

Milyen karrierre számíthatnak a 40 éven felüliek?

Manapság az életkor kockázati tényező munkahelyen belül és a külső munkaerőpiacon egyaránt. A demográfiai változással ez a kockázat azokra a vállalatokra hárul át, amelyek nem vették időben fontolóra 40–50 éves munkatársaik igényeit és elvárásait.

Tárgyszavak: baby-boom; nyugdíjazás; karrier; továbbképzés; elégedettség; magánélet; felelősség; foglalkoztatás.

A „Baby-boom” generáció

Németországban az idős dolgozók részmunkaidős foglalkoztatása és az előnyugdíjazás mindeddig a megegyezéssel történő leépítés egy-egy változatának számított. A felmérések szerint jelenleg a német vállalatok 60%-a nem foglalkoztat 50 éven felüli dolgozót. Az 55 évnél idősebbeknek már csak mindössze 38%-a van munkában. Ugyanakkor a skandináv országokban, Svájcban és Nagy-Britanniában ez az arányszám 50 és 70% között mozog. Németországban, ahol a munkanélküliségi ráta évek óta magas, nem az idősödő dolgozók azok, akikre a figyelem irányul.

A népesség demográfiai alakulása azonban nem torpan meg a gyárkapu előtt. Az ún. baby-boom generáció – az NSZK-ban a születések száma 1960–65-ben volt a legmagasabb – öregszik. Eddig a foglalkoztatottak többsége 40 évesnél fiatalabb volt, de – a becslések szerint – már 2005-ben 53%-uk 40 év feletti lesz. A Szövetségi Munkaközvetítő Ügynökség definíciója szerint a 45 éven felüliek már „idősebb munkavállalók”-nak számítanak. Márpedig egy 45 éves akadémikus még csak 17 évet dolgozott, és az új törvények szerint még 22 évet kell munkában töltenie. Másrészt, az eddigi korai nyugdíjazási megoldás már nem sokáig lesz alkalmazható és finanszírozható. Olyan törvényi változások, mint a munkanélküliség-segély leszállítása vagy a nyugdíjkorhatár felemelése oda hatnak, hogy sokan nem engedhetik meg többé maguknak az idő előtti nyugdíjba vonulást, vagy pedig a munkaadótól az eddiginél lényegesen magasabb végkielégítést várnak el, hogy anyagi helyzetüket egyensúlyba hozzassák. Így abból kell kiindulni, hogy a jövőben a dolgozók újból

hosszabb ideig maradnak munkahelyükön. Ezért a 40 és 50 év közötti életkor a további karrier szempontjából sorsdöntő. Aki szaktudását nem tartja naprakészen, arra 50-es éveinek közepétől már nem fognak igényt tartani. Aki nem vesz részt a munkahelyi rotációban, azaz, túl sokáig marad ugyanabban a munkakörben, az sok esetben szakmai zsákutcába kerülhet. A személyzeti osztályoknak foglalkozniuk kell ezzel a helyzettel, és szembe kell nézniük ennek a korcsoportnak az elvárásaival.

A munkahelyi elégedetlenség konkrét okai

Középrétegnek (midcareer) nevezzük a munkatársaknak azt a csoportját, akik 40–50 évesek, tehát középkorúak, és szakmailag is középén állnak. Már elérték valamit, de felső vezetői állásra nem számíthatnak. Ide tartozik a szakképzett dolgozók és vezetők nagy csoportja, akiknek a vállalati piramisrendszerben kevés előmeneteli lehetőségük van, de munkájuk fontos a vállalat eredményessége szempontjából.

Mik a tapasztalatai, elvárásai és igényei ennek a csoportnak?

Erre kereste a választ egy felmérés, amelyben 111 személyt kérdeztek meg. A minta tagjainak életkora 30-as éveik végétől az 50-es éveik elejéig terjedt, és a többségük nagyvállalatnál dolgozott. A nők részaránya a mintában 47,2% volt.

