

GINOP-5.3.5-18-2018-00144

**Learning and Development/Képzés
Fejlesztés**

Támogató Módszertan



IFUA HORVÁTH & PARTNERS
MANAGEMENT CONSULTANTS

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Tartalomjegyzék

Learning and Development/Képzés Fejlesztés.....	3
Átalakuló munkaerőpiac kihívásai	3
Várható munkaerő-piaci átalakulás főbb trendjei, szektor függetlenül.....	4
Rövidtávú hatások és hosszútávú trendek	4
Előrejelzések a munkaerőpiac alakulásáról 2020-2025	6
Képzési trendek változása.....	7
L&D, azaz milyen fejlesztési tendenciákra érdemes figyelni a közeljövőben	8
A jövő képzési stratégiája adatok által tervezett tanulás	9
Értékelő és Fejlesztő Központok szerepe az X, valamint a Baby Boomer generáció képzésében és megtartása során.	9
Kognitív tanulás változásai a kor előrehaladtával.....	10
Vállalati Képzések az X és a baby boomer generáció körében	11
Nemzetközi Jógyakorlatok, képzés-fejlesztés az idősebb generációnál	13

Learning and Development/Képzés Fejlesztés

Átalakuló munkaerőpiac kihívásai

Az elmúlt évben a munkaerőpiac globálisan átalakult, gyakorlatilag az „új normális” most íródik, 2021 első felében olyan változások történnek a foglalkoztatásban, melyben eddig az emberiségnek nem volt része. A folyamatok gyorsuló ütemben zajlanak, míg az egyik hónapban még azt kutattuk, hogy hányan vállalnának külföldön munkát és ehhez a költözés elengedhetetlen volt, addig a Covid-19 által kötelező home office hatásaként a szervezetek elkezdték kialakítani a globális „remote working teams” kultúrát. Ez elsősorban a IKT szektort érinti, de más szektorban is megfigyelhető, hogy az online térben leomlottak a határok. A digitális kompetencia olyan jellegű skill lett, mint az írás és olvasás, gyakorlatilag a munkavállalás alapfeltételévé vált. A globális munkaerőpiaci átrendeződést már a szakemberek évekkal ezelőtt előrejelezték, de kapott egy olyan lökést, amire nem volt felkészülve a gazdaság és főleg a HR szakma. A következő éveket meghatározzák a folyamatosan fejlődő új technológiák, új piacok és szektorok és a globálisan összekapcsolt gazdasági rendszer. Új munkaerőpiaci kihívások jelennek meg, mint például a munkahelyek tömeges megszűnése, készségek hiánya, valamint a mesterséges intelligencia, amely további kihívást állít az emberi intelligencia elé. Az elkövetkező évszázad emiatt következetes vezetést igényel. A technológia által biztosított új lehetőségek kihasználása érdekében a vállalatvezetők elkezdték a vállalataik stratégiai orientációjának megváltoztatását, átgondolását. Előrejelzések szerint 2025-ig a gépek és algoritmusok képességeit szélesebb körben fogják alkalmazni és a gépek által elvégzett munkaórák száma az emberek által végzett munkaórák számával fog megegyezni. Ennek a jelenségnek a megvalósításában a IKT szektorra és jól képzett szakembereire szükség lesz, de kérdéses, hogy minden most ismert munkakör megmarad-e vagy automatizáció és AI ebben a szektorban is átírja a munkaköröket. Ugyanakkor a gyökeres átalakulás az IKT szektort is jelentősen érinteni fogja. A munkahelyek megszűnését középtávon kiegyensúlyozzák az újonnan létrejövő munkahelyek, a 'jövő munkahelyei'. Megnövekedett a munkavállalók iránti kereslet a zöldgazdaságban, az adat- és mesterséges intelligencia-gazdaság élvonalában, valamint új szerepek jönnek létre mérnöki, cloud computing és termékfejlesztés területeken.

Várható munkaerő-piaci átalakulás főbb trendjei, szektor függetlenül¹

Rövidtávú hatások és hosszútávú trendek

2020-ban a Covid-19 világjárvány munkavállalók millióira volt hatással, átalakította az életüket, jólétüket, produktivitásukat a munka világában, és azon felül is. A jelenlegi gazdasági recesszió hatása alatt felgyorsultak a munka technológiai fejlődésének alapjául szolgáló trendek.

A munkaerőpiaci stabilitás számára 2019-ben még a legnagyobb kockázatot az automatizáció jelentette, addig 2020-ban ezen felül a pandémia megjelenése jelentős zavart keltett a munkaerőpiacon, és felgyorsította a munkaerőpiaci változásokat. Számos üzletet, irodákat részlegesen bezártak, a munkahelyek átálltak remote working-re, amely jelentősen korlátozta a fizikai jelenléteket és a személyes kommunikációt. Ez a jelenség egyfajta sokkért érte a gazdaságokat, társadalmakat és munkaerőpiacokat szerte a világban. A járvány után nem lehet elvárás a visszatérés a normális kerékvágásba, sokkal inkább az „új normálisba” való áttérésről kell beszélni. A munkáltatók legfőképpen a munkahelyi digitalizáció felgyorsítását, és a távmunka kiterjesztését látták megoldásnak. A vállalatok többsége várhatóan a munkakörök automatizációjával válaszolnak a pandémia által kialakult helyzetre. Az automatizáció során a legbizonytalanabb pontot az emberi erőt kihagyják, emiatt a foglalkoztatás és a munkakörök átalakulnak.

A WEF kutatása (2020) megállapítja, hogy a magas jövedelmű gazdaságokban a munkavállalók 38%-a, az közepesnél magasabb jövedelmű gazdaságokban 25%-a, a közepesnél alacsonyabb jövedelmű gazdaságokban 17%, míg az alacsony jövedelműekben csak 13%-a képes távmunkát végezni. Szektoronkénti különbségek is megfigyelhetők. Magasabb arányban lehetséges a távmunka a pénzügyi és biztosítási, valamint az IKT szektorban, míg a vendéglátásban, mezőgazdaságban, a kereskedelemben és a közlekedésben kevesebb lehetőség volt erre. Azokban a szektorokban, ahol kis arányban megvalósítható a távmunka, nagyobb a munkanélküliség kockázata.

