, co člověku v práci pomůže	Ptát se na příznaky, léky nebo diagnózu
Upravit podmínky, čas a postupy	Doporučovat léčbu nebo doplňky stravy
Nabídnout dostupné zdroje (EAP, pracovnělékařské služby)	Sdělovat cokoli dál bez souhlasu
Respektovat, že člověk o tématu mluvit nechce	Usuzovat na menopauzu podle věku nebo chování

DOPORUČENÍ

Britské klinické doporučení NICE (NG23) bylo v listopadu 2024 rozšířeno o kognitivně-behaviorální terapii jako jednu z možností, jak zvládat příznaky spojené s menopauzou, například návaly horka, potíže se spánkem nebo s náladou. Pro HR je z toho důležité jediné: **psychologická podpora (např. firemní program EAP) je pro toto téma relevantní a má smysl na ni upozornit.** O léčbě rozhoduje člověk se svým lékařem.

3

Mapa překážek: co může zaměstnavatel ovlivnit

Po přečtení této kapitoly dokážete ve své firmě pojmenovat konkrétní překážky ve čtyřech oblastech a víte, které z nich lze změnit rychle.

Firma neovlivní, co se v těle děje. Ovlivní, jak náročné je s tím pracovat. Následující mapa vychází z doporučení britské EHRC (2024), americké The Menopause Society (2024), německé příručky Menopause@work (HWR Berlin a BARMER, 2025) a CIPD (2026). Je převedena do podmínek české firmy.

3.1 Prostředí

Situace	Proč je to překážka	Co lze změnit
Open space bez regulace teploty	Návaly horka jsou horší a viditelnější	Místo u okna nebo větrání, stolní ventilátor, tišší zóna
Povinný uniformní oděv ze syntetiky	Přehřívání, nepohodlí, stud	Varianta z prodyšného materiálu, náhradní oblečení
Toalety daleko od linky nebo přepážky	Nepředvídatelné krvácení, častější potřeba	Možnost krátké přestávky bez žádosti, hygienické potřeby
Žádné místo k odpočinku	Nelze se na chvíli zklidnit	Klidová místnost, která není jen „pro nemocné“
Omezený přístup k pitné vodě	Dehydratace, horší zvládání horka	Dostupná chlazená voda

3.2 Čas a organizace práce

Situace	Proč je to překážka	Co lze změnit
Pevný začátek v 7:00	Po probdělé noci je ráno nejtěžší	Pružný začátek, posun směny
Noční směny bez střídání	Další narušení spánku	Plánování směn s ohledem na regeneraci
Porady za sebou bez pauz	Soustředění klesá, nejde odejít	Pauzy, kratší porady, agenda předem
Lékařská návštěva jen „na dovolenou“	Cesta k odpovídající péči bývá dlouhá	Jasné pravidlo pro volno k lékaři
Home office jen pro některé	Člověk nemá možnost si práci uspořádat	Férová pravidla pro všechny role, kde to práce dovolí

3.3 Procesy

Situace	Proč je to překážka	Co lze změnit
Hodnocení výkonu jen jednou ročně	Přechodné potíže se projeví jako „trvalý“ problém	Průběžná zpětná vazba, nejdřív hledat příčinu
Automatická eskalace při vyšší nemocnosti	Trest za období, které se dá překlenout	Rozhovor před formálním krokem
Žádost o úpravu práce bez pravidel	Záleží na náladě manažera	Jednotný postup a lhůta pro odpověď
Povýšení vázané na „plnou dostupnost“	Ženy se raději nehlásí	Kritéria podle výsledků, ne přítomnosti

3.4 Kultura

Situace	Proč je to překážka	Co lze změnit
Vtipy o „přechodu“	Lidé o potížích raději mlčí	Jasně říct, že to do týmu nepatří
Téma jen jako jednorázová kampaň	Vypadá to jako PR, ne jako změna	Spojit osvětu s konkrétní změnou postupu
Manažer neví, kam člověka nasměrovat	Rozhovor končí bez výsledku	Jednostránkový přehled zdrojů
Sdílení se očekává jako důkaz důvěry	Tlak na odhalení soukromí	Výslovně říct, že sdílet se nemusí

POSTUP LUNOOA

Projděte mapu s jedním manažerem z výroby nebo provozu a s jedním z kanceláře. Každý označí tři situace, které u nich skutečně nastávají. Shody jsou vaše první priority. Postup trvá 45 minut a nevyžaduje žádná zdravotní data.

