

**GINOP-5.3.5-18-2018-00144**

**SZAKMAI MEGVALÓSÍTÁSHOZ KAPCSOLÓDÓ  
FELADATOK ELLÁTÁSA**

**Összegző kutatási jelentés – 1. fázis**



**IFUA HORVÁTH & PARTNERS**  
MANAGEMENT CONSULTANTS

**SZÉCHENYI 2020**



MAGYARORSZÁG  
KORMÁNYA

**Európai Unió**  
Európai Szociális  
Alap



**BEFEKTETÉS A JÖVŐBE**

## Tartalom

<b>1. Vezetői összefoglaló</b> .....	4
<b>2. Kutatás fókusza</b> .....	6
a) A projekt célja.....	6
b) Kutatási kérdéseink és hipotézisek.....	6
c) Módosult fókusz.....	6
<b>3. Kutatási módszertan</b> .....	10
a) Kérdőív kitöltők.....	10
b) Interjúalanyok.....	13
<b>4. Kutatási eredmények kiértékelése</b> .....	16
a) Pandémia hatásai.....	16
b) IT terület.....	20
c) 50 év feletti munkavállalók.....	23
<b>5. Konklúziók</b> .....	30
<b>6. I. Melléklet: Interjú emlékeztetők</b> .....	33
a) Agráripari IT főtevékenységű kisvállalat.....	33
b) Agráripari Munkacsoport.....	34
c) Biztosító nagyvállalat.....	35
d) HR szakértő (Idősebb korosztályokra munkaerőpiaci elhelyezkedését elősegítő program).....	38
e) HR szakértő (Outplacement szolgáltatást biztosító kisvállalat).....	40
f) HR szakértő (Üzletvezetési, tanácsadó kisvállalat).....	42
g) Közigazgatást kiszolgáló fejlesztő és üzemeltető vállalat.....	44
h) Közigazgatást kiszolgáló IT szaktanácsadó közép vállalat.....	45
i) Külföldi tulajdonú szoftverfejlesztő nagyvállalat 1.....	47
j) Külföldi tulajdonú szoftverfejlesztő nagyvállalat 2.....	51
k) Külföldi tulajdonú telekommunikációs nagyvállalat.....	53
l) Állami nagyvállalat.....	56
m) Magyar tulajdonú bank.....	58
n) Magyar tulajdonú IT szaktanácsadást nyújtó közép vállalat 1.....	61
o) Magyar tulajdonú nagyvállalat IT leányvállalata.....	63
p) Magyar tulajdonú IT szaktanácsadást nyújtó közép vállalat 2.....	64
q) Magyar tulajdonú szoftverfejlesztő kisvállalat.....	66
r) Magyar tulajdonú szoftverfejlesztő közép vállalat 1.....	68
s) Magyar tulajdonú szoftverfejlesztő közép vállalat 2.....	72
t) Magyar tulajdonú technológiai tanácsadást és IT szolgáltatás nyújtó közép vállalat ...	74

u) Magyar tulajdonú telekommunikációs nagyvállalat .....	75
<b>7. II. Melléklet: Irodalomjegyzék .....</b>	<b>78</b>

## 1. Vezetői összefoglaló

Projektünkben az **50 év feletti korosztályok fejlesztése, munkaerőpiacon tartása a célunk**, valamint a vállalatok versenyképességének növelése digitális képességek bevonása által. Ahhoz, hogy közelebb kerülhessünk a kitűzött célhoz, a projektnek jelenlegi, első fázisában arra kerestük a választ, **hogyan lehetne elősegíteni az 50 év feletti munkavállalók IT munkakörben való elhelyezkedését**. A kutatás közben a makrógazdasági helyzet jelentősen módosult, így a pandémiás helyzet nyomán kialakult gazdasági válság hatásait is feltérképeztük és beépítettük kutatásunkba.

Széleskörű és a szektort lefedő átfogó kutatást végeztünk, kérdőíves kutatásunkkal **105** ICT vállalat vezetőjének véleményét csatornáztuk be. A kutatási eredményeket pontosítottuk **21** ICT érintettségű vállalatok vezetőivel, valamint HR szakértőkkel készített **mélyinterjúval**.

**Pandémia hatása az ICT szektorra:** A kutatásból az derült ki, hogy csökkent az ICT szektor növekedése a pandémiás helyzet miatt, viszont e szektor vállalatai ezt átmeneti állapotnak érzékelik, egyelőre nem várnak tartós csökkenést a szolgáltatásaik iránti keresletben. A növekedés csökkenése ellenére az ICT vállalatok munkaerő igénye nagyságrendileg nem változott.

**Munkaerőpiaci trendek az ICT szektorban:** A munkaerő-áramlás üteme enyhén lassult a pandémiás helyzet miatt, de továbbra is számos olyan pozíció van, amely tartósan betöltetlen. Tipikusan nagy a kereslet továbbra is a különböző fejlesztői, tesztelői, adatbáziskezelői, infokommunikációs és távközlési mérnöki, DevOps, rendszertervezői, Big data-val és IT biztonsággal foglalkozó pozíciók, valamint az üzleti oldallal összefonódó projektmenedzseri és Business analyst pozíciók iránt. A kutatás megerősítette, hogy a pandémia ellenére is idegennyelven beszélő, jó szakembereket továbbra is nehéz találni, megtartani.

**50 év felettek helyzete:** ICT munkakörökben 40 év körül mozog az átlagéletkor, ez a fejlesztő vállalatoknál alacsonyabb, a nem ICT főtevékenységű vállalatok IT területen dolgozó kollégáknál viszont magasabb. Átlagosan a munkavállalók 10%-a 50 év feletti. ICT pozíciókba a felvételi kritériumok során a fejlődési igény, csapatba illeszthetőség a legfontosabbak, ennek egy magasabb bérigénnyel kiegészülve az idősebb jelöltek kevésbé tudnak megfelelni. Ennek ellenére szenior tudású kollégákra nagy a kereslet, az interjúk során kiderült, hogy a vizsgált korosztály jelen van az ICT piacon, azonban alternatív foglalkoztatási formában ennek vélelmezhetően az az oka, hogy a vállalatok a generációk közötti integrációt problémásnak látják emiatt főképp alvállalkozóként foglalkoztatják az 50 feletti korosztályt. A megkérdezettek vállalatok egyikénél sincsen külön fókusz az 50 év felettieken, és bár foglalkoztatásuk során sok a pozitív tapasztalat, felvételtkor továbbra is inkább a nehézségeket látják az integrálásukkal kapcsolatban.

Konklúzióként azt fogalmazhatjuk meg, hogy **szemléletváltás szükséges** annak érdekében, hogy az 50 év felettieknél könnyebb legyen ICT munkakörben elhelyezkednie. Egyéni szinten ez azt jelenti, hogy a **life-long learning szemlélet, self-branding, kapcsolatépítés és a nyelvtudás** kiemelt fontossággal bírnak. A vállalatok szintjén a **sokszínűség értékékként értelmezését, tudatosan kezelését** jelenthet áttörést, ebben jelentős segítség lehet a **pozitív példák megosztása**. Rendszer

szinten pedig a **képzések erősítése** lényeges, hiszen ebben a szektorban a tudás naprakészen tartásának biztosítása az egyik legnagyobb érték, amellyel az 50 év felettieket támogatni lehet.

## 2. Kutatás fókusza

### a) A projekt célja

A projekt az **50 év feletti korosztály fejlesztését, munkaerőpiacon tartását célozza a humán-erőforrásmenedzsment eszközrendszerét alkalmazva.** A projekt első fázisában (2020. június-szeptember) ennek a gyakorlati megalapozására kutatást végeztünk. A megfogalmazott cél érdekében a kutatás azt vizsgálta, hogy mely ICT munkakörökben mennyire releváns az 50 év feletti korosztály alkalmazása, illetve hogy milyen mértékben nyitott ez a szektor a munkaerőhiány pótlására más iparágakból, vagy az ICT szektor kevésbé IT intenzív munkaköreiből. Ezeknek a kérdésköröknek a megválaszolására **kvalitatív és nagymintás, survey típusú kvantitatív kutatást** végeztünk az **ICT érintettségű, Magyarországon működő vállalatok körében.**

### b) Kutatási kérdéseink és hipotézisek

**Kutatási kérdésünk az volt, hogyan tudjuk elősegíteni az 50 év feletti munkavállalók elhelyezkedését ICT munkakörökben.** Arra kerestük a választ, hogy mely iparágból tudnának váltani ICT munkakörbe az 50 év feletti munkavállalók. Ehhez kapcsolódóan pedig azt vizsgáltuk, hogy mely iparágakban szűnnek meg a digitalizáció hatására munkakörök. Azt is kutattuk, hogy mely iparágakban tudnának elhelyezkedni az 50 év feletti munkavállalók, mely munkakörökben van a legnagyobb ICT munkaerőhiány. Feltérképeztük, hogy az ICT érintettségű vállalatoknál milyen ICT témájú munkakörök léteznek, valamint ezen munkaköröknek milyen az előfordulási gyakorisága, az adott cég munkavállalóinak milyen aránya dolgozik ezekben. Az ICT munkakörökkel kapcsolatban arra kerestünk még a választ, hogy milyen kompetenciák, szakirányú képzettségek szükségesek ezen munkakörök betöltéséhez, valamint hogy ezek közül a képzések közül melyeket biztosítják maguk a vállalatok. A munkáltatók 50 év feletti munkavállalóhoz való hozzáállását, motivációs specialitásait, toborzási és megtartási módszertanait is összegyűjtöttük.

A kutatás megkezdése előtt megfogalmaztunk hipotéziseket, amelyekre a kutatás során kerestünk igazolást. Feltételeztük, hogy azokból az iparágakból lehetne az 50 év feletti munkavállalókat átképezni ICT munkakörök betöltésére, ahol a szellemi munkavégzés, fokozott koncentráció, nagyfokú stressz miatt magas a kiégés kockázata. A korosztály elhelyezkedési nehézségeire adható válaszként azt feltételeztük, hogy azért nem vesznek fel ICT munkakörbe 50 év feletti munkavállalót, mert kiterjedt digitális kompetenciákkal nem rendelkeznek, valamint ICT munkakörbe nehezebb integrálni az 50 év feletti munkavállalókat, mert ezek tipikusan olyan munkakörök, ahol az átlagéletkor alacsonyabb. Feltételeztük még, hogy kevésbé rugalmasak / motiváltak új kompetenciák elsajátítására az 50 év feletti munkavállalók, valamint nincs meg a megfelelő képzési struktúra a hiányzó kompetenciák pótlására, ez lehet még az oka elhelyezkedési nehézségeiknek.

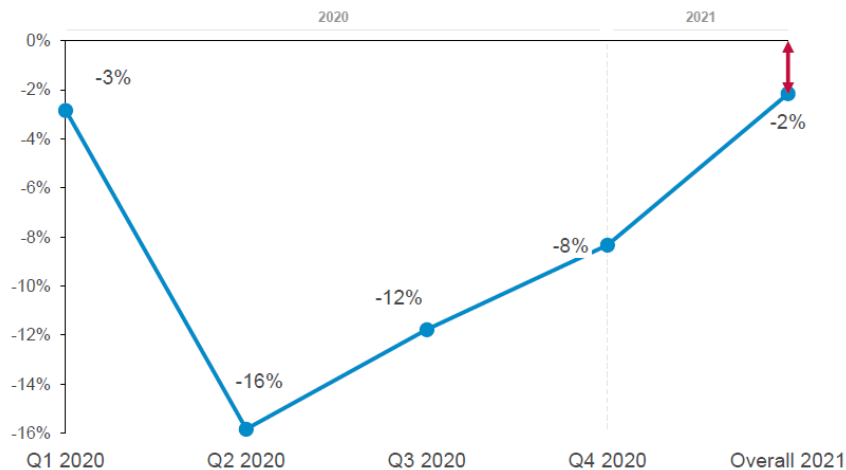
### c) Módosult fókusz

A COVID-19 által generált körülmények következményeképpen kialakuló gazdasági válság megbolygatta a magyar munkaerőpiaci helyzetet is, az ICT jellegű munkakörökre pedig fokozottan hathatott. Így a kezdetben megfogalmazott kutatási kérdések és hipotézisek nem a legaktuálisabb

problémákra, munkaerőpiaci trendekre világítottak volna rá, a megváltozott gazdasági helyzet miatt elvesztették így önálló formájukban a relevanciájukat. **Kutatásunkat ezért a módosult gazdasági és munkaerőpiaci körülmények feltárásával kezdtük, majd ezek tükrében alakítottunk a meglévő fókuszunkon, kutatási kérdésünkön.** Így az eredeti kérdéskörnél maradva, de teljesen új problémákat felszínre hozó, illetve a régebbieket fokozó gazdasági környezetben folytattuk kutatásunkat.

**A gazdasági válság hatásai valószínűleg egészen 2022-ig gyűrűznek, a 2020 és 2021-es években még nem várható a koronavírus előtti helyzet visszaállása** az eladások tekintetében a Horváth & Partners csoport által felsővezetői körben készített kutatás szerint<sup>1</sup> A legsúlyosabban az autóipart, a gépipart, az olaj- és petrokémiai szektort, valamint a közlekedést, logisztikát érinti a válság, ahol 15-20%-os visszaesést várnak az idei év eredményére vonatkozóan. A hatások viszonylag hosszabb távra való elhúzódásának és több szektorra való kiterjedésének következményeképpen **projektünk időtartama alatt feltételeztük, hogy nem várható a gazdasági helyzet normalizálódása**, ezért alkalmazkodtunk a kialakult állapothoz kutatási alkérdéseink alakítása, kiegészítése révén.

**Average Sales Forecast (all industries)**



Expected year-to-date sales forecasts compared to pre-crisis level (2019). Quarterly 2020 numbers and overall 2021 number represent YTD figures.

© IFUA Horváth & Partners

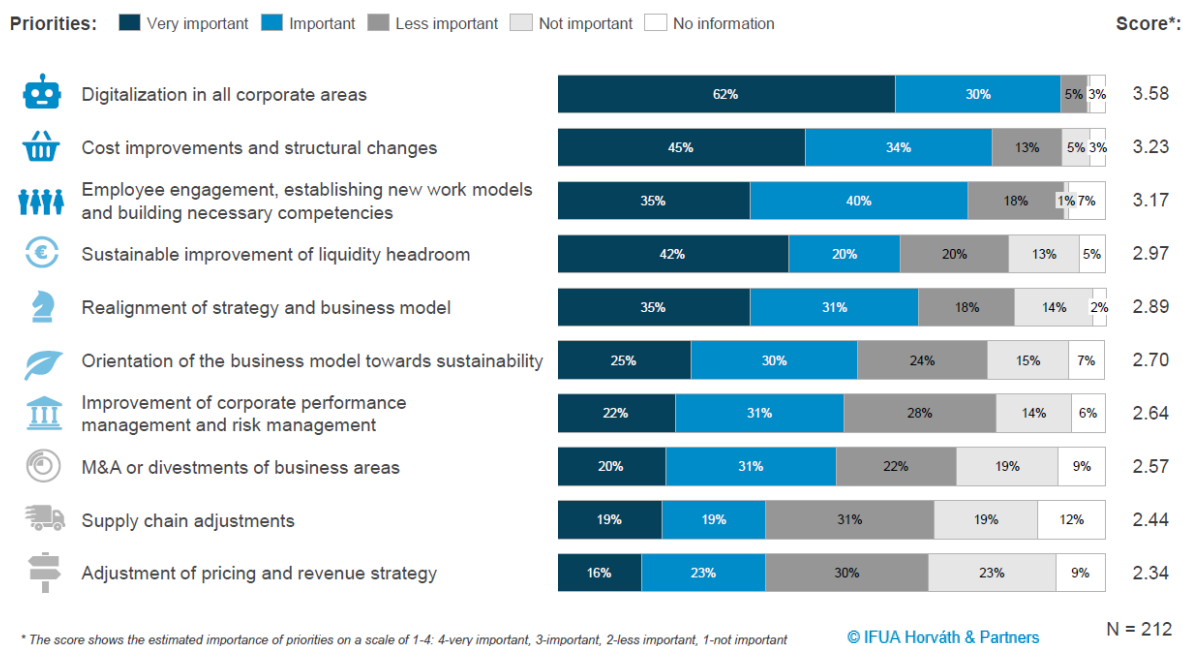
Kép forrása: Horváth & Partners csoport – CXO Insights kutatás

**A digitalizáció került a felsővezetők egyik legfőbb prioritásai közé szinte minden iparágban**, mivel az abban rejlő stratégiai versenyelőny csak fokozódott a pandémiás helyzet miatt. A digitalizációs portfóliókat azonban újraértékelve és újrapiorizálva kezdték el implementálni a vállalatok, hiszen a módosult gazdasági helyzetből adódóan egy erősebb költség / haszon szemlélet érvényesült. A vállalati szintű versenyelőnyön kívül a munkavállalók hatékony munkavégzése érdekében is fokozódott a digitalizáció fontossága, ugyanis a kollaborációs eszközök teremtették meg az együttműködés, illetve a

<sup>1</sup> Adatok forrása: Horváth & Partners csoport – CXO Insights kutatása, amely során 2020. május-júniusban világszerte több mint 200 felsővezető meglátásait gyűjtötték össze a koronavírus hatásaira vonatkozóan (<https://www.horvath-partners.com/en/media-center/studies/cxo-insights-top-priorities-to-emerge-stronger-from-the-corona-pandemic/>; letöltés dátuma: 2020. 08. 24.)

normál üzletmenet folytatásának lehetőségét a távmunkás időkben is. Ebből adódóan **az informatikai igények megugrását, digitalizációs folyamat felgyorsulását is integráltuk kutatásunk fókuszába**, hiszen az ICT érintetté váló vállalatokra ez speciálisan hathat.

**A felsővezetők prioritásaivá vált a munkavállalók elkötelezettségének megteremtése, új munkavégzési formák és ezekhez szükséges kompetenciák építése is**, megelőzendő a 2008-as válságot követő tehetségek elvándorlását a cégektől. Érdekes módon a Horváth & Partners kutatásából az derült ki, hogy nem elbocsátásokkal igyekeztek költségeket csökkenteni a cégek, hanem megragadták az alkalmat arra, hogy **új szervezeti, munkaszervezési formák** implementálásával akadályozzák meg a munkaerőleépítéseket, a tehetségek elvándorlását. A távmunkából adódóan **költségracionalizálásokra volt lehetőség**, például iroda bérleti díjak és utazási költségek csökkenése révén. De új toborzási lehetőségeket is teremtett a távmunkás időszak, hiszen **nem helyszínhez kötöttek tudtak interjúzni és felvenni új kollégákat**. Tehát összességében a munkaerőpiaci helyzetre, munkaszervezési módokra is hatással volt a pandémiás időszak, ezért a vállalatok gazdasági válságra adott válaszlépéseit, emberi erőforrás gazdálkodással kapcsolatos döntéseit is beépítettük kutatásunkba.



Kép forrása: Horváth & Partners csoport – CXO Insights kutatás

A gazdasági és munkaerőpiaci helyzet fent részletezett tendenciáinak megfelelően alakítottunk az előzetesen kitűzött fókuszon, és az **eredeti kutatási kérdések mellett a vírushelyzet hatásait is felmértük az ICT szektorban érintett vállalatoknál**. A vírushelyzet adott iparágra gyakorolt hatását tártuk fel, illetve hogy ez a hatás milyen komponensekből tevődik össze, tulajdonképpen mi okozta a hatás pozitív vagy negatív voltát. Az adott iparág és a vállalat informatikai tevékenységeire gyakorolt hatását is felmértük, milyen mértékben szab új fejlődési irányokat a vállalati tevékenységnek, informatikai feladatoknak a pandémiás helyzet. Természetesen ennek a kérdésnek a munkaerőpiaci vonatkozására is kíváncsiak voltunk, hogy az adott vállalatnál hogyan változott a toborzás,



munkaerőszerzés, illetve hogy a 2020-as évben szükséges-e bármilyen humángazdálkodásbeli beavatkozás (például elbocsátás, létszámnövelés) és milyen mértékű ez a beavatkozás. A gazdasági válság súlyosságát mértük fel azzal, hogy kutatásunkban kitértünk arra, hogy az aktuális helyzetben a jelenlegi alkalmazotti létszámot mennyi ideig tudná a szabályozás engedte keretek közt fenntartani az adott vállalat, ha a jelenlegi körülmények nem változnak, esetleg romlanak.

**A pandémiás helyzet hatásaira való kitérés arra adott lehetőséget kutatásunk során, hogy rávilágítsunk az eltérő piaci pozícióban lévő vállalatok különböző problémaköreire,** egyfajta klaszterezési lehetőséget biztosítva. Hiszen a vírushelyzet adott vállalatra, adott iparágra gyakorolt befolyás súlyossága, a vállalat érintett területei alapján tudtuk differenciálni a ICT munkaerőpiaci hatásokat is. Ezzel egy újabb szemponttal tudott gazdagodni kutatásunk, a projekt további fázisainak előkészítéséhez ezek az információk nagyon tanulságosak lehetnek.

A gazdasági válság kialakulásából adódóan az a kérdéskör is felmerült, hogy releváns-e továbbra is a projekt elején megfogalmazott cél. Hiszen **a válság nem csupán az 50 év feletti munkavállalókat érinti – bár a helyzetüket kétségtelenül súlyosbítja – de a kevésbé veszélyeztetett korosztályok helyzete is bizonytalanná válhat az ICT szektorban.** Továbbiak felmerült, hogy a projektünk fókuszába nem csak eltérő iparági szektorokból adódó átvezetésre törekedjünk, hanem a ICT szektoron belüli megtartás is bekerüljön a fókuszba. A munkaerőpiacon zajló átalakulások miatt az is előtérbe került, hogy azon szektorokból, ahol súlyos gazdasági károkat okozott a pandémia a senior IT szakemberek átcsatornázásának elősegítésére teszünk kísérletet. A vizsgált korosztálynak a birtokában olyan immateriális eszközök vannak, mely egyrészt a tudástőke tárgyiasult elemei, pl. know-how, mint gyártási eljárás a tudástőke terméke, valamint az iparági domain tudás, mely az IT fejlesztések során keresett tőkeelemek közé sorolandó, vállalatok számára magasabb áron eladható adás-vételt képező áruvá válhat. Azonban jelenlegi fázisban a gazdasági helyzet feltérképezése érdekében a további fázisok céljain, fókuszán még nem alakítottunk, de megfontolandó lesz ez a fókusz bővítés a továbbiakban.

### 3. Kutatási módszertan

Kutatási kérdéseink megválaszolására, valamint hipotéziseink alátámasztására kétféle kutatást végeztünk: **egy online kérdőíven és egy interjúkon alapuló felmérést hajtottunk végre**. Mind a kérdőív során (főleg kvantitatív jellegű), mind az interjúk (kvalitatív) kutatás során hasonló felépítés alapján, de eltérő mélységű információkkal gazdagodtunk.

Az **online kérdőívet** Survey Monkey-n keresztül osztottunk meg a kitöltőkkel 2020 júliusában és augusztusában. Ezt az online kérdőívet a vállalati kapcsolatrendszerben szereplő, releváns kontaktokat tartalmazó (15 251 címzettet számláló), valamint az IVSZ tagvállalatainak (egy 716 és egy 120 címzettet tartalmazó) levelezőlistáira való kiküldéssel, illetve személyes megkeresésekkel töltöttük ki. A célcsoportunk az olyan IT vezetők, illetve IT területekre rálátó HR vezetők, esetleg ügyvezetők, igazgatók voltak, akik ICT érintettségű vállalatoknál dolgoznak.

A **kvalitatív felmérésben** igyekeztünk egy mélyebb megértést szerezni a témánkról, azáltal, hogy az **ICT szektorban érintett vállalatok vezetőivel, valamint a témában releváns HR szakemberekkel készítettünk interjúkat**. A nagyjából egy órás interjúk a kialakult pandémiás helyzetből adódóan nagyrészt online (Teams, illetve Skype) platformon kerültek megrendezésre.

Mind a kérdőívben, mind az interjúk során **három fő részre osztottuk a kérdéseket**. Elsőként a **COVID-19 okozta gazdasági helyzet hatásaira**, munkaerőpiaci helyzet változására kérdeztünk rá. Ezt követően az adott **vállalat ICT érintettségének mértékét, tevékenységének fókuszát** igyekeztünk meghatározni, valamint azt, **hogy milyen kompetenciájú / végzettségű ICT szakemberekből van hiány a munkaerőpiacon**. Végül pedig az **50 év feletti munkavállalókkal kapcsolatos, munkaerőpiaci helyzetüket meghatározó kérdéseinket tettük fel**, amelyek során a vállalati működés során betöltött szerepükre, generációs különbségekre, motivációs specialitásokra is kitértünk.

A beérkezett válaszok aggregálása Excel kimutatásokkal történt, melyeknek vizualizációit lejjebb illesztettük be.

A továbbiakban **a két kutatás eredményeit összefésülve mutatjuk be** annak érdekében, hogy a nagymintás kérdőívből származó konklúziókat az interjúkból jövő tanulságokkal árnyaljuk, magyarázzuk.

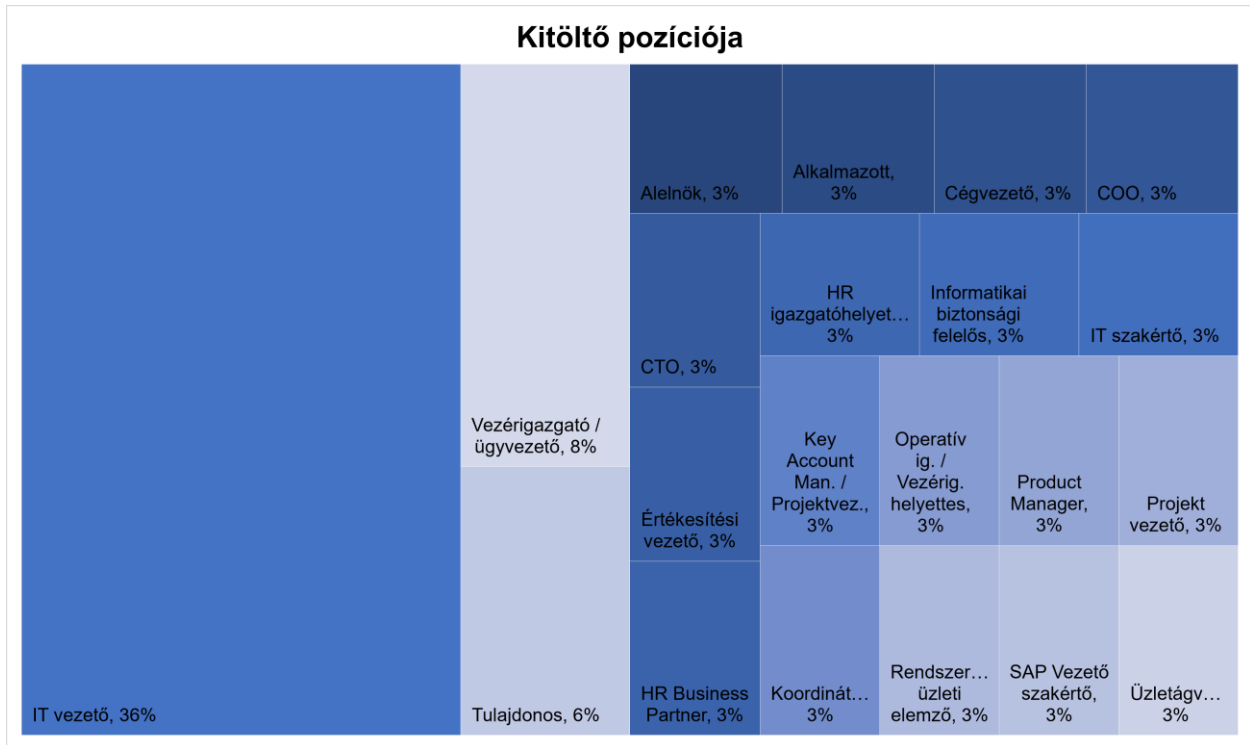
#### a) Kérdőív kitöltők

A kérdőívet összesen **105 vállalat töltötte ki**, különböző iparági szegmensekből <sup>2</sup>.

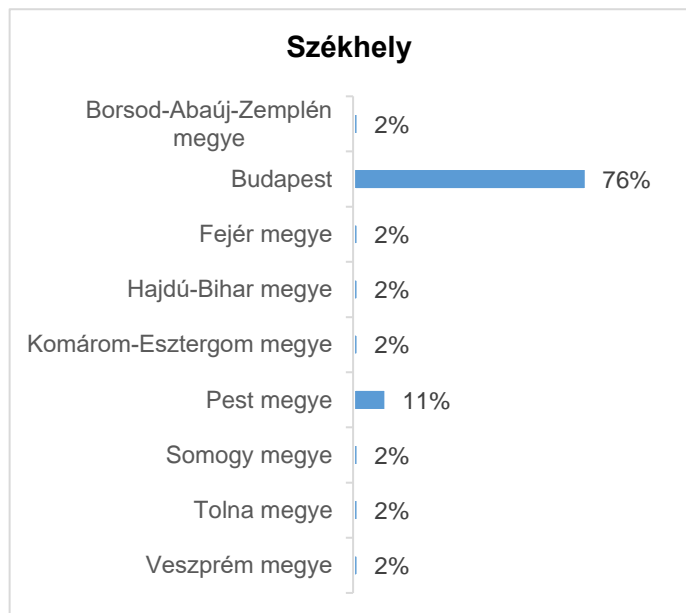
A **kitöltők egyharmada IT vezetői** pozíciót tölt be, míg a kitöltők kétharmada a vállalati szféra számos területén tevékenykedik, tehát összességében elértük kérdőívünkkel azt a célcsoportot, akinek leginkább rálátása van a témára.

---

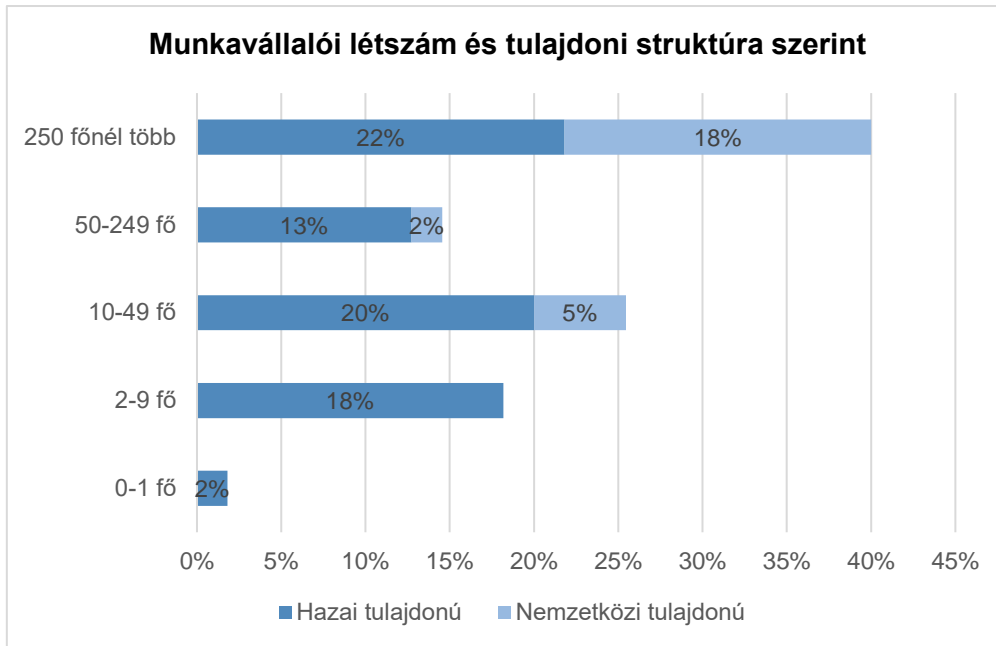
<sup>2</sup> A kérdőív vizualizálása során az elemzésben nem vettük figyelembe az üresen hagyott kérdéseket.



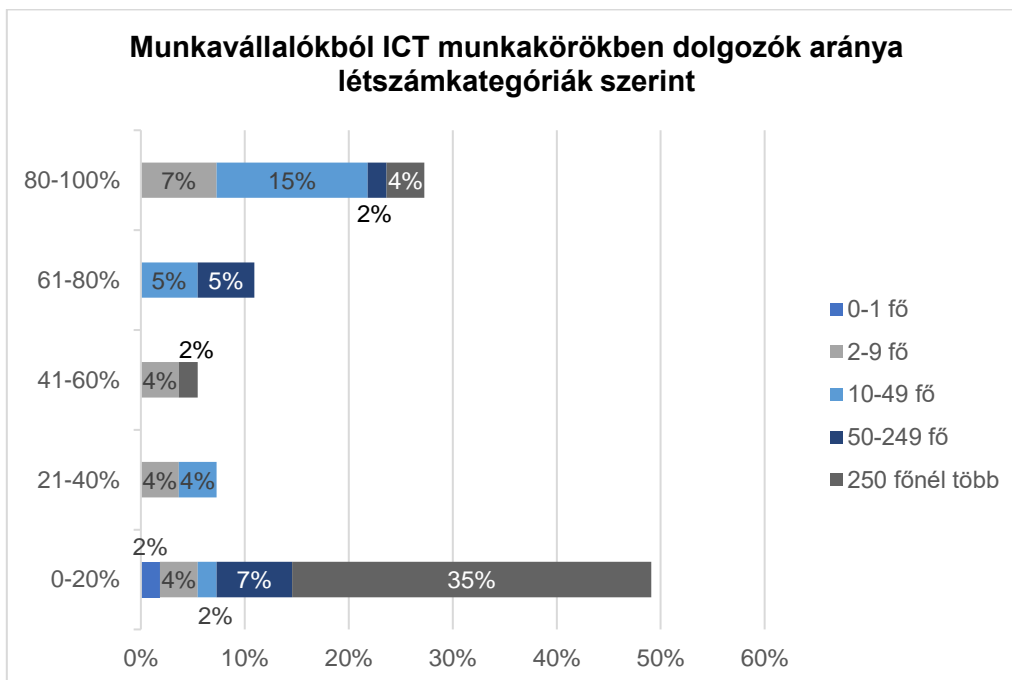
A kitöltő vállalatok **háromnegyede magyar tulajdonú vállalat**. A vállalatok **székhelyének 87%-a Közép-Magyarországra koncentrálódik**, a kitöltők 76%-a Budapesten, 11%-a pedig Pest megyében működő vállalatnál dolgozik.



