

GINOP-5.3.5-18-2018-00144

Támogató módszertan a munkavállaló fejlesztésére

IVSZ

IFUA HORVÁTH & PARTNERS
MANAGEMENT CONSULTANTS

SZÉCHENYI 



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Tartalomjegyzék

Munkavállaló fejlesztése.....	3
<i>Definíció, fogalom tisztázás (miért foglalkozunk célcsoporttal)</i>	<i>3</i>
<i>Az X generáció néhány jellemző vonásai</i>	<i>3</i>
<i>Vajon ebben a korosztályban tényleg drámai a helyzet?</i>	<i>5</i>
<i>Milyen előnyökkel jár, ha nem engedjük el az 50 feletti korosztályt?</i>	<i>5</i>
Munkahelyi beillesztés, onboarding, adaptáció.....	7
<i>Definíció, fogalom meghatározás</i>	<i>7</i>
<i>Az X generáció onboarding folyamata.....</i>	<i>9</i>
<i>Remote work vagy Office work</i>	<i>10</i>
Kompetencia fogalomtisztázás.....	14
Next Normal/Új normális/ Next (Post-Covid) Organizations	15
<i>Hogyan változik a kompetencia készletünk a jövőben?</i>	<i>17</i>
<i>Az emberi érzelmeket nem helyettesíti a technológia</i>	<i>18</i>
<i>Kompetenciamérés</i>	<i>19</i>
<i>Kompetencia a munkahelyen.....</i>	<i>20</i>
<i>Bevezetés.....</i>	<i>25</i>
<i>Generációk a munkahelyen.....</i>	<i>25</i>
<i>'Generationalism' és ageizmus</i>	<i>27</i>
<i>Generációk közötti konfliktusok</i>	<i>28</i>
<i>Konfliktuskezelés.....</i>	<i>31</i>
<i>Fiatalabb vezetők és idősebb beosztottak</i>	<i>32</i>
Delegálás	34
<i>Egyes generációk erősségei</i>	<i>34</i>
<i>Generációs együttműködés és vállalati hatékonyság</i>	<i>35</i>
<i>Egyes generációk igényei.....</i>	<i>36</i>
<i>Gyakorlatok generációs érzékenyítésre</i>	<i>39</i>
<i>Összefoglaló</i>	<i>40</i>
<i>Összefoglaló táblázat a generációkról.....</i>	<i>41</i>

Munkavállaló fejlesztése

Definíció, fogalom tisztázás (miért foglalkozunk célcsoporttal)

A módszertan megalkotásának egyik célja, hogy jelenleg is a piacon lévő X generáció tagjainak nyújtson segítséget a hosszú távú értékes és motivált munkavégzéshez, valamint támogassa azon cégeket, akik felismerték a senior kollégák foglalkoztatásának előnyeit és értékeit. Harmad részét azon társadalmi jelenségre reflektál a módszertan, hogy egyedülálló korszakát éljük a történelemnek, amire még sosem volt példa: egyszerűen elképesztően sokáig élünk. Hazánkban a férfiak várható élettartama most 73 év körül mozog, ami 5 évvel több, mint a 20 évvel ezelőtt. Ugyanez a nők körében 80 év, ami 3,5 évvel magasabb a 2000-es adathoz képest. A kutatások szerint ez a 21. században akár 120-130 év is lehet. Ebből kifolyólag sokkal tovább dolgozunk, sokkal hosszabb időt szükséges eltölteni a munkaerő-piacon. Ez egy teljesen új helyzet, nincsenek gyakorlataink, nincsenek bevett megoldásaink arra, hogy egy 50 feletti személyt hogyan tudunk hosszú távon motiválni, képezni, és frissen tartani a tudását. Márpedig erre szükség lesz, mert egyszerű matematikai számítással látható, hogy 2030-ra munkavállalók 30-40% -a ötven feletti lesz és a munkában töltött idő is egyre növekedni fog. Ezenkívül az X generációnak kell először szembesülnie azzal, hogy ők azon generáció képviselői, akik először fognak nagyon sokáig dolgozni, számításaink szerint elképzelhető, hogy aki 20 évesen kezdett el dolgozni, akár 50 évet is aktívan kell eltölteni a munkában. A korosztály még úgy nőtt fel, gyerekként úgy szocializálódott, hogy nőként 55 éves korban férfiként 60 éves korban mentek nyugdíjba szülei, nagyszülei, erre vannak tapasztalatai, megoldási preferenciái. Jelenleg a szakirodalomban sincs még leírt empirikus tapasztalat, hogy tömegével a fennmaradó aktív 15-20 évben, hogyan tudjuk motiválni és aktívan tartani a munkaerőt. Magyarországon ráadásul az 50-es éveibe belépő korosztály nagy számban van jelen, mivel 70-es évek közepén egy demográfiai csúcs volt hazánkban és szerencsére az orvostudomány előre haladtával és a háborúk elmaradásával nagyon kevesen haltak meg ebből a korosztályból.

Az X generáció néhány jellemző vonásai

A generációkutatók egyértelmű véleménye, hogy nincsenek vegytiszta generációs jellemzők, tehát a felsorolt tipizált tulajdonságok nem egyértelműen jellemeznek mindenkit. A tipizálásnál inkább azokat a társadalmi, szocializációs, történelmi folyamatokat vesszük számításba, amely kihat egy generáció személyiség fejlődésére és munkaszocializációjára. Meg kell említeni azt is, hogy a generációk munkaerő-piacon betöltött szerepére nagy hatással van az adott oktatás politikai irányzat, pl. gyermekkorban, kamaszkorban mennyire volt trend a

felsőoktatásra való felkészítés vagy amit napjainkban élünk, hogy motivációs és oktatáspolitikai eszközökkel a szakképzés felé terelik a fiatalokat stb. Ennek hatásait a jelenleg tizenévesek munkaerőpiacra történő kilépése során fogja társadalom megtapasztalni. Melyik generáció éppen hol tart az egyéni fejlődésében alapvetően három jellemző tudja befolyásolni, de azt is meg kell említeni, hogy az életszakaszok tipikus jellemzői eltolódtak, elcsúsztak, a gyermekvállalás kitolódott, a karrier váltás, új szakma elsajátítása szinte minden életkorban természetes jelenséggé vált. Világszemléletünk alakulásában fontos, hogy éppen hol tartunk jelenleg a felnőtté válásunk folyamatában, mennyire vagyunk képesek felelősséget vállalni saját sorsunk felett ebben a folyamatban a következő 3 jellemzőt érdemes vizsgálni: a munkaerőpiacon éppen milyen szakaszban vagyunk (még tanulunk vagy éppen belépünk vagy a karrierünk csúcán vagyunk vagy épp krízisben, karrier váltásban illetve a kilépés szakaszában), milyen életszakaszban vagyunk (gyerek, felnőtt, érett.) milyen életszakaszban van a családjunk (bővül vagy csökken).

Összeségében az X generációra általánosságban elmondható, hogy munkaértékei a függetlenség, megbízhatóság, terhelhetőség. Sokszor nem tudja tartani a munka/magánélet egyensúlyát. Ez a nemzedék a „kulcsos gyerekek”, akiknek családjában már a nők is munkába álltak, gyakrabban voltak egyedül, így sokkal önállóbbak, találékonyabbak az előző generációnál. A technikai fejlődés következtében ez a generáció fiatal korában már találkozik a számítógéppel, digitalizációval. Folyamatosan képes megújulni, ennek következtében válik még jobb munkaerővé. Az életük a változásokról és a megújulásról szól. Ez a generáció élte meg fiatalként a rendszerváltást, gyakorlatilag megélte a szocializmus árnyoldalait, kisdobosként/úttörőként kezdte a szocializációt, nem élhette meg nyíltan a hitét, ha vallásos családban nőtt fel. Elevenen élnek az emlékeiben az „elhallgattatás” a szabadság korlátozása, a szamizdat. Ez a korosztály, akinek az élete során olyan technikai fejlődés ment végbe, melynek a lekövetése kihívás lenne minden generációnak, pl. kurbli telefontól a legújabb Iphone-ig. A munkaerő-piacra történt belépésük idejében telepedtek le hazánkba nagyobb multinacionális vállalatok, melyek által kínált lehetőségekhez az X generáció tudott alkalmazkodni.

Azonban ez az a generáció, akiről mintha elfeledkezettek volna, olyan jól alkalmazkodtak a körülményekhez, hogy szinte láthatatlanná váltak. Nagyon sok módszertan tanulmány szól az Y, Z generációról. Az X.-esek a „láthatatlan” generáció tagjai, jelenleg a társadalom jelentős számát teszik.

A módszertan kidolgozásakor figyelembe vettük és hangsúlyozzuk, hogy a szerzők álláspontja szerint egyik generáció sem jobb a másikinál, nincs rossz generáció vagy alkalmatlan(abb) generáció. Alapelvünk, hogy nem állítjuk az 50 felettiakat jobbak, lojálisabbak, mint a fiatalabbakat. Valljuk, hogy minden generációnak megvan a maga erőssége és értéke, másban kiemelkedőek és attól tud egy vállalat tágabb értelemben egy társadalom erős lenni, ha ezeket

értékeket felismeri és segíti az adott generációt a kiteljesedésben. Az elmúlt időszakban több vizsgálat történt a generációs együttműködésre vonatkozóan, ezek azt mutatják, hogy bizonyos feladatok ellátása során a sokszínűség javíthatja a munkacsoportok, projektek teljesítményét, kreativitását, mivel bővíti az információk, szakmai tudást, erőforrások és döntéshozatali megközelítések skáláját, ami jobb eredményekhez vezet és versenyelőnyt jelent azon vállalatokkal szemben, ahol túlságosan homogén egy csapat összetétele.

Vajon ebben a korosztályban tényleg drámai a helyzet?

Az IT szektorban ezt a korosztályt nem is annyira a munkanélküliség sújtja, a legtöbben kisebb-nagyobb sikerrel alvállalkozóként dolgoznak az iparágban, inkább az újbóli elhelyezkedés fokozott nehézsége jelenti az elsődleges problémát; a hosszabb ideig tartó állástalanság pedig sokszor az aktív álláskereső iránti motiváció elvesztéséhez, inaktivitáshoz vezet.

Az általunk preferált korosztály körében általános tendencia, ahogy növekszik az életkor kinyúlik az álláskeresőssel eltöltött idő, ez nem csak az IT szektorra igaz, de mi ebben a módszertanban kifejezetten az IKT szektor sajátosságaira fókuszálunk. Az Ageizmus (életkor miatti megkülönböztetés) egy általános szektorokon átnyúló jelenség, de az IKT szektorban ez a fajta megkülönböztetés hatványosan van jelen. Az informatikát általában fiatalos, fiataloknak való munkának tartják, mivel egy nagyon gyorsan változó dinamikus és fiatal szektorról beszélünk. Az első mérnökinformatikus képzés hazánkban 1992-ben jött létre a BME-én. Azok a szakemberek, mérnökök, akik létrehozták, letették itthon ennek a szektornak az alapjait, elérték vagy rövidesen elérik az 50 feletti kort és ha őket elengedi az iparág az ageizmus miatt óriási veszteséget fog generálni, nem csak erkölcsi, hanem gazdasági hátrányba is kerül.

Milyen előnyökkel jár, ha nem engedjük el az 50 feletti korosztályt?

- Egy idősebb szakember a megszerzett tapasztalatánál fogva jobban átlátja krízis helyzeteket, megfontoltabban, nyugodtabban tud reagálni rá. Nagyobb szakmai network-vel rendelkezik. A tapasztaltabb kollégák foglalkoztatásával növekszik a munkaerő szaktudásának általános szintje, valamint innovációval szembeni nyitottsága is a vállalatnál
- A jól fizetett idősebb munkavállalók vállalkozásban való jelenlétének köszönhetően a fiatalabb kollégák látják, hogy szakmájuk több karrierlehetőséget kínál, ezért a megtartásban is előnyt jelenthet a seniorok foglalkoztatása. A fluktuáció csökkentésében az egyik legfontosabb szemlélet a vállalatnál aktívan dolgozók

körében, látják, tapasztalják miként bánnak a vezetők a beosztottakkal, ha valaki azt látja, hogy idősebb korban nem becsülik vagy nincs is a cégnél idősebb, szinte biztos ő sem ott képzelel el a jövőjét bizonyos kor felett.

- A többlet tudás miatt javul a minőség és a szervezethez mind a termékek, mind pedig a szolgáltatások vonatkozásában.
- Szakmai szempontból az idősebb digitális szakemberek, már csak az életkoruknál fogva együtt nőttek fel a digitális világgal, nagyon jól ismerik a régebbi programnyelveket/technológiákat és egy híd szerepet is betudnak tölteni a régi és új világ között. Tapasztaljuk, hogy a technológia felgyorsult és sokszor az átlagember nem tudja követni a fejlődést. Társadalmi szinten a felgyorsult világ lekövetésében tud óriási szerepet vállalni ez a generáció.
- Az idősebb generáció sokkal több tudással rendelkezik különböző iparág elvárásairól, igényeiről, működéséről. Mivel az IT különböző iparágakat, szektorokat szolgál ki, így ők képesek a „fejlesztői nyelvre” lefordítani az adott iparág/megrendelő működését, igényeit.

Tehát ennél a generációnál biztosítva van a szaktudás megfelelő szintje, a szakmai fejlődési potenciál. Az elkövetkezendő évtizedek idősebb korosztályát nem egy száni való, magatehetetlen, felesleges, elavult ismeretekkel bíró személyekként kell kezelnünk, hanem olyan potenciális munkavállalóként, akik jó fizikai és mentális állapotuknak köszönhetően hasznos közreműködői lehetnek a társadalomnak. Mivel egyre többen lesznek, akik 50 felett még hosszabb időt fognak eltölteni a munkaerő-piacon, erre a változásra időben fel kell készülnie az iparágaknak és ebben segít az általunk jegyzett módszertan.

Munkahelyi beillesztés, onboarding, adaptáció

Definíció, fogalom meghatározás

Ha egy új munkavállaló kerül felvételre, különböző megnevezéssel találkozunk a beillesztési folyamat során, a következőkben próbáljuk a használt fogalmakat tisztázni, egyértelműsíteni.

