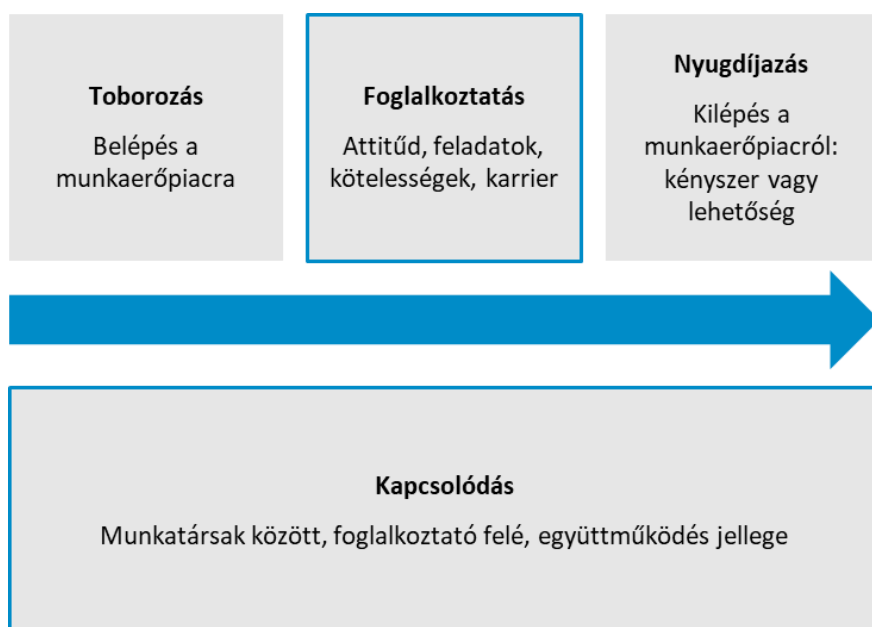


Támogató módszertan az alkalmazkodóképesség növelésére az IKT szektoron belül, a karrier váltás során bekerülő új 50 év feletti kollégák fogadása kapcsán

Bevezetés

Az idősödő társadalomban egyre nagyobb szerepet kap az idősebb munkavállaló csoportok munkaerőpotenciáljának hatékony felhasználása, ami kedvez az egyes ágazatokban tapasztalható munkaerőhiány csökkentésének és az idősebb korosztályhoz jobban illeszkedő életpályamodellt tesz lehetővé. A munkaerőpiacon négy területen szükséges kiemelten foglalkozni az idősebb korosztály helyzetével¹: a munkaerő felvételnél, a foglalkoztatotti viszonyban, a nyugdíjazás tervezésében és a kapcsolódásban, együttműködésben. A GINOP-5.3.5-18-2018-00144 4. fázisában az IKT szektorba bekerülő új 50 év feletti kollégák fogadása kapcsán az alkalmazkodóképesség növelését támogatja a szakmai anyag, így kiemelten foglalkozik a foglalkoztatás és együttműködés során várhatóan fellépő nehézségek megelőzésével, hangsúlyt helyezve az idősebb munkavállalók fogadására és sikeres csoportba illesztésére.



1. ábra: Idősebb korosztály támogatása a munkaerőpiacon

Forrás: UNECE Policy Brief on Ageing No. 21, February 2019, Combating ageism in the world of work, saját szerkesztés

¹ UNECE Policy Brief on Ageing No. 21, February 2019, Combating ageism in the world of work

A szakmai anyagban az onboarding folyamat az új munkavállalók hatékony szervezetbe integrálását jelenti². Az onboarding célja, hogy a munkatársak rövid idő alatt minél teljesebb képet kapjanak a szervezeti kultúráról, az elvárásokról, minél gyorsabban be tudjanak kapcsolódni a munkafolyamatokba és jó munkaviszonyba kerüljenek a munkatársakkal.

