

# Az aktív időskor előmozdítása a munkahelyen

**Prof. Juhani Ilmarinen**, JIC Ltd, Jyväskylän Egyetem Gerontológiai Kutatóközpontja, Finn Foglalkozás-egészségügyi Intézet (1970–2008)\*

## 1. Az idősebb munkavállalók szerepe az Európai Unióban

A következő évtizedekben az Európai Unióban növekedni fog az idősebb munkavállalók aránya. Az EU 27 tagállamában az aktív korú népességben megfigyelhető tendenciák alapján 2010 és 2030 között megközelítőleg 16,2%-kal (9,9 millió fővel) bővül az 55–64 éves korcsoport aránya. Az összes többi korcsoport csökkenő tendenciát mutat: a 40–54 évesek aránya 5,4%-kal, a 25–39 évesek aránya pedig 14,9%-kal lesz kevesebb. Ez a kiugró demográfiai változás a magasabb várható élettartamnak és az alacsonyabb termékenységi arányszámoknak köszönhető. Következésképp Európában a munkaerő minden eddiginél idősebb lesz. Számos országban 30% vagy magasabb lesz az aktív korú népességben belül az idősebb munkavállalók aránya.

Az idősebb munkavállalók (55–64 éves) foglalkoztatási aránya jelenleg 50% alatt mozog az EU-27-ben. Az egész világon mindössze 15 országban haladja meg az idősebb munkavállalók foglalkoztatási arányát az 50%-ot. Az idősebb munkavállalók több mint fele vonul vissza ilyen-olyan okokból a nyugdíjkorhatár előtt. Az európai polgárok hosszabb életének finanszírozása és támogatása érdekében tehát sürgősen jobb és hosszabb életpályákra van szükség.

Az aktív idősödés európai éve (2012) az európai népesség, elsősorban az idősebb emberek életminőségét és jólétét, valamint a nemzedékek közötti szolidaritást hivatott előmozdítani. A munkával töltött jó élet fontos kiindulópontja az aktív idősödés előmozdításának. A munkahelyi egészségvédelem és biztonság tehát a munkával töltött jobb és hosszabb élet révén központi szerepet játszik az aktív idősödés biztosításában. A jó munka egyúttal a fiatal, a középkorú és az idősebb nemzedékek közötti együttműködést is elősegíti.

## 2. Néhány tény az időskorról

A korral szaporodnak a hosszan tartó egészségügyi problémák és a krónikus betegségek. Ezért az 50–64 éves korcsoportban a férfiak és nők mintegy 30%-a esetében egészségügyi problémáikból kifolyólag mielőbbi változtatásokra van szükség a munkahelyen a korai nyugdíjazás és a munkaképesség-csökkenés kockázatának megelőzése céljából. A fő egészségügyi problémák közé tartoznak a váz- és izomrendszeri megbetegedések és a mentális rendellenességek. A depresszió ma szintén az egyik leggyakoribb oka a munkaképesség-csökkenésnek és a korai nyugdíjba vonulásnak. Nyilvánvaló, hogy a kor előrehaladtával csökken a fizikai munkaképesség: a szív és a légzőrendszer teljesítménye és az izomerő 30 éves kor után évente körülbelül 1–2%-kal csökken. A kisebb fizikai teljesítőképesség főként a nagy fizikai munkateherrel járó munkakörökben okoz problémát; az európai munkahelyek mintegy 30%-a rossz testtartásban végzett munkát, nehéz tárgyak kezelését vagy monoton munkát feltételez. Mindazonáltal minden korban jelentősek a különbségek az egyének között a funkcionális képességek és az egészségi állapot

\* A szerző véleménye nem feltétlenül tükrözi az Ügynökség álláspontját.

### Az aktív időskor előmozdítása a munkahelyen

tekintetében. Az idősebb munkavállalók többsége jó egészségnek és megfelelő fizikai teljesítőképességnek örvendhet.

Bár az idő előrehaladtával az egészségi állapot és a fizikai teljesítőképesség romlik, számos egyéb funkció javul a korral.