Adaptáció a HR folyamatban: Az adaptáció (hozzáillesztés) az a folyamat, amelyben egymáshoz rendelünk, kapcsolunk tényezőket, valamit új elemként (tényezőként) beillesztünk, alkalmazunk a tevékenységbe ¹A HR folyamatok során nem kizárólagosan csak belépő munkavállaló esetén tanácsos használni, hanem új feladatokörök, áthelyezések esetén, de előléptetés során is ajánlott az új munkakörhöz adaptálni a kollégát. Sok esetben ezt a folyamatot „megspórolják” a vállalatok, de egy átgondolt adaptációs folyamat megkönnyíti a munkavállaló és magának a teljes vállalat életének a mindennapjait. Továbbiakban csökkenti a fluktuációt, ha egy új feladat vagy munkakör, előléptetés, áthelyezés esetén a munkavállalókat megfelelően adaptálja a HR.

Orientáció a HR folyamatban: a szó jelentése tájékozódás, eligazodás, a HR folyamatban talán a betanítás szó fedi legjobban a jelentés tartalmát. Több vállalatnál van külön orientációs program, ez általában az első munkanapon kezdődik és egy folyamaton viszi keresztül az új belépőt. Gyakorlatban a módszertan szerzői ott tesznek különbséget az orientáció és az onboarding között, hogy milyen időtartamban zajlik az ismeretátadás és milyen szinten. Tapasztalataink szerint az orientáció elsősorban gyakorlatorientált, a feladat elvégzéséhez szükséges tudást adja, -természetesen a vállalati környezet és kultúra átadásra is sor kerül csak kisebb hangsúlyban- az orientáció pár hetes, maximum egy hónapos folyamat. Célja, hogy a munkakörhöz kapcsolódó konkrét feladatot megismertesse, megértesse, és az új kolléga a munkaköréhez kapcsolható szakmai feladatokat megfelelő minőségben végre tudja hajtani.

Onboarding a HR folyamatban: jelentésére tulajdonképpen nincs pontos magyar kifejezés, mert magában foglalja a bevezetést, a betanítást és a beillesztést is. Az onboarding már elkezdődik a kiválasztásnál az ajánlattétel során és egész 3, de nem ritka esetben 6 hónapig is tarthat.

Onboarding folyamat célja:

- Megismertetni a kollégát a munkakörülményekkel, a feladatkörrel szervezeti kultúrával.
- Megismerteti a vállalat szervezeti felépítésével, közvetlen és közvetett munkatársakkal
- Átadjuk a belépőnek a munkahely írott és íratlan szabályait, szokásait, hagyományait

¹ Dr, Poór Ferenc definíciója alapján

- Fő célunk egy megfelelő onboarding folyamattal az elkötelezettség növelése és a fluktuáció csökkentése
- A munkakör bemutatása, a feladatok elsajátításának támogatás. Az új kolléga biztonságosan el tudja látni feladatait a lehető legrövidebb időn belül.
- Az új belépők négyféle információt keresnek. Az onboarding folyamatban ezeket célszerű prioritizálva kezelni és írásban is válaszolni rá.
 - A feladat: információk a speciális munkakövetelményekről
 - A szerep: információ a kolléga szervezeten belüli helyéről és a kommunikációs csatornákról.
 - A csoport: információ a közvetlen munkacsoportról, annak szerkezetéről, normáiról és légköréről.
 - A szervezet: információ a célokról, értékekről, szerkezetéről, a szervezet történelméről.²

Az onboarding egyik fontos eleme a beillesztés ez pedig a szervezeti kultúrába való beilleszkedést jelenti. Az onboarding folyamat itt válik el az adaptációtól és az orientációtól, ennek során az új kollégának a szocializációja is megtörténik és alakul ki a munkatársunk elköteleződése. Nagyon fontos, hogy szocializációs folyamatban figyelembe vegyük az egyén igényeit, személyiségét, nemét, életkorát. Egy idősebb kolléga vagy egy férfi és női kolléga elköteleződésének eléréséhez más eszközökre van szükség, de ezt a további fejezetekben részletesen elemezzük.

A beillesztés során a szervezet bevezeti az egyént, hogy megismerje a szervezeti értékeket és szokásokat, magáévá tegye és elfogadja azokat, a csoportnormákat és a szociális szabályokat betartsa. Cél ebben a folyamatban egy olyan egyensúly megteremtése, mely kielégíti a vállalati kultúra írott és íratlan szabályainak betartása mellett az együttműködést, továbbá figyelembe veszi az egyén igényeit a munkavégzés és munkakörülményeiknek megteremtésében. Tulajdonképpen az onboardingnak ez a része az, amit a legtöbbször figyelmen kívül hagynak a szervezetek. A kézzelfogható, konkrét információk átadása, a betanítás így vagy úgy, de szinte mindig megtörténik, a kultúrába történő beillesztés (szocializálás) azonban nem. Ezen módszertan legfontosabb eleme a vállalati kultúrába történő beillesztés, mivel a szerzők elkötelezettek azon irányba, hogy a heterogén munkacsoportok létrehozása (nemi arány, életkor, faji, fogyatékoság) gazdasági előnyekkel jár egy vállalat számára.

² Kovács Kata: <http://brandma.hu/egyeb/onboarding-jelentese/>

Beillesztési folyamat

A jól megszervezett és megfelelően koordinált onboarding folyamat fontos a vállalat megítélésében, Egy megfelelő jól kiválasztott folyamat során az új munkatárs könnyebben asszimilálódhat a vállalati környezetbe, a szervezet szempontjából pedig azért lényeges, mert hozzájárulhat az új munkaerő mielőbbi produktivitásához és csökkentheti a fluktuációt. Igaz ez kiemelten a seniorok esetében, mert ahol a beillesztés követi az egyén igényeit, (életkori, nemi, fogyatékossg stb.) már ez első találkozás esetén mélyebb elköteleződés alakul a vállalat iránt.

A nemzetközi és a hazai szerzők azonban egyetértenek abban, hogy a beillesztés alapvető funkció, a kérdés ezért csak az lehet, milyen feladatok és felelősségi körök kapcsolódnak hozzá. A munkahelyi beillesztéshez tartozó teendők az általános orientáció, a szakmai/munkaköri iránymutatás és munkacsoport, szervezeti szintű integráció köré csoportosíthatók. Az általános orientációt általában a HR, a szakmai/munkaköri iránymutatást a kijelölt mentor, míg a munkacsoport és szervezeti szintű integrációt többnyire az új belépő felettese végzi.

Az X generáció onboarding folyamata

Az X. generáció képviselői első kézből nézték végig a technológia és a vállalati kultúra fejlődését jellemzően több szervezeti kultúrával találkoztak és integráltak a munkában töltött éveik során ennek okán annak szabályait is kellőképpen megértik. A munka világába való belépésükkor kezdett el az informatika, digitalizáció szélesebb körben elterjedni, gyakorlatilag együtt fejlődtek szocializálódtak a digitalizációval. Ez a korosztály szerves és aktív része a munkaerő-piacnak, mivel még több évet/évtizedet fognak eltölteni munkában ezért az integrációjukra külön érdemes odafigyelni. Azon vállalatok, akik felismerik ennek a korosztálynak az értékét, könnyen „elszívhatják” jelenlegi alkalmazottainkat, ezért érdemes erre a korosztályra is úgy tekinteni, mint a fiatalabbakra, akik iránt verseny van a piacon, a 45-50 feletiek, ha érdekeik úgy kívánják munkahelyet váltanak. Egy jó onboarding folyamat meglapozhatja lojalitásukat a vállalat irányába, ha ezt nem tesszük meg, ez az öntudatos korosztály is tovább lép, hiszen nem mindegy, hogy a következő pár évet/évtizedet aktív szereplőként vagy elfeledett korosztályként szükséges leélnie.

Az X generáció a munkavilágában eltöltött évei alatt a munkahelyváltás természetes jelenség. Manapság minden generáció kevesebb időt tölt el egy munkahelyen. Az idősebbek esetében is jelentős csökkenés történt az egy munkaadónál eltöltött években és sokkal gyakoribb a váltás. Ma a Baby Boomerek átlagosan 3 évvel kevesebbet töltenek el a munkaadójuknál, mint 20 éve a mostani veteránok. Az X-esek egy évvel kevesebbet, mint az ugyanennyi idős Baby Boomerek az ő korukban. Az, hogy mennyire nagy a fluktuáció iparágtól is függ az IKT

iparágban mindig is nagyobb volt a fluktuáció a többi iparághoz viszonyítva életkortól függetlenül. Egyre gyakoribb a 2-3 évenkénti váltás egyre elterjedtebb az ún. mozaik foglalkoztatás is, amikor egy IT szakember több munkahelyen projekt jelleggel dolgozik életkortól függetlenül. Ebben az esetben a beillesztés a vállalati kultúrába az adott projektre szól, az elköteleződés is a projektnek szól, nem a teljes vállalatnak. Az onboarding folyamatokat is át kell értékelnie a HR-nek.

Remote work vagy Office work

Az IKT szektor eddig is lehetőséget nyújtott a távmunkára/ home office-ra, azonban a pandémia teljesen átszabta a munka módszereinket, megváltoztatta a munkához való hozzáállásunkat. Jelenleg miként alakul a munkavégzéshez való viszonyunk még nem látjuk. A távmunka rengeteg kérdést és kihívást vet fel a munkavállalók és a munkaadók számára. A vállalatok a Covid-19 által felvetett egyéb nehéz kérdések között azon gondolkodnak, hogy miként lehet a pl. az onboardingot, adaptációt, egyéni fejlesztéseket, továbbképzéseket, job coachingot távolról teljesíteni, és hogyan lehet a munkaterületeket konfigurálni az alkalmazottak biztonságának növelése érdekében. A munkavállalók a maguk részéről azért küzdenek, hogy megtalálják a legjobb otthoni munka egyensúlyt, és felkészüljenek a távmunkára és az együttműködésre.

Korosztálytól függetlenül egy introvertált személyiség hatékonyabban tud működni távmunka során, míg egy extrovertálnak szüksége van a „közönségre”, a személyes interakcióra. Az X generáció meglepően jól tudott alkalmazkodni a távmunkához, alkalmazkodott a folyamatos online jelenléthez, meetingekhez, sőt mivel az élete során több társadalmi, történelmi jelenséghez kellett már alkalmazkodnia, rendelkezett erre vonatkozóan megoldási sablonokkal. Egyes előrejelzések szerint a munkaerő több mint 60 százaléka a hét három-öt napján távolról dolgozhat, ugyanolyan hatékonyan, mint irodai munkavégzés esetén. Ha a távmunka ezen a szinten érvényesülne, ez három-négyszer annyi otthoni munkát jelentene, mint a világjárvány előtt, és mély hatással lenne többek között a városi gazdaságra, a közlekedésre és a fogyasztói kiadásokra is. Az IKT szektorban becslések szerint a távmunka megközelítheti a munkavállalók körében a 80-90%-ot is, akik heti 1-2 napot töltenek vagy egyáltalán nem jelennek meg az irodában. Ennek oka, hogy a vírus áttörte azokat a kulturális és technológiai akadályokat, amelyek korábban megakadályozták ilyen mértékű távmunkát a szektorban, és strukturális elmozdulást indítottak el a vállalati és szervezeti kultúrában. Az IT munkakörök egy része nem igényel interperszonális interakciót, azonban az egyelőre még nem látható, hogy a IT munkaköröket kiszolgáló egyéb IT szenzitív munkakörökkel történő együttműködés miként tud hatékonyan együttműködni a jövőben. Mivel egyes munkakörök/feladatkörök hatékonysága távmunkában még eredményesebb is lehet, ha a

munkáltatónak megvan a bizalma dolgozója iránt és nem alkalmaz folyamatos kontrollt. A bizalom kérdésköre a jövőben felerősödik a hazai vállalatok szervezeti kultúrájában még mindig jelen van az a nézőpont, „akkor hiszem el, hogy dolgozol, ha látom” vagy „engem nem érdekel mit csinálsz csak legyen” szemléletmód: ez a két szélsőséges dogma a mostanság alakuló kultúra váltásban kifejezetten kártékony. Az „új normális” vállalati kultúrának a bizalmon és támogatáson kell alapulnia és megtalálni a megfelelő arányt, ami az életkortól független. Mivel a Covid-19 ahogy lezárta a fizikai határokat úgy nyitotta ki az online világot így az X generáció körében is egyre népszerűbb a külföldi távmunka, ha megkapják a bizalmat és a támogatást a vállalattól dönthetnek a határokat átívelő nemzetközi csapat mellett. A hazai IT KKV cégek nem tudnak versenybe szállni bérpolitikával, de a bizalmon, elismerésen és az employee experience és wellbeing megfelelő alkalmazásával igen. A munkavállalónak szüksége van a „csapatbatartozás” érzésére, megbecsülésre, elismerésre, jutalmazásra, ez az emberi igényünk korosztálytól független csak az eszközök és motiváció változik. A 45-50 év feletti generációnak különösen szüksége van az interperszonális kapcsolatokra is, hiszen ők még digitális bevándorlók a szocializációjuk nem a digitális térben zajlott. Ezért, ha tudunk számukra megfelelő EVP (Employee Value Proposition) nyújtani nagyobb eséllyel döntenek a hazai munkavállalás mellett. Ez a jelenség még erőteljesebben átírja az egész integrációs folyamatot, nagyobb hangsúlyt kell kapnia munkavállaló személyre szabott igényeire fókuszáló integrációs folyamatnak. Ezenkívül az „új normális” vállalati kultúrába előfordulhat, hogy úgy integrálunk valakit egy projektre, hogy a vállalatnál eltöltött idő alatt nem történik személyes találkozás a csapattagok között. Az onboarding folyamata a módszertan írásakor teljesen átalakulóban van, azonban vannak olyan szabályok, jellemzők mely jelen tudásunk szerint alaptételek a folyamatban.

Ezért az X- generáció onboarding folyamatában a következőkre érdemes figyelni:

A felsorolás során face to face és one to one javaslatnál, elsősorban nem a fizikai személyes megjelenésre gondolunk, hanem a kommunikáció fókuszára. Az azonban tény, hogy minél magasabb valakinek az életkora annál inkább igényli a személyes, fizikai jelenlétet. A one to one meetingek megtartására bármelyik online platform alkalmas.