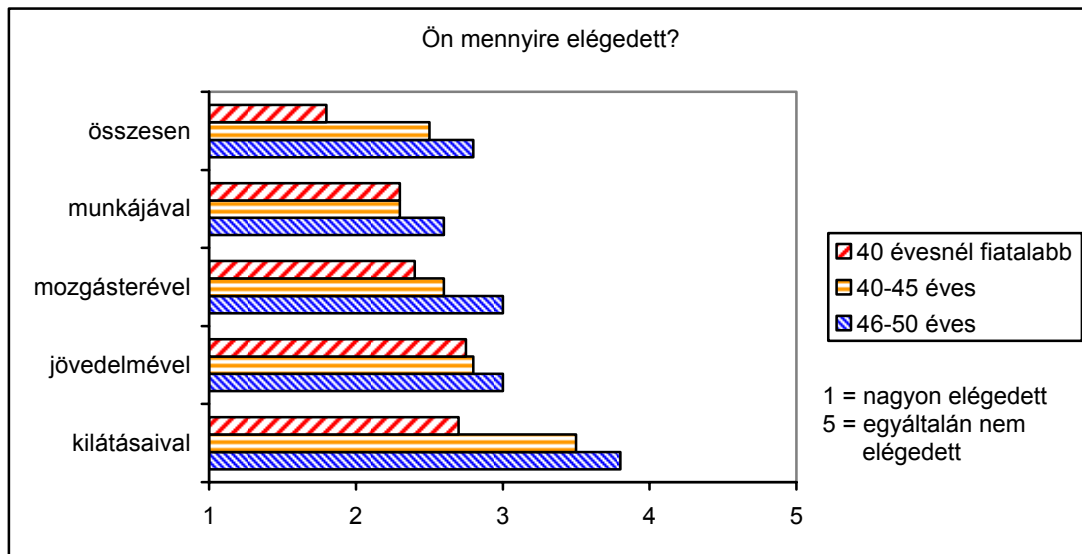
A válaszok első elemzése azt a váratlan eredményt mutatta, hogy – a feltételezéssel ellentétben – az idősebb dolgozók kevésbé elégedettek munkájukkal, mint a fiatalabbak. Ez különösen szembeötlő abban, hogy kevesebb perspektívát látnak maguk előtt. Az évek számának növekedésével azonban még a jövedelemmel való elégedettség is csökken, jól lehet az idősebbek általában többet keresnek, mint a fiatalabbak. Ugy tűnik, hogy sem szakmailag, sem a fizetésben nem látnak fejlődési lehetőséget (1. ábra).

Arra a kérdésre, hogy elégedetlenségük ellenére miért nem váltottak munkahelyet, a középkorú dolgozók a következő okokat sorolták fel:

- az előnyök eddig még túlsúlyban vannak,
- vállalaton belül nem kaptak megfelelő állásajánlatot,
- vállalaton kívül nem kaptak megfelelő állásajánlatot,
- az életkor általában megnehezíti a váltást.

Minden válasznál megnyilvánul az életkor hatása. Minél idősebb egy dolgozó, annál nehezebb a munkahelyváltás. A 45 éven felüliek közül sokan még házon belüli váltást sem tartanak lehetségesnek. Összességében a megkérdezettek nagy része kevésbé tartja valószínűnek, hogy munkahelyi beosztása a következő öt évben megváltozna. Míg a 40

éven aluliak 40%-a további előmenetelre számít, a 40-45 éveseknél ebben már csak 20% bízik, a 46–50 évesek közül pedig mindössze 14%.



1. ábra Elégedettség a jelenlegi munkával

Készség a változásra

A megkérdezetteknek csak 37%-a érezte úgy, hogy jól vagy nagyon jól tájékozott a munkaadójánál meglévő szakmai előmeneteli lehetőségről, 23% viszont kevéssé vagy nagyon kevéssé tartotta magát tájékozottnak. Itt is jelentős különbség van az idősebbek és a fiatalabbak válaszai között, a fiatalabbak inkább érzik úgy, hogy ismerik karrierkilátásait, mint az idősebbek. Nyilvánvaló, hogy a személyzeti munkán van még mit javítani!