A szellemi gyarapodás az idősödés sikertörténete. A stratégiai gondolkodás, az éleselméjűség, a megfontoltság, a bölcsesség, a mérlegelés képessége, a racionalizálás képessége, a saját élet irányítása, a holisztikus szemlélet és a nyelvi készségek javulnak a korral. Az idősebb munkavállalók egyben elkötelezettek és elhivatottak a munkájuk iránt, lojálisak a munkaadójukhoz, és más korcsoportokkal szemben sokszor kevesebbet hiányoznak munkahelyükről. A munkatapasztalat és az életvezetés is javul a korral. Tanulmányok szerint a munkateljesítmény munkahelyi mérésekor a munkatapasztalat ellensúlyozza bizonyos alapvető kognitív folyamatok, például a memóriafunkciók és a pszichomotoros képességek gyengülését.

A kor és a munkatapasztalat az idősebb munkavállalók értékes társadalmi tőkéjét is növeli: i. nő a szakmai kompetencia és a hallgatólagos tudás, illetve fejlődnek az együttműködési készségek, ii. javul a szervezet és funkcióinak strukturális ismerete, és iii. bővülnek az ügyfélkapcsolatok és -hálózatok, valamint javul az operatív környezet változásainak megértése.

Az idősebb munkavállalók meg tudnak tanulni új dolgokat. A tanulás nem függ a kortól, de a tanulási folyamat változik a korral. Fontos tehát, hogy az idősebb munkavállalók képzésben részesülhessenek, valamint egyenlő eséllyel sajátíthassanak el új készségeket és frissíthessék szakmai kompetenciáikat. Az egész életen át tartó tanulásban a megfelelő tanulási stratégiákat és didaktikát kell alkalmazni.

Összegezve, az idősödés számtalan módon jobbá és erősebbé teszi az idősebb munkavállalókat. A munkával töltött életben való aktív részvétel ezért fontos pozitív hajtóereje az aktív idősödésnek. Minden nemzedéknek megvan a maga erőssége és gyenge pontja; az idősebb munkavállalók erősségeit jobban kellene azonosítani és hasznosítani, hogy értékük váljanak a munkahelyen.

## 3. Kormenedzsment a munkahelyen

A kormenedzsment meghatározása kiemeli, hogy „a korhoz kötődő tényezőket a mindennapi irányítás során figyelembe kell venni, ideértve a munkabeosztást és az egyéni munkafeladatokat, hogy kortól függetlenül mindenki képesnek érezze magát saját és a vállalat céljainak megvalósítására”. A kormenedzsment nyolc célkitűzése a következő:

1. az idősödésnek szentelt nagyobb figyelem
2. az idősödés korrekt megítélése
3. kormenedzsment mint a vezetők és felettesek alapfeladata és kötelessége
4. humánerőforrás-politikába foglalt kormenedzsment
5. a munkaképesség és a termelékenység előmozdítása
6. egész életen át tartó tanulás
7. korbarát munkabeosztás, és
8. biztonságos és méltóságos átmenet a nyugdíjas életbe.

A kormenedzsmenttel kapcsolatos gyakorlatok az európai munkahelyeken azt mutatják, hogy a szervezetek az idősödés kérdéseit „problémamegoldó” vagy „proaktív” módon kezelik. Az idősödés kérdésének hiányos ismerete arra kényszeríti a vállalatokat, hogy a problémákat hiányos erőforrásokkal és az idősebb munkavállalók munkaterhének csökkentésével (problémamegoldó megközelítés) orvosolják.

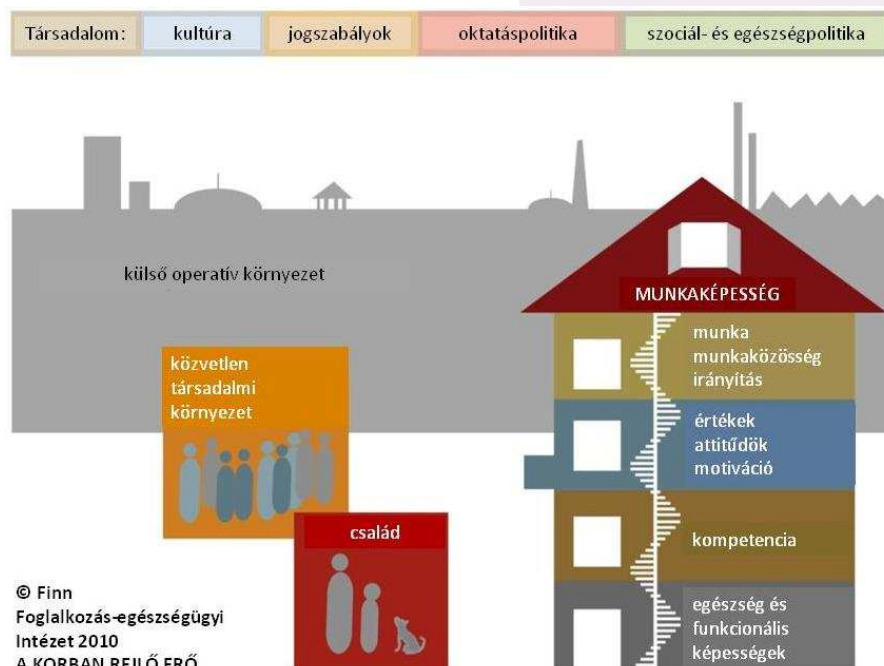
## Az aktív időskor előmozdítása a munkahelyen

