



GINOP-5.3.5-18-2020-00186 projekt

Az idősödő munkavállalók munkavállalásának elősegítése az egészségügyi és szociális ágazatban Nemzetközi tapasztalatok és hazai kérdőíves lekérdezések eredményei

Összefoglalás

Az egészségügyi és szociális ágazat Európa-szerte számos kihívással néz szembe. Az egyik ilyen kihívás, hogy az EU országokban a társadalom előregedése miatt egyre több ember szorul gondozásra, ugyanakkor ez az ágazat is a szakképzett munkaerő hiányával küzd.

A munkaerő idősödése az egészségügyben, szociális ágazatban új munkavédelmi és népegészségügyi kihívást is jelent, egészségük és munkavégző képességük megőrzése és tovább foglalkoztatásuk megvalósítása végett.

Amellett, hogy az egészségügyi és szociális ágazatban sok a betöltetlen munkahely, nehéz új munkaerőt találni, az idősebb munkaerő megtartásának és alkalmazásának számos pozitívuma van. Amikor a korosabb munkavállalók előnyeiről kérdezték az egészségügyi és szociális szolgáltatások területén dolgozó HR szakembereket egy kutatás keretében, azok a széles körű munkatapasztalatot, valamint a magas érettségi szintet (73%), szakmaiságot (73%), a magas munkamorált (66%) és megbízhatóságot (63%) említették leggyakrabban.

Nemzetközi tapasztalatok az idősödő munkavállalók foglalkoztatásában vonatkozóan az EU országaiban, különösen az egészségügyi és szociális ágazatban

Az elmúlt két évtizedben az EU-ban paradigmaváltás ment végbe a foglalkoztatáspolitikában, amelynek egyik eleme az idősebb munkavállalók munkaerőpiaci részvételének megtartása lett a korai nyugdíjba vonulás helyett. A reformok egyes elemei között találjuk az öregségi és rokkantsági nyugdíjrendszerek különböző módosításait, a munkában maradás, vagy a munkahely elvesztése utáni újbóli munkába állás ösztönzését.

Ennek eredményeként az 55-64 évesek foglalkoztatási rátája az EU-ban jelentősen emelkedett.

Az EU-ban az egészségügyi és szociális ágazatban 2010-ről 2020-ra nőtt az egészségügyi és szociális ágazatban foglalkoztatottak száma; az EU-28 egészében a teljes időszakot figyelembe véve, ez a növekedés 14% volt. Magyarországon (ahol egyébként az uniós átlaghoz képest kevesebb orvos és

ápoló dolgozik)¹ az ágazatban foglalkoztatottak számának növekedése az átlagot jóval meghaladó 23,6% volt.

Ezen belül is látványos növekedés volt tapasztalható az idősödő munkavállalók foglalkoztatása terén, az 55-64 éves dolgozók létszáma 70%-kal nőtt! Magyarországon 61%-kal nőtt a 2010-hez képest 2020-ra az egészségügyben dolgozó 55-64 évesek száma.

Nemi bontásban vizsgálva az 55-64 évesek egészségügyi és szociális ágazatbeli dolgozók számának növekedését, megállapíthatjuk, hogy különösen a nők esetében volt jelentős: 2020-ban 75%-kal több 55-64 éves nő dolgozott ebben az ágazatban, mint 2010-ben. Magyarországon az 55-64 éves korosztályban 2020-ra 2010-hez viszonyítva valamivel gyorsabban nőtt a férfiak száma, mint a nőké (77%, szemben a nőkre jellemző 58%-kal).

Tíz év alatt háromszorosára nőtt az ágazatban a 65 év feletti munkavállalók száma, a nőké valamivel nagyobb arányban. Ugyanakkor abszolút értékben a 65 év feletti szektorbeli nődolgozók aránya mind 2010-ban, mind 2020-ban több mint kétszerese volt a 65 év feletti férfiakénak.

Megállapíthatjuk, hogy a nyugdíjkorhatár elérését követően az EU-ban egyrészt nőtt az ágazatban aktívan megmaradó dolgozók száma, másrészt kétharmaduk női dolgozó.

Egészségügy és szociális ágazatban dolgozók létszámának százalékos alakulása, 2020/2010

Korcsoportok	EU-27			Magyarország		
	Ezer fő		Százalék	Ezer fő		Százalék
	2010	2020	2020/2010	2010	2020	2020/2010
15-64 évesek	16641,6	18946,7	113,7%	237,2	293,2	123,6%
55-64 évesek	2327,2	3941,5	169,4%	33,4	53,8	161,1%
55-64 éves férfiak	533,0	795,5	149,3%	5,7	10,1	177,2%
55-64 éves nők	1794,2	3146,0	175,3%	27,7	43,7	157,8%
65 év felettek	127,2	396,2	311,5%	:	7,9	:
65 év feletti férfiak	43,9	125,1	285,0%	:	4,1	:
65 év feletti nők	83,3	271,2	325,6%	2,3	3,8	165,2%