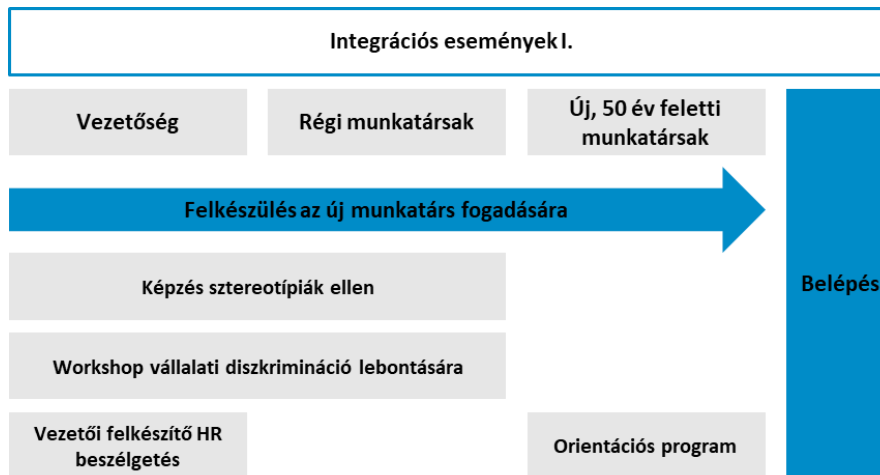
- Integrációs események: Az onboarding folyamat része a beillesztés, amikor az integrációs események révén az új munkatárs megismeri a munkahelyi környezetét, a normákat és a munkatársakat. Az integrációs események kiterjedhetnek a már ott dolgozó munkavállalókra is, ha az új munkatárs valamilyen tulajdonságában jelentősen eltér a korábbi munkaközösséghez képest (pl. korban).
- Képzések: Szintén az onboarding folyamat része az új munkatárs számára szükséges képzések megszervezése, ami a hozott tudásra és készségekre építve a munkakörben szükséges kompetenciák elérését biztosítja. Az új munkatárs érkezése szükségessé tehet egyéb képzéseket a már meglévő munkavállalók számára is (pl. vezetés, coaching).

A szakmai anyagban a munkatársak és az új, idősebb korosztályhoz tartozó munkavállalók alkalmazkodóképességének növelése a cél az onboarding folyamaton keresztül.

Munkáltató által szervezett integrációs esemény lehetőségek a jelenlegi és új kollégák számára

A jellemzően fiatalabbakat foglalkoztató cégek esetében kihívást jelent olyan új belépők megjelenése a szervezetben, akik az idősebb korosztályhoz tartoznak. Az új belépő sikeres munkába állását, azaz minél gyorsabb beilleszkedését, minél hatékonyabb munkakezdést és a munkaerő megtartását támogatják az integrációs események, amelyek a régi és az új munkavállalók alkalmazkodóképességét növelik. A munkatársak felkészítése az idősebb munkaerő fogadására, az új vezetői kihívások átgondolása és kezelése, vagy az idősebb munkavállalók önképének és magabiztosságának erősítése már a munkakezdés előtt is megtörténhet.

² HRPortál, Szótár, <https://www.hrportal.hu/jelentese/onboarding.html>



2. ábra: Integrációs események: felkészülés az új idősebb korosztályhoz tartozó munkatárs fogadására

Forrás: saját szerkesztés

Integrációs események, felkészülés az új belépő fogadására

- Képzés sztereotípiák megszüntetése: Az új belépők fogadását megelőzően érdemes lebontani a vezetőség és a régi munkavállalók esetleges sztereotípiáit az idősebb munkavállalók hatékonyságára és kompetenciájára vonatkozóan egy érzékenyítő képzéssel³.
- Diszkrimináció csökkentése workshop keretében: A munkahelyi diszkrimináció megszüntetése is fontos az új belépők számára, ezt segíti a meglévő munkahelyi gyakorlatok vizsgálata a régi munkavállalók és a vezetőség bevonásával. Például fontos a korsemleges képek és nyelvezet használata⁴, a minden korosztályhoz illeszkedő közösségi programok, csapatépítő tréning szervezése. Az esetlegesen nagyobb arányban részmunkaidőben dolgozó idősebb munkavállalóknak kedvez a megbeszélések törzsidőre ütemezése.
- Vezetői felkészítő HR beszélgetés: Az új típusú vezetői kihívásokra érdemes felkészíteni az idősebb munkavállaló közvetlen felettesét, ezen felül a coaching készségek fejlesztése is szükséges lehet. Gondot okozhat a felek közötti kapcsolatban, hogy a vezetőség sok esetben fiatalabb, mint az új munkavállaló. A szakirodalom szerint az idősebb korosztály sokszor jobban igényli a tisztázott hierarchia rendszert, mint a fiatalabbak⁵. Továbbá, az idősebb munkavállaló nem biztos, hogy szakmailag tapasztaltabb a feletteseihez képest. Mindezek figyelembevételével a felettes

