

Optimistán megöregedni

A vállalatvezetésnek megfelelő arányt kell kialakítani a személyzet homogenitása és heterogenitása között. A helyes arány döntő a vállalat versenyképessége szempontjából. Az idősebb dolgozók jelentős csoportot képeznek, tapasztalatuk miatt. Az öregedéssel járó teljesítménycsökkenés megfelelő személyzetpolitikai intézkedésekkel mérsékelhető.

Tárgyszavak: elöregedés; kreativitás; innovatív képesség; foglalkoztatás; munkaerőpiac; versenyképesség; továbbképzés; munkaerő-gazdálkodás.

„Sokféleség az egységben”

A vállalati dolgozók kor szerinti megoszlása a társadalom korösszetételének tükörképe. Az átlagéletkor emelkedik, a dolgozók öregszenek. Az öregedés tényéről szóló vitákat bizonyos fenyegető felhang kíséri, különösen a médiában. A vállalatok látják a problémákat, azonban kevés helyen tesznek konkrét intézkedéseket, mint pl. a racionalizálás, munkakihelyezés, korkedvezményes nyugdíjazás. Ugyanakkor kevés új munkaerőt vesznek fel, így kiegyensúlyozatlan dolgozói állomány jön létre.

Kezelhető elképzelések

A diverzitás, azaz különbözőség, megengedi és kihasználja a különbségeket. A diverzitás, mint személyi kategória, a dolgozó ember autonómiájának, szabadságának, képzésének és befolyásának kibővítését jelenti. A Human Resources Diversity Management (HRDM) / humánerőforrás diverzitás menedzsment (a továbbiakban HEDM) mint „sokféleség az egységben” arra irányul, hogy a vállalat feladataihoz illeszkedő dolgozói állományt bocsásson rendelkezésre, a lehető legalacsonyabb költséggel. A speciális szakemberek és a sokoldalú dolgozók, az egyes szakmák és tapasztalatok, a homogenitás és heterogenitás vállalatra jellemző arányai alkotják az adott vállalat képességét. A HEDM részét képező Alters Diversity Management (ADM) / életkor diverzitás menedzs-

ment (a továbbiakban EDM) mint a személyzetpolitika részstratégiája az összlétszámon belül a korcsoportok optimális megoszlásával a vállalati hatékonyság, termelékenység és a versenyképesség javítását célozza.

A hagyományos, határozatlan idejű munkaviszony egyre ritkább, a részmunkaidős foglalkoztatás, távmunka, üzemi szerződések és az egyéb rugalmas foglalkoztatási formák válnak egyre gyakoribbá. A „sokféleség az egységben” azt a kihívást jelenti a személyzeti menedzsment és a vezetés számára, hogy kiépítsék és biztosítsák az egynemű és a sokféle humán képességek mindenkor helyzetnek megfelelő arányát.

Mind a vállalatoknak, mind a humánerőforrás-szolgáltatóknak idejében fel kell ismerniük, hogy mikor szükséges a stratégiai váltás a homogénről a heterogén munkaerőre. Ilyen eset pl. amikor az eladók piaca vevők piacává változik. Azok a vállalatok tudják piaci részesedésüket növelni és megtartani, amelyek differenciált piaci szolgáltatást tudnak nyújtani, jelentős többlethasználattal. A humánerőforrás-szolgáltatók is arra kényszerülnek, hogy pontosan megfelelő képesítésű munkaerőt kínáljanak.

Ha az állomány elöregszik és nem vesznek fel fiatalokat, az idősek nem tudják továbbadni tapasztalatukat a kordedvezményes nyugdíjazás miatt, akkor csökken a tehetségek sokfélesége és valószínűleg a vállalat azon képessége is, hogy sokrétű tevékenységet fejtsen ki.

A humánerőforrás nagymérvű homogenitása akkor ésszerű és költségkímélő, ha többségében standard munkákról van szó.

A heterogenitás akkor ésszerű és magasabb költsége ellenére is alkalmazandó, ha a vállalat tevékenysége dinamikus, a verseny nyomása erős, valamint munkaerő-gazdálkodási intézkedésekkel kell biztosítani a kiváló és egyedülálló piaci teljesítményt.

A diverzitás nem önmagában jó, hanem a vállalatvezetés stratégiai koncepciójának részeként helyzettől függően kell azt alkalmazni.

