

## A HEM új feladatai a munkaszervezés, a továbbfoglalkoztatás és a nyugdíjazások terén

*A demográfiai és gazdasági kilátások, a munkaerő-piaci változások figyelembe vételével a HEM-nek minden korosztállyal foglalkoznia kell, nemcsak az idősekkel. A munka szervezésénél figyelembe kell vennie, hogy az életkor, és az elvégezhető munka között milyen összefüggés van. Meg kell találnia a megfelelő módszereket az idősebb dolgozók továbbfoglalkoztatásának és alkalmazhatóságának, valamint nyugdíjas jövőjük biztosítására.*

*Tárgyszavak: munkaszervezés, állásváltoztatás; demográfia; nyugdíj; nyugdíjreform.*

### A humánerőforrás tartós fejlesztésének problémája

A mai, megváltozott valóságban másképp kell foglalkozni az életkor kezelésével, különösen ami a legidősebbeket és a legfiatalabbakat illeti. A demográfiai kilátások az aktív népesség tartós elöregedését és nagyarányú nyugdíjba vonulását jelzik. Az európai politikai célkitűzés, a folyamat megfordítása érdekében számos törvényhozói intézkedést és szabályt léptettek életbe. A HEM-nek többé már nem az idősekkel való foglalkozás a fő feladata, hanem a diverzitás, azaz minden korosztály problémájának kezelése egész pályafutásuk során. Mivel a dolgozók valószínűleg hosszabb ideig állnak majd alkalmazásban, a modern elképzelés szerint alkalmazhatóságuk a vállalat és a munkavállalók közös tevékenységének eredménye, elsősorban a kompetenciák és az egészség vonatkozásában. Az eddiginél jobban össze kell kapcsolni a munka tartalmát és megszervezését, a foglalkozás jellegét és az életkort.

Több tanulmány vizsgálta a munka nehézségi foka, az életkor és a szakmai pályafutás közötti kapcsolatot. Megállapították, hogy bizonyos tevékenységeket az átlagos életkor viszonylagos állandósága jellemez, ami azzal hozható összefüggésbe, hogy a munka miatti igénybevételt az életkor előrehaladtával nehezebb elviselni, míg más munkák idősebb

korban is elvégezhetőek. Ezért az erős igénybevételnek kitett dolgozók még 50 éves koruk előtt igyekeznek lehetőség szerint más, könnyebb munkakörbe átkerülni (pl. a hulladékkonténereket ürítő és nehéz kukákat emelgető szemetesek szemeteskocsi-vezetők lesznek).

A munka miatti igénybevételt más oldalról erősítik meg további, kiegészítő tanulmányok is, pl. amelyik a 60 év feletti halálozási arányszámával foglalkozik, és nyilvánvalóvá teszi, hogy az erős igénybevételt okozó munkát végző férfiak várható élettartama 3 évvel rövidebb, mint az össz férfinépeség átlagáé.

Egy másik vizsgálatot egy olyan gyárban végeztek, amely tisztító-szer-gyártással és elosztással foglalkozik, négy üzeme-gységben. A vezetésnek az volt a célkitűzése, hogy az idősödő dolgozókat tovább foglalkoztassák, fenntartva a vállalat fő célkitűzéseit: hatékonyságnövelés műszaki és szervezeti fejlesztés mellett. A vezetők úgy gondolták, hogy mivel a dolgozók átlagéletkora az üzemekben nagyjából azonos, a célok eléréséhez ugyanazon intézkedések megfelelőek lesznek. Azonban a vizsgálatot végző kutatók szerint az átlagéletkor ugyan könnyen alkalmazható, és ezért gyakorta használt mutató, de csalóka.

A demográfiai adatok alapján megállapították, hogy az egyes üzemekben erősen eltérő a korpiramis, ezért ők a dolgozókat három korcsoportra osztották és üzemenként eszerint végezték az elemzést, figyelembe véve az egyes üzemek termelési sajátosságait is. A kizsérelő és kiszállító üzemben a két gyártósoron dolgozókat a személyügyi nyilvántartás nem különböztette meg, ezt a foglalkozási kategóriát homogénnek tekintették. A kutatók szerint azonban meg kell különböztetni a tevékenységeket, aszerint hogy magánszemélyek vagy áruházak a megrendelők, mert más kikészítést, termékválasztékot, csomagolást, határidőt, stb igényelnek. A kutatók azt a következtetést vonták le, hogy az áruházi megrendelésekre végzett munka akár 53 éves korig is végezhető, mivel itt az igénybevétel kevésbé szelektálja a dolgozókat életkoruk szerint, mint a kizsérelés magánszemélyek részére.

## **A munka és a munkaszervezés elemzése**

A humánerőforrás-menedzsereknek fel kell készülniük olyan elemzési módszerekkel, amelyek megkönnyítik azoknak a változóknak a meghatározását, amelyekre nekik kell hatniuk. Ez két megközelítést igényel:

- A munka és a munkaszervezés elemzése, ami segít kimutatni a túlzott megterhelést, amely a munkaerőre életkor szerint szelektá-

ló változóként hat. Segít továbbá észrevenni a meglévő mozgástereket vagy amelyeket még ki kellene gondolni, hogy megkönnyítsék az idősebbek továbbfoglalkoztatását, és alkalmazási képességét.