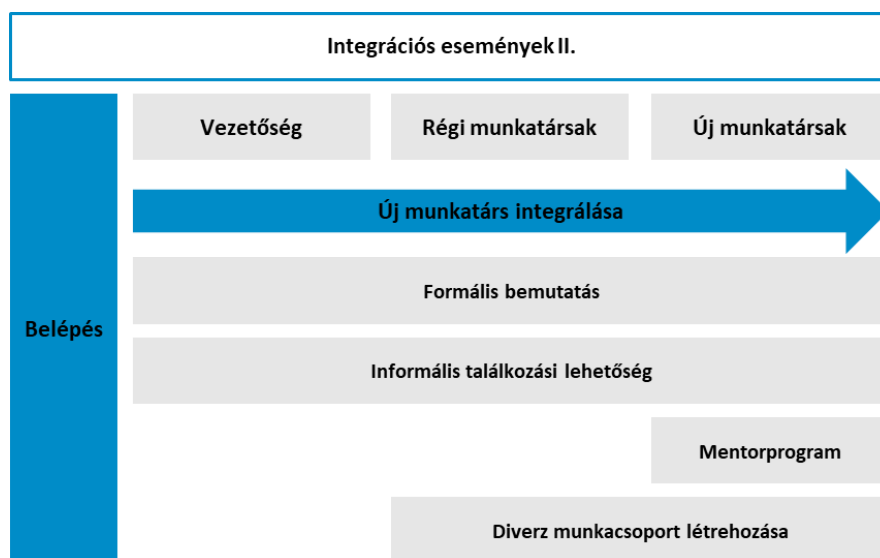
³ CSIRO-Monash Superannuation Rsearch Cluster (2017): Retaining Australian older workers - A guide to good practice, https://www.monash.edu/__data/assets/pdf_file/0003/2052093/WP2017-02.pdf

⁴ ua.

⁵ ua.

szempontjából különösen fontos a kölcsönös tisztelet, az új munkavállaló korábbi tapasztalataira építve és azt elismerve érdemes kezdeni a közös munkát⁶.

- Orientációs program: Gyakran már a kiválasztást követően elkezdődik az új munkatárs felkészítése a sikeres munkakezdésre. Az új belépő magabiztosságát növeli, ha részletes információt kap a befogadó munkahely kultúrájáról, normáival kapcsolatban (welcome kit, előre összegyűjtött írásos anyag), ha nyíltan és egyértelműen kommunikálják felé a szervezeti célokat és elvárásokat. Az idősebb munkavállalók öregedéssel kapcsolatos esetleges negatív önképét⁷ érdemes még a munkakezdés előtt megváltoztatni (coaching).



3. ábra: Integrációs események: az új idősebb korosztályhoz tartozó munkatárs fogadása

Forrás: saját szerkesztés

Integrációs események, az idősebb munkavállalók fogadása

- Onboarding és welcome programok: Az új belépő fogadásakor a formális (onboarding program) és informális (welcome program) keretek között szervezett bemutatkozás segíti a munkatársak ismerkedését, a közös időtöltés és tudásátadás betekintést ad a szervezeti kultúrába, támogatja a szervezeti tanulást, informális kapcsolatot hoz létre felek között. A találkozási lehetőség a hatékony kommunikációt és együttműködést segíti a különféle korú munkavállalók között⁸, továbbá az új belépő kulturális alkalmazkodást segíti. Az onboarding folyamat célja, hogy az új munkatárs

⁶ Verasai, A. (2020). 8 tips to manage and motivate senior employees, The HR Digest, Verasai, A. (2020). 8 tips to manage and motivate senior employees, The HR Digest, <https://www.thehrdigest.com/8-tips-to-manage-and-motivate-senior-employees/>

⁷ CSIRO-Monash Superannuation Rsearch Cluster (2017): Retaining Australian older workers - A guide to good practice, https://www.monash.edu/__data/assets/pdf_file/0003/2052093/WP2017-02.pdf

⁸ ua.

megismerkedjen a munkaköre szempontjából releváns szervezeti egységek működésével, és a munkatársakkal, akikkel a jövőben együtt fog dolgozni. Az új belépő fogadására szervezett jellemző informális programok a közös ebéd vagy vacsora, csapatépítő tréning, játékos ismerkedő feladatok az irodában. Az informális programok kiválasztásánál a korsemlegesség, és az új belépő igényeihez illeszkedő forma kijelölése fontos szempontok.