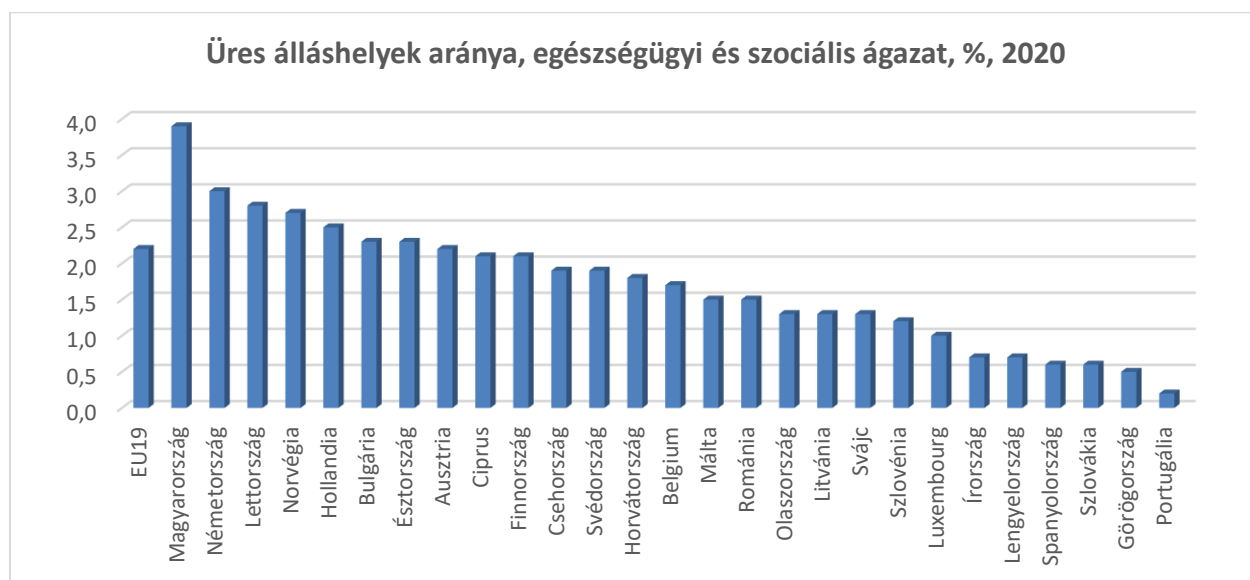
Forrás: EUROSTAT (Borbély Szilvia Az idősödő munkavállalók munkavállalásának elősegítése az egészségügyi és szociális ágazatban, Nemzetközi tapasztalatok és hazai kérdőíves lekérdezés eredményei c. 2021. júniusában e projekt keretében készített tanulmányának 1.-6. sz. táblázatai alapján)

Az egészségügyi és szociális ágazat növekvő időskori foglalkoztatási arányt mutat. Elsősorban az idősebb nők felülreprezentáltak az egészségügyi és szociális munkában, az oktatásban és más szolgáltatási ágazatokban.

¹ Az uniós átlaghoz képest Magyarországon kevesebb az orvos (1 000 lakosra 3,3 a 3,6-hoz viszonyítva) és kevesebb az ápoló (6,6 a 8,2-höz viszonyítva).

Ugyanakkor miközben az elmúlt évtizedben az egészségügyi és szociális ágazatban egyaránt nőtt a foglalkoztatottak száma, a munkaerő iránti igény még erőteljesebben emelkedett, és számos állás volt betöltetlen.

Különösen így volt ez Magyarországon: már 2010-ben is kimagaslott a vizsgált országok között (2,3% volt), 2019-re csaknem megkétszereződött (4,1% volt), és 2020-ban is a legmagasabb volt (3,9%), az ágazatban az üres álláshelyek aránya.



Az egészségügyi szakágazat foglalkoztatási jellemzői

Az egészségügyi szakágazatot illetően, az EU-ban a 15,4 millió² fő foglalkoztatott 78%-a nő, 22%-a férfi (2019. 4. negyedéves adat). Az egészségügyben foglalkoztatottak az összes foglalkoztatott 7%-át és a népesség 4%-át teszik ki.

Foglalkozás szerinti megoszlásuk szerint 13%-uk orvos, 31 % ápolónő, szülésznő és asszisztenseik, 28%-uk személyi gondozó és további 28%-uk egyéb egészségügyi szakember és asszisztenseik.

2019-es adatok alapján, az EU-átlagot tekintve, az egészségügyi dolgozók 36%-a 50 év feletti, 35%-uk 35-49 éves és mindössze 29%-uk 35 év alatti. Az uniós tagállamok felében (27-ből 13-ban) az egészségügyi dolgozók legnagyobb hányada 50 év feletti volt, a legmagasabb ez az arány Bulgáriában (56%), majd Észtországban és Lettországban (50-50%), Olaszországban (45%) és Litvániában (42%).