A kitöltők **40%-a 250 főnél nagyobb létszámot foglalkoztató vállalat**, a nemzetközi tulajdonú vállalatok nagy része ebbe a létszámkategóriába tartozik, a 250 fő feletti vállalatok kitöltőinek csaknem fele nem hazai tulajdonban lévő. A KKV-k között viszont a magyar tulajdonú vállalatok vannak többségben.



A megkérdezett vállalatok **harmadára jellemző, hogy a munkavállalók nagyrésze (80% felett) ICT munkakörben dolgozik**. Viszont a válaszadók csaknem 50%-nál **csak a munkavállalók 0-20%-a** dolgozik IT munkakörben, ezért valószínűsíthetően ezek nem ICT főtevékenységű vállalatok. Azonban mégis relevánsak a kutatásunk szempontjából az e kategóriába tartozó kitöltők, hiszen ennek a kategóriának a jelentős része nagyvállalatokból áll, melyeknek még így is nagy számú IT munkatársa van. Tehát hiába nem az IT a főtevékenység, de működése kiemelt kérdés lehet ezeknél a cégeknél is, mivel a digitális gazdaság terjedelme és makrogazdasági súlya egyre jobban túlnő az IKT szektoron. Az IVSZ által elkészített 2019-ben a hazai digitális gazdaság helyzetéről szóló tanulmányban is megállapításra került, hogy becslés szerint a digitális gazdaság már ma is a teljes GDP legalább 25%-át adja valamint becslések szerint az össz foglalkoztatottság közel 20%-át teszi.



## b) Interjúalanyok

A kutatásban főképp **IVSZ tagvállalatok** vettek részt, amelyeket az interjúalanyok kiválasztásakor három szempont szerint csoportosítottunk: hazai vagy nemzetközi tulajdonú vállalat, létszám alapján KKV vagy nagyvállalat, diverzifikált vagy együzletes tevékenységet végez. Ennek megfelelően a lenti táblázatban láthatók az interjúalanyok, valamint a vállalatok jellemzői e csoportosítás szerint. Emellett készítettünk interjút olyan emberi erőforrás szakértőkkel, akik kiterjedt tapasztalatokkal rendelkeznek az 50 év feletti munkavállalók munkaerőpiaci helyzetének kezelésében, valamint rálátásuk van az ICT szektor humánerőforrás gazdálkodási kérdéseire. Összesen **21 interjú készült** a kutatás keretén belül.

#	Interjúalany(ok) pozíciója	Tevékenység	Tulajdonosi struktúra	Székhely	Munkavállalók létszáma	Munkavállalókból IT munkakörben dolgozók aránya
Iparági tapasztalatokra rávilágító interjúk						
1	Head of Business Development, Business Analysis & Testing	Együzletes	Hazai	Budapest	50-249 fő	81-90%
2	Ügyvezető	Diverzifikált	Hazai	Pest megye	10-49 fő	31-40%
3	Fejlesztési igazgató-helyettes, Műszaki igazgatóság	Diverzifikált	Hazai	Budapest	500-550 fő	N/A
4	Ügyvezető	Diverzifikált	Hazai	Budapest	50-249 fő	81-90%
5	HR vezető	Diverzifikált	Hazai	Budapest	50-249 fő	75%
6	Szakmai igazgató	Együzletes	Hazai	Budapest	10-49 fő	10%
7	HR vezető és a Recruitment csapat vezetője	Együzletes	Nemzetközi	Budapest	250 fő feletti	81-90%
8	HR vezető	Diverzifikált	Nemzetközi	Budapest	250 fő feletti	90%
9	IT igazgató és HR Business Partner	Együzletes	Nemzetközi	Budapest	750-800 fő	11-20%
10	Vezérigazgató / ügyvezető	Diverzifikált	Hazai	Budapest	50-249 fő	71-80%
11	Munkacsoport vezetője	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
12	IT üzemeltetési igazgató	Diverzifikált	Hazai	Budapest	250 fő feletti	N/A
13	HR vezető business partner	Diverzifikált	Hazai	Budapest	50-249 fő	71-80%
14	IT Business Partner	Diverzifikált	Hazai	Budapest	250 fő felett	N/A
15	HR Business Partner	Diverzifikált	Hazai	Budapest	250 fő feletti	N/A
16	Ügyvezető	Együzletes	Hazai	Budapest	250 fő feletti	81-90%
17	Ügyvezető	Együzletes	Hazai	Borsod-Abaúj-Zemplén megye	10-49 fő	81-90%

18	HR vezető	Diverzifikált	Nemzetközi	Budapest	250 fő feletti	21-30%
HR szakértők tapasztalataira rávilágító interjúk						
19	Ügyvezető					
20	Ügyvezető partner					
21	Coach					

#### 4. Kutatási eredmények kiértékelése

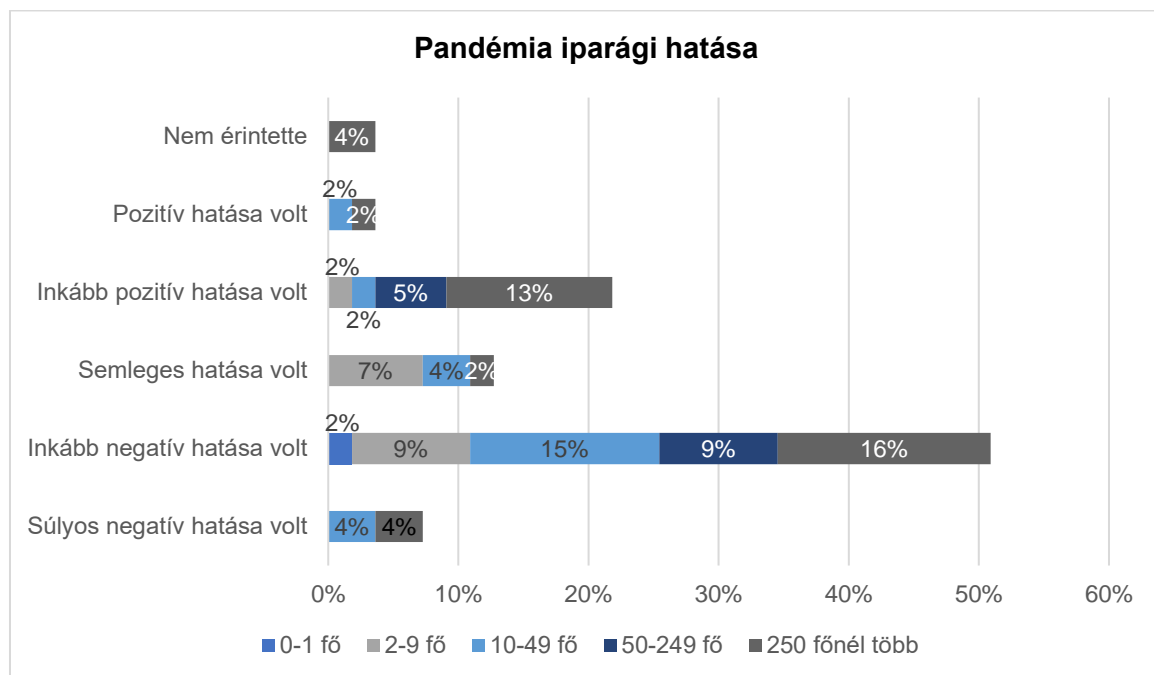
A továbbiakban a kutatásunkból levonható konklúziókat mutatjuk be a kérdőív és az interjúk alapján. A két kutatási módszertan során összegyűjtött tapasztalatokat egymás mellett közöljük, hiszen a kvalitatív interjúk sokszor magyarázzák a kérdőívből származó eredményeket.

##### a) Pandémia hatásai

A 2020. márciusát követően beálló pandémiás helyzet nemcsak a munkavállalók mindennapjait, a munkaszervezési módokat befolyásolta, de a munkaerőpiacot is. A vírus következtében **a piacon lassult a növekedés, az ICT munkakörökben enyhén csökkent a munkaerőáramlás**, azonban a **digitalizációs igények növekedésével az informatikára kiemelt szerep hárult** a nem ICT szektorban működő vállalatoknál is.

##### Iparági és vállalati hatások

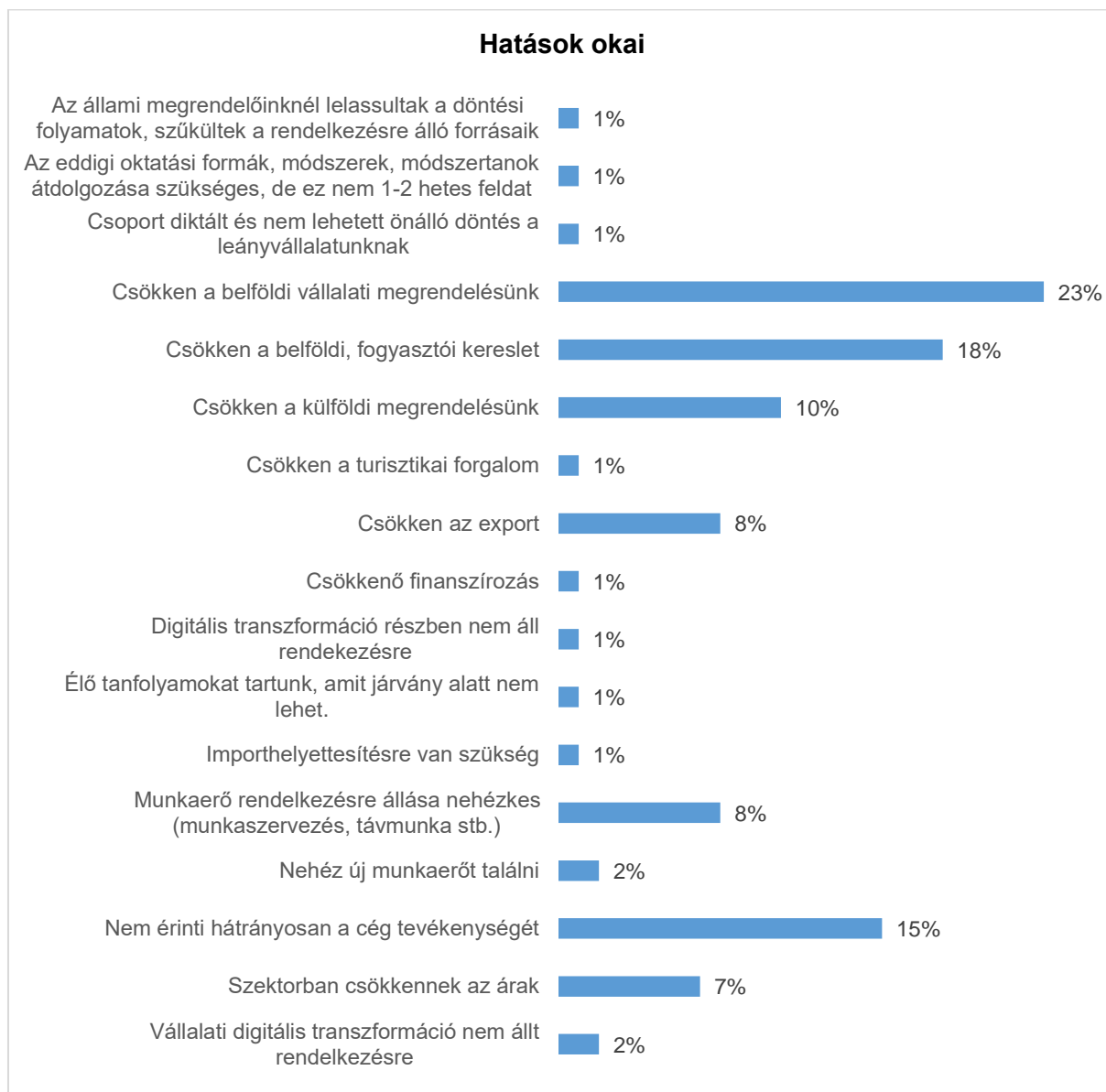
A kérdőívet kitöltők **51%-a úgy érzékelte, hogy a járvány okozta gazdasági helyzetnek inkább negatív hatása volt az iparágára**, míg **22%-a inkább pozitív hatásról** számolt be. Összességében viszont nagyon súlyosan negatívan csak néhány vállalatot érintett a gazdasági válság.



Az **ICT szektorban érintett vállalatok mérsékelt visszaesérről számoltak be**. A válság által jobban sújtott iparágba tartozó **ügyfeleiknél folyó projektek leálltak**, vagy újak nem indultak el, ezt a pillanatnyi lassulást **átszervezésekkel oldották meg** a legtöbb helyen. A legtöbb vállalat arról számolt be, hogy hosszú távon nem számolnak jelentős visszaeséssel, a megrendeléseik nagysága nem változott miután ügyfeleik is átálltak a távmunkára. A nem ICT főtevékenységű vállalatok az átállást, valamint **a biztonságos távmunka megteremtését érzékelték nehézségként** az iparág specifikus hatások mellett. Mindezek mellett mindenhol voltak apróbb költségracionalizálások is, de a legtöbb interjúalanyunk nagyobb megszorítások nélkül vészelte át ezt az időszakot.



A hátrányosan érintő hatások közül a legtöbbször által megjelölt indokok a **belföldi vállalati megrendelések (23%)** és a **belföldi fogyasztói kereslet csökkenése (18%)** volt, ezt követi a külföldi megrendelések csökkenése 10%-kal és az export csökkenése 8%-kal. A kitöltők 15%-a pedig úgy tartotta, hogy a cég tevékenységét nem érintette hátrányosan a kialakult gazdasági helyzet.

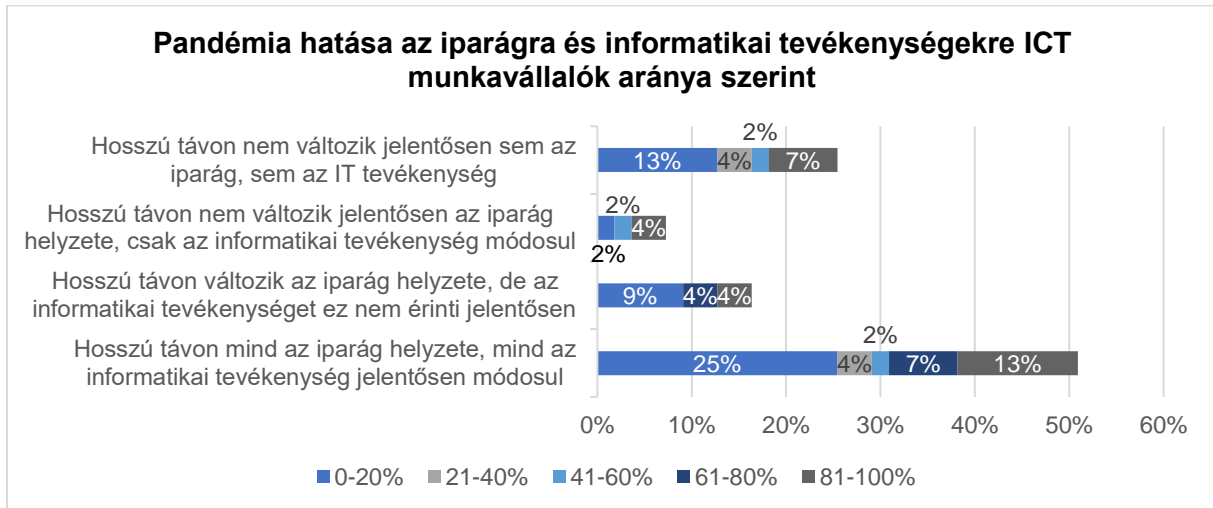


Az interjúk során viszont, ha fel is merültek a fenti indokok, csak **átmeneti megtorpanásokként értelmezték ezeket, nem pedig jelentős piacvesztésként**, ha csökkentek például a megrendelések is a fogyasztói keresletet ez nem érintette. Fontos figyelembe venni, hogy a pandémiás helyzettel kapcsolatosan a kérdőívek egy pillanatképet mutatnak, a második hullám előtt zárult a kérdőív, így azokat a trendeket már nem tükrözi.

### **Informatikai tevékenységre gyakorolt hatások**

Az **informatikai tevékenységre gyakorolt hatások** tekintetében **vegyes képet mutatnak a válaszok**, a kitöltők több mint fele úgy vélte, hogy hosszú távon az iparág helyzete és az informatikai

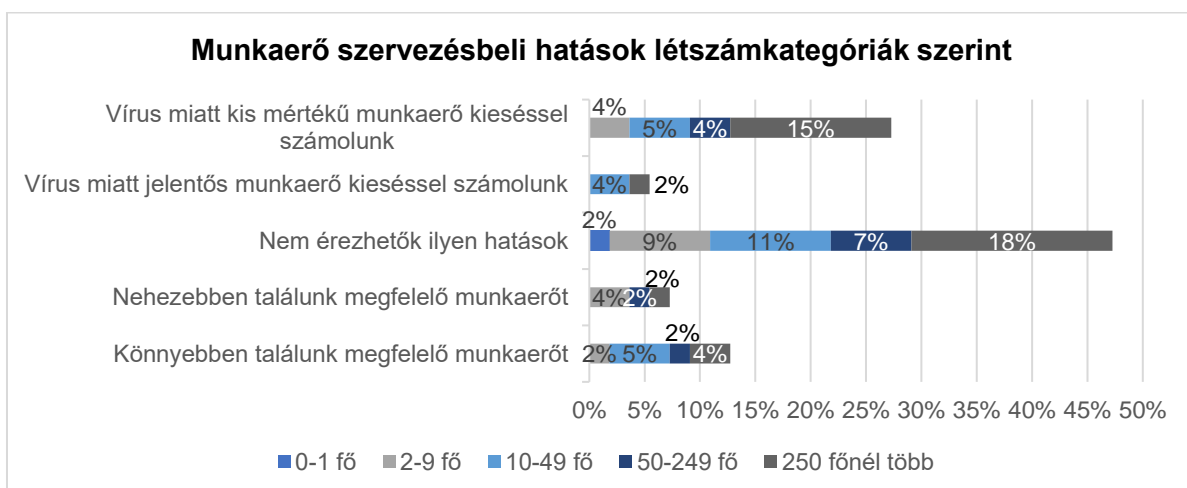
tevékenység is jelentősen módosulni fog, ezzel szemben a kitöltők negyede szerint egyik sem fog változni jelentősen. Azon vállalatoknál, az egyik legjellemzőbb a változást előrejelző gondolkodásmód, ahol a munkavállalók relatíve kis százaléka dolgozik ICT munkakörben. Az interjúk is megerősítették a fentieket, azon vállalatok, amelynek főprofilja nem az ICT, sokkal erőteljesebben jelentkezett az elmúlt időszakban a digitalizációs igény.



**A nem ICT főtevékenységű vállalatok kiemelték a kollégák közti kommunikációt és kollaborációt biztosító szoftverek elterjedését.** A kollaborációs irányú digitalizációs fejlesztéseket a kitűzött néhány éves célok helyett a karantén bevezetésekor pár hét alatt sikerült megugrani, ez számos vállalat említette jelentős sikerként. Az ICT főtevékenységű cégeknél az informatikai igényeknek nem tapasztalták jelentős változását. Többen is kiemelték, hogy az ICT alapvetően is egy nagyon gyorsan fejlődő iparág, nem a pandémia okozta helyzet kapcsán voltak kénytelenek gyors lépéseket tenni, hanem folyamatosan rugalmasan kell válaszolni a piaci kihívásokra.

### Munkaerő szervezésbeli hatások

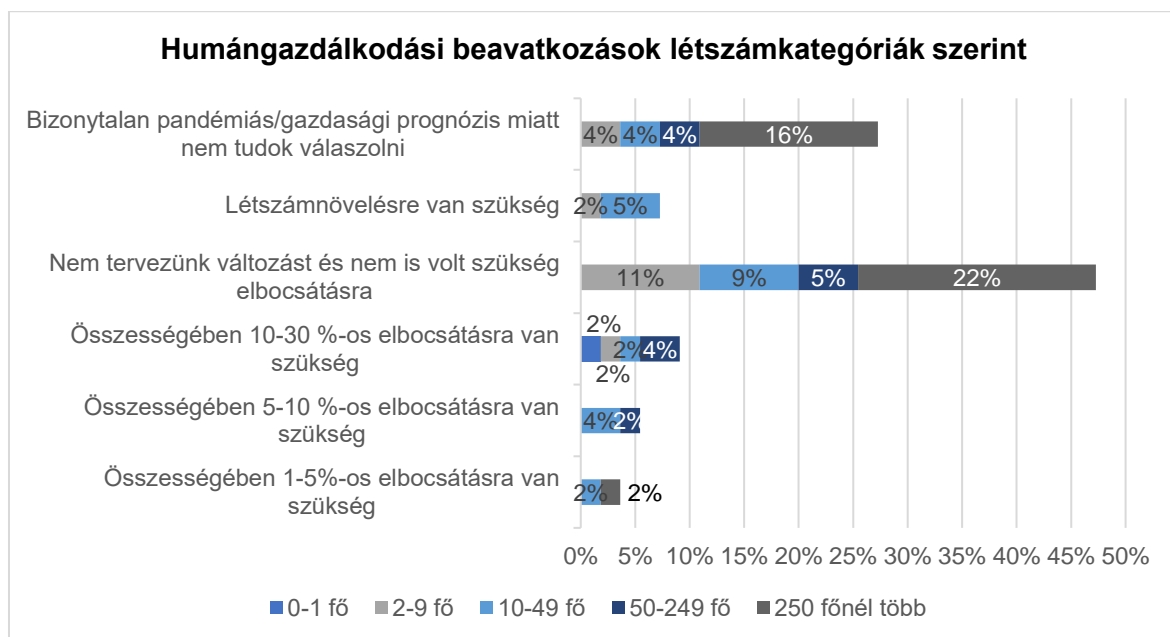
A kitöltők **28%-a számolt kis mértékű munkaerő kieséssel** a pandémiás helyzet miatt, melynek 15%-át a 250 főnél nagyobb létszámot foglalkoztató vállalatok teszik ki. A kitöltők **47%-a nem érzékelt munkaerő szervezésbeli hatást** a pandémiás helyzet következtében.



A tömeges távmunkára való átállás kihívást jelentett általánosságban a cégeknek, ám a kényszerű helyzet miatt sikerült ezt gyorsan megoldani és a tapasztalat is pozitív volt a munka hatékonyságával kapcsolatban home office-ban. A pandémia előtt számos cégnél nem létezett a távmunka lehetősége, ez elsősorban a nem direkt IT vállalatoknál illetve az állami nagyvállatoknál volt jellemző, az utóbbi szervezeti felépítése bürokratikus, merev, zárt struktúrát követ. Azonban **sokan határoztak úgy a tavaszi pandémiás időszak után is, hogy néhány napnyi home office lehetőségét fenntartják.** A kollaborációs eszközök használata intenzívebbé vált, ez tette lehetővé a hatékony együttműködést. A távmunkás pozitív tapasztalatok alapján **nőtt a munkatársak iránti bizalom,** viszont a vállalati kultúra, kapcsolattartás szempontjából megviselte a csapatokat az az időszak, amikor csak online találkozhattak.

### Humángazdálkodási beavatkozás, elbocsátások

A kitöltők vállalatok majdnem felénél **nem terveztek változást és elbocsátásra sem volt szükség** a kialakult helyzet miatt. A kitöltők 28%-a azonban a COVID okozta bizonytalanság miatt még nem tudta előrejelezni, hogy lesz-e szükség humángazdálkodási beavatkozásra.



Az IT munkaerőpiacon folyamatos a kereslet az idegennyelvet (főképp angolt) beszélő, szakmailag felkészült szakemberek iránt, ez a pandémiás időszakban sem volt másképp, csupán a munkaerő áramlás üteme lassult enyhén. A vállalatok szempontjából nem változott jelentősen a kép, a válság alatt is folyamatosan vettek / vesznek fel munkatársakat, szinte sehol nem volt létszámstop, legfeljebb kevesebb munkatársat vettek fel. **Kisebb méretű cégeknél volt szükség részmunkaidőre vagy fizetés nélküli szabadság kivételére,** amikor ügyféloldalról megállt a projekt / ügyféloldalon jelentős volt a leépítés ezért nem indult el az adott projekt.

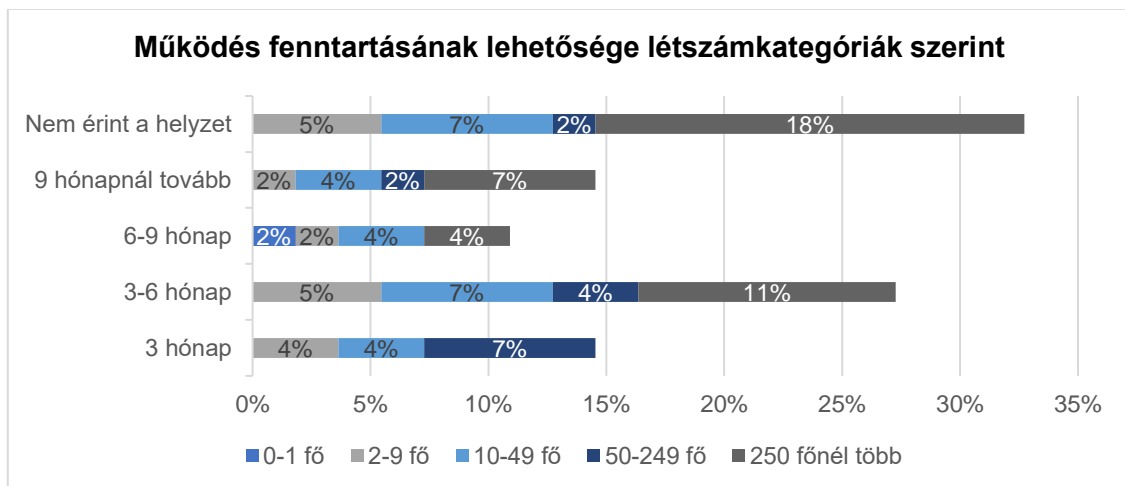
Az interjúk során kiderült, hogy a vállalatok az elbocsátások helyett egy ún. belső toborzással enyhítették a munkaerőhiányt. Azon részlegek munkatársai közül toboroztak, akiket érintett a

pandémiás helyzet így átirányítással más területekre kerültek a kollégák, ez azonban azt eredményezte, hogy a „senior”, diverz tudással rendelkező kollégákat tudták megtartani.

A munkavállalók szempontjából felértékelődött a stabilitás, a biztos munkahely, ezért volt kisebb a fluktuáció. Az a tendencia volt megfigyelhető, hogy a KKV-knál minimálisra csökkent a fluktuáció, a nagy szoftverfejlesztő cégeknél is megállt a létszámnövekedés a kevesebb újonnan felvett kolléga miatt.

### **Alkalmazotti létszám fenntartásával további működés időtartama**

A kitöltő vállalatok 68%-a volt érintett a pandémiás helyzetben, melyből csupán 15%-a gondolta úgy, hogy a jelenlegi piaci helyzet mellett 9 hónapnál tovább fenn tudná tartani a jelenlegi alkalmazotti létszámot. A 250 főnél nagyobb létszámot foglalkoztató vállalatok közül mindegyik legalább 3 hónapig fenn tudná tartani, viszont a kitöltők 15%-a 3 hónapot tudna csak átvészelni a jelenlegi gazdasági körülmények miatt.



#### b) IT terület

A pandémiás időszakot megelőzően az IVSZ kutatása alapján<sup>3</sup> 22 000 ICT munkakör volt betöltetlen Magyarországon, részben ez a projekt is ebből a munkaerőhiányból indult ki. Kérdőívünkben és az interjúkban is kitértünk erre a kérdéskörre is, hiszen előzetesen azt feltételeztük, hogy a pandémia befolyására változhatott a munkaerőpiaci kép.

### **Munkaerőhiány**

<sup>3</sup> A hazai informatikus- és IT-mérnökképzés helyzetének, problémáinak, gátló tényezőinek vizsgálata, Összefoglaló tanulmány 2015, a BellResearch kutatása az IVSZ megbízásából (<https://ivsz.hu/wp-content/uploads/2016/03/a-hazai-informatikus-es-it-mernokkepzes-helyzetenek-problemainak-gatlo-tenyezoinek-vizsgalata.pdf>, letöltés dátuma: 2020. 09. 14.)

A felsorolt IT területekről elmondható, hogy átlagosan közepes mértékű munkaerőhiány van. Azonban a **fejlesztési és IT support munkakör a legkeresettebb** az alábbi kategóriákból.

	Fejlesztési munkakör	Üzemeltetési munkakör	Tesztelői munkakör	IT support munkakör	Menedzsment és tanácsadás
<b>Értékelések átlaga</b> (0: Nincs munkaerőhiány- 5: Legnagyobb a munkaerőhiány ebben a munkakörben)	2,73	2,29	1,96	2,34	2,09

Az interjúk alapján a pandémiás időszakot követően is **nagy kereslet van ICT munkavállalókra**, olyan szempontból alakult csak a munkaerőpiac, hogy néhány helyen minimálisan **csökkent az amúgy más szektorokéhoz képest magas bérigény**. Az interjúalanyok hangsúlyozták, hogy **jó szakemberekből van hiány**, néhol hiába vannak jelentkezők egy adott pozícióra, nem mindig felelnek meg a szakmai színvonalnak, ezért a munkaerőhiánynak ez a strukturális aspektusa is megfigyelhető.

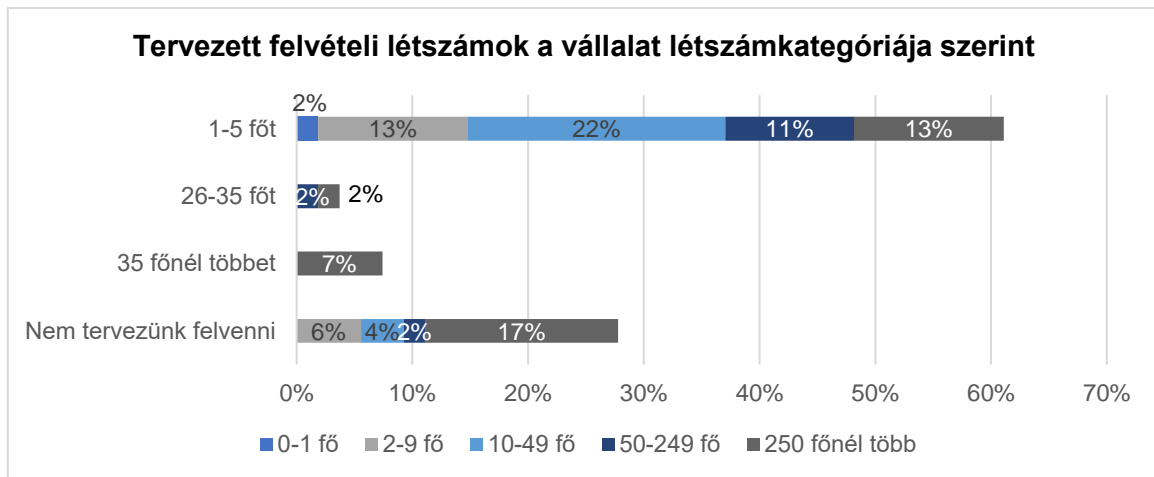
A leginkább **hiánypozíciók** között a következőket említették a vállalatok: szenior vagy medior Java és .Net fejlesztő, automata tesztelő, bigdata szakértő, adatbáziskezelő, IT security szakértő, infokommunikációs és távközlési mérnök, DevOps, rendszertervező, szenior tesztelő.

Az is tapasztalható, hogy **főképpen a szenior ICT munkavállalókból van hiány**. Mind a ICT, mind az egyéb főtevékenységű vállalatok olyan **erős domain tudással rendelkező, tapasztalt munkatársakat keresnek, akik a digitális közegben folyamatos önfejlesztéssel tartják frissen tudásukat**. Számos helyen az átfogóbb kompetenciákat igénylő Business Analyst, IT projektmenedzser, IT recruiter pozíciókat is említették mint fő hiányszakma, ahol az **IT tudás mellett gazdasági, vagy elég szakterületi rálátás is szükséges**.

A projekt szempontjából egyik legfontosabb megfigyelésünk volt az, hogy legfőképpen arra lenne nagy szükség, hogy **adott szakmának tapasztalt, nagy tudással rendelkező munkavállalói mediátorként tudjanak a digitalizáció során egyre ICT intenzívvé váló szakterületük és a digitalizációt megvalósító informatikai szakemberek között „fordítani”**. Erre az 50 év feletti korosztály alkalmas lehetne, hiszen nagyon szilárd szakmai alapokkal rendelkeznek, de az IT szempontokat is átlátják saját szakterületükön. Egyre inkább elmosódik az IT és az üzleti területek közti határvonal, ezért néhány vállalat már felismerte azt, hogy ezekre a mediátor munkavállalókra óriási szükség lesz a közeljövőben, bár a közelmúltban felvett munkatársak között még ritka az ilyen kolléga.