A kialakult gazdasági helyzet a munkanélküliség növekedését eredményezte. Míg 2019 végén az OECD országokban 5%-os volt a munkanélküliség, 2020 első felére 6.6%-ra nőtt. 2020 végére 12,6%-os munkanélküliséget jósoltak, amely várhatóan még 2021-ben is 8.9% lehet. Különböző gazdaságok különböző intézkedéseket vezettek be a munkahelyek megtartására. Ezek az intézkedések jellemzően átmenetiek, céljuk a munkanélküliség hirtelen növekedésének mérséklése. A munkaerőpiacról kieső munkavállalók jelenleg nehezebben találnak új munkahelyet, ugyanis a munkáltatók jellemzően csökkentik a foglalkoztatott munkaerőt és ez különösen igaz a 50 feletti korosztályra. Míg az IKT szektorban magas a munkaerő iránti kereslet, az 50 feletti korosztály továbbra sem preferált a vállalatok körében, véleményezhetően tartanak attól is, hogy a Covid-19 rájuk súlyosabban hat, emiatt betegség esetén hosszabb ideig esnek ki a foglalkoztatásból. Jelenleg azt még nem látjuk, hogy a Covid-19 utáni rehabilitáció ebben a szektorban, ahol a rugalmas munkavégzés és a távmunka nagy arányban elérhető milyen mértékben érinti a munkavállalókat és a szektort. E tendenciák hosszabb ideig tartó elhúzódásának hatásai maradandók lehetnek a munkaerőpiacon a foglalkoztatás általános csökkenéséhez vezethet.

¹ WEF Future of Jobs tanulmánya alapján

A munkavállalók három csoportra oszthatók a Covid-19 kontextusában:

„alapvető munkavállalók” (essential workers): futárok, egészségügyi dolgozók, élelmiszeripari, gyógyszeripari dolgozók, az egészségügyi biztonság számukra prioritás

„táv munkára alkalmas munkavállalók (remote workers)”: akik számára lehetséges a távmunka és valószínűleg meg tudják tartani az állásukat. Jelentős kihívásokkal kell szembenézniük a jóléttel és mentális egészséggel kapcsolatban. Nagy szerepe van az életkörülményeknek, valamint a munkavállalók egyéb felelősségeinek (gyermekek, idősek gondozása)

„elbocsátott munkavállalók (displaced workers)”: akiket a munkahelyükről elbocsátottak, és ezáltal kikerültek a munkaerőpiacra. Nagyfokú munkaerőpiaci bizonytalansággal kell szembenézniük.

Mindhárom csoportnak újfajta át- és továbbképzésre van szüksége, részben a megváltozott munkahelyi gyakorlatok miatt.

A hibrid munkavégzés szélesebb körökben elérhetőnek bizonyult, mint az az előző években elképzelhető volt. Azonban a vezetők egyelőre bizonytalanok a hibrid vagy távmunkában dolgozó munkavállalók produktivitását illetően. Ennek okai például a vírushelyzet okozta megnövekedett stressz, a felügyeletet igénylő gyermekek otthonléte a munkaidő alatt, a hiányzó személyes kommunikáció. Azoknál a cégeknél, ahol a home office korábban is bevett szokás volt, már voltak különböző gyakorlatok a közösségi érzés fenntartására, valamint a gördülékeny kommunikáció elősegítésére, azonban a távmunkába újonnan bekapcsolódó vállalatoknál ez nagy kihívást jelent. Az IKT szektorban sem volt 2020 előtt mindennapos gyakorlat a home office valamint az X és a Baby Boomer generáció körében a „munkahelyre bemenni” mindennapi rutin része volt, sokan a pandémia előtt nem éltek a home office lehetőségével.

A Covid-19 következtében kialakult gazdasági helyzet tovább mélyíti a jelenleg is meglévő munkaerőpiaci egyenlőtlenségeket. Azokat az egyéneket és közösségeket érintettek leginkább hátrányosan ezek a változások, akik már korábban is a leginkább hátrányos helyzetben voltak (pl.: a lakóhely szegényes infrastruktúrája, kevés munkalehetőség, alacsony életszínvonal miatt). Az elbocsátott munkavállalók körében átlagosan több a nő, a pályakezdő, az idős (50 feletti) valamint az alacsony jövedelmű munkavállaló. Nagyobb munkanélküliség volt jellemző továbbá az alacsonyabb iskolai végzettséggel rendelkezőkre. Leginkább a vendéglátásból, szállodaiiparból, rekreációs területről bocsátottak el munkavállalókat, akik sok esetben olyan szektorokba vándoroltak át, amelyekben megnőtt a munkaerőigény vagy kevésbé voltak érintettek. A szektorok közötti vándorlás egyes esetekben a bérnövekedést is lehetővé tette a munkavállalók számára. A szektorok közötti átvándorlás feltétele a reskilling képzések ezért az úgynevezett bootcamp képzések a közeljövőben egyre nagyobb teret kapnak. Bizonyos szektorokban (pl. turizmus, vendéglátás, közlekedés, feldolgozóipar) felgyülemlett munkavállalók átképzése a társadalmi stabilitás megőrzése érdekében elengedhetetlen lesz és az állami beavatkozás szükségszerű és elkerülhetetlen.

Előrejelzések a munkaerőpiac alakulásáról 2020-2025

A cloud computing, big data, és az e-kereskedelem továbbra is a cégek legfőbb prioritásai maradnak, az előző évek trendjeit követve. Ezeken felül jelentősen nő az érdeklődés az encryption, non-humanoid robotok és a mesterséges intelligencia iránt. A mesterséges intelligencia adaptációja leginkább az IKT, pénzügyi, egészségügyi, szállítmányozási és közlekedési szektorban lesz jelentős. A big data, IoT alkalmazása az oktatási és energiagazdálkodási, a non-humanoid robotok alkalmazása a bányászati és fémiparban, míg az encryption állami szektorban lesz leginkább elterjedt.

Ezek az új technológiák növelik az újfajta munkakörök és készségek iránti keresletet.

Az algoritmusok és gépek elsődlegesen az információ- és adatfeldolgozási, adminisztratív és manuális feladatok elvégzésére fókuszálnak. A humán munkaerő alkalmazása leginkább azokban a feladatokban lesz szükséges, amelyekben az emberek meg tudják tartani a komparatív előnyüket: tanácsadás, döntéshozás, menedzsment, érvelés, kommunikáció, interakció.