Az idősödés mint kihívás vagy lehetőség jobb megértésével a proaktív vállalatok készen állnak arra, hogy növeljék egyéni forrásait és támogassák a nemzedékek közötti tanulást. Optimális esetben a kormenedzsmenst életútalapú megközelítést alkalmaz, és egyenlő esélyeket teremt minden nemzedék számára.

## 4. Munkaképesség

Az idősebb munkavállalók munkaképességéről folytatott kiterjedt kutatások azonosították az egyéni munkaképességet befolyásoló alaptényezőket. A kutatás megállapításai egy négyzetes „munkaképesség ház” formájában ábrázolhatók (1. ábra). A ház alsó három szintje bemutatja az egyéni erőforrásokat: i. egészség és funkcionális képességek, ii. kompetencia, iii. értékek, attitűdök és motiváció. A negyedik szint iv. a munkával töltött életet foglalja magában. A munkaképesség a munka és az egyéni erőforrások közötti egyensúly; ha a munka és az egyéni erőforrások jól illeszkednek egymáshoz, a munkaképesség jó. A szintek közötti lépcsők azt jelzik, hogy a ház minden szintje kölcsönhatásban áll egymással. A legerősebb kapcsolat a „munka” és az „értékek és attitűdök” szintje (3. és 4. szint) között van. A munkában szerzett pozitív és negatív tapasztalatok behatolnak a 3. szintre, amely aztán vagy pozitív, vagy negatív mérlegű lesz. A 3. szint jeleníti meg a munkavállalók munkájukról alkotott szubjektív megítélését – a napi munkához kötődő különböző tényezőkről alkotott véleményüket és az azokkal kapcsolatos érzéseiket. A 3. szintről egy erkély nyílik, ahonnan a munkavállaló rálát a munkahelyéhez legközelebbi környezetre: v. a családra és vi. a közvetlen közösségre. Mindkét tényező nap mint nap befolyásolja a munkavállaló munkaképességét. Az egészséges életmód és a hobbi erősíti az egészséget és a funkcionális képességeket. A személyes kapcsolati hálók és az emberi interakciók befolyásolják az értékeket, attitűdöket és a motivációt. Így egy személy munkaképességét a munka és az egyéni erőforrások közötti egyensúly javításával vagy rontásával két, munkahelyen kívüli mozgatórugó befolyásolja. Összességében egy személy munkaképessége hat tényezőtől függ.

1. ábra: Az emberi munkaképességet befolyásoló különböző dimenziókat bemutató „munkaképesség ház” modellje. A munkaképesség a munka és az egyéni erőforrások mérlege. A munkahely mellett a család és a közvetlen közösség is hatással van az egyensúlyra. Ilmarinen, 2006 alapján. Finn Foglalkozás-egészségügyi Intézet, A korban rejlő erő, grafikai tervezés: Milja Ahola. Lundell és mások. 2011 (finn nyelven).



## Az aktív időskor előmozdítása a munkahelyen

A szervezetek operatív környezete a globalizáció, az új technológiák, a pénzügyi válság stb. következtében folyamatosan változik. Ennek eredményeként a szervezeten belül végzett munka folyamatos fejlődésen megy keresztül. Ezzel egyidejűleg változik a szervezet humánerőforrása, például a munkaerő idősödése miatt. Egészségügyi problémák adódhatnak, a készségek és kompetenciák frissítésének szükségessége pedig egyre égetőbbé válik. A ház szintjei közötti előre nem látható dinamika nehezzé teszi a munka és az egyéni erőforrások közötti megfelelő egyensúly kialakítását. Következésképpen a munkával töltött egész életünk során a lehető legjobb egyensúlyra kell törekednünk.