### Toborzási tervek

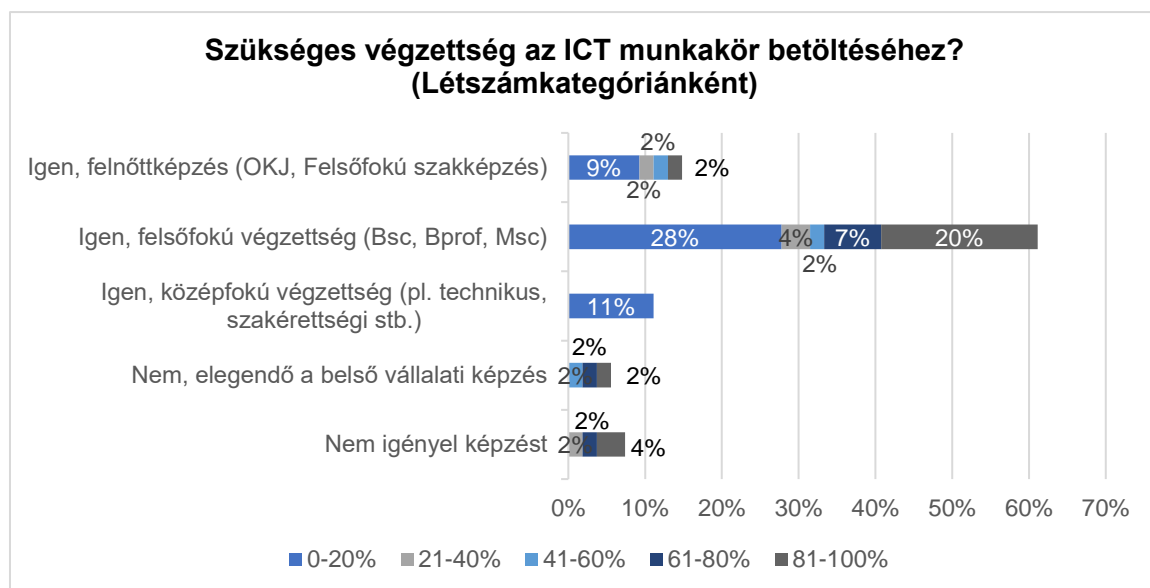
A jövőbeli felvételi tervekkel kapcsolatban a kérdőívben csak a kitöltők 29%-a mondta azt, hogy nem tervez felvenni új munkavállalót IT területre, **61%-a 1-5 főt és a válaszadók 7%-ára jellemző, hogy 35 főnél több munkavállalót tervez felvenni IT területre az elkövetkezendő időszakban** (utóbbiak mind nagyvállalatok).



Habár több szektorban gazdasági visszaesés tapasztalható, az ICT érintettségű vállalatoknál az interjúk alapján **informatikai munkakörökbe folyamatosan terveznek felvenni új munkatársakat**. Számos vállalatnál, a fenti hiányszakmákból adódóan **akkor vesznek fel új munkavállalót, amikor lehetőség van rá**. A pandémiás időszak alatt sem volt ez másképp, legfeljebb abban az időszakban még inkább kikristályosodott, hogy csak az igazán felkészült szakembereket szeretnék megtartani, így néhány vállalatnál „**minőségi csere**” zajlott. Utóbbi trend a kisebb méretű vállalkozásoknál volt jellemzőbb, ahol több pénzügyi megszorítás volt szükséges.

### Végzettség fontossága

A kérdőív alapján a vállalatok kétharmadánál **szükséges felsőfokú végzettség** az ICT munkakör betöltéséhez. Legjellemzőbben azok a vállalatok várják el ICT munkakörben a felsőfokú végzettséget, akiknél a munkavállalók legalább 80%-a vagy legfeljebb 20%-a dolgozik ezen a területen. A vállalatok 14%-ánál nem szükséges, vagy elegendő belső vállalati képzés az ICT munkakör betöltéséhez.



Az interjúk során is rákérdeztünk arra is, hogy új munkatárs felvételekor milyen mértékben számít a szakirányú végzettség és milyen mértékben a tapasztalat. **A kérdőívvel ellentétben nagy**

általánosságban azt láttuk, hogy csakis a szakmai tudás, a tapasztalat, rendszerszemlélet, a csapatba / szervezeti kultúrába való illeszkedés, illetve a folyamatos tanulásra és önfejlesztésre való nyitottság azok a kritériumok, amelyek meghatározzák az ideális jelöltet egy ICT munkakörben. Az is megfigyelhető, hogy inkább a kompetenciák fontosak az ICT intenzív pozíciókban, mint a szigorúan vett múltbéli képesítések.

Nagy fejlesztőcégeknél szinte kizárólagosan a fent felsorolt kompetenciák alapján vesznek fel jelölteket, bár említették, hogy az ügyfelek időnként megkövetelik a felsőfokú végzettséget egy-egy projekt esetén. Néhány nagyvállalatnál mondták azt, hogy szükséges a felsőfokú végzettség, ez speciálisabb, erős szaktudást igénylő rendszerek üzemeltetéséhez elengedhetetlen. Pár kisebb vállalatnál is hangsúlyozták, hogy időnként érezhető a „bootcamp” jellegű képzés, illetve az egyetemi végzettségű kollégák tudása közti különbség, azonban felvételnél már 4-5 éve nem a papír a meghatározó.

Ami viszont kifejezetten fontos ICT munkakörben való elhelyezkedéskor – és amelyben sajnos az 50 év feletti korosztály az interjúk alapján az átlagnál rosszabbul áll – a **nyelvtudás, fejlesztői és tesztelői munkakörökben szinte alapkövetelmény az angol nyelv ismerete**. Több interjúalany is hangsúlyozta, hogy kiváló szakembereknél is sokszor hiányzik a megfelelő nyelvtudás, mivel idáig a szakmai tapasztalata tudott olyan megkülönböztető képesség lenni, amely mellé már nem volt szükség egyéb kompetenciára. Azonban ma már elengedhetetlen az új technológiák elsajátításához az angol tudás az ICT munkakörökben, ebből is adódik az a strukturális hiány, hogy habár rengeteg a nyitott pozíció, a munkaerőpiacon lévő szakemberek közül néhányan hosszú ideig nem tudnak elhelyezkedni.

#### c) 50 év feletti munkavállalók

Egy olyan egyedülálló helyzet kezd kialakulni a munkaerőpiacon, hogy **öt generáció dolgozik együtt**. Ez megteremti annak a szükségét, hogy a vezetők kifejezetten foglalkozzanak a generációk közti együttműködés témájával, hiszen ez rendszeres súrlódásokat teremthet a mindennapok során, amelyet szükséges tudatosan kezelni. A vállalati diverzítás azonban egy olyan erős egységet tud adni szervezetnek, mely gazdaságilag stabilizálni tudja a céget. Az ICT érintettségű vállalatoknál is megfigyelhető ez a trend, az iparág fokozott fejlődési üteme miatt még hangsúlyosabbak lehetnek a generációk közti különbségek, azonban a szektoron belül jelentős a most 45 – 50 közötti korosztály jelenléte, akik a kilencvenes évek közepén szereztek a diplomájukat és a munkaszocializációjuk együtt fejlődött a digitalizációval. A munkaerőpiacon még 15- 20 évet fognak eltölteni a jelenlegi Mtv rendelkezési alapján, az ő piaci és életkorbeli sajátosságaira is fel kell készülnie a szektornak, mivel egyre több idősebb szakember lesz jelen a szektorban és az átlag életkor növekedni fog. A korfa alapján az is megállapítható, hogy 5-10 éven belül a szektorból, nem csak oldalirányú kivándorlás történik pl. külföldi munkavállalás, karrierváltás hanem a felefelé történő kimenet is, egyre többen érik el a nyugdíjkorhatárt. Jelenleg ennek a mértéke még nem mérvadó, a megkérdezések alapján a IT munkakörökből még nincs „tömeges” nyugdíjazás, de az ilyen irányú kivezetésre is ajánlott felkészülnie a szektornak. Általánosságban elmondható, hogy az **50 év feletti munkavállalókhöz való hozzáállás**

cégkultúra függő, nagyban befolyásolja az, hogy az adott cég alapítása óta mennyi idő telt el, valamint az elsőszámú vezető és a felsővezetés mennyi idős.

Összeségében a vállalatok nem foglalkoznak kimondottan az 50 év feletti munkavállalók lehetséges nehézségeivel, speciális figyelmet sehol nem fordítanak erre a korosztályra, habár a velük szemben élő sztereotípiákkal, előítéletek létezésével sok helyen tisztában vannak.

### Átlagéletkor

A kérdőívet kitöltők körében az átlagéletkor 38,77 év. Azon vállalatoknál a legalacsonyabb az átlagéletkor, ahol az ICT munkakörben dolgozók aránya eléri legalább a 60%-ot. Az interjúk alapján következtethető, hogy utóbbi kategóriába a nagy fejlesztőcégek tartozhatnak, ahol valóban jóval alacsonyabb az átlagéletkor, mint a nem ICT főtevékenységű vállalatok IT részlegein.

	0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
<b>Átlagéletkor ICT munkakörök aránya szerint</b>	39,64	39,58	40,33	35,83	38,11



A kitöltők között létszámkategóriák szerint alacsony a szórás az átlagéletkor tekintetében. A középvállalatoknál átlagosan 4,01 évvel alacsonyabb az átlagéletkor, mint a nagyvállalatoknál.

	0-1 fő	2-9 fő	10-49 fő	50-249 fő	250 fő felett
<b>Átlagéletkor létszámkategóriák szerint</b>	33,00	38,83	36,54	38,50	40,78

Az interjúk alapján is hasonló átlagéletkorokat tapasztaltunk, **40 év körüli az átlagéletkor a megkérdezett vállalatoknál.** Az **50 év feletti aránya átlagosan 10% az interjúalanyainknál,** ennek a korosztálynak a nagy része közép- és felsővezetőként van jelen a vállalatnál. Ez az arány a cég életkorától is jelentősen függ, hiszen valahol még az alapítók sem érték el ezt a kort, ebben az esetben pedig elvétve van egy-egy 50 feletti kolléga.

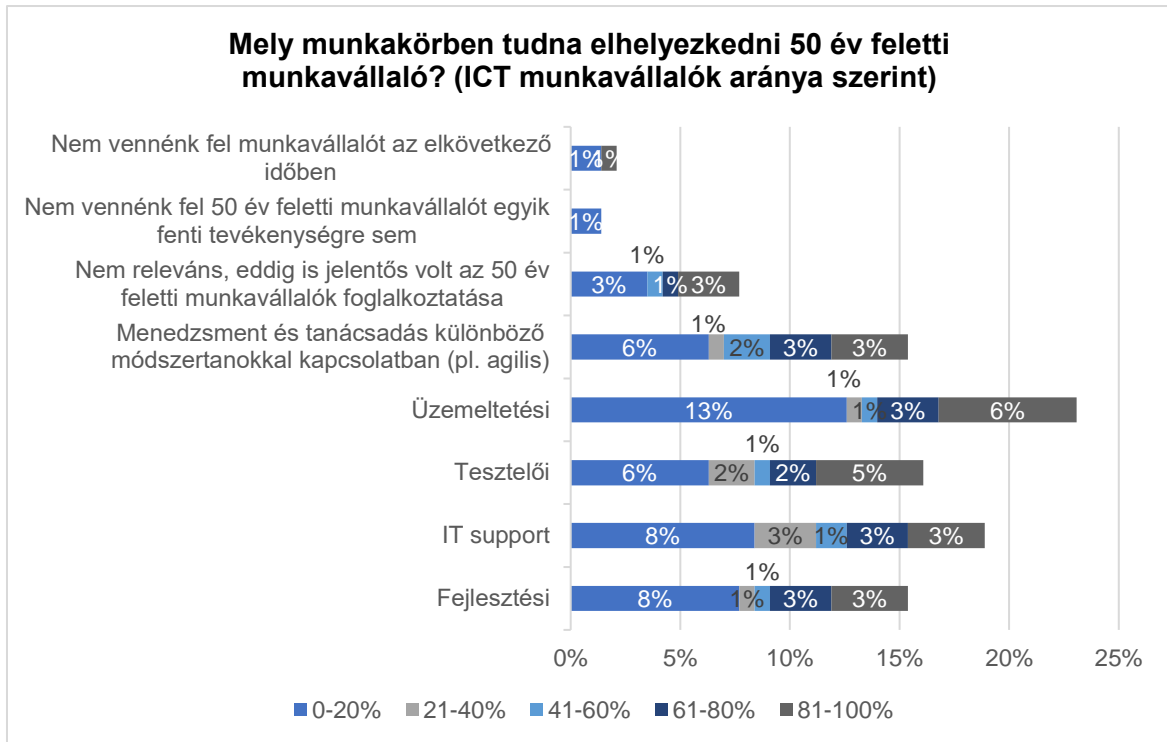
A **fejlesztő cégeknél alacsonyabb az átlagéletkor, 32-35 év körüli,** hiszen maguk a vállalatok életkora is alacsonyabb, az alapításkor belépő szintre vettek fel főképp kollégákat, illetve a fejlesztői és tesztelői feladatok nagy része „hands-on” munka ezeknél a cégeknél, amelyet a magasabb pozícióban lévő 50 év feletti kevesbé végeznek. Ehhez még hozzájárul az a generációs sajátosság is, hogy a fiatalabbak beszélnek általában jól angolul, ez előfeltétel ezeknél a cégeknél, ahol gyakran külföldi ügyfelekkel dolgoznak együtt, valamint a legújabb technológiák is többnyire angolul sajátíthatók el.

A **nagy, nem ICT főtevékenységű vállalatoknál az ICT munkakörben dolgozók átlagéletkora magasabb, 40 év feletti.** Ez abból adódhat, hogy ezeknél a cégeknél az ICT munkakörök nagyobb részben üzemeltetés és IT support, amelyben gyakoribb az idősebb korosztály képviseltetése. Valamint előfordulnak olyan régen bevezetett alaprendszerek, speciális tudást igénylő technológiák ezeknél a nagyvállalatoknál, amelynek üzemeltetéséhez specifikus tudás szükséges, ezzel általában az idősebb korosztály rendelkezik, a fiatalok kevesbé ismerik ezeket.

Azoknál az **állami tulajdonú ICT vállalatoknál az életkor még magasabb, átlagosan 48-50 év körüliek** az ICT munkakörben foglalkoztatottak. Ez szintén adódhat abból, hogy régebbi technológián alapuló rendszerek fejlesztése és üzemeltetése a feladatuk. Valamint a közigazgatási szektor dinamikája viszonylag lassú, ezért az 50 év feletti nyugodtabb, biztosabb körülmények között tudnak dolgozni, amely náluk preferenciaként jelenhet meg.

### **Hozzáállás az 50 év feletti felvételéhez**

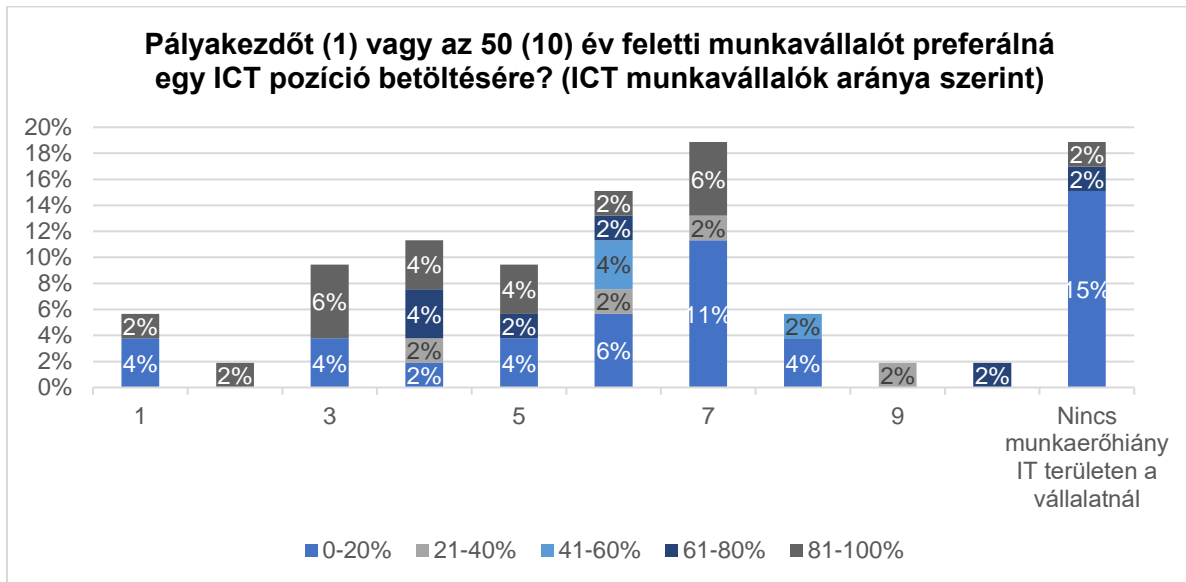
A kérdőív kitöltők szerint **legnagyobb arányban az üzemeltetési és az IT support területen tudnának elhelyezkedni az 50 év feletti munkavállalók,** de nem jelentős a különbség az egyéb pozíciókra érkezett válaszokhoz képest. A kérdőív alapján nem határozható meg tipikus terület, ahova az 50 év felettieket várják.



Az interjúk során mélyebben elemeztük a felvételi folyamatot. A legtöbb interjúalany egyetértett abban, hogy az **ICT munkakörben való elhelyezkedés esetében az életkor egyáltalán nem számít, szakmailag kell megfelelnie az adott kollégának.** Olyan kritériumokat fogalmaztak meg a felvételizőkkel szemben, mint a **folyamatos (ön)fejlesztés, csapatban való együttműködés, szervezeti kultúrába való illeszkedés, proaktivitás, tanulni vágyás, illetve reális bérigény.** Ezeknél a tényezőknél viszont már megjelennek életkori sajátosságok, általában a fiatalokat tartják nyitottabbnak a fejlődés, új technológiák elsajátítása iránt, a csapatba illeszkedéskor a generációs különbségek miatt szintén a fiatalok lehetnek előnyben (ha a csapat nagy része alapvetően fiatal). Azonban az életkorbeli specialitásokat, igényeket és alkalmazkodási skilleket nem veszik figyelembe. A tapasztaltabb (idősebb) kollégák bérigényét már megterhelőnek tartják sokszor a vállalatok, ezért gyakran döntenek úgy, hogy inkább saját maguk „nevelnének ki” a szeniorokat, felvértezve egy fiatalabb kollégát idővel a szükséges kompetenciákkal. Ha mégis szeniort vesznek fel a vállalaton kívülről, akkor általában fejtámasz cégen keresztül, direkt megkeresés alapján történik a toborzás.

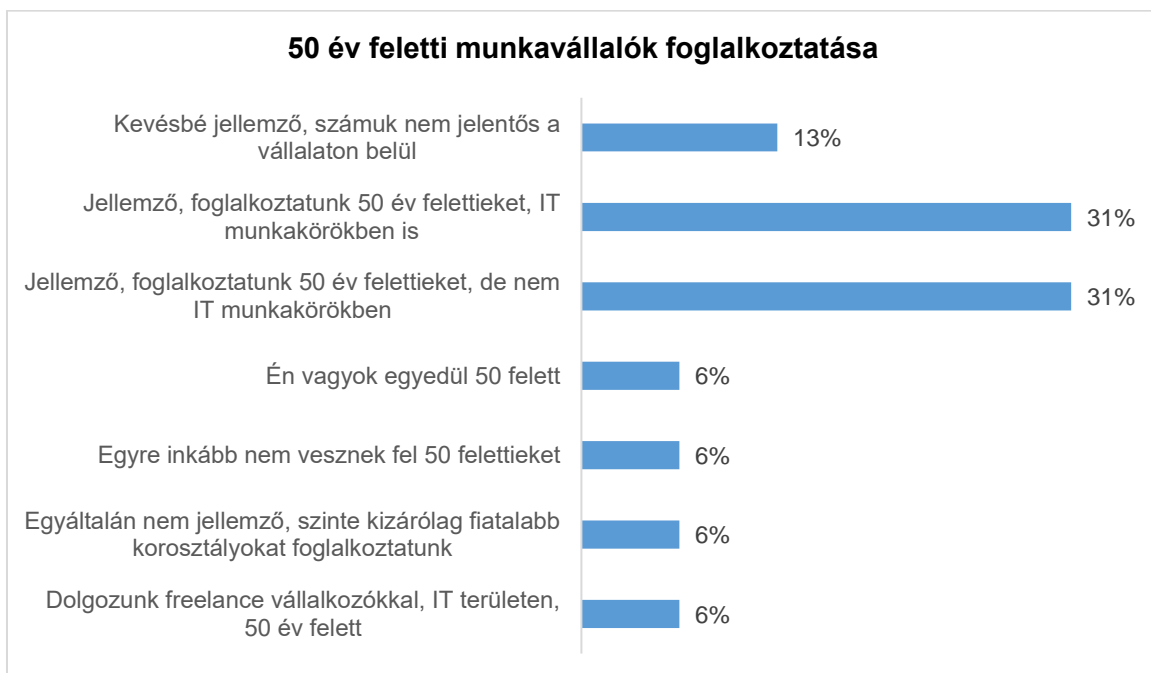
Az 50 év felettiek toborzásával kapcsolatban az volt a tapasztalat, hogy ha valamilyen okból munkát keresnek (vagy elbocsátották, vagy felmondott), akkor általában az előzőhöz hasonló pozíciót igyekeznek találni, meglévő tapasztalataikat kamatoztatnák. Ezzel azt az előfeltevést erősíthetik a cégek felé, hogy kevésbé motiváltak az új dolgok megtanulására. Viszont a vállalatok is inkább korábbi tapasztalataik, pozícióik alapján veszik fel őket, nem kompetenciáiknak megfelelően, tehát nem a jövőorientáltság jellemzi a toborzó félt sem. A vállalatok részéről megjelent még ezzel kapcsolatban az az előfeltevés is, hogy az idősebb munkavállaló, aki előtte vezetői pozíciót töltött be, majd valamilyen élethelyzetből adódóan visszalépne (alacsonyabb vezetői, vagy szakértői, tanácsadói pozícióba), valamilyen szakmai kudarcot élt meg, tehát nem feltétlenül előnyös felvenni.

Kérdőívünkben megkérdeztük, hogy ugyanolyan kompetenciákkal bír, de iparági tapasztalattal nem rendelkező jelöltek közül milyen életkorút vennének fel inkább. **A kitöltők 45%-a inkább preferálná az 50 év feletti munkavállalókat ICT pozíciók betöltésére (6-9. kategória), 30%-a inkább a pályakezdeket preferálná (1-4. kategória).** Azon vállalatoknál, ahol az ICT munkavállalók aránya jelentős, inkább preferálták a pályakezdeket felvételét ICT munkakörben, mint az 50 év feletti munkavállalókat. Ebből is látszik, hogy ezeknél a vállalatoknál inkább a szeniorok „kinevelése” jellemző.



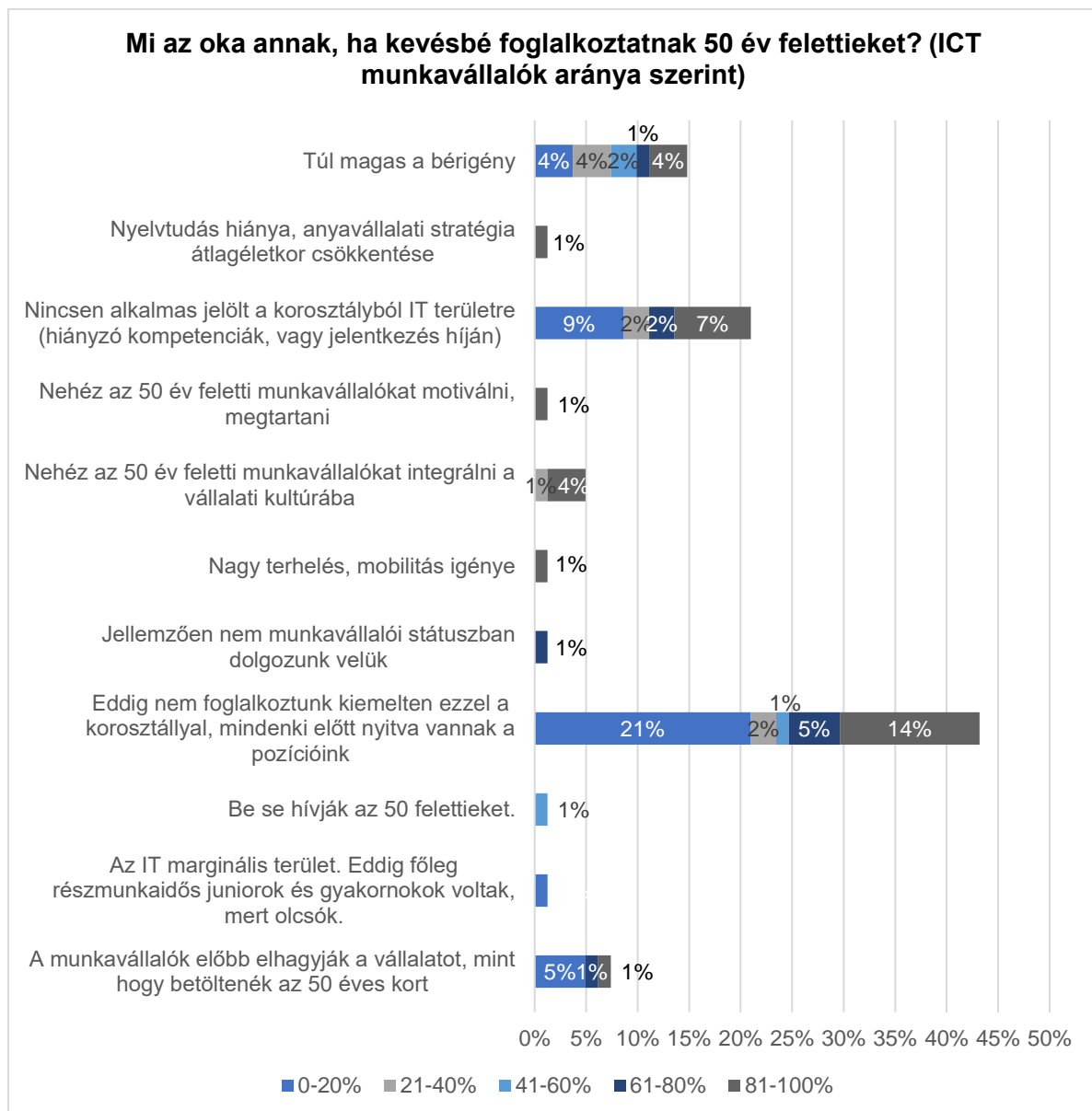
### Hozzáállás az 50 év feletti foglalkoztatásához

A kérdőívet kitöltők 61%-ára jellemző, hogy foglalkoztatnak 50 év feletti munkavállalókat is, a kitöltők 31%-nál IT munkakörben is megtalálható ez a korosztály. A vállalatok 31%-ára viszont nem jellemző az 50 év feletti korosztály foglalkoztatása, ennek az okait tártuk fel a továbbiakban.



Interjúalanyainknál a munkavállalók nagyjából **10%-a 50 év feletti**, a fentiekben is említett módon ennek **nagy része a menedzsment tagja**. Viszont az interjúk alapján az derült ki, hogy ez erősen szektorfüggő, az ICT főtevékenységű vállalatoknál ennél még akár kevesebb idősebb kolléga dolgozik, a nem ICT főtevékenységű vállalatoknál összességében is magasabb az átlagéletkor, de az ICT munkakörökben is jellemző az 50 év feletti foglalkoztatása. A közigazgatást kiszolgáló ICT cégeknél pedig kifejezetten megjelent a fiatalítás igénye is.

A kérdőívben a következő indokokat fogalmazták meg, ami miatt kevésbé foglalkoztatnak 50 év felettieket: A kitöltők több, mint 40%-a nem foglalkozik a korrallal, a meghirdetett pozícióik mindenki számára nyitottak, viszont ez sem garantálja azt, hogy valóban vesznek fel 50 év felettieket. Azon vállalatok nagy része, amelyeknél az alkalmazottak legalább 60%-a ICT munkakörben dolgozik, úgy vélte, hogy az 50 év feletti korosztálynál nincs alkalmas jelölt IT területre. A kitöltők 15%-a úgy gondolta, hogy az 50 év feletti korosztály bérigénye túl magas, ezért nem jellemző a foglalkoztatásuk.



Az ICT munkakörökben megjelenik az a specialitás, hogy a **szenior kollégákat** (akik között nagy számban vannak jelen 50 év felettek) **gyakran alvállalkozóként foglalkoztatják**. Ennek egyrészt a magas bérigény az oka, valamint megjelenhet egyfajta pozícióféltés is a cégen belüli, ugyanehhez a korosztályhoz tartozó vezető részéről. Idővel igyekeznek internalizálni az alvállalkozókat a cégek, amennyiben szaktudásukra hosszabb távon is szükségük lesz, illetve a velük való együttműködés során kiderült, hogy a csapatba is be tudnának illeszkedni.

A **csapatba való beilleszkedés képessége kulcsfontosságú** lehet, több vállalatnál is felvételi kritérium. Viszont abból adódóan, hogy fiatalabbak a csapatok, csak az igazán dinamikus 50 év felettek tudnak sikeresen beilleszkedni a generációs különbségekből adódóan, amit bár a vállalatok érzékelnek, lokálisan igyekeznek kezelni, de átfogóan nem foglalkoznak vele. Az interjúk alapján kiderült, hogy **vannak olyan elvárások, amelyekben az 50 évesek (élet)tapasztalatukból adódóan jobban teljesítenek**. Ilyen például a vállalati értékek képviselése, ügyfélkommunikáció, ezeknél a feladatoknál az ügyfelek is nagyobb bizalmat tanúsítanak irántuk, mint fiatalabb kollégák iránt. **Ezért bár sok helyen elismerik az idősebb korosztályok foglalkoztatásával járó előnyöket, amely által színesebb lesz a csapat, de a felvételnél inkább az integrálásukkal járó nehézségeket látják**. Diverzitás célzó program sehol nem volt az idősebb korosztályokra, a női munkavállalókat, kisebbségi csoportokat, illetve megváltozott munkaképességű munkavállalókat célozták az interjúkon említett programok.

### **Képzések, átképzések**

Az ICT szektorban kiemelt fontosságú lépést tartani a technológia fejlődésével, hiszen ez az egyik leggyorsabban fejlődő iparág. Az ICT munkakörökben dolgozóknak ezért még inkább fontos az (ön)fejlesztés, képzéseken való részvétel.

A nagyobb méretű vállalatoknál, az interjúk alapján, **lehetőséget biztosítanak kollégáknak tudásuk fejlesztésére a vállalat költségén és belső oktatások szervezése által**. Több helyen az egyéni preferenciáknak megfelelő képzéseken való részvételre is van lehetőség. A pandémiás időszakban, az átmenetileg lecsökkent munkamennyiség miatt, is nagyobb lehetőség nyílt képzések elvégzésére. A kisebb méretű cégeknél is hasonlóan fontosnak tartják a fejlesztést, ugyanakkor itt a képzésen való részvétel a szűkös kapacitások miatt ütközhet nehézségbe.

A **tudás megosztása a nagy szoftverfejlesztő vállalatoknál kulcsfontosságú, sokszor felvételi kritérium** is. Ezeknél a cégeknél a munkavállalóknak lehetősége van kurzusok tartására azokból a technológiákból, amelyekben szakértelmük kiemelkedő. Illetve számos helyen működik mentorprogram is, ahol az újonnan jövők integrálása mellett a tudásmegosztás is cél. Szoftverfejlesztő cégeknél ilyenkor kialakulhatnak olyan párosok, ahol idősebb a mentorált, mint a mentor, de a tapasztalatok alapján ebben a közegben ez nem okoz problémát, mivel alapvető felfogás, hogy nem érthet mindenki a szerteágazó technológiák közül mindegyikhez mester szinten.

Az **átképzéssel kapcsolatban vegyes tapasztalatok vannak az ICT szektorban**. Ebben a szektorban elhelyezkedni más szektorból nehéz, hiszen a gyors dinamikájával minden életkorbeli munkavállalónak kihívást jelenthet lépést tartani. Illetve a komplex technológiák miatt, sokszor az a tapasztalat, hogy egy-egy átképzés nem ad akkora szakmai tudást, mint egy egyetemi képzés / évtizednyi tapasztalat,

óhatatlanul lejjebbről kell indulnia a ranglétrán. Viszont, ha ezt az illető vállalja, és megfelel az alapvető kritériumoknak, életkortól függetlenül tudják foglalkoztatni. Bár interjúalanyaink, ahol volt már példa ilyen „senior juniorra”, megjegyezték, hogy rendkívüli alázat és sok áldozat kell ahhoz, hogy valaki ezen a területen kezdje újra sikeresen a karrierjét, és egyéni jellemzők is szerepet játszanak benne (tanulási vágy, motiváció).

Az átképzések, mint a munkaerőhiány kezelésére egy megoldási alternatíva is megjelentek, de interjúalanyaink szerint ilyenkor **szigorú pénzügyi megfontolásból indítanak el átképzési programokat**, ez „**make or buy**” kérdés és általában a nagy méretű szoftverfejlesztő cégeknek éri csak meg. Egy 4-6 hónapos képzés után nagyjából 1-1,5 év tapasztalat szükséges mire valaki ügyfélprojektben tud dolgozni mint junior fejlesztő, ha az illetőnek már a minimális előképzettsége megvolt.

**Más szektorból átképzett munkavállaló** tehát fejlesztőként nehezen tudna elhelyezkedni, viszont tesztelői munkakörben sem triviális, hogy bevethető. Az utóbbira viszont kevesebb idő alatt is átképezhető az a munkavállaló, akinek van hozzá affinitása. A back-office és HR funkciók is meglehetősen specifikusak egy ICT főtevékenységű vállalat esetén, de talán ezen a területen tudna elhelyezkedni egy másik szektorból érkező kolléga. Üzemeltetési, rendszergazdai pozícióba is hasonlóan, kisebb átképzés után tudnának elhelyezkedni más szektorból, viszont néhány rendszer üzemeltetéséhez drága szakmai vizsga letétele szükséges.

Több interjúalany említette, hogy **olyan területeken tudna elhelyezkedni egy más szektorban tapasztalt 50 év feletti kolléga, ahol alapos domain tudás mellett érti szakterületének a digitalizáció során felmerülő informatikai vetületeit is**. Tehát átlátja a saját szakmájának megfelelő szempontból és IT szempontból is az adott feladatot, így moderátor tud lenni a szakma és az IT fejlesztők között is. Például az agráripárban, ahol jelenleg alacsony a digitalizációs fok, lenne tér ilyen feladatokra. Erre a pozícióra nagy a kereslet jelenleg az ICT munkaerőpiacon mint Business analyst, illetve projektmenedzser, ahogy az IT területet részletező fejezetben is kiemeltük.