4

Právní a etický rámec v ČR

Po přečtení této kapitoly odlišíte zákonnou povinnost, dobrovolné doporučení a metodiku LUNOOA a víte, jak zacházet se zdravotními údaji.

Upozornění: Kapitola poskytuje orientační přehled, nikoli právní poradenství. Vychází ze znění předpisů k říjnu 2026 včetně tzv. flexinovely zákoníku práce (zákon č. 120/2025 Sb., účinná od 1. 6. 2025). U konkrétního případu se obraťte na odborníka na pracovní právo.

4.1 Co je zákonná povinnost

Česká legislativa menopauzu výslovně neupravuje. Na téma se ale vztahuje několik obecných povinností:

1. **Rovné zacházení a zákaz diskriminace.** Zákoník práce (§ 16) a antidiskriminační zákon (č. 198/2009 Sb., § 2 odst. 3) zakazují diskriminaci mimo jiné z důvodu pohlaví a věku. Posměšky, znevažování nebo znevýhodnění při hodnocení či povyšování kvůli menopauze tak mohou být posouzeny jako diskriminace nebo obtěžování z důvodu pohlaví či věku. Za „zdravotní postižení“ zákon považuje jen dlouhodobý stav, který trvá nebo má trvat alespoň jeden rok (§ 5 odst. 6), takže menopauza sama o sobě pod tento důvod obvykle nespadá.
2. **Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.** Zaměstnavatel je povinen soustavně vyhledávat nebezpečné činitele a procesy pracovního prostředí a pracovních podmínek, vyhodnocovat rizika a přijímat opatření k jejich odstranění (§ 102 odst. 3 zákoníku práce). Teplota, větrání, pracovní oděv nebo organizace směn jsou standardní součástí hodnocení rizik.
3. **Ochrana zdravotních údajů.** Informace o zdravotním stavu jsou zvláštní kategorií osobních údajů (čl. 9 GDPR). Zaměstnavatel je smí zpracovávat jen na odpovídajícím právním základě a v nezbytném rozsahu.
4. **Pracovnělékařské služby.** Lékařský posudek o zdravotní způsobilosti, který zaměstnavatel dostává, obsahuje závěr (způsobilý, způsobilý s podmínkou, nezpůsobilý), nikoli diagnózu (zákon č. 373/2011 Sb., vyhláška č. 79/2013 Sb.).
5. **Žádost o práci na dálku.** Podle § 241a zákoníku práce musí zaměstnavatel písemně zdůvodnit zamítnutí žádosti o práci na dálku, pokud ji podá těhotná zaměstnankyně, rodič dítěte do 9 let nebo osoba pečující o závislou osobu. U ostatních zaměstnanců tato povinnost není.
6. **Žádost o kratší pracovní dobu nebo jinou úpravu.** Podle § 241 odst. 2 zákoníku práce musí zaměstnavatel vyhovět písemné žádosti těhotné zaměstnankyně, zaměstnance pečujícího o dítě mladší 15 let nebo osoby, která převážně sama a dlouhodobě pečuje o závislou osobu ve stupni II–IV, nebrání-li tomu vážné provozní důvody. Zamítnutí musí písemně odůvodnit.

4.2 Kde je mezera, kterou může firma zaplnit

Žena v perimenopauze, která nepečuje o dítě ani o závislou osobu, nemá ze zákona nárok ani na zdůvodnění, pokud jí firma odmítne práci z domova nebo posun začátku směny. **To je místo, kde dobrovolné pravidlo firmy udělá největší rozdíl.**

POSTUP LUNOOA

Zaveďte jednoduché interní pravidlo: *Na každou žádost o úpravu pracovní doby nebo místa výkonu práce odpovídáme písemně do 15 pracovních dnů. Pokud žádosti nevyhovíme, uvedeme důvod a navrhneme alternativu.* Pravidlo platí pro všechny zaměstnance bez ohledu na důvod žádosti, takže nikdo nemusí sdělovat zdravotní informace.