- Az életkorra és a szolgálati időre vonatkozó adatok egyidejű és különböző idejű kezelése, amely lehetővé teszi, hogy adott pillanatban felismerjék a sajátos életkori struktúrákat, másrészt hogy bemutassák azok alakulását, és megvalósíthassák az erőforrás-gazdálkodás jövőbeli forgatókönyveit. Természetesen a kétféle elemzés kombinálása a legeredményesebb.

## **A 40 év felettiak véleménye szakmai jövőjükéről**

A munkával töltött élet szükséges meghosszabbítása és az idősök jelenlegi gyenge foglalkoztatása közötti ellentmondás arra készítetett egyes kutatókat, hogy közvélemény-kutatást végezzenek a francia magánszektorban a 40 év feletti káderek körében, mi a véleményük szakmai jövőjükéről. Azért választották a 40 éves korhatárt, mert ettől kezdve jelentkeznek a foglalkoztatási problémák, másrészt a mai negyveneseket fogják közvetlenül érinteni a munkával töltött élet meghosszabbítására vonatkozó intézkedések. A 40 és 60 év közötti vezető beosztású káderek véleményét három jelentős mintacsoportban vizsgálták, akik:

- határozatlan időre szóló munkaszerződéssel rendelkeznek,
- megbízási szerződés keretében dolgoznak,
- állást keresnek.

A vélemények a fenti három csoportban különbözőek, de függetlenek az életkortól, szakmától, beosztástól, gazdasági szektortól, jövedelemtől, tehát általánosan jellemzőnek tekinthetők.

## **A 40 év felettiak foglalkoztatásnak alakulása**

Erre vonatkozóan a válaszadók 38%-a úgy vélte, hogy növelni kellene a foglalkoztatást, 31% szerint stabil marad, 27%-uk szerint csökkeneni kellene. A foglalkoztatás növelése mellett a tömeges nyugdíjba vonulással érveltek.

Saját szakmai jövőjüket a válaszadók többsége nyugtalanítónak érezte: az álláskeresők 87%-a, a szerződésesek 80%-a, de még az állásban levők 63%-a is! A nyugtalaniságot keltő okokat az *1. táblázat* szemlélteti.

## 1. táblázat

## A legfontosabb nyugtalanító indítékok

Szerződéses állásban levők	36%: vállalatuk nehéz helyzetben van vagy átszervezik 22%: életkoruk miatt nehéz helyzetben vannak a vállalatnál
Megbízási szerződésesek	57%: nem találnak szerződéses állást, csak megbízást ajánlanak nekik 19%: nehezen találnak újabb megbízást
Állást keresők	80%: még megbízási szerződést is nehezen találnak 18%: nem találnak szerződéses állást, csak megbízási szerződést ajánlanak nekik

A 40 év felettiiek foglalkoztatására irányuló intézkedéseket a megkérdezettek 80%-a helyesli, ami logikusnak tűnik, figyelembe véve saját jövőjük bizonytalanságát. A többség úgy véli, hogy a vállalat köteles a 40 év feletti kádereknek képzést, coachingot, ill. konkrét karriertervet biztosítani. Az igényelt képzéseket a 2. táblázat sorrendben tartalmazza.

## 2. táblázat

## Képzési igények

Idegen nyelvek gyakorlása	48%
A szakmához kapcsolódó műszaki képzés	43%
A vezetési készségek tökéletesítése	36%
A kommunikációs képességek javítása	31%
Mikroinformatika	19%
Egyebek	12%

**Az állásváltoztatás akadályai**

40 év felett sokkal nehezebb állást változtatni vagy találni, mint fiatalon. Arra a kérdésre, hogy milyen akadályokba ütköztek, az állást kereső káderek több mint fele a magas jövedelemszintet jelölte meg. Az elemzők véleménye szerint ez nem tükrözi a valóságot, inkább az álláskereső káderek félelmét. Bár a felelős állásokra a piacon ajánlott fizetések egyes esetekben valóban alacsonyabbak, mint 5–10 évvel ezelőtt, de a jelöltek általában elfogadják a bértáblázatot, amennyiben az eltérés nem több 15–20%-nál. A valódi akadály, ha adott esetben a káder a saját jövedelemszintjét akarja megtartani, és nem fogadja el azt az elvet, hogy a piaci szintre kell helyezkedni. A szakmai sikeresség kritériumai között azonban a javadalmazás mellékes szerepet játszik, legfontosabb az állás érdekessége, a következő táblázat szerint (3. táblázat).