## 5. Konklúziók

Kutatásunk során felmértük, hogy milyen lehetséges megoldások vannak az 50 év feletti foglalkoztatására a projekt céljának elérése érdekében. Három szinten érdemes a lehetséges megoldásokat végiggondolni: az egyén, a vállalatok HR-esei és fejvadász cégeknél, valamint a rendszer szintjén.

A **szemléletformálás kiemelt fontosságú az egyén szintjén**. Az ICT szektor dinamizmusa folyamatos fejlődést, tanulást vár el, amelyhez fontos a **life-long learning szemlélet**, a folyamatos önfejlesztés a szakmai tudás frissen tartása céljából. Mert ha naprakész a tudás, a sokévnnyi munkatapasztalattal párosulva kifejezetten előnyös pozíció foglalható el a munkaerőpiacon. A **soft skillek terén is** lényeges az önfejlesztés, coaching és egyéni fejlesztések során megszerezhetők / erősíthetők fontos kompetenciák. Megállapítható, hogy azok az 50 feletti munkavállalók, akik valami oknál fogva többször kényszerültek váltásra (pl. költözés, karierváltás, munkahely megszűnése stb.) fogékonyabbak az

önfejlesztésre, tanulásra, mint akik egy munkahelyen egy munkakörben töltötték az eddigi karrierjüket, ezeknek a soft skilleknek az átadása már nagyon nehéz ilyen esetekben. Ezért is hangsúlyoznunk kell az adott korosztály szerepét, felelősségét a projektünk során.

Magyarországon az az általános hozzáállás, hogy jó szakértőként, szerényen dolgozva, majd egyszer feltűnik valakinek szakmai kiválóságunk. Sajnos ez a digitális világban már kevésbé jellemző, **fontos figyelmet fordítani a self-brandingre** is (online és offline is). Publikációkkal, konferenciákon való részvétellel, kapcsolatépítéssel lehet a szakmai image-t kialakítani, ami munkahely keresés esetén előnyt tud biztosítani. Ezzel **összekapcsolódik a networking fontossága is**, hiszen az idősebb korosztályoknak a nagy része a HR szakértők alapján ismerőseiken keresztül tudja megtalálni következő munkahelyét. A networking online formáira is érdemes figyelmet fordítani például LinkedIn profil és egyéb szakmai fórumokon való megjelenés formájában.

Elengedhetetlen kompetencia az ICT szektorban az **alapos nyelvtudás, legtöbb helyen az angol**. Érdemes ezért ebben is fejlődni, gyakorlatot szerezni, hiszen ez is előnyt tud biztosítani egy munkahelykereséskor.

A **karrierrel kapcsolatos felfogáson** is érdemes lehet olyan szempontból elgondolkozni, hogy ha egy új helyre bekerül valaki, akkor hiába van rendkívül sok munkatapasztalata korábról, konkrétan abban a pozícióban, annál a cégnél még nem dolgozott. Tehát kizárólagosan a múltbeli tapasztalatokra támaszkodni nem célravezető, az új helyzetben inkább a kompetenciákra kell támaszkodni, feladatnak tekinteni az adott szituációt. Így a sikerélmény is nagyobb lehet, valamint az adott vállalat szempontjából is értékesebb munkavállalóvá válhat az illető. A HR-esek szempontjából is így lenne érdemes tekinteni a felvételi folyamatra, hogy a tapasztalatok mellett nagyrészt a kompetenciák felmérésével meggyőződni arról, hogy alkalmas-e a jelölt az adott pozícióra.

A **vállalatok HR-esei és a fejedelmek cégeknél** is nagy szerepe van a szemléletformálásnak. Elsősorban azt lenne érdemes erősíteni, hogy a **sokszínűség érték**, amelybe az idősebb korosztályok is külön kategóriaként szerepelhetnek. Ebből adódóan a **diverzitást érdemes tudatosan kezelni**, nem „vaknak” maradni egy-egy szegmensére, a releváns problémákat és előítéleteket kezelni, a korosztály előnyeit pedig hangsúlyozni lenne fontos.

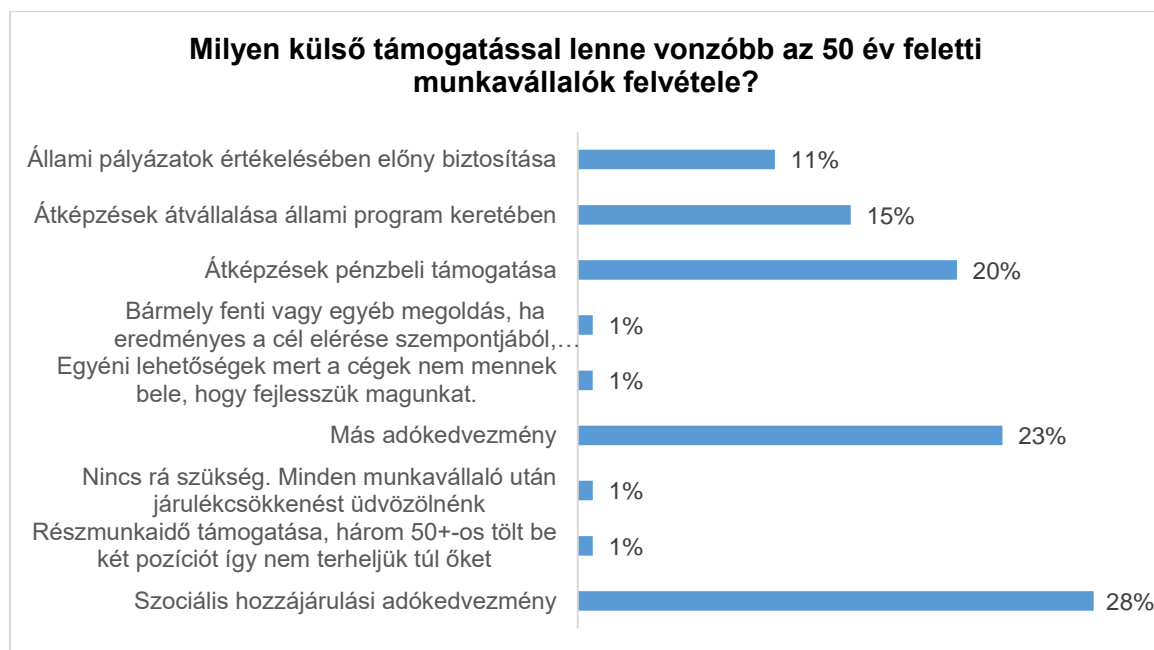
Az 50 év feletti korosztályban többféle élethelyzetből adódóan is felmerülhet a lassítás igénye (pl. idős szülő, aki gondozni kell, kiégés...), ezért a **pozícióban való visszalépés nem feltétlenül jelent szakmai bukást**. A korábban felső - / középszintűként dolgozó munkavállalókra érdemes inkább tapasztalt tanácsadóként, szakértőként tekinteni, mint a pozícióra való fenyegetésképp. Ez ugyanúgy az egyén szintjén is megjelenhet mint szemléletformálási téma, hogy az alapvetéssel szemben nemcsak a vezetői pozíció egyenlő a sikeres karrierrel, lehetséges a visszább lépés, hiszen az is éppúgy jelent kihívásokat.

Gyakran jelenhet meg az a felfogás a vállalatok részéről, hogy a fiatalokat jobban érdemes képezni, hiszen az idősek úgymint hamarosan nyugdíjba mennek. Ebbe is érdemes belegondolni jobban, habár sokszor a fiataloknál nagyobb a motiváció a tanulásra, de statisztikailag jóval rövidebb ideig maradnak egy adott vállalatnál, mint az idősebb munkavállalók. **Egy 50 év feletti kollégának még 10-15 éve is**

**lehet hátra a nyugdíjig**, motivált is lehet az új képességek elsajátítására, életmódja hasonló lehet egy 30-40 év körülihez és lojálisabb tud lenni a vállalathoz. Tehát nem érdemes egyszerűen az életkor alapján dönteni, vagy kritériumokat kialakítani.

A szemléletformálásnak kiváló eszköze lehet az, ha a **pozitív tapasztalatokat, jó példákat megosztják egymással a vállalatok, HR szakértők, valamint maga a célcsoport**, az idősebb korosztályok is rálátnak ezekre. Hiszen minél több a pozitív példa, úgy növekedhet a nyitottság is ennek a korosztálynak a befogadására.

A kérdőívben a **rendszer szintű** megoldást kerestük. A kitöltők 51%-a úgy gondolta, hogy az 50 év feletti munkavállalók felvétele vonzóbb lenne adókedvezmény esetén, melyből 28%-a a szociális adókedvezményt tartotta legrelevánsabbnak. A kitöltők 20%-a úgy gondolta, hogy az átképzések pénzügyi támogatása vonzóbbá tenné az 50 év feletti foglalkoztatását, hiszen az interjúkból kiderült, hogy az ő tudásuk frissen tartása kulcsfontosságú, a pénzügyi támogatása elősegítené ezt.



A pénzügyi támogatáson túl, rendszer szinten is kiemelt fontosságú lenne a pozitív példák terjesztése, valamint az idősebb korosztályok foglalkoztatásának az előnyeinek feltárása, terjesztése, nyomtatékosítása.



## 6. I. Melléklet: Interjú emlékeztetők

### a) Agráripari IT főtevékenységű kisvállalat

1	<p><b>COVID-19 hatásai az iparágra, cégre</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mindig is home office-ban dolgoztak nagyrészt, ezért a pandémiás időszakban sem zavarta őket ez. Sőt, egy olyan előnye is volt ennek az időszaknak, hogy az ügyfelek rá voltak kényszerítve az online oktatásokra, megbeszélésekre, így hatékonyabban mentek (szervezési szempontból). Belső működés szempontjából nem okozott változást a pandémiás időszak.</li> <li>• Iparági hatások szempontjából: a mezőgazdaságban, ha vetni kell a kukoricát, akkor vetni kell, ugyanúgy folytatták a munkájukat tovább, a vírus nem okozott nagy törést.       <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Esetleg annyi hatása volt, hogy külsősöket csak végső esetben vontak be (például input beszállítókat, de kereskedőket is alig).</li> <li>○ Szántóföldi növénytermesztést nem vetette vissza, hústermelésben kicsit csökkent a termelés, a borászatoknál csökkent nagyban a kereslet.</li> </ul> </li> <li>• Sokkal megterhelőbb, intenzívebb időszak volt ez, hiszen a helyváltoztatás alatti pihenő sem volt meg, folyamatosan beütemezett találkozók.</li> <li>• Emberi erőforrás gazdálkodás szempontjából nem hatott rájuk: az interjú napján vettek fel valakit és idén még 3 embert szeretnének felvenni.</li> </ul>
2	<p><b>IT terület</b></p> <p><u>Létszám:</u> 34 munkavállaló</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 11 fejlesztésen dolgozik</li> <li>• 6 tanácsadó (= ügyfélhez kimennek, oktatják, segítenek bevezetni a rendszert)</li> <li>• 2 sales munkatárs</li> <li>• 3 back-office munkatárs</li> <li>• Többiek külföldi projekteken / leányvállalatoknál dolgoznak</li> </ul> <p>• Munkaerőhiány: Fejlesztőket folyamatosan vesznek (vennének) fel (fejvadászoknak óriási pénzeket kifizetnek ezért)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Folyamatosan próbálnak felvenni (junior és szenior munkatársakat is)</li> <li>○ Codecool-lal együtt dolgoznak (2 fiatalot vettek fel innen, egyikük be is vált)</li> </ul> <p><u>Végzettség fontossága:</u> Semennyire nem számít náluk</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nem lát különbséget az egyetemi és egyéb képzés (fejlesztési vezetőjük végzettsége eredetileg cukrász)</li> <li>• Aki 10 évet dolgozott már valahol, ő tud újat behozni, fiatalok nem (képzettségtől módjától függetlenül)</li> <li>• Tudás számít (tesztfeladatok alapján vesznek fel)</li> <li>• Szektorspecifikus ismeretek egyáltalán nem kellene. Érteni egy idő után szokták, rájuk ragad, de nem ez alapján vesznek fel fejlesztőket.</li> </ul>
3	<p><b>50 feletti munkavállalók</b></p> <p><u>Átlagéletkor:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 35 év (vagy kevesebb, nagyon sok 25 körüli, páran vannak csak 40 felett, 1 db 50 feletti)       <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Vezető tanácsadó (kiemelt ügyfélkapcsolati felelős) az egyetlen 50 év feletti</li> </ul> </li> </ul> <p><u>Életkor számít a felvételnél, munka közben?</u></p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1. Ők hogyan viszonyulnak a többi céghez ebben a kérdésben: Amit lehet, kiszerveznek (szoftverfejlesztést, UX, stb.), ezért mindegy hány évesek, csak az a fontos milyen a munkájuk színvonala             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ De személy szerint szeret inkább szeniorral beszélni, mert fiatalok megijednek kicsit a feladattól, figyelni kell olyankor a kommunikációra</li> </ul> </li> <li>• 2. Saját működésben hogyan viszonyulnak a kérdéshez: Senkit nem kezelnek negatívan azért, mert idősebb, de pluszt se jelent, a tapasztalat számít             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Céljuk kinevelni egy új generációt, tudatosan gondolkodnak azon, hogy majd egyszer át kell adni a fiataloknak a stafétát</li> <li>◦ Aki nem fejlesztő, ott számít a kor, mert nagy a mobilitási elvárás, ezt általában inkább a fiatalok vállalják be</li> </ul> </li> <li>• 3. Ügyfeleknél hogyan viszonyulnak a kérdéshez: Mindenki nagyon fél attól, hogy az idősebb kollégák le fognak morzsolódní a digitalizáció miatt (mezőgazdaságban olyan is előfordul, hogy meg kell tanulni egeret használni, Excel képzésre járni...)             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Hozzáállástól függ ezeknek az oktatásoknak a sikere. Eddig pozitív tapasztalatok voltak 70 év feletti embereknél is. Pozitívabb a tapasztalat az 50 felettiéknél is, hiszen a digitalizációba való bekapcsolódással látni akarja az előnyeit, bizonyítani.</li> <li>◦ Üzenet, amit szeretnének sugallni: digitalizáció nem feltétlenül jelent fiatalítást!</li> <li>◦ Drónok használata, precíziósabb képfeldolgozó technológiákra viszont a fiataloknál van meg a tudás (35 év alatti nagyjából mindenki, aki ezzel foglalkozik, főleg hölgyek)</li> </ul> </li> </ul> <p><u>Szükséges valami speciális kompetencia a náluk való elhelyezkedéshez?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Szoftverfejlesztőnél, tesztelőnél nem kell semmi különös</li> <li>• GRS (térinformatikai tudás) az, ami náluk speciális lehet</li> <li>• Interface szakértőkre van nagy igény (sok rendszert kell összekötni)</li> </ul> <p><u>Felvennének 50 feletti munkavállalót?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Igen, szoftverfejlesztőként és tanácsadóként is el tudna helyezkedni náluk             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Az számít kinek mi a tudása</li> </ul> </li> <li>• CTO munkakört kiszervezték, lassan 1 éve együtt dolgoznak egy 50+-os kollégával ebben a pozícióban             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Ő fogja össze a fiatalokat, ott van a napi kommunikációban, észre se venni a korát.</li> </ul> </li> </ul>
---

#### b) Agráripari Munkacsoport

##### COVID-19 hatásai az iparágra, cégre

###### Iparági hatás:

- Súlyosan érintette az agráripart a pandémia, legfőképpen logisztikailag. Az utóbbi 30 évben központosodott az élelmiszeripar, ami azt eredményezte, hogy kevés az itthon gyártott input anyaggal dolgozó vállalat. Bár sikerült elvetni, amit kellett, nem olyan minőségben, mint szokták, amely összességében igazán meglátszódní.
- A második hónaptól kezdve munkaerőhiány lépett fel vidéken, amit még a mai napig nem sikerült teljesen megszüntetni.

###### IT-re és a munkavégzésre gyakorolt hatás

- Az IT nem volt felkészülve egy ilyen helyzetre, az ágazati irányítás (környezet) sokszor csak tapogatózott ilyen téren. A DAS megvalósítása nem indult el, nincs központi adatbázis az élelmiszerellátásról, így senki sem tud információt mondani az összállományról. Erre reagálva lesz egy vészhelyzetre vonatkozó forgatókönyv, amelynek kidolgozása szeptemberben fog elkezdődni.

- Vállalati oldalon adat- és információhiány volt érezhető, amelyre bár stratégia van, de állami támogatás nincs, ezért nehéz ebből kilépni, illetve erre támaszkodni.
- Az agrárparban az IT-t 4 részre lehet osztani, ahol más-más helyzettel kell számolni
  - termelés szintje: rengeteg precíziós eszköz van és sok állami támogatás is
  - üzem szintje: termelési, környezeti és globális környezeti adatokra lenne szükség egy jól működő mezőgazdasághoz, ez azonban már nincs megvalósítva (szenzorokra már nincs támogatás), így üzem szinten az adatok összegyűjtése és elemzése kevés helyen valósul meg.
  - termékpálya szintje: nincsenek adatalapon összekötve a termékpályák, a „nagyok uralják őket”
  - kormányzati/közigazgatási szint: erről a szintről megjelenik egy újabb nyomás a környezeti terhelés csökkentésére, amelynek következtében 4 faktort (mennyiség, minőség, környezeti terhelés, profit) kéne optimalizálni, amelyet adatok és megfelelő rendszerek nélkül szinte lehetetlenség megoldani

### IT terület

#### Az agrárparban megjelenő IT-s munkaerőhiány

- Legfőképpen adatfeldolgozásra és Data Science-szel foglalkozó munkavállalókra lenne szükség, akik jól tudják kezelni az adatokat, következményeket tudnak levonni és értenek az agráriumhoz. Kívülről nehéz becsatlakozni, hiszen érteni kell a bonyolult folyamatokat.
- Annak ellenére azonban, hogy az adatfeldolgozás kulcstényező, szükséges hozzá minőségi adat, amihez viszont lelkiismeretes traktorvezetőkre lenne szükség, akik jókor és jól konfigurálják az általuk vezetett traktorokat.
- Így tehát az a cél, hogy legyenek motivált traktorvezetők, akik jó adatot szolgáltatnak és utána jöhetnek az adatfeldolgozó, eljárás és összefüggés kereső, Big Data-val foglalkozó munkavállalók.

### 50 feletti munkavállalók

#### 50+-osok átképzése IT területre:

- Magyarországon 3 szaktanácsadó rendszer működik, ahol a munkavállalók jellemzően 50 év körül vannak. Már többször szóba került velük kapcsolatban, hogy szükségük lenne IT-s továbbképzésre. Ők tisztába vannak az adat értékével, de tudáshiányuk van a digitális eszközök működtetésével kapcsolatban, ezért korlátozva vannak.
- A mai napig inkább preferálják a manuális munkavégzést, a gépekre/adatokra támaszkodás helyett.
- Ezen a területen van állomány és igény is az átképzésre, azonban nagyon nehéz találni ilyen képzéseket, az egyetemekre sem jellemző.

### c) Biztosító nagyvállalat

#### **COVID-19 hatásai az iparágra, cégre**

##### Iparági hatás:

- Biztosítási iparági szereplőkkel folytatott beszélgetés alapján:
  - pénzügyi szektort és a biztosítókat kevésbé érintette negatívan a pandémia
  - az elmúlt 4 hónapban, a kárány alacsony volt (instant profit), azonban az eladásai az első időszakban a harmadára, a másodikban pedig a felére estek vissza
  - feltételezhetően közép- és hosszútávon lehet probléma, amivel foglalkozniuk kell (IT igazgató)
  - Olyan feltételezés is van, hogy hosszútávon kifejezetten jól fogja érinteni a szektort, az emberekben nagyobb hajlandóság van a kockázati biztosítási piaci termékek iránt. (HR)

### IT-re és a munkavégzésre gyakorolt hatás

- Bevezették ők is a home-office-t, de nem tették kötelezővé. Bizonyos feltételek megtartásával folytathatták a munkavállalók az irodában a munkát
  - kb 10-20% körüli jelenlét volt április-május környékén is
- Teams-t bevezették már december/január környékén, ami sokat segített a home office kialakításában
- A digitális transzformációt nem gyorsította fel a pandémiás helyzet, a vállalati folyamatok digitalizálásának üteme (online sales, videós kárfelmérés) nem változott
- A kollégák közötti kommunikáció és kollaboráció viszont jelentősen felgyorsult
- A kollégák affinitását a digitális eszközök iránt növelte a Teams-re való átállás (Skype-ról)

### **IT terület**

#### IT területen dolgozók aránya:

- Kb. 140-en vannak
- Üzemeltetők és fejlesztők egyaránt
- Az IT funkció központilag menedzselte, de vannak kiszervezett tevékenységeik is

#### IT terület munkaerőpiaci jellemzői:

- Kb. 6 nyitott pozíciójuk van (140-ből)
  - rendszer-tervező, java fejlesztő pozíciókba szinte mindig keresnek embert
- Tavaly ilyenkor sokkal rosszabb volt a helyzet
  - szerintük most nagyobb a munkaerőpiaci mozgás, elérhetőbbek a szakemberek
  - jelenleg bizonyos pozícióknál még csökkent is a bérigény
- Elég tipikusnak tartják azt, hogy cégeknél IT-s munkavállalókra nagyobb a kereslet, mint a kínálat. Ami viszont nagyobb problémát jelent az az, hogy a munkaerő képzettsége általában nem megfelelő (tudás, tapasztalat és végzettség szempontjából egyaránt)
- Munkavállaló felvételkor a szempontok (HR):
  - végzettséget, kort nem vesznek figyelembe
    - de az a tapasztalat, hogy a nem egyetemen végzett munkavállalók tudása kevés enterprise szinten
  - tapasztalat, hozzáállás és csapatba illeszthetőség
    - előfordult már, hogy a szakmai tudása valakinek rendkívül értékes volt a vállalat számára, azonban nem tudott a csapatba beilleszkedni, az új helyzethez alkalmazkodni
  - nagyon fontos a szakmai alázat, ami kezd kihalni (véltetően a nagyobb kereslet miatt)
- Kevés az igazán jó szakember, és nehéz is megtalálni őket, hiszen a cégek nagyon ragaszkodnak hozzájuk. A szakma kezd átalakulni „futószalagos” munkává, és gyakran előfordul, hogy egy diplomás munkavállaló fizetése megegyezik egy bootcamp-et elvégzett munkavállalóval. Ez is az aránytalan keresleti és kínálati mérlegnek tudható be. (IT)

### **50 feletti munkavállalók**

Átlagéletkor: 45 év

#### 50+ korosztály foglalkoztatása mennyire jellemző?

- Cégcsoportban az 50+-osok létszáma: 315 fő
  - 270 munkavállaló
  - többi vezetői pozícióban
  - az elmúlt 5 évben 50 új 50 év feletti munkavállalót vettek fel (800 fős központban)
  - az a jellemző, hogy régóta náluk dolgoznak, kevés az újonnan felvett munkavállaló ebben a korosztályban
- IT területen 50+ létszám:
  - 13 kolléga (kb 10%)

- vegyes beosztással (üzemeltetés, fejlesztés, biztonság, projektvezető, helpdesk, rendszer-tervezők)
- 3-4 éve volt egy internalizálás, amely során egy nagy alvállalkozói kört vettek fel saját foglalkoztatottnak
- Van olyan pozíció, ahol kifejezetten előnnyel indul, az idősebb jelölt (hitelesség, tapasztalat)
  - audit funkció, MNB-vel, hatóságokkal való kapcsolattartás esetén
  - sales, marketing, üzletfejlesztés: előny, ha valakinek sok évnyi tapasztalata van
  - IT: nem preferált, de nem is diszkriminált, azonban fontos a tapasztalat és az elvárt kompetenciáknak való megfelelés
    - vannak olyan régi technológiák, amikkel kifejezetten csak az idősebb korosztály foglalkozik (fiatalok nem hajlandóak ezekkel foglalkozni, idősebbek pedig mással nem – win-win helyzet)

#### 50+-osok átképzése IT területen

- nem nagyon hisznek az átképzésben, bootcamp-ekben sem, szerintük kevés olyan „szoftvergyár” van, ami annyira mechanikus, hogy elég legyen egy ilyen képzés (felsőoktatási képzést nem helyettesít)
- a szakma sokrétű és időt igényel az ismeretek megszerzése, nem elég egy típusú feladat/program/nyelv ismerete

#### Tesztelők:

- bootcamp-esektől tesztelőkre lehetne igény, érdemes energiát fektetni ebbe
- könnyebb átképezni őket, mert kevésbé igényel technológiai tudást
- ugyanakkor programozói tudás nélkül nem lehet valakiből jó tesztelő
- egy tesztelőből is évek alatt lesz minőségi tesztelő
- a szoftverfejlesztés nem ugyanaz, mint a végfelhasználói tesztelés

#### Rendszergazdák:

- „biztonsági őr”-szerű pozícióban elképzelhető
- Windows-os, Linux-os rendszergazdáknál, ahol a feladatok scripteltek, ott elképzelhető, hogy az 50+-osok át tudnak állni, de ehhez is szükséges elsajátítani bizonyos technológiai alapokat
- sok esetben drága szakmai vizsgákhoz is kötött egy-egy rendszer üzemeltetése (pl. Cisco)

#### Diverzitást célzó program: nincs

- Demográfiai jellemzők: nem szempont
- Ha valaki a céges kultúrába illik, szakmai színvonalat megüti, akkor őket megtartják/felveszik, de nem szentelnek figyelmet erre
- A hangsúlyt arra teszik inkább, hogy megtartsák az újonnan felvett munkavállalókat:
  - támogató vállalati környezet kialakítása
  - welcome day, orientációs nap, mindenki kap buddy-t (jellemzően más területről pl.: 50 éves újonnan felvett IT-s buddy-ja 26 éves HR területen dolgozó)
- Integrom program: fiatal romák integrálását célzó program, amiben részt vesznek, rendezvényeket szerveznek, illetve többüket fel is vették (általában admin. pozícióban)
  - alapvetően pozitív tapasztalatuk van a programmal kapcsolatban, azonban a munkavállalók megtartása, integrálása nehézkes
- MMK munkavállalók: nyitottak a felvételükre, volt is cégszinten próbálkozás rá, de úgy gondolják, hogy ez akkor megvalósítható, ha nem a HR oldalról jön kezdeményezésként, hiszen így nem garantált a nyitottság és a befogadókészség, ami elengedhetetlen

#### Motivációs kérdések, exit interjú (50+)

- Nem tudnak általánosítani, pozitív és negatív példa egyaránt előfordult már

- Élethelyzettől függően az 50+-os korosztályra a stabilitás, kiegyensúlyozottság a jellemző, ami azonban hátrányt is jelenthet, amikor alkalmazkodni kell új helyzetekhez
- 50+-os exit interjú nem volt az utóbbi időben

d) HR szakértő (Idősebb korosztályokra munkaerőpiaci elhelyezkedését elősegítő program)

1	<p><b>COVID-19 hatásai a korosztályra</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 45 év feletti korosztályt érintette legjobban a vírus okozta gazdasági válság.</li> <li>• Nagyon sok a 45 fölötti, akiknek bizonytalanra vált a helyzete (vagy már az elmúlt 1 évben bizonytalan volt és a helyzet csak véglegessé tette ezt).</li> <li>• Legérzékenyebben érintett ágazat: turizmus, illetve turizmushoz kötődő szakmák (pl.: turizmusban dolgozó marketinges)</li> <li>• Sokan estek ki minőségi csere miatt: könnyebben hozzá tudtak jutni a cégek jó ár-érték arányú, frissebb, jobb munkaerőhöz, nem kellett érték annyit kifizetni, csökkent a bérigényük.</li> <li>• Sokan vezetői szintről (közép/felső) estek ki. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Konfliktus: felelősség miatt pozíció szintet leadna, vagy horizontális szinten mozognak (több területet menedzseltek általában, egyikben expert). Ilyen módon tanácsadónak, csoportvezetőnek be tud lépni, viszont a bérkompromisszum 10-15%-nál nem nagyobb, ennél többet a korábbi bérükből nem hajlandók engedni. Emiatt zsákutcába kerülhetnek, nehéz ugyanazért a bérért visszább lépniük.</li> </ul> </li> </ul>
2	<p><b>IT terület</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiatalok a digitális világba nőnek bele, természetes közegük a gyors alkalmazkodás.</li> <li>• Ha középkorút keresnek IT-ba, akkor általában olyat, aki azokat a régi programnyelveket ismeri, amikhez csak ez a korosztály ért, de ez a jelöltkör korlátozott.</li> <li>• Inkább a fiatalokat választják, kb. 40 éves korig.</li> </ul>
3	<p><b>50 feletti munkavállalók</b></p> <p><u>(Ön)képzési, fejlődési hajlandóság</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arra nyitottak, hogy objektívan beszéljenek külső személlyel, szakértővel a helyzetükről, erősségeikről, gyengeségeikről. Elfogadják, keresik a megoldást.</li> <li>• Önismeret fontosságát is elismerik, gyakorolják.</li> <li>• De általában a kapcsolataik hiányoznak, amik „kiköveznék az útjukat”. Keresik a „forintosítható” kapcsolatokat, és ez hiányzik, mert ezzel nem kellett foglalkozniuk.</li> <li>• Ami még nehezíti a helyzetüket, hogy nem foglalkoznak saját maguk marketingjével. Furán néznek arra, aki azt mondja, csináljanak LinkedIn-t, írjanak szakmai cikkeket. Nem értik minek, ők azt csinálják a gyakorlatban amiben jók, nem érzik a brandépítés szükségességét. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Konferenciákra eljárás segíthet mindkettőn (brand és network)</li> <li>○ 20-30 év szakmai tapasztalat után elkezdve a brand építés nehezebb, kevésbé is hiszik el, hogy sikeres lesz, de célravezető tud lenni ebben az esetben is.</li> </ul> </li> </ul> <p><u>Nyitottak arra, hogy a vállalatok által meghirdetett pályázati folyamatokon végigmenjenek?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Attól függ, hol tart az illető az álláskeresési folyamatban.</li> <li>• 3-4 hónap rekreáció: az elején élvezik, hogy pihenhetnek, van idejük arra, amire korábban munka mellett nem volt.</li> </ul>

- Ha a 4-5. hónapban se jutnak be interjúra: jelentkezik a kudarcélmény, elkezdnek többet tenni érte, írni volt kollégáknak, stb.
- Ebben az időszakban (3-6. hónap) lehet leginkább elérni őket és ilyenkor fogékonyabbak leginkább arra, hogy tegyenek valamit, ami előrébb viheti a munkahelykeresést.

#### Átképzés, új karrier

- Legfeljebb olyanra nyitottak, ami valahogy kapcsolódik, vagy a jövőben kapcsolódhat a jelenlegi szakmájához, de egyébként ritka a teljes váltás.
  - Vagy esetleg olyanba vágnak bele, ami előtte hobbiként megvolt a munkája mellett.
- Bizonytalanság: pályakezdőként menni fog-e? Újra sikeresek tudnak-e lenni?
- Újtól való félelem: kulturális (magyar) és generációs sajátosság is.

#### Hogyan lenne lehetséges a szemléletváltás a HR-esek körében (előítéletek ellen)?

- Ők készítették egy kézikönyvet korábban sikertörténetekből, azokról, akik 40+-osan karriert váltottak, sikeresek benne. Ebből erőt meríthetnek mind a HR-esek, mind a jelöltek, mindkét csapatnak remény a korábbi pozitív tapasztalat (kb. 40 esetet dolgoztak fel ebben a könyvben).
  - Azért lehet ez jó szemléletformáló eszköz, mert ha már egy munkavállaló bekerült ebből a korosztályból egy céghez és pozitív a tapasztalat, akkor „hozza magával” az ismerőseit.
- HR-es renomé javítása szükséges lenne: bemutatkozó előadások, nyílt napok, stb
  - Egy kommunikációs platformot, hidat lehetne létrehozni az 50+-osok között, ahol láthatják egymást, illetve látnák a felvételi kritériumokat.
- Férfiak és nők is meg voltak különböztetve a toborzási folyamat során (sztereotípiák: férfiak előbb elhagyják magukat).

#### Jelöltek motiválása

- Ösztönözni kell őket, hogy részt vegyenek tréningeken, erősíteni az önbizalmukat (önéletrajzírástól kezdve smink, öltözködés tanácsadás).
- Egyéni tréningek is fontosak a csoportosak mellett, egyéni fejlődés szempontjából ezek az igazán hasznosak.
- Tapasztalat: másképp képviselték magukat rögtön a munkahelykeresési folyamat során, ahogy javult az énképük.

#### Kompetencia, amelyet fejleszteni szükséges ahhoz, hogy felvegyék őket/hogy valaki váltson?

- Nyitottság, life-long learning
- Értékteremtés: sok jelöltnek már fontosabb, hogy értéket teremtsen, jó dolog mellé álljon
  - Például: fenntarthatósági cél, szívesen vállalnak olyan pozíciót, ahol jó dolgot tehetnek, értéket teremtenek, kezdenek rájönni az élet értelmére
  - Ilyen esetekben, amikor megvan a jó cél, alacsonyabb pozícióban is szívesebben dolgoznak
  - Közösségérzet nagyon fontos számukra, ezt az ilyen szervezeteknél kaphatják meg igazán.