4.3 Co je dobrovolné doporučení

- **Mezinárodní norma ISO 45010:2026.** V září 2026 vydala Mezinárodní organizace pro normalizaci první mezinárodní návod k menstruaci a menopauze na pracovišti (*Occupational health and safety management — Menstruation and menopause in the workplace — Guidance*). Norma obsahuje doporučení, nikoli požadavky, a nelze podle ní získat certifikát. Výslovně neposkytuje lékařské ani klinické rady. Ve Velké Británii nahradila dosavadní národní normu BS 30416:2023. Širší rámec nabízejí normy ISO 45003:2021 (psychologické zdraví a bezpečnost při práci) a ISO 25550:2022 (věkově inkluzivní pracovní síla).
- **Německo.** Spolková zmocněnkyně pro boj s diskriminací Ferda Ataman zveřejnila v říjnu 2026 doporučení k menopauze a vyzvala vládu k národní strategii. Mezi doporučeními pro zaměstnavatele jsou pružná pracovní doba, vhodná teplota, přístup k toaletám, prodyšné pracovní oděvy a poradenství závodního lékaře. Spolkové ministerstvo zdravotnictví ve stejném měsíci oznámilo opatření ke zlepšení lékařské péče. Prakticky orientovanou příručku pro firmy *Menopause@work* vydala v červnu 2025 Vysoká škola ekonomie a práva v Berlíně spolu se zdravotní pojišťovnou BARMER.
- **Velká Británie.** Komise pro rovnost a lidská práva (EHRC) vydala v únoru 2024 návod pro zaměstnavatele. Zákon o pracovních právech z roku 2025 zavádí pro firmy s 250 a více zaměstnanci akční plány rovnosti, které musí obsahovat i kroky na podporu zaměstnanců v menopauze. Vláda k nim v březnu 2026 vydala návod a nabídku 18 opatření. Zatím jsou dobrovolné, povinné mají být od jara 2027.
- **Evropská unie.** Evropská komise zahrnula menopauzu do Strategie rovnosti žen a mužů 2026–2030, samostatnou legislativu ale nenavrhuje. Evropská odborová konfederace (ETUC) v říjnu 2026 vyzvala k jejímu přijetí. Zpráva Evropského parlamentu je ve fázi návrhu.

Pro české firmy nic z toho není povinnost. Ukazuje to ale, kam se evropská praxe posouvá, a které kroky budou firmy v okolních zemích brzy považovat za standard.

4.4 Etické zásady, které platí vždy

1. **Dobrovolnost.** Nikdo nemusí sdělovat, že prochází menopauzou. Podpora nesmí být podmíněna sdílením.

2. **Minimum informací.** Zaznamenejte jen to, co je nutné k zajištění opatření (např. „posun začátku směny na 8:30, revize za 3 měsíce“), nikoli důvod.
3. **Souhlas se sdílením.** Kdo a co se dozví, určuje zaměstnankyně. Domluvte to výslovně.
4. **Rovnost.** Opatření nabízejte všem, kterým mohou pomoci, ne jen ženám určitého věku.
5. **Žádné domněnky.** Věk není informace o zdraví.

5

Jak téma ve firmě otevřít

Po přečtení této kapitoly umíte téma otevřít bez stereotypů, bez tlaku na sdílení a bez dojmu jednorázové kampaně.

5.1 Tři chyby, kterým se vyhnout

1. **Kampaň bez změny.** Webinář ke Světovému dni menopauzy bez jakékoli úpravy postupů působí jako PR. Lidé to poznají.
2. **Téma jen pro ženy 50+.** Vymezení věkem posiluje stereotyp a vylučuje ty, kterých se týká dřív nebo jinak.
3. **Očekávání otevřenosti.** Věta „chceme, abyste o tom mluvily otevřeně“ může působit jako tlak. Cílem není, aby všichni sdíleli, ale aby ti, kdo potřebují, nemuseli.

5.2 Pořadí, které funguje

POSTUP LUNOOA

1. **Nejdřív změna, pak komunikace.** Před oznámením upravte alespoň jeden postup (např. pravidlo pro odpověď na žádosti z kap. 4.2).
2. **Mluvte o práci, ne o tělech.** Rámujte téma jako „podmínky, které pomáhají lidem ve středním věku pracovat dobře“.
3. **Ukažte cestu, ne výzvu.** Řekněte, *kam se obrátit*, ne *že se mají ozvat*.
4. **Začněte manažery.** Zaměstnanci by o změně neměli slyšet dřív než jejich vedoucí.