Magyarországon is a legnépesebb korcsoport az 50 év felettiék: az egészségügyben dolgozók 38%-a tartozik ide, 37%-uk 35-49 éves és csupán 25%-uk tartozik a 15-34 évesek korcsoportjába. A nagyobb arányban középfokú végzettséggel rendelkező egészségügyi szakdolgozók esetén a tendencia nem ugyanaz, mint az orvosok esetén. Az 50 év feletti 35,3%-át jelentik a foglalkoztatottnak, és a 60 év fölöttiek aránya nem éri el a foglalkoztatottak 10%-át sem, miközben az orvosok egyharmada 60 év

² Forrás: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20200409-2>

feletti volt.

11 olyan EU-tagállam van, ahol a 35-49 év közöttiek tették ki az egészségügyi dolgozók legnagyobb részét. Mindössze három olyan tagállam van, ahol a 15-34 éves egészségügyi dolgozók képviselték a legnagyobb arányt (Málta (50%), Luxemburg (47%) és Ciprus (38%)).

Jó gyakorlatok, amellyel ösztönzik a későbbi nyugdíjba vonulást

Az egészségügyi és szociális ágazatban tapasztalt munkaerőhiány enyhítésének egyik módja a későbbi nyugdíjba vonulás, a karrier minél hosszabbá tételének ösztönzése.

Néhány EU-s ország (Németország, Finnország) és Nagy-Britannia tapasztalatai alapján a minél hosszabb pálya megvalósulását többféle elemből álló, komplex stratégiával lehet elérni, amelynek részét képezi a munkavégző képesség késői fenntartása is, ami, ismerve a magyarországi ágazat személyzetének egészségügyi helyzetét, különösen fontos lenne.

Kormenedzsment

A kormenedzsment olyan humánerőforrás irányítást jelent, amely kifejezetten az idősödő munkaerő jelentette követelményekre összpontosít. Ahhoz azonban, hogy a kormenedzsment valóban sikeres legyen, holisztikusnak, generációk közöttinek és életpálya-orientátnak kell lennie. Nem elegendő tehát egy-egy elem pillanatnyi kiragadása az idősödő munkaerő támogatására.

A kormenedzsment elemei:

Munkaerő toborzás: a készségekre és a tapasztalatra összpontosító toborzás elkerüli az életkoron alapuló megkülönböztetést és elősegíti a korosztályi sokszínűséget.

Tudásátadás, képzés és élethosszig tartó tanulás: Minden korosztálynak hozzáférést kell biztosítani szakmai tudásuk és készségeik frissítésére, ami különösen fontos az új technológiák bevezetése során.

Karrierépítés: A karrierfejlesztést a teljes aktív élet összefüggésében kell szemlélni, szem előtt tartva a munka és a munkavállaló kompetenciái és képességei – idősödő korban a munka és a munkavállaló egészségi állapota - közötti összhangot.

Rugalmas munkaidő: A rugalmas munkaidő alkalmazása azért kedvező, mert figyelembe képes venni a különböző korcsoportok eltérő igényeit, és hozzá tud járulni a munka és a magánélet egyensúlyának javításához.

Pozitív munkahelyi környezet: A munkaszervezés és a munkakörnyezet javítása, a munkavállalók részvételének növelése a döntésekben, valamint a személyes készségek és a szakmai fejlődés ösztönzése pozitív munkahelyi környezetet teremt és jótékonyan hat akár az idősödő dolgozók munkaképességére is.

Munkahelyi biztonsági és egészség figyelembe vétele és a szabályok betartása: A munkahelyi biztonság és egészségvédelem biztosítása alapvető valamennyi munkavállaló számára; az idősödő dolgozókat illetően különösen fontosak az az életkor-érzékeny kockázatértékelések és ezek alapján a munkahelyek esetleges átalakítása.

Fontos az idősödő munkavállalók egészségének fenntartása az egészségügy és szociális ágazatban is. Ezzel kapcsolatban leginkább a következő eszközöket alkalmazták:

- egészségügyi szolgáltatások (pl. kedvezményes fogorvos, szemüveggéztetés, masszázs), és szűrővizsgálatok biztosítása;
- munkavédelmi, ergonómiai szempontok figyelembevétele a berendezéseknél, pl. ergonómiailag jó székek biztosítása;
- fizikailag aktív életmód támogatása a keresetbe építve, vagy pl. egyéb kedvezményekkel, pl. konditerem bérlet.
- Mind Németországban, Finnországban és Nagy-Britanniában alkalmazták a korosodó dolgozók egészségének védelmére a csökkentett munkaidőt és a kedvezőbb műszakbeosztást.
- A finn és a német munkáltatóknál lehetővé tették az ún. munkahelyváltási szabadságot („job alternation leave”). A munkavállaló munkahelyváltási szabadsága a munkáltató és a munkavállaló közötti megállapodás tárgyát képezi. A munkavállaló a szabadságot saját belátása szerint használhatja fel. A szabadság időtartama legalább 100, legfeljebb 180 naptári nap. A munkáltatónak a munkahelyváltási szabadság idejére helyettesítőt kell alkalmaznia. A munkahelyváltási szabadság alatt a munkavállaló munkaviszonya szünetel. A munkahelyváltási szabadságot igénybe vevő munkavállaló a szabadság időtartamára munkahelyváltási kompenzációban részesül.