- Mentorprogram: Az idősebb munkavállaló magabiztos kezdését támogatja, ha részt vesz mentorprogramban⁹. A program keretén belül kortól függetlenül a tapasztalt és nagyobb tudással rendelkező munkavállalók átadhatják tudásukat a kevésbé tapasztaltaknak. Az új belépő lehetőséget kap arra, hogy saját igényeire szabottan kapjon segítséget a kezdeti nehézségek leküzdésére mind szakmai téren, mind az irodai mindennapokban.
- Diverz munkacsoport létrehozása: A diverz korú munkacsoportok¹⁰ létrehozásával elkerülhető az idősebb korosztály perifériára szorulása, ami a munkaerő sikeres megtartását támogatja. A szakirodalom szerint hatékonyabbak és boldogabbak a vegyes korú csoportban dolgozó munkavállalók¹¹.

Munkavállalók számára képzési lehetőségek

Idősebb új munkavállalók képzése:

- Folyamatos fejlődés ösztönzése: Az idősebb munkavállalóknál a hatékony munkavégzéshez szükséges képességek sok esetben hiányoznak, jelentős kihívást jelent az idősebb korosztály munkavállalói számára a technológiai fejlődés következtében állandó készségigény-változások követése¹². Az idősebb korosztályhoz tartozók általában kevésbé szívesen vesznek részt képzéseken, és sok esetben a formális és informális oktatási lehetőségek számunkra csupán korlátozottan elérhetők a munkahelyeken. A hatékony munkavégzéshez, az alkalmazhatóság megtartásához és a munkahelyi jólléthez elengedhetetlen az élethosszig tartó tanulás, mivel a munkahelyi környezet és elvárások gyakran változnak. Fontos vezetői feladat - a képzések kortól független elérhetővé tétele mellett - a munkavállalók tanulásra motiválása, a folyamatos fejlődésre ösztönzése.

⁹ UNECE Policy Brief on Ageing No. 21, February 2019, Combating ageism in the world of work

¹⁰ CSIRO-Monash Superannuation Research Cluster (2017): Retaining Australian older workers - A guide to good practice

¹¹ Backes-Gellner, Veen 2013, p. 290

¹² OECD PIACC (2016), Skills Matter, OECD Skills Studies, OECD Publishing, Párizs

- Képzés tartalma: Az idősebb korosztály képzését a célcsoport elvárásaihoz, képességeihez, haladási sebességéhez és tanulási stílusához szerencsés illeszteni. A képzés témája lehet olyan készségek elsajátítása is, amelyek a fiatalabbaknak talán magától értetődőek. A szervezet készségszükségleteinek elemzését követően az egyéni képzettségi státuszára épülő képzési tartalom kialakítása segíti az új munkavállalókat a munkahely megtartásában.
- Karriertervezés: Az idősebb munkavállalók karrierfejlesztését és képzési szükségleteit érdemes rendszeresen felülvizsgálni, figyelembe véve visszajelzéseiket a képzés produktivitásukra gyakorolt hatásáról.¹³ A képzési lehetőségeket a karriertervezés szerves részeként érdemes meghatározni az egyén életútjára építve, nem kizárólag az adott munkakörhöz kapcsolódóan.¹⁴
- Tanulási környezet: Az idősebb korosztály képzése során fontos a magabiztosságot ösztönző tanulási környezet létrehozása¹⁵, érdemes a résztvevők élettapasztalatát elismerni és arra építeni. Szerencsés több módszert is alkalmazni, hogy megfelelően illeszkedjen a különböző tanulási stílus preferenciákhoz. A tudás jobb beépülését támogatja, ha a résztvevők lehetőséget kapnak közös tapasztalatmegosztásra és kérdések feltételére.

Munkavállalók képzése:

Az idősebb korosztállyal való együttműködés során különös figyelmet érdemel a beilleszkedés, munkaszervezés, vezetés, motiváció, teljesítménymérés és teljesítményértékelés területe, a vezetőség és a munkavállalók képzése a felsorolt területeket érintve hozzájárul a szervezet alkalmazkodóképességének növeléséhez.

