

Historie výzkumu pracovní schopnosti a Age Managementu

# Stárnoucí zaměstnanci a klíčoví hráči

Vzhledem k početné generaci mužů a žen narozených v době populační exploze po druhé světové válce bylo ve Finsku už počátkem osmdesátých let minulého století zřejmé, že podíl starších pracovníků na celkové zaměstnanosti v zemi výrazně poroste.

Juhani Ilmarinen

V té době existovalo ve veřejném sektoru osm různých věkových hranic odchodu do důchodu v závislosti na vykonávaném povolání. Finský institut pracovního zdraví (FIOH), který je výzkumnou a odbornou organizací působící v oblasti pracovního zdraví a pracovní bezpečnosti pod záštitou finského Ministerstva pro sociální věci a zdraví, dostal za úkol hledat odpovědi na otázky, jak dlouho mohou lidé pracovat a jaký je vhodný věk odchodu do důchodu. Z výzkumného hlediska bylo nutné nejprve zjistit, jak měřit lidskou schopnost pracovat během stárnutí. Byl tudíž zvolen pozitivní přístup: měřila se pracovní schopnost, ne pracovní neschopnost, i když ta později diskuzím a výzkumům dominovala.

## Podpora pracovní schopnosti

Multidisciplinární tým vědců sestavil novou epistemologickou metodu, která byla nazvána *Index pracovní schopnosti* (Work Ability Index – WAI). Metoda byla dlouhodobě testována na rozsáhlém souboru více než šesti tisíc pracovníků obecní správy. Výsledky po čtyřech a jedenácti letech sledování byly velmi zajímavé: zhruba šedesát procent zaměstnanců si udrželo svůj index pracovní schopnosti na dobré nebo vynikající úrovni, zhruba deset procent zaznamenalo dokonce zlepšení, ale přibližně u třetiny došlo během stárnutí k dramatickému poklesu zmíněného indexu. Odpovědné finské instituce se pak dohodly, že jejich společným cílem je pracovní schopnost během stárnutí udržet. Tento přístup pak byl zahrnut do zákona

o pracovním zdraví (2002) a do zákona o bezpečnosti práce (2003). Dalším krokem bylo vyvinutí způsobu, jakým by se pracovní schopnost měla udržovat a podporovat. Finský institut pracovního zdraví zahájil výzkumný program s názvem *Respekt ke stárnutí – podpora pracovní schopnosti a pracovní pohody stárnoucích pracovníků*. Program testoval a implementoval různé koncepty podpory ve dvaceti projektech v soukromém, státním a obecním sektoru (1990–1996). Institut pak ve stejnou dobu organizoval školení zaměřené na pracovní zdraví a *Index pracovní schopnosti* (WAI) pro lékaře a zdravotní sestry.

Výsledky jedenáctileté studie ukázaly, že klíčovými hráči při ovlivňování pracovní schopnosti jsou manažeři a vedoucí pracovníci. Když dokázali vnímat věkovou různost v podnicích i organizacích a byli ochotní najít „věková řešení“, pracovní schopnost stárnoucích pracovníků se zvyšovala. Naopak, když neprojevovali dostatek znalostí a připravenosti, mělo to na pracovní schopnost větší negativní vliv než jiné faktory. Toto zjištění se stalo základem pro rozvoj konceptu Age Managementu. Školení Age Managementu začalo v první polovině devadesátých let minulého století (1993) a od té doby je doprovázejí také mezinárodní cykly přednášek o tomto tématu. Další fázi můžeme charakterizovat jako zvýšení politického uvědomění. Byla ustanovena vládní komise pro otázku stárnoucích pracovníků (1996) s úkolem najít řešení k podpoře této neustále narůstající skupiny. Komise přišla s téměř padesáti doporučeními. K jejich uskutečnění byl založen *Finský národní program pro stárnoucí*

pracovníky (FINPAW, 1998–2002). Jednou částí tohoto programu byl požadavek, aby byl ve spolupráci s institucemi, které se ve Finsku zabývají školením manažerů, vyvinut školicí program Age Managementu. Během tohoto národního programu bylo proškoleno zhruba tisíc manažerů a vedoucích pracovníků. Byl také vyvinut barometr pracovní schopnosti k tomu, aby bylo možno hodnotit aktivity týkající se pracovní schopnosti v podnicích a organizacích každý třetí rok. Zvláštní pozornost byla věnována malým a středním podnikům, takzvaný projekt *Mrkev* testoval prostředky k podpoře pracovní schopnosti ve zhruba dvaceti malých a středních podnicích. Poté byly uskutečněny programy *Finského národního programu pro stárnoucí pracovníky* Ministerstva sociálních věcí a zdraví, Ministerstva práce a Ministerstva školství. (2003–2007). Mezitím obdrželo Finsko cenu Carla Bertelsmanna za aktivní politiku v oblasti stárnutí (2006). Během finského předsednictví Evropské unii (1999 a 2006) byly finské úspěchy v oblasti stárnoucí pracovní síly představeny ostatním členským státům Evropské unie. Úspěch finského přístupu k aktivní politice stárnutí v pracovním životě závisí na integraci následujících faktorů:

- veřejná politika poskytuje mandát a financování;
- výzkum aktivně podporuje dlouhodobé studie a implementaci jejich výsledků;
- *tripartita* podněcuje zájem a odezvu firem;
- *propagace* vytváří a poskytuje praktické rady k implementaci a podpoře jednotlivých komponent Age Managementu;
- *strategie win-win* dbá o to, aby z Age Managementu profitovali zaměstnanci, firmy i organizace.

Každá země si musí tyto faktory upravit pro své vlastní podmínky.

## Mezinárodní rozšíření konceptu

Hned na začátku devadesátých let minulého století byl dotazník *Indexu pracovní schopnosti* (WAI) přeložen do švédštiny, angličtiny, němčiny a holandštiny, nyní je k dispozici v téměř