5.3 Formulace: vhodné a nevhodné

Místo tohoto	Raději
„Pomáháme ženám zvládnout přechod.“	„Upravujeme podmínky tak, aby se v nich dobře pracovalo v každém věku.“
„Nebojte se o tom mluvit.“	„Pokud vám v práci něco překáží, víte, na koho se obrátit. Nemusíte uvádět důvod.“
„Program pro ženy 45+.“	„Podpora pro zdraví ve středním věku: spánek, energie, péče o blízké, menopauza.“
„Menopauza je přirozená, nemusíte se stydět.“	„Je to běžná součást života a v práci se dá řešit věcně.“

Místo tohoto	Raději
„Bojujete s příznaky?“	„Co by vám v práci teď pomohlo?“

6

Podpůrný rozhovor

Po přečtení této kapitoly zvládnete vést rozhovor ve pěti krocích a víte, čemu se vyhnout.

Rozhovor může začít zaměstnankyně, nebo manažer, který si všimne změny. V obou případech platí: **tématem rozhovoru je práce, ne zdraví.** Pokud člověk sám chce o zdraví mluvit, naslouchejte. Pokud nechce, neptejte se.

6.1 Pět kroků

1. Připravte prostor. Soukromí, dost času, žádné spěchání. Nabídněte možnost mluvit s jinou osobou (HR, jiný vedoucí), pokud by to bylo příjemnější.

> *„Chtěl(a) bych si s tebou v klidu promluvit o tom, jak se ti teď pracuje. Nic se neděje, je to normální rozhovor. Klidně i jindy nebo s někým jiným, pokud ti to bude příjemnější."*

2. Popište, co vidíte, ne co si myslíte. Konkrétní pozorování, bez výkladu.

> *„Všiml(a) jsem si, že ranní porady ti v posledních týdnech dávají zabrat a pár termínů se posunulo. Jak to vidíš ty?"*

Nikdy: „Nejsi v přechodu?" ani „To bude věkem."

3. Ptejte se na práci. Otevřené otázky, které nevyžadují sdílení zdravotních informací.

> *„Co ti v práci teď nejvíc překáží?"*
> *„Kdy během dne se ti pracuje nejlépe?"*
> *„Co by se muselo změnit, aby to bylo snazší?"*

Pokud zaměstnankyně sama zmíní menopauzu:

> *„Děkuju, že mi to říkáš. Nemusíš mi říkat víc, než chceš. Pojďme se podívat, co ti v práci můžeme usnadnit."*

4. Domluvte konkrétní krok a revizi. Malé, zkušební, s datem.

> *„Zkusíme na šest týdnů posunout začátek na 8:30 a porady přesunout po desáté. Pak se znovu potkáme a řekneme si, jestli to pomáhá."*

5. Domluvte, co se kam dostane. Kdo se co dozví a co se zapíše.

> *„Do systému zapíšu jen posun pracovní doby a datum revize, nic dalšího. Týmu řekneme jen to, že se mění čas porad. Souhlasíš?"*

6.2 Čemu se vyhnout

- vyptávat se na příznaky, léky nebo lékařské návštěvy,
- sdílet vlastní zkušenost jako měřítko („mně pomohlo…“, „já jsem to měla jinak“),
- dávat zdravotní rady,
- slibovat něco, o čem nerozhodujete,
- spojovat rozhovor s hodnocením výkonu, aniž by to člověk věděl předem.

6.3 Když rozhovor nejde dobře

Situace	Co udělat
Člověk odmítá, že by se něco dělo	Respektujte. „Dobře. Kdybys cokoli potřeboval(a), víš, kde mě najdeš.“ Zaměřte se na práci.
Člověk se rozpláče nebo rozzlobí	Zpomalte. Nabídněte pauzu nebo jiný termín. Nehodnoťte.
Člověk popisuje vážné potíže (např. myšlenky na sebepoškození)	Neřešte sami. Nasměrujte na odbornou pomoc (EAP, praktický lékař, linka první psychické pomoci) a informujte HR podle interního postupu.
Požadavek nelze splnit	Řekněte to rovnou a hledejte alternativu.

7

Osm situací z praxe

Po přečtení této kapitoly se poznáte v typických situacích a víte, jaký je rozumný první krok.