A 3. szint tükrözi és összegzi munkahelyzetünket. A különböző szintekről és a munkán kívüli mozgatórugóktól kiinduló információáramlás könnyen módosíthatja egy munkavállaló értékeit és attitűdjét, a munkája iránti elhivatottságát és elkötelezettségét. Az arra vonatkozó döntés, hogy a munkavállaló nyugdíjba vonulásig vagy akár tovább az adott szervezetenél dolgozzon-e, a 3. szinten születik meg. Minél pozitívabb mérlegű a 3. szint, annál valószínűbb, hogy a munkavállalóra munkával töltött jó élet és hosszabb életpálya vár. Létfonosságú pozitív mutató például a kapott tisztelet, a munkaadó iránti bizalom, a felettesek támogatása és visszajelzése, a méltányos bánásmód és a munka iránti elhivatottság. Egy pozitív mérlegű 3. szint teszi lehetővé az aktív időskort.

## 5. Munkaképesség és idősödés

A munkaképesség a munkaképességi mutatóval, egy hét elemből álló szubjektív mérőszközzel értékelhető. A munkaképességi mutató skálája 7-től 49-ig terjed; minél magasabb a pontszám, annál jobb. A munkaképességi mutatón elért pontszám gyenge, közepes, jó és kitűnő kategóriába sorolható. A munkaképességi mutató jó prognózist ad: a 45–57 éves korban gyenge munkaképességi mutatóval rendelkezőknek körülbelül 60%-a 11 évvel később rokkantsági nyugdíjban részesült. A munkaképességi mutatót 26 nyelvre lefordították, és különböző kultúrákban világszerte széles körben alkalmazzák.

A munkaképesség többnyire csökken a korrallal, noha a 20 és 65 év közötti foglalkoztatottak átlagértéke a jó és kitűnő kategóriában marad. A 45 év feletti férfi és női munkavállalók mintegy 30%-a esetében azonban a munkaképességi mutató markáns csökkenése tapasztalható mind a fizikai, mind pedig a szellemi munkát végzők körében. Ugyanakkor a munkaképességi mutató idősödési tendenciáiban észlelhető különbségek a gazdasági ágazattól is függenek. A munkaképességi mutató alacsonyabb értéket mutat az állattartásban és a mezőgazdaságban, a faiparban, a fémiparban és a közlekedésben, valamint a szociális szolgáltatások ágazatában és egyes országokban a tanárok körében. A munka és az egyéni erőforrások között a legjobb összhang az elektronikában és a távközlésben, valamint a bank- és a biztosítási szektorban mutatkozott.

A korrallal növekednek az egyéni különbségek a munkaképesség terén. A 45 feletti foglalkoztatottak meglehetősen heterogén csoportot alkotnak a fiatalabb munkavállalókhöz képest. A 45 évesek mintegy 15–30%-ának közepes vagy gyenge a munkaképességi mutatója. Esetükben megelőző és korrekciós intézkedések hiányában fennáll a veszélye a munkaképesség elvesztésének.

A munkaképesség korrallal történő csökkenésének tendenciája a munkában beálló változásoknak az egyéni erőforrásokban beálló változásokhoz való igazításából adódó nehézségeknek köszönhető. A munkával töltött élet láthatóan saját útvonalat ír le, amely nem követi szükségképpen az ember normális idősödési folyamatait. A 3. szint ezért gyakran negatív mérlegű lesz, és az idősebb alkalmazottak és munkavállalók úgy ítélik meg, hogy munkaképességük romlik.

Az aktív időskor előmozdítása a munkahelyen

## 6. A munkaképesség előmozdítása

A munkaképességhez modellje azt sejteti, hogy a munkaképesség előmozdítása érdekében tett munkahelyi intézkedéseknek mind a négy szintre ki kell terjedniük. A munkavállalók nagyobb felelősséggel tartoznak egészségükért és kompetenciájukért, a munkaadó pedig nagyobb felelősséggel tartozik a munka megszervezéséért és beosztásáért. Az előmozdításon alapuló koncepció tehát a munkaadó és a munkavállaló közötti együttműködésre épül: együtt jobb egyensúlyt teremthetnek a munkahelyen és növelhetik a munkaképességet. Az életbe léptetendő intézkedések iránti közös felelősségvállalás elfogadottabbá és kivitelezhetőbbé teszi ezeket az intézkedéseket, és kölcsönösen előnyös helyzetet teremt.