A felmérés során a 40–45 évesek 11,5%-a tartotta válaszában elképzelhetőnek, hogy más vállalathoz megy dolgozni. A legtöbben viszont (mindaddig) nem tudják elképzelni, hogy kevésbé igényes beosztásba visszalépnének.

A középkorúak kedvező változásnak találták, hogy

- mind a vezetők, mind a fiatalabb kollégák jobban elfogadják őket,
- tudásuk iránt nagy a kereslet,
- tudásukat másoknak továbbadhatják,
- higgadtabban tudnak viselkedni.

A középkorúak továbbra is jól terhelhetők, teljesítőképességük, munkakedvük, tanulékonyosságuk változatlan, és nem riadnak vissza a

változástól sem. Mégis tapasztalnak diszkriminációt, amelyre példa néhány idézet:

- „40 évesen már senki sem tanul meg újat.”
- „Az 50-eseket már nem tekintik teljes értékűeknek.”
- „Vezető állásra nálunk 35 év a felső korhatár.”

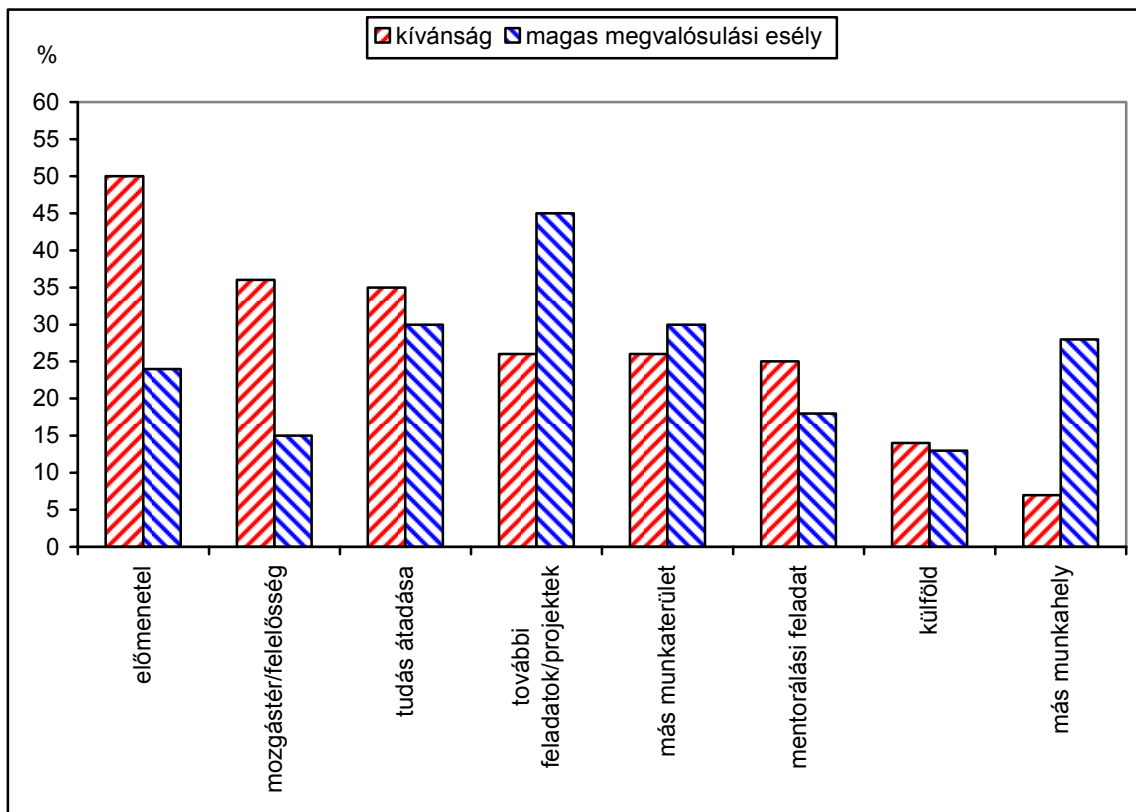
A további szakmai pályafutásról alkotott elképzelések