Munkaerő iránti növekvő kereslet tekintetében élen járnak a Data Analysts and Scientist, AI és Machine Learning Specialist, Robotics Engineer, Szoftver- és applikáció fejlesztő és Digitális transzformációs szakértő munkakörök. A pilot projektünkben a szektorok közötti átemelés során ezekre a munkakörökre koncentrálunk.

A technológia által leginkább helyettesíthető munkakörök az adatbeviteli, adminisztrációs, könyvelői, bérszámfejtő, valamint a gyári és összeszerelési munkakörök a közeljövőben megszűnnek, itt egy jelentős munkaerő felesleg fog felhalmozódni.

Míg számos teljesen új, korábban nemlétező munkakör jön létre, a létező munkakörök tartalma és az ezekhez szükséges készségek is átalakulnak.

A jövő munkahelyei nagyobb lehetőségeket tartogatnak azoknak, akik hajlandóak megváltoztatni az eredeti munkakörüket, szakmájukat. A növekvő Cloud Computing munkaklasztert elsősorban az informatikáról és a mérnöki szakról áttérő szakemberek alkotják. A feltörekvő szakmák közül a Data és a mesterséges intelligenciába való áttérés biztosítja a legkülönbözőbb lehetőségeket a készségprofilok tekintetében a forrás és cél munkakör között.

A Data és AI, Cloud Computing és termékfejlesztés területekre való áttérés nem igényel teljes „skill match”-et a forrás- és a célfoglalkozás között, míg néhány munkaklaszter a 'jövő munkahelyei' közül inkább zártnak tekinthető és jellemzően specifikus készségekkel rendelkező munkavállalókat vesznek fel. Ennek ellenére a készséghiányosságok még inkább kiéleződnek a feltörekvő szakmákban és nehézséget jelentenek Data Analyst and Scientist, AI és Machine Learning Specialist valamint Szoftver- és applikációfejlesztő munkakörökben. Bár a teljes 'skill-match' nem szükséges a munkakörváltáshoz, a hosszú távú produktivitást meghatározza a kulcskompetenciák elsajátításának képessége, várhatóan 2025-ig tovább növekszik a soft skill-ek fontossága. Top skillekként a kritikus gondolkodás, problémamegoldás, önmenedzsment, aktív tanulási készség, ellenállás és stressztűrő képesség, valamint a rugalmasság jelennek meg. Gyakori probléma, hogy a Data és AI területére áttérő egyének hiányosságokat mutatnak a kulcs data science kompetenciák tekintetében, ezért fontos, hogy az erre a területre áttérni kívánó munkavállalók képesek és hajlandóak legyenek a szükséges kompetenciák elsajátítására.

Képzési trendek változása

Tavaly (2020) megváltoztak a képzési trendek, jelentősen megnőtt az igény a személyes fejlődéssel kapcsolatos kurzusokra, a soft skilliek fejlesztésére valamint az egészséggel kapcsolatos kurzusokra. Míg az alkalmazásban lévő munkavállalók a személyes fejlődést támogató képzésekre fektettek nagyobb hangsúlyt, addig a munkanélküliek a digitális készségek (pl: data analysis, computer science, information technology) elsajátítását helyezték előtérbe. A munkanélküliek olyan készségek elsajátítását igényelték leginkább, amelyek relevánsak lehetnek a mérnöki, digitális, cloud computing, valamint Data és AI terület számára. A vállalatok képzési metódusát, stratégiáját várhatóan egyfajta kombinált megközelítés jellemzi majd: új technológiák alkalmazásával formális és informális módszerekkel segítik elő a munkavállalók fejlesztését. A digitális technológia egyre szélesebb körben teszi elérhetővé az új kompetenciák elsajátítását, azonban a tanuláshoz idő és finanszírozás szükséges az egyének számára. Összességében elmondható, hogy lehetséges a feltörekvő munkakörökbe való áttérés akkor is, ha a forrás- és cél munkakör között alacsony vagy közepes a kompetencia-hasonlóság, azonban ez jelentős át- és továbbképzési erőfeszítéseket igényel a hosszútávú produktivitás biztosítása érdekében.

Jelenleg a vállalatok nem rendelkeznek megfelelő eszközökkel, hogy diagnosztizálják és stratégiát állítsanak fel a tehetség-kapacitásokkal kapcsolatban. Szükség lenne az humán készségek és kapacitások értékének megbecsülésére és meghatározására.

A vállalatoknak szükséges egy gyors, agilis és koherens munkaerőbefektetési stratégia, amelynek kulcselemei a következők:

- az elbocsátott/elbocsátandó munkavállalók meghatározása
- belső bizottság létrehozása az elbocsátás menedzselésére
- át-és továbbképzés finanszírozása
- munkavállalói eltökéltség motiválása a folyamat során (cél, jelentőség erősítése a munkavállalókban)
- az átalakulás hosszútávú sikerének ellenőrzése, nyomon követése

Általánosságban a leginkább érintett munkavállalók igénylik a legnagyobb befektetésre képzéseket illetően.

L&D, azaz milyen fejlesztési tendenciákra érdemes figyelni a közeljövőben

Az IKT szektorban is a távmunkára történő azonnali áttérés a teljes munkaerő azonnali továbbképzését és átképzését tette szükségessé, mielőtt mindenki azt gondolná, hogy az IKT szektort ez nem érintette súlyosan, mert minden elvégezhető távmunkában ez nem fedi a teljes valóságot. A hálózati szakemberek, a távközlési technikai munkatársak vagy a biztonságtechnológiai szakemberek munkája nem tehető át teljes mértékben távmunkára. Azokban a munkakörökben dolgozó szakemberek, akik eddig nem ismerték a távmunka kihívásait, és eszközeit azonnali átképzésre volt szükségük.

L&D tervezésekor a jövőben az agilitás szemlélete kell, hogy domináljon, aminek a középpontjában a gyors reagálás, a rugalmasság és együttműködés áll. Ez a megközelítés szükséges ahhoz, hogy a vezetők jobban tudják kezelni a készségbeli hiányosságokból fakadó skill gapeket, biztosítják a munkavállalók gyors átképzését a teljesítmény érdekében.