Az egészség előmozdítása (**1. szint**) az étkezéshez, iváshoz, fizikai tevékenységekhez, regenerálódáshoz és alváshoz kapcsolódó különféle életmódbeli szokásokat takar. Az egészséges életmód mellett a foglalkozás-egészségügyi szolgálatok megelőző és proaktív intézkedései, valamint az akut egészségügyi problémák megfelelő kezelése is fontos szerepet játszanak a jó egészség fenntartásában a munkában töltött élet során. A foglalkozás-egészségügyi szakembereknek ezért az idősödés és az egészség kérdéseire is ki kell térniük. Az ő véleményük arról, hogy az egészségben és a funkcionális képességekben az idősödés miatt beálló változások milyen munkahelyi átalakításokat tesznek szükségessé, értékes forrása a jobb munkával töltött élet megteremtésének az idősebb munkavállalók esetében. Mivel sok egészségügyi probléma a munkához kapcsolódik, a munkahelyen kell felismerni és megelőzni a munka egészségügyi kockázatait (4. szint). Az egészség és a munka közötti szoros kapcsolat aktív együttműködést tesz szükségessé a foglalkozás-egészségügyi és a munkahelyi biztonsággal foglalkozó szakemberek, a munkaadók és a munkavállalók között.

A szakmai kompetencia fenntartása a készségek és kompetenciák folyamatos frissítését (**2. szint**) követeli meg. A munkahelyi képzések és az alkalmazottaknak nyújtott speciális képzések különböző típusai lehetőséget adnak az idősebb munkavállalóknak képességeik megszilárdítására. Figyelembe kell venni azonban az idősebb munkavállalók tanulási folyamatában bekövetkezett változásokat. A tanulási stratégiák, a tanulás feltételei, az alkalmazott asszociációk, a pihenés és az ismeretek elsajátításának menetrendje a fiatalabb és az idősebb munkavállalók esetében különböző. A tanulás legfontosabb színtere azonban maga a munka és a munkahely. A munkahelyi tanulás akkor lehetséges, ha a munka tartalmát és a feladatokat úgy alakítják, hogy azok módot adjanak a tanulásra. Az életpálya során a munkahelyen szerzett pozitív tanulási tapasztalatok csökkentik az új dolgok elsajátítása előtt álló akadályokat, továbbá korrigálják a tanulóval szembeni negatív attitűdöket. A felettes hozzáállása szintén fontos: ha elkötelezett az egész életen át tartó tanulás iránt és képzési lehetőségek biztosításával támogatja azt, egy fontos tanulási akadály máris elhárult az idősebb alkalmazottak elől. Az időskori tanulás fontos sikertényezője az aktív idősödésnek.

Az értékek, attitűdök és a motiváció (**3. szint**) sokszor nem képezik tárgyát a közvetlen beavatkozásoknak. Befolyásolásuk többnyire közvetett módon történik. Ez azt jelenti, hogy a tevékenységeknek elsősorban a „munkaszintre” kell összpontosítaniuk. Az irányítási és vezetői készségek javulása többnyire hatással van a 3. szint jellemzőire. A munkavállalóknak érezniük kell, hogy tisztelik őket, és hogy megbízhatnak munkaadójukban. A megerősítő és nehéz munkahelyzetekben számítanak feletteseik támogatására. Visszajelzésre van szükségük arra vonatkozóan, hogy jól végezték-e el a munkát, és meg kell tanulniuk azt is, hogy hogyan javítsák teljesítményüket. A felettes és a munkavállaló közötti párbeszédnek egy állandó folyamatnak kell lennie, nem pedig egy egyszeri éves értékelő beszélgetésnek. A méltányos bánásmódot és a koron alapuló megkülönböztetéssel szembeni zéró toleranciát az alkalmazottak észlelni és értékelni fogják. A munka iránti személyes elhivatottság és elkötelezettség kulcsfontosságú mutatói a pozitív mérlegű 3. szintnek. Meg kell említeni azt is, hogy végső soron a munkavállalók tartoznak felelősséggel saját értékeikért, attitűdjeikért és egyéb személyes tényezőikért. A munkával szembeni hozzáállásuk, belső erőforrásaik és családi ügyeik aktualizálása szükséges a munkával töltött élet jobb, fenntartható egyensúlyához. Ez az egyensúly pozitív mérlegű 3. szintet eredményez.

