

Zmiana miejsc: Ocena w trakcie kariery zawodowej i mobilność wewnętrzna

Wprowadzenie

W większości polityk społecznych i gospodarczych promujących ideę przedłużenia życia zawodowego podkreśla się, że poza podwyższeniem do 67 lat ustawowego wieku emerytalnego, należy zadbać również o podniesienie faktycznego wieku emerytalnego. Wydłużenie okresu aktywności zawodowej jest jedną ze strategii przeciwdziałania zjawisku ubóstwa emerytów i redukcji wydatków państwa na emerytury i świadczenia socjalne.

Wiele osób musi, a często także chce, pracować dłużej. Zdarza się jednak, że rodzaj wykonywanej pracy nie jest odpowiedni dla osób starszych, albo nie ma zapotrzebowania na pewne umiejętności. Aby skutecznie przedłużyć życie zawodowe, należy przewidywać przyszłe potrzeby. Refleksja na ten temat potrzebna jest odpowiednio wcześniej, zanim dostępne pracownikom możliwości wyboru staną się ograniczone, a zmiana przestanie być możliwa. Kwestia ta jest szczególnie ważna dla osób wykonujących uciążliwą pracę.

Niniejsze sprawozdanie dotyczy zasadności przeprowadzania odpowiednich ocen w trakcie kariery zawodowej oraz analizy dostępnych opcji przedłużenia życia zawodowego. Obejmuje przegląd publikacji z zakresu ekonomii, nauk społecznych i psychologii dotyczących doradztwa zawodowego. Przedstawiono w nim szacunkowe dane na temat czasu trwania kariery w poszczególnych zawodach, średniego i przypuszczalnego stażu tzw. „pracy na całe życie” (ang. lifetime jobs) i stażu pracy osób przechodzących na emeryturę, w oparciu o dane pochodzące z badania aktywności ekonomicznej ludności w UE. W sprawozdaniu przedstawiono przepisy prawne i strategie mające na celu zachęcenie pracowników wykonujących ciężką i żmudną pracę do późniejszego przechodzenia na emeryturę. W końcowej części podsumowano wyniki „przebiegów karier” przeprowadzonych w trzech krajach i omówiono wyniki studiów przypadku z ośmiu firm.

Kontekst polityki

W Białej księdze Komisji Europejskiej z 2012 r. w sprawie emerytur opisano wyzwania związane ze starzeniem się społeczeństwa i ich wpływ na trwałość i równowagę

systemów emerytalnych. Podniesiono ustawowy wiek emerytalny, a pracowników odwołuje się od wczesnego opuszczania rynku pracy. Kluczową kwestią jest opracowanie strategii, które zachęcą pracowników do przedłużenia swojej aktywności zawodowej, ale w sposób niemający negatywnego wpływu na ich zdrowie i dobrostan.

Kluczowe ustalenia

W latach 2010-2030 w Europie następować będzie spadek liczby zatrudnionych w średnim tempie dwóch milionów pracowników rocznie. Oznacza to straty na poziomie 1% w stosunku do obecnej liczby każdego roku przez okres 20 lat. Pomimo tego, w wielu krajach większość pracowników przechodzi na emeryturę zbyt wcześnie. Decyzja o odejściu z pracy często nie wynika z ich własnej woli, ale jest powodowana odczuwaną presją lub brakiem alternatywnych opcji. Starsi pracownicy rezygnują z pracy zawodowej, bo zmusza ich do tego charakter aktywności zawodowej i środowisko pracy; do odejścia skłaniają ich zarówno względy fizyczne, jak i psychologiczne.

Kariery

Chociaż staż pracy w większości nowych zawodów jest krótki, większość pracowników jest związana z tym samym pracodawcą przez wiele lat. Ciągłe, długoterminowe i uregulowane stosunki pracy nadal są normą w Europie; dowiedziono, że większość osób przechodzi na emeryturę, przepracowawszy na danym stanowisku ponad 20 lat. Przewiduje się, że długoterminowe stosunki pracy jeszcze bardziej upowszechnią się w przyszłości. Przynoszą one obopólne korzyści pracodawcom i pracownikom.

Pracownicy wykonujący ciężką pracę

Około 9% -15% pracowników w Europie wykonuje pracę, którą można określić jako „ciężką”, tzn. wymagającą realizacji uciążliwych, niebezpiecznych i zagrażających zdrowiu zadań. Z badań wynika, że pracownicy wykonujący taką pracę częściej niż inni przechodzą na wcześniejszą emeryturę.

W większości krajów znacznie ograniczono tym osobom możliwości przechodzenia na wcześniejszą emeryturę. Wiele realizowanych obecnie strategii umożliwia starszym

pracownikom kontynuowanie życia zawodowego poprzez zmniejszenie obciążenia i redukcję czasu pracy; innym rozwiązaniem jest pomoc w przekwalifikowaniu.