1. Provozní linka a uniforma
Vedoucí směny ve výrobě vidí, že zkušená operátorka si během směny opakovaně odchází „na vzduch". Uniforma je z neprodyšného materiálu a teplota v hale v létě přesahuje 28 °C.
První krok: Nejde o individuální problém, ale o riziko pracoviště. Zařaďte teplotu a pracovní oděv do hodnocení rizik a nabídněte alternativu oděvu všem na lince. S operátorkou se domluvte na krátkých přestávkách bez nutnosti žádat.

2. Manažerka, která sama prochází perimenopauzou
Vedoucí týmu se svěří HR, že má potíže se spánkem a obává se, že to tým pozná. Nechce, aby to vědělo vedení.
První krok: Respektujte důvěrnost. Domluvte se, co by jí pomohlo (pružná agenda, méně ranních schůzek), a nabídněte EAP. Pokud bude potřeba zapojit nadřízeného, domluvte předem, co přesně se dozví.

3. Hodnocení výkonu za dva týdny
Manažer připravuje roční hodnocení a chce zaměstnankyni dát slabé hodnocení kvůli zpožděním. Během roku o tom nemluvili.
První krok: Před formálním hodnocením proveďte rozhovor podle kap. 6. Hledejte příčinu a nabídněte podporu a přiměřený čas na zlepšení. Doporučení CIPD (2026) výslovně uvádí, že zdravotní faktory se mají zvážit dřív, než začne formální řízení o nedostatečném výkonu.

4. Vtipy v týmu
Na poradě padne poznámka „to máš z přechodu". Někteří se smějí.
První krok: Reagujte hned, klidně a věcně: „Tohle do týmu nepatří." Pokud se to opakuje, řešte to jako obtěžování podle interních pravidel. Vtip není drobnost: učí ostatní, že o tématu je lepší mlčet.

5. Předčasná menopauza po onkologické léčbě
Zaměstnankyni (38 let) se po léčbě vrací do práce. Uvádí, že má „hormonální potíže".
První krok: Plánujte postupný návrat v součinnosti s pracovnělékařskými službami. Nepředpokládejte, že jde jen o návrat po nemoci: vedle zotavení může jít o náhlý nástup menopauzy. Domluvte se na pravidelných revizích.

6. Péče o rodiče a vlastní únava
Zaměstnanec (54 let) se stará o matku s demencí a zároveň o partnerku. Chodí unavený a pozdě.
První krok: Střední věk se netýká jen menopauzy. Prověřte, zda nespadá do okruhu pečujících osob se zákonnými právy (kap. 4.1). Nabídněte pružnou pracovní dobu a informace o podpoře pro pečující.

7. Žádost o home office, na kterou zákon nepamatuje

Analytička (49 let) požádá o dva dny práce z domova týdně, protože „špatně spí a dojíždění ji vyčerpává". Nepatří do žádné z chráněných skupin.

První krok: Pokud to práce umožňuje, vyzkoušejte to s revizí. Pokud ne, odpovězte písemně s důvodem a nabídněte alternativu (např. pozdější začátek). Neptejte se na důvod špatného spánku.

8. Trans muž v perimenopauze

Zaměstnanec, který je trans muž, se HR svěří s potížemi souvisejícími s perimenopauzou. Obává se, že tím „vyzradí" svou identitu.

První krok: Zvláštní důraz na důvěrnost. Opatření nastavte stejně jako u kohokoli jiného, podle funkční potřeby, bez uvedení důvodu.

8

První realistická opatření

Po přečtení této kapitoly vyberete 3–5 opatření, která odpovídají typu práce a rozpočtu.

Opatření jsou seřazena podle náročnosti. Většina těch nejúčinnějších nestojí peníze, ale rozhodnutí.

Úroveň A: rozhodnutí bez nákladů (zavedení do 30 dní)

- interní pravidlo pro odpověď na žádosti o úpravu práce (kap. 4.2),
- pravidlo pro volno k lékaři, které nevyžaduje uvádět důvod,
- porady s přestávkami, agendou předem a bez schůzek „hned ráno“, pokud to není nutné,
- jasné stanovisko vedení k vtipům a poznámkám o věku či menopauze,
- jednostránkový přehled, kam se obrátit (HR, EAP, pracovnělékařské služby),
- postup pro hodnocení výkonu: rozhovor před formálním krokem.