## A szakmai sikeresség kritériumai

Az állás érdekessége	80%
Egyensúly a szakmai és a magánélet között	51%
A felelősség szintje	40%
Javadalmazás	32%

## A káderek nyugdíjba vonulási szándékának vizsgálata

A 2003. évi nyugdíjtörvény szerint 60 éves kortól 65 éves korukig a dolgozók önként nyugdíjba mehetnek, amennyiben bizonyos feltételeknek megfelelnek. A magánszektorban dolgozó 55-65 év közötti káderek körében a nyugdíjba vonulási szándékukról is készítették felmérést, mivel a vállalatoknak nincs információjuk a lehetőség és a tényleges kilépés közötti „szürke zónáról”, így nem tudnak előre gondoskodni az állások betöltéséről és a kompetenciákról. Ez új helyzet a HEM-ek és a menedzsment számára. A távozás melletti döntés okainak ismeretében a vállalatok új technikákat tudnak kidolgozni az idősek megtartására, amennyiben azt a vállalat céljai és szükségletei megkívánják.

A megkérdezett káderek mindegyike el akarja érni a teljes nyugdíjösszegre való jogosultságot, mivel nyugdíjasként pénzügyi helyzetük mindenképpen romlik. Ugyanakkor a továbbdolgozásra nem tartják elég motivációnak az évi 3% többletet, amit kapnának a törvényben előírt befizetési időszak feletti minden ledolgozott évért. Eredeti szándékuktól eltérve, a teljes nyugdíj elérése előtti nyugdíjba menetel esetleges okai lehetnek: egészségi állapotuk romlása, a vállalat szervezeti átalakítása, vagy a szabályozás újabb változása.

A mielőbbi visszavonulás szándékának okaiként a megkérdezettek a nem eléggé érdekes munkát, a munkában való elhasználódást, a napi 13–14 óra munka miatti kizsigereltséget és a család eddigi elhanyagolását, a stressztől való menekülést, az idősekkel szemben érzett diszkriminációt hozták fel. Ezeknek a tényezőknek az ismerete lehetővé teszi, hogy a vállalatok olyan mozgatóerőkkel rendelkezzenek, amelyek befolyásolhatják a dolgozók döntéseit.

Azok a káderek is hajlanak a mielőbbi nyugdíjazásra, akiknek konkrét terveik vannak nyugdíjas éveikre, esetleg újfajta tevékenységbe kezdenek. Minél magasabb valakinek a végzettsége, annál jobban késlelteti a visszavonulást, mivel később kezdett el dolgozni. A dolgozók döntését

magánéleti körülményeik, munkájukhoz, munkahelyükhöz való kötődésük is befolyásolják.

Ha a munkáltatók megismerik azokat a tényezőket, amelyek meghatározzák a nyugdíjba vonulás szándékát, lehetővé válik számukra, hogy kidolgozzák a távozások tervezésének hatékonyabb programjait. A hatékonyság nagyrészt attól függ, hogy képesek lesznek-e megfelelni az idős dolgozók speciális, egyéni elvárásainak és törekvéseinek. Lényeges, hogy ezekhez illeszkedjen a pénzügyi ösztönzés, a kihívást jelentő és társadalmilag ösztönző munkakörnyezet biztosítása. A nyugdíjazások kezelésével párhuzamosan a vállalatnak foglalkoznia kell a hatékony dolgozók megtartásával is, amire számos eszköz áll rendelkezésére.

## **A nyugdíjreform**

Az egyik ilyen eszköz az új nyugdíjrendszer által biztosított lehetőségek célszerű és személyre szabott felhasználása. A kollektív nyugdíjrendszerek továbbra is előnyösek a költségek szempontjából, és lehetővé teszik a vállalatoknak, hogy hatékonyan motiválják és kössék magukhoz munkatársaikat, pl. egy „többletnyugdíj” megteremtésével. A felosztó nyugdíjrendszer mellett az új törvény lehetőséget ad az egyéni takarékoskodásra, a különféle önkéntes nyugdíjpénztárakon keresztül. A törvény megadja mindenkinek a jogot, hogy információt kapjon a várható nyugdíjáról, rendszeres időközönként a kötelező nyugdíjrendszerekben addig megszerzett jogairól és a tervezett nyugdíjba vonulás idejére becsült várható nyugdíjáról. Az információk és magyarázatok azt a célt szolgálják, hogy mindenki hatékonyan tudjon dönteni nyugdíjas jövőjéről. Mindez új feladatokat ró a vállalatokra, hogy gondoskodjanak dolgozóikról, és a kiegészítő nyugdíjrendszerek kezelőiként a szociális partnerek a vállalaton belül aktívan vegyenek részt a dolgozók jövőbeli nyugdíjának védelmében.

**Összeállította: Kaposi Mária**

Guérin, F.: Comment le travail peut-il sélectionner les populations? = Personnel, 2005. 464. sz. nov. p. 39–41.

Spire, O.: L'opinion des cadres de plus de 40 ans sur leur avenir professionnel. = Personnel, 2005. 464. sz. nov. p. 69–72.

Christine, J.; Peretti, J-M.: L'intension de départ a ls retraite des cadres. Partiront? Partiront pas? = Personnel, 2005. 464. sz. nov. p. 49–54.

Auboeuf, G.; Bec, R.: La reforme des retraites. Une indispensable révolution culturelle. = Personnel, 2005. 464. sz. nov. p. 56–58.