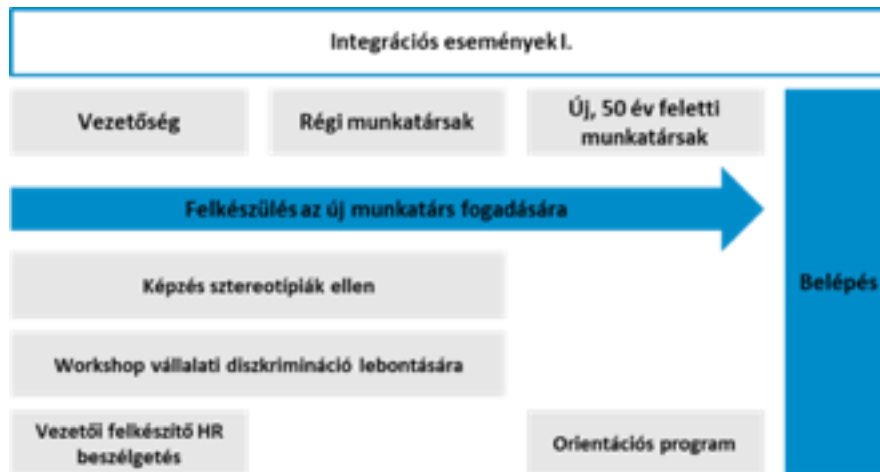
- Fontos számukra a stabilitás, elismerés és jutalmazás. Az anyagi jutalmazás mellett a szóbeli elismertség is rendkívül fontos.
- Értékelik a face-to-face kommunikációt, de nyitottak a digitális interakciókra is. Ezért javasoljuk a folyamatba több one to one meetinget beépíteni, de ugyanakkor a digitális platformok/chatbotok használata sem jelent számukra gondot.
- Kényelmes számukra a hagyományos onboarding folyamat, de nyitottak az új megközelítésekre is, ezért érdemes megtalálni a megfelelő arányt ebben is.

- Tradicionális orientáció is megfelelő számukra, mert ebben már elég tapasztalatot szereztek, azonban elég fiatalosak ahhoz, hogy nyitottak legyenek az új, modernebb módszerekre is, pl gamification.
- Az X generáció számára a sikeres onboarding program magába foglalja az önmaguk által irányított onboardingot és tanulási folyamatot. Bízunk erre a korosztályra, hogy az onboarding folyamat során saját maguk osszák be folyamatot és idejüket. Bízunk abban, hogy meg tudják ítélni, hogy mi azok a területek, amiben mélyebb tudásuk van, mint esetleg nekünk és mik azok a területek, amiben nekik van szükségük mélyebb ismeretekre. Próbáljuk meg ehhez megteremteni a megfelelő és „intim” helyzetet, ahol a korosztály felvállalhatja a hiányosságait is.
- On-the-job tréningek a legmegfelelőbbek számukra, amelyek során rögtön kézzelfogható projekteket vehetnek a kezükben és ennek során tanulhatnak. Ezenkívül ennél a korosztálynál a következők miatt is ajánlott:
 - Egyrészt képet kapunk az egyéni képességek és készségek szintjéről, tehát viszonylag hamar felismerhetővé válnak a fejlesztendő területek.
 - Másrésztől gyors, hathatós, a résztvevő felé nagyon konkrétan lefordítható segítséget, módszereket tudunk átadni.
 - Harmadrészt valahol ez is egy személyes coaching, ahol kikerülhetetlenül előjönnek azok a prekonceptiók, egyéni gátak, melyeket így nagyobb eséllyel lehet akár azonnal kezelni

Azonban, hogy jól működjön a módszer, felkészült on-the-job tréninget tartó szakembereket szükséges képeznünk házon belül. Javasoljuk azokat a kollégákat bevonnunk onboarding folyamatba is, akik eleve belső szakmai trénerek. Ebben az esetben nem javasoljuk a közvetlen kollégák/felettes bevonását, hogy majd ők átadják a szükséges tudást, amennyiben megoldható lehetőség szerint korban hasonló kolléga irányítsa az on the job folyamatot, de ha ez nem lehetséges a tanulási technikákkal és folyamatokkal az on the job tréner kollégát meg kell ismertetni.

- Egy munkavállaló (buddy) kijelölése az újonnan felvett munkavállaló támogatására, aki tisztában van az új munkavállaló vállalatban betöltött szerepével, felelősségeivel és segít neki, hogy minél előbb feladatokon keresztül megtanulhassa.
- Mentoring és coaching programot biztosítsunk a folyamat során, ahol segítjük a generációs együttműködést, valamint a self branding építését. Kiemelten koncentráljunk a „milyen értéket tudok adni” a munkahelyemnek, hogyan tudok én jobban beilleszkedni a munkahelyemre és hogyan tudok én a csapat tagja lenni szemléletmód alkalmazását.

- Készítsünk elő egy tervezetet/időbeosztást a projektekre vonatkozóan, hogy az orientáció után az új munkavállaló azonnal lássa maga előtt a célokat és elvárásokat
- A hatékony onboarding folyamat tartalmazzon egy 30/60/90 napos follow-up programot, amelyben kövessük a munkavállaló fejlődését Az X generációnak fontos, hogy nyomon tudják követni saját fejlődésüket.



1. sz. ábra Integráció lehetséges folyamatai

Kompetencia fogalomtisztázás

Kompetencia (competency) olyan viselkedéses jellemzőkkel leírható tulajdonságokra vonatkozik, amelyek meghatározzák a teljesítményt. A munkakészség (competence) arra vonatkozik, mit kell mérni egy munka során, míg a kompetencia azt írja le, hogy ezeket a célokat hogyan, milyen magatartás segítségével érheti el a dolgozó.³

Kompetencia fontosságát legkönnyebben úgy érthetjük meg, ha elfogadjuk, hogy a kompetencia egy olyan tulajdonság, mely hasonlít a személyiség-, képesség, a tudásbeli jegyekre és ezek megfigyelhető viselkedések nyilvánulnak meg. Fejleszthetőek és magába foglalja a személy képességét, személyiségét, motivációját, tudását, ha kompetencia fejlesztésre kerül sor az kölcsönhatással van a teljes emberi attribútumra.

Az utóbbi időben a HR egyik kulcsfogalmává vált a kompetencia, a HR elsősorban arra összpontosít, amit az emberek csinálnak, azt a tulajdonságot részesíti előnyben, amivel a rájuk kiszabott feladatot ellátják megfelelő minőségben. Megkülönböztetünk hard vs. soft skilleket. Ebben a módszertanban nem vizsgáljuk külön megkülönböztetve a kompetenciákat. Feltételezzük, hogy olyan humán erőforrást alkalmaznak, ahol a feladat ellátásához szükséges alapkompenciával, hard skillekkel mindenki rendelkezik. Azonban a kompetencia fejlesztés során ki fogunk térni az upskill és reskill fogalmára és szükségességére az 50 feletti korosztálynál.

A következőkben többféle kompetencia modellt fogunk bemutatni, vállalatok a modellek alkalmazása során arra keresik a választ, hogy mi kell egy jó teljesítményhez? Hogyan tudja a munkavállaló a legsikeresebben elvégezni a hozzárendelt feladatokat. A siker érzésének fontossága, mint egyéni szinten, mint a vállalat eredményessége érdekében elengedhetetlen. Egy önmagát sikeresnek érző munkavállaló, növeli az employee experience (EX) mértékét, ezáltal lojálisabbá válik a munkáltatója irányába, de hogy a vállalat dolgozója, elégedett legyen és növelje a teljesítményét a cégnek támogatni kell a fejlődését, növelni és fejleszteni a kompetencia készletét. Ez mind anyagilag, mind időben jelentős befektetést vár el a menedzsmenttől, de egy elégedett, megfelelő „életpálya” „karrierpályával” rendelkező munkavállaló jobban teljesít és krízis esetén is elkötelezettebb.

³ Klein Balázs- Klein Sándor: A szervezet lelke 2020. 66. oldal.

Next Normal/Új normális/ Next (Post-Covid) Organizations

A szervezeteknek hatékony, hosszú távú távmunkával foglalkozó vállalati működésre kell felkészülniük, át kell alakítaniuk továbbképzési és átképzési megközelítésüket, és agilis megközelítést kell alkalmazniuk a munkaerő stratégiai tervezésében. A munkavilágának átalakulása folyamatosan zajlik ezt a világvárvány csak begyorsította. Hasonlóképpen, még a jelenlegi válság előtt is az új technológiák és az új munkamódszerek átalakították a munkahelyeket és a munkavállalók számára szükséges kompetenciákat. 2017-ben a McKinsey becslése szerint a foglalkozások 60 százalékának 2030-ig átlagosan 30 %-a automatizálható lesz - vagyis globálisan 375 millió munkavállalónak kellene foglalkozást váltania vagy új készségeket elsajátítania 2030-ig. Informatikai munkaköröket is érinti a automatizáció, digitalizáció (pl. low-code/no-code) Egyre több iparág digitális átállása, transzformáció igénye érzhető volt már a Covid-19 előtt is valamint munkavállalói oldalról jelentkező skill gap azaz a kompetenciák és piaci igények között nincs lefedés, ez igaz a ICT szektorra is, egyre gyorsuló technológiai- és iparágak digitális, informatikai kiszolgálása gyorsan változó, megújuló tudásra kompetencia készletre tart igényt a munkavállalóktól A világvárvány támadásával a vállalatoknak meg kell tanulniuk, hogyan lehet a munkavállalóikat új szerepekhez és tevékenységekhez adaptálni, számukra megfelelő fejlesztést biztosítani, akik szisztematikusan kezelik az ebből fakadó kihívásokat versenyelőnyre alakíthatják ki a távmunkát. Az ICT szektorra sem volt általánosságban jellemző a távmunka, a kompetencia készletbe a jövőben a távmunkához csatolható soft skillek és tudástranszfer fejlesztésére is nagy hangsúlyt szükséges fektetni, ilyen pl. titoktartási kultúra és adatok hozzáférése és felhasználásának kultúrája egy „office work” kívüli világban.

Hogyan kezelik a remote work nem biztosított adatbiztonsági kérdéseket, mi legyen azokkal meetingekkel, ahol a vállalati titkok bizalmas információk hangzanak el.

Jelenleg az ICT szektor egy gyökeres átalakuláson megy át, a hazai KKV-knak a munkaerőért a globális versenyben kell magukat megmérettetni. Az ICT szektorban 2030-ig olyan új munkahelyek/munkakörök/ feladatkörök jönnek létre melyek még csak most körvonalazódnak ki. Sokkal több olyan feladatkörre lesz szükség melyek pl. a AI és a data science területet szolgálják ki. De ezekhez az új feladatkörökhöz speciális készségekre lesz szükség. Várhatóan ahogy növekszik az új technológiai készségek iránti igény úgy fog növekedni a szociális és az érzelmi készségek iránti kereslet is. Ez egy ellentmondásnak tűnhet, ha a világ a távmunka és a globális munkacsoportok felé halad, miért van szükségünk magasabb szociális és érzelmi készségekre a feladataink elvégzése során. A kulcsszó itt a tudástranszferen, az együttműködésen van, hogyan tudom átadni interperszonális interakciók nélkül a nálam lévő tudást esetleg más kultúrájú, társadalmi helyzetben lévő közvetlen munkatársaknak, mennyire tudok ráérezni mindenféle interakció hiányában a helyzetére. Míg

az irodai környezet a magánéleti kihívásainkat, társadalmi/gazdasági helyzetünket elfedi, addig az otthonunkban végzett távmunkában erre nagyon kicsi az esély. Covid-19 előtt ismert szöveg szlogen volt a irodán kívül hagyjuk az otthoni magánéleti problémáinkat, Covid-19 alatt és után várhatóan bevisszük a munkát a magánéletünk kellős közepébe a legitimebb szféránkba. Míg egyrészt távolodunk másrészt közeledünk és „személyesebbé”, intimebbé válik a kollégákkal a viszonyunk. Ezért work and life balance optimális megtalálása új készségek elsajátítására sarkal.

A soft skillt nem helyettesítheti a technológia, ez lesz az előnyünk, hogy érzelmeink vannak és ezzel a tudjuk a hatékonyságunkat is növelni, pszichológiai biztonságunk kreatívabb munkavégzésre sarkal

A koronavírus-válság miatt a készségbeli hiányosságok kezelése még sürgetőbbé vált. Míg a rövid távú továbbképzési erőfeszítéseknek a hatékony távmunka lehetővé tételére kell összpontosítaniuk, a hosszabb távú átképzési erőfeszítéseknek holisztikusabbaknak kell válniuk és a stratégia, a készségek és a társadalmi felelősségvállalás kérdéseivel kell foglalkozniuk, többek között a fentebb említettek miatt, de részletesebben a learning and development fejezetben.

Ami a kompetenciákat illeti a vállalatoknak az alkalmazottak továbbképzése és újbóli átképzése során prioritásként szükséges kezelnie a felmerülő készséghiányt. Ehhez a szervezeteknek fel kell mérniük a munkaerő jelenlegi soft skilljeit, meg kell határozniuk jövőbeni szükségleteiket, és ütemtervet kell készíteniük a hiányosságok áthidalására.

Mivel a vállalati működési modellek gyorsan fejlődnek, - lsd. az elmúlt egy évet- hogy megfeleljenek a gyorsan változó környezetnek, a legfontosabb egy agilis, iteratív megközelítés alkalmazása a munkaerő stratégiai tervezésében. Ha egy IT vállalat tevékenysége online platformra kerül pl. sales, akkor érdemes a sales területen dolgozó kollégák gyors átképzése, maga a sales folyamat teljes transzformációja.

Ebben az agilis környezetben a hazai KKV-k azaz a kisebb szervezetek gyakran sikeresebben tudják átalakítani a munkaerőt, részben annak a ténynek köszönhető, hogy tudják és követik az agilis elveket. Azok a vállalatok, akik újraindítási programokat indítanak, folyamatosan reagálnak a munkaerő változásaira, új értékajánlatokat nyújtanak, felülvizsgálják a saját munkáltatói design-okat, kreatív stratégiai gondolkodást hajtanak végre, a krízis helyzeteket könnyebben átvészelik és könnyebben tudják a kollégákat motiválni és megtartani.

A mesterséges intelligencia és az automatizálás felgyorsulásával, valamint az új munkamódszerek térnyerésével az „újra-készítés” már számos szervezet számára prioritás volt. A válság felgyorsította a tendenciát, mivel a vállalkozásoknak gyorsan be kell vezetni a távmunkát. Minden eddiginél fontosabb az újratervezés mértéke. A jövő

ellenállóképességének fenntartása érdekében a szervezetek számára is hasznos lenne, ha agilis megközelítést alkalmaznának a munkaerő stratégiai tervezésében.