#### Többi generációval való együttműködés

- Generációk közti együttműködés során előjöhetnek apa-fia / anya-lánya minták, és a súrlódások ezekből az összecsengésekből adódhatnak. Ezt érdemes tudatosan, akár coach segítségével kezelni.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Törekedni kell egészségesebbé tenni a munkakörnyezetet: családi hangulat, biztonság.</li> <li>• Megtalálni a win-win szituációkat.</li> </ul>
--	--

e) HR szakértő (Outplacement szolgáltatást biztosító kisvállalat)

1	<p><b>Bemutakozás:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Outplacement szolgáltatás: Azokkal foglalkoznak, akiknek megszűnik a munkahelye valamilyen indokból, és a cégek finanszírozzák ezeket a programokat</li> <li>• Kutatásunk célcsoportjával van erős kapcsolata, hiszen ügyfeleinknek nagy része 50+-os.             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ha egy cég elküld valakit, akkor fontos szempont a fizetés, ők sokkal drágábbak a vállalatnak.</li> <li>○ Vagy előfordulhat az is, hogy az 50-esek nem követik annyira az iparági, szakmai változásokat, nem fejlődnek, ezért egy ponton megakad a tudásuk.</li> </ul> </li> </ul> <p><u>„Ageism”</u> mindenhol jelen van, megoldani szemléletformálással lehetne (3 szinten):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Munkavállalók:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Azoknál a jelölteknél, akik ebbe a korosztályba tartoznak nem lehet az az attitűd, hogy elvégezték az egyetemet és kész vége, a szükséges tudás gyorsan változik.</li> <li>○ Az állandó fejlesztés nagyon fontos, és ez nem a cég felelőssége, aki fel akarja venni őket. Az egyén részéről folyamatos önfejlesztés szükséges, és ezt be is kell tudni mutatni a cégnek.</li> </ul> </li> <li>• Recruitment cégek:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Brief alapján keresnek, ezért elképzelhető, hogy a jelölt korhatára meg van szabva</li> <li>○ Ha sok jó példát látnának, akkor oldódna meg a sztereotipizálás.</li> </ul> </li> <li>• Vállalatok: Itt kellene a legnagyobb beavatkozást elkezdeni             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ HR-en, toborzáson huszonévesek ülnek, könnyen meglehet, hogy nem értik az idősebb korosztályt, mert nem oda tartoznak.</li> <li>○ Hiring menedzsereknek lehet rossz beidegződése, hogy az 50 év felettiak fásultak, nem képezhetőek.</li> <li>○ Pénzügyes gondolkodás is szemben áll az idősebbek felvételével, hiszen minél tapasztaltabb ember vesznek fel, annál többbe kerül a vállalatnak.</li> <li>○ Pedig amúgy a vállalatoknak akár versenyhátrányt is jelenthet, ha nem hajlandóak felvenni idősebbeket, nagyon fontos a tudásuk, tapasztalatuk.</li> <li>○ Visszalépés a cégeknél nem működik (ha valamilyen okból pl. gyerek születése, idős szülők gondozása miatt nem tud teljes munkaidőben dolgozni), a hiring menedzserekben az az előfeltevés van, hogy ugródeszkának fogják használni az adott pozíciót. Ezért inkább vesznek fel egy „éhes fiataalt”, aki néhány évig tuti ott lesz. De sajnos a felvételi folyamatban eddig a döntési szempontig se jutnak az idősebb korosztályba tartozók, már jóval korábban kiesnek.</li> <li>○ Ugyanígy, ha például valaki ügyvezetői pozícióból lépne vissza, azt úgy értelmezik, hogy szakmailag megbukott. Ha pedig nem, akkor azért nem alkalmazzák szívesen, mert az ottani ügyvezető hiheti azt, hogy az új kolléga megnézi hogyan vezet ő és kiderül, hogy mégsem olyan jól.</li> </ul> <p><u>Jó példák:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Airbnb egyik vezetője (idősebb) kezdte el a szemléletformálást Amerikában. Ugyanis a tudásáért vették fel, de gyorsan rájött, hogy az a tudás ott valójában nem kell. Ezért kitalálta a „wisdom worker” szerepet, amihez nagyon alapos szakmai tudás kell, és a tapasztalatait adja tovább.</li> </ul> </li></ul>
---	--



- Human library organisation: „kikölcsönözni” egy embert. Abból áll, hogy egy érdekes élettörténettel rendelkező ember elmeséli a sztoriját (pl. autista, 50 feletti informatikus, HR-s aki szívesen lát 50 felettieket...) szemléletformálás céljából.

#### Mit lehet kezdeni a tagadással, ha cégek azt mondják, hogy nem foglalkoznak az életkorral?

- Ez így valószínűleg sehol sem igaz (de mást nem mondhat etikai okokból). Érdekes ilyenkor megkérdezni, hogy ki volt az utolsó 5 fő 50 feletti akit felvett? És miért pont őket? Ha egyáltalán vannak ilyen életkorúak a frissen felvettek között...

#### Outplacement trendek

- Azt bocsátják el, aki drága, illetve akiről feltételezik, hogy nem tud átállni, ebbe a kategóriába a sztereotípiák alapján az 50+-osok tartoznak.
- Változás az utóbbi 20 évben:
  - 50+-osoknak hosszabb, komplexebb programokat finanszíroznak az outplacement során (tudják, hogy nekik nehezebb lesz a továbblépés).
  - Egyre több az olyan 50+-os, aki szembesül ezzel a gondolkodásmóddal (ageism), emiatt nem alkalmazotti létben gondolkodik, hanem saját vállalkozás alapításán (nem is feltétlenül a saját szakmában).
  - Akik maradnak alkalmazotti vonalon, azok között is vannak olyanok, akik rövid idő alatt elhelyezkednek. Annak sikerül ez, akinek egy nagyon tudatos én-márka építése, szakmai nimbusza van, valamilyen témában guru. Ilyen esetekben kapkodnak az illető után. Ezt a brand építést azonban nem elég akkor elkezdni felépíteni, amikor elvesztette az állását.
    - 40 évesen fontos elkezdni gondolkodni a szakmai jövőről: szakmai guru szeretne lenni az ember vagy vállalkozásban gondolkodik?
    - A korosztályban amúgy megvan az averzió az önpromótálás ellen, „majd egyszer észrevesznek” „maradj szürke, akkor nem lesz baj” szemlélet érvényesül
    - LinkedIn hasznos (brand építés és networking szempontjából is). A networking működik nagyon jól 50 évesek elhelyezkedéséhez, ezért fontos a LinkedIn használatának megtanítása.
- Tendencia az is, hogy nagyon kevés olyan ember lesz, aki multiból megy nyugdíjba. ezek a szervezetek nem erre vannak kitalálva.

#### Szakmai irányváltás?

- Bootcamp (szoftverfejlesztés): 40+-osoknál sem könnyű, ott is inkább fiatalokat hívnak be a kiválasztási folyamat során (de ez se mindenkinek út, csak akinek van affinitása rá). A szemléletformálás fontos ott is: papír alapján ne utasítsanak el senkit, hívják be legalább interjúra.
- Pályakezdő 50 évest multi cég nem nagyon keres, ehhez esetleg mentori rendszer kialakítása tud hasznos lenni

#### Lehetséges megoldás:

- 50+-os korosztályt is tréningelni kell, hiszen az általánosítás ellen kell menni (1 rossz tapasztalatból ne legyen általánosítás)
- A korosztály szemléletváltoztatásával kell kezdeni: szakértelem, folyamatos tanulás, brandépítés, network építés + nyelvtudás (angol) a fontos
- Nyelvtudás fontossága
  - Másképp tanultak meg angolul a mostani 50+-os korosztályba tartozók (Erasmus vs. tanterem)
  - A most egyetemről kijövő emberek közül sem mindenkinél általános, hogy rendszeren tud kommunikálni angolul, szóval ez versenyelőny tud lenni.

f) HR szakértő (Üzletvezetési, tanácsadó kisvállalat)

<p>1</p>	<p><b>COVID-19 hatásai a cégekre</b></p> <p>Két csoportba lehet osztani a cégeket, a pandémia hatása is ennek megfelelően másképpen hatott rájuk</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Informatika a vállalat fő tevékenysége <ul style="list-style-type: none"> <li>● Vírus előtt: mindenkit próbáltak becsábítani, átképezni (szinten bárkit, akinek affinitása volt, mert olyan szinten elfogyott az erőforrás)</li> <li>● Külföldről hazajöve óriási bérigények</li> <li>● Fiatalokat képeztek ki régebben is (nem volt elég munkaerő amúgy sem az IT szektorban)</li> </ul> </li> <li>○ Nem IT főtevékenységgel rendelkező vállalatok: digitalizáció felgyorsult <ul style="list-style-type: none"> <li>● Vírus után rájöttek, hogy muszáj az IT előnyökre fókuszálni, foglalkozni a témával</li> </ul> </li> </ul>
<p>2</p>	<p><b>IT terület</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Rendszerszervezőkre, projektmenedzserekre nagy szükség van és persze fejlesztőkre is; de aki tolmács tud lenni IT-ban (megvalósító és megálmodó közti közvetítő), ez az óriási hiányszakma (korosztálytól függetlenül)</li> <li>● Munkaerőpiaci trendek, jellemzők: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ IT szektorban nagyon gyorsan látszanak a munkaerőpiaci trendek (gyorsan fejlődő iparág)</li> <li>○ Soha nem az életkor számított, hanem a személyiség, iskolázottság, fejlődési vágy (nagyon gyors tanulásra van igény az IT-ban)</li> <li>○ Mindig is ez egy nagyon pörgős iparág volt, mindegy hány éves valaki, ha nincs rendszerszemlélete és nyitottsága a tanulásra, akkor nem tud hosszútávon ebben dolgozni</li> <li>○ Pont ebből adódóan iparágon kívülről bejönni nehéz: ennél az iparágnál minden más lassúbb</li> <li>○ Problémamegoldó emberek kellene (kódolni mindenkit meg lehet tanítani, de komplexen gondolkodni nehéz megtanítani valakit)</li> </ul> </li> </ul>
<p>3</p>	<p><b>50 feletti munkavállalók</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 50+ jelölt kiválasztásakor / kiválasztása után milyen nehézségek jönnek elő? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Magyar 50-es korosztály ahhoz van hozzá szokva (50-esek a rendszerváltáskor voltak egyetemisták), hogy az első 10 évben nagyon gyorsan lehetett felfelé haladni. Ezért az, hogy valaki specialista legyen egy cégben, az nem feltétlen tekintik karriernek ebben a korosztályban, mert ez azt jelenti, hogy az illetőből nem lett vezető.</li> <li>○ Ha már egyszer volt vezető valaki, természetesnek gondolja, hogy ez a normál karrierút (rendszerváltás után nagyon sok vezetőre volt szükség, természetesnek veszik, hogy továbbra is ez a trend). <ul style="list-style-type: none"> <li>● Sokan szeretnének kisebb cégnél igazgatók lenni, mert már nagy cégnél voltak osztályvezetők, pedig ehhez más skillek kellene (de ezt tekintik csak előrehaladásnak)</li> </ul> </li> <li>○ Minden új munkahelyen az első időben bizonyítani kell: általában az ebbe a korosztályba tartozó munkavállalók úgy érzik, hogy a múltat kell hozni, azzal bizonyítani, hogy mi mindent csináltak már. Pedig praktikusabb lenne a kompetenciákra támaszkodni <ul style="list-style-type: none"> <li>● Emiatt toborzáskor szinte meg vannak sértődve, ha kompetencia tesztet kérnek, pedig az IT szektorban kompetencia lenne fontos.</li> <li>● 50 éves kor felett ez a hozzáállás gyakoribb, férfiaknál pedig még gyakoribb a nyitottság hiánya.</li> </ul> </li> <li>○ A fiatalok és idősek közti különbség: élettapasztalat, mert amúgy pont ugyanilyen munkatapasztalata még senkinek sem volt, amikor egy új cégnél helyezkedik el. <ul style="list-style-type: none"> <li>● Ilyen szituációkban nyitottabbak a fiatalok, idősebbek kicsit merevebbek</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>

- Ha elküldték őket valahonnan és kaptak egy nagyobb csomagot, új munka keresésekor egy idő után kezdenek befeszülni, ezért hajlamosabbak arra, hogy egy interjúban arrogánsan viselkedjenek, emiatt pedig nem veszik fel őket.
  - Ha nem tekinti munkának, feladatnak az új pozíciót (mert hát már mindent csinált már), akkor az nagyon rossz.
- Tréninget elfogadják? Vagy bezárkóznak?
  - Ez is személyiségfüggő
  - A cégnél 3 dolgot mérnek: kommunikációs stílus, motivációs struktúra, kompetencia mátrix (utóbbi tud fájni, ha az jön ki, hogy elég nagy lukak vannak benne).
  - Ha az adott ember kompetenciája olyan, hogy a tanulás (legyen az iskolapadi, vagy csak simán tanulni vágyás) benne van a motivációs struktúrájában, akkor nyitott lesz arra, hogy feladatnak tekintse, felkészüljön az új pozícióra.
    - Ha nincs meg benne, akkor nagyon sok pofonra van szükség, hogy rájöjjön, hogy nem lehet csak a múltból élni (személyiségfüggő).
- Gyakori munkahelyváltások okai, jellemzők:
  - Ha valaki 10-20 évet letöltött egy helyen és váltani kényszerül, utána keresi azt, ami az előző 10-20 évében szeretett, miközben az már nem létezik, teljesen másban kéne gondolkodni. Ezért másfél évente vált, keresi azt a helyet, mindig elégedetlen.
    - Egyre lejjebb megy a midlife krízis időpontja (35-40 éves kor)
    - Személyiségfüggő kinek mennyi tréning kell arra, hogy megtalálja magát, a helyét az adott cégnél
  - Régen is hiba volt az, aki gyakran váltott munkahelyet, de nincs azzal baj, ha többféle iparágat megnéz (mert lehet valaki ilyen típusú). Ez csak abban az esetben aggasztó, ha 10-20 év után is gyakran vált.
  - Régebben (rendszerátvitel körül) nem volt tudatos karrierépítés, miközben most pedig ez kéne (önismerettel támogatva, személyiség típus alapján): tudjam, hogy én mire vagyok jó, én mit szeretnék, ezzel nagyobb esélyem lesz a sikerre.
  - Ha valaki nem önként hagyta ott a céget, akkor az mindenképp egy trauma. Nagyon fontos, hogy bármit csináljon az illető, csak dolgozzon (munkaterápia). Onnan már könnyebb megtalálni az igazi munkahelyet, csak tartsa folyamatosan szem előtt, hogy átmeneti az aktuális állapot.
- Cégek hozzáállása az 50 év feletti munkavállalókhöz:
  - Nagyon cégkultúra függően kezelik a cégek a korosztályokat, illetve attól is függ, hogy hány éves az elsőszámú vezető.
  - Kétféle típusú cég:
    - Amerikai, észak-európai: 40 éves ügyvezető szívesebben alkalmaz 28-32 éves középvezetőket (olcsóbb, betanítható, formálható, nem veszélyes a pozíciójára)
    - Magyar, osztrák, német: kor nem annyira meghatározó, a bizalmi szint az, ami számít (nem kor, nem kompetencia működteti kit szeretnének felvenni)
    - Ezek vezetőkre vonatkozó tapasztalatok (Györgyiék velük foglalkoznak)
  - Cégek oldaláról van egy zártság (valahol korosztály miatt: nem annyira kedvelik az idősebbeket)
  - Külsősnek sokkal szívesebben szerződtetnek idősebbeket (40-50 éveseket), nem alkalmazottként szeretik őket foglalkoztatni. A külsős nem veszélyezteteti annak a vezetőnek a pozícióját, akit támogat, illetve szükség van rá, hogy színes legyen a munkavállalói réteg. (Ez utóbbira már a cégek is kezdenek rájönni)
- A mostani 50 év feletti életvitele nagyon hasonlít a 20 évesekéhez (ahhoz képest, ami ennek a generációnak a szüleinél volt). Csak az a probléma egy cégnél, hogy amikor felvételik meglátnak egy önéletrajzot, nem gondolnak bele, hogy nincs különbség az 50 és 60 éves foglalkoztatása között (gyerekei már megnőttek, szülei lehet már nem élnek).
  - 25 éves 1,5 évnél tovább nem marad a cégnél (statisztikailag), még előnyösebb is lehet egy idősebb kollégát felvenni.
  - Nem mindegy kiket, milyen szempontból hasonlítunk össze a felvételikor, vállalati szinten nagyon nehezen gondolnak ebbe bele.

- Kompetencia előtt a kort mindig megnézik sajnos.
- Szemléletformálás a cél: jelenleg 5 generáció dolgozik együtt, ismeretlentől való félelem miatt érzik ezt problémának a cégek.
- Mindent mérünk a cégeknél, egyedül a humán erőforrást nem. Valószínűleg a cégeknél félnék ettől, mert akkor a vezetőnek is szembe kellene néznie azzal, hogy lehetséges, hogy kudarcot vall. Akkor nem lenne szubjektív a felvétel, ha meg lehetne mérni a kompetenciákat (és nem azt nézni, hogy az illető hány éves).
- Erre jó példa: anno amikor IT-s cégnél dolgozott, dőltek össze a projektek a fiatal fejlesztőknél, ezért felvettek projekt menedzsernek idősebbeket. Sokkal sikeresebben ment tovább a cég, mert kellett az élettapasztalatuk hozzá, hogy összefogja a fiatal fejlesztőket.

g) Közigazgatást kiszolgáló fejlesztő és üzemeltető vállalat

**COVID-19 hatásai az iparágra, cégre**

- Mivel a cég alpból is fejlesztési és üzemeltetési szolgáltatást nyújt nagy ügyfelének IT eszközökön keresztül, ezért a tavaszi vészhelyzet nem jelentett nagy nehézséget
  - A távmunka, otthoni munkavégzés elfogadott volt (maximum évi 52 nap home office, de megvoltak már rá a szabályzatok, kialakított rendszerek), infrastrukturálisan fel voltak készülve. Háromféle verzióban oldották meg a home office-t: volt, aki virtuális desktop-on keresztül, valaki VPN-en, valaki pedig csak a levelezés segítségével dolgozott otthonról. (A munkavállalók 80%-a dolgozott otthonról a karantén ideje alatt.)
  - Vezetési szempontból: A távmunka tömegessége okozta a nehézséget, a vezetőkben kontrollvesztési érzet van / volt. Hiányoznak a KPI-ok, amelyek megmutatják a valós teljesítményt, nem tudni vajon visszaélnék-e a kötetlen munkavégzéssel.
    - Elég nagyok a szervezeti egységek, riportálás formálisabb, ezért is alakult így a helyzet.
    - Nehezebben gyakorolható a kontroll, ilyen tömegben sokkal jobban „elveszik“ az a kolléga, aki kevésbé teljesít, mintha ott lenne közvetlenül a vezető előtt.
- Az ügyfél szempontjából sem okozott nagy fennakadást a távmunkás időszak.
  - Az olyan projektek lassultak le, amelyek tesztelési szakaszban voltak, ügyféllel és alvállalkozókkal is együttműködtek, így a személyes kommunikáció helyett az email-ezés nem volt annyira hatékony.
  - 1-2 projektben volt csúszás, de előtte is előfordultak kisebb csúszások, most ezt rá lehet fogni a pandémiára
  - Az üzemeltetést, napi munkavégzést nem akadályozta.
  - Megrendelői szempontból sem volt változás, kereslet állandó maradt (egyetlen megrendelő).

**IT terület**

- Teljes létszám: 336 fő
  - Üzemeltetés: 150 fő - 10 db szervezeti egység (kb. 10 fősek, van néhány 20 fős)
  - Fejlesztés: 146 fő - 3 db szervezeti egység (átlagban 30 fősek) (40 fős: adattárházzal foglalkoznak; másik 2 szervezeti egység a fejlesztés szakaszához illeszkedik: szervező csapat: üzleti elemző, architect; fejlesztő csapat: Java, adatbázis, frontend)
  - Többiek támogató területek + stratégiával foglalkozók (vezetők)
- Hiányterületek, nehezen betölthető pozíciók:
  - Idén a toborzás könnyebben ment mint tavaly
  - Általában szenior tudású szakembereket keresnek (bár van gyakornoki program is)
  - Tavaly nehezen töltődtek be a pozíciók, ezért év végén fejeződéssel szerződtek
  - Idén könnyebben találtak szakembereket (COVID segített benne), rövidebb a keresési idő, de ez függ az adott pozíció betöltéséhez szükséges kompetenciáktól
  - Hiány pozíciók:
    - Vezető fejlesztő, architect, jó projektmenedzser, jó üzleti elemző, vezető (fejlesztői csapat élére)
    - Gyakorlati tudással rendelkező vezetőket keresnek (pl. Java-t is ismerő)

### 50 feletti munkavállalók

- Átlagéletkor: nagyon magas – 46 év (2019 elején, amikor a mostani ügyvezető érkezett, 48 év volt)
  - Közigazgatásra jellemző: idősebbek nem váltanak (közigazgatásba tartozik az ügyfelük)
  - Üzemeltetőknél magasabb életkor (ügyfelüktől került kiszervezésre ez a részleg)
  - Vannak olyan technológiák, amiket a fiatalok már nem ismernek, ezért magas az átlagéletkor, de szükség lenne a fiatalításra mindenképp a cégnél

#### Hozzáállás az 50+-os korosztályhoz:

- Átképzés újabb technológiára nehéz: rávenni nehéz, hogy hajlandó legyen új technológiát megtanulni

#### Képzések, átképzések:

- Bootcamp jellegű képzésről: náluk sokkal speciálisabb tudásra van szükség
  - Junior tudással alig rendelkező kollégát nehezen tudnának felvenni egy olyan pozícióra, ahova szinte kizárólagosan szeniorokat várnak
- Belső átképzések: vannak ilyenek, működik egy képzési rendszer (szakmai és kompetencia jellegű képzési tervek)
  - Ez jelentős kiadás, de szükséges, és a tulajdonos által is támogatott
  - Speciális tudásról speciális tudásra képzik át őket, haladnak a korrallal, új technológiákkal
  - 50+-osok nehézségei:
    - Kérdés, hogy hajlandó-e az átképzésben részt venni,
    - Sokszor a proaktivitás hiányzik, nem kezdeményeznek átképzést maguknak, miközben fiataloknál ez jellemzőbb lenne
  - De a teljesítményértékelési rendszerrel van összekapcsolva a képzés-fejlesztés: Minden kollégának van egy fejlesztési terve, amit együtt kiértékelnek az év végén

#### Végzettség vs. tapasztalat:

- Van egy munkaköri térkép, amely az elvárt szakképzettséget mutatja, illetve a szükséges problémamegoldási készségeket, elvárt felelősséget. Ez alapján veszik fel a kollégákat.
  - Ha hiányzó szakképzettsége van, akkor segítenek tanulmányi szerződéssel akár, legyen szó képzésről vagy átképzésről
  - De azért ritka esetben vesznek fel olyat pl. rendszermérnöknek, akinek nem felsőfokú végzettsége van, hiszen az pénzügyileg nem igazán érne meg a cégnek
- Tiszta szakirányú képzettség mellett annyi tapasztalatot, annyi plusz tudást várnak el, hogy nem tudnának felvenni juniort / átképzett munkavállalót
  - Volt ilyen jellegű tárgyalás képző szervezettel, de ehhez olyan komoly mentori rendszer kiépítése lenne szükséges, (kiemelni kollégákat folyamatban lévő projektekből) ami nagy erőforrásvesztéssel járna. És mindezt azért, hogy juniorból néhány hónap alatt szakértők kelljenek, nem biztos, hogy megéri.

#### h) Közigazgatást kiszolgáló IT szaktanácsadó középállalat

1	<p><b>Bemutakozás</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Közigazgatási digitális projekteken dolgoznak, tervezik, megvalósítják, minőségbiztosítják ezeket a projekteket (menedzsment tanácsadó cég)</li> </ul> <p><b>COVID-19 hatásai az iparágra, cégre</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Munkaszervezés           <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Március 18-tól már home office-ban voltak (2 kolléga ügyelt, illetve az ügyvezető járt csak be)</li> </ul> </li> </ul>
---	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Amikor elkezdtek lazítani, akkor elhatározták, hogy júliustól korlátozott kapacitásokkal ismét az irodában tudnak dolgozni (max. 10-en lehetnek bent a 25 fős székhelyen)</li> <li>○ De az alapműködés során is az állomány fele volt terepen (ahol a fejlesztést végzik), fele az irodában dolgozott, tehát a távmunka önmagában nem volt újdonság, infrastruktúra is megvolt hozzá (laptopot használtak, VPN kapcsolat)</li> <li>○ Fiatalabb kollégáknál a közösség kezdett el hiányozni egy idő után, nyáron ezért tartottak néhány fél napos kinti helyszínen szervezett csapatépítőt</li> <li>○ Augusztus végével munkaszerződés módosítás (kötetlen munkarend elérte a maximumát), ezért év végéig szabad munkarendben dolgoznak</li> <li>○ Biztosítják a higiéniés feltételeket, de teszteket nem finanszíroz a cég (eddig nem is volt rá szükség)</li> <li>● Fluktuáció <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Természetes fluktuáció miatt (szülési szabadság / tanulmányok miatt) vannak olyan új kollégák, akik a távmunkás időszakban léptek be. Ők vagy ismerősökön keresztül jutottak be (ahol megvolt a személyes kapcsolat), illetve kialakítottak egy mentori rendszert is az onboarding elősegítésére nekik.</li> </ul> </li> <li>● Ügyfelek, üzleti hatások <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Munkában a járvány nem okozott változást, nagy projekteken dolgoznak, ezek kicsit csúsznak, év végére futnak ki nagyjából.</li> <li>○ Kérdés az, hogy év végén / jövő év elején indulnak-e új projektek, bár a közigazgatásban nem zárkóztak be annyira, szóval még az is lehet, hogy simán indulnak.</li> <li>○ Jelenleg az üzleti terv közepén vannak, pénzügyileg semmi rendkívüli, de nagyon bizonytalanok a továbbiakban.</li> <li>○ Visszavetés jövő év első felében lesz (ostorhatás) valószínűleg, ezért ősszel kell ezt kezelni, elébe menni. <ul style="list-style-type: none"> <li>● Jönnek új projektek, de új kollégát nem vesznek fel (júniusban 3-4 embert vettek fel).</li> <li>● Ha nem lesz sikeres a sales, akkor 3-4 embert novemberben elengednek, de ez is a következő néhány hónap függvénye.</li> </ul> </li> <li>○ Korábban a munkával ki nem töltött időben képzésekre jártak, szervezetfejlesztésben vettek részt, de ez idénre már mind megvolt, már nem engedhetnek meg maguknak több ilyen.</li> <li>○ Most majd minőségi cserék lesznek jövő év első felévéig (nem cipelnek olyan kollégákat, akiket nem tudnak foglalkoztatni), de ez még változhat, bizonytalan a jövő év. <ul style="list-style-type: none"> <li>● Közigazgatásból szeretnének átjönni hozzájuk néhányan, tehát meglenne a minőségi cseréhez a megfelelő ember, megfelelő tudással.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
2	<p><b>IT terület</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Menedzsment consulting cég <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Főként közgazdász háttérű kollégák - 50%</li> <li>○ Műszaki - 30%, ennek a fele IT-s (kb. 5 fő);</li> <li>○ 10% jogász,</li> <li>○ Egyéb végzettségűek</li> </ul> </li> <li>● Nem fejlesztenek a cégen belül, alvállalkozók a fejlesztők (állandó kis fejlesztő cég, webüzemeltetés)</li> </ul> <p><u>Informatika a közigazgatásban:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Néhány cégnél koncentrálódik a tudás, legújabb technológiák <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Például RPA-ra való átképzéssel az 50+-osokat nem tudnak mozgatni (angolul nem tudnak ez az akadály), ezért most ők azzal foglalkoznak, hogy magyarra fordítanak oktatási anyagokat</li> </ul> </li> <li>● Újabb technológiákra a cégek egyre inkább próbálnak többet fordítani (képzés, licenz vétel, de ehhez kockázatot kell vállalni) kompetencia központok kezdenek épülni. A járvány helyzet ezeket az új trendeket, technológiákat erősíti, hiszen zavaró, hogy</li> </ul>

	<p>bent kell lenni járvány alatt is az irodában, nincs meg a távmunkához a kiépített infrastruktúra.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Új technológiák megtanulására milyen az attitűd? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Közigazgatás le van maradva a piachoz képest, kísérletező, innovatív szellem nem jellemző (üzemeltetők inkább).</li> <li>○ Fejlesztők koncentráltan néhány intézetben vannak, a tudást ők behozzák a piacról frissen, de jellemzően outsource-olva jön az új technológia.</li> <li>○ Jó szakemberek, ha elmennek piaci vállalatokhoz dolgozni, akkor nem jönnek helyettük újak, ez nagy probléma, nem igazán lehet az informatikusokat pótolni.</li> <li>○ Közigazgatási vezetők általában jogászok, akik nem a digitalizáció fontosságában lettek szocializálva oktatásuk során, projektmenedzsment ismereteik nem nagyon vannak. Ezen fontos lenne változtatni a fejlődés érdekében.</li> </ul> </li> <li>• Lehetséges lépések a közigazgatási informatika agilisabbá tételére: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ CIO pozíció fontos lenne a közigazgatási szerveknél (nem a pénzügy alá betagozódó informatika csupán).</li> <li>○ Éves költségvetés 3-5-10%-a (területről függően) mehetne a digitalizációra, infrastruktúra kiépítésére, képzésekre.</li> <li>○ Folyamatos visszapótlás az eszközökre, amortizáció figyelembe vétele</li> </ul> </li> </ul>
3	<p><b>50 feletti munkavállalók</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Átlagéletkor (általában a közigazgatásban) <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Üzemeltetők: 40-50+-osok. Aggódnak, hogy mi lesz a rendszerrel, ha majd ők nem lesznek, hiszen a fiatalok nem ismerik ezeknek a rendszereknek a működését. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Juniorok: Ha kinevelik őket néhány év alatt, akkor jobb fizetés reményében átmennek máshova.</li> <li>• 30-40-es korosztály a hiányzó</li> </ul> </li> <li>○ Alkalmazásfejlesztő: 30-as korosztály. Ezek a cégek a korosztálynak megfelelő szervezeti kultúrával működnek</li> </ul> </li> </ul> <p>Generációk közti különbségek</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gyorsan változik a technológia, folyamatosan figyelni kell a közösségi médiát, hogy ezt követni lehessen, erre idősebb embernek család, hobbik mellett nincs ideje / motivációja. Illetve az idősebbeknél a nyelvtudás nincs meg, nemzetközi kapcsolatok kellene, klubokban, fórumokon való részvétel.</li> <li>• Az idősebb generációnak nem szokványos a lifelong learning, miután kilépett a felsőoktatásból, már keveset tanult hozzá, tehát 20 éves tudással érkezik egy céghez, ami csak az üzemeltetésre elég.</li> <li>• Az informatikai, nyelvtanulási lehetőségek a rendszerváltás után nyíltak meg, a mostani 50+-os generáció ebben nem tudott már részt venni, ezért visszahúzódnak ilyen szempontból.</li> <li>• De ez a digitalizációban szocializálódott 50-es korosztály nem minden tagjára igaz természetesen, csak a közigazgatásban a fent leírtak a gyakoribbak, jellemző egy 5-10 éves lemaradás a piachoz képest.</li> </ul>

i) Külföldi tulajdonú szoftverfejlesztő nagyvállalat 1.

1	<p><b>COVID-19 hatásai az iparágra, cégre</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Negatív hatások: ügyfelekre vonatkoznak <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ha ügyfeleiknek eltűnik a piaca, akkor megrendelőként sem fognak tudni fejlesztői projekteket kiadni</li> <li>○ Ügyfeleik egy része majdnem / teljesen tönkrement, tehát üzletileg negatív a hatás</li> </ul> </li> <li>• Pozitív hatások: működési módra vonatkoznak <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sok évig tartott volna az átállás home office-ra megfelelő IT biztonsággal</li> <li>○ Ez nagyon felgyorsult és sikeresen megvalósult</li> </ul> </li> </ul>
---	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Bebizonyosodott: távmunkában lehet nagyobb léptékben is dolgozni, a hatékonyság, normális kooperáció fenntartható</li> <li>○ Kevesebb, mint 10 ember volt bent az irodában a járvány alatt (1600+ munkavállalóból)</li> <li>● Hatás a munkaerőállományra:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Nem küldtek el senkit a COVID miatt, nem volt leépítés</li> <li>○ Viszont sokkal több kollégát kellett úgy finanszírozni, hogy bevétel oldal nem volt meg (tehát nagyobb volt a teher a cégen)</li> <li>○ Részmunkaidőre áttették a csapat egy részét, tehát voltak konkrét jövedelmi áldozatok, amiket a kollégáknak meg kellett szenvednie a létszám megtartása érdekében</li> <li>○ Létszámot egyelőre tudják tartani                     <ul style="list-style-type: none"> <li>● Sok belső átmozgatás volt projektek között, amennyire csak lehet, így oldják meg az ügyfelek megrendelésének csökkenését</li> <li>● Hiány van amúgy is jól képzett, angolul tudó fejlesztőkben, ezen nem változtatott a COVID</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>● Újra elkezdene nagy számban embereket felvenni, de COVID alatt sem volt létszámstop             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Még nehezebb lesz embereket megmozdítani, felvenni magukhoz, mert mindenki jobban törekszik a biztonságra</li> <li>○ Munkaigényesebb lesz meggyőzni embereket ahhoz, hogy csatlakozzanak hozzájuk (biztonságos állás feladásával)                     <ul style="list-style-type: none"> <li>● Nem megszólítani nehéz az embereket, hanem meggyőzni, érdeklődést felkelteni, a váltási szándék kiváltása nehezebb, ez esett vissza a vírus hatására</li> </ul> </li> <li>○ Jó szakemberek megtartása talán kicsit könnyebb lesz így                     <ul style="list-style-type: none"> <li>● Csökkent a fluktuáció náluk, bár előtte sem volt nagy</li> <li>● Fluktuáció a fejlesztői piacon szignifikánsan csökkent</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
2	<p><b>IT terület</b></p> <p><u>Létszám adatok</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Fejlesztői munkakörökben dolgozik a munkavállalók többsége (kb. 85%)</li> <li>● A menedzsment a 2-2,5%-a a teljes létszámnak</li> <li>● 10-11%-a a létszámnak support funkció (pénzügy, HR, számvitel, talent acquisition...)</li> </ul> <p><u>Kompetenciák</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Tapasztalt, szenior (vagy mediior) fejlesztőből van hiány (Java, .Net, automata tesztelő, BigData, business analyst), ezért akkor vesznek fel ezekbe a pozíciókba embert, amikor éppen találnak (annyira nagy a hiányuk, akár van COVID, akár nincs)</li> </ul> <p><u>Toborzási tervek</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Következő időszak HR tervei hogyan módosultak a COVID hatására?             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Szándék megvan viszonylag sok embert felvenni</li> <li>○ Bizonyos projekteken volna plusz feladat, kellene plusz ember (év végéig 3 számjegyű létszám bővülés is lehetne, ha találnának annyi szakembert)</li> <li>○ Nem volt létszám freeze a COVID alatt (sem lokálisan, sem globálisan), ha szembejött egy jó szakember, felvették</li> <li>○ Jól képzett szakemberekből vennének fel, ebből van tényleges hiány</li> </ul> </li> </ul>



3

### 50 feletti munkavállalók

Átlagéletkor: 31-32 között van

- 50+-os kollégából néhány tucat van csupán a cégnél
- Az átlagéletkor indokai között az is lehet, hogy maga a cég is csak huszonpár éves
  - Az alapítók az induláskor leginkább entry levelből hoztak be embereket, így tudtak organikusan növekedni, ők azok, akik most 40+-osok, vagy éppen elérték az 50-et. Tehát idővel lassan nőni fog az 50+-osok aránya.
- A legtöbb fejlesztő a cégnél „hands-on” fejlesztő és tesztelő, a tapasztaltabbak (idősebbek) már nem „hands-on” munkát végeznek. Ennek az oka, hogy vagy magasabb pozícióban vannak, vagy nem beszélnek angolul annyira jól.