Az L&D a vállalati stratégiában kulcsfontosságú szerephez fog jutni. Egyre növekvő tendencia, hogy a képzési stratégia, az egyéni fejlesztési tervek egyre nagyobb szerepet kapnak az üzleti teljesítmény növelés elérésének céljában, ennek kiemelt része upskilling valamint a reskilling képzések mindennaposá tétele a vállalati kultúrában. Ennek megfelelően arra is számíthatunk, hogy folyamatosan növekszik a menedzsmentben CLO-k (Chief Learning Officer) száma, mivel a készségfejlesztés hagyományos feladatait egy hosszabb, az üzleti teljesítményre összpontosító szakemberekre bízják. Bár ez még mindig kialakulóban lévő tendencia a hazai vállalatoknál, de ha meg akarják tartani a piaci helyzetüket és a szakembereiket előbb-utóbb kénytelenek lesznek az L&D/humántőke fejlesztésre nagyobb hangsúlyt fektetni. A "munkahelyi" vagy a "munkafolyamatban" történő tanulás kiemelt szerepet kap a közeljövőben, mivel egyre több cégvezető rájön a tanulásnak az emberek mindennapi munkájába történő integrálásának jelentőségére, mint az alkalmazható készségek fejlesztésének legfontosabb eszközére. A képzések szervezése is áttevődik a formális egynapos tréning „ülj le és tedd” tréningekről a demonstrációs munkafolyamatokba távmunka során is elsajátítható tanulási folyamatokra. A munkavállalókat digitális képzési modellek átvételével és kidolgozásával tudjuk a közeljövőben legnagyobb arányban fejleszteni, az én meglátásom szerint a legcélravezetőbb a Blended oktatási modell lesz. A teljes virtuális oktatás, azaz, hogy a tantermet áttesszük a pl. zoom szobába nem lesz hosszú távon fenntartható, mivel ez csak helyszín váltás és nem módszer váltás. Hosszútávon a „tanteremi” oktatás módszertana online nem fog megfelelő és elvárt eredményeket generálni. Amint említettem egyfajta Blended módszertan kidolgozás szükséges egy teljesen újfajta képzési modell kialakítása vállalatokra szabva. Az L&D-nek jobban szükséges megismerni a fejlesztendő területeket a munkavállalók igényeit, tanulási képességeiket, generációs kognitív tanulási eszközöket és így kialakítani a személyre és munkakörökre szabott fejlesztéseket. Egy optimális keverék elérése lenne a cél, melyben a virtuális, digitális valamint a személyes igények kontextusba helyezett tanulási folyamatokat tud integrálni a megadott feladatok ellátása érdekében.

A jövő képzési stratégiája adatok által tervezett tanulás

Talán a 2021-es év legnagyobb horderejű HR/L&D trendje lesz az adatok általános elfogadása a vállalati képzések tervezésében. Progresszív vállalatok ezt egy ideje alkalmazzák, de a következő évben ez lesz a szokásos megközelítés.

Fontos lesz, hogy a képzések mérése és visszacsatolása a munkavállalók felé valamint a vállalat irányítása felé egy jól mérhető koherens mérési eszközökkel rendelkező rendszerben történjen.

Egyre több szervezet cseréli az önálló, vállalaton kívüli képzést a folyamatos a vállalaton belüli tanulás kultúrájára a munka érdekében, amelyet az aktív részvétel és a hallgatólagos szervezeti ismeretek kiaknázása jellemez. A tanulási siker önmegőrző ciklusa, amelyet szükség esetén meg lehet ismételni, és amely pozitívan átalakítja a vállalati tanulás világát.

Ez a fajta adatvezérelt munkaerő-központú működés egyértelműen befolyásolja a dolgozók hosszú távú megtartási képességét és támogatja a szenior munkavállalókhöz való hozzáállást is. Komplex képzési lehetőségek és a hosszú távú perspektíva jelenthet megoldást a megtartás során. Ha azt szeretnénk, hogy valóban elkötelezett és motivált munkatársak segítsék a cég fejlődését, valódi lehetőséget kell kapniuk a tanulásra és fejlődésre a HR-nek ezért egyre inkább az agilis és a munkavállalói élményre fókuszáló működést kell a stratégia középpontjába állítania, melynek alapja a fejlődési, fejlesztési és átlátható reális munkavállalói karriertervek megalkotása. A szenior kollégák körében különösen fontos, hogy a megbecsülés és humán érték teremtés előtérbe kerüljön.

Amikor az adatvezérelt képzési és fejlesztési szenzitív információkról beszélünk, fontos megjegyezni, hogy a többi üzleti területtől eltérően a humán területen keletkezett információkat egészen másképp szükséges kezelni. Például az esetek többségénél az adatok itt nem egy géptől vagy szoftverből származnak, hanem emberektől, emberekről így kiemelt szerepe van az adatfelvétel módjának, hogy ne torzítsuk az eredményeket, nem beszélve az adatbiztonsági kérdésekről, hiszen bizonyos esetekben szenzitív adatokról van szó. Kiemelten fontos egy ilyen adatfelvételnél, hogy a HR-ben a kollégák megbízzanak és neutrális legyen az L&D valamint egyértelmű, átlátható adatokon alapuló értékelést tudjon biztosítani a kollégáknak.

Értékelő és Fejlesztő Központok szerepe az X, valamint a Baby Boomer generáció képzésében és megtartása során.

Egy szervezet legfőbb értéke, hogy munkavállalói pozitív irányban fejlődnek, olyan szervezeti állománnyal rendelkezzen, akik a változó külső környezetre a versenytársaknál gyorsabban, de legalább megfelelő intenzitással reagálni tudjanak. Ez megfelelő HR azon belül képzési és fejlesztési stratégia nélkül nem elérhető, míg Platón szerint 40 éves korunkig kell tanulni, de Platón idejében a 40 éves kor már az öregséget jelentette így már az ókorban is az életünk végéig tartó tanulást tartották célravezetőnek. Az emberiség alapvetően, akkor tud kreatívan megnyilvánulni a munkája során, ha folyamatosan új ismereteket sajátít el. Most egy olyan időszakot élünk, amikor minden nagyon gyorsan történik és a kognitív fejlődésünk a komplex tanulási módszereink is átalakulnak.