A tehetségek, különösen a jól képzett senior architect szakemberek megszerzéséhez a vállalatoknak kreatív módszereket kell kidolgozniuk a nem konvencionális jelöltek bevonásához. Ez magában foglalhatja azt is, hogy egyszerűen megvásárolja a tudását, projekt alapon foglalkoztatja és a kompetencia fejlesztése az adott projekt érdekeit szolgálja csak ki.

Hogyan változik a kompetencia készletünk a jövőben?

„Minél jobban illeszkedik a munkakör által támasztott igény és a munkakört betöltő kompetenciája, annál magasabb lesz a munkahelyi teljesítmény és elégedettség” (CALDWELL- O'REILLY, 1990)

De milyen is lesz a munkakör által támasztott igény, hogyan kell változtatni a kompetencia készletünkön?

Alapvetően a kompetencia készletünk nem fog változni a közeljövőben, de másképp kell használnunk rendelkezésre álló skilljeinket. A digitalizáció és automatizáció azaz a Future of Jobs szemlélet máshova teszi a hangsúlyt, kiemelten fogunk használni olyan kompetenciákat, amiket eddig inkább a magánéletünkben volt jelen ilyen pl. pszichológiai biztonság megélésére irányuló készletünk, ez túl mutat a reziliencia, rugalmasság és a megküzdési képességünkkel. Olyan képességre kell szert tennünk elsősorban a vezetőknek, hogyan tudnak mentálisan biztonságosabb és nagyobb teljesítményű munkakörnyezetet teremteni. A munkavállalóknak is meg kell tudni teremteni a saját mentál munkahigiénét. Ennek megteremtése különböző generációknak más-más eszközöket kell használni. Az idősebb generációnak a gyorsan és radikálisan változó munkakörnyezethez való alkalmazkodása kihívás lesz a következő években, mindennek pedig lesz egy mentális oldala is, vagyis, hogy mennyire képes egy késői felnőttkorban lévő ember megbirkózni egy ilyen radikális változással, tehát nagyobb hangsúlyt kell fektetnünk a munkatársak számára elérhető, mentális jóllétet elősegítő programokra és kezdeményezésekre és erősíteni kell ezen kompetenciáit. Azok az IT vállalatok, akik felismerik és nem természetes elvárásnak tekintik a társadalmi és technológia transzformációhoz történő mentális adaptációt, valamint nem azt a stratégiát követik, hogy technológia fejlődésével fiatalítják a munkaerő állományt (workforce), hanem fejlesztésre koncentrálnak, hosszútávon tudnak fennmaradni és fejlődni az IT piacon.

Az emberi érzelmeket nem helyettesíti a technológia

Amy Edmondson, a Harvard Business School professzora tette széles körben ismertté a pszichológiai biztonság fogalmát, definíciója: „olyan légkör, amelyben a dolgozók biztonságban érzik magukat annyira, hogy kockázatot mernek vállalni azzal, hogy felszólalnak, vagy megosztják aggályait, kérdéseiket vagy ötleteiket”.

Bármilyen kompetencia fejlesztést elvégezhetünk, növelhetjük a munkatársaink hatékonyságát, ha a vállalati kultúrában command-and-control elvet valljuk. Az elmúlt időszakban egy dolgot tapasztaltak meg a munkaerőpiacon bármilyen szerepet betöltő személyek egy biztos van az maga változás és a digitalizált VUCA világában a vezetőknek nagyon gyorsan kell reagálniuk a külső környezetre. A munkatársak a változó világban keresik a biztonságot. Míg pár évvel ezelőtt a biztonság szó alatt általában egy gazdasági stabilitást értettünk, addig ezen túlmutató igény is megjelenik a munkavállalóknál ez az ICT szektorra különösen jellemző. A külső környezetben (további szektorok) a megnövekedő digitális transzformáció igénye miatt az ICT szakemberekre hatalmas az igény és ez a kereslet várhatóan nem is fog csökkenni. Így a gazdasági stabilitás mellett és a munkakörnyezet változásának köszönhetően megnő pszichológiai biztonságra is az igény. A legtöbb vállalat eddig is alapértéknek tartotta a bizalmat, de a pszichológiai biztonság nem egyenlő a vezetők bizalmával a munkatársak felé. A „bízom benned, hogy meg tudod oldani elv” nem nyújt biztonságot.

„A pszichológiai biztonság csapatszinten érvényesül. Az együtt dolgozó munkatársak többnyire hasonlóan vélekednek arról, hogy a munkahelyi légkör pszichológiailag biztonságos-e, vagy sem. Ezzel szemben a bizalom két egyén vagy fél közötti viszonyra utal; a bizalom az egyén tudatában teremődik meg, és egy konkrét célszemélyre vagy -szervezetre irányul. Például lehet, hogy az egyik kollégánkban megbízunk, míg a másikban nem.”⁴

A vezetők számára a pszichológiailag biztonságos légkör megteremtése nem egyszerű feladat, tehát ez a szemlélet nem arról szól, kedvesen viselkedünk egymással, csapattagok mindig mindenben egyetértenek a másikkal a béke megőrzése érdekében, de az sem következik egyenesen belőle, hogy minden könnyen megy, minden rendben lesz, és sosem kerülünk senkivel konfliktusba. Nem szabad abba a csapdába sem belekerülnünk, hogy nehogy megbántuk a kollégát, mert akkor távozik nem alkalmazunk követelményrendszert, nem follow up, és konzekvens visszajelzés a munkáról. Inkább ennek az ellenkezőjéről van szó, ahogy Edmondson is írja: „A pszichológiai biztonság lényege az őszinteség, hogy támogatjuk az előrébb vivő egyet nem értést és a szabad eszmecserét. Mondani se kell, hogy

⁴ Marhefka István: Pszichológiai biztonság: a munkahelyi elkötelezettség növelésének úttörő módszere (2020)

mindezek a tanulás és innováció előfeltételei. Minden munkahelyen elkerülhetetlenül felmerülnek konfliktusok. Pszichológiailag biztonságos légkörben az egy konfliktushelyzetben különböző oldalon álló dolgozók nyíltan és őszintén elmondhatják, hogy mi zavarja őket.”⁵

A módszertanunk szemléletében a kompetencia felmérések és az erre épülő fejlesztések akkor tudnak hatékonyan megvalósulni, ha őszintén visszajelzünk a kollégáknak és biztosítjuk számukra az egyéni, belátható időn belüli célokat, ha nem állítunk eléjük irreális elvárásokat, de megadjuk a lehetőséget az egyéni céloknak és „szakmaiönmegvalósításnak” .

Kompetenciamérés

Amint eljutottunk odáig, hogy meghatároztuk azokat a kompetenciákat, melyek meglétét adott munkakör betöltéséhez elvárjuk, szükségünk lesz olyan eszközökre, melyekkel képesek leszünk mérni azokat. Ilyen mérőeszközöket tekintve beszélhetünk kompetenciavizsgáló kérdőívekről és az úgynevezett Értékelő-Fejlesztő Központok [Assessment Center/Development Center (AC/DC)] módszeréről.⁶

Előbbieket tekintve a leginkább komplex eljárást 360°-os vizsgálatnak nevezzük. Ezen eljárásban „a jelölt munkahelyi viselkedéséről különböző nézőpontokból szerzünk információt például kollégától, beosztottól, vezetőtől, külső és belső ügyféltől és a jelölttől magától. A 360 fokos mérést elsősorban a vezetői kompetenciák mérésénél alkalmazzuk.

A kompetenciák széles körben felhasználhatóak, így a kiválasztáshoz, a fejlesztéshez, a teljesítményértékeléshez, vagy például az elbocsátáshoz, ezért is fontos, hogy a vállalat folyamatosan mérje dolgozóinak a kompetencia készletét és a fejlesztendő területet. Egy folyamatos és utókövetett fejlesztési terv esetén van lehetőségünk a beavatkozásra, ezáltal a megtartás is könnyebb és csökkentjük a fluktuációt. Kiválasztás kapcsán elmondható, hogy a „gondosan elvégzett munkakörelemzés és a munkára alkalmas személy tulajdonságainak pontos meghatározása a hatékony és igazságos munkaerő-kiválasztás sarokkövei”⁷ Ebben nagy segítségünkre van a mesterséges intelligencia, hogy egy objektív képet kapjunk és megőrizzük a neutralitást és kiküszöböljük pl. ageizmust stb. Fejlesztés vonatkozásában beszélhetünk mind fejlesztésről, mind pedig képzésről, s azon kettős hatásról, miszerint a kompetencialapú fejlesztés egyszerre mutat rá az erősségekre és a fejlesztésre szoruló területekre. Teljesítményértékelést tekintve a kompetenciák segítségével igazságos és objektív értékelési rendszer alakítható ki, melyben egyrésztől kivédhető a vezetői értékelés szubjektív torzítása, másrésztől minőségi visszajelzés adható az adott munkavállaló adott időszakra vonatkoztatott munkateljesítményéről. Elbocsátások menedzselésénél nagy szükség van

⁵ Marhefka István: Pszichológiai biztonság: a munkahelyi elkötelezettség növelésének úttörő módszere (2020)

⁶ Klein és Klein: A szervezet lelke 2020

⁷ Klein és Klein, 2008, 88. o.

objektív, releváns és gyors emberi erőforrás-tanácsadásra, továbbá kompetenciamérések segítségével az elbocsátott munkatársak újbóli munkába állása is segíthető megfelelő, célzott, személyes tanácsadással Végezetül elmondható, hogy a kompetenciák felhasználásának területei befolyásolják a vállalati Grade alkalmazását a következőkkel: karrier- és utódlástervezés; teljesítménymenedzsment; bérezési rendszer; előléptetések.

Kompetencia a munkahelyen

A kompetenciaalapú értékelés egyre növekvő népszerűségnek örvend a munka világában. A kompetencia követelmények alapján alkotott munkakörprofilok egyre inkább felváltották a hagyományosabb munkakörelemzést. Ez a megközelítés a konkrét feladatok, szerepek és felelőségek helyett inkább a kívánt és szükséges viselkedések elemzésén alapul. A munkavilágának az átalakulásában, melyet a pandémia csak felerősített úgy tartjuk, hogy a munkakörelemzések helyett a feladatalapú, kompetenciaprofilokon alapú foglalkoztatás kerül majd túlsúlyba, az ICT szektorban egy ún. mozaik foglalkoztatás koncepcióban. Egy digitális szakember globális nemzetközi csapatban is dolgozhat, több különféle projekteken, számára meghatározott feladatok ellátására és számos olyan feladatkör fog létrejönni vagy a jelenlegi munkakörök átalakulnak, ahol magas domain tudással rendelkeznek és mediátori szerepet töltenek be. Kiemelkedő soft skill készlettel rendelkeznek.

A kompetenciamodell terjedelme szerint lehet átfogó (több, mint 20 kompetenciát tartalmazó modell) szelektív (tíznél kevesebb kompetenciát tartalmazó modell) vagy hibrid. A kompetenciamodellek irányulhatnak tevékenységek leírására (mit csinál a személy az eredmény érdekében) illetve tulajdonságok (tudás, képesség, személyiség) leírására. A kompetenciamodellek megalkotása munkakörelemzéssel indul. A munkakörök és a feladat elemzése különböző eszközökkel, módszertanokkal zajlik.

A kompetencia alapú módszerek bevezetésénél a menedzsment elköteleződése elengedhetetlen, ezért gondoljuk a kiválasztásnál, olyan módszert válasszunk, melyet a menedzsment önmagáénak tud vallani. A kiválasztás során arra is gondoljunk, milyen korosztályt, milyen beosztásban szeretnénk vizsgálni, ezért előfordulhat, hogy egyes részlegeknél más eszközt kell használnunk.

A kompetencia alapú modell bevezetés csak akkor lehet sikeres, ha valóban elkötelezett a vállalat emellett. Sokszor előfordul, hogy egy új projekt bevezetésében szkeptikusok a vezetők és a dolgozók egyaránt és ezt meg is torpedózzák, mintegy önbeteljesítő jóslatként vagy magát a felmérést végig viszik a reakció elmarad az eredményekre. Tudomásul veszik a vállalat gyenge pontját, a fejlesztendő területeket, kompetenciákat sem anyagi sem emberi erőforrást nem áldoznak erre. Azonban, ha a generációk együttműködését gördülékennyé akarjuk tenni és megtartani a senior kollégákat, kénytelenek kompetencia modellekben

gondolkodni. E modellek segítségével mérhető fel az adott korosztály értéke és fejlesztendő területe.

Amit nem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy a kompetencia modellekkel nem lehet kísérletezgetni, hogy csak egy kicsit csak egy rövid ideig alkalmazzuk, ugyanis a HR központi stratégiai folyamatait kell, hogy épüljenek a modellre, de maga a L&D (learning and development) folyamatnak mindenképpen.

A kompetencia modell alapú megközelítés segíti a kollégákat abban, hogy bízzanak abban:

- Olyan képzéseket, fejlesztéseket kapnak, amilyenre szükségük van és nem kell olyan képzéseken részt venni, amelyekből kevésbé profitálnak vagy egyszerűen nincs szükségük rá. Ez különösen fontos a generációkra szabott specifikus kompetencia fejlesztések során.
- Valós képet kapjanak a munkahelyi teljesítményükről,
- Alkalmassá váljanak magasabb pozíció betöltéséhez. Az X generáció képviselőinek a következő évtizedre segít a kompetencia alapú megközelítés a megtartásban és egy értelmes karrier út feltárásában.

Mielőtt tesztelnék a kollégáit, érdemes végig gondolni a következőket:

A tesztek elérhetőek személyzeti szolgáltatókon, tanácsadó cégeken keresztül, hogy egy komplex szolgáltatás részeként vagy önmagában vegyük igénybe a tesztelési lehetőséget. Amennyiben teljes mértékben szeretnénk kiszervezni a toborzás-kiválasztást, úgy természetesen számos erre szakosodott szolgáltató cégnél lehetőség van a személyiségének részleges vagy akár teljeskörű feltérképezésére. Általában a személyzeti szolgáltató cégeknél saját – általában szervezet-pszichológus - kolléga végzi a tesztek kiértékelését, a kisebbek esetleg kapcsolatban állnak további, kifejezetten tesztekkel foglalkozó szolgáltatókkal. Ha a már meglévő kollégáink fejlesztéséhez szeretnénk tesztek végezni, javasolt akkor is külső szolgáltatót, neutralitás elérése érdekében bevonni. Házon belül csak akkor kezdjük el tesztelni a kollégákat, ha van megbízható képzett személyzetünk. A tesztek kielemezése szakértelmet kíván, ha „laikus” személy von le következtetéseket a tesztek eredményeiből, az sokkal többet tud ártani, mint használni.