- Beilleszkedés: A vezetők idősebb munkavállalókhöz való hozzáállása példát ad és pozitív kulturális változást tud előmozdítani egy alacsonyabb átlagéletkorú szervezetben. Fontos az idősebb munkavállalók támogatása a munkahelyi beilleszkedésben szociális és szakmai téren egyaránt. A vezetővel történő négy szemközti beszélgetések lehetőségének megteremtése segíti az idősebb munkavállaló kapcsolódását. Mentorprogram létrehozása is támogathatja az idősebb munkavállaló szakmai beilleszkedését és elfogadottságát. A különböző korosztályba

¹³ Healthy Working Life (2015), Managing healthy ageing workforces: a small and medium sized enterprise business imperative, <https://www.agediversity.org/wp-content/uploads/2018/09/age-guide.pdf>

¹⁴ European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2006): A guide to good practice in age management, <http://www.ageingatwork.eu/resources/a-guide-to-good-practice-in-age-management.pdf>

¹⁵ National Centre for Vocational Education Research (NCVER), 2008: Skills development for a diverse older workforce

tartozó munkavállalók egy csapatban dolgozása segíti a kapcsolódást és a gyorsabb csapatba illeszkedést.

- Munkaszervezés: Az idősebb korosztály rugalmas munkavégzés iránti igénye operatív kihívásokat támaszt¹⁶, a korbarát munkahelyi gyakorlat kialakítása újdonság lehet a KKV szektor cégeinek. Az idősebb munkavállalók esetében fontos a rugalmasság¹⁷, lehetnek fáradékonyabbak, esetleg a családi helyzetük miatt kevésbé engedhetik meg maguknak a teljes munkaidős foglalkoztatást.
- Vezetés: A nagyobb munkatapasztalattal rendelkező idősebb munkavállalók vezetése kihívás fiatalabb vezetők számára. Fontos, hogy a vezetői szerep ne csak az ellenőrzés és irányítás feladatokra koncentráljon, hanem az elismerés és a világos célmeghatározás is része legyen.
- Motiváció: Az idősebb munkavállalók céljai változnak a nyugdíj felé közeledve, a proaktív karriertervezés jegyében a munkaköröket érdemes ehhez illeszteni a motiváció fenntartásáért. A szakirodalom szerint a munkakörök komplexitásának fejlesztésével pozitívan lehet hatni az idősebb munkavállalók önbizalmára és motivációjára¹⁸. Gyakori motivációs eszköz a tapasztalatmegosztás lehetőségének felkínálása, ami az idősebb munkavállalókat jó érzéssel tölti el és egyben hasznos a fiatalabb munkatársak tanulására szempontjából¹⁹. A munkaerő megtartását segíti és a nyugdíjba vonulást késlelteti, ha az idősebb munkavállalók úgy érzik, hogy elismerik és megbecsülik őket.
- Teljesítménymérés: A teljesítménymérésben fontos az egyértelmű célok felállítása, a kortól független konzisztens teljesítménymenedzsment²⁰, a minőség és a produktivitás rendszeres értékelése. Az idősebb munkavállalók esetében a gyengébb teljesítményt sok esetben a korral szokták összefüggésbe hozni, a szakirodalom pedig arra hívja fel a figyelmet, hogy inkább a motiváció hiánya okozza a teljesítménycsökkenést²¹. Ennek oka lehet az el nem ismertség érzése, vagy a megfelelő támogatás hiánya a munkahatékonyság megőrzésére (pl. tréningek hiánya). A teljesítményt növeli a

¹⁶ Healthy Working Life (2015), Managing healthy ageing workforces: a small and medium sized enterprise business imperative, <https://www.agediversity.org/wp-content/uploads/2018/09/age-guide.pdf>

¹⁷ Verasai, A. (2020). 8 tips to manage and motivate senior employees, The HR Digest, Verasai, A. (2020). 8 tips to manage and motivate senior employees, The HR Digest

¹⁸ CSIRO-Monash Superannuation Research Cluster (2017): Retaining Australian older workers - A guide to good practice

¹⁹ Claes, R., & Heymans, M. (2008). HR professionals' views on work motivation and retention of older workers: a focus group study. *Career Development International*, 13(2), 95–111.