Kognitív tanulás változásai a kor előrehaladtával²

Az idősödő társadalom miatt egyre nagyobb figyelem szentelődik a kognitív képességek változására és annak megőrzésére. Egyes készségeink az idő előrehaladtával fejlesztésre szorulnak, azonban fontos megjegyezni, hogy egyes készségek kiállják az idő próbáját, sőt időskorban akár hatékonyabbnak is bizonyulhatnak. Éppen ezért fontos a sztereotípiák és tévhitek, valamint az ezek következtében kialakuló előítéletek leépítése ezen a területen is.

A figyelem fenntartása idősebb korban kihívást jelenthet. A figyelem lassulása multitaskingot igénylő feladatok esetében lehet jelentősebb, a multitasking ezért nehézséget jelenthet az idősebb korosztályok számára. Emellett az információk azonnali feldolgozása, és több információ egyidőben történő észben tartása kihívást jelenthet a kor előrehaladtával. Előfordulhat, hogy új információk vagy pl. olvasmányok felidézése nagyobb kihívást jelent az idősebbeknek, azonban az olvasott tartalomról származó információkat ugyanolyan jól felismerik, mint a fiatalabbak. Lassulhat továbbá a reakcióidő is, sok esetben az idő előrehaladtával egyre nagyobb kihívást jelenthet az azonnali, gyors reakció, különösen olyan helyzetekben, ami több információ egyidejű feldolgozását igényli. Fontos azonban megjegyezni, hogy ezek a változások jelentősebb mértékben főleg 70 éves kor után következnek be. A készségek fejlesztésével, megfelelő munkakörülmények (pl.: gyakoribb pihenők, szünetek biztosítása) kialakításával és az igényekre szabott tréningekkel az idősebb munkavállalók hatékonysága megőrizhető, sőt fejleszthető.

Bár bizonyos készségek a kor előrehaladtával fejlesztésre szorulhatnak, számos olyan készség van, amely ellenáll az életkorral való változásoknak és megőrizhető a teljes életúton keresztül, sőt, egyes készségek kifejezetten idősebb korra fejlődnek a legmagasabb szintre. Például a nyelvhasználat, és a szókinchasznalet készsége megmarad magas szinten időskorra, sőt a szókinchünk erre a korra fejlődik is. Emiatt például kiemelkedően jó előadók, kommunikátorok válhatnak az idősebb korosztályból, aminek számos előnye van az őket alkalmazó vállalat számára is. A fiatal korban elsajátított általános ismeretek felidézése, és a jól begyakorolt készségek ellenállnak az életkorral összefüggő hanyatlásnak. Általánosságban elmondható, hogy ezeket az életkor-rezisztens kognitív képességeket a tapasztalatok erősítették, ideértve a mérlegelést, helyzetmegítélést, érvelést igénylő helyzeteket is. Ezenkívül az idősebb munkavállalók nagyobb élettapasztalatuk miatt gyakran jobban átlátnak különböző helyzeteket, jobban meg tudják ítélni egyes események hatását, jelentőségét, mint a fiatalabb kollégáik.

A kognitív hanyatlás mértéke egyénenként jelentős eltéréseket mutathat. A legtöbb ember számára az öregedéssel járó kognitív hanyatlás alacsony mértékű, és több tényező befolyásolja. Azok az emberek, akik fiatalabb korukban intelligensebbek vagy kognitív képességeiket karbantartják az oktatás, és munkahelyi tevékenységek révén, jobban megőrzik a kognitív képességeket az öregedéssel, mint azok, akik ilyen szempontból kevésbé teljesítettek. Továbbá azok a munkavállalók, akik komplexebb munkakörben dolgoztak, készségeiket komplex helyzetekben kellett alkalmazniuk, komplex területeket kellett átlátniuk, a kognitív képességeik kevésbé és lassabban romlanak.

² <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4938247/>

Vállalati Képzések az X és a baby boomer generáció körében

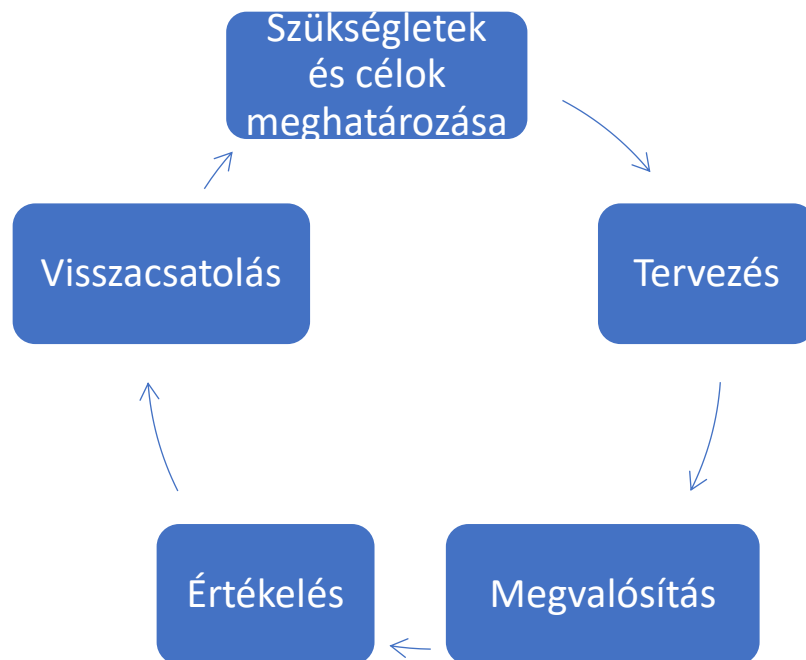
A vállalati képzések különböző pontossággal határozzák meg a céljukat, az egyik végpont a szigorúan a szakmai ismeretek átadására irányul, másik végponton a soft skillkre a személyiség általános fejlődésére irányuló képzések. A résztvevők motiváltsága mindkét esetben elengedhetetlen. A szakmai fejlődésre irányuló képzések könnyen mérhetőek, egy egzakt „vizsgáztatási” rendszer alakítható ki a teljesítmény értékelésre, míg a soft skilleknél ez nehezen kivitelezhető, de az értéke felbecsülhetetlen, mert a szakmai tudás felhasználása és munkafolyamatba történő beépítése, nem tud megtörténni, ha nem rendelkezik a kollégánk megfelelő soft skillekkel.