## Az aktív időskor előmozdítása a munkahelyen

A „munkaszint” (4. szint) a legnagyobb és legjelentősebb szintje a háznak. Ezt a szintet a munkakörnyezet (fizikai, szellemi, szociális), a munkaszervezés és munkabeosztás, a munkaidő, a munkaközösség és a munkafeladatok, valamint a vezetés alkotják. A vezetők és a felettesek fontos szerepet játszanak, mivel nekik van felhatalmazásuk a munkafolyamatok és az egyéni munkafeladatok megszervezésére. A munkát érintő valamennyi döntés és változtatás rajtuk keresztül történik. Felelősek egyben a munkahelyi egészségvédelemmel és biztonsággal kapcsolatos ügyekért is, ideértve a kockázatelemzést is. A kockázatelemzéseknek figyelembe kell venniük a funkcionális képességekben mutatkozó jelentős egyéni különbségeket, az alkalmazottak egészségét, fogyatékosságait, a nemekkel kapcsolatos kérdéseket stb. A különböző korcsoportokba tartozó munkavállalókat és alkalmazottakat veszélyeztetik a káros munkahelyi expozíciók. Mivel a munkának az egyéni képességekhez, készségekhez és az egészségi állapothoz történő igazítását egy – megfelelő kockázatelemzésen alapuló – állandó és dinamikus folyamatként kell végrehajtani, a munkának az idősebb munkavállalók egészségi állapotához és szükségleteihez történő igazítása nem jelenthet többletérték. A kor csak egyik aspektusa a munkaerő sokszínűségének, a vezetőkben és a felettesekben azonban fokozottabban tudatosítani kell a korrallal kapcsolatos kérdéseket. A munkahelyen szükséges, korrallal kapcsolatos ezen intézkedések és javítások „kormenedzsmennek” tekinthetők (lásd fent a 3. pontot).

Az egyéni munkafeladatoknak az idősebb munkavállalók erősségeinek, szükségleteinek és képességeinek megfelelő újratervezése létfontosságú a munkavállalók munkaképességének, jólétének és termelékenységének biztosításához. A fizikai munkateher csökkentése, a munkafolyamatokba iktatott rövid szünetek bevezetése, az egészségügyi kockázatok figyelembevétele a műszakok tervezésekor és a rugalmas munkabeosztás például mind korbarát intézkedések. Ugyanakkor hasznosítani kell az idősebb munkavállalók erősségeit (lásd a 2. pontot). Az új szükségletek meghatározásának és a munka újratervezésének legkönnyebb módja, ha megkérdezik az idősebb munkavállalókat, hogy hogyan szeretnék megváltoztatni és javítani munkájukat. Egy másik célravezető lehetőség a munkafeladatok megosztása a fiatalabb és az idősebb munkavállalók között, eltérő erősségeik kiaknázásával.

## 7. Az idősebb munkavállalók munkaképessége előmozdításának előnyei

A jól bevált gyakorlatok példái igazolják, hogy a munkaképesség előmozdítására fordított befektetések költségeit felülmúlják az azzal járó előnyök. A munkavállalók termelékenyen folytathatják munkájukat, javul a munkahelyi légkör, javul a termelékenység és csökkenek a korrallal kapcsolatos problémák. A költség-haszon elemzések azt mutatják, hogy a befektetés megtérülése igen jó lehet: 1 eurón a megtérülés néhány évvel később 3–5 euróval egyenlő. A pozitív megtérülés alapja a betegszabadság alacsonyabb előfordulási aránya, a munkaképesség-csökkenés alacsonyabb költsége és a jobb termelékenység.

## 8. Az idősebb munkavállalókat érintő politikai kérdések

Több reformra van szükség ahhoz, hogy az idősebb munkavállalók hosszabb és jobb életpályája révén javuljon az aktív idősödés:

1. attitűdbeli reform az idősebb munkavállalókkal szembeni méltányos és megfelelő attitűdök kialakítása céljából,
2. a vezetés reformja az idősebb munkavállalók erősségeinek feltárása és hasznosítása céljából,
3. a munkával töltött élet reformja a korbarát munkával töltött élet megteremtése érdekében minden nemzedék számára,

### Az aktív időskor előmozdítása a munkahelyen

4. nyugdíjreform, amely figyelembe veszi az idősebb munkavállalók közötti jelentős egyéni különbségeket rugalmas nyugdíjkorhatárok és a hosszabb munkavégzésért járó pénzbeli juttatás biztosításával,
5. szervezeti reform a különböző érdekelt felek és a munkával töltött jobb és hosszabb életre befolyással bíró szereplők közötti együttműködés javítása érdekében, és
6. az egészségügyi szolgáltatások reformja a proaktív és megelőző foglalkozás-egészségügyi szolgálatok megerősítése céljából.