Úroveň B: nízké náklady (do 90 dní)

- stolní ventilátory, dostupná chlazená voda, regulace teploty tam, kde to jde,
- varianta pracovního oděvu z prodyšného materiálu,
- hygienické potřeby na toaletách,
- klidová místnost,
- krátké školení manažerů zaměřené na rozhovor (ne na příznaky).

Úroveň C: systémové změny (3–12 měsíců)

- revize pravidel pro pružnou pracovní dobu a práci na dálku tak, aby byla férová napříč rolemi,
- zařazení teploty, oděvu a směn do hodnocení rizik,
- revize kritérií pro povýšení a hodnocení (výsledky místo přítomnosti),
- zapojení tématu do strategie stárnoucí pracovní síly a nástupnictví,
- pravidelné anonymní měření (kap. 12.1).

DOPORUČENÍ

Konsenzuální doporučení The Menopause Society (Faubion a kol., 2024) uvádí pět oblastí: prověřit stávající pravidla a benefity, zajistit, aby o nich lidé věděli, zajistit přístup k vodě a toaletám, umožnit pružnost v přestávkách, rozvrhu, oblečení, práci na dálku a teplotě, a vyškolit manažery. Americká doporučení týkající se zdravotního pojištění se na české prostředí nevztahují.

9

Checklist: kde jsme dnes

Po přečtení této kapitoly orientačně posoudíte výchozí stav firmy a pojmenujete priority.

Ke každému tvrzení přiřaďte body: **0** = neplatí, **1** = částečně, **2** = platí.

Vedení a strategie

1. Vedení ví, jaký podíl našich zaměstnanců je ve věku 40–65 let.
2. Téma zdraví ve středním věku má ve vedení konkrétního garanta.
3. Víme, z jakých důvodů od nás odcházejí zkušení lidé (výstupní rozhovory, data).

Pravidla a procesy

4. Máme jasný postup pro vyřízení žádosti o úpravu pracovní doby nebo místa práce, platný pro všechny.
5. Před formálním řešením výkonu nebo nemocnosti vždy proběhne podpůrný rozhovor.
6. Volno k lékaři lze čerpat bez uvádění důvodu.
7. Víme, kde jsou zdravotní informace o zaměstnancích uloženy a kdo k nim má přístup.

Prostředí

8. Teplota, větrání a pracovní oděv jsou součástí hodnocení rizik.
9. Na všech pracovištích je dostupná pitná voda a toalety s hygienickými potřebami.
10. Máme místo, kde si člověk může na chvíli odpočinout.

Manažeři a kultura

11. Manažeři vědí, jak vést rozhovor o úpravě práce bez ptaní na zdraví.
12. Manažeři vědí, kam člověka nasměrovat (EAP, pracovnělékařské služby, HR).
13. Poznámky o věku nebo menopauze řešíme stejně jako jiné nevhodné chování.

Podpora a měření

14. Zaměstnanci vědí, jaká podpora existuje, a znají cestu k ní.
15. Sledujeme anonymně, zda se lidem ve středním věku u nás pracuje dobře.

Vyhodnocení

Body	Co to znamená	Kde začít
0–10	Téma zatím není v systému	Kapitoly 4.2, 8 (úroveň A) a 10
11–20	Základy existují, chybí propojení	Procesy (4–7) a manažeři (11–13)
21–30	Dobrý základ	Měření (15) a systémové změny (úroveň C)

Checklist je orientační. Neslouží k porovnávání firem ani jako certifikace.

10

Prvních 30 dní

Po přečtení této kapitoly máte plán na čtyři týdny s konkrétními výstupy.

Týden	Co udělat	Výstup
1. Zmapovat	Vyplňte checklist (kap. 9) s jedním kolegou z provozu. Zjistěte věkovou strukturu (anonymně, souhrnně). Projděte mapu překážek (kap. 3).	Vyplněný checklist, tři priority
2. Získat mandát	Připravte jednostránkový podklad pro vedení (kap. 11). Najděte garanta ve vedení.	Souhlas vedení, jméno garanta
3. Upravit jeden postup	Zaveďte pravidlo pro odpověď na žádosti (kap. 4.2) a jedno opatření úrovně A. Seznamte s ním manažery.	Schválené pravidlo, informovaní manažeři
4. Otevřít a nasměrovat	Zveřejněte krátkou zprávu podle kap. 5. Připravte přehled kontaktů. Naplánujte revizi za 3 měsíce.	Zpráva na intranetu, termín revize

Za 30 dní nezměníte kulturu. Můžete ale ukázat, že téma má garanta, že jeden konkrétní postup se změnil a že lidé vědí, kam se obrátit.