Minden fejlesztő tevékenység, képzés indikációjánál öt alapvető kérdésre kell tudni válaszolnunk:

1. Kit és milyen területen fejlesszünk/képezzünk
2. Mi a célunk a fejlesztéssel/képzéssel
3. Milyen módszert válasszunk
4. Kit bízunk meg a fejlesztéssel/ képzéssel
5. Mi alapján és értékelhető a fejlesztés/képzés eredménye

Ennek alapján egy képzés 5 szakaszra oszlik.

- Képzés/fejlesztés szükségletek meghatározása és célkitűzés
- Képzés/fejlesztés tervezése
- Megvalósítás
- Értékelés
- Visszacsatolás



A vállalati képzések létjogosultsága azért is értékelődik fel, mert ahogy azt már említettük a munkaköröket fel fogják váltani a feladatkörök ennek következtében egy-egy foglalkoztatás betöltésének a feltétele eddig bizonyos formális végzettség megléte elengedhetetlen volt, ez mára erősen oldódni látszik. Ma sok esetben a vállalatok fontosabbnak tartják a megfelelő képességek és személyiség meglétét, mint a munkakör specifikus ismereteket. Ez nem azt jelenti, hogy bármilyen végzettséggel bármilyen állás betölthető, de a vállalatok előnybe helyezik azokat a munkavállalókat, akik olyan kompetenciákkal rendelkeznek, melyek számukra fontosak és az adott feladat specifikus ismereteit a foglalkoztatás során átadják a munkavállalónak. Ebben a versenyben az X. generáció sokkal jobban tud teljesíteni, mivel a munkatapasztalatuk sor olyan tacit tudást is felvettek, melyeket csak a munkateljesítése közben voltak képesek elsajátítani és erre a tudásra a vállalat/HR erős bázist tud építeni.

Az X és Baby Boomer generációnál a következő felnőttképzési módszert tudjuk ajánlani a többi módszerek mellett:

- **Munkakör- rotáció**

Ennek a módszernek a lényege, hogy a dolgozókat rendszeresen körbemozgatjuk a tapasztalataik kiszélesítése érdekében, főleg azoknál a munkaköröknél javasolt, ahol új technológiát szükséges elsajátítani. Előnye, hogy segíti a munkacsoportok közötti kapcsolatok kialakítását, fejleszti a dolgozók rugalmasságát. Hátránya, hogy esetleg nem ad elég lehetőséget a kibontakozásra egy adott területen.

- **Munkakörbővítés**

Munka változatosabbá tétele, például motivációjának növelésének céljából alkalmazzuk, a változatosságot úgy érhetjük el, hogy növeljük a végrehajtandó feladatokat. Különösen akkor hasznos, ha egy kollégát egy projektbe akarunk bevonni más területről. Előnye, hogy általában a dolgozó „értékét” növeli az új ismeretek megszerzése által. Hátránya, ha nem megfelelően kommunikáljuk a dolgozó felé, teherként és nem lehetőségként éli meg.

- **Cselekvéstanulás**

Az idősebb generáció tanulás szocializációja során használt egyik módszertan: „azt tanuljuk meg, amit meg is tudunk csinálni” elv volt. Tehát ha valamilyen új technológiát, eszközt, programot szükséges használni a munkafolyamatban ennél a generációnál a cselekvés tanulás megfelelő módszer lehet, ez történhet egyénileg, de akár kisebb csoportokban is. Tagjai egymástól tanulják meg a használatot és tagoktól kapott visszajelzések ennek a módszernek az alapelemei, a jól működő csoportot a kölcsönös bizalom és a konstruktív kritika jellemzi, ebben segíteni és támogatni kell a tagokat. Előnye a szokásosnál mélyebb tanulás, mivel a cselekvés tanulás egyik jellemzője a status quo és a hagyományos gyakorlat megkérdőjelezése és kritikája. Hátránya, bizonyos szervezeti kultúrában és generációkban ezt a módszert nem fogadják szívesen.

Nemzetközi Jógyakorlatok, képzés-fejlesztés az idősebb generációnál

Idősebb munkavállalók tanulására, fejlesztésére vonatkozó jó gyakorlatok	
Non-diszkrimináció	<ul style="list-style-type: none"> • Bizonyosodjunk meg róla, hogy a tréning nem tartalmaz semmilyen ageizmussal kapcsolatos tartalmat, és hogy a trénerek, oktatók maguk is képzettek legyenek diverzitás és egyenlőség terén • Biztosítsuk a korral kapcsolatos sztereotípiák ledöntését pl.: különböző programokkal, auditokkal • Ellenőrizzük, hogy a korral kapcsolatos esetleges akadályok a képzéssel kapcsolatban kezelve vannak pl.: kollégák által létrehozott csoport támogatása, mentorprogramok, szociális támogatás, kollégák közötti pozitív tapasztalatmegosztás
Egyéni igényekre szabás	<ul style="list-style-type: none"> • A tréningeket szabjuk az idősebb munkavállalók tanulási és fejlődési igényeihez. A tréningeknek nem ismételniük kell azt, amit az idősebb munkavállalók már amúgy is tudnak, hanem elmélyíteniük azt • Biztosítsunk különböző tréning metódusokat (pl.: formális, informális) és engedjük meg az idősebb munkavállalóknak, hogy a saját tanulási stílusukhoz mérten válasszanak • Engedjük meg számukra, hogy maguk döntsék el, milyen tudást szeretnének elsajátítani • Alkalmazzunk több módszert is, annak érdekében, hogy megfelelően illeszkedni tudjunk a különböző tanulási stílus preferenciákhoz • A tréningeket szabjuk a szervezet és a képzésben résztvevők igényeire egyaránt • Vegyük figyelembe az idősebb munkavállalók képzésekkel kapcsolatos igényeit. Ez lehet akár hasonló korú munkavállalókkal való együtt tanulás, alacsonyabb intenzitású tréningek, gyakorlati tudást hangsúlyozó tréningek, kézzelfogható, munkakörrel közvetlenül kapcsolatos eredmények felmutatása, saját tempójú, önálló tanulás, lehetőség az elsajátított készségek azonnali alkalmazására, informális tanulási környezet biztosítása • Egyéni tanulási tervek • Ösztönözzük a képzésre kevésbé motivált idősebb munkavállalókat a tréningekben való részvételre, a tréning előnyeinek és relevanciájának hangsúlyozásával, vagy akár más, tréningekben korábban résztvevő idősebb munkavállalók mentorként való alkalmazásával
Szociális aspektus	<ul style="list-style-type: none"> • Az idősebb munkavállalók és sajátos képesítéseik felhasználása az idősebb és fiatalabb munkavállalók továbbképzésének elősegítőjeként, valamint szervezeti „tudás pool-ként” • Használjunk kollégák általi mentorálást, ösztönözzük a csapatot/kis csoportokat és biztosítsunk lehetőséget kérdésekre és közös eszmecsere • A formális megbeszélések mellett engedjük teret a rendszeres informális megbeszélésekről a munkavállalók és vezetők között • Munkahelyi mentorprogram • Szociális támogatás és coaching • Tanulás, mint szociális gyakorlat • Kollégákkal együtt tanulás • Hozzuk létre egy mentor rendszert, amelyben az idősebb munkavállalók fiatalabb kollégáikat támogatják, segítve a tudástranszfert