50 feletti kollégák toborzása

- A felvételi folyamatnál abszolút nem nézik az életkort: volt 50+ junior fejlesztőjük, akinek az álma az volt, hogy Java fejlesztő legyen (csak nem ez az általános tapasztalat). De általában inkább a fiatalok jelentkeznek.
- De amúgy jó tapasztalatok vannak az 50 év feletti kollégák foglalkoztatásával kapcsolatban, nem voltak hátrányban

Diversity program

- Fejlesztői munka nemsemlegességét propagálására van programuk ("Coding is sexy")
  - Tizenvalahány százaléknyi hölgy kollégájuk van
- Kor szempontú diversity program nincs kifejezetten
  - Bátorság kell ahhoz, hogy valaki nagy karrierváltásba vágjon (mindegy mit csinált előtte)
  - Valakiben ez a szándék elég erős a többéves próbálkozáshoz (nyelvet, munkamódszert kell tanulni, valamit a korábbiakból elengedni)
  - Vannak jó és rossz példák, de nagy egyéni különbségeket látni ezekben
  - Fő probléma az, hogy kevesen vannak, akik jól beszélnek angolul
- Nyitottak arra, hogy külföldről is vegyenek fel kollégákat, olyanokat, akik nem beszélnek magyarul
  - Ez korlátot is jelent valamennyire, hiszen csapatban kell dolgozni és ezzel az adottsággal azok a kollégák alkalmasak erre, akik jól beszélnek angolul a magyarok közül is
- Általánosan is - korosztálytól függetlenül - megdöbbentő az angolul nem tudó, de nagyon jó szakemberek száma
  - Vannak főállású nyelvtanárai a cégnél, akik támogatják a kollégákat a nyelvtanulásban, fejlődésben
  - Nem lehetetlen a nyelv megtanulása, csak sokan vannak, akik nem veszik a bátorságot, nincs meg a komoly szándék ("ebben a korban már minek..."). Ez nem képességbeli, hanem motivációs probléma.
- Kísérletet tettek pár éve arra, hogy megtanítsanak angolul jó szakembereket, de nem lett jó vége
  - Azt szokták mondani, hogy a programozás nagyjából egyenlő azzal, mint nyelvet tanulni, illetve a programozás alapnyelve az angol amúgy is. Ebből adódóan van összefüggés az angoltudás és a programozási nyelv ismerete között
  - 12 embert vettek fel a kísérleti programban, ebből 1 ember maradt a cégnél
  - Napi 2 órát tanultak angolul munkaidőben
  - Kísérleti programban résztvevő korosztály kb. a 30-as évek vége, 40-es évek eleje volt

Junior munkakörökbe vesznek fel 40-50 éveseket?

- Ha megvan a nyelvtudás, megvan a minimális fejlesztői tudás, akkor igen
- Nagyon sok múlik az egyéni hozzáálláson ilyen esetekben
  - Feltétele, hogy vállalja, hogy lassabban halad, kevesebbet keres az elején

- Ha erős a drive, meg lehet csinálni
- A probléma általában az szokott lenni, hogy sokan lágy óhajtás szintjén szeretnék csak, de ehhez napi 6-8 órában gyakorolni kellene elemi szinten új dolgokat, újrakezdői szintről. Ehhez nagyon nagy alázat kellene, ez utóbbi szokott hiányozni.
- Akikben megvan az akarat, alázat a feladatok iránt, felelősségtudat, önismeret, belőlük nagyon jó szakembereik lesznek
  - De ez kevesekben van meg
  - De néhány juniornál is elcsúszhat ez, nem mindig van meg az elhivatottság, alázat, ezért sokan elvéreznek bármelyik korosztályból ilyen tényezőkön

#### Munkaadóként hogyan lehetne segíteni az 50+ korosztály integrációját?

- Speciális eszközrendszerük nincs hozzá, hogy vonzóbbá tegyék a céget az 50 év feletti korosztálynak, speciális motiváló tényezőket sem alkalmaznak
- Szükséges, de nem elégséges feltétel a sikerhez az, hogy a cég kulturálisan úgy van berendezkedve, hogy nagyon széles spektrumon nagy az elfogadás (agilis módszertan, szoros együttműködés szükséges).
  - Mindennapi élet feltételrendszere olyan, hogy csapatban ötletnek, különben nem haladnak sehova.
- Ha valaki a többkörös (3 kör) interjúk végén ott van, hogy felveszik, akkor nagyon ritkán szokott később probléma lenni vele
  - Onboarding során már általában beintegrálódik a csapatba
  - Recruiterek inkább saleses-ek, mint HR-esek, a 3 kör alatt alaposan megszűrik az embereket, néhány ember volt csak, akit próbaidő alatt kiszórtak
- Életkor miatt nem esett ki még senki
  - Együttműködésben és kommunikációban nem tapasztaltak generációs töréseket
- Nagyon sok projekt, nagyon sokszínűek: sakkozni is lehet a problémásabb emberekkel (befogadóbb csapatok / technikai fókuszú csapatok / ...), így előbb utóbb mindenkinek találnak megfelelő helyet
  - Lapos a szervezet, vezetők is közel vannak a kollégákhoz, így meg tudják találni az embereknek a helyét a szervezetben
- Ahhoz, hogy projektre rákerüljön valakit, mindig vannak „team fit” interjúk. Ha el tudják képzelni, hogy együtt tudnak dolgozni (1-2 kör team fit interjú után), illetve az ügyfél is megnézte előre és jóváhagyta, akkor kerül csak rá valaki az adott projektre
  - (Nincs magyar ügyfelük, ezért csak akkor tud projektre kerülni, ha beszél angolul, mivel az ügyfél is megismerkedik vele a projekt indulása előtt)

#### Melyek azok a munkakörök, ahol el tudnák helyezni a más szektorból érkező munkavállalók?

- Tesztelői munkakörben sem egyértelmű (első tipp mindig ez szokott lenni)
  - Óriási félreértés van a tesztelői munkakörrel kapcsolatban, sok cég azt hiszi, hogy ide fel lehet venni bárkit
  - A tesztelői szakma ugyanolyan külön szakma, mint egy fejlesztői
- IT szektorba átemelni valakit nem olyan egyszerű, nincs olyan, hogy könnyebb / nehezebb valamelyik szektorból átképezni valakit
  - Minden munkakör betöltéséhez ugyanúgy szilárd szakmai alap szükséges
- Back-office-ban tudna elhelyezkedni (nagyjából) valaki, aki más szektorban dolgozott eddig
  - Ez is elég specifikus az IT szektorban (pl. recruitereknek kvázi fejvadász cégeként kell működniük náluk, annyi különbséggel, hogy csak 1 ügyfelük van, maga a cég)
  - De amúgy is minimalizálni akarják a back-office csapatot, amennyire lehet
- Felvenni valakit 0 tapasztalattal, 0 képzéssel egy make or buy kérdés. Csak akkor érdemes, ha semmi már opció nincs.
  - De back-office-ban ez nincs így, vannak opciók, vannak szaktudással rendelkező jelentkezők
  - Általában ha megürül egy munkakör, akkor megoldás kell, mégpedig gyorsan. Ilyenkor akkor van gyors megoldás, ha találnak embert, akinek már van a releváns tapasztalata, illetve a szükséges skillek is megvannak neki.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fejlesztői kompetenciákra létrehozunk egy-egy képzési programot időről időre (mivel olyan hiány van belőlük amúgy).             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ráfordítás / megtérülés szempontú megfontolások vezérlik ezt is, mindig pengeélen táncolnak, hogy megéri-e</li> <li>○ Közel kell lenni a fejlesztői szakmához már alapból is, hogy hozzájuk fel tudják majd venni</li> <li>○ 4-6 hónapos ráfordítással lehet a majdnem kész fejlesztőből képezni junior fejlesztőt                 <ul style="list-style-type: none"> <li>• De ekkor csak belső projekten fog tudni dolgozni, mert a CV-jében nincs releváns tapasztalata</li> <li>• 1-1,5 évnek el kell telnie, hogy valaki ilyen módon ügyfél projektre kerüljön</li> </ul> </li> <li>○ Aki nulláról indul, annak 1-1,5 év a releváns tudás megszerzése (ez pénzügyileg nem megtérülő)</li> </ul> </li> <li>• IT fókuszú recruiter se nagyon van már, ez is kezd hiányszakmává válni</li> </ul>
--	---

j) Külföldi tulajdonú szoftverfejlesztő nagyvállalat 2.

	<p><b>COVID-19 hatásai az iparágra, cégre</b></p> <p>Nem súlyosan, de érintette a vállalatot a kialakult helyzet, hatása vegyes volt. Egyes projektek befejeződtek, de ez nem kizárólag a Covid következménye, az autóiparban már előtte is érezhető volt egy lassulás.</p> <p>A munkavállalók létszáma csökkent, de leépítés nem volt. A fluktuáció nagyon magas volt a vírus kezdete előtt. Hiring freeze volt, a nyitott pozíciók száma visszaesett a fejlesztői iparban. Egyes szoftveres cégek leépítésre kényszerültek, ezek a munkavállalók megjelentek az álláspiacon, így könnyebb volt találni fejlesztőt, mint korábban bármikor, előtte nagyon erős 'harc' a jó IT szakemberekért, ez valamelyest mérséklődött.</p>
1	<p><u>IT-re és a munkavégzésre gyakorolt hatás:</u></p> <p>A távmunkára gyorsan át kellett állni, mert az 1500 fős munkavállalói létszám közül kb. 700 szülő, a digitális oktatás bevezetésével ők otthon maradni kényszerültek. A rendszerük nem volt felkészülve erre, kb. 300 ember tudott egyszerre home office-ban dolgozni, előtte többre nem is volt szükség. Az IT 4 nap alatt kiépítette és létrehozta a szükséges berendezkedést, lehetővé téve így a home office-t mindenkinek. Korábban a személyes, irodában való munkavégzést preferálták, abban hittek, hogy így tudnak hatékonyan dolgozni, szükséges a csapatszellem, látni egymás interakcióit stb. A Covid miatt megdőlt, amiben hittek, otthonról is sikeres volt a munkavégzés, sőt produktívabbak is voltak otthonról. Heti 2 napot továbbra is otthonról dolgoznak. A helyzet arra kényszerítette őket, hogy átgondolják azt, amiben hittek, és felkészüljenek arra, hogy mit hozhat a jövő, hiszen mint a helyzet bebizonyította, ez egyik napról a másikra megdőlhet.</p>
2	<p><b>IT terület</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jelenleg is van nyitott pozíciójuk IT területen</li> </ul> <p><u>Szükséges kompetenciák IT területen</u></p> <p>A csapatmunka, mint vállalatspecifikus kompetencia nagyon fontos (irodai munkavégzés fontossága). Emellett a tanulásra való képesség és hajlandóság. Szeretnének 50+-osat felvenni, de azt tapasztalták, hogy nincsen a piacon ilyen, ezért van annyi junior. Ezért is fontos a tanulási készség, nincs olyan jelenleg a piacon, akit ők keresnek, hanem ők képzik ki.</p> <p>Emellett, ami nagyon fontos nekik, hogy a szervezeti kultúrába be tudjon illeszkedni a munkavállaló, jelenleg kultúraváltáson megy keresztül a cég, melynek főbb pillérei:</p>

	<p>emberközpontúság, szakértelem, transzparencia, felelősségvállalás, törődés, merészség (status quo megkérdőjelezése).</p> <p><u>50+-os korosztály cégre gyakorolt pozitív hatásai:</u></p> <p>Jelenleg is dolgoznak náluk 50+-os fejlesztők, akik nagyon jó hatással vannak a szervezeti kultúrára. Kiegyensúlyozó, 'kijózanító' hatásuk van (a „józan ész” képviselik), nyugalmat hoznak a szervezetbe. Emellett hatalmas domain tudással rendelkeznek, ami a fiatalokról nem mondható el, mert ez az évekkel és a tapasztalattal alakul ki, nem lehet az iskolapadban megtanulni. Jó mentorok is.</p>
<p>3</p>	<p><b>50 feletti munkavállalók</b></p> <p><u>Átlagéletkor:</u></p> <p>32-33 az átlagéletkor, foglalkoztatnak 50 felettiakat, IT pozícióban is, de a fiatalabb korosztály a jellemző. Nem azért, mert nem szeretnék, hanem mert tapasztalatuk szerint az 50 év feletti fejlesztők, IT szakemberek nem jelennek meg az álláspiacon, nem keresnek új állást.</p> <p><u>Mennyire nyitott az IT szektor a generációk együttműködésére?</u></p> <p>A vállalat rendszeresen megkérdezi a munkavállalókat, felméri az esetleges problémákat. A legutóbbi megkérdezés alkalmával felszínre bukkant a generációs probléma, úgy látják, most kezd el ez problémaként megjelenni és a jövőben foglalkozniuk kell ezzel a kérdéssel. Az eredmények azt mutatták, hogy 2 táborra szakadtak a kollégák, és köztük két irányú ellentét van. Egyrészt vannak az idősebbek, akik úgy gondolják a fiatalabb generáció lusta, nem szeretne annyit dolgozni, de egyből mindent akarnak, és a fiatalabbak, akik úgy gondolják, az idősek lassan dolgoznak, nem képesek már úgy alkalmazkodni, mégis azt hiszik mindent tudnak. Emiatt a vállalat célja a jövőben, hogy kommunikálja a munkavállalók felé, hogy kortól függetlenül mindenkire szükség van a cégnél, mindenkinek a munkája fontos.</p> <p><u>Mennyire preferálják / nem preferálják az 50 év felettiakat IT munkakörökbe való felvételkor?</u></p> <p>Nem az életkor befolyásolja, nem hátrány ha valaki 50+-os. Sőt, ők kifejezetten örülnének is neki, szeretnék felvenni, de nem találnak. Lehet azért nem találnak egymásra, mint munkavállaló és munkáltató, mert a vállalatuk nem nyitott az alvállalkozókra, a munkaviszonyt preferálják és így szeretnék foglalkoztatni.</p> <p><u>Mennyire jelentene hátrányt egy 50 év feletti munkavállaló felvételekor IT munkakörbe a hiányzó iparági tapasztalat, ha megvannak az IT kompetenciák (más iparágból átjövő, átképzett munkavállalók)?</u></p> <p>Nem feltétlenül hátrány, persze az erős domain tudás előny, de nem muszáj, ez nagyon ritka, így nem lehet csak ezt keresni egy jelöltben, hiszen nagyon kevés ilyen van.</p> <p>Át lehet őket képezni, nem kizáró ok, ha valaki más iparágból jön, van rá jó példa, hogy valaki juniorból architect lett átképzésnek köszönhetően. Nem az számít, hogy valaki hány éves, hanem hogy mit sajátított el az átképzésen.</p> <p>Ami esetleg hátrányként vagy hiányosságként felmerülhet ennél a korosztálynál az a nyelvtudás hiánya, vagy a nem elegendő/megfelelő nyelvtudás. A cégnél az angol mellett a német is fontos.</p> <p><u>Diverzitást célzó programok</u></p> <p>Van egy 'Nők az informatikában' programjuk, felméréseket végeznek, hogy jobban megértsék a helyzetüket, segítenek nekik, hogy magukat is úgy pozícionálják, hogy el tudnak indulni onnan, ahonnan egy férfi, önbizalom erősítés tréningeket tartanak. Kb. 18% a női munkavállaló, de közülük is sokan pénzügyön, hr-en, kevesebben vannak kifejezetten IT-s pozícióban, kb 14%. Ezzel kapcsolatban ugyanaz a tapasztalat, mint az idősebbekkel: a cég venne fel, de nincs az álláspiacon.</p>

	<p>Emellett kiemelt figyelmet fordítanak a visszatérő kismamákra: részmunkaidő, kötetlen munkaidő, stb.</p> <p>A jövőben gondolkoznak, hogy több figyelmet fordítsanak az LMBTQ csoport integrálására.</p> <p><u>Hogyan lehetne az 50 év feletti munkavállalókat vonzóbbá tenni a vállalat számára?</u></p> <p>Sokan azt hiszik, többet kellene ráfordítani egy idősebbre, és ez már nem éri meg. Az ő véleményük szerint ugyanannyit rá kell fordítani egy fiatalabbra is, csak másféle ráfordításról beszélünk. Sőt, egyes esetekben egy fiatalra még többet is, ezt kéne sok cégnek belátni.</p> <p>Másrészről pedig hangsúlyozni kellene, hogy milyen jó hatással vannak a szervezeti kultúrára, és hogy milyen jól kiegyensúlyozzák a fiatalokat. Az a tapasztalat, hogy a fiatalok sokszor hajlamosak a 'semmi nem elég' mentalitásra, nem értékelik, amit kapnak, nem veszik figyelembe, hogy mennyi mindent kapnak a cégtől, néha abban is csak a negatívát látják, vagy még többet akarnak. Ezt nagyon jól ellensúlyozzák az 50+-osok, józanságra intik őket, elmondják, hogy ezek a problémák ugyanúgy más cégnél is előjönnek, sőt más helyen nagyobb problémák is vannak, vagy kevesebbet kap a munkavállaló a cégtől. Segíthetnek elérni egy magasabb elkötelezettséget a cég iránt a fiatalok részéről.</p> <p><u>Az 50+-os korosztály motiválása</u></p> <p>Kiemelten nem foglalkoznak azzal, hogyan tudnák ezt a korosztályt megtartani, mert ők eleve el sem akarnak menni. Akikre leginkább jellemző, hogy távoznak a cégtől, azok a 3-5 év tapasztalattal rendelkezők, ez a legszélesebb réteg is a cégnél, viszont kezdenek fogyni, nem tudnak annyi újat felvenni, ahányan elmennek. Jellemzően ők indokként azt nevezik meg, hogy nincs elég kihívás, nem tudják kellőképpen kiaknázni a bennük rejlő lehetőségeket. Az idősebbek nagyon ritkán mennek el, tisztában vannak vele, hogy a problémák más cégeknél is megjelennek. Nem akarnak már új domaint megtanulni, nem szeretnének már kockázatot vállalni, több veszítenivalójuk van, nem szeretnék a biztosat a bizonytalanért feladni.</p>
--	---

k) Külföldi tulajdonú telekommunikációs nagyvállalat

<b>1</b>	<p><b>COVID-19 hatásai a cégekre</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A vállalatnál a home office egy régóta bevett szokás volt (max. heti 2 napban). Azok a cégek velük ellentétben, akik előtte nem home office-oltak, teljesen más jellegű kihívásokkal szembesültek, ők jól vették az akadályokat.</li> <li>• Digitális transzformációs roadmap-en 2-3 éves célokat rögtön ugrották meg (1-2 hét alatt)             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Óriási sikerélmény volt, amikor 40-50 éves kollégák hétvégén élesítettek releaseket teljesen online (miközben ezeket előtte mind egy helyen tartózkodva tették meg).</li> </ul> </li> <li>• Többféle intézkedést vezettek be a karantén kezelésére, annak érdekében, hogy a kollégák well-being-je megfelelő legyen („Well at home” program):             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Online webinárok: pl. gyermekpszichológus;</li> <li>○ Pszichológusi segítség (anonim módon);</li> <li>○ Képzés-fejlesztési témában webinárok (online tréningek helyett rövidebb webinárok, főképp vezetőknek)</li> <li>○ Kérdőívek a motiváció, engagement felmérésére, illetve az irodába való visszatérés kidolgozására. Ezekből az jött ki, hogy az eddiginél nagyobb arányban is preferálnák a kollégák a távmunkát.</li> <li>○ Volt azért mélypont, a nyár kicsit segített.</li> <li>○ A karantén végére kidolgoztak egy tevékenység alapú visszatérés koncepciót (új normál kialakítása).</li> </ul> </li> <li>• COVID miatti működés átalakítása:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Call-center egy ideig még csak az irodából működött, de azóta meg lett oldva, hogy távmunkában is végezhető legyen, így szinte mindenki tud home office-olni</li> </ul> </li> </ul>
----------	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Jelenleg az irodába 1600-1700 főből max. 50-nek kell rendszeresen bejárnia (mert alá kell írnia, iktatószekrényt használ, stb.), összesen kb. 2500 fő, ebből sok a frontline (pl. üzletek).</li> <li>○ Max. 4 fős meetingek lehetnek.</li> <li>○ Konferenciára nem járhatnak, legfeljebb ha előadónak kérik fel őket (csoport szintű alapelv).</li> <li>○ Mostantól lett volna visszatérés (szept.), de a fertőzöttek tükrében sajnos mégsem. Nyári állapot marad: aki nagyon szeretne bemenni bemehet, de nem bátorítanak senkit.</li> <li>○ Vezetőként nehéz döntés - biztonság vs. csapatkohézió - ők a biztonság mellett döntöttek (inkább ne találkozzanak a kollégák)</li> </ul>
2	<p><b>IT terület</b></p> <p><u>IT területek:</u> Üzemeltetés: 60%; IT: 30%; Menedzsment: 10%</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hálózatüzemeltetés (adótoronyok, vezetékes telefon, internet üzemeltetés) <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Akik az irodából figyelik, hogy minden rendben</li> <li>○ Karbantartással foglalkozók</li> <li>○ Akik az ügyfelekhez kijárnak bekötésekre, javításokra</li> </ul> </li> <li>• IT: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Az irodai IT üzemeltetés (irodai eszközök, rendszerek)</li> <li>○ A használt rendszerek fejlesztése, bevezetése, (pl.: belső HR rendszer, ügyfélkezelési rendszer) - softwer architect, business analyst, project manager, tesztelő</li> <li>○ Akik a saját alkalmazások fejlesztésével foglalkoznak (agilis működésben), itt is vannak bedolgozó tesztelők és business analyst-ek</li> </ul> </li> <li>• Program és portfólió menedzsment munkatársak: a projekteket ők koordinálják</li> <li>• Partnermenedzsment és hálózatinnovációért felelős területek (jövő technológiai, innovációk)</li> </ul> <p><u>Hiányterületek</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Architect és business analyst: Viszonylag sok a visszamondott ajánlat az utóbbi időben. Ennek az az oka, hogy vannak olyan cégek, ahol nagyon dübörög az agilis transzformáció, sokan ezt választják, náluk ez csak egy kisebb csapat, nem egész cégre kiterjedő működésben. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ha valakinek benne van az önéletrajzában, hogy dolgozott már agilis cégnél, akkor felkapják a fejüket (pozitívum a HR-esek szemében).</li> </ul> </li> <li>• Tartósan nehezen betölthető pozíciók: a fentiek, illetve ahol speciális tudás (pl. BigData, Data architect) kell. Rájuk még mindig klasszikus telco cégeként tekintenek, ha klasszikus IT feladatot kell végezni, arra nem ez a vállalat a legvonzóbb (employer branding még nem érte el őket)</li> <li>• Hálózatüzemeltetés: Régóta használt rendszerek vannak, ahova nagyon specifikus tudás kell. Attól függ, hogy tudnak-e felvenni, hogy egyik telco cégtől át tudják-e csábítani vagy sem az adott munkavállalót.</li> <li>• A felsoroltak mind szenior pozíciók, ezekből nagy a hiány (erős iparági domain tudással rendelkezőkre óriási lenne a kereslet).</li> <li>• COVID miatt: Jó szakembereket visznek el külföldi cégek úgy, hogy remote dolgozhatnak.</li> </ul>
3	<p><b>50 feletti munkavállalók</b></p> <p><u>Átlagéletkor:</u> 35-45 év</p> <p><u>50+ felettiak milyen területen dolgoznak?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiatalos a board (20% az 50 körüli) főképp 40-50 közöttiek</li> <li>• A vállalat és nemrégiben beolvadt másik vállalat között van különbség: A beolvadt vállalatnál sokkal hosszabb az alkalmazásban töltött idő, bőven vannak 50 felettiak (pénzügy, hálózatüzemeltetés, HR a jellemző területek). Náluk a HR fiatalosabb (nem nagyon vannak 50-esek)</li> </ul>

- Consumer operations – backoffice: itt vannak leginkább 50-esek. Miskolcon főképp, munkaügyi központon keresztül vesznek fel csoportokat integrációként.
  - Miskolci program:
    - Kifejezetten 50+-os target csoport nincs
    - 2 hónapos onboarding, sok rendszert megtanítanak nekik
    - Mentorok
- IT fejlesztésben és hálózatüzemeltetésben is vannak idősebbek (speciális szoftverek)

#### Pozíciókra jelentkező között vannak 50 felettek? Hogy kezelik őket?

- „Nézik a kort, de nem nézik”, azaz emiatt nem különböztetnek meg senkit
- Mivel fiatalabbak a csapatok, elképzelhető, hogy amikor csoportdinamikáról van szó, nem feltétlenül akarnak integrálni a vezetők idősebbeket, ez az egy akadály lehet.
- Főképp szenior vezetői pozíciókra érkeznek ebből a korosztályból. A többi szenior szakértői pozícióra kevesebb jelölt érkezik, mert annyira speciális tudás kell, hogy ahhoz egy másik telco cégtől kell eljönnie.

#### Vannak előítéletek az 50+-osokkal kapcsolatban?

- Előítélettel nem találkozik
- Nyelvtudásról van információja: ha van specifikus terület, amin egy adott kolléga dolgozik, nincs szükség arra, hogy beszéljen nyelveket, nem kell egyéb megkülönböztető a szaktudáson kívül...
- Az tud hozzájuk beilleszkedni, aki nyitott a digitális tudásra, de nincsenek tipikus jellemzők ezzel kapcsolatban sem
- A cég átalakulás előtt áll: Lifelong learning felértékelődik, nagyon komoly reskilling, upskilling kell a következő időben. Az idősebb korosztálynál ez nem volt jellemző, kisebb a nyitottság erre, ezért fontos azok elgondolkodni, hogyan lehet őket motiválni erre az átképzésre.

#### Diverzitást célzó programok:

- Reconnect program: A cél vezetői pozícióba visszaintegrálni olyanokat, akik az elmúlt időszakban nem dolgoztak alkalmazottként (vállalkozók voltak / gyerek született /...). A lényeg, hogy direct search toborzás esetén nem limitálja őket az, hogy nem másik vállalattól jöjjen el az illető.
- „Diversity and inclusion” témában szoktak beszélgetések, webinárok lenni:
  - Például ennek következményeképpen van egy olyan kezdeményezésük, hogy a nem szülő szülő is elmehet szabira több hétre
  - Érdemes lenne ezekre visszavinni az 50+-os témát is megbeszélésre

#### Elutasított / fel nem vett 50+-osok

- Korábban az interjúalanyunk dolgozott toborzóként: ott a vezetők részéről megfigyelhető volt, hogy a csoportdinamikába jobban illett egy fiatal, így nem vettek fel idősebbet, de itt nincs ilyen tapasztalata.

#### 50+-os korosztálynak speciális igényei, motivációs igényei?

- Náluk nem jellemző, hogy különleges bánásmódot igényelnének
- COVID miatt különösebb figyelem az idősebbekre (de ezt is csak beszélgetésekkel, nem speciálisan) a nagyobb egészségügyi kockázat miatt

#### Exit interjúk, kilépő indokok

- Nincsenek különleges indokaik

I) Állami nagyvállalat

**IT terület**

- IT vezérigazgatói divízió mérete: 550 fő
- IT operáció ebből: 350 fő
- Részei: alkalmazásmenedzsment, infrastruktúra üzemeltetés, kliensüzemeltetési központ

Az interjúalany 1 éve van pozíciójában és első körben a kliensüzemeltetési központra fókuszált, itt nézte meg a vezetői kompetenciákat:

- A náluk eltöltött idő általában 18-22 év körül mozog, elég erős kötöttség a jellemző és egyenes arányosság van az eltöltött idő és a megbecsültség között
- Az állomány mérete azzal van összefüggésben, hogy a 80-90%-ban az informatikai tervezés (architect-ek) kiszervezett tevékenység, ezt szeretné megváltoztatni és erősíteni a gondolkodó réteget az infrastruktúra üzemeltetésnél

Új kompetenciák/pozíciók, amelyekre szükségük van itt:

- Server network, hálózatüzemeltetés, tűzfalhatárvédelmi területek
- Ezek javarészt szenior pozíciók és jelenleg is vannak 50 év felettiek itt

Infrastruktúra menedzsment területen 3 új munkakör van:

- Infraarchitect
- IT üzemeltetés biztonsági szakértő: egyre nagyobb hangsúlyt fog kapni az IT security mellett, egyre több az audit, belső ellenőrzés
- Kliens üzemeltetési architect

**50 feletti munkavállalók**

Tapasztalat 50 év felettekkel kapcsolatban:

- A munkavállalók 30-40%-a kb. 50+-os
- Az a tapasztalat, hogy az 50+-os korosztálynál, ha a kollégák megfelelő képzést kapnak és ez társul a belső motivációval, akkor ténylegesen tudnak innovatívak lenni, de ez nem jellemző az átlagra
- Az átlagra inkább a „business as usual”, kényelmesebb munkavégzés a jellemző

Mennyire számít a kor a munkaerő toborzásnál?

- Ilyen szintű szűrés nincs, szakmai oldalról közelítik meg
- Az a tapasztalat, hogy minél idősebb valaki, annál kevésbé van benne fogékonyság, annál kevésbé pörög (főleg 55-58 év után), de előfordul az is, hogy ez jellemző 20 éves jelöltekre is

Integráció, beillesztés: nehezebb az idősebb munkavállaló on-boardingja mint egy fiatalé?

- Banki, pénzügyi szektornál szerinte könnyebben be tudnak illeszkedni a kollégák a szervezetbe
- Ez egy hierarchikusabb, katonai szervezet, aminél a beilleszkedés nem annyira egyszerű pl.: egy 55 éves új igazgatótól félni fognak a munkatársak, de egy üzemeltetőtől már nem feltétlenül, ha személyiségileg nyitott és beleillik a csapatba



- Database adminisztrációnál a többség 60 éves, amikor új csapattagot hoztak, akkor az első reakció a félelem volt: „vajon valakinek a helyére jött-e az új munkavállaló?”
- De olyan is előfordult, hogy 53 éves kollégát vettek fel kliensüzemeltetésre és tökéletesen beilleszkedett a csapatba (bár ott az átlagkorosztály is 40-45 év volt)
- Ami fontos: személyiség és a csapatba való beilleszkedés

#### Mekkora a fluktuáció?

- 50 év felett a fluktuáció minimális
- 55 éves kortól felfelé, már minimum 15-20 éve náluk dolgoznak
- Banki területen hasonló tapasztalata van, váltani nem akarnak, legfeljebb erővel lehet őket kimozdítani
- Jellemzően, aki elmegy, az a piacképes fiatalabb generáció 25-40 év között, ők eleinte szeretik a vállalatot, mert páratlan piaci volumene van, de sok bürokratikus falba ütköznek, amiktől könnyen kiégnek és váltanak munkahelyet

#### Mennyire nézik a végzettséget/kompetenciát?

- Saját álláspontja az, hogy: a papír nem fontos, a szakmai kompetencia és a személyiség igen, legyen terhelhető és tapasztalt
- HR álláspontja: operatív feladatoknál nincs végzettség, vezetői munkakörben kötelező felsőfokú végzettség
  - Azonban nem szakirányú végzettséget ír elő, csak valamilyen egyetemi / főiskolai végzettség mellett már tud IT vezető lenni
  - Erre azonban van egy kitétel: ha valakinek nincs meg, de folyamatban van a tanulmány, akkor bizonyos határozott időre tudják mentesíteni a diploma alól

#### Ez egy elég nagy szervezet, van-e lehetőség arra, hogy saját belső állományból tehetségeket átképezzenek IT területre?