Munkahelyek rotációja és átcsoportosítása: Olyan munkakialakítási technikák, amelyek során a munkavállalókat rendszeres időközönként, tervezett módon két vagy több munkahely között mozgatják. Az idősödő munkavállalókat átteszik könnyebb munkakörbe a kereset megtartásával.

A munkaviszonyból való kilépés és a nyugdíjba vonulás: Az idősebb munkavállalók támogatása a nyugdíjba vonulás tervezésében.

A kormenedzsment helyes gyakorlatát röviden úgy lehetne összefoglalni, mint az olyan intézkedések összességét, amelyek az életkorral kapcsolatos akadályok leküzdésére szolgálnak és/vagy előmozdítják adott munkahelyen az életkori sokszínűséget. A kormenedzsment eszköztára általánosabb foglalkoztatási vagy humánpolitikai eszközöket is tartalmazhat, amelyek olyan környezetet teremtenek, ahol az egyes munkavállalók életkoruk miatt nem szenvednek hátrányt.

Ápolásban dolgozók – az életkorbarát munkakörnyezet kiemelt szerepe

Milyen kihívásokkal néznek szembe az idősebb ápolók?

Az idősebb ápolók által beazonosított kihívások

- ✓ Műszakos munka/váltott műszak

- ✓ Képzési lehetőségek hiánya/A fiatalabb alkalmazottak előnyben részesítése a képzések felajánlásánál
- ✓ Személyes egészségügyi gondok
- ✓ Gyógyszercímkek olvasása
- ✓ Látási vagy hallási nehézségek
- ✓ Kézi kezelés
- ✓ Számítástechnika/ számítógépes munka
- ✓ Fizikai fájdalmak
- ✓ Súlyproblémák

Milyen tényezők befolyásolják az idősödő ápolók munkában való maradását?

Szinte valamennyi felmérés hangsúlyozta, hogy az ápolókat további munkában maradásra ösztönöznék a sokéves tapasztalatuknak, tudásuknak és a felelősségvállalásuknak megfelelő bérezés is. A minél tovább történő munkában maradás egyik fontos oka a pénzügyi megfontolás, ami arra készíti az ápolókat, hogy tovább dolgozzanak.

Fontos számukra a fizikai környezet, a berendezések minősége és a betegek mozgását segítő eszközök (emelő) megléte, megfelelő megvilágítás, a munkavégzés területén belül a lehetőleg minél kisebb távolságok megtételének szükségessége, a pihenőszobák megléte.

Több szerző arról ír, hogy az idősödő ápolók munkájának *újratervezésére*, vagy *rotációs munkavégzési* lehetőségre van szükség. Például az idősebb ápolóknak nagy(obb) tapasztalata van a klinikai ápolás terén, s így a kisebb tapasztalattal rendelkező, fiatal vagy új ápolók tanácsadói, mentorai vagy instruktoraik lehetnek.

Az idősebb ápolók munkában maradását ösztönző tényezők, azért, hogy ne csak kelljen, hanem akarjanak is munkában maradni...

- ✓ Pénzügyi megfontolások, megfelelő kompenzáció
- ✓ A (jó) egészségi állapot
- ✓ A (közvetlen) vezetők támogató magatartása
- ✓ A páciensek pozitív értékelése
- ✓ A szakmai továbbfejlődés lehetősége
- ✓ A munkatársak támogatása
- ✓ Rugalmas munkavégzési megoldások, rugalmas munkaszervezés, rövidített munkaidő
- ✓ A vezetők vezetési stílusa (önálló döntések engedése)
- ✓ A munkateher csökkentése
- ✓ A házastárs vagy közeli barátok saját nyugdíjazásukkal kapcsolatos döntése

Az idősebb ápolók munkában tartását elősegítő stratégiák

- ✓ Munkahelyek újratervezése
- ✓ Munkahelyek rotációja
- ✓ Munkamegosztás (job sharing)
- ✓ Rövidebb műszak/rézmunkaidő
- ✓ Nincs éjszakai műszak
- ✓ Rugalmas időbeosztás/munkaidő Az idősebb ápolók számára elérhetővé kell tenni a kevésbé stresszes munkaterületeken való munkavégzést. Az idősebb ápolók majdani nyugdíjának mértékét nem befolyásolhatja hátrányosan a rugalmas munkavégzés.
- ✓ Nagyobb elismerés a munkaadó, (közvetlen) vezető, munkatársak, betegek részéről
- ✓ A munkahelyi környezet minőségének javítása (munkavédelmi szempontok szerint a munkakörnyezet átvizsgálása, a fizikai munkavégzést segítő eszközök beszerzése)
- ✓ Oktatás és képzés (a folyamatos szakmai megújulás elősegítése)
- ✓ Szakmai szünetek (sabbatical year)
- ✓ Nyugdíjból) visszatérők támogatása

Az ápolók korai nyugdíjba vonulását ösztönző/előidéző tényezők

Pénzügyi megfontolások, ha úgy látják, hogy nyugdíjas éveikre elérték az anyagi biztonságot

Egészségügyi megfontolások

Családi okok (a házastárs is nyugdíjba vonul; valaki a családban ápolásra szorul, stb.)