Ártalmas klisék

A vállalatok számára nagyon fontos az idősebb és a fiatalabb munkatársak egészséges aránya (1. táblázat). A fiatalok új ötleteket és a felsőoktatásban szerzett új tudást hoznak a vállalathoz, az idősebbek tapasztalatukat adják be. Manapság sok vállalat fiatal, a dolgozók összetételét illetően, a foglalkoztatottak többsége 40 évnél fiatalabb. 10 év múlva ezeknél a vállalatoknál a dolgozók átlagéletkora 40 év feletti, részben 50 évnél idősebb lesz. Az öregedéssel kapcsolatban felmerül a kérdés, hogy az nem csökkenti-e jelentős mértékben a kreativitást, teljesítő-,

problémamegoldó- és innovációs képességet, röviden a versenyképességet. A „fiatalok” és az „öregék” erősségeiről és gyengeségeiről gyakran tapasztalható vélemény a fiatalságkultusz és az idősekről kialakított hagyományos elképzelés kliséiből ered. Ezek a klisék akadályozzák, hogy behatóan foglalkozzanak az esélyekkel és az emberek életének boldogságával, a várható élettartam meghosszabbításával.

1. táblázat

Az öregek nélkül nem megy

Az idősek erősségei	A fiatalok erősségei
Tudás	Kreativitás
Tapasztalat	Tanulási készség
Munkamorál	Rugalmasság
Önbecsülés	Gyors reakcióképesség
Megbízhatóság	Fizikai frissesség
Lojalitás	Becsvágy
Vezetési tapasztalat	
Szociális empátia	

Proaktívan cselekedni

Az állomány előregedésének problémájával való foglalkozáshoz a tényleges helyzet elemzése a kiindulópont. A korcsoportok szerinti megoszlás, a fluktuációs ráta, a munkaerő-felvétel és a korkedvezményes nyugdíjazás gyakorlata információkat szolgáltat ahhoz, hogy a jövőben miként alakul az állomány, amennyiben nem kerül sor aktív EDM bevezetésére.

Továbbá meg kell vizsgálni az aktuális tevékenységek fizikai és szellemi követelményeit. Tendenciáját tekintve az emberi munka a kéztől a fejbe vándorol, így abból lehet kiindulni, hogy számos tevékenység esetében nem okoz negatív hatást az állomány öregedésével járó kismérvű fizikai teljesítménycsökkenés.

A tényleges helyzetet szembe kell állítani a vállalat jövőbeli fejlődésével. Fel kell tenni a kérdést, hogy a vállalat „intelligensebb” termékeket fog-e gyártani, erősíteni kell-e a racionalizálást, milyen feladatokat kell majd a vállalatnak ellátni, és ezek a feladatok milyen követelményeket

támasztanak az emberekkel szemben. Ha világossá válik a vállalat jövőképe, beindíthatók az aktív EDM konkrét intézkedései.

Meg kell változtatni a felső vezetés, a vezetők és a beosztottak tudatát az öregedéssel kapcsolatban. Újra meg kell határozni az idős életkort. Meg kell szüntetni a nyugdíjkorhatárt, amely piaci választóvonalként elkülöníti az embereket az öregkori életformába. Első lépés a korekervezményes nyugdíjazás megszüntetése, az idősek részidős foglalkoztatása és az öregségi résznyugállomány fokozottabb használata.

Második lépésként új ismereteket kell szerezni az öregedés folyamatáról, ami oda vezet, hogy az öregedéssel kapcsolatos viták higgadtabbak lesznek és megszűnik a generációk közötti diszkrimináció.

Az EDM üzemgazdasági feladata abban áll, hogy megállapítsa az idősebb emberek foglalkoztatásának költségét és hasznát, és ezeket figyelembe vegye a személyzetpolitikai döntéseknél. Köztudott, hogy a hosszabb foglalkoztatási idő javítja a humántőkébe való befektetés gazdaságosságát. Ha az emberek tovább dolgoznak és tovább maradnak egy vállalatnál, úgy a vállalatból ismét sorsközösségek lesznek, amelyek szolidárisan együttműködnek.