- Vállalatnak van TALENT programja, nem csak IT-ra, de ő is részt vesz és belső képzéseik is vannak, ha valaki érez magában olyan tudást, hogy IT-ban folytassa karrierjét, akkor megvan rá a HR lehetőség
- HR keresések és interjúztatások: a hozzájuk senki nem akar menni dolgozni
  - Nehéz a recruitment, nem erős a brand-je a vállalatnak
  - 98%-ban a vezetők saját hatáskörből szerzik be és csábítják oda az embereket operations engineering-re

#### Van olyan elképzelés, hogy stratégiaileg a HR-rel együtt az IT foglalkozzon az 50+-os korosztállyal?

- Nincs ilyen irányú gondolkodás
- Ő nyitott lenne rá, azzal a feltétellel, hogy a belső motiváció és a szakmai tudás stimmeljen a munkavállalóknál

#### IT területek: 50+ emberek átképzésére pozíciók vannak-e, mennyire betöltöttek?

- Kb .10 betöltetlen pozíció van a teljes vezérigazgatói divízióban (550 fő)
  - Ebből van business analyst, teszt menedzser, üzemeltető pozíció
  - Van néhány vezetői pozíció, amiből van, ami 1 éve üres
  - Átlagosan 6-12 hónap alatt töltik be ezeket a pozíciókat
  - Teszt menedzsment területre később szoktak találni embert, mert kell hozzá speciális tudás
  - Help desk vagy kliens üzemeltetési területre tudtak eddig átképezni embereket cégen belül (ez a belépő szint) elhelyezni

m) Magyar tulajdonú bank

1	<p><b>COVID-19 hatásai az iparágra, cégre</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alapvetően nem érintette negatívan a céget, a HR és az IT területet kifejezetten pozitívan érintette</li> <li>• Fejlődő tendencia a munkák megszervezésében (központi elemek, de a fióki működésben sem okozott megállást)             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 1-1,5 hét alatt átállás - fióki működés</li> <li>○ Néhány nap alatt álltak át home office-ra (5000 kolléga) (agilis működésben ez nem jelentett nagy nehézséget)</li> </ul> </li> <li>• Állami szabályozóknak megfelelés: egy hétvége alatt történt olyan termékek fejlesztése, amivel hét elején már piacra tudtak lépni</li> <li>• Kollégák motiváltak maradtak, mindig tudtak egymástól kérdezni             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Gördülékeny kommunikáció</li> <li>○ Célzottan tudta mindenki, hogy kihez kell fordulni</li> <li>○ Olyan területek is együttműködtek, akik előtte nem találkoztak (például ha IT háttér kellett egy termékfejlesztéshez, akkor real time be tudott csatlakozni IT-s)</li> <li>○ Hiányolták a kollégák a személyes együttműködést, ezt próbálták tudatosan lazítani (pl. online team buildingek)</li> </ul> </li> </ul> <p><u>Fluktuáció pandémia alatt</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nem volt kiugró fluktuáció</li> <li>• Nem voltak ezen a területen elbocsátások</li> <li>• Egyik területen sem terveznek elbocsátást jelenleg</li> <li>• Fontos cél a kollégákat átképezni, cégen belül megtartani</li> </ul>
2	<p><b>IT terület</b></p> <p><u>Transzformációban vannak éppen céges színté, ez alapján nőtt a fejlesztési igény?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nőtt az igény az eredmények iránt (minél hamarabb legyenek készen)</li> <li>• Gyorsította is a transzformációt (előtte döcögősen és ráérősen mentek a projektek, most ki lett adva, hogy a határidőket szigorúan tartani kell)</li> </ul> <p><u>Ügyféloldalról - digitális csatornák használata megnőtt</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Omnichannel tribe: visszamérések az ügyfelek használati szokásairól</li> <li>• Innovációs fiók (Árkád) is hozzá tartozik</li> <li>• Megugrott az online funkciók használata az ügyfeleknél, emellett egy szabályozói elvárás is volt, hogy üzleti és IT téren is megfeleljenek             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Nagy összefüggések (business + IT + ügyfél + szabályozó között)</li> </ul> </li> </ul> <p><u>IT tevékenység hogyan fog változni?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Infrastruktúra: nagyon erős alap szükséges, ezért folyamatosan fejleszteni kell, lekövetni emberi erőforrással</li> <li>• Fejlesztés: véget nem érő dolog, ezért folyamatosan keresnek fejlesztőket (backend, frontend)             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ennek következményeképp még durvább lesz az igény a fejlesztők iránt</li> </ul> </li> </ul> <p><u>Milyen kompetenciák hiányoznak (ha hiányoznak) a nagy növekedés, a vízió eléréséhez?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• IT-ban évente jön ki teljesen új fejlesztési nyelv, ezért elég nehéz megmondani az irányt merre fog haladni az iparág</li> <li>• Az éppen megfelelő technikát meg kell tanulni, erre kell menni a fejlődésben</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Régebbi generáció is folyamatosan használja az online tér adta lehetőségeket (idősebb ügyfelek is), ezért az erőforrás igény megnő</li> <li>• Üzleti terület és IT terület közti határvonal elmosódik, ezért érteni kell egymás szakmájához is valamennyire, hogy minél gyorsabban tudjanak szállítani</li> </ul> <p><u>Prioritás: végzettség vagy tapasztalat?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1.Kompetencia, tapasztalat, 2. végzettség             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ De van olyan terület, ahol muszáj a végzettség is, ott egyenlőségjel van a kettő között</li> </ul> </li> <li>• Toborzás során is nézik a tanulóképességet – van olyan kérdés az interjú során, hogy hova szeretne fejlődni a következő néhány évben             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Személyiség teszt (Hogan teszt) is készül</li> <li>○ Képességek és motivációk vizsgálata megtörténik</li> </ul> </li> </ul>
<p>3</p>	<p><b>50 feletti munkavállalók</b></p> <p><u>Átlagéletkor</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bankoknál bőven előfordulnak ebből a korosztályból</li> <li>• A cégnél nagyon sok kolléga van, aki 20+ éve is ott dolgozik             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ A számlavezető alkalmazásokat 20 éve fejlesztették ki, ezért kritikus és nélkülözhetetlen kollégák, akik ezekhez értenek, olyan tudásuk van, amire nagyon építenek, nehéz pótolni</li> </ul> </li> </ul> <p><u>50 év feletti más pozícióba át tudnak mozogni, akarnak fejlődni? Vagy kulcsemberek maradnak és nem akarnak tovább fejlődni?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jelenleg is zajlik projekt a munkavállalók tanulási képességének és hajlandóságának felmérése (következő negyedévben)</li> <li>• Kb. 50-50 a válasz a kérdésünkre: egyéni motiváció kérdése, hogy 50 felett akar-e tanulni, aki szeretne, annak a cég lehetőséget biztosít</li> </ul> <p><u>Toborzás: vannak előzetes preferenciák, hogy 50 felettit / alattit vesznek fel?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ezeket a kritériumokat leírni nem szabad, de vannak ilyenek a felsővezetők felől formulálva</li> <li>• Operations területeken fordul elő inkább, hogy 50 felettit preferálnának</li> <li>• De IT-ban is előfordul, hogy kimondottan szenior munkavállalót akarnak felvenni</li> <li>• Munkakörök, ahol 50+ kimondottan hangsúlyos: üzemeltetési területen             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 60% idősebb korosztály az üzemeltetési területen</li> </ul> </li> </ul> <p><u>Más iparágakból 50+ munkavállalók átképzése, fogadása lehetséges lenne?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nyitottság megvan, hogy őket is felvegyék IT területre (muszáj a mostani munkaerőpiaci helyzetben)</li> <li>• Akadály:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Szakmai elvárások: azonnal kéne kezdeni</li> <li>○ Nagyon specifikus tudás, amit lehet, hogy iparágon kívül nem lehet megtalálni (kell 5-6 éves banki tapasztalat egy banki IT rendszer üzemeltetéséhez)</li> </ul> </li> </ul> <p><u>50+ munkavállalót hogy lehet megszólítani?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Amikor a jelölt jelentkezik: belső motiváció, nem olyan nehéz</li> <li>• Megkeresés (pl. LinkedIn-en): kidomborítani, hogy miért lenne szükségük az ő tapasztalatára, milyen kihívások várhatnak rá</li> </ul>

### Amikor már náluk dolgozik, milyen a generációk közti együttműködés?

- Témaként fel szokott merülni ez a kérdés interjúkon
  - Junior kifejezetten örül neki, ha nála jóval idősebbektől tud tanulni
  - Tudásátadás fontos, vezetők is hangsúlyozzák
  - Mentor / buddy szerep megvan az idősebbektől
- Fiatalabb mentor
  - Akit kívülről hoznak be munkavállaló ő alapból motivált, ezért minél gyorsabban igyekszik tanulni, még fiatalabbtól is, nem probléma
    - Fiatalabb fel van vértézve erre a szerepre?
    - IT szempontból egyszerűbb: IT szempontú tudást át lehet adni, emberi tényezők ezt nem feltétlenül gátolják
  - Cégen belül, aki idősebb: "ne a fiatalabb mondja meg..."
    - Testközelből néhány esetről tud Gyula

### Van olyan vállalati szintű program, ami a diverzitást célozza?

- Női munkavállalók behozatala
- Női vezetői program
- 50 + és idősebb generációra is odafigyelnek, nyugdíj előtti fejlődési lehetőségek (de külön program nincs)
  - Exit projekt nincs, de együtt elkezdik az utódlást is tervezni
  - Nem IT - háttérműveleti igazgatóság: év eleje óta zajlik az átadás, utód meglett, átadás-átvétel folyamatban
  - IT-n egyelőre még nem volt ilyen példa, az ügyvezető, fejlesztési igazgatónak még néhány év van a nyugdíjig
    - Majd elkezdik házon belül az utódlás tervezését, erre általában van projekt

### 50+ program elindítása mennyire reális a most meglévő üres pozíciókra?

- Üres pozíciók: vannak olyanok, amiket 2-3 hét alatt betöltenek, de vannak olyanok is, ahol 230 nap feletti cycle time, változó nagyon
- Szakmai vezetőnél is vannak okai: "semmi sem jó" (teljes paletta fiattól idősig)
- Vagy éppen az is lehetséges, hogy akkora hiány van az adott pozícióból
- A cég figyel a diverzitásra - nemben és korosztályban - nem lehet gát toborzáskor, erősen kompetencia alapon működik a felvétel
  - Agilis HR-en belül (IT és retail divíziót látják el) pláne így működnek

### Exit interjú

- Létezik: face to face interjú (szervezetre és cégre vonatkozó kérdések)
  - Azokkal készítene, akik maguktól lépnek ki
- 50+ munkavállalók milyen okból léptek ki?
  - 50+ munkavállalóval még nem exit interjúzott Gyula (fiatalabbakkal szokott általában, 25-38 közöttiekkel, a fluktuáció kb. 85%-a ebből a korosztályból)
  - Idősebb korosztály: úgy tekint a cégre, ahol 20-30 év során karriert tudnak építeni és nyugdíjig ott maradnak
  - Nagyon alacsony fluktuáció
    - Olyan szinten alacsony, hogy egy fejlődni vágyó szervezetnél ez már talán nem is egészséges
    - Mostani szervezeti változásokra irányuló projektek ezt majd felpörgetik
    - De ebbe a fejlődési tendenciába beletartoznak az 50 feletti kollégák, akik szeretnének tanulni, fejlődni

n) Magyar tulajdonú IT szaktanácsadást nyújtó közép vállalat 1.

1	<p><b>COVID-19 hatásai az iparágra, cégre</b></p> <p><u>Hatás az iparágra:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hirtelen hatása nem volt, lassan volt érzékelhető, fokozatosan gyűrűzött be. Lassultak a projektek, van, ami megállt, de volt, ami simán ment tovább.</li> <li>• A pandémiától függetlenül lejárt több szerződésük, ezek meghosszabbítása a bizonytalan helyzet miatt leállt, on-hold-ra tették, vagy nagymértékben lelassult.</li> </ul> <p><u>Hatás az IT tevékenységekre</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Távoli munkavégzésre mindig volt lehetőség, ez azért eléggé elfogadott ezen a területen, a korlátozások életbe lépésével mindenki teljes home office-ba ment, kivéve pénzügy, HR.</li> <li>• A home office lehetősége továbbra is adott, az megy vissza az irodába, aki szeretne, ez kb. 10%, aki heti 1-2 napra megy be.</li> <li>• A fent említett, lassuló folyamatok (szerződés-hosszabbítások, projektek elmaradozása) miatt szabadult fel kapacitás, próbálnak házon belül pozíciót/elfoglaltságot találni az érintett kollégáknak, de van, aki kimegy a munkaerő-piacra.</li> <li>• Összességében viszont jelentősen csökkent a fluktuáció, 1. félévben gyakorlatilag nulla volt. A többség vélhetően értékeli a stabil munkahelyet. Azt tapasztalják, hogy a stabilitás a kiszámíthatóság érték lett a munkaerő-piacon.</li> <li>• Ugyanaz a munkamód már nem lesz, mint a pandémia előtt, valamiféle hibrid megoldás várható. A jelenlegi előnyöket mindenki élvezi (home office lehetőség, rugalmasság), de HR szempontból azért vannak rossz hatások, csapat szempontból nem tesz jót a teljes home office, fontos a közösségmegtartó szerep, ezért is terveznek egy átmeneti megoldást (pl. heti x napot bemennek).</li> </ul>
2	<p><b>IT terület</b></p> <p><u>Munkaerőpiaci mozgás IT területen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sokkal türelmesebbek az emberek, hajlandóbbak interjúzni, jobban ráérnek online.</li> <li>• Startup cégektől sokan el akarnak jönni, a biztonság fontosabb lett, pl. ha látják, hogy stabil cég, hirdet, keres embert, ez sokat nyom a latba. Elkezdtek jelentkezgetni a szakemberek, ha nem is tömegesen, de a nullánál több.</li> <li>• Összességében a Covid nem rázta meg az IT szektort. (Online világot egyes területeken megnövekedett a kapacitás, pl. 5G fejlesztés, IOT, de megszakadnak így is...)</li> </ul> <p><u>IT területen dolgozók:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fejlesztési terület: tesztelés, fejlesztés</li> <li>• Menedzsment és tanácsadás különböző módszertanokkal kapcsolatban (pl. agilis): üzleti tanácsadás, BI, robotics, big data,</li> <li>• Egyéb, éspedig: outsourcing</li> </ul> <p><u>IT kompetenciák</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• .NET, Java, DevOps, tesztautomatizálás, beágyazott fejlesztő</li> <li>• Programozó nyelvek ismerete, angol</li> </ul> <p><u>Toborzás</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Terveznek felvenni embert, vannak nyitott pozíciók, de pontos számot nem tud mondani, hogy hány embert fognak felvenni.</li> <li>• Pozitív hatásai az 50+ munkavállalók felvételének: Talán elmondható, hogy az 50 év felettieknek fontosabb a biztonság, stabilitás, így lojálisabbak lehetnek, mint a fiatalabbak (de ezt sem lehet általánosítani, személyiségfüggő).</li> </ul>

3

**50 feletti munkavállalók**

Átlagéletkor:

- 36-38 év körül
- Jelen vannak az 50+-os kollégák, csak alternatív foglalkoztatási formában, alvállalkozó, megbízási szerződés stb. Talán azért is választják ezen foglalkoztatási formákat, mert számukra a stabilitás, az önállóság a kiszámíthatóság a fontos
- Sokan vannak, akik 40+-osak, van tapasztalatuk, saját céget alapítanak és vissza/bedolgoznak a cégnek – ez a tapasztalat. A vállalatnál többben 40+os korosztályba tartoznak, akik pár éven belül átlépnek a vizsgált célcsoportba

Diverzitást célzó program

- Specifikusan egy célcsoportra így külön nincs, de két megváltozott munkaképességű embert is foglalkoztatnak, az egyik siket, a másik vak és siket is.
- A fent említett munkavállalók kapcsán pozitív a tapasztalat, beilleszkedtek, a kollégák befogadóak (volt egy integrációs tréning a megváltozott munkaképességű munkatársak érkezése előtt).

Jelentkezésekben idősebb korosztály milyen arányban van jelen?

- Állásinterjú: nem számít a kor, nincs diszkrimináció, a tapasztalat számít, illetve, hogy a személyisége beleillik-e a csapatba, ill. fizetési igény megfelelő-e
- Végzettség vagy tapasztalat: a tapasztalat számít, nem a papír; persze örülnek, ha van papírja is, ill. vezetői pozícióban elvárás a felsőfokú végzettség, de ez se kőbe véssett
- Kvázi bármilyen pozícióba jöhetne 50+-os jelölt, ha megvan a szükséges tapasztalata.
- Még nincs nevesített mentorprogram, de jellemzően a 40+-osok lesznek mentorok.
- Szükséges soft skillek: rugalmasság, nyitottság, tudás átadás szándéka és képessége, alkalmazkodóképesség, merjen segítséget kérni, nem kell úgy csinálni, mintha mindent tudna
- Van együttműködés a Code Cool-lal, nagyon jó junior szakemberek jöttek hozzájuk, kb.10 fő is egy év alatt, de ők is huszonévesek, egy 30+-os van köztük.
- (Tavaly volt egy egész éves vezető képzés.)

50 év feletti munkavállalók vonzóbbá tétele a vállalat számára:

- pl. adókedvezmény, képzési támogatás biztosan sokat lendítene

Karrierváltók - átképzéssel el tudna helyezkedni?

- Nem jellemző, hogy komolyabb (fél/egy naposnál hosszabb) képzést belsőleg tartanának.
- Korábban volt ötletelés saját „Céges Academy” létrehozására, de nem valósult meg, a Code Cool együttműködés viszont jól működik.
- Belsőleg inkább tudás-átadás, mentorálás típusú tevékenység zajlik.

Motivációs specialitások (50+)

- Igazából nagy a szórás, van, aki 50, de 30-asokat megszegyenítő motivációval tolja a szekeret, de előfordul, hogy a biztonság a fő motiváció, amit pl. nagy ügyfelek, stabil projektek nyújtanak.
- A cég előnye: van pörgés, bele kell adni, amit tudsz, de azért megvan work-life balance.
- 50+-ra jellemző: nem mernek kilépni a munkaerő piacra, félnek, holott szuper jó tapasztalatuk lehet, Őket lehetne megkeresni, kimozdítani.

o) Magyar tulajdonú nagyvállalat IT leányvállalata

<b>1</b>	<p><b>IT terület</b></p> <p><u>IT terület felépítése</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informatikai leányvállalatként működik</li> <li>• IT: majdnem 400 fő, ebből 77 fő (20%) 50 év feletti             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 6 vezető (1 team lead; 5 manager)</li> <li>○ 71 munkatárs</li> </ul> </li> <li>• Munkakörök (sorrendben, amelyekben a legtöbbet dolgoznak):             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Üzemeltetési munkatárs / szakértő</li> <li>○ Alkalmazásfejlesztő / szakértő</li> <li>○ Architect / rendszertulajdonos</li> <li>○ Elemző / üzleti elemző</li> <li>○ Project manager</li> </ul> </li> <li>• Legtöbben évtizedek óta dolgoznak a vállalatnál (valaki 44 éve)</li> <li>• Idén 4 kolléga is nyugdíjba menne (vezetők), de ők a folytatásban gondolkodnak</li> </ul> <p><u>Tartósan betöltetlen munkakörök:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Niche munkakörök: SAP (modul szinten változik), mobilfejlesztés, hálózati munkakörök, adatbáziskezelés, security, cybersecurity</li> <li>• Business analyst: potenciálokat keresnek (sokat kell tanulni, fél év után tud hozzászólni a folyamatokhoz, mert nincs olyan, aki úgy érkezne, hogy ért hozzá).</li> </ul>
<b>2</b>	<p><b>50 feletti munkavállalók</b></p> <p><u>Újonnan felvettek között 50+-osok:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elmúlt 1 évben 1 db 50+-os kollégát vettek csak fel</li> <li>• IT pozíciókra náluk nem nagyon jelentkeznek 50+-os kollégák, amire inkább beadják a jelentkezést, az projektmenedzseri vagy team leader pozíció</li> <li>• Ha pályáznak is, ott buknak el, hogy nyelvtudás nincs meg, vagy hiányzik a multis tapasztalat</li> <li>• Bérigények beilleszthetők általában a cég keretrendszerébe, azzal nem szokott probléma lenni</li> <li>• Ha valaki niche tudással rendelkezik, akkor mindenképp felveszik, életkortól függetlenül, olyan nagy kereslet lenne ezekre a pozíciókra             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ezek a területek tartoznak ide: SAP, mobilfejlesztés, hálózati munkakörök, adatbáziskezelés, security</li> </ul> </li> </ul> <p><u>Felvételi kritériumok:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vezetők nem térnek ki általában arra, hogy milyen életkorút szeretnének felvenni</li> <li>• Attitűdöt, motivációt keresik             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Például: Egyik csapatnál kicseréltek egy régi rendszert SAP-re, 2,5 év alatt fejlesztőkké váltak a kollégák, pedig 30+ éve voltak a cégnél már, tehát elég magas volt az átlagéletkor. Tehát maga a nyitottság megvan részükről.</li> <li>○ Ezzel is bizonyították, hogy vannak motivált emberek ebben a korosztályban is, őket keresik.</li> </ul> </li> </ul> <p><u>Mennyire nyitottak az idősebb kollégák?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nyitottság az új technológiákra             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Az előbbi SAP bevezetéses példánál change management és kommunikáció segítségével sikerült átvinni a változást</li> <li>○ IT-soknál fel lehet piszkálni az érdeklődést</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Valaki nyugdíj előtti utolsó 2 évre is megtanulta az új rendszert</li> <li>• Kiválasztásnál próbálják már megszűrni az embereket (feltétel: growth mindset), már ott eldől, hogy beilleszthető-e a szervezeti kultúrába.</li> <li>• Képzési szakértő szerint nincs lemaradás, változásoképtelenség az 50 év feletti körében a cégnél, a pörgést, változást, aki bírja, az benn marad             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ De van olyan 30 éves, aki nem bírta (attitűdbeli kérdés), például most mondott fel valaki hasonló oknál fogva</li> </ul> </li> </ul> <p><u>Fluktuáció:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Felvételi:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Belépő szintre vesznek fel pályakezdőket, későbbi pozíciókba őket viszik tovább, nem vesznek fel kívülről pályakezdőt (kinevelés)</li> </ul> </li> <li>• Fluktuáció: 12-14% (IT területen)</li> <li>• 50 felett nem váltanak már önszántukból:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Nemrégiben egy csoportvezető hosszú évek után felmondott, átmegy tanácsadónak, mert a hosszú évek óta változatlan csapatán módosítottak</li> <li>○ Nyugdíjba mennek</li> <li>○ De általában az ebbe a korosztályba tartozók nem szoktak kilépni</li> </ul> </li> </ul>
--	---

p) Magyar tulajdonú IT szaktanácsadást nyújtó közép vállalat 2.

	<p><b>Bemutakozás</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 barát alapította a céget 13 éve</li> <li>• 110 fő körüli a létszám, ebben benne vannak a kapcsolt vállalkozások is, amiket időközben létrehoztak UIUX, adattárház és egyéb témában</li> <li>• Főképp multinacionális (telekommunikációs, bank szektor) vállalatoknál javarészt IT projektekben vesznek részt</li> <li>• Cég menedzsmentje informatikai végzettségű, mostanra már nagyon IT fókusszal működnek, kezdetben szervezetfejlesztés/átalakítás. Kezdetben a bevétel 50%, ma már 5-6%, többet IT teszi ki</li> </ul> <p><b>COVID-19 hatásai az iparágra, cégre</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alapműködésben is minden kolléga lappal felszerelve dolgozott, egy részük folyamatosan az ügyfeleknél ült kint, szóval nem okozott nehézséget a távmunkára átállás tavasszal             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Home office-t amúgy is támogatták.</li> </ul> </li> <li>• Az ügyfeleknél kint ülő kollégákkal szemben voltak furcsa helyzetek, hiszen az ügyfél bizalmán múlott, hogy milyen feltételekkel kellett tovább dolgozniuk: valahol szigorú munkaidő nyilvántartásokat vezettek be, vagy amint lehetett vissza kellett térni az irodába, de a nagy többség lazán kezelte.</li> <li>• A projektek mentek tovább, sőt újak is lettek, nem akasztotta meg az üzletmenetet a vírusos helyzet. A normál növekedés folytatódott, hiszen nagyon kurrens témákon dolgoznak - általában digitalizációs projekteken -, amiket az ügyfelek is fontosabbnak érezttek, ezért ezeket a projekteket nem állították le.</li> <li>• Az volt csak kihívás, hogy úgy interjúztassanak embereket, és győződjenek meg róla, hogy passzol a csapatba, hogy online ment az egész folyamat. De vettek fel embereket így az idén.</li> </ul> <p><b>IT terület</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Létszám:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Elsősorban tanácsadók dolgoznak náluk (business analyst), akik fordítanak az IT és üzlet között - szektorspecifikusan (telco, bank, energetika)</li> <li>○ Rendszerfejlesztői csapat nincs, pici fejlesztői csapat van csak (AI, robotika, digitális marketing)</li> <li>○ Nagy tesztelői csapat (manuális, tesztautomatizálás)</li> </ul> </li> </ul>
--	---



### Kompetencia vs. végzettség

- Frissen végzett kollégákat vesznek fel legfőképpen („keltető”)
- Hozzáállást, IQ-t néznek inkább, mint végzettséget
- Előny, ha szakirányú végzettsége van, de nem feltétel (IT beállítottságú közgazdász vagy közgazdász beállítottságú IT-s az ideális jelölt)
- De ha megvan a helyes hozzáállás, nyitottság a tanulásra, nem a végzettség a legfontosabb
- Szeniorok esetén: ritkán alkalmazottként, általában alvállalkozóként vesznek részt a projektekben (domain tudás fontos) - náluk csakis a tudás számít, még a csapatba való illeszkedés sem feltétel.
  - Viszont, ha fel akarnak venni 50 év felettit / szeniort, csak akkor veszik fel, ha illeszkedik a fiatalos csapatba.
  - Néhányan úgy csatlakoztak, hogy már együtt dolgoztak projekten / ügyfél oldalon, és megvolt az összhang.

### „Keltetőként” való működés fogadtatása az ügyfelek részéről:

- Elvárják a tapasztalatot, domain tudást, vannak tapasztalt kollégák is, akik ezt biztosítani tudják.
- Ha olyan a feladat, ahova nincs megfelelő domain tudásuk (senkinek a cégnél) és eleve nagyon ritka a piacon, megmondják, hogy kiküldenek egy tehetséges, tanulni vágyó huszonévest, elmondják, hogy nincs ilyen tudásuk, de bele fog tanulni - pozitív tapasztalat után már jobban elhiszik, javul a bizalmi faktor
- Nincs sales-ük, ügyfelek jönnek hozzájuk, tehát fontos ilyen szempontból is az elégedettség.
- Ha valaki unja a feladatát a juniorok közül, akkor kaphat más projektet. Az ügyfélnek ez frusztráló tud lenni, hogy lecserélnék valakit a projekt csapatból - minimum fél éves projektek, vagy hosszabbak, szóval érthető a csere - de megvan velük a bizalom, és jól jön ki emiatt.

### **50 feletti munkavállalók**

- Átlagéletkor: 31-32 év (nagyon fiatal a csapat)

### Generációk közti együttműködés

- Zökkenőmentes alapvetően, sokszínűség érték
- Fiatalos 50-esek vannak (olyeneket vesznek fel, akik jól integrálhatóak lesznek), de ha úgy látják nem integrálható, akkor inkább alvállalkozóként foglalkoztatják
  - Nyitottság, fiatalos lendület szükséges
- Ügyféloldalról vesznek fel idősebbet, akikkel már együtt dolgoztak (szóval ott kipróbált együttműködésről van szó)
- Ha érkezik egy jó szakember, aki nem integrálható, akkor volt már arra példa, hogy az általa képviselt szakértelmet egy új cég alapításával használták fel. Így jött létre az adattárház és IT fejlesztő cégük is.
  - Irtózatosságot hoztak ezek a szakértők.
  - Olyan területet hoztak, ami náluk nem volt meg a cégen belül.
  - Ráadásul más szervezeti kultúrával.

### Átképzés, képzés

- Volt már arra példa, hogy jelentkezett valaki azzal, hogy szeretné átképezni magát (pl marketingesből), ha integrálható a csapatba, akkor ennek semmi akadálya
  - Viszont tisztázzák előtte, hogy 1,5-2 évet fizetés töredékéért dolgozna (junioroként)
- Robotikánál van most egy csomó fejlesztési feladat, amire meg lehet tanítani megfelelő gondolkodásmóddal rendelkező embereket (pl. 40 feletti pék vette most náluk sikeresen ezt az akadályt)

- Back-office-ban több idősebb kolléganő, megvan a lehetőség, hogy 6 órában dolgozzanak. Így jelentkezett hozzájuk egy jogász is, aki most adminisztratív munkakörben dolgozik. (Rugalmasság nagyobb érték)

q) Magyar tulajdonú szoftverfejlesztő kisvállalat

<p>1</p>	<p><b>COVID-19 hatásai az iparágra, cégre</b></p> <p><u>Eddigi tapasztalatok:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Negatívan érintette őket a vírus, mivel az ügyfelek projektjei is megálltak / tolódtak (folyamatos függőség ezektől a projektektől).</li> <li>• Óradíj alapon dolgoznak alapvetően, nagy ügyfelek is óradíj kedvezményt kértek tőlük a vírus alatt, ezért romlott a jövedelmezőségük azonnal.</li> <li>• A rövid / közép távú stratégiát rombolta le tulajdonképpen a vírus, nem látják mik lesznek a fő trendek, irányok a következő 1-2 évben.</li> <li>• Tulajdonosi kör nem tudta őket előfinanszírozni (béreket így fizetik), ezért kénytelenek voltak néhány embert 4 órás munkaidőbe áttenni, illetve néhány embernek fizetés nélküli szabadságot kellett kivennie.</li> <li>• Pozitívum: optimalizálták a cég működését.</li> </ul> <p><u>Munkaszervezési megoldások</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El kellett engedni néhány embert (nagy cégnél helyezkedtek el ők inkább), ezért most emberszűkében vannak, csak akkor tudnak új projektet vállalni, ha az előtte lévő befjezték.</li> <li>• A tőlük elmenő munkaerőt azonnal felszippantották nagy szoftverfejlesztő cégek, most pedig már nem szeretnének visszatérni hozzájuk, biztosabbnak érzik nagy cégeknél a pozíciójukat, ahol megvolt a pénzügyi tartalék a vírus alatt is.</li> <li>• Home office a vírus alatt pozitív tapasztalat volt (előtte nem dolgoztak ebben a formában),             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Nem mindenkinek volt ez olyan jó, szívesebben dolgoztak volna az irodából (nem mindenhol voltak meg az alkalmas munkakörülmények otthon).</li> <li>○ Közösség hiányzott mindenkinek.</li> <li>○ Néhányan azért visszaéltek a helyzettel (kontroll lazult), de ők már nem dolgoznak a cégnél.</li> </ul> </li> </ul> <p><u>Jövőre vonatkozó meglátások:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Úgy érzi, hogy a második hullámra felkészültek, ez talán már nem okoz olyan fennakadást, mint az első.</li> <li>• Kevesebb munkát nem várnak mint eddig, a későbbre tolódt feladatok továbbra is megvannak, érkeznek új megrendelések.</li> <li>• Kockázat: őket finanszírozó cégeknek (tulajdonos) is tovább kell működniük rendben.</li> </ul>
<p>2</p>	<p><b>IT terület</b></p> <p><u>IT területen dolgozók aránya:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 26 fős jelenleg a cég (COVID-19 előtt 40-en voltak)             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 1 admin. munkatárs</li> <li>○ 2 projektvezető</li> <li>○ 1 rendszergazda (DevOps)</li> <li>○ 2 gyakornok (még tanulók)</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ többiek mind fejlesztők</li> </ul> <p><u>Végzettség fontossága a tapasztalat / tudással szemben</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Szinte mindannyian egyetemi végzettségűek, akik náluk dolgoznak (Bsc fokozat), szerinte fontos az egyetemi előképzettség.</li> <li>• Rossz tapasztalatok a bootcamp jellegű képzésből kikerült munkatársakkal kapcsolatban, felvétel után még nagyon sok pénzbe került a cégnek, hogy alkalmas szoftverfejlesztők legyenek (és akkor sem lett mindegyikük jó).</li> <li>• Duális képzéssel kapcsolatban sem voltak jó tapasztalatok, 7 emberből 1 maradt csak ott a cégnél.</li> <li>• Lényeg a szakmai tudás, nem utasítanak el senkit, ha nincs diplomája, viszont az eddigi tapasztalatok alapján nagyon kevés jó szakember van ebben a kategóriában.</li> <li>• Ahhoz kicsi a cég, hogy a szakmai (át)képzést is ők biztosítsák valakinek, miközben még profitot nem tud termelni.</li> </ul> <p><u>Melyik munkakörből van a legnagyobb hiány, tervez felvenni?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alapvetően 2 fő / év az utánpótlás, akit felvesznek.</li> <li>• Őket általában úgy veszik fel, hogy a miskolci egyetemen tanuló diákokat még az iskolapadban megkeresik, már a gyakornoki idejüket ott töltik. Tehát a betanulást a szakmába is a cégnél végzik el.</li> <li>• Akiiket nehéz találni, azok a ténylegesen jó szakemberek, ilyeneket nem tudnak sajnos előállítani azonnal a bootcamp jellegű képzések.</li> <li>• A legmodernebb (utóbbi 1-2 évben megjelent) technológiákra nehéz találni szakembereket, mert ezeket az egyetemen nem tanítják, az idősebbek pedig még nem találkoztak ezekkel, miközben ezek nagyon fontosak lennének az ügyfelek szempontjából.</li> <li>• Miskolcon (ez a cég székhelye) ezzel kapcsolatban még nehezebb helyzetben vannak, sokan Pesten helyezkednének el.</li> </ul>
3	<p><b>50 feletti munkavállalók</b></p> <p><u>Átlagéletkor:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 30-35 év körüli</li> <li>• Ügyvezető 50 éves, egy másik kolléga már 60 körüli, többiek mind fiatalabbak.</li> <li>• 13 éves maga a cég is, mivel belépő szintről – egyetemről – vesznek fel kollégákat, illetve alacsony a fluktuáció, ezért ilyen alacsony az átlagéletkor.</li> <li>• Igyekeznek minél inkább megtartani a kollégákat, családiás a légkör.</li> </ul> <p><u>Van-e tervben valami célzottabb figyelem, hogy az 50 év felettiak benntartsák a munkaerőpiacon?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kollégák felvételekor pénzügyi kötöttségek: hiába szeretnének, egy bizonyos szintnél magasabb fizetést nem tudnak biztosítani, nem termeli ki a cég.</li> <li>• Az egyetemről veszik fel az új kollégákat, főképp de ettől függetlenül sem jelentkezik hozzájuk senki az 50+-os korosztályból.</li> <li>• Az 50 év felettiak bérigénye nagyon magas, ezért nem keresnek kifejezetten valakit ebből a korosztályból. Illetve az az etikai szempont is megvan, hogy nem szeretnének konkurenciától átcsábítani kollégákat, ebben a szektorban nagyjából ismerik egymást a szereplők.</li> <li>• Már az is „idősebbnek” számít informatikai munkakörökben, akinek 5-10 iparági tapasztalata van (nagyjából a 35 év felettiak), ezeknek a munkavállalóknak a bérigénye is nagyon magas tud már lenni</li> <li>• Ha mindenképp szenior szakemberre van szükség, akkor alvállalkozóként dolgoznak vele együtt</li> </ul>

<p><u>Diverzitást célzó program:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nincsen</li> </ul> <p><u>Karrierváltók - átképzéssel el tudna helyezkedni valaki?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Szoftverfejlesztésben nem, ehhez szükséges az a látásmód, amit egyetemen lehet megszerezni, vagy nagyon sok idő kell még egy bootcamp után is ahhoz, hogy valaki megfelelő szinten értsen hozzá. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Volt egy kolléga, akinél próbálkoztak azzal, hogy ilyen bootcamp után felvették. Nála nagyjából 3 év kellett ahhoz, hogy önállóan tudjon dolgozni ügyfélprojekten.</li> <li>○ Nagyon költséges egy kis cég számára megvárni, mire valakiből jó szakember lesz, erre általában nincs keret.</li> </ul> </li> <li>• Más ICT munkaköröknél viszont el tudja képzelni az átképzést: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tesztelő (ezzel kapcsolatban nagyon jó tapasztalatok)</li> <li>○ DevOps, rendszergazda (ahol konfigurálni kell csak)</li> <li>○ Business analyst (műszaki rálátás kell)</li> <li>○ Sales-es jellegű munkakör</li> <li>○ Ezekben a pozíciókban az 50 év felettiak akár jobbak is tudnak lenni, mint a fiatalok, kommunikációban, ügyfélmenedzsmentben erősebbek.</li> </ul> </li> </ul> <p><u>50 év felettiak felvételének vonzóbbá tétele a cégek számára</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bértámogatás: valamilyen támogatással elképzelhetőnek tartja, náluk a költség a legérzékenyebb pont egy kolléga felvételekor</li> <li>• Képzések támogatása: általában már a fiatalok is nagyon gyorsan specializálódnak, ezért egy-egy újabb technológiához kevésbé értenek. Ezért jó lehetne, ha lenne támogatás ezek elsajátítására.</li> </ul> <p><u>Motivációs problematika (50+ átképzés)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tapasztalatai alapján az 50 év felettiak már kevésbé motiváltak egy új szakmai / szakterület megtanulására, kevésbé szeretnék feladni a biztos egzisztenciájukat.</li> <li>• Munkabírása sem feltétlenül annyira jó egy 50 év felettinek.</li> <li>• Összeférhetőség a fiatalabbaknál egyszerűbb (szoftverfejlesztés csapatmunka).</li> </ul>
---

r) Magyar tulajdonú szoftverfejlesztő közép vállalat 1.