Hazánkban is szép számmal akadnak különféle teszt típusok, legyenek azok külföldi kutatások alapján elfogadottak, vagy saját, hazai fejlesztések.

A szakma egységes állásfoglalása szerint azonban nem mindegy, hogy azok megfelelnek-e az alábbi kritériumoknak és erre felhívjuk a figyelmet külön, mielőtt tesztelnénk:

- *Érvényesség* - amely arra utal, hogy a teszt kizárólag azokat a kompetenciákat (területeket) méri, amelyre szükség van
- *Megbízhatóság* - a mérés tárgyától függetlenül a teszt precízen mér
- *Standardizálás* - a teszt csakis akkor alkalmazható, ha azt megelőzőleg már kipróbálták egy bizonyos méretű populáción
- *Az eljárások egységessége* - a külső változók esetleges hatásainak minimumra csökkentése
- Milyen szakember végzi el a kompetencia mérést, van-e rá jogosultsága
- A kompetencia mérési eszközök használatára rendelkezik-e licenccel.

Manapság egyre inkább eltolódik az igény a pszichológiai felmérésektől a kompetenciatesztek irányába, ugyanis a gyakorlatban való beválás valószínűsége akkor a legnagyobb, ha a jelölt kompetensnek bizonyul az adott feladatkör ellátására. A jelentkező képességei általános alkalmassági tesztek segítségével mérhetők fel, a speciális alkalmassági tesztek pedig a rátermettség kapcsán nyújthatnak hasznos információkat. Az Assessment Centerek alkalmazása egyre gyakoribb, mivel a jelölteknek ott valóban a munkakör adott feladataival és annak nehézségeivel kell élesben megbirkózniuk, az értékelők szeme láttára. A pszichológiai tesztek sokszor, nem a feladat elvégzéséhez szükséges tulajdonságokat mérik, hanem a személyiség jegyeket vizsgálják. A munkáltató és munkavállaló viszonyában sok esetben bizalmatlanságot és egy magánéleti határ átlépését érzékelik a pszichológia felmérések esetén, mivel egy munkáltatónak a munkavégzéshez szükséges személyiség jegyeit van joga megismerni egyéb a személyiségünket befolyásoló tényezőket, mint pl. szexuális orientáció, gyermekkori traumák nem befolyásolják a munka minőségének az ellátását.

A következőkben 3 munkaelemző módszert mutatunk be⁸

1.) Kritikus helyzetek vizsgálata

A szakemberek együttesen vagy egyénileg példákat állítanak össze a munkahelyi siker szempontjából fontos helyzetekben tapasztalt helyes, illetve helytelen viselkedésmintákból. A szakértőknek jól kell ismerni a munkakört és a lehető legtöbb információt szükséges összegyűjteni az adott munkaköréről. Mielőtt összegyűjtik a siker szempontjából fontos kritériumokat, szükséges definiálni a vállalat szempontjából a siker fogalmát, itt nagyon fontos, hogy ezt a kritérium meghatározást a menedzsment tagjai alkossák meg. Ajánlott ezután a vizsgált munkakörökben dolgozókat is megkérdezni a siker fogalmáról és összevetni a két definíciót, ha van eltérés szükséges olyan tréningek, szakmai műhelyek megszervezése mely a menedzsment és a beosztottat egy platformra helyezi. Mi a célunk ezzel a vizsgálattal? Nagyon fontos, hogy a vezetők és alkalmazottjaik ugyanazt értsék a vállalat életében a siker alatt, mert motivációs, ösztönző eszközök kiválasztásánál csak így tudunk eredményt elérni. Szükséges elvégezni a menedzsment és a munkakörben dolgozók között munkahelyi siker szempontjából fontos helyzetekben tapasztalt helyes, illetve helytelen viselkedésminták felsorolását, ezt tehetjük személyesen egy interjú során vagy kérdőív kitöltésével, vagy szituációs helyzetek generálásával. A végeredményben megkapjuk, hogy egy neutrális külső szakértő (team) a saját menedzsmentünk és a munkakörben dolgozók egy meghatározást értenek-e helyes és helytelen viselkedési mintákon vagy sem. Az eredménytől függően érdemes beavatkozási eszközöket választani. Célunk, hogy a három szemlélet 25-30%-ban fedje egymást, mert statisztikailag így tudunk egy egységes állaspontot kialakítani úgy hogy a definíciónk, meghatározásunk megvalósításában egyik csoport sem érezze vesztesnek magát vagyis egy win-win szituáció alakuljon ki.

2.) Ismételt összehasonlítások⁹

George Kelly pszichológus által javasolt eljárás eredetileg vizsgálati személyek attitűdjeit és hiedelemvilágát volt hivatott feltárni, felvázolva a tulajdonságok hálózatát. Használata széles körben elterjedt pl. piackutatások esetében. Alkalmazása következőképpen történik, a vizsgált munkakör jó ismerőit megkérlik nevezzenek meg öt jól vagy öt kevésbé jól teljesítő alkalmazottat. (Ezt a módszert csak akkor válasszuk, ha tudjuk megfelelő mértékben biztosítani az anonimitást és a neutralitást és megbízunk a kollégáinkban). A neveket felírjuk egy kártyára, húznak 3 kártyát és megkérlik ugyanezen embereket, hogy határozzák meg azt a tulajdonságot vagy jellegzetességet, amit e három személy egyikét a másik háromtól megkülönbözteti. (javasoljuk ennél, hogy csak a tréner ismerje kit melyik csoportba soroltak

⁸ Klein-Klein: Szervezet Lelke (2020) 77-78 oldal

⁹ Klein-Klein: Szervezet Lelke (2020) 77-78 oldal

be, jól teljesítő vagy sem). Miután ez megtörtént, újból húz kártyát és ezt addig folytatjuk míg meg tud határozni fontos kompetenciákat, ami különbözteti a személyeket egymástól.

Ez a vizsgálati módszer nagyon jól leírja, hogy a munkakört jól ismerők szerint milyen kompetenciákkal kell rendelkezni, hogy az sikeres és megfelelő minőségben teljesíthető legyen. Ennél a módszernél arra is kaphatunk választ, ha különböző életkorú személyekkel zajlik a vizsgálat, hogy a generációk milyen kompetenciát tartanak szükségesnek a teljesítéshez.

3.) Kérdőíves vizsgálatok

A kompetencia elemzés talán legegyszerűbb és ezért a leggyakrabban használt módja. A munkakör ismerői egy előre meghatározott kérdésekre válaszolva írják le az adott munkakört. Ezeket a válaszokat a vizsgálat vezető összesíti és elemzi. Előnye, hogy gyors, bármikor elvégezhető, anonim, testre szabható és vállalat össze munkaköréről egyszerre kaphatunk információt. Segítségével megismerhetők az adott munkakörben legfontosabb munkaköri kompetenciák, jellegzetességek, amikkel sikeresen betölthető egy munkakör. Piacon nagyon sok ilyen jellegű tesztek elérhetőek, de minden befolyásolást kerülve néhány kompetencia mérő eszköz:

- SHL munkakör Elemző Rendszer
- Muchskills <https://www.muchskills.com/methodology>
- Lominger competency model
- DISC personality test
- 360 fokos modell

Generációmenedzsment

Bevezetés

Az X generáció integrálásának szempontjából fontos megvizsgálni a többi generációnak a jellemzőit, értékeit generációmenedzsment szempontból is. Ugyanis ahhoz, hogy a különböző korosztályok hatékonyan tudjanak együtt dolgozni a generáció fogalmát többféleképpen meg lehet határozni. Bár a módszertan az X generációra fókuszál, fontosnak tartjuk a generációk együttműködésének támogatását is, hiszen ez is hozzájárulhat az erősségeik kiaknázásához, és ahhoz, hogy az X-esek könnyedén tudjanak együtt dolgozni akár Z-s kollégáikkal. Egy inkluzív, megbecsülésen alapuló, több generációból álló vállalati kultúra számos előnnyel járhat a vállalat számára, növelheti a munkavállalók elkötelezettségét, motivációját, csökkentheti a fluktuációt, valamint a generációk közötti tudástranszfer egy szélesebb tudástárat biztosít a vállalat számára. A generációk ismerete megkönnyítheti a korábban bemutatott integrációs folyamatot, és nagyban segíthet a kihívások kezelésében.

Fontos, hogy amikor generációkról beszélünk, ne szimplán a korkülönbségekre gondoljunk, hanem értelmezzük komplexen, a szocializációs háttérrel figyelembe véve. Ezáltal a generációkat nem lehet csupán születési dátum alapján kell meghatározni, hanem azokat a hatásokat, eseményeket is figyelembe véve, amelyek formálták az adott generációt. Ennek következtében a generációk határvonalai elmosódnak, szakirodalmanként eltérő lehet, hol húzzák meg a határokat az egyes generációk között, valamint ez országonként és kultúránként is eltérő lehet annak következtében, hogy milyen formatív élményei voltak a generációknak az adott országban. A generációk közötti különbségek befolyásolhatják a szervezeti folyamatokat, mint például a toborzást, karrierfejlesztést, vagy a munkával kapcsolatos attitűdöket, mint például a motivációt. Azonban amikor generációs különbségekről beszélünk, fontos, hogy ne általánosítsuk sem a generációkat, sem pedig a szervezeti folyamatokat.

Generációk a munkahelyen

Egyes szektorokban napjainkban akár egyszerre 5 generáció is jelen lehet a veteránoktól a Z generációig. Az IKT szektorban a veteránok kevésbé vannak jelen. Jellemzően a Z, Y és X generáció képviselteti magát ebben a szektorban a legnagyobb arányban, továbbá ritkán, de előfordulhat, hogy Baby Boomerekkel is találkozhatunk.

Baby Boomer generáció (kb. 1946 és 1964 között születettek)

A második világháború után születtek, amikor egy demográfiai robbanás volt tapasztalható a világban, innen ered a nevük is. Általában a lojalitásuk nagyon magas és kicsi a valószínűsége, hogy elhagyják a vállalatot magasabb fizetés vagy jobb munkakörülmények reményében.

Azonban meg kell jegyezni, hogy az 1960 után születettek azonban már könnyebben váltanak munkakört vagy munkahelyet, mint a náluk idősebbek. Általában a hierarchikus szervezeti struktúrákat preferálják, egy rugalmas szervezeti struktúra vagy munkakörülmények kihívást jelenthetnek számukra, azonban itt is megfigyelhető, hogy az 1960 után születettek rugalmasabban alkalmazkodnak. A munka magas prioritást jelent számukra. Rendszerint a professzionalizmust, elismerést, együttműködést és személyes kommunikációt nagyra értékelik. A rendkívül gazdag és széleskörű tapasztalatokkal és tudással rendelkeznek.

X generáció (kb. 1965 és 1980 között születettek)

Az X generáció számára a függetlenség, önállóság és a felelősségvállalás jellemzően egyaránt fontos értékek. Hajlandóak megváltoztatni a munkáltatójukat jobb kereset vagy jobb munkakörülmények reményében. Könnyebben váltanak karriert, mint az előző generáció. Továbbá a saját karriercéljaikhoz általában jobban ragaszkodnak, mint egy konkrét vállalathoz. Általában könnyen alkalmazkodnak a különböző élethelyzetekhez. Hajlamosabbak lehetnek a drasztikusabb váltásra, ha eléri őket a kiégés/midlife crisis. Nem ragadnak benne olyan élethelyzetekben, munkahelyen, karrierben stb., ahol nem érzik jól magukat. Hajlandóak a tanulásra, új szakma elsajátítására, akár újra egyetemre menni. Jellemzően nyitottak a különböző rugalmas munkakörnyezetekre. Az emberi kapcsolatok és a kapcsolatépítés általában fontos részét képezi a személyes és munkahelyi életüknek. Az előző generációkhoz képest legtöbb esetben kevésbé kedvelik az erősen hierarchikus szervezeti formát. Fontos számukra a keretek közötti visszajelzés, a készségeik fejlesztése, a hatékonyság, valamint a munka és a magánélet egyensúlya, ám utóbbit gyakran nehezen tudják tartani. Jellemzően szeretnek önállóan, függetlenül dolgozni, de nyitottak a csapatmunkára is. A kereteket és szabályokat jól tartják, beleértve az íratlan szabályokat is.

Y generáció (kb. 1980 és 1994 között születettek)

A számítógépekkel gyakorlatilag együtt nőttek fel, ezért jellemzően könnyen tudják kezelni a technológiát. Az önmegvalósítás kiemelkedően fontos e generáció legtöbb képviselőjének, ha ennek a lehetőségét nem biztosítja nekik egy vállalat, akkor odébbállnak. A siker motiválja őket, azonban jellemzően fontos nekik az is, hogy legyen értelme és jelentősége az elvégzett munkájuknak. Az Y generáció tagjai gyakran hajlandók feladni a magasabb fizetést a jobb munka-magánélet egyensúly, vagy kevesebb munkaóra érdekében. Általában nagyra értékelik a diverzitást, ugyanis van tapasztalatuk abban, hogyan jöjjenek ki más csoportokkal. Általában jók az információk összegyűjtésében, feldolgozásában és interpretálásban.

Z generáció (kb. 1995 és 2010 között születettek)

A Z generáció most kezd belépni a munkaerőpiacra, vagy a közeljövőben fognak belépni. Digitális bennszülöttként nőttek fel a digitalizáció jelenségével együtt. Jelentős a környezettel kapcsolatos felelősségtudatuk, a fenntarthatóság jellemzően a munkahelyen is fontos számukra. Természetes számukra az internet, okostelefonok és szociális hálók használata. Általában jók abban, hogy egyszerre sok forrásból gyűjtsenek információkat és integrálják ezeket, valamint az online és offline tapasztalatokat. Jellemzően örömmel kapcsolódnak változatos érdeklődésű közösségekhez, szívesen találkoznak újabb és újabb nézőpontokkal. Számukra a változás kulcseleme a dialógus, aminek egymás értékeinek és véleményének kölcsönös elfogadásán kell alapulnia. A pénz kevésbé motiváló számukra, mint más generációk számára.

