

# Jobskifte: Karrieretjek midt i karrieren og intern mobilitet

## Indledning

I de fleste sociale og økonomiske politikker til fremme af en forlængelse af arbejdslivet fremhæves det, at den lovbestemte pensionsalder skal forhøjes til 67 år, og at den faktiske pensionsalder bør være højere. Forlængelse af arbejdslivet er en af de strategier, der skal forhindre fattigdom i alderdommen og mindske statens udgifter til pensioner og velfærd.

Det er nødvendigt, at folk arbejder længere – og de ønsker ofte selv at arbejde længere. Det er imidlertid ikke sikkert, at den type arbejde, som folk har, er passende for ældre arbejdstagere, og der er muligvis heller ikke længere behov for deres færdigheder. Hvis arbejdslivet reelt skal forlænges, skal der tages højde for midaldrende arbejdstageres fremtidige behov, og dette skal overvejes lang tid før, arbejdstageres valgmuligheder bliver begrænsede, og det ikke længere er muligt at ændre situationen. Spørgsmålet er navnlig relevant for arbejdstagere med opslidende arbejde.

I denne rapport undersøges fordelene ved at se på arbejdstageres karrierestatus midt i karrieren og deres muligheder for at blive på arbejdsmarkedet i længere tid. Der redegøres for litteratur inden for økonomi, samfundsvidenskab og psykologi om karriere- og jobvejledning. Jobvarigheden, den gennemsnitlige jobvarighed og den eventuelle varighed af såkaldte livstidsstillinger og jobvarigheden for dem, der forlader arbejdsmarkedet, anslås på grundlag af data fra EU's arbejdsstyrkeundersøgelse. Herefter redegøres for lovgivning og strategier, der skal fastholde arbejdstagere i opslidende job længere på arbejdsmarkedet. Afslutningsvis sammenfattes dokumentationen for gennemførelsen af karrieretjek i tre lande, og der redegøres for resultaterne af otte virksomhedscasestudier.

## Politisk kontekst

I Europa-Kommissionens hvidbog fra 2012 om pensioner fremhæves de udfordringer, som den demografiske aldring udgør for bæredygtigheden af tilstrækkelige pensionssystemer. Den lovbestemte pensionsalder er

blevet hævet, og tidlig tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet er blevet gjort mindre attraktiv. Det er afgørende at udvikle strategier for at fastholde arbejdstagerne længere på arbejdsmarkedet uden at påvirke deres sundhed og velfærd negativt.

## Væsentlige konklusioner

Arbejdsstyrken i Europa forventes at falde med to millioner hvert år mellem 2010 og 2030. Dette udgør en reduktion på 1 % af arbejdsstyrkens nuværende størrelse pr. år i 20 år. I mange lande går de fleste arbejdstagere ikke desto mindre på pension for tidligt. Ofte ønsker de ikke at gå på pension, men gør det, fordi de føler sig tvunget hertil og ikke har andre muligheder. Karakteren af deres arbejde og arbejdsforholdene gør det ikke muligt at fortsætte, og både fysiske og psykologiske faktorer kan spille ind.

### Karrierer

Selv om de fleste nye job er kortvarige, har de fleste arbejdstagere i sidste ende langvarig ansættelse hos den samme arbejdsgiver. Kontinuerlige, langvarige faste ansættelsesforhold er stadig normen i Europa, og dokumentationen tyder på, at de fleste mennesker fratræder en stilling, som de har haft i 20 år, når de går på pension. Der er endog tegn på, at fænomenet med langvarige ansættelsesforhold kan blive mere udtalt i fremtiden. Både arbejdsgivere og arbejdstagere har en interesse i langvarige ansættelsesforhold, da de indebærer fordele for begge parter.

### Arbejdstagere med opslidende arbejde

Omkring 9 %-15 % af arbejdstagerne i Europa har såkaldt "opslidende" job – intense, farlige og usunde eller uholdbare job. Forskningen viser, at der er væsentlig større sandsynlighed for, at disse arbejdstagere vil forlade arbejdsmarkedet tidligere end andre arbejdstagere.

I de fleste lande er mulighederne for at gå tidligt på pension blevet væsentlig begrænset for arbejdstagere med opslidende arbejde. Mange strategier giver i dag disse arbejdstagere mulighed for at blive længere på arbejdsmarkedet ved at reducere deres arbejdsbyrde eller arbejdstid eller ved at give dem mulighed for at skifte job.

## Karrieretjek på nationalt niveau

Karrieretjek eller karrieretjek midt i karrieren er en vurdering af arbejdstagere på deres arbejdsplads og bør ikke forveksles med aktive arbejdsmarkedspolitikker såsom karriere(re)orientering for arbejdsløse. Karrieretjek midt i karrieren bør finde sted i virksomheder og organiseres af virksomheder, selv om det er bedst at overlade gennemførelsen af karrieretjekket til en neutral partner såsom en fagforeningsrepræsentant eller en ekstern udbyder. Dette vil gøre det nemmere at overvinde problemet med tillid mellem arbejdsgivere og arbejdstagere.