Politikai szempontból nézve létfontosságú, hogy először a pozitív reformokat hajtsák végre, a negatív reformokat pedig azt követően. A pozitív reform azt jelenti, hogy első lépésként a munkával töltött életet úgy alakítják, hogy az emberek hosszabb ideig tudjanak dolgozni, dolgozzanak és dolgozhassanak. Ez úgy érhető el, ha minden nemzedék esetében a munkaképesség előmozdításának átfogó modelljét alkalmazzák. Ezt követően emelhető a nyugdíjkorhatár és szűkíthető a korai nyugdíjazás lehetőségeinek köre.

Égető szükség van az egyének munkával töltött életének meghosszabbítására és a tényleges nyugdíjba vonuláskor betöltött életkor növelésére szolgáló innovatív modellekre. A jól bevált gyakorlatok egyes példái azt mutatják, hogy a kor előrehaladtával a munkavállalónak biztosított több szabadság vagy a munkateher csökkentése körülbelül három évvel növelte a tényleges nyugdíjba vonuláskor betöltött életkort. Egy gyártó vállalat úgynevezett „kormester” rendszert vezetett be, amely több szabadnapot biztosít az 58 év feletti munkavállalóknak. Így több idejük jutott a pihenésre a precíz és megterhelő manuális munka elvégzése után, amelybe ajtózárok építése is beletartozott. A fizetett szabadnapok száma 6-ról (58 éves) 14-re (63 éves) emelkedett. A „kormesterek” általában a korábbinál 3 évvel többet tudtak és voltak hajlandók dolgozni, és 63 évesen vonultak nyugdíjba. Egy energiaipari vállalat egy „80-90-100” elnevezésű programot vezetett be, amely lehetővé tette munkavállalói számára, hogy 20%-kal csökkentsék munkaidejüket, míg fizetésük ennek fényében 10%-kal csökkent, nyugellátásuk viszont 100%-os maradt. Az alkalmazottak és munkavállalók mintegy 25%-a élt ezzel a lehetőséggel. A tényleges nyugdíjba vonuláskor betöltött életkor körülbelül 3 évvel 64 évre emelkedett.

Ezek az innovatív példák bizonyítják, hogy az idősebb emberek képesek és hajlandók hosszabb ideig dolgozni, ha jobban tudják kezelni a munkaterhet és a munkaidőt. A munkaadók és a munkavállalók elégedettek voltak az új modellel.

## 9. Az idősebb munkavállaló mint érték a munkával töltött életben és a társadalomban

Az idősebb munkavállalók fontos részét képezik a modern társadalmak munkaerejének, számuk pedig növekedni fog az elkövetkező évtizedekben. Az idősebb munkavállalók más nemzedékekhez képest eltérő készségekkel és kompetenciákkal rendelkeznek. Nélkülük szakemberhiánnyal és a strukturális és hálózatépítési kapacitások elégtelenségével kell szembenézni. Fontos ugyanakkor a hallgatólagos tudás fiatalabb nemzedékeknek történő átadása is. A munkahelyi kompetenciák legerősebb kombinációja a különböző nemzedékek különböző erősségein alapul.

Az idősebb munkavállalók jobb egészségi állapota és várható élettartama javítja a lehetőségeiket egy korbarát társadalom gyarapítására. A munkával töltött jó élet azonban fontos előfeltétele annak, hogy az idősebb munkavállalók aktívak maradjanak, és hogy a társadalom hasznot húzzon erősségeikből és tehetségükből. Ennek során aktív szerepet vállalnak egy fenntartható és gondoskodó társadalom felépítésében, ahol létezik a szolidaritás a nemzedékek között, és a munkával töltött produktív élet az aktív időskornak is fontos kiindulópontja. A kielégítő foglalkoztatás segíthet a betegségek, valamint a fizikai és