'Generationalism' és ageizmus

A 'generationalism' angol kifejezés arra utal, hogy az egyes generációk jellemzőit általánosnak tekintjük a generáció minden tagjára nézve, különösen olyan esetben, mikor az egyes generációkat valamilyen szempontból jobbnak vagy rosszabbnak tekintjük más generációkkal szemben.¹⁰ Az ageizmus a korrrel kapcsolatos sztereotípiákra (hogyan gondolkodunk róluk), előítéletekre (hogyan érzünk velük kapcsolatban) és diszkriminációra (hogyan viselkedünk velük) utal.¹¹ Fontos, hogy mindkét jelenséget, felfogást kerüljük, mind a munkahelyen, mind pedig az élet más területein, és ne a kort tekintsük az elsődleges magyarázatnak az egyének viselkedése, attitűdjei és értékrendje mögött. A generációk közötti különbségek általánosítása erősítheti a velük kapcsolatos sztereotípiákat és hátráltathatja a generációk közötti hatékony együttműködést. A generációkról való általánosító gondolkodás jellemzően figyelmen kívül hagyja a témakör komplexitását, és az egyéni fejlődést. Ugyanis az egyén fejlődését bár erősen befolyásolják a történelmi, kulturális és gazdasági tényezők, de a saját fejlődésének alakításában maga az egyén is jelentős szerepet vállal, ezáltal az egyéni életutak, fejlődési szakaszok jelentősen eltérhetnek egymástól. Ezáltal a generációk nem tekinthetők homogén csoportnak, jellemző a generáción belüli heterogenitás, annak ellenére, hogy több szempontból hasonlítanak, sok másban pedig különböznek egymástól. Továbbá a 'generationalism' a generációkat statikus fogalomként értelmezi, a valóságban azonban az egyes generáció tagjai folyamatosan változnak, fejlődnek, új életszakaszokba lépnek, ezáltal változhatnak a preferenciáik, motivációik. Ezen felül, maguk a generációk is fejlődnek, alkalmazkodnak a változó körülményekhez, felvesznek különböző szokásokat stb., így semmiképp sem tekinthetünk a generációkra statikus fogalomként. Továbbá, a sztereotipizált

¹⁰ Rauvola, R. S. et al. 2018): Generationalism: Problems and implications. Organizational Dynamics

¹¹ WHO (2021): Ageing: Ageism URL: <https://www.who.int/westernpacific/news/q-a-detail/ageing-ageism>

gondolkodásmód potenciális veszélye lehet, hogy az egyes generációk tagjai elkezdik beteljesíteni a velük szemben támasztott sztereotípiákat, azáltal, hogy tudják, hogy adott viselkedésekre számítanak tőlük, csak azért, mert az adott generációhoz tartoznak és úgy érzik, emiatt meg kell felelniük ezeknek az előfeltevéseknek. A generációalapú feltételezések nagyban hozzájárulhatnak a kor alapú diszkriminációhoz is.¹²

Fontos tehát, hogy ismerjük az egyes generációk közötti különbségeket, a lehetséges konfliktusforrásokat, és a különböző igényeket, ahhoz, hogy a különböző generációk hatékonyan tudjanak együtt dolgozni, azonban vigyázni kell e különbségek túlzott általánosításával, és figyelembe kell venni az egyéni különbségeket.

Generációk közötti konfliktusok

A generációk közötti konfliktusok kezelésénél fontos mérlegelni, hogy valóban a generációs különbségek állnak a konfliktus háttérében, vagy komplexebb a probléma. Egyes konfliktusokat sok esetben generációs konfliktusnak értelmezzük, akkor is, ha nem a generációs különbségek állnak a háttérben, hanem például a hatalom és ellenőrzés vagy más komplexebb problémák.

Sztereotípiák: az egyes generációkról alkotott sztereotípiák gyakran okozhatnak konfliktusokat a csapaton belül. Pl.: ha a fiatalabbak olyan előfeltevéssel élnek, hogy az idősebbek lassúak, nem tanulnak és nem alkalmazkodnak, vagy éppen, ha az idősebbek vélekednek úgy a fiatalokról, hogy lusták, és nem akarnak megdolgozni az eredményeikért. Ezek a feltevések és az eszerint való viselkedés a másik generáció tagjaival szemben számos konfliktust szülhet.

Egymás elismerése: általánosan elmondható, hogy a megbecsülés és az elismerés kortól függetlenül mindenkinek fontos. A fiatalabb generációknak (Y, Z) fontos, hogy fiatal koruk ellenére tiszteljék a véleményüket, meghallgassák ötleteiket, álláspontjukat és figyelembe vegyék azokat. Az idősebb generációknak (Baby Boomer, X) pedig fontos, hogy a fiatalabb generációk elismerjék és tiszteljék tapasztalatukat és szakmai múltjukat. Amennyiben a fiatalabbak nem tisztelik az idősebbek tapasztalatát, vagy az idősebbek nem hallgatják meg a fiatalabbak kollégákat tapasztalatlanságuk miatt, számos konfliktussal kell szembenéznük.

Munka-magánélet egyensúly és rugalmasság: egyes munkavállalók úgy gondolják, a munka nagy részét irodából kellene elvégezni (sok esetben az idősebbek), mások nem értenek egyet ebben, és szívesebben végeznék a munkájukat otthonról, vagy bárhol a világból (jellemzően a fiatalabbak). Ide tartozik, hogy a munkavállalók időmenedzsmentje is

¹² Rauvola, R. S. et al. 2018): Generationalism: Problems and implications. Organizational Dynamics

eltérhet: egyes munkavállalók inkább a kötött munkaidőben való munkát preferálják (jellemzően az idősebbek), míg mások (jellemzően a fiatalabbak) a bárhol, bármikor való munkavégzésben hisznek. A konfliktus kezelésében nagy szerepet játszik a kölcsönös bizalom kiépítése, vagyis, hogy a munkavállalók kölcsönösen bízzanak egymásban, hogy az elvárt munkát mindenki a saját preferenciáinak megfelelően el fogja végezni, valamint a mindenki számára elfogadott szabályok lefektetése és betartása.

Vezetési stílus: míg az X generáció tagjai sok esetben az ambiciózus vezetőket preferálják, az Y és a Z generáció tagjai sokszor inkább törődő vezetőkre vágnak. A különbség jelentősebb a Baby Boomer és az X, Y generáció között, ugyanis a Baby Boomerek általában jobban kedvelik a tekintélyt, míg az X és az Y generáció tagjai az informális kapcsolatokat részesítik előnyben a vezetőkkel.

Kommunikáció: a különböző kommunikációs preferenciák is vezethetnek konfliktushoz pl.: Az X generáció tagjai általában szívesebben kommunikálnak telefonon/e-mailen keresztül, míg az Y generáció tagjai szívesebben chatelnek. Ez a megbeszélendő fontosságától függően konfliktust szülhet az egyes generációk között. Azonban itt is fontos megjegyezni, hogy a generációk folyamatosan alkalmazkodnak és fejlődnek, és az X generáció tagjai egyre inkább hozzászoknak és szívesebben használják a chat-et. Ezen felül, a személyes kommunikáció a fontos kérdésekben generációtól függetlenül jellemzően egyaránt fontos. A kommunikációs stílus-beli különbségek gyakran eredményezhetnek konfliktust, amennyiben az egyes generációk a tőlük eltérő kommunikációs stílust nem vélik hatékonyak, és ezáltal úgy vélik, a másik generáció tagjai nem rendelkeznek megfelelő kommunikációs készségekkel.

Tradicionalis vs. progresszív konfliktus: az idősebb munkavállalók gyakran preferálják a status quo fenntartását és kedvelik a formális, már bevált eljárásokat, míg a fiatalok sürgethetik az innovációt és a változást. Ez gyakran vezet konfliktushoz, amennyiben az idősebb munkavállalók úgy vélik, hogy a fiatalok nem tisztelik a jól bevált eljárásokat, a fiatalabb munkavállalók pedig olyan feltevésével élnek, hogy az idősebb munkavállalók elutasítják a változást, és nem hajlandók kihívás elé állítani a már bevált eljárásokat.

Konfliktus a dolgok kiérdeklése kapcsán: előfordulhatnak konfliktusok annak kapcsán, hogy az egyes generációk hogyan érzélik azt, hogy a másik generáció miként jutott hozzá az általa megszerzett javakhoz. Az idősebb generáció gyakran úgy érzeli, hogy a fiatalabbak nem dolgoztak meg eléggé, vagy nem szeretnék megdolgozni azért, amit elérnek, ezzel szemben ők kemény munka árán szerezték meg azt, amijük van. A fiatalok ugyanakkor gyakran úgy vélik, hogy az idősebbek túlságosan munkaorientáltak, és a munka-magánélet egyensúly nem olyan fontos nekik, mint az ő számukra, valamint, hogy ők is kiérdeklődtek azt, amit elértek, csak másképp, másfajta munkamorállal, de a kívánt eredményeket ők is

megérdemelten el tudják érni. Gyakran ezek a konfliktusok nem valós különbségen alapulnak, hanem az egymásról szóló feltevéseken, sztereotípiákon.

Technológiával kapcsolatos konfliktus: az egyes generációk gyakran különböznek a technológia használatában, valamint a technológiához való hozzáállásban. A fiatal munkavállalók gyakran türelmetlenné, frusztrálttá válnak, ha úgy érzik, az idősebb munkavállalók nem úgy használják a technológiát, mint ők, mert úgy érzik, nem hajlandók a által nyújtott előnyöket kihasználni, és gyakran a 'nehezebb', 'időigényesebb' utat választják. Ezzel szemben az idős munkavállalók gyakran úgy érzik, a fiatalok nem tisztelik a tradicionális munkamódokat és túlságosan technológiához kötöttek. Ez a különbség még az IT szektorban is releváns lehet, annak ellenére, hogy ebben a szektorban az idősebb és fiatalabb generációk egyaránt otthonosan mozognak a technológia világában. Az idősebb munkavállalóknak ugyanis a technológia gyakran csak egy eszköz a munka elvégzésére, a fiataloknak azonban szórakozás, és a mindennapi életük kiemelkedően fontos része.

Én vs. Mi konfliktus: a konfliktus abból eredhet, hogy az egyes generációhoz tartozó munkavállalók az egyéni vagy a kollektív identitásukat prioritizálják.

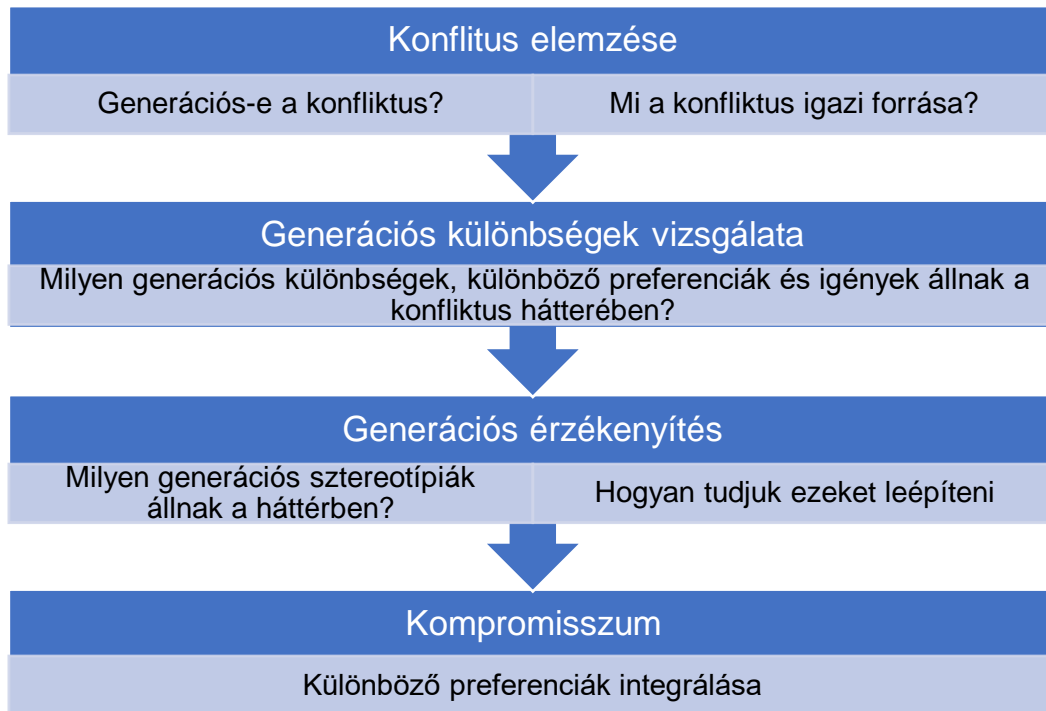
Egy vs. több identitás: a konfliktus abból eredhet, hogy egyes generációk hogyan értékelik egymás, és a maguk által betöltött szerepeket. Ha valamely generáció úgy érzi, hogy több fronton kell megfelelnie, mint a másoknak ez frusztrációt szülhet. Ez a szempont összefügg a munka magánélet egyensúlyával. Például az idősek úgy gondolhatják, hogy a fiataloknak több szabadidejük van, tudnának túlórákat vállalni, mert még nincs családjuk, és nem kell otthon egy más szerepben megfelelniük a munka után, ugyanakkor ez fordított esetben is előfordulhat, hogy a fiatalok vélik úgy, hogy az idősebbek jobban tudnak a munkára koncentrálni, mint ők, ugyanis nekik már megvan a stabil háttérük, amit nekik ebben az életszakaszukban kell kiépíteniük.¹³

Összességében ezek a konfliktusok gyakran nem valós különbségekből, problémákból erednek, hanem abból, hogy az egyes generációknak milyen (ezen esetben negatív) alapfeltevéseik vannak a másik generációról, vagy a másik generáció jellemzőivel, igényeivel, különböző munkastílusukkal kapcsolatos ismeretek hiányából. A konfliktusforrások kölcsönösen, minden oldalról fennállhatnak, vagyis az idősebb generáció éppúgy rendelkezik negatív előfeltevésekkel a fiatalokról, mint a fiatalok az idősebbekről. A problémák megoldásában kulcsszerepet játszhat, ha megismerjük és elfogadjuk a másik generáció által képviselt értékeket, és segítjük a generációkat abban, hogy a saját maguk által

¹³ Urick, M.J. et al. (2016): Understanding and Managing Intergenerational Conflict: An Examination of Influences and Strategies

természetesnek, normálisnak vélt munkamódszerek szerint dolgozzanak, lefektetett szabályok és keretek között, amennyiben a kívánt eredményeket elérik.