Az EDM egyik nagyon fontos feladata, hogy megszüntesse az „állandó” dolgozók sztereotipikus viselkedési módját. Megállapítható, hogy 40 év felett a dolgozók gyakorlatilag nem pályáznak álláshelyekért. Az aktív EDM-nek ki kell alakítania a munkatársakban azt az öntudatot, hogy pályafutásuk bármely szakaszában és bármely életkorban pályázhatnak. Javítani kell a vezetők készségét, hogy felvegyenek idősebb pályázókat. Az idősebb munkatársakat ismét be kell vonni a személyzetfejlesztésbe, és buzdítani kell őket a továbbképzésben való részvételre, ötvenen túl is. A menedzsertréningeken képessé kell tenni a vezetőket az idősebb munkatársakkal való bánásmódra a heterogén munkacsoportokban, és azok motiválására, hogy tudásukat és képességeiket adják tovább a fiatalabbaknak. Újjá kell alakítani a munkaerő-gazdálkodás keretfeltételeit a vegyes állomány foglalkoztatásához, létrehozva rugalmasabb munkastruktúrákat, és olyan munkaidő-koncepciókat és bérezési formákat, amelyek igazodnak a határozatlan idejű foglalkoztatáshoz, részmunkaidős foglalkozáshoz és az alkalmoszerű projektmunkához.

A jövőben a szakmai életrajznak legalább három nagy szakaszt kell tartalmaznia:

1. szakasz: tanulmányok és részidő;
2. szakasz: alapvető szakmai tevékenység és továbbképzés;
3. szakasz: részmunkaidős foglalkozás és résznyugdíj.

A szakmai és munkahelyi élet moduláris kialakítását követnie kell az iskolai és felsőoktatási rendszer szervezetének és a kétlépcsős szakmai képzésnek. A főiskolai tantervnek moduláris felépítésűnek kell lenni, a rendezvényeket részben a hétvégeken kell megszervezni és távtanulással lebonyolítani. A moduláris, a célszemélyekhez igazodó és szisztematikusan tervezett személyzeti munka minden életszakaszra megteremti a dolgozók szükséges heterogenitását, a piaci követelményektől és az elfogadható költségektől függően.

Kutatás: Hiányok (deficit) és célok

Az idősebb dolgozók teljesítőképességéről és problémamegoldási hozzáállásukról folytatott tapasztalati kutatások eddigi eredményei alapján megállapítható, hogy bár az öregkori deficitmodellek feltételezik, hogy az idősebb emberek kevésbé kreatívak, tanulási- és teljesítőképességük csökken, de nem differenciálnak az emberek magatartásának tanulási-, munka- és életkontextusa szerint. Az idősebbek teljesítményének deficitje az erő hanyatlására vezethető vissza, de a hanyatló szellemi teljesítőképesség sok esetben szerzett alkalmatlanság. Az idősebb dolgozókat gyakorta nem engedik továbbképzésekre vagy maguk utasítják vissza a részvételt, mert félnek a kudarctól. Az idősebb emberek betanítását az új technológiákra arra hivatkozva hátrítják el, hogy már csak rövid ideig állnak rendelkezésre. Az idősebbek pedig inkább a fizikai megterheléssel járó munkahelyen maradnak, semmint csúcstechnológiával ellátott munkahelyre váltsanak, mivel a régi munkahelyen biztosnak érzik magukat, és jobban elviselik a fizikai megterhelést, mint az intenzív továbbképzést és betanulást. A pályázást az életkorukra hivatkozva hátrítják el, a változást fenyegetésnek és nem esélynek vagy gazdagodásnak érzik. Németországban a felmondással szembeni védelem mélyen bevészte az emberek gondolkodásába az állandó dolgozóról való felfogást, akik stabilan elfoglalják munkakörüket és posztjukat.

Szép kilátások

A foglalkoztatott népesség alakulásával kapcsolatban különféle feltevések és forgatókönyvek láttak napvilágot. A leggyakoribb feltételezés az erősen csökkenő népességből indul ki. Eszerint a jövőben a munkaerő kínálata is lecsökken. A szakszervezetek arra figyelmeztetnek, hogy nemsokára már hiány lesz szakképzett munkaerőből. Azonban a munkaképes korú lakosság csökkenése esélyként is felfogható, hogy azt a

vállalatok és a személyek előnyére fordítsák. Így pl. ki lehet építeni a gyermekgondozási infrastruktúrát, és jelentősen növelni lehet a nők részarányát a foglalkoztatottakon belül. A munkanélküliség leépítése és a minőségi munka vállalásához szükséges magasabb fokú képesítés szintén növelik a munkaerő-kínálatot. A bevándorlók integrációja és képzése tovább enyhíti a feszült munkaerőpiacot. Ha majd fellazítják a nyugdíjkorhatárt és hosszabb lesz a munkával töltött élet, a magasan képzett munkaerő hosszabb ideig fog a vállalatok rendelkezésére állni.