11

Jak získat podporu vedení

Po přečtení této kapitoly připravíte jednostránkový podklad a odpovíte na typické námitky bez slibů návratnosti.

11.1 Struktura jednostránkového podkladu

1. **Proč teď:** podíl lidí ve věku 40–65 let ve firmě, trend na trhu práce (kap. 1.1).
2. **Riziko:** zahraniční data o odchodech a omezení práce, s poctivým uvedením kontextu (kap. 1.2).
3. **Co navrhujeme:** tři konkrétní kroky na 90 dní (z kap. 8).
4. **Co to bude stát:** většinou čas manažerů a HR, ne rozpočet.
5. **Jak poznáme, že to funguje:** dva nebo tři ukazatele (kap. 12.1).
6. **Co potřebujeme od vedení:** garanta a jedno rozhodnutí.

11.2 Námitky a odpovědi

Námitka	Odpověď
„To je soukromá věc.“	„Ano. Proto se nebudeme ptát na zdraví. Upravíme podmínky a postupy, které jsou naší věcí.“
„Nebudeme dělat výjimky pro jednu skupinu.“	„Opatření budou dostupná všem, kterým pomohou. Menopauza je důvod se na podmínky podívat, ne jediný příjemce.“
„Kolik to vydělá?“	„Spolehlivý výpočet návratnosti zatím neexistuje ani v zahraničí. Víme ale, co stojí odchod zkušeného člověka, a můžeme sledovat, zda se nám lidé ve středním věku udrží.“
„Nikdo si nestěžuje.“	„Data z několika zemí ukazují, že se většina lidí neozve. Ticho neznamená, že problém neexistuje.“
„Nemáme na to kapacitu.“	„První kroky nevyžadují rozpočet. Potřebujeme jedno rozhodnutí a garanta.“

12

Co dál

Po přečtení této kapitoly víte, kdy stačí vlastní síly a kdy dává smysl strukturovaný program.

12.1 Kdy zvládnete pokračovat sami

Pokud máte garanta ve vedení, HR s kapacitou a firmu, kde se postupy dají měnit rychle, můžete na tomto průvodci stavět. Po třech měsících se vraťte ke checklistu a porovnejte výsledek.

Co sledovat bez sběru zdravotních údajů. Stačí tři ukazatele, vždy jen souhrnně a za skupiny alespoň deseti lidí:

1. **Dobrovolná fluktuace** zaměstnanců ve věku 45+ ve srovnání s ostatními.
2. **Počet žádostí o úpravu práce** a podíl, kterým firma vyhověla nebo nabídla alternativu (bez evidence důvodu).
3. **Jedna otázka v pravidelném průzkumu:** „Kdyby mi v práci něco kvůli zdraví překáželo, vím, na koho se obrátit.“ (souhlas na škále 1–5)

12.2 Kdy pomůže strukturovaný program

- když máte víc provozů, směnný režim nebo různé typy práce a potřebujete jednotný postup,
- když potřebujete vedení předložit plán, odpovědnosti a měření,
- když chcete manažery naučit rozhovor prakticky, ne jen teoreticky,
- když chcete vědět, zda změny fungují, aniž byste sbírali citlivá data.

12.3 Jak může firma pokračovat s LUNOOA

LUNOOA propojuje poznatky z výzkumu s každodenní praxí pracovního prostředí. Firmám v programu poskytuje:

- **vstupní organizační sebehodnocení** s metodikou, která nevyžaduje sběr zdravotních údajů,
- **plán zavedení** s odpovědnostmi a harmonogramem na 12 měsíců,
- **podklady pro vedení** k internímu schválení,
- **manuál pro HR a manažery** s modelovými situacemi a nácvikem,
- **upravitelné šablony** interní komunikace,
- **podklady pro podpůrná opatření** včetně formuláře dohody a revize,
- **workshopy a tematické moduly** (spánek, energie a pohyb, stres, péče o blízké, menopauza bez mýtů) s odbornými garanty,
- **plán měření** a šablonu anonymního souhrnného reportu,
- **průběžné vyhodnocení** a podklady pro rozhodnutí o pokračování.