Konfliktuskezelés



2. ábra Generációs konfliktuskezelés

A konfliktusok kezelésénél fontos figyelembe venni és mérlegelni, hogy állhatnak-e generációs különbségek a konfliktus háttérében, azonban mérlegelni kell azt is, hogy kizárólag generációs-e a konfliktus vagy komplexen kell feltárni és megoldani a problémát. Fontos a mindenki által tisztelt és elfogadott normák lefektetése, amelyeken belül mindenki a saját preferenciáinak megfelelően végezheti a munkáját, úgy, hogy közben jól érezze magát és közben ne sértse más ember érdekeit, preferenciáit. A generációk közötti hatékony kommunikáció kiemelt jelentőségű a problémák kezelésében. A kategorizálás helyett egymás meghallgatása a cél, és a 'miért'-ekre fókuszálás. Ahelyett, hogy kizárólag az alapján ítéljük meg az adott helyzetet, hogy melyik generáció mit csinál, inkább fókuszáljunk arra, hogy miért úgy járt el, ahogy. Amennyiben megértjük a generációk 'miért'-jeit, sokkal könnyebbé válik a konfliktusok kezelése és az együttműködés. Fontos továbbá az egyes generációk erősségeire való fókuszálás, ezáltal mindenki tisztában lehet azzal, hogy ő milyen értékeket tud képviselni a csapatban, és mi az, amit egy másik generációtól tanulhat meg. Fontos, hogy a munkavállalók között, generációtól függetlenül egyetértés abban, a különböző megközelítések, preferenciák integrálásában. Továbbá fontos közös cél meghatározása,

amellyel generációtól függetlenül a munkavállalók azonosulni tudnak. Ennek hangsúlyozása elősegítheti az együttműködést. Előfordulhat, hogy vannak olyan konfliktusok, ahol már célszerű külső szakembert bevonni. A pilot projekt során, ha előfordul effajta konfliktus, megvizsgáljuk, hogy mi az a pont, ahol már szakértőt kell bevonni a konfliktus megoldásába.

Fiatalabb vezetők és idősebb beosztottak

Kiemelt probléma lehet a generációmenedzsment témakörében, amikor a fiatalabb munkavállaló kerül vezető pozícióba, és idősebb munkavállaló lesz a beosztottja. Ez gyakran okozhat problémát mind a vezető, mind pedig a beosztott oldaláról. Az idősebb munkavállalók sok esetben nem érezhetik igazságosnak, hogy fiatalabbak válnak a vezetőiké, hiszen nekik nincs annyi tapasztalatuk, ami a munkában töltött éveket illeti. Előfordulhat viszont, hogy szakmailag, a pozíció betöltésének szempontjából relevánsabb tapasztalattal rendelkezik a fiatalabb kolléga, ezért indokolt, hogy ő kerüljön vezetői pozícióba. Ez az eset egyre gyakoribb lehet az idősödő társadalom jelensége miatt, valamint kiemelkedően releváns lehet az IKT szektorban. Problémát jelenthet, ha az idősebb munkavállaló nem tekint vezetőként a fiatalabb munkavállalóra, így ennek elismerésének hiányában előfordulhat, hogy nem alakul ki a megfelelő főnök-beosztott viszony. Ugyanakkor a fiatalabb munkavállalók esetenként kellemetlenül érezhetik magukat olyan esetben, ha például a szüleik korabeli munkavállalók lesznek a beosztottjaik, és őket kell menedzselniük. Fontos, hogy olyan kultúrát teremtsünk a szervezetben, ami lehetővé teszi a hatékony együttműködést ilyen esetekben is, és ahol a vezető-beosztott kapcsolat kölcsönös tiszteleten, megértésen és nyitott kommunikáción alapul. Ennek elérése érdekében ilyen esetekben célszerű tréningekkel támogatni a mindkét fél számára megfelelő légkör kialakítását, illetve elősegíteni a nyílt kommunikációt az egyes generációk igényeiről és az ideális főnök-beosztott kapcsolatról. Bár a kor befolyásolhatja az egyén erősségeit/gyengeségeit, különböző generációk otthonosabban mozoghatnak egyes területeken, mint mások, fontos, hogy ne a kor legyen annak alapja, hogy valaki jó vezető, vagy beosztott lehet. A tisztelet és egymás elfogadásának képessége kortól függetlenül fontos, és kulcsszerepet játszik a generációk hatékony együttműködésében.

Mire figyeljenek a fiatal vezetők?

- Kezeljék a korukkal kapcsolatos bizonytalanságaikat. Ahelyett, hogy arra koncentrálnak, hogy vajon túl fiatalok-e ahhoz, hogy komolyan vegyék őket, vagy tiszteljék őket beosztottjaik, próbáljanak meg azokra koncentrálni, amelyek megerősítik abban, hogy alkalmasak és kompetensek a feladatkörük ellátására vezetőként.

- Létesítsenek one-to-one megbeszéléseket idősebb beosztottjaikkal a célok és vízió megvitatására, hagyjanak teret a kétoldalú párbeszédre, legyenek nyitottak a visszajelzésekre, ugyanis az idősebb munkavállalók tapasztalataikkal segíthetnek az ötletek pontosításában.
- Gyakorolják a magabiztos fellépést, figyeljenek oda testbeszédükre, a szemkontaktusban stb., szükség esetén vegyenek részt ilyen célzatú tréningeken
- Ne féljenek segítséget kérni idősebb beosztottjaiktól, amennyiben szükség lenne a tapasztalatukra és szakértelmükre. A transzparencia és az őszinteség fontos a megfelelő főnök-beosztott viszony kialakításában.
- Kérjenek visszajelzést az idősebb munkavállalók gondolatairól, érzéseikről, javaslataikról. Próbálják figyelembe venni, hogy más életszakaszban vannak, és szánják rá az idejüket, hogy többet tanuljanak az általuk megélt életszakaszból, sajátosságairól. Ez segítheti az együttműködést és egymás megértését.
- Tiszteljék az idősebb beosztottjaik élet- és munkatapasztalatát. Ez kiemelkedően fontos e korosztály számára. Amennyiben érzik, hogy a tapasztalatukat figyelembe veszik, meghallgatják őket, nagyobb eséllyel alakul ki kölcsönös tiszteleten alapuló bizalmi légkör.
- Koncentráljanak az egymástól való tanulásra, ne féljenek tanulni az idősebbektől, akkor sem, ha épp nem ők a vezetőik.
- Teremtsenek lehetőséget a kommunikációra, keressék a közös pontokat idősebb munkavállalókkal.

Mire figyeljenek idősebb beosztottjaik?

- Tiszteljék a vezető személyiségét, döntéseit és szerepét, ismerjék el vezetőként a korától függetlenül.
- Legyenek tisztában azzal, hogy a fiatal vezetők kezdetben bizonytalanul érezhetik magukat amiatt, hogy náluk idősebb munkatársat kell menedzselniük, éreztessék velük, hogy elfogadják a helyzetet és tisztelik őket vezetőként, ezáltal csökkenthető a bizonytalanságuk.
- Beszéljenek nyíltan a saját, vezetővel szemben támasztott igényeikről. Pl.: a fiatal vezető lehet, hogy gyakrabban részesíti előnyben az e-maileket, chat üzeneteket, azonban, ha az idősebb munkavállaló úgy érzi, több személyes kommunikációra lenne szüksége, ne féljen ezt elmondani, így megtalálhatják mindkettejük számára megfelelő egyensúlyt.
- Legyenek nyitottak az új nézőpontokra, koncentráljanak arra, mit tudnak tanulni fiatalabb vezetőjüktől.

- Ügyeljének a nyelvhasználatra, kerüljék a fiatalok számára esetleges degradáló kifejezéseket pl.: „én már ezt csináltam, mikor te még meg sem születtél” vagy „majd ha annyi ideje csinálod ezt, mint én, megérted”.
- Ne kezeljék tabuként a generációs különbségeket és sztereotípiákat, merjék maguk is megtörni a generációs sztereotípiákat. Pl.: „Tudom, hogy él az a sztereotípiá, hogy idősebb munkavállalóként nem szeretünk tanulni, de én nyitott vagyok az új technológiák és eljárások elsajátítására.”
- Munka- és élettapasztalatuk ellenére kerüljék fiatalabb vezetőjük beosztottként való kezelését, csak azért, mert ő fiatalabb.

Delegálás

Eltéréseket tapasztalhatunk a generációk között a delegálás szempontjából is. Az X generáció felé bizalommal kell fordulni, amikor feladatokat delegálunk nekik. Folyamatos visszajelzést kell számukra biztosítani, keretek között. Vélszerű one-to-one megbeszélések alkalmával megvitatni a delegálást, valamint ennek kereteit, lehetőség szerint személyesen, vagy videóhíváson keresztül. Fontos, hogy bízzunk az X-esek önállóságában, szánjunk időt arra, hogy a delegálást keretek között tartsuk, ha fiatal delegál idősebbnek, akkor is tartsák a kereteket, munkamódszerben adjanak szabadságot. Kerüljük a folyamatos kontrollt. Ha karrierváltó és juniorként kezd, ez esetben nagyobb kontroll szükséges a munkája felett, de ez esetben is adjunk a lehetőséget a folyamatos, keretek közötti visszajelzésnek (lehetőleg one-to-one megbeszéléseken). Ezeket a kereteket alakíthassák ők ki, megadott paraméterek között.

Egyes generációk erősségei

Az egyes generációknak különböző tapasztalataik, formatív élményeik és gondolkodásmódjuk alapján különbözők lehetnek az erősségeik. Fontos megjegyezni, hogy ezek az erősségek nem kizárólagosan adott generációra vonatkoznak, más generáció képviselői ugyanúgy rendelkezhetnek azokkal az erősségekkel, amelyeket általában egy másik generáció jellemző erősségének tulajdonítanak, csak esetenként az egyes erősségek generációnként más formában jelennek meg, így valamelyik esetében dominánsabbnak érződhet. Továbbá ezek nem tekinthetők egy adott generáció minden tagjára nézve általánosan érvényesnek.

Baby Boomer generáció

- Elkötelezettek a munkájuk, valamint a vállalatban betöltött szerepük iránt
- Lojálisak

- Keményen dolgoznak és szorgalmasak
- Jó csapatjátékosok
- Jó mentoraik lehetnek a fiatalabb generációnak

X generáció

- Jók a munka és a magánélet egyensúlyának megvalósításában
- Törekcsenek a hatékonyságra és fontos nekik a munkájuk minősége
- Hatékony vezetők
- Erős problémamegoldó képességgel rendelkeznek
- Jó az alkalmazkodókészségük
- Jók az önálló munkavégzésben
- Jók a priorizálásban
- Tisztelik a céges kultúrát, értékeket

Y generáció

- Fontos számukra a társadalmi felelősségvállalás és hajlandóak ezért tenni a vállalaton belül
- Jók az információszerzésben és feldolgozásban
- Lelkesek a munkájuk iránt
- Magabiztosak
- Toleránsak

Z generáció

- Könnyen alkalmazkodnak az új technológiai fejlesztésekhez, jók a technológia használatában
- Vállalkozói szemléletűek
- Jók a multitaskingban
- Toleránsak, elfogadóak, kedvelik a diverzitást
- Kezdeményezők
- Kreatívok az önfeljesztés terén

Generációs együttműködés és vállalati hatékonyság

A diverzitás ösztönzőleg hat a vállalati hatékonyságra és produktívásra, legyen szó kor alapú, nemi, vagy etnikai diverzitásról. Ha a generációk hatékonyan tudnak együtt dolgozni, a vállalat számos előnyét kamatoztathatja a diverzitásnak. A különböző korcsoportok különböző készségeket és képességeket tudnak behozni a vállalati kultúrába, ezzel növelve a vállalat

tudásbázisát. Míg az idősebb generációk rengeteg széleskörű, szakmai tapasztalattal rendelkeznek, a fiatalabb generáció frissen megszerzett, naprakész ismereteket hoznak tanulmányaikból. Az egymástól való tanulás és a tudástranszfer nemcsak az egyéni, de a vállalati tudás- és tapasztalatbázist is bővíti, ami értékes erőforrásként szolgálhat. A különböző nézőpontok és megközelítések tágíthatják a munkavállalók horizontját, ami hozzájárulhat az innovativitás és kreativitás fejlődéséhez. Ha a csapatban több generáció is képviselteti magát, nagyban lecsökkentheti a vállalat annak kockázatát, hogy túlzottan 'benneragadnak' egy adott gondolkodásban. A különböző nézőpontok segíthetik a vállalatot abban, hogy hatékonyabban tudjon reagálni a dinamikus változásokra. Az idősebb generáció tapasztalata és szaktudása nagyban hozzájárulhat az Y és Z generációsok fejlődéséhez, segítheti őket a vezetői készségek elsajátításában. A kor alapú diverzitás segíti a hosszútávú stabilitás elérését. A mentor és mentorált kapcsolatok természetesen alakulnak ki a többféle korosztályt is alkalmazó csapatokban. A tudástranszfernek köszönhetően a vállalat csökkentheti annak a kockázatát, hogy az idősebb munkavállalók nyugdíjba vonulásával tudáshiány alakuljon ki a cégnél, amelyet emiatt külsőleg kell pótolni. A csapatok problémamegoldását is nagyban fejleszti a különböző korosztályokból eredő többféle gondolkodásmód.

Egyes generációk igényei

A különböző generációknak korukból, életszakaszukból, eltérő preferenciáikból és értékrendjükben adódóan mások lehetnek az igényeik az élet és a munka világának számos területén. Más-más elképzelésük van az ideális munkakörnyezetről, csapatépítésről, kommunikációs platformokról stb. A hatékony generációs menedzsmenthez, célszerű figyelembe venni a különböző igényeket, és ez alapján olyan kompromisszumos megoldásokat létrehozni, amelyekben minden generáció megtalálhatja a számításait. Ugyanakkor fontos megjegyezni, hogy bár megfigyelhetők hasonlóságok az egyes generációk preferenciáinak szempontjából, ezen a területen sem célszerű általánosítani, hiszen az egyéni igényeket a generáción kívül számos tényező befolyásolhatja. Fontos, hogy amennyiben egy adott generációt szeretnénk integrálni, ne alkalmazzunk pozitív diszkriminációt a cél elérése érdekében, mert előfordulhat, hogy az ellenkező hatást érezzük el vele. Biztosítsunk különböző lehetőségeket a különböző igények figyelembevételével, azonban ezeket biztosítsuk minden munkavállalónak, kortól függetlenül, hiszen előfordulhat, hogy egy Y vagy Z generációs munkavállaló hasonlóan értékelné bizonyos lehetőséget, amiről azt hinnénk, hogy ez kizárólag az idősebb korosztály elvárása, és ugyanez igaz lehet fordítva is.

