

# Munkahelyváltás: Félideős pályaeértékelés és belső mobilitás

## Bevezetés

A munkával töltött életszakasz meghosszabbítása mellett érvelő gazdasági és szociálpolitikák többsége egyrészt a törvényben előírt nyugdíjkorhatár 67 évre emelésére, másrészt a tényleges nyugdíjba vonulási idő kitolására helyezi a hangsúlyt. A munkával töltött életszakasz meghosszabbítása az időskori szegénység elkerülésére és az állami nyugdíj- és jóléti kiadások csökkentésére irányuló stratégiák egyike.

Az embereknek tovább kell dolgozniuk – és gyakran szeretnének is tovább dolgozni. A korábban végzett munka azonban az idősebb munkavállalók számára nem feltétlenül megfelelő, ráadásul esetenként a szaktudásuk iránt sincs már kereslet. A munkával töltött életszakasz tényleges meghosszabbítása érdekében előre kell jelezni a középkorú munkavállalók jövőbeni szükségleteit, és ezek mérlegelését már jóval azelőtt el kell kezdeni, mielőtt a munkavállalók választási lehetőségei korlátozottak lesznek, és a váltás már nem megvalósítható. Ez a kérdés különösen fontos azoknál, akik nehéz munkát végeznek.

A jelentés azt vizsgálja, hogy milyen haszonnal jár, ha az életpálya közepén megvizsgálják a munkavállalók karrierhelyzetét és lehetőségeiket a hosszabb munkában maradásra. Ehhez ismerteti a karrier- és pályaválasztási tanácsadásra vonatkozó gazdaságtudományi, társadalomtudományi és pszichológiai szakirodalmat. Becsléseket készít az állások hosszáról, az úgynevezett életre szóló munkahelyek átlagos időtartamáról és végső időtartamáról, valamint a munkaerőpiacot elhagyók munkavállalásának időtartamáról az uniós munkaerő-felmérés adatai alapján. A jelentés a továbbiakban bemutatja a nehéz munkát végző munkavállalók hosszabb foglalkoztatására irányuló jogszabályokat és stratégiákat. Végül összefoglalja a három országban elvégzett kariervizsgálatokról szerzett tapasztalatokat, és megtárgyalja nyolc vállalati esettanulmány megállapításait.

## Szakpolitikai háttér

Az Európai Bizottság 2012. évi, nyugdíjakról szóló fehér könyvében kiemeli, hogy a népesség elöregedése kihívást jelent a megfelelő nyugdíjrendszerek fenntarthatósága szempontjából. Emiatt felemelték a törvényben előírt nyugdíjkorhatárt, és nem támogatják a munkaerőpiac

korai elhagyását. A fő kérdés az olyan stratégiák kidolgozása, amelyekkel úgy lehet munkában tartani az embereket, hogy ez ne érintse hátrányosan az egészségüket és jólétüket.

## Fő megállapítások

Számítások szerint az európai munkaerő 2010 és 2030 között évente átlagosan kétmillió fővel fog csökkenni. Ez a jelenlegi méretét tekintve évi 1%-os veszteséget jelent, 20 éven át. A munkavállalók többsége azonban sok országban még mindig túl korán megy nyugdíjba. Ez gyakran nem a saját szándékuk szerint történik így, hanem mert kényszerítve érzik magukat, és nincs más választásuk. A munkájuk jellege és a munkahelyi környezet nem teszi lehetővé a munkában maradást; ennek fizikai és pszichés mozgatórugói egyaránt lehetnek.

### Karrier

Bár az új munkahelyek többsége hamar véget ér, a munkavállalók legnagyobb része végül hosszú foglalkoztatási viszonyban marad egy munkáltatóval. Európában még mindig a folyamatos, hosszú távú, rendszeres foglalkoztatási jogviszony a norma, és a tények arra mutatnak, hogy az emberek többsége olyan munkahelyről megy nyugdíjba, ahol több mint 20 évet dolgozott. Mi több, vannak arra utaló jelek, hogy a hosszú távú foglalkoztatási jogviszony jelensége a jövőben akár még fokozódhat is. A munkáltatók és a munkavállalók egyaránt érdekeltek a hosszú távú foglalkoztatás elérésében, mivel ez kölcsönös előnyökkel jár.

### A nehéz munkát végző munkavállalók

Az európai munkavállalók mintegy 9–15%-a végez nehéz munkát – ennyien dolgoznak intenzív, veszélyes, egészségtelen vagy fenntarthatatlan munkahelyeken. A kutatások azt mutatják, hogy az ilyen munkavállalók lényegesen nagyobb valószínűséggel hagyják el idő előtt a munkaerőpiacot, mint mások.

A legtöbb országban jelentősen csökkent a lehetősége annak, hogy a nehéz munkát végző személyek korengedménnyel menjenek nyugdíjba. Mára több stratégia indult annak érdekében, hogy ezek a munkavállalók tovább maradhassanak munkában, például a munkateher vagy a munkaidő csökkentésével, illetve az állásváltoztatás elősegítésével.