Nem értékelik megfelelően az érintett személy szakértelmét

A gyors technológiaváltozás, amivel már nem tud lépést tartani – munkahelyi stressz

Fizikailag már nem tudja a munkaterhelést elviselni

Munkahelyi stressz erősödése a csökkent fizikai és mentális teljesítőképességhez kapcsolódóan

Nyugdíj melletti foglalkoztatás

A nemzetközi tapasztalatok alapján az egészségügyi és szociális ágazatban gyakori, hogy a nyugdíjba vonult munkavállalókat újra alkalmazták, illetve nyugdíjba vonulásuk előtt felajánlották nekik a rézmunkaidőben történő alkalmazást, ha majd nyugdíjasok lesznek.

A jellemző az volt, hogy a vizsgált intézmények korábbi alkalmazottaikat rézmunkaidős szerződéssel vették vissza, miután azok elérték a nyugdíjkorhatárt. Volt ahol egy állandó helyettesítő egységet állítottak fel, és arra bátorították a jó fizikai állapotban lévő, de már nyugdíjas dolgozókat, hogy kössenek szerződést ezzel az egységgel, és így szükség esetén helyettesítő munkát végezhetnek.

A kérdőíves felmérések eredményei

Projektünk keretében³ két felmérés is készült az ágazatban azzal a céllal, hogy megismerjük az

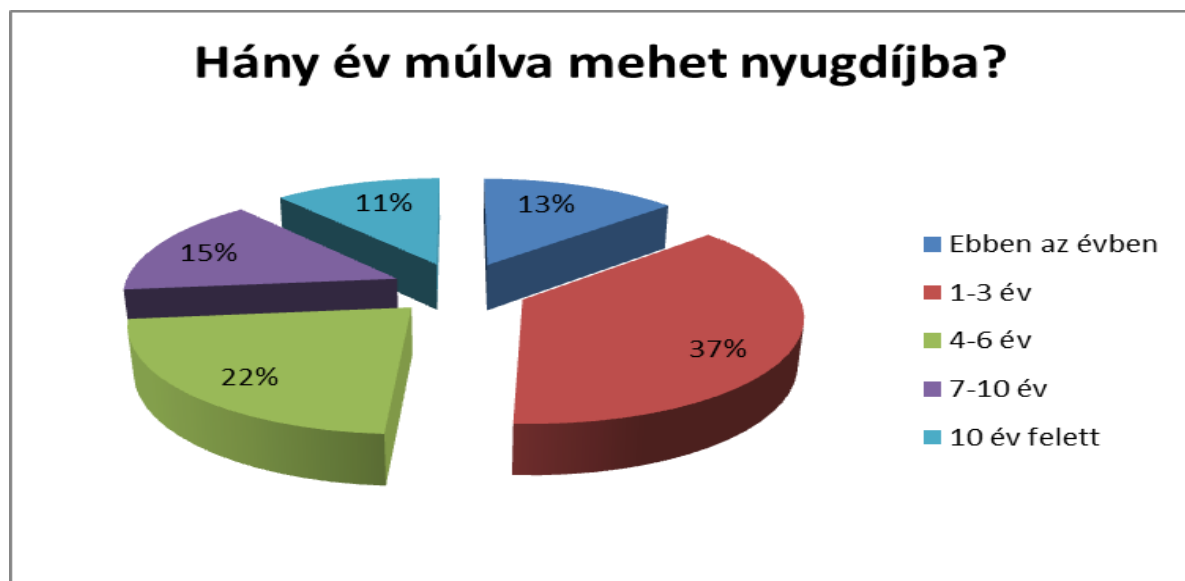
³ GINOP-5.3.5-18 Az idősebb társadalomból fakadó munkaerőpiaci kihívások kezelése és az aktív idősebb elősegítése az egészségügyi és szociális ágazatban

egészségügyben illetve a szociális szolgáltatásokban dolgozó idősebb munkavállalók nyugdíjazással és a nyugdíjkoron túli munkavállalással kapcsolatos várakozásait, szándékait illetve feltárja azokat a szempontokat, amelyek az érintett dolgozók döntéseit motiválják ezen a téren.

A 2021 májusában végzett személyes megkérdezésen alapuló kutatásban az egészségügy mellett a szociális ágazatban dolgozókat is válaszadásra kértük. Két alapvetően hasonló kérdőív alapján az 55-65 éves aktív korú foglalkoztatottak, álláskeresők illetve a 65 év feletti (nem nyugdíj mellett) foglalkoztatottak töltötték ki a kérdezőbiztosok segítségével, míg a 2. számú kérdőívet a nyugdíjjal rendelkezők (55-70 évesek), és emellett foglalkoztatottak. A 2021. májusában készült felmérésben **142** fő vett részt.

Alapvetően hasonló kérdések szerepeltek a 2021. június elején **490** egészségügyi szakdolgozó részvételével végzett második felmérésben. A két felmérés eredményei – a felvétel módszertanának eltérései ellenére – nagymértékű hasonlóságot mutatnak.