Hogyan képzelik el a „midcareer”-csoport tagjai szakmai jövőjüket? További szakmai előmenetelre vágyakoznak, de ezt csak kevesen tartják megvalósíthatónak. Vonzó kilátást jelentene, ha rendkívüli projekteken dolgozhatnának és nagyobb mozgásteret kapnának – ezt a vállalatoknak jobban ki kellene használniuk. A tapasztalatátadás és a mentorálás is lehetőséget nyújthat a célcsoport ésszerű hasznosítására és tartós motiválására. 12%-uk kifejezetten szeretné, ha külföldön foglalkoztatnák, a vállalatok viszont szívesebben küldenek oda fiatalabbakat. A munkavégzés helyének megváltoztatása nem kívánatos, ha nem nyújt új szakmai kilátásokat. Összességében kiderült, hogy szinte mindenkinek van konkrét elképzelése arról, hogy a jövőben szakmailag mivel szeretne foglalkozni. Tulajdonképpen csak alig 20% utasítja el kategorikusan a tartalmilag más jellegű munkára történő átváltást (2. ábra).

Nagy az érdeklődés a szakmai és magatartásbeli továbbképzés, valamint a kollégákkal folytatott tapasztalatcsere iránt. A tanulás minden életkorú dolgozót érdekel, bár a tanfolyami részvétel az életkor növekedésével némileg csökken.

A munka és a magánélet egyensúlya

Sok ember számára élete középső szakaszában megváltozik az idő értéke. Áttekinthetővé válik életük hátralévő ideje, és rádöbbennek arra, hogy az élet véges. Egyeseknek magánéleti válságokkal kell megküzdeniük (válás, probléma a gyerekekkel, halálesetek), ezért figyelmük nagy része áttevődik magánéletükre. Ha emellett még a további szakmai előmenetelnek is kicsi a valószínűsége, sokan újragondolják, milyen arányban fordítsák idejüket a munkára és a magánéletre. A felmérés résztvevőit megkérdezték, terveznek-e valamilyen változtatást, és ha igen, akkor mit, annak érdekében, hogy javítsák „munka-magánélet mérleg”-üket.



2. ábra Szakmai változás –
kívánság és megvalósulásának reális esélye
(egy válaszadó több kívánságot is megjelölhetett)

A válaszadóknak kereken egyharmada elismerte azt a szilárd elhatározását, hogy ezentúl másképpen fog dolgozni: felhagy a túlórázással, szabaddá teszi a hétvégeket, munkaterhelését mindenképpen csökkenti. Jutnia kell idejéből a munkán kívüli életre is.

A megkérdezett csoport a munkaidő csökkentését nem tartja vonzóknak, mivel munkakörét részidőben nem tudná betölteni. A rugalmas munkaidő elsősorban a nők számára kedvező, a sabbaticalt, azaz a hosszú szabadságot és a távmunkát viszont férfiak és nők egyaránt szívesen vennék, ugyanakkor a sabbaticalt a gazdasági életben eddig még csak csekély mértékben használták ki (1. táblázat).

A személyzeti munka feladatai

Előléptetni csak kevés embert lehet, a vállalatnak viszont minden munkatárs elkötelezettségére és teljesítményére szüksége van. Mit tehet

egy vállalat, mit kell tennie, ha a többnyire hiányzó előmeneteli lehetőségek ellenére meg kívánja őrizni idősödő munkatársai munkakedvét és teljesítményét? Hogyan biztosíthatja az állandó tanulást, hogy a vállalat innovatív és versenyképes maradjon? A demográfiai fejlemények szükségessé teszik, hogy a 40 éven felüliek részére rendkívüli káderfejlesztést alkalmazzon.

1. táblázat

Mit szeretne megváltoztatni a munkája és magánélete közötti egyensúly javítása érdekében?