Przeglądy kariery na poziomie krajowym

Przeglądy kariery i oceny w trakcie kariery zawodowej polegają na ocenie pracowników w ich miejscu pracy i nie powinno się ich mylić z aktywnymi politykami rynku pracy, takimi jak programy przekwalifikowania dla bezrobotnych. Przeglądy powinny odbywać się w przedsiębiorstwach i być organizowane przez firmy, chociaż najlepiej sprawdza się powierzenie ich neutralnemu partnerowi, takiemu jak przedstawiciel związku zawodowego lub zewnętrzny usługodawca. Pozwala to uniknąć problemów związanych z brakiem zaufania pomiędzy pracodawcami a pracownikami.

Chociaż w interesie wszystkich jest przeprowadzanie przeglądów w sposób zorganizowany i profesjonalny, działy ds. zasobów ludzkich lub profesjonalne agencje nie zawsze są w stanie podołać temu zadaniu. Przeglądy powinny być bezstronne i neutralne z punktu widzenia zasobów ludzkich.

Wprowadzenie prawnego wymogu przeglądów i ocen niekoniecznie gwarantuje, że będą się one faktycznie odbywać. Aby zachęcić firmy do wdrażania takich praktyk, partnerzy społeczni będą musieli wziąć na siebie rolę koordynatorów.

Praktyki w firmach

Przedsiębiorstwa coraz chętniej podejmują starania, by zatrzymać starszych pracowników. Aby uniknąć oskarżeń o faworyzowanie tej grupy, pracodawcy skłaniają się raczej ku opracowywaniu ogólnych polityk opartych na cyklu życia niż przeglądów i ocen kariery zawodowej. Przedsiębiorstwa powinny:

- zdobywać informacje na temat sposobów zarządzania wiekiem pracowników;
- uwzględniać inne czynniki (stan zdrowia, sytuację rodzinną i opiekę), a nie tylko warunki pracy i umiejętności;
- zapewniać większą elastyczność w zakresie organizacji czasu pracy starszych pracowników i przydziału zadań.

Wskazówki dotyczące polityki

Zatrzymywanie pracowników staje się dla pracodawców coraz istotniejsze. Większość firm nadal nie opracowała odpowiednich polityk w odpowiedzi na zjawisko starzenia się społeczeństwa i ewentualne niedobory siły roboczej w najbliższych latach; tego ważnego problemu nie wolno lekceważyć.

Zarządzanie wiekiem i podejście oparte na cyklu życia stanowią w tym obszarze kluczowe rozwiązania. Włączenie ich do praktyk przedsiębiorstw może nastąpić za pośrednictwem układowych zbiorowych pracy.

Osoby wykonujące szczególnie ciężką pracę i pragnące zmienić zawód mają do dyspozycji kilka opcji:

- przekwalifikowanie przy wsparciu ze strony pracodawców i agencji zatrudnienia;
- przejście na częściową emeryturę lub praca w zmniejszonym wymiarze godzin z odpowiednią rekompensatą;
- poradnictwo zawodowe;
- strategię zarządzania wiekiem;
- zaangażowanie się w mentoring i coaching;
- udział w zarządzaniu wiedzą i w międzypokoleniowym przekazywaniu wiedzy.

Przeglądy i oceny umożliwiają weryfikację dopasowania pracownika do stanowiska pracy, a przez to ustalenie, czy konieczne jest podjęcie stosownych działań (np. szkoleń), aby zapewnić, że umiejętności zawodowe będą adekwatne do wymogów na danym stanowisku, czy też konieczna jest zmiana w zakresie obowiązków lub ścieżki zawodowej.

Przeglądy i oceny mogą również przyczynić się do lepszego dopasowania pracowników do stanowisk pracy, a także do utrzymania lub zwiększenia ich szans na zatrudnienie, co jest korzystne również z punktu widzenia pracodawców.

Chociaż przeglądy i oceny powinny obejmować wszystkie najważniejsze aspekty pracy, szczególnie ważne jest zdrowie, poziomy umiejętności, równowaga między życiem zawodowym i prywatnym, finanse osobiste, uprawnienia emerytalne i zarządzanie wiedzą.

Przeglądy powinny być powiązane z praktykami zbiorowymi i takimi strategiami jak coaching, interwencje pracodawców lub organów państwowych, a także z metodami zarządzania zasobami ludzkimi uwzględniającymi kwestie wieku. Do kluczowych aspektów życia zawodowego, które należy uwzględnić w przeglądach, należą:

- fizyczna i psychiczna zdolność danej osoby do kontynuowania pracy na danym stanowisku;
- imperatywy finansowe (lub ich brak) zmuszające do pozostania w pracy;
- chęć kontynuowania obranej ścieżki kariery;
- prawdopodobne zapotrzebowanie na dany zawód w ciągu najbliższych 15-20 lat;
- inne zawody (lub specjalistyczne nisze w obecnym zawodzie) i przygotowanie do nich;
- ewentualna konieczność zmiany miejsca pracy lub samozatrudnienie;
- strategię przystosowawcze służące utrzymaniu poziomu wydajności i satysfakcji zawodowej w obecnej i przyszłej pracy.

Dalsze informacje

Sprawozdanie *Zmiana miejsc: Ocena w trakcie kariery zawodowej i mobilność wewnętrzna* jest dostępne na stronie <http://eurofound.europa.eu/publications>.

Dalszych informacji udziela Jean-Marie Jungblut, urzędnik ds. badań, jmj@eurofound.europa.eu