Értékelés/monitoring	<ul style="list-style-type: none"> • Rendszeresen (legalább évente) vizsgáljuk a munkavállalók karrierfejlesztését és képzési szükségleteiket/igényeiket az értékelések alapján. Az értékelésről készítsünk minden alkalommal dokumentációt, hogy biztosítsuk a tanulásban való támogatás folytonosságát. • Kérjük visszajelzést a munkavállalóktól a tréningeket illetően (tartalom, kivitelezés, milyen mértékben fejlesztette a produktivitásukat stb.) • A szervezet készségi szükségleteinek elemzése, meglévő skillekkel és az idős munkavállalók egyéni képzettségi státuszával való párosítás, és ennek megfelelő képzési tartalom kialakítása • A munkavállaló képzési státuszának folyamatos monitorozása • Egyenlő képzési lehetőségek biztosítása az idős és fiatal munkavállalóknak egyaránt • Rendszeresen vitassuk meg a munkavállalókkal a képzési és fejlődési igényeiket/szükségeiket, ezeket dokumentáljuk a későbbi cselekvés érdekében • A munkavállalók készítsenek a saját skilljeikről és képzési igényeikről értékelést • Határozzuk meg a képzés elvárt kimenetelét • Follow-up és feedback a tanulási tapasztalatokról
Karriertervezés/ fejlesztés	<ul style="list-style-type: none"> • Vegyük fontolóra a gyakornoki programot (apprenticeship - mint a hagyományos gyakornokság, csak tartalmaz egy strukturált fejlődési és tréningtervet). Ez jó lehetőség lenne az idősebb munkavállalóknak, hogy új szerepeken próbálhassák ki magukat. Alkalmask lehetnek magasabb szintű gyakornoki pozíciókra is, mert megvan a szükséges képzésük és tapasztalatuk, ami segíti őket a tanulási folyamatban • Képzési lehetőségek meghatározása a karriertervezés szerves részeként, és nem kizárólag az adott munkakörhöz kapcsolódóan • Képzési rendszerek összekapcsolása az egyén életútjával • Vegyük fontolóra, hogy az idősebb munkavállalók által elsajátított skillek hogyan maradnak használhatók a cég számára nyugdíjazás alatt/után (pl.: nyugdíjazás utáni tanácsadóként való alkalmazás)
Tanulási környezet	<ul style="list-style-type: none"> • Kezeljük a tanulással kapcsolatos lehetséges szorongást • Magabiztosságot ösztönző tanulási környezet létrehozása • Sikereket ösztönző, támogató tanulási környezet létrehozása, azonnali visszajelzések biztosítása, személyes célkitűzések és tervek ösztönzése • Biztosítsunk olyan tanulási környezetet, amelyben a képzésben résztvevők biztonságban érezhetik magukat, nem áll fenn versenyhelyzet • Megfelelő körülmények és tanulási környezet • Zavaroktól mentes képzési környezet, gyakori szünetekre és szociális interakcióra való lehetőség biztosítása
Tartalom	<ul style="list-style-type: none"> • Moduláris képzési programok használata, készségek kisebb feladatokra való felosztása. 'Építőelem-modell' (building-block approach) alkalmazása a tanulási folyamatra, egyidejűleg egy ötlet prezentálása, gyakori összefoglalás • Tartalmazzon a képzés olyan tevékenységeket, amelyek elismerik a résztvevők élettapasztalatát, vagy építenek is arra • Biztosítsuk, hogy a tevékenységek célja és relevanciája érthető a résztvevők számára

	<ul style="list-style-type: none"> • Korábbi tapasztalatok és tudás elismerése • Gyakorlati tudás fókusz • A munka magas szintű integrációja a tanulási folyamatban
Tréning szervezés	<ul style="list-style-type: none"> • A munka szervezése oly módon, amely elősegíti a tanulási és fejlődési folyamatot (pl.: vegyes korcsoportú csapatok) • Könnyen olvasható, nyomtatott verziójú tananyag használata • Segítség nyújtása a készségek elsajátításához pl.: jegyzetelés, tananyag rendezése • A tréningek legyenek módszertanban, térben és időben rugalmasok • Biztosítsuk a tréningek rugalmasságát • Tartsunk kis létszámú tréningeket • Biztosítsuk a lehetőséget az idősebb munkavállalók számára, hogy részt vehessenek a tréning megtervezésében
Motiváció	<ul style="list-style-type: none"> • Munkavállalók tanulásra való motiválása, módszertan kidolgozása, támogatás nyújtása • Külön rendelkezések szabadság biztosítására • Tudatosítsuk az élethosszig tartó tanulás szükségességét és motiváljuk őket a folyamatos fejlődésre