Változtatási igény	Az „igen” válaszok %-os aránya	Nők (54 fő) válasza	Férfiak (57 fő) válasza
Túlórázás leépítése	31,5	21	14
Rugalmas munkaidő	24,3	20	7
A munkaidő lerövidítése	15,3	7	10
Szabad hétvégék (N = 63)	31,7	15	5
Sabbatical (hosszú szabadság)	27,0	16	14
Távmunka	26,1	12	17

Először is a munkaerő-toborzást nem szabad kizárólag a 20–30 évesekre korlátozni. Nézzünk meg egy olyan foglalkozást, amelyből – az általánosan magas munkanélküliség ellenére – Németországban jelenleg nagy hiány mutatkozik – a mérnökökét. A 90-es évek közepe óta ezen a területen felére csökkent a főiskolákból kibocsátott fiatalok száma, miközben a kereslet irántuk változatlanul magas. Ebből egyrészt az következett, hogy már 2003-ban érezhetően – átlagosan 46 500 euróra – növekedtek a pályakezdők fizetései, és ez a tendencia tovább folytatódik, másrészt pedig hoppon maradtak a kevésbé vonzó arculattal rendelkező vagy kevésbé keresett telephelyen működő kisebb vállalatok. Ezek a vállalatok már ma sem tudják betölteni minden meghirdetett munkahelyüket. Ugyanakkor kimondottan magas a 40 éven felüli munkanélküli mérnökök száma.

Vajon elképzelhető, hogy közülük már senki sem lenne képes újat megtanulni vagy új helyen munkát vállalni?

Erre ellenpélda a kornwestheimi Fahrion Engineering GmbH, amely egy idő óta sikerrel folytatja azt a gyakorlatot, hogy kimondottan 50 évesnél idősebb mérnököket vesz fel.

Másrészt pedig a német vállalatoknak is követniük kell az EU 2000. november 27-én kibocsátott 2000/78/EG irányelvét, amely a munkafelvételnél megtilt mindenfajta megkülönböztetést, így az életkor szerinti diszkriminációt is. A Német Szövetségi Köztársaságnak ezt az irányelvet be kell építenie törvényeibe.

Egy 40–50 éves dolgozónál a legtöbb esetben már felmérhető, hogy szakmai téren még mit érhet el. Ezen akkor is el kell gondolkodni, ha bizonyos életkoron túl még vállalaton belüli áthelyezésre sem lenne mód, és ha egyesek sok éven át ugyanabban a munkakörben maradtak. Ha nincs kilátás további előmenetelre vagy munkarotációra, akkor a dolgozót más feladatokkal, felelősség vagy szerep rábízásával lehet elégedetté tenni.

A munkatársak foglalkoztatásának megtervezése

A középkorú dolgozókat számos intézkedéssel lehet érdekeltté tenni. Sok vállalat megpróbálja az idősebbeket mentorként, tanácsadóként vagy mint coach foglalkoztatni. Így a munkatársak szakismereteit a vállalat célravezetően hasznosíthatja.

Mivel nem lehet abból kiindulni, hogy az idő előtti nyugdíjazásokat a társadalom hosszú távon is finanszírozni tudja, elengedhetetlen, hogy minden munkatárs szakismereteit folyamatosan továbbfejlessze. A vállalati továbbképzési lehetőségek alapján véve minden korcsoport előtt nyitva állnak, sok vállalatnál mégsem tudják kimutatni, hogy milyen korcsoport, melyik rendezvényt látogatja. Eddig pedig az életkor növekedésével egyre kevesebben vettek részt a továbbképzéseken.

Állandó továbbképzés

Egyes nagyobb vállalatok középkorúak részére külön szemináriumokat szerveznek, amelyek a dolgozóknak segítséget nyújtanak céljaik és személyi fejlődésük tisztázásához. Ajánlatos, hogy egy-egy tanfolyamon lehetőleg homogén célcsoportok vegyenek részt. Az idősebbek saját elhatározásukból és szabad idejükben számítógépes tanfolyamokra járnak, nyilvánvalóan azzal a céllal, hogy a fiatalabbakkal lépést tudjanak tartani. Meghatározott szakismeretek továbbadása céljából a Deutsche

Bank egy-egy idősebb és fiatalabb munkatársból álló un. know-how tandemeket hoz létre. Itt az idősebbek is tanulhatnak abból, ami a fiatalabbak erőssége. A Lufthansa School of Business sikeres programot hajtott végre, amelynek keretében fiatal dolgozók mentorként az internet használatára tanítottak tapasztalt vezetőket.