Az idősebbek hosszabb ideig tartó foglalkoztatása nem vezet feltétlenül a vállalat teljesítőképességének csökkenéséhez, ha biztosítják a megfelelő továbbképzés és munkaszervezés kialakítását. A munkahelyi tanulás biztosítja a munka és tanulás élethosszig tartó kapcsolatát. Az is feltételezhető, hogy a vegyes korösszetételű munkacsoportok kölcsönösen kreatívan erősítik egymást. Az élethosszig tartó rendszeres továbbképzés az életkor előrehaladása ellenére lassítja a teljesítőképesség és kreativitás csökkenését. A vegyes korú csoportok megakadályozzák az időskori makacsság, egoizmus és konzervatív gondolkodás fellépését, és az „utánam az özönvíz” mottó szerinti cselekvést. Javítani kell a képzés kínálatát és szankcionálással meg kell erősíteni a részvételt. Ennek legjobb módja, ha a kereslethez igazodó képzés felváltja a kínálati képzést.

A társadalom öregedése tény. Ez egyeseket nyugtalanít, pedig örülni kellene, hogy tovább élünk, és akadálytalanul dolgozhatunk teljes vagy részmunkaidőben késő öregségünkig. Végülis az ember munkára van programozva, nem semmittevésre. A sikeres és teljes élet alapvető feltétele a munka. Az öregedésről folyó viták jelenleg nagyon pesszimisták, és késlekednek az időskor produktív kihasználásához vezető intézkedések.

A vállalat versenyképességének megtartása érdekében olyan személyzeti politikát kell megválasztani és olyan munkaerő-gazdálkodási intézkedéseket kell bevezetni, amelyek kiküszöbölik a generációk közötti ellentéteket, hasznosítják az idősebbek tapasztalatát, biztosítják a továbbdolgozás választási lehetőségét.

Mi a teendő a munkaerő előregedésével kapcsolatban?

1. Tudatosítani kell, hogy a vállalat öregszik.
2. Jelentősen javítani kell az ismereteket az öregedés folyamatáról.
3. Ki kell alakítani a diszkriminációmentes generáció arculatát.

4. Ki kell számítani az idősebb dolgozók foglalkoztatásának költségét és hasznát.
5. Átláthatóvá kell tenni a humán képességekbe való befektetés pozitív értékváltozását hosszabb idejű foglalkoztatás mellett.
6. Bátorítani kell az idősebb embereket, hogy vegyenek részt a vállalati álláspályázatokon.
7. Ki kell építeni a részmunkaidős foglalkoztatást, szabad választású szerződéskötést, igényeknek megfelelő munkavégzést.
8. Ki kell alakítani a korcsoportok szerinti és az öregedéstől függő személyzeti politikát.
9. Ki kell dolgozni olyan menedzsertréning koncepciókat, amelyek felkészítenek a vegyes korösszetételű csoportok vezetésére.
10. Olyan vállalati filozófiákat, alapelveket és menedzsment-koncepciókat kell megvalósítani, amelyek hangsúlyozzák a személyzet sokféleségének előnyeit, és diszkriminációmentes magatartási normákat állítanak fel.
11. Meg kell teremteni a vegyes munkaerő-állomány foglalkoztatásához szükséges személyzetpolitikai keretfeltételeket.
12. Rugalmas munkastruktúrákat, munkafolyamatokat, munkaidő-modelleket és nyugdíjazási koncepciókat kell kialakítani.

Összeállította: Kaposi Mária

Becker, M.: Optimistisch altern. = Personal, 57. k. 3. sz. p. 2005. 32–35.

Krieger, H.: Eine neue Architektur der Zeitverteilung im Lebenslauf. = Personal, 56. k. 1. sz. 2004. p. 42–48.

Frischmit, R.: Lebensarbeitszeitkonten als Instrument zur Steuerung des Arbeitseinsatzes. = Personal, 54. k. 9. sz. 2002. p. 16–20.