Selv om det er i alles interesse, at karrieretjek midt i karrieren gennemføres på en struktureret og professionel måde, er personaleafdelinger eller professionelle tjenesteudbydere ikke altid i stand til dette. Dette karrieretjek bør være upartisk og neutralt ud fra et personalemæssigt perspektiv.

Et lovkrav om gennemførelse af karrieretjek midt i karrieren er ikke nødvendigvis en garanti for, at det sker. Hvis denne praksis skal fremmes i virksomhederne, skal arbejdsmarkedets parter påtage sig rollen som facilitator.

## Virksomhedspraksis

Virksomhederne er generelt ved at blive mere positivt stemt over for at fastholde ældre arbejdstagere. For at undgå anklager om forskelsbehandling ved at udskille ældre arbejdstagere er arbejdsgivere imidlertid mere tilbøjelige til at anvende en livscyklusbaseret generel politik i stedet for en politik med fokus på karrieretjek midt i karrieren. Virksomhederne bør:

- sætte sig mere ind i praksis for aldershåndtering
- tage højde for andre faktorer (sundhed, familie og pleje) og ikke kun arbejdsforhold og færdigheder
- give ældre arbejdstagere større fleksibilitet med hensyn til arbejdstidsaftaler og opgaver.

## Politiske anbefalinger

Det er blevet en afgørende problemstilling for arbejdsgivere at fastholde arbejdstagerne. De fleste virksomheder har ingen politikker for håndtering af demokratisk aldring og mulig mangel på arbejdskraft i de kommende år – et vigtigt spørgsmål, der skal tages fat på.

Aldershåndtering og en livscyklustilgang er afgørende løsninger på de problemer, som arbejdsgiverne står over for. Kollektive aftaler synes at være velegnede til at indarbejde disse løsninger i virksomhedspraksis.

Der er en række muligheder for arbejdstagere med opslidende arbejde, som ønsker et karriereskifte, herunder:

- reorientering mod andre erhverv med støtte fra arbejdsgivere og arbejdsformidlingskontorer
- delvis pensionering eller nedsat arbejdstid med kompensation
- karrierevejledning
- strategier for aldershåndtering
- fokus på mentoring eller coaching
- deltagelse i videnstyring og overførsel af viden mellem generationer.

Karrieretjek midt i karrieren er en rettidig metode til at kontrollere, om der er match mellem arbejdstager og job med henblik på at vurdere, om der skal sættes ind (f.eks. med uddannelse) for at sikre, at arbejdstagernes færdigheder fortsat matcher jobkravene, eller om der er behov for en ændring af opgaver eller et karriereskifte.

Disse karrieretjek bidrager også til at forbedre matchet mellem arbejdstageren og arbejdspladsen og sikre eller øge en arbejdstagers beskæftigelsesegnethed, og de er således også i arbejdsgivernes interesse.

Selv om karrieretjek midt i karrieren bør omfatte alle centrale arbejdsmæssige aspekter, er sundhed, kvalifikationsniveauer, balance mellem arbejdsliv og privatliv, personlig økonomi, pensionsrettigheder og videnstyring særlig vigtige aspekter.

Karrieretjek midt i karrieren skal knyttes til kollektiv praksis og strategier såsom coaching, arbejdsgiverforanstaltninger eller statslig indgriben og aldersvenlig personaleforvaltningspraksis. Centrale aspekter af arbejdslivet, der skal omfattes af karrieretjek midt i karrieren:

- en persons fysiske og psykologiske evne til at fortsætte med sit nuværende arbejde
- den økonomiske nødvendighed (eller ikke) af at forblive på arbejdsmarkedet
- ønsket om at fortsætte (eller ikke) med samme type arbejde som nu
- det sandsynlige behov for dette arbejde de næste 15-20 år
- de sandsynlige alternative beskæftigelsesmuligheder (eller specialiserede nicher på det nuværende arbejdsområde) og vejen derhen
- det mulige behov for at flytte mellem organisationer eller blive selvstændig
- tilpasningsstrategier, der skal sikre, at arbejdstagerne fortsat er produktive og tilfredse i deres nuværende og fremtidige job.

### Yderligere oplysninger

Rapporten *Changing places: Mid-career review and internal mobility* er tilgængelig på <http://eurofound.europa.eu/publications>.

Yderligere oplysninger fås ved henvendelse til Jean-Marie Jungblut, forskningsmedarbejder, på [jmj@eurofound.europa.eu](mailto:jmj@eurofound.europa.eu).