<p><b>1 COVID-19 hatásai az iparágra, cégre</b></p> <p><u>Eddigi tapasztalatok:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 üzletág: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Klasszikus szoftverfejlesztés: 50 fő</li> <li>○ Outsource üzletág: 120 fő</li> <li>○ R&amp;D - vitték tovább az innovációs projekteket, új témákat nem vettek fel</li> </ul> </li> <li>• Növekedés megállt (eddig 50-80 fővel növekedtek évente)</li> <li>• Feltételezték a válság elején, hogy a munkavállalók a stabilitást keresik és nem lesz akkora munkaerő forgalom, nehezebb lesz felvenni <ul style="list-style-type: none"> <li>○ De 20-30 főt felvettek COVID alatt (mindent online csináltak)</li> <li>○ Interjú elégedettségi kérdőív: jó tapasztalatok</li> <li>○ Távozók száma sem csökkent le (ugyanannyi kilépő, mint tavaly ilyenkor)</li> <li>○ Emiatt nem tudtak most annyira növekedni</li> </ul> </li> </ul>
---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inkább ügyfél oldalon volt leépítés: nem minden esetben tudtak jól reagálni, mert nem volt annyi projekt, ahova át lehetett volna mozgatni kollégákat, ezért el kellett engedni néhány ember (erre nem volt példa eddig)             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ "nem mennének el a cégtől, csak a projekttől"</li> </ul> </li> <li>• Jó fejlesztő ebben az időszakban is pont ugyanúgy talál más pozíciókat</li> </ul> <p><u>Jövőre vonatkozó meglátások:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Home office: szinte szitokszónak számított, eddig nem dolgoztak otthonról</li> <li>• Volt egy jó váltás: mindenki jól helytállt teljes home office-ból is             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Felmérést készítettek azzal kapcsolatban, hogyha a munkavállaló maga dönthetne mi lenne az ideális arány home office és iroda között: munkavállalók 60%-a legalább 3 napot szeretne otthonról dolgozni</li> <li>○ Megkérték a vezetőket, hogy a csapataikkal beszéljenek, vitassák meg, hogy csapat szinten hogyan képzelnék el így a napi munkát. Ennek eredményeképpen jó ötletek jöttek be                 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Például: nem úgy szeretnék bejönni úgy, hogy 5-ből 2 fő van csak bent, hanem mindig egyszerre legyenek bent, de fix napokon otthon                     <ul style="list-style-type: none"> <li>• Amikor projekt meeting van, ügyfél kijön, akkor legyenek bent az irodában, de mellette a csapatszellem megmaradjon</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>○ Ebből adódóan kisebb iroda is elég lehet                 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Például 1 irodahelységet 2 csapat használjon</li> </ul> </li> <li>○ Management szinten megvan már erre a nyitottság, bizalom is mélyült, hogy ez így működhet</li> <li>○ Aki azt jelölte, hogy nem szeretne home office-ban dolgozni, szeretne saját fix asztalt az irodában, azok számára igyekeznek ezeket is figyelembe venni, dolgozhasson így (kisebbség akarata is érvényesülhessen)</li> </ul> </li> <li>• Összeszedték, hogy milyen technikai igények vannak (tárgyalók felszereltsége, otthon mire lenne még szükség, pl. jobb székre)             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pozitív kimenetel: szabadabb céges kultúra elindulhat, bizalmi alapon működve</li> <li>○ Határidőre elkészüljön a projekt - ez legyen a mérce, ne a munka látszata                 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Majd idővel igyekeznek ezt elérni, most még nem így működik, de elindultak ezen az úton</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• Ügyfél elvárásokat is figyelembe kell venni (szeretné-e, hogy ott üljenek náluk a fejlesztők), ezért megkérdezték őket is a felmérésben             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Többségük azt mondta, hogy nyitott a home office gyakorlatokra (pedig eddig nem voltak nyitottak annyira rá)</li> <li>○ Idén most nem akarnak senkit sem "beerőszakolni" az irodába</li> <li>○ Egy ügyfélük van, aki nagyon ragaszkodik a helyszíni munkavégzéshez (bank)</li> </ul> </li> <li>• Megkérdezték ezt is, hogy mikor térnének vissza az irodába: nagyrészt összesen             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Azonnal vissza szeretne térni: 20%-a a kollégáknak, de ők azóta bejárnak, amióta lehet (nem akadályozták a bent dolgozást eddig sem)</li> </ul> </li> </ul>
2	<p><b>IT terület</b></p> <p><u>IT területen dolgozók aránya: fejlesztők / üzemeltetők</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 220-an vannak összesen</li> <li>• Menedzsment: 8 fő</li> <li>• Támogató területek (Sales is ebbe tartozik bele) - nem IT: 30 fő (15%)</li> <li>• Munkavállalók jelentős része: Szakértő (75-80%), ebből fejlesztők a nagy rész             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Üzleti terület (business analyst, PM): 20 fő (10%)</li> <li>○ Üzemeltetők, integrátorok (rendszerfejlesztők/ tervezők, Rendszermérnök, devops): 30-40 fő</li> <li>○ Fejlesztők, tesztelők: maradék                 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Team leadek is ide tartoznak (szakmai vezetők)</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>

	<p><u>Végzettség fontossága a tapasztalat / tudással szemben</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Náluk az a fontos, hogy mit tud ténylegesen, milyen tapasztalata van, hogyan illeszkedik a csapatba (emberileg) – ez számít             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Jó, ha megvan a szakirányú végzettsége (de nem feltétel)</li> <li>◦ De biztosan nem fognak senkit kiejteni ha pl. a Codecool-tól jött</li> <li>◦ Nem jellemző az elitista hozzáállás</li> </ul> </li> <li>• Outsource területen a kiválasztásban az ügyfél is részt vesz             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Ott előfordul egész gyakran, hogy valakit kiejtenek (előszűrésen) a szakirányú végzettség miatt (pl. programtervező végzettsége nincs meg), de ezekben az esetekben is megpróbálnak mindig hatni az ügyfélre</li> </ul> </li> <li>• Kb. fele-fele arányban fordul elő ez a két eset, de nem rajtuk múlik mindig</li> </ul> <p><u>Melyik munkakörből van a legnagyobb hiány</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (Hogyan értelmezik a hiány?)             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 1. opció: bővülnek, és emiatt kell felvenni, de ezt nem értelmezik hiánynak;</li> <li>◦ 2. opció: ha hosszú ideig nem tudnak felvenni, nekik az a hiány. Ilyen meg nem nagyon van, direkt megkereséssel, jó recruitment csapattal fel tudnak venni folyamatosan jelöltek)</li> </ul> </li> <li>• Devops-ra keresnek most embereket</li> </ul>
<p>3</p>	<p><b>50 feletti munkavállalók</b></p> <p><u>Átlagéletkor:</u></p> <p>50 év feletti: 10%-a a munkavállalóknak, kb. 20-22 fő</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Főleg technikai területen</li> <li>• CEO is ide tartozik</li> <li>• Pénzügyi területen (sales-en, HR-en nincs 50 feletti)</li> </ul> <p><u>Van-e tervben valami célzottabb figyelem, hogy az 50 év felettiak benntartsák a munkaerőpiacon?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A cég nem úgy gondolkozik a munkavállalókban, hogy 50 év feletti / nem 50 év feletti</li> <li>• Ha valaki beilleszkedik szakmailag, emberileg, akkor mindent meg fognak tenni, hogy bent maradjon</li> <li>• De nem számítanak a demográfiai jellemzők, csak hogy illeszkedjen</li> <li>• Vannak olyan példák, amikor fiatalabb nem tud beilleszkedni, de neki is ugyanannyi segítséget adnak, mintha idősebb lenne</li> <li>• Ha az 50 év feletti ember megtesz mindent a beilleszkedésért, ők biztosan nem lesznek gát</li> </ul> <p><u>Diverzitást célzó program: nincs</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demográfiai jellemzők: nem szempont</li> <li>• Ha valaki a céges kultúrába illik, szakmai színvonalat megüti, akkor őket tudják megtartani</li> </ul> <p><u>Jelentkezésekben idősebb korosztály milyen arányban van jelen?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jelentkezéseknél is látszik, hogy jóval kevesebben jelentkeznek az idősebb korosztályból</li> <li>• Jelöltek nagy része direkt megkeresés alapján érkezik (létszámgigényt jelentkezésből nem tudnák megoldani)</li> <li>• Recruitment csapat nem korcsoport szerint válogat, hanem szakmai profil, kompetenciák alapján             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Telefonos, online interjúk körben látszik a személyisége, kompetenciák</li> </ul> </li> </ul>

Nem lehet azt mondani, hogy az idősebb munkavállalóktól távol áll ez a technikai munkakör

- Például a security csapatnak a vezetője jócskán 50 feletti, de folyamatosan képzésekre jár, minden korosztállyal jól megérti magát

Ha belső igény megvan a tudás frissen tartására, akkor integrációs probléma nem jelenik meg

- Tudás és tudás iránti tisztelet a legfontosabb
- Ha vki a tapasztalata miatt többet tud, akkor informális mentor szerepben támogatja a többieket, és fogják szeretni meg tisztelni a szakmai hozzáállása miatt (próbaidő alatt ez bőven kiderül)

Idősödő munkavállalónak lehet fiatalabb mentora? Nem probléma

- Szerteágazó a terület, amin dolgoznak, ezért nincsenek olyan kollégák, akik mindenből jók. Elképzelhető, hogy egy technológiában fiatalabb mentorál idősebbet, utána más technológiából fordítva (kölcsonös segítség)
- Havi meetup-ok: cégen belüli tudásmegosztás nagyon fontos számukra
  - Bármiről lehet rövid előadást tartani ezeken a meetup-okon
  - Egymást megismeréséhez is fontos, megtudni ki mihez ért, hogy később meg tudják egymást keresni adott témában
- Kiválasztásnál már látják ki olyan alkat, aki szívesen megosztja a tudását, alkalmazkodik

Karrierváltók - átképzéssel el tudna helyezkedni náluk egy 50+-os? Igen

- Ha az átképzés után megfelel az illető az alapkritériumoknak (aminek mindenki mást is megfeleltetnek), akkor simán felvennék, nem tesznek különbséget (de nem vesznek fel direkt 50 év feletti kollégát)

Exit interjú (50 év feletti kolléga kilépésének okai)

- Van exit interjú
- Nem tudja megkülönböztetni más korosztályokból az 50 év feletti kilépési indokait, nincs speciális dolog
- Nyugdíjba még nem ment senki tőlük - pedig van ilyen korosztály, csak maradt full time dolgozni
- Tipikus kilépési indokok: más céghez mennek, munkahelyet váltanak, valami olyan lehetőséget nem tudnak biztosítani a cégtől, amit szeretett volna (de nincs specifikus 50+ ok)

Motivációs problematika (50+)

- Homogén a csapat ilyen szempontból, nem lát motivációs különbségeket
- Nincsenek extrább igényei motivációs szempontból az 50 év felettieknek, nem igényelnek extrább törődést

Aktív részvétel vállalati kultúrában: Mennyire másképp vesznek részt az 50+ munkatársak?

- Jellemzően az összejöveteleken aktív részvétel
  - Buliban már nem ők a legaktívabbak, de ott vannak, beszélgetnek
  - Vannak, akik nem szeretik az ilyeneket, személyiségből adódóan (fiatalokból is ugyanolyan arányban vannak, akik ilyenek)

s) Magyar tulajdonú szoftverfejlesztő közép vállalat 2.

1	<p><b>COVID-19 hatásai az iparágra, cégre</b></p> <p><u>Hatás az iparágra, cégre:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Volt egy gyors pánikreakció, nem indultak el munkák, de azért volt, ami ment tovább, még ha lassabban is. Meg kellett várni, hogy az ügyfelek is átálljanak a home office-ra. Júniustól lassan kezdtek újraindulni a dolgok, de most jön a nyár, ez is lassít mindent, szeptemberben indulhat be jobban az ipar (feltéve, hogy nem lesz 2. hullám).</li> <li>• Most már valószínűleg hosszú távon is óvatosabb lesz mindenki, így várhatóan a növekedés is lassabb lesz.</li> <li>• Voltak kényszerű költségcsökkentések, racionalizálások, ellentétben a korábbi lendülettel, bővüléssel. Látszik, hogy a jövőben több téren is kevesebb erőforrásra lesz szükség, pl. irodaterület, plusz szolgáltatások (pl. kávé, túrórudi automata...), tehát ilyen formán sajnos az IT-ban is lehet érezni a pandémia hatását.</li> <li>• Az előkészített projektek 50%-a indult el, 50%-a leállt</li> <li>• Korábbi belső projekteket meg tudják most csinálni.</li> </ul> <p><u>Hatás az IT tevékenységekre:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informatikai igény nem változott: még nincs változás, de több idő kell ahhoz, hogy ez kiderüljön, hosszú távon mi a helyzet</li> <li>• Erőforrások inkább csökkentek, próbálnak racionalizálni, de most nyílt lehetőség a minőségi cserére. A gyengébbeket elengedték, azt tapasztalják, hogy többen is keresnek munkahelyet, ha nem is a legjobbak, most mégis könnyebb jó embereket találni.</li> <li>• Több a lehetőség önfejlesztésre, többen is képezték magukat webes konferenciákon.</li> </ul>
2	<p><b>IT terület</b></p> <p><u>IT tevékenységek: csak fejlesztési</u></p> <p><u>Végzettség fontossága a tapasztalat / tudással szemben</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Korábban, 4-5 éve fontos volt a papír, végzettség, ma már kevésbé fontos ez, a tapasztalat a lényeg.             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Az 5 éves egyetem azért jobb, mint a 3 éves képzés, ezt érzik az embereken. Az is érződik, hogy az iskolák között is van színvonalbeli eltérés.</li> </ul> </li> <li>• Van átképzett munkatárs is, jellemzően nyelvi szakokról, de akár kereskedelmi területről is. Tesztelő, fejlesztői pozícióba is kerültek, de szerinte tesztelőnek kéne inkább menniük, de pl. bootcampekben fejlesztést tanulnak, viszont utána is kell még 6 hónap, hogy „hasznosak” legyenek. 2 év mire önállóan tudnak fejleszteni.</li> <li>• Összességében a fejlesztőkhöz képest kb. 10% tesztelő szükséges, arra mindenki jelentkezik, de pl. szenior tesztelőt ugyanolyan nehéz találni, mint fejlesztőt.</li> <li>• Kulcskompetenciák: 3 éves iskolát vagy inkább 5 év egyetemet kéne végezni, de az is számít (20-30%), hogy van-e valamilyen érdemi munkatapasztalata, egyáltalán látott már irodát, üzleti folyamatokat, stb. Ez is számít a motivációjában, főleg ha tudatosan keres/vált, ill. hamar kiderül, hogy mennyit tesz bele a munkába, 8 órát vagy többet, szabadidejében is fejleszti-e magát, olvas, vannak-e hobbiprojektjei.</li> </ul> <p><u>Toborzás</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tervek a toborzásra vonatkozóan: Minőségi csere várható.</li> </ul> <p><u>50 év feletti felvételének pozitív / negatív hatásai</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erre dedikáltan nem jött válasz, de a válaszok alapján az idősebbek lojalitása magasabb fokú, ami a cég stabilitását is erősíti.</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>Negatív, hogy elmondása szerint az idősebbek „lassúbbak” (persze nem lehet általánosítani).</li> </ul>
<p>3</p>	<p><b>50 feletti munkavállalók</b></p> <p><u>Átlagéletkor:</u> 40-45 között</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vannak 50+-osok is a fejlesztésben is</li> </ul> <p><u>50+ munkavállalók felvételek:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nem az életkor a lényeg, hanem a tapasztalata, ha szeniort keresnek, akkor persze jellemzőbb, hogy esetleg idősebbek is jelentkeznek.</li> <li>50+-os munkavállalókban jellemzően nincs meg a motiváció, lassabbak az emberek, kevésbé akarnak tanulni, inkább már csak az élettapasztalatát / munkatapasztalatát szeretné hasznosítani.</li> <li>Nincs meg a hitele, ha valaki 50 évesen kezd el Java-t tanulni. Nincs az a cégvezető, aki ezt bevállalja. Nyilván a 25 éves kezdőt fogja választani. Más (nem fejlesztői), közeli területet kellene célozni, pl. tesztelés, esetleg üzemeltetés.</li> <li>De pl. kobold-ból is hiány van, régi programnyelv, hitelesebb is lehet.</li> <li>Előfeltételek az 50+ kollégákkal kapcsolatban:             <ul style="list-style-type: none"> <li>Sajnos valószínűleg „lassúbbak”, kisebb a lelkesedésük, motivációjuk, a fiatalok azért gyorsabban tanulnak.</li> <li>Az idősebb embernek nagyobb kockázat a váltás, lehet, hogy rosszul méri fel, mire van szükség, épp ezért a munkáltatónak is kockázat. Összességében ebben a korban már megfontoltabban kell váltani.</li> </ul> </li> </ul> <p><u>Diverzitást célzó program: Nincs igazán</u></p> <p><u>50+ kollégák vonzóbbá tétele a vállalat számára:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Céges támogatásokkal (pl. adókedvezmény, képzési kedvezmény) lehetne motiválni a munkáltatókat, ill. hangsúlyozva az idősebb korosztály előnyeit (bár lehet, hogy lassabb, de ha megtalálja a számításait, lojális lesz).</li> </ul> <p><u>Képzések</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A cégnek kockázatos beruházni képzésekbe, ill. egyszerre nincs annyi ember, akinek ugyanaz a téma, ugyanaz a szint kellene.</li> <li>60-70-80 főre nőttek az elmúlt pár évben – 60-70 főnél volt, hogy 4-6 embert egyszerre képeztek, de ezek max. egyhetes képzések, komolyabb képzés nagyobb vállalatnál fordul elő.</li> </ul> <p><u>Motivációs specialitások</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Az 50+-osoknak a megélhetés, a biztonság a fontos. A nyugdíj életszínvonal csökkenést okoz, amit el akarnak kerülni.</li> </ul> <p><u>Karrierváltók - átképzéssel el tudnának helyezkedni?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tesztelés, üzleti elemzés, rendszertervezés – business analyst – csak mérsékelten fontos, hogy mi a programnyelv, de fontos az üzleti háttér, gondolkodás, élettapasztalat – rövidebb tanulással át lehet térni és nem is korhoz kötött.</li> <li>Vagy pl. projektmenedzser pozíció, ehhez sem kell a fejlesztői tudás, de IT ismeret elég.</li> </ul>

t) Magyar tulajdonú technológiai tanácsadást és IT szolgáltatás nyújtó közép vállalat

<p>1</p>	<p><b>COVID-19 hatásai az iparágra, cégre</b></p> <p>Táv munkás időszak tapasztalatai:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Az átállás home office-ra zökkenőmentesen működött</li> <li>○ Előtte nem volt elterjedt a távmunka, bár engedélyezett volt, de a kollégák szerettek bejárni a munkahelyre</li> <li>○ Jelenleg az a szabály, hogy 2 napot vannak bent és 3-at otthon. Mindig azok jönnek be együtt, akik egy projekten dolgoznak.</li> <li>○ A teljes irodai munka vagy teljes home office nem okozott nehézséget, de a mostani hibrid rendszert kell szabályozni. Illetve technikai szempontból is fel kell készülni pl. kivetítőkkel, hangszórókkal, hogy a csapat otthon lévő tagjai is be tudjanak csatlakozni a megbeszélésekbe.</li> <li>● <b>Ügyfelekkel kapcsolatos együttműködés:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Eleinte aggódtak, hogyan fog menni velük a munka ebben az új helyzetben.</li> <li>○ De az eltérő digitális érettséggel rendelkező ügyfelek (még a nehezebbnek tartott állami vállalatok is) mind a várakozásokat felülmúlóan ugrották meg ezt a nehézséget.</li> </ul> </li> <li>● <b>Projektek/megrendelések száma:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Nehézség: Bizonytalanság, gazdasági környezet miatt (saját felvevőpiacuk is befolyásolja a megrendelőket)</li> <li>○ Nem a munkamód miatt voltak nehézségek (nem azért, mert nem tudnak személyesen találkozni az ügyfelekkel)</li> </ul> </li> <li>● <b>Toborzás:</b> nem volt létszámstop, vettek fel úgy embereket, hogy nem is találkoztak, csak hónapokkal később.</li> </ul>
<p>2</p>	<p><b>IT terület</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Létszám 70%-a fejlesztés-üzemeltetéssel foglalkozik:</b> Nincs szétválasztva ez a két terület, mivel DevOps-osok, a leszállításért és üzemeltetésért ugyanaz az ember felel egy-egy projekt esetében (szolgáltatási felelősség).</li> <li>● <b>Hiánypozíciók:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Jó szakembert nehéz találni (nem is pozíció függő)</li> <li>○ Szenior fejlesztő</li> <li>○ Kétféle nyitott pozíció: aktív, vagy olyan, amire akkor vesznek fel embert, amikor találnak (szenior fejlesztői pozíció pont ilyen)</li> <li>○ Mert nem elég, hogy szeniort nehéz felvenni, de olyat pláne nehéz, aki illeszkedik is a csapatba. A fiatalok rugalmasabbak ilyen szempontból.</li> <li>○ Szeniorok a legdrágábbak, legértékesebbek a cégeknek.</li> </ul> </li> <li>● <b>Végzettség vs. tapasztalat:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Szakirányú végzettséget nem igazán néznek, inkább a tapasztalatot.</li> <li>○ Tágra értelmezett kompetenciák számítanak, látnak-e benne potenciált (még ha az illetőnek tapasztalata nincs is), de jó a norma alapja.</li> </ul> </li> </ul>
<p>3</p>	<p><b>50 feletti munkavállalók</b></p> <p>Átlagéletkor: pontosan nem tudja, de vannak bőven a 40-50 éves korosztályból, nagyjából 30-35 lehet az átlagéletkor</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Vezető fejlesztő, tesztelő, expert fejlesztő, menedzsment tag, sales pozíciókban van 40-50+-os</li> <li>○ Nincsenek tipikus pozíciók, ahol 50 felettiiek dolgoznának csak.</li> <li>● <b>Felvételkor nincs jelentősége az életkornak, a tapasztalat a fontos, mennyit látott a világból.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Nem igazán vannak előfeltételezések, van tesztelő meg expert fejlesztő is 50+-os</li> <li>○ Huszonéves is lehet jó, ha sokat gyakorol és van mellette kontroll, tehát életkor független a felvétel</li> <li>○ Idősebb korosztály ebben előnyben is lehet akár, hiszen élettapasztalatuk alapján előbb észreveszik a kockázatokat, nehezebb személyiségű emberekkel is jobban tud</li> </ul> </li> </ul>

	<p>együtt dolgozni, ezek értékes tulajdonságok. De nem feltétlenül az az előny, ha valaki 30 éven keresztül ugyanazt csinálta, hanem hogy minél több helyzetet tapasztalt.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Iparági, domain tudás nagy előny.</li> </ul> <p><u>Diverzitás program</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dolgozott multinál, ott volt.</li> <li>• Itt nincsen, de jó hatása van a diverzitásra annak, hogy a döntéshozatal közel van a kollégákhoz (kis cég), ami természetesen szüli a diverzitást, nem kvóták alapján működik (ami sokszor inkább marketing célú).</li> <li>• Azért jobb ez így, mert kompetenciára épít, nem egyebekre (nem, kor, kinézet, stb..)</li> </ul> <p><u>Képzés / átképzés:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bootcamp: téves elképzelés, hogy fejlesztőt lehet képezni ennyi idő alatt, minimum a 3 éves főiskola szükséges, hiszen a gondolkodásmód meg kell, hogy legyen hozzá. De mondjuk tesztelőnek elég lehet, bár ők náluk is a hosszabb képzéseket preferálják.</li> </ul> <p><u>Generációs különbségek</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiatalok hozzáállása sokszor a „nincs felelősségem”, idősek ezzel szemben jóval felelősségvállalóbbak, nem váltanak olyan gyakran munkahelyet, hosszabb távon terveznek, jobban számít nekik a vállalati kultúra. De ez a kor egyre későbbre tolódik, amikor már felelősséget vállalnak az emberek.</li> <li>• A képzésre viszont a fiataloknak nagyobb a nyitottsága. De ebben a szakmában nem lehet „elaludni”, mindenkinek fontos naprakész tudással rendelkeznie.</li> </ul> <p><u>Exit interjú</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Egy olyan volt, aki ebből a korcsoportból elment a cégtől, de ők köszöntek el tőle (munkahatékonyasága volt rossz, független a kortól).</li> </ul>
--	---

u) Magyar tulajdonú telekommunikációs nagyvállalat

1	<p><b>COVID-19 hatásai az iparágra, cégre</b></p> <p><u>Eddigi tapasztalatok, IT érintettsége:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Vállalati méret: 500-550 fő</li> <li>○ Ebből műszaki állomány: 320-350 fő</li> <li>○ Az interjú alany kb 60 embert képvisel – IT és távközlési-mérnöki fejlesztési terület (TELCO részleg)</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az IT és hálózatfejlesztési részlegen a home office a pandémia előtt is egy közkedvelt munkavégzési forma volt, hiszen számos olyan feladatuk van, ami nem igényel irodai jelenlétet.</li> <li>• A pandémia bekövetkeztekor is elég jó hálózati struktúrával rendelkeztek, a Teams-t is használták, így nehezen, de viszonylag rugalmasan át tudták szervezni a munkavégzést (laptop biztosítása mindenkinek, titkosító / hálózatot elérő VPN programokat telepítése).</li> <li>• Körülbelül 1 hét alatt minden munkavállalónak meg volt a technikai háttere az otthoni munkavégzésre. Ezt követően aktívan a Teams felületen kommunikáltak és megpróbálták az összes tevékenységüket olyan szinten tartani, mint a pandémia előtt.</li> </ul>
2	<p><b>IT terület</b></p> <p><u>A szakma hiányterületei</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• IT területen vannak bizonyos pozíciók, amelyekben hiányt szenvednek, de ez nem a</li> </ul>

	<p>pandémia miatt következett be.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bizonyos pozíciókra általánosságban jellemző a hiány <ul style="list-style-type: none"> <li>○ IT security szakma jelenleg aranyat ér</li> <li>○ Hálózati mérnök fronton (IP, Cisco ismeretekkel rendelkező mérnökök) is keresetteknek számítanak</li> <li>○ Infokommunikáció és távközlési mérnökök, valamint IT security Architect pozícióra is nehéz találni munkavállalót</li> </ul> </li> </ul>
<p>3</p>	<p><b>50 feletti munkavállalók</b></p> <p><u>Átlagéletkor:</u> 41 év</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 20-30 között: 16%</li> <li>• 30-40 között: 28%</li> <li>• 40-50 között: 39%</li> <li>• 50-60 között: 17%</li> </ul> <p><u>Végzettség:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Felsőfokú végzettség: 84%</li> <li>• Középfokú végzettség: 12%</li> <li>• Alapfokú végzettség: 3%</li> </ul> <p><u>Mennyire jelent nehézséget az 50+-osok megtartása?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Általánosságban nem jelentené ki, hogy problémát jelent, inkább emberfüggő. Látott már 30 éves alul motivált, lassan fejlődő munkavállalót és 50 éves tudásra éhes munkavállalót is.</li> <li>• Korábbi pozíciójában a projektmenedzseri osztályon volt arra példa, hogy 50+-os munkavállalókat alkalmazott, akik messzemenően jobban tudták képviselni a vállalati érdekeket, valamint kezelni az ügyfeleket, mint fiatalabb kollégáik.</li> <li>• Jelenleg azt érzékeli ennél a korosztálynál, hogy <ul style="list-style-type: none"> <li>○ vannak beragadt emberek, akik régóta náluk dolgoznak és az új típusú feladatokért nem igazán lelkesednek</li> <li>○ vannak szűk piaci tudással rendelkező munkavállalók, akik nagyon speciális tudással rendelkeznek</li> <li>○ vannak vezető pozícióban lévő személyek (2 csoportvezető, szenior fejlesztő), ők felsőfokú végzettséggel, nagy tudással rendelkeznek, azonban ők már nem „nem akarnak annyira ugrálni”</li> <li>○ vannak desktop supportos munkavállalók is, az ő pozíciójuk nem igényel mély ismereteket</li> </ul> </li> <li>• Összességében elmondható, hogy elég vegyes a kép náluk, vannak beragadt dolgozók, nem túl különleges tudással rendelkezők, de vannak osztályvezetői, csoportvezetői pozícióval rendelkezők is, akikre nagyban támaszkodnak és az új tudás megszerzésében is nagy szerepet vállalnak (pl.: tréningek).</li> </ul> <p><u>Milyen feltételekkel tudnának náluk dolgozni átképzett 50+-os munkavállalók?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az az általános hozzáállás, hogy a jelöltnek csak szakmailag kell megfelelnie, ő azonban úgy gondolja, hogy legalább annyira fontos a csapatba való beilleszkedés és az együttműködési képességek</li> <li>• Ha valaki érdeklődő, lelkes, tetterre kész, akkor a kor nem releváns/ nem hátrány</li> <li>• Ez a két faktor számít (szakmai tudás, csapatba való illeszkedés), nem pedig a jelentkező kora</li> <li>• Azt azért hozzá kell tenni, hogy egy jelentkező közelebb a 60-hoz, már valószínűleg hátrányban indulna.</li> </ul> <p><u>Mennyire tartja reálisnak az átképzést ennél a korosztálynál?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az a tapasztalata, hogy abban az esetben, ha 50+-os munkavállaló új munkát keres, akkor nagy valószínűséggel ugyanabban vagy hasonló pozícióban fogja azt keresni.</li> </ul>

- Akik már 20 éve desktop support-on dolgoznak, és azt érzékeli, hogy a munkaerőpiacon nem kapkodnak érte, akkor egy hasonló vállalatban fognak elhelyezkedni, hasonló munkakörben.
- Egy átképzés nem tud annyi ismeretet biztosítani, mint egy 3-5 éves egyetemi végzettség / 20 éves tapasztalat.

Diverzitást célzó program: nincs

- A legtöbb kolléga férfi és elég speciális tudás kell a szakmájukhoz, ezért nincs ilyen jellegű programjuk.
- Az azonban nőknél hátrányt jelenthet, hogy többen csak 6 órában dolgoznak család miatt.

## 7. II. Melléklet: Irodalomjegyzék

1. Horváth & Partners csoport – CXO Insights kutatása, amely során 2020. május-júniusban világszerte több mint 200 felsővezető meglátásait gyűjtötték össze a koronavírus hatásaira vonatkozóan (<https://www.horvath-partners.com/en/media-center/studies/cxo-insights-top-priorities-to-emerge-stronger-from-the-corona-pandemic/>; letöltés dátuma: 2020. 08. 24.)
2. A hazai informatikus- és IT-mérnökképzés helyzetének, problémáinak, gátló tényezőinek vizsgálata, Összefoglaló tanulmány 2015, a BellResearch kutatása az IVSZ megbízásából (<https://ivsz.hu/wp-content/uploads/2016/03/a-hazai-informatikus-es-it-mernokkepzes-helyzetenek-problemainak-gatlo-tenyezoinek-vizsgalata.pdf>, letöltés dátuma: 2020. 09. 14.)