Baby Boomerek igényei

- Kedvelik a formálisabb, strukturált munkahelyi környezetet

- Jobban preferálják a személyes, csoportos megbeszéléseket
- A munkahelyi stabilitás biztosítása kiemelkedően fontos számukra
- Egészségügyi biztosítás
- Fontos számukra, hogy legyen saját helyük az irodában, illetve előnyt jelent számukra, ha az irodán belül ki tudnak alakítani egy kis privátszférát maguknak
- Támogatás a nyugdíjba vonulásnál, lehetőség biztosítása a rész-munkaidős továbbfoglalkoztatásra

X generáció igényei

- Fontos számukra, hogy biztosítsanak nekik személyes teret és rugalmas munkakörülményeket a munkavégzésükhöz
- Egészségügyi biztosítás
- Munkahelyi stabilitás, anyagi biztonság
- Pénzbeli juttatások, képzéstámogatás (pl.: tandíj visszatérítés)
- Fontos számukra, hogy legyen saját helyük az irodában, illetve előnyt jelent számukra, ha az irodán belül ki tudnak alakítani egy kis privátszférát maguknak
- Rekreációs, pihenésre alkalmas helyiség az irodában
- Rugalmas munkaidő, munka-magánélet egyensúly kialakításának támogatása

Y generáció igényei

- Lehetőségek társadalmi felelősségvállalásra, legyen célja a munkájuknak
- Pénzbeli juttatások
- Fontos számukra. a munkahelyi stabilitás
- Karrierfejlesztési programok, tudatos karriertervezés támogatása
- Távmunka lehetősége
- Kedvelik az open-office-t, a nagyobb nyitott közösségi tereket, a változatosságot a munkaállomás kiválasztásában

Z generáció igényei

- Versenyképes fizetés, pénzügyi biztonság
- Lehetőségek társadalmi felelősségvállalásra, legyen célja a munkájuknak
- Pénzügyi ösztönzők (fizetésemelés projektek befejeztével)
- Képzési és fejlődési lehetőség
- Kedvelik az open-office-t, a nagyobb nyitott közösségi tereket, a változatosságot a munkaállomás kiválasztásában

- Rugalmas munkaidő: a munkaidő kezdetét és végét illetően és/vagy a heti óraszámok elosztásában
- Mentális egészség támogatása
- Utazási lehetőségek

Összességében vannak hasonlóságok és különbségek azzal kapcsolatban, mik az egyes generációk támasztott elvárások a munkahellyel szemben. A jó fizetés természetesen minden generáció számára fontos, más-más okokból. Míg a Baby Boomerek szeretnék megőrizni anyagi stabilitásukat, esetleg félretenni nyugdíjas éveikre, az X-esek gyakran saját családjukat, gyermekeiket és szüleiket is támogatják, az Y generációsok lakásvásárlásba vagy családalapításba kezdenek, míg a Z-sek számára az anyagi függetlenség indul el. Azonban a fizetés nem az elsődleges szempont a legtöbb generáció számára, és egy jó fizetés nem elegendő a megtartásukhoz. Generációtól és kortól függetlenül minden munkavállaló számára fontos a megbecsülés, a tisztelet és valahova tartozás érzése.

Az ideális munkahelyet és munkakörnyezetet illetően eltérőek lehetnek az elvárások. Míg az idősebb munkavállalók számára fontos, hogy lehessen saját helyük az irodában, a fiatalabbak szívesen változtatják akár egy munkanapon belül is a helyüket. Célszerű mindkét lehetőséget fenntartani mindkét generáció számára, ugyanis az idősebbek között is lehet, hogy valaki a változatosságot, preferálja, míg a fiatalok között is lehet olyan, aki a fix helyet. Az irodán belül csendesebb sarkok kialakítása segíthet az idősebb munkavállalóknak, hogy jobban koncentráljanak. Amennyiben komolyabb koncentrációt igénylő feladatot kell elvégezniük, minden generáció szívesen dolgozik otthonról. A Baby Boomer és X generáció ezenkívül kedveli a csendes szobák kialakítását a munkahelyen, ahová elvonulhatnak, ha csendben szeretnének dolgozni a jobb koncentráció érdekében. Az Y és Z generáció a komolyabb koncentrációt igénylő feladatokat szívesebben látja el otthonról. Ami a csapaton belüli kommunikációt illeti, az idősebb generációknak fontosak az előre tervezett, leegyeztetett meetingek. Erre a munkahelyen belül előre lefoglalható tárgyalóterem az ideális számukra, azonban jól alkalmazkodtak a Covid-19 által teremtett helyzethez, és zökkenőmentesen bonyolítják le online meetingeiket. Míg a one-on-one megbeszélések esetében az idősebb generációnak kiemelkedően fontos, hogy el tudjanak vonulni egy tárgyalóterembe/meeting helységbe, ahol nyugodtan, zavaró tényezőktől mentesen tarthatják a megbeszélést, ahol mások ezt nem hallhatják, így megőrizhető a megbeszélés konfidenciális jellege. A fiatalabb generációnak sok esetben megfelelőek az informális terek is erre, kevésbé zavartatják magukat a külső tényezők által. A csapatépítés tekintetében is különbözőek lehetnek az igények és az elvárások. Célszerű az egyensúly megtalálása, és mindenki számára élvezhető programok szervezése.

Gyakorlatok generációs érzékenyítésre

1. Gyakorlat

- A résztvevők egy papírt két oszlopra osztanak, az egyik oszlopra felírják, hogy Én vagyok, a másodikra pedig, hogy nem vagyok, a két oszlop közé pedig a 'de' szót írják. Így a mondat végül úgy néz ki: Én vagyok, de nem vagyok...
- Az első részben egy jellemzőjüket írják, mint pl.: nem, nemzetiség, kor, stb., a másikba pedig néhány gyakori sztereotípiát, amiket gyakran nekik tulajdonítanak, de nem jellemző rájuk
- A gyakorlat végén a résztvevők osszák meg egymással a leírt állításokat
- Ez a gyakorlat segíthet leépíteni a sztereotípiákat és megérteni a más csoportba tartozókat, és a róluk alkotott sztereotípiákat, ezáltal egyfajta érzékenyítésként is szolgál

2. Gyakorlat

- Fiatal munkavállalók bújjanak az idősebb kollégáik bőrébe és fordítva
- Minden résztvevőnek bele kell képzelnie magát fordított helyzetben, vagyis a fiatalnak az idősebb helyzetébe és fordítva, és le kell írnia, mit gondol, a másik félnek milyen korokkal kapcsolatos kihívásokkal/sztereotípiákkal/problémákkal kell megküzdeniük
- A gyakorlat végén a résztvevők megosztják egymással a leírt ötleteiket, és a másik félnek lehetősége van reflektálni ezekre

3. Gyakorlat

- Osszuk fel a résztvevőket csapatokra, ahol a hasonló korúak egy csapatba kerülnek
- A csapatok beszéljenek egymás között a saját generációjukról, erősségeikről, gyengeségeikről, kommunikációs stílusukról (pl.: mi a legnagyobb előnye és mi a legnagyobb hátránya annak, ahogy ők kommunikálnak stb.)
- Készítsenek top 10-es listát, amit prezentáljon minden generációs csapat, majd vitassák meg közösen a prezentációkat¹⁴

4. Gyakorlat - Online

- A résztvevőknek keresniük kell egy képet online, amely jellemző volt a gyerekkorukra/tinédzser éveikre, hatással volt rájuk stb.
- Ezután hozzunk létre 3 fős csapatok különböző generációk tagjaiból, ahol mindenki bemutathatja a képét csapattársainak, elmondhatja, miért választotta ez, hogyan volt

¹⁴ <https://meetingstoday.com/articles/124044/diversity-workplace-minding-gap>

hatással rá az adott képpel kapcsolatos esemény, vagy bármi, amiről a kép szól, elmondhatják saját történetiket

5. Gyakorlat

- Vetítsünk ki egy képet egy aktuális eseményről (pl.: Covid-19)
- A csoportok egymás között megosztják egymással gondolataikat a képpel kapcsolatban: pl.: milyen érzései vannak a kollégáknak az adott eseménnyel kapcsolatban? Milyen szempontból érinti különbözően az egyes kollégákat az adott esemény? Milyen előnyöket, nehézségeket tapasztaltak az adott eseménnyel kapcsolatban?¹⁵

Összefoglaló

A generációs sokszínűség ösztönzőleg hat a vállalati hatékonyságra és produktivitásra. Ha a generációk hatékonyan tudnak együtt dolgozni, a vállalat számos előnyét kamatoztathatja a diverzitásnak. Ahhoz, hogy a generációs sokszínűség hozzájáruljon a szervezet teljesítményének növekedéséhez és hatékonyságához, elengedhetetlen a generációs együttműködés. Fontos a korral kapcsolatos sztereotípiák leépítése, mind az idősebb, mind a fiatalabb munkavállalók szempontjából. Bár számos hasonlóság van egyes generációk tagjai között, ezek a jellemzők nem tekinthetők általánosnak az adott generáció minden tagjára nézve. A munkavállalókat ezáltal nem az adott generáció tagjaként, hanem egyéniségként célszerű kezelni, egyéni fejlődési útjukat, életszakaszukat figyelembe véve, hiszen generációkon belül is lehetnek jelentős különbségek az egyének között. Ha a generációk megismerik egymás preferenciáit, munka és kommunikációs stílusukat, megértőbben tudnak egymással együtt dolgozni. Ha megértik és megismerik egymás erősségeit, tudnak tanulni egymástól, és elindulhat a tudástranzfer, egy kölcsönös tanulási folyamat a különböző generációk között. Generációs tréningekkel segíthetünk a munkavállalóknak megismerni egymás erősségeit, pozitív példákon keresztül. Az inkluzív, kölcsönös megbecsülésen és tiszteleten alapuló, előítéletektől mentes vállalati kultúra megteremtése elengedhetetlen. A különböző generációk különböző igényeihez való alkalmazkodás kihívást jelenthet a szervezet számára. A közös nevező megtalálásának érdekében biztosítsunk rugalmas megoldásokat a generációk számára, ám ezeket tegyük elérhetővé mindenki számára.

¹⁵ <https://katenasser.com/team-building-across-generations---proven-approach/>

Összefoglaló táblázat a generációkról

	Baby Boomer	X generáció	Y generáció	Z generáció
Jellemzők	<ul style="list-style-type: none"> - Magas lojalitás - Jobban preferálják a hierarchikus szervezeteket - A munka magas prioritást jelent - Kedvelik a személyes kommunikációt - Fontos nekik a professzionalizmus - Gazdag tapasztalat 	<ul style="list-style-type: none"> - Függetlenség, önállóság - Felelősségvállalás - Könnyebben váltanak karriert, kevésbé ragaszkodnak adott munkahelyhez - Jól alkalmazkodnak - Fontos nekik a keretek közötti visszajelzés 	<ul style="list-style-type: none"> - Önmegvalósítás - Motiválja őket a siker, valamint a munkájuk célja - Munka-magánélet egyensúly fontos nekik - Jók az információk összegyűjtésében, interpretálásában 	<ul style="list-style-type: none"> - Digitális bennszülöttek - Fenntarthatóság fontos számukra a munkáltató szempontjából is - Online és offline tapasztalatok integrálása - Elfogadóak - Pénz kevésbé motiváló számukra
Erősségek	<ul style="list-style-type: none"> - Elkötelezettek a munkájuk, valamint a vállalatban betöltött szerepük iránt - Lojálisak - Keményen dolgoznak és szorgalmasak - Jó csapatjátékosok - Jó mentoraik lehetnek a fiatalabb generációnak 	<ul style="list-style-type: none"> - Jók a munka és a magánélet egyensúlyának megvalósításában - Törekcsenek a hatékonyságra és fontos nekik a munkájuk minősége - Hatékony vezetők - Erős problémamegoldó képességgel rendelkeznek - Jó az alkalmazkodókészségük - Jók az önálló munkavégzésben - Jók a prioritizálásban - Tisztelik a céges kultúrát, értékeket 	<ul style="list-style-type: none"> - Fontos számukra a társadalmi felelősségvállalás és hajlandóak ezért tenni a vállalaton belül - Jók az információszerzésben és feldolgozásban - Lelkesek a munkájuk iránt - Magabiztosak - Toleránsak 	<ul style="list-style-type: none"> - Könnyen alkalmazkodnak az új technológiai fejlesztésekhez, jók a technológia használatában - Vállalkozói szemléletűek - Jók a multitaskingban - Toleránsak, elfogadóak, kedvelik a diverzitást - Kezdeményezők - Kreatívok az önfejlesztés terén
Igények	<ul style="list-style-type: none"> - Formálisabb, strukturált munkahelyi környezet - Személyes, csoportos megbeszélések - Munkahelyi stabilitás - Egészségügyi biztosítás - Saját hely az irodában, lehetőség privát szférára, 'csendes sarokra' - Támogatás a nyugdíjba vonulásnál, lehetőség biztosítása a rész-munkaidős továbbfoglalkoztatásra 	<ul style="list-style-type: none"> - Személyes tér, önállóság és rugalmas munkakörülmények a munkavégésükhöz - Egészségügyi biztosítás - Munkahelyi stabilitás, anyagi biztonság - Pénzbeli juttatások, képzéstámogatás - Saját hely az irodában, lehetőség privát szférára, 'csendes sarokra' - Rekreációs, pihenésre alkalmas helyiség az irodában - Rugalmas munkaidő, munka-magánélet egyensúly kialakításának támogatása 	<ul style="list-style-type: none"> - Lehetőségek társadalmi felelősségvállalásra, legyen célja a munkájuknak - Pénzbeli juttatások - Fontos számukra. a munkahelyi stabilitás - Karrierfejlesztési programok, tudatos karriertervezés támogatása - Távmunka lehetősége - Open-office, nagyobb nyitott közösségi terek, változatosság a munkaállomás kiválasztásában 	<ul style="list-style-type: none"> - Versenyképes fizetés, pénzügyi biztonság - Lehetőségek társadalmi felelősségvállalásra, legyen célja a munkájuknak - Pénzügyi ösztönzők - Képzési és fejlődési lehetőség - Open-office, nagyobb nyitott közösségi terek, változatosság a munkaállomás kiválasztásában - Rugalmas munkaidő - Mentális egészség támogatása - Utazási lehetőségek