LUNOOA poskytuje neklinickou edukaci a podporu pracovního prostředí. Neposkytuje zdravotní péči ani neslibuje certifikaci či konkrétní finanční návratnost.

Pokud chcete probrat, zda je program vhodný pro vaši firmu, ozvěte se týmu LUNOOA. Úvodní konzultace je nezávazná.

13

Zdroje

Údaje byly ověřeny k 30. 10. 2026. U každého zdroje uvádíme rok a kontext.

Výzkum a data

- Conti, G., Ginja, R., Persson, P., Willage, B. (2025). *The Menopause „Penalty“*. Pracovní studie (verze 21. 11. 2025), Stanford University a Institute for Fiscal Studies. Celopopulační registrová data, Norsko a Švédsko.
- Department for Work and Pensions (2025). *Menopause in the workplace: literature review*. Ad hoc research report no. 116, 17. 7. 2025. Přehled 42 studií z let 2016–2024, převážně Spojené království.
- EADA Business School (2025). *The Impact of Menopause on Work in Spain 2025*. 27. 5. 2025. Dotazník, 575 žen ve věku 45–58 let, Španělsko.
- Faubion, S. S. a kol. (2024). Menopause and the workplace: consensus recommendations from The Menopause Society. *Menopause*, 31(9), 741–749. DOI 10.1097/GME.0000000000002415. USA.
- Hickey, M. a kol. (2024). An empowerment model for managing menopause. *The Lancet*, série Menopause 2024, publikováno online 5. 3. 2024.
- HWR Berlin (2024). Tisková zpráva 46/2024: *Deutsche Volkswirtschaft leidet unter den Wechseljahren*. 20. 11. 2024. Modelový odhad, Německo.
- Kausto, J. (2025). Menopause in working life. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 51(6), 455–457. DOI 10.5271/sjweh.4258.
- Rumler, A. a kol. (2025). *MenoSupport: Befragungsergebnisse DACH 2025*. HWR Berlin, stav 10/2025. Online dotazník, Německo (n = 2 119, sběr 2023), Rakousko (n = 1 720, sběr 2024), Švýcarsko (n = 2 259, sběr 2025).
- NICE (2024). *Menopause: identification and management* (NG23), aktualizace listopad 2024. Spojené království.
- OECD (2025). Infra-Annual Labor Statistics: míra zaměstnanosti žen ve věku 55–64 let, Česko (prostřednictvím FRED, Federal Reserve Bank of St. Louis).

Doporučení pro zaměstnavatele a normy

- Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2026). Doporučení k menopauze, říjen 2026. Německo.
- CIPD (2026). *Menopause at work: A guide for people managers*. Aktualizace 6. 4. 2026. Spojené království.
- Equality and Human Rights Commission (2024). *Menopause in the workplace: Guidance for employers*. Únor 2024. Spojené království.
- ISO 45010:2026. *Occupational health and safety management — Menstruation and menopause in the workplace — Guidance*. Září 2026.
- ISO 45003:2021. *Psychological health and safety at work — Guidelines for managing psychosocial risks*.
- ISO 25550:2022. *Ageing societies — General requirements and guidelines for an age-inclusive workforce*.

- Office for Equality and Opportunity (2026). *Creating an action plan: guidance for employers*. 4. 3. 2026, aktualizace 13. 5. 2026. Spojené království.
- Rumler, A., Stein, M. (2025). *Menopause@work*. HWR Berlin a BARMER, červen 2025. Německo.

Právní a regulatorní rámec

- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění zákona č. 281/2023 Sb. a zákona č. 120/2025 Sb. (§ 16, § 102, § 241, § 241a).
- Zákon č. 198/2009 Sb., antidiskriminační zákon (§ 2, § 5).
- Zákon č. 373/2011 Sb., o specifických zdravotních službách; vyhláška č. 79/2013 Sb.
- Nařízení (EU) 2016/679 (GDPR), čl. 9; zákon č. 110/2019 Sb., o zpracování osobních údajů.
- MPSV: Průvodce pracovněprávní problematikou, § 241a – právo žádat práci na dálku.

© LUNOOA 2026. Materiál lze volně sdílet v nezměněné podobě s uvedením zdroje.