## Országos szintű kariervizsgálat

A kariervizsgálat vagy félidős pályaeértékelés a munkavállalók munkahelyi értékelését jelenti, és nem tévesztendő össze az olyan aktív munkaerőpiaci politikákkal, mint a munkanélkülieknek szóló pálya(re)orientáció. A félidős pályaeértékelést a vállalatoknál, a vállalatok szervezésében kell elkészíteni, bár az elvégzését érdemes egy semleges partnerre, például szakszervezeti képviselőre vagy külső szolgáltatóra bízni. Ez elősegíti a munkáltatók és munkavállalók közötti bizalmi kérdés leküzdését.

Noha mindenkinek az az érdeke, hogy a félidős pályaeértékelés szervezett, szakszerű módon készüljön, a humán erőforrás-osztályok vagy a szakmai szolgáltatók nem mindig képesek ennek lebonyolítására. A félidős pályaeértékelésnek pártatlannak és humán erőforrás szempontból semlegesnek kell lennie.

A félidős pályaeértékelés elvégzésére vonatkozó jogi követelmény ezt nem feltétlenül garantálja. Egy ilyen gyakorlat vállalati bevezetéséhez a szociális partnereknek magukra kellene vállalniuk a támogató szerepét.

## Vállalati gyakorlatok

A vállalatok összességében egyre pozitívabban viszonyulnak az idősebb munkavállalók megtartásához. A munkáltatók azonban szívesebben fogadnak el általános, életcikluson alapuló politikát, mint félidős pályaeértékelést, hogy ne lehessen diszkriminációval vádolni őket amiatt, hogy kivételeznek az idősebb munkavállalókkal. A vállalatoknak:

- tájékozódniuk kell a kormenedzsmet-gyakorlatokról;
- más szempontokat (egészség, család, gondozás) is figyelembe kell venniük, nemcsak a munkakörülményeket és szakismereteket;
- a munkaidő beosztásában és a feladatok kijelölésében nagyobb rugalmasságot kell engedniük az idősebb munkavállalóknak.

## Szakupolitikai iránymutatások

A munkáltatók számára döntő szempont lett a munkavállalók megtartása. A legtöbb vállalatnak nincs érvényes stratégiája a népesség előregedésének és az elkövetkező években várható munkaerőhiánynak a kezelésére, pedig ezzel a fontos kérdéssel foglalkozni kell.

A munkáltatókra váró problémák elsősorú megoldása a kormenedzsmet és az életcikluson alapuló megközelítés. A kollektív megállapodások alkalmasnak tűnnek arra, hogy ezeket be lehessen építeni a vállalati gyakorlatok közé.

A nehéz munkát végző, állásváltoztatást fontolgató munkavállalók választási lehetőségei:

- pályamódosítás más szakmák felé, a munkáltatók és munkaközvetítő ügynökségek támogatásával;
- részleges nyugdíj vagy csökkentett munkaidő kompenzációval;
- karrier-tanácsadás;
- kormenedzsmet-stratégiák;
- mentorálás vagy személyre szabott tanácsadás felé váltás;
- részvétel a tudásmenedzsmetben és az ismeretek generációk közötti átadásában.

A félidős pályaeértékelés segítségével időben ellenőrizni lehet a munkavállaló-munkahely párosítást, hogy kiderüljön, szükség van-e valamilyen beavatkozásra (például képzésre) ahhoz, hogy a munkavállaló készségei továbbra is megfeleljenek a munkahelyi követelményeknek, vagy indokolt-e a feladatkör vagy a pálya módosítása.

A félidős pályaeértékelés ugyancsak hozzásegíthet a munkavállaló és a munkahely jobb illeszkedéséhez és a munkavállaló foglalkoztathatóságának fenntartásához vagy javításához, ami a munkáltatóknak is érdeke.

Bár a félidős pályaeértékelésnek a munka valamennyi fő aspektusára ki kell terjednie, különösen fontos az egészség, a képzettség, a munka és a magánélet közötti egyensúly, a személyes pénzügyi helyzet, a nyugdíjjogosultság és a tudásmenedzsmet.

A félidős pályaeértékelést össze kell kapcsolni a kollektív módszerekkel, illetve olyan stratégiákkal, mint a személyre szabott tanácsadás, a munkáltatói vagy állami beavatkozás és az életkort figyelembe vevő humán erőforrás-menedzsmet gyakorlatok. A félidős pályaeértékelésben szerepelnie kell a munkával töltött életszakasz fő aspektusainak, úgymint:

- a személy fizikai és pszichés képessége a jelenlegi munka folytatására;
- a munkában maradásra kényszerítő (vagy nem kényszerítő) pénzügyi tényezők;
- a jelenlegi munka folytatására (vagy elhagyására) való törekvés;
- a foglalkozás iránti várható kereslet az elkövetkező 15–20 évben;
- a valószínűsíthető alternatív foglalkozások (vagy egy speciális piaci rés a jelenlegi foglalkozásban) és ezek elérésének módja;
- a szervezetek közötti váltás vagy az önfoglalkoztatásra való átállás esetleges szükségessége;
- alkalmazkodási stratégiák a produktivitás és az elégedettség megőrzése céljából, a jelenlegi és a jövőbeni munkahelyen egyaránt.

### További információ

*A Changing places: Mid-career review and internal mobility* (Munkahelyváltás: Félidős pályaeértékelés és belső mobilitás) című jelentés a <http://eurofound.europa.eu/publications> weboldalon érhető el.

További információért forduljon Jean-Marie Jungblut kutatóhoz a [jmj@eurofound.europa.eu](mailto:jmj@eurofound.europa.eu) címen.