A felmérésben résztvevők személyi jellemzői is hasonlóak, a válaszadók többsége 55 év feletti és nő, akik legalább középfokú iskolai végzettséggel és szakképzettséggel rendelkeznek. Többségük legalább heti 40 órában, egészségügyi szolgálati jogviszonyban dolgozik.



A válaszadók 13%-a a felmérés évében, további 59 %-a hat éven belül éri el a nyugdíj jogosultságot. A válaszadók több mint a felének még nincs meg a nyugdíjazáshoz szükséges szolgálati ideje, de – amennyiben meglesz - nagy többségük a nők 40 által biztosított korai nyugdíjazást fogja választani és csak töredékük kíván munkában maradni az életkor szerinti normatív nyugdíj korhatár betöltéséig, vagy tovább dolgozni a nyugdíj korhatár elérése után.

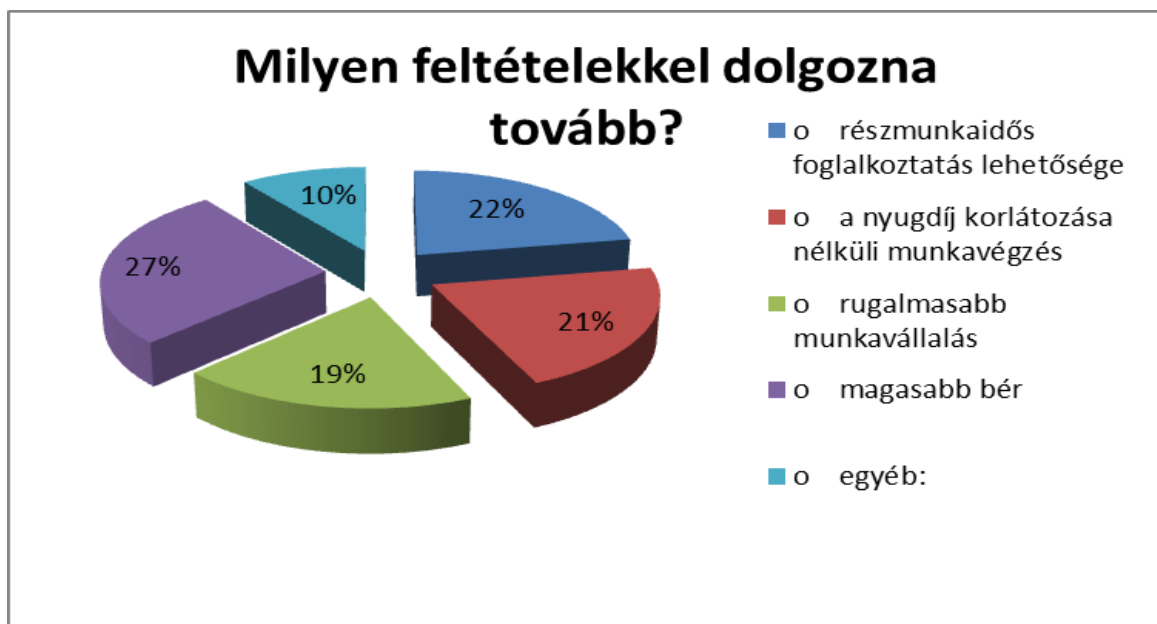
A nyugdíjba vonulási szándékot a legtöbben (36%) azzal indokolták, hogy elfáradtak a munkában, és pihenésre volna szükségük. Feltűnően magas (18 %) volt azoknak az aránya, akik a rossz munkahelyi légkört nevezték meg a továbbdolgozás elvetésének okaként. (Ez a válaszlehetőség csak a második felmérésben szerepelt.)

Szinte hasonló arányban válaszolták, hogy családi teendők ellátására (unokák, idős hozzátartozók, egyéb családi elfoglaltságok) szeretnének a jövőben több időt biztosítani.

A kérdőívet kitöltők nyolcada jelölte meg a több szabadidő iránti igényét, és csupán 4 % jelezte, hogy a munkahelyén nincs mód további munkavállalásra és nem látnak más, alkalmas munkalehetőséget.

Az egyéb nyugdíjazási indokok (12%) között a kiábrándultságot, a túl hosszú ledolgozott szolgálati időt, a viszonylag magas nyugdíjba vonulási életkort, illetve a megromlott egészségi állapotot említették. Amikor a nyugdíjba vonulási motivációt képzettségi szintenként vizsgáltuk az elfáradás, kiégés leginkább a középfokú végzettségűek körében volt jellemző, szemben a felsőfokú végzettségűekkel, akiknél alacsonyabb arányban szerepelt az elfáradás/kiégés a nyugdíjba vonulást siettető okok között. Ezzel szemben a főiskolát, egyetemet végzettek körében jóval magasabb volt a nyugdíjazás által felszabadított időnek az aktív, hobbi jellegű tevékenységre szánók aránya.

Arra a kérdésre, hogy tervezik-e a továbbfoglalkoztatást, illetve dolgoznak-e ha megszerezték a szükséges szolgálati időt a dolgozók alig egynegyede felelt igennel. A dolgozók egyharmada volt viszont, akik a feltételek változása esetén módosítanának terveiken és nem vetik el véglegesen a nyugdíj melletti munkavégzés lehetőségét.