²⁰ Healthy Working Life (2015), Managing healthy ageing workforces: a small and medium sized enterprise business imperative, <https://www.agediversity.org/wp-content/uploads/2018/09/age-guide.pdf>

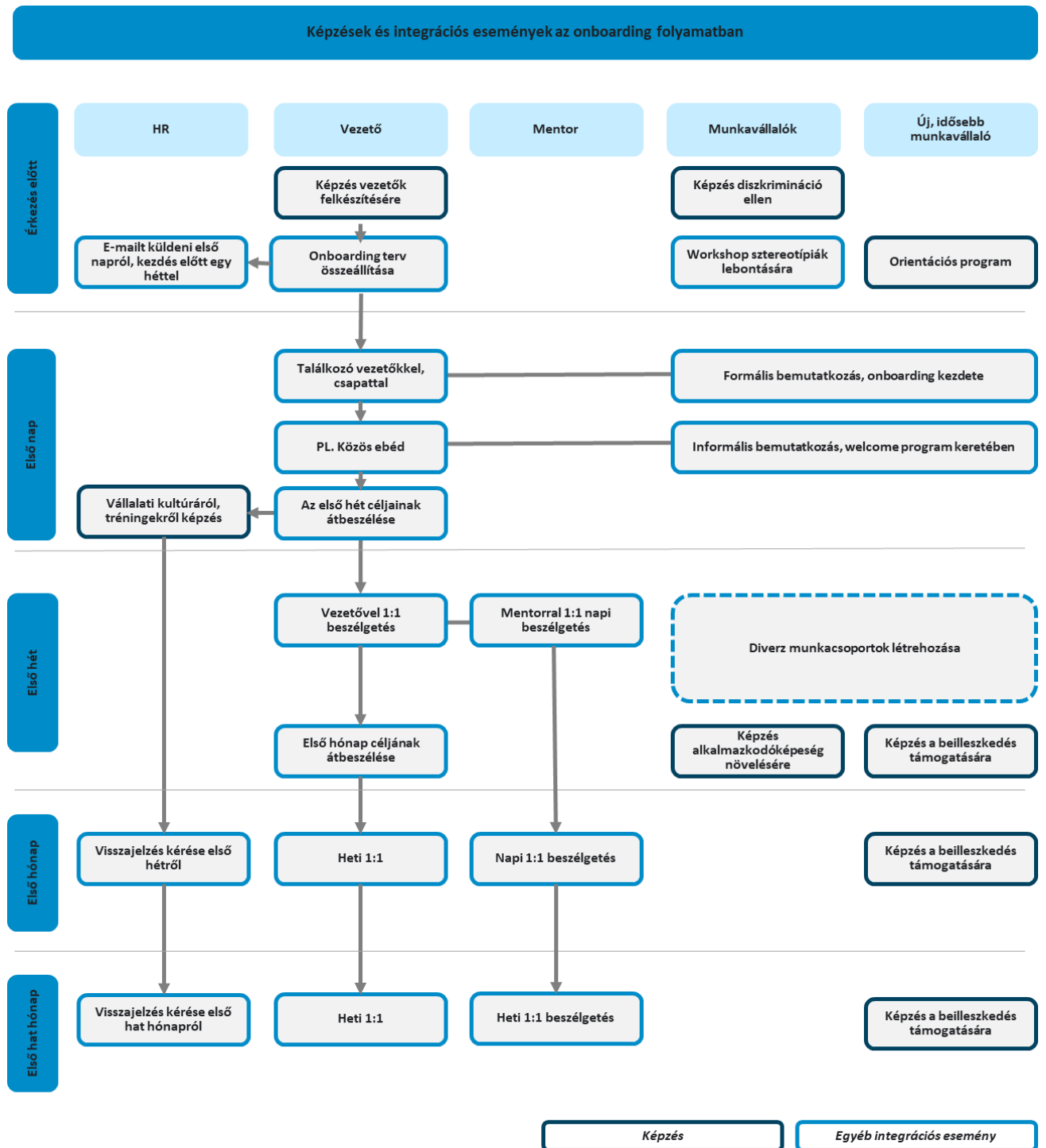
²¹ CSIRO-Monash Superannuation Research Cluster (2017): Retaining Australian older workers - A guide to good practice

munkakör színesítése, képzések szervezése, esetleg rövidebb vagy rugalmas munkaidő kijelölése.

- Teljesítményértékelés: Az idősebb munkavállalók teljesítményértékelését érzékeny területnek tartja számos vezető. A szakirodalom hangsúlyozza a teljesítményértékelés fontosságát, mivel az idős munkavállaló számára is jó érzést ad, ha egy probléma közös azonosítása után segítséget kap a jobb teljesítmény eléréséhez²².

²² ua.

Integrációs lehetőségek onboarding folyamatba építése



4. ábra: Képzések és integrációs események az onboarding folyamatban

Forrás: saját szerkesztés