Idősebb munkavállalók menedzselésére/megtartására vonatkozó jó gyakorlatok

Toborzás	<ul style="list-style-type: none"> • Írjunk olyan munkaleírást az álláshirdetésekből, amely kerüli az egyes csoportokat esetlegesen kirekesztő nyelvhasználatot (pl.: fiatalos/tapasztalt) • A hirdetések ne csak egy médiára fókuszáljanak • Amennyiben elengedhetetlen/előnyben részesített képesítések megadását fontolgatjuk, gondoljuk végig, hogyan értékeljük azokat a készségeket, amelyeket a jelöltek munkatapasztalat által és nem formális képzésben sajátíthattak el. Bizonyosodjunk meg róla, hogy egyenértékű képesítéseket figyelembe vesszük, ugyanis a képzési rendszer változhatott az évek alatt. • Ne használjuk a kort, mint kritériát a kiválasztás során pl. fiatalos csapat, pályakezdő stb. • Ne a várható munkában töltött idő alapján válasszunk (pl.: jelölt ideje a nyugdíjazásig) • Vonjunk be egynél több embert az előszűrés, interjúzás és kiválasztás folyamatába, annak érdekében, hogy elkerüljük az egyéni megítélések/elfogultság alapján hozott döntés kockázatát • Vegyük fontolóra a jelentkezési lap használatát önéletrajz helyett, így egységesen azokat az információkat láthatjuk a jelöltekről, amelyek a kiválasztás szempontjából szükségesek. Míg pl. Az önéletrajzban valaki megadja a korát, valaki nem. • A jelölteknek ugyanazokat a kérdéseket tegyük fel. Pl.: ami egyaránt releváns lehet egy 50 évesnek és egy 20 évesnek az ambícióikat illetően • Amennyiben együttműködünk munkaközvetítő szervezetekkel, bizonyosodjunk meg róla, hogy ők is megértik, hogy a cégünk lehetőségei kortól függetlenül mindenki előtt nyitva állnak • Ajánljunk fel gyakornoki lehetőségeket, vagy munkatapasztalat szerzési lehetőségeket mindenkinek, kortól függetlenül. Az idősebbeknek ez jó lehetőség lehet, hogy kipróbáljanak egy új munkakört és teszteljék magukat és hogy a képességeik megfelelőek lehetnek-e az adott területen • Kiválasztás készségek, kompetenciák és tapasztalatok alapján, az egyéni igények figyelembevételével, a megfelelő szakemberek által • Szoros együttműködés a helyi állásközvetítő ügynökségekkel • Erős tudás az állami támogatási programokról (pl.: bértámogatás) • Korspecifikus kifejezetten időseket célzó álláshirdetési kampányok • Idős jelentkezők megcélzása, akik munkanélküliek, elbocsátás veszélyének kitétek, vagy már jelenleg is nem önkéntes korai nyugdíjazásban vannak
Rugalmas munkavégzés	<ul style="list-style-type: none"> • Biztosítsuk, hogy a munkavállalók tisztában legyenek a rugalmas munkavégzéssel kapcsolatos lehetőségekkel, ennek igénylésének folyamatával, és a kritériumokkal, amelyek alapján a vezetőség döntést hoz • Biztosítsunk a rugalmas munkavégzésre vonatkozó formális policy-kat, és amennyiben a rugalmas munkavégzésre benyújtott igény elutasításra kerül, az ennek a szabályozásnak megfelelően és emiatt történjen • Biztosítsuk arról a munkavállalókat, hogy megegyezhetnek a rugalmas munkavégzésről a vezetőikkel, amennyiben nem áll fenn olyan üzleti ok, ami miatt ez nem lenne lehetséges

	<ul style="list-style-type: none"> • Vegyünk fontolóra különböző lehetőségeket a rugalmas munkavégzésre (min pl.: részmunkaidő, flexiwork, munkamegosztás, alkalmi munkavégzés, szezonális munkavégzés, stb.) Egyes rugalmas munkavégzési típusok pilot alapú tesztelésére szükség lehet, hogy megbizonyosodjunk róla, hogy megfelelően működik, mielőtt bevezetjük a használatát • Ajánljunk fel 'alkotói szabadságot' a munkavállalóknak, amennyiben tanulni szeretnének • Részleges/szakaszos nyugdíjazás • Speciális fizetett szabadságra vonatkozó rendelkezések • Túlórákról való rendelkezés • Ajánljunk fel rugalmas munkakörülményeket minden átmeneti szakaszban lévő munkavállalónak • Csökkentsük a vezetőkben kialakult negatív képet a rugalmas munkavégzésről (pl.: a részmunkaidős munkavállalók kevésbé elkötelezettek) • Ajánljunk fel áthidaló foglalkoztatást, részleges nyugdíjazást, valamint visszalépési lehetőséget az idősebb munkavállalóknak • Határozzuk meg érthetően a felelősségeket és állítsunk fel kommunikációs rutinokat a rugalmas munkavégzők számára, hogy biztosítsuk a munka gördülékenységét • Biztosítsunk egyenlő előrelépési lehetőségeket a rugalmas munkavégzőknek is • Ne legyenek előfeltételezéseink az idősebb munkavállalók munkaórákat illető elvárásairól • Csökkentett munkaórák az idősebb munkavállalók számára • Biztosítsuk a rugalmas munkára vonatkozó információk elérhetőségét, és fejlesszük a tudatosságot a rugalmas munkával kapcsolatban a munkavállalók körében
Egészség és jólét	<ul style="list-style-type: none"> • Biztosítsuk az egészségügyi és biztonsági kockázatértékelést minden korosztály számára • Az egészség és biztonságfejlesztést érintő költségek és előnyök felmérésekor vegyük figyelembe a munkaerő hosszútávú megtartásával járó előnyöket • Biztosítsuk, hogy a megnövekedett stressznek kitett dolgozóknak biztosítsunk lehetőségeket a megoldások vezetővel közösen való kidolgozására. Ez akár független támogatás bevonásával is megvalósulhat. • Szervezeti egészségügyi jelentések, egészségügyi munkacsoportok • Egészségügyi szakértők bevonása, szervezeti tanácsadásra • Munkavállalói felmérések • Munkavállalók egészségügyi oktatása • Rendszeres egészségügyi ellenőrzések • Ergonomikus munkahely kialakítása • Értékeljük az idősebb munkavállalókat érintő fizikai, környezeti és szervezeti kockázati tényezőket a munkahelyen

	<ul style="list-style-type: none">• Népszerűsítsük a fizikai és egészségmegőrző tevékenységeket
Egyéb	<ul style="list-style-type: none">• Nyugdíjas munkavállalók felvétele tanácsadóként• Új pozíciók létrehozása/meglévők újratervezése az áthidalás elősegítése érdekében• Részleges/fokozatos nyugdíjazás• Tréningek az idősebb munkavállalóknak• Lehetőség munkakörváltásra alacsonyabb bérért/felelősséggel idősebb munkavállalóknak