A továbbfoglalkoztatás feltételeként a legtöbben a magasabb bért említették.

Nem sokkal maradnak el ettől azonban más, a bérezéshez kapcsolódó feltételek sem, mint a **rugalmas, vagy rész munkaidős foglalkoztatás lehetősége, és a nyugdíj korlátozása nélküli munkavégzés.** Végül, de nem utolsósorban a válaszok között itt is megjelenik a jobb munkahelyi légkör, a megfelelő vezetői bánásmód követelménye.

A további foglalkoztatás mellett szóló indokok között a legjelentősebb a megélhetési motívum, a valószínűsíthetően alacsony várható nyugdíjösszeg. A szakdolgozók közel fele nyilatkozott úgy a válaszadás során, hogy azért kényszerülhet a nyugdíj melletti, vagy az helyetti munkavállalásra, mert a nyugdíja kevés lenne a megélhetéshez. Ehhez képest jóval kisebb arányban, de azért öröndetesen jelentős, 34%-os arányban adtak olyan választ is a szakdolgozók, hogy a szakma-és munkaszeretet is szerepet játszik a tovább dolgozás melletti döntésükben. Sokan elmondták, hogy fontosnak tartják, hogy közösségben legyenek.

A munkavállalók több mint fele, 58 százaléka jelölt meg olyan választ arra a kérdésre, hogy a **munkáltatója ösztönzi-e a dolgozók továbbfoglalkoztatását,** amely arra utal, hogy a nyugdíj melletti munkavállalás a jelenleginél kedvezőtlenebb helyzetbe hozná a dolgozót. Vagy azért, mert jövedelem veszteséget szenvedne el amiatt, hogy le kellene mondani a nyugdíjról, vagy azért, mert egyéb

hátrányos feltételt támasztanak a tovább dolgozás fejében. Mindössze a választ adók egy ötöde jelölte be azt, hogy nem kerülnének rosszabb feltételek közé a nyugdíj melletti, vagy a nyugdíj helyetti foglalkoztatás során. Ez a válaszadási megoszlás egyértelműen arra utal, hogy **munkahelyi szintű intézkedésekkel is sokat lehetne tenni az időszedő szakdolgozók munkában maradásá érdekében**. A továbbiakban fontos lenne ezeknek a részletkérdéseknek a tisztázása és az egészségügyi kormányzat közreműködése ezek megoldásában.

A nyugdíj melletti/helyetti munkavégzés elősegítése tehát az egészségügyi kormányzat, vagy a munkahelyi vezetés részéről kiegészítő intézkedéseket követel meg. Ezt igazolja, hogy a **megkérdezettek kevesebb, mint egynegyede nyilatkozott úgy, hogy a jelenlegi munkahelyén és változatlan feltételekkel vállalna a nyugdíjas kor elérése után munkát**. 18% a jelenlegi munkahelyén, de más feltételekkel, 16%-uk viszont a mostani szakmájában, de más munkahelyen vállalna csak munkát. Aggasztó jel, hogy közülük csupán 7% válaszolta azt, hogy amennyiben nem a jelenlegi munkahelyén dolgozik tovább, akkor azt az állami egészségügyi, vagy szociális rendszerben tenné. Ugyanakkor több mint egynegyedük nem válaszolt a kérdésre illetve igen magas arányban (16 %) neveztek meg teljesen más területet.

Javaslatok a nemzetközi tapasztalatok alapján a jó példák hazai alkalmazására

Magyarország tartósan dobogós helyen áll az üres álláshelyek magas arányát tekintve az EU-ban. Ez azt is jelenti, hogy **a kormenedzsmennek az EU-ban már jelentős mértékben terjedő gyakorlata kiemelt szerepet kaphat, illetve kellene, hogy kapjon**. Ugyanakkor mindenképpen figyelembe kell venni azt, hogy az egészségügyi és szociális gondozási munka fizikailag és mentálisan is megterhelő, ami az életkor előrehaladtával még inkább azzá válik az ezt a munkát végzők esetében.

A jó gyakorlatok azonban nem azt jelentik, hogy egy-az egyben és minden körülmények között megvalósíthatók; ezek általában a lehetséges beavatkozások egész sorát foglalják magukban. A jó gyakorlatok átvétele során pl. mérlegelni kell, hogy történt-e már valamilyen korábbi intézkedés, amire már lehetne alapozni.

Van olyan jó gyakorlat – intézkedés – amit általában minden szervezet tud alkalmazni (amennyiben nincs törvényes akadálya). Például alapvetően minden szervezet megkérheti a munkavállalóit, hogy nyugdíjba vonulás után is dolgozzanak, akár részmunkaidőben, ezt azonban sok mindennek kell megelőznie ahhoz, hogy ez kívánatos is legyen a nyugdíjba vonuló számára (pl. a munkahely és a menedzsment pozitív hozzáállása a dolgozóhoz, a dolgozók partnerként történő kezelése, megfelelő munkahelyi körülmények); illetve a nyugdíjba vonuló (legtöbbször anyagi) szükségletei. A dolgozók számára könnyen elérhetővé kell tenni az 50 év feletti munkavégzéssel és emellett a nyugdíjazással kapcsolatos információkat is.