Az életkornak megfelelő munka végzése

A munkakört a dolgozó életkorának megfelelően kell kialakítani, ami azzal jár, hogy a korosodó munkatársak terheit csökkenteni kell. Így ők hosszabb ideig maradnak munkaképesek, és munkakedvük is nő. Ennek az az előfeltétele, hogy a fiatalabb és az idősebb dolgozók egyaránt értékeljék és tiszteletben tartásuk egymás erősségeit. A különböző életkorúakból álló munkacsoportok így válnak igazán ütőképessé. A fiatalabbak sokszor jobban tudják kezelni a modern gépeket, gyorsabban dolgoznak, és hosszabb ideig terhelhetők. Az ügyfelekkel való kapcsolattartás, a megrendelők különleges kívánságainak megértése és elintézése viszont a legtöbb esetben az idősebbeknek megy könnyebben. A tudásnak csak kis részét lehet adatbázisokban, ellenőrző listákon vagy rendszabályokban továbbadni. A tudás nagy része az egyes emberek tapasztalataiban rejlik.

A vállalati kultúra korszerűsítése

A vezetői és a személyügyi munkához tartozik, hogy segítse a munkatársak reális szakmai- és karriertervezését, valamint hogy motivációjukat fenntartsa – például azzal, hogy több felelősséget ruház rájuk, nagyobb döntési szabadságot hagy nekik, új szerepekkel (mentor) bízza meg őket, és különösen azzal, hogy értékeiket megbecsüli. A hierarchiában elfoglalt helyük megváltoztatása, tehát további előléptetés nélkül is kialakítható számukra szakmai kihívást tartalmazó munkakör. Az idős szakemberek előléptetés helyett nagyobb önállóságot, hatáskört és döntési szabadságot kapnának. Ha a vállalat ezt elmulasztja, akkor fennáll az a veszély, hogy a várakozásaikban csalódott dolgozók „lélekben felmondanak”, azaz, közömbössé válnak.

Mind a személyügyi munkában, mind pedig az érintettek felvételében akad változtatnivaló. A cél az, hogy mindkét fél jól járjon: a vállalat rugalmas és jó munkára képes munkatársakhoz jut, a dolgozók pedig elégedettséget nyújtó szakmai fejlődésre számíthatnak, amely egyéni

céljaik megvalósítására is teret hagy. A jövőben várhatóan tarkábbak lesznek a szakmai önéletrajzok. A dolgozó nagyobb döntési szabadságot kap, a vállalat pedig – bár a tervezésre több munkát kell fordítania – hosszabb ideig motivált munkatársakat és főleg nagyobb rugalmasságot nyer.

A „midcareer” dolgozók fejlesztését elősegítő intézkedések összefoglalása (kulcsszavakban)

Vállalati kultúra

- az idők értékeinek megbecsülése
- együttműködés a fiatalokkal

Állandó tanulás

- szakmai továbbképzés
- kölcsönös tanulás egymástól, az ismeretek átadása

A munka és a magánélet egyensúlya

- a munka rugalmassá tétele
- sabbatical (hosszú szabadság)
- a munkaidő csökkentése
- a munka életszakaszok szerinti alakítása

Egészség gondozás

- a munkakör életkornak megfelelő alakítása

A munkaerő foglalkoztatása

- munkahelyi rotáció
- külföldi foglalkoztatás
- előmenetel a felelősség növelése révén

Munkaerő-toborzás

Összeállította: Szabó Ildikó

Regnet, E.: Karriere 40+. = Personal, 57. k. 2005. 4. sz. p. 42–45.

Elmerich, K.; Braedel-Kühner, C.; Knauth, P.: Alternsgerechte betriebliche Qualifizierung. = Personal, 55. k. 12. sz. 2003. p. 38–41.

Industriellen Vereinigung & Arbeiterkammer Wien (2003, jan. 21.) Personalentwicklung und Gesundheitsförderung über 40. <http://www.arbeitundalter.at/be/be2.php?id=16>

Mohr, H. (2002, nov. 22.) Alters- und altergerechte Erwerbsarbeit. www.demotrans.de/documents/BR_DE_BR_12pdf