## Az aktív időskor előmozdítása a munkahelyen

szellemi leépülés elkerülésében, jó kognitív és fizikai állapotot biztosít, és elősegíti az étellel szembeni pozitív és aktív attitűdök kialakítását. A munkával töltött élet minősége minden munkavállalóra nagy hatást gyakorol, mivel időnk oly nagy részét töltjük a munkahelyen. Nemrégiben végzett longitudinális kutatások eredményeiből kitűnik, hogy a nyugdíjba vonulás előtti munkaképesség a 73 és 85 éves kor között önálló életvitelt prognosztizál. Minél jobb a munkaképesség a nyugdíjba vonulás előtt, annál jobb az élet minősége a későbbiekben. Így hát biztosítani kell az aktív időskorodásra fordított befektetést a munkával töltött évek során. A munkahelyi egészségvédelemre és biztonságra fordított befektetések az élet hátralevő részére is szólnak.

### További olvasnivalók

- Eurofound resource pack 'Living longer, working better - active ageing in Europe' (Hosszabb élet, jobb munkavégzés – aktív időskorodás Európában)  
<http://www.eurofound.europa.eu/resourcepacks/activeageing.htm>
- Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J., Koskinen, S. Dimensions of work ability. Results of the Health 2000 Survey. (A munkaképesség dimenziói. A 2000. évi egészségfelmérés eredményei) Finnish Centre of Pensions (ETK), The Social Insurance Institution (KELA), National Public Health Institute (KTL), Finnish Institute of Occupational Health (FIOH), Helsinki, 2008.
- Ilmarinen, J. 'Work Ability – a comprehensive concept for occupational health research and prevention. Editorial' (Munkaképesség – egy átfogó fogalom a munkahelyi egészségvédelmi kutatás és a megelőzés céljára. Vezércikk), Scandinavian Journal of Work, Environment & Health 2009, 35(1), 1–5.
- Ilmarinen, J. Towards a longer worklife. Ageing and the quality of worklife in the European Union (Tovább dolgozni. Idősödés és a munkával töltött élet minősége az Európai Unióban), Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health, Helsinki, 2006.
- Ilmarinen, J. 'Aging and Work: An International Perspective' (Az időskorodás és a munka: nemzetközi kitekintés), in: Sara J. Czaja and Joseph Sharit (eds) Aging and Work. Issues and Implications in a Changing Landscape, The Johns Hopkins University Press 2009, 51–73.
- Nygård, C-H., Savinainen, M., Kirsi, T., Lumme-Sandt, K. Age Management during the Life Course (Kormenedzsmet az életút során), Tampere University Press, Tampere 2011.
- Rowe, J., Kahn, R. Successful aging (Sikeres időskorodás), A Dell Trade Paperback, New York 1998.
- Taylor, P. (ed.) Ageing Labour Forces: Promises and Prospects (Idősödő munkaerő: ígéretek és kilátások), Edward Elgar, 2008.
- Tuomi, K., Huuhtanen, P., Nykyri, E., Ilmarinen, J. 'Promotion of work ability, the quality of work and retirement' (A munkaképesség előmozdítása, a munka minősége és nyugdíjba vonulás), Occupational Medicine 2001, 51(5), 318–324.
- von Bonsdorff, M.E., Kokko, K., Seitsamo, J., von Bonsdorff, M.B., Nygård, C-H., Ilmarinen, J., Rantanen, T. 'A 28-year follow-up study on differences in midlife physical and mental work strain according to work ability trajectories' (28 éves utókövető tanulmány a középkorúak munkával összefüggő fizikai és mentális igénybevételének különbségeiről a munkaképességi pályagörbék szerint), Scandinavian Journal of Work, Environment & Health 2011, 37(6), 455–463.
- von Bonsdorff, M.B., Seitsamo, J., Ilmarinen, J., Nygård, C-H., von Bonsdorff, M.E., Rantanen, T. 'Midlife work ability predicts late-life disability: A 28-year prospective follow-up' (A középkorúak munkaképességéből prognosztizálható az időskori rokkantság: 28 éves tervezett utókövetés), Canadian Medical Association Journal 2011. DOI:10.1503/cmaj.100713.
- Wallin, M., Hussi, T. 'Best practices in Age Management – evaluation of organisation cases' (Legjobb gyakorlatok a kormenedzsmetben – szervezetek eseteinek értékelése), Final report of research project (2011), Pdf-version downloadable at: <http://www.tsr.fi/database>.