Kormenedzsment

A kormenedzsment koncepciója számos olyan intézkedést kínál, amelyek mind a munkavállalók, mind a munkáltatók/szervezetek számára előnyösek lehetnek. A munkavállalók számára előnyös lehet a jobb munkahelyi jólét és a tartalmasabb karrier, míg a munkáltatók számára előnyös lehet az, hogy a már időszedő munkavállalók elkötelezettebbek, termelékenyebbek, munkaképesebbek lesznek, és hosszabb karriert futhatnak be.

Tudásmenedzsment

Ugyancsak fontos a tudásmenedzsmentről való gondoskodás, az hogy az idősebb dolgozók átadják tapasztalataikat a fiatalabbaknak, ami azt jelenti, hogy a fiatalabb korosztály megjelenésére már akkor szükség lenne, amikor még az idősebbek is aktívak. Ennek áthidalására (is) (és a krónikus munkaerőhiány miatt) alkalmazzák nem egy országban a már nyugdíjban lévő idősek visszahívását a korábbi alkalmazásuknál jóval rugalmasabb formában. Érdemes a finn példa tanulmányozása, egy, a helyettesítést megoldó csapat felállítása, ami nagymértékben a már nyugdíjas munkatársak munkájára támaszkodik, akikkel szerződést kötnek, és akiket szükség esetén hívnak be.

Proaktív magatartás kívánatossága

A tapasztalatok azt mutatják, hogy optimális esetben az intézmények részéről a proaktív magatartás a kívánatos és nem az, amíg megvárják az időződő munkaerő egészségének és kapacitásának nagymértékű leromlását.

Eszközök mix-ben alkalmazása

Az időződő munkaerő munkaerejének, munkakedvének megőrzéséhez számos eszköz tud hozzájárulni. Egyes nemzetközi felmérések tapasztalatai alapján azonban - az eszközök csomagban (mix) történő alkalmazása kedvező hatásának hangsúlyozása mellett is – kiemelkedik a dolgozók (tovább-, át) képzésének fontossága. Bár a képzés, átképzés anyagi terhet jelent, a korosabb munkavállalók átképzése gyakran költséghatékonyabb egy szervezet számára, mint az új munkavállalók toborzása, felvétele, beilleszkedése, szocializálása és képzése. A *képzési* prioritások meghatározásához mind a szervezet, mind a résztvevők szükségleteit illető igényfelmérésre, a résztvevők készségeinek felmérésére, a munkakörök és munkaerőigényeik elemzésére, az aktuálisan rendelkezésre álló munkaerő jelenlegi kompetencia-, készség- vagy tudásszintjének és a munkakörökhöz szükséges kompetenciák összehasonlításra van szükség. Ez persze nemcsak az időződő munkavállalókra vonatkozik, hanem valamennyi korosztályra.

Helyi szükségletfelmérés

A helyi körülmények felmérését követően érdemes figyelembe venni az idősebb ápolók munkában tartását elősegítő – szakirodalom által beazonosított - stratégiákat és ezeket egybevetni a szükségletfelmérés eredményével. A feltárt helyi szükségletek (és lehetőségek) szerint lehet szó a munkahelyek újratervezéséről, rotációjáról, a job sharing-ről, rövidebb műszak/részmunkaidő, rugalmas munkaidő alkalmazásáról; nagyobb elismerés megfontolásáról a munkaadó, (közvetlen) vezető, munkatársak részéről; a munkahelyi környezet minőségének javításáról, lehetőség szerint a fizikai munkavégzést segítő eszközök beszerzéséről, továbbképzés nyújtásáról az idősebbeknek is.

Alapfeltétel

A hazai viszonyokat illetően alapvető kérdés, és ami a nemzetközi tapasztalatok alapján – az ápolók körülményeinek vizsgálata során - is képbe került, az az ágazatban – nem orvosi beosztásban - dolgozó időződő szak-és kiegészítő dolgozók keresete. **Bármilyen kormenedzsmentet és eszközöket és ezek gazdag mix-jét is alkalmazzuk, ha az időződő dolgozók ma jellemző kereseti viszonyai, a bérük (abszolút és a fiatalabb korosztályokhoz viszonyított relatív) alacsony szintje nem kerül rendezésre, akkor nem fog sikerülni se a munkában megtartani őket, se egészségesen, a munkavégzésre alkalmasan megtartani azokat, akik – valamilyen, nemegyszer erkölcsi, oknál fogva - mégis maradtak.**

Az összefoglalás Dr. Borbély Szilvia Az időződő munkavállalók munkavállalásának elősegítése

az egészségügyi és szociális ágazatban,

Nemzetközi tapasztalatok és hazai kérdőíves lekérdezés eredményei c. 2021. júniusában e projekt keretében készített tanulmányának felhasználásával készült