**Generációk szakadékok nélkül**

Végéhez ért az idősödő munkavállalók integrálására, mobilitására fókuszáló GINOP-5.3.5-18-2019-00144 projekt, amely során az IVSZ a közreműködő partnere, az IFUA Horváth & Partners Kft. segítségével azt vizsgálta, hogy miként lehet segíteni az IT cégeket a senior kollégákkal való hatékony együttműködésben. A módszerek, eredmények és tapasztalatok összefoglalása mellett jöjjenek annak a beszélgetésnek a legfontosabb gondolatai, amelyek a projektben aktívan résztvevő szoftverfejlesztő cég vezetőitől származnak.

A mai IKT munkahelyek legtöbb esetben a fiatalabb generációk igényeit tartják szem előtt. Ez megmutatkozhat az irodaberendezésben, de a folyamatok kialakítása során is elsődleges szempont a Z/Y generáció vélelmezett igénye. Játsszunk el azzal a gondolattal, hogy egy IKT cég csapatépítést tart, este „kötelező” sörözés, akadályjáték vagy e-sport a program, ami az idősebb generációba tartozó kollégáknak gyakran kényelmetlen szituációkat okoz, főleg, ha a trénertől párszor elhangzik a „fiatalos, lendületes csapat” kifejezés is.

2050-re várhatóan minden második munkavállaló 50 év feletti lesz, mely aktív munkavállalói csoport igényeivel csak ritkán foglalkoznak a munkáltatók; azt sem infrastrukturális, sem folyamati szinten nem szolgálják ki. Az X generáció tagjai ugyanakkor könnyebben hagyják el munkahelyüket, és ugyan nem tartoznak a „job hopper” generációba, mégis, ha az igényeiknek nem megfelelő szervezeti kultúrával találkoznak, tovább állnak. Kifejezetten fontosnak tartják a munka és magánélet egyensúlyát, valamint a karrierben való belátható előrelépés lehetőségét, illetve fontosabb motivációs eszköz számukra a pénz.

A fentiekben vázolt problémakörre az IVSZ a GINOP 5.3.5. 2018-00144 „45 feletti munkavállalók zökkenőmentes foglalkoztatási és ágazati mobilitásának elősegítése az IT szektorban” elnevezésű projekt keretében olyan megoldásokat keresett a résztvevő vállalatokkal közösen, amelyek prompt, gyakorlatias úton közelítik meg a témakört és segítik a munkáltatókat abban, hogy senior munkavállalókat gördülékenyebben tudjanak foglalkoztatni. A projekt céljainak rövid összefoglalása, valamint a kulcskérdések bemutatásával párhuzamosan bemutatjuk a résztvevő cégeknek kiajánlott feladatokat, módszertant és megoldásokat, majd összefoglaljuk azokat a javaslatokat, amelyek a megvalósítás során szerzett tapasztalatok alapján megfogalmazhatók.

A vállalati pilot projektek közül egyet közelebbről is bemutatunk: a pécsi InnoTeq Kft. vezetői, *Rendes Péter*, illetve *Bíró László* válaszolt kérdéseinkre. A szakemberek szerint meglehetősen nagy szükségük volt a projekt segítségére, hiszen saját bevallásuk szerint: *„Egy vidéki egyetemvárosban működő, kisvállalkozásnak mondható IT cég vagyunk. Pécsen zajlik ugyan informatikai képzés, de a külföldi lehetőségek, illetve a sok budapesti vállalat nagy konkurenciát jelentenek az itt végzett hallgatók megtartásában. A munkaerőhiány bennünket is érint, de (egyelőre) nem kényszerből veszünk fel eredetileg más pályáról érkezőket. Kiemelten fontosnak tartjuk a munkavállalóinkra való odafigyelést, a helyük megtalálását a vállalati kultúrában, az értékeik felfedezését és kiaknázását.”*

**Megérkezés, beilleszkedés és generációs kérdések**

A projekt előkészítése során primer és szekunder forrásokra támaszkodva készítettük elő a pilot projektet, amelynek célja a kialakított módszertanunk tesztelése mellett az idősödő kollégák és az őket fogadni akaró munkáltatók olyan irányú fejlesztése, amely a senior kollégák számára is megfelelő munkakörnyezetet biztosít. Az előkészítő kutatás során tett előfeltevéseinket a vállalatoknál megvalósított pilot projektek alátámasztották: a senior kollégák onboardingja, integrációja nem megoldott, kevés figyelmet szentelnek rá, emiatt a megtartási képesség és ezzel párhuzamosan a munkavállalói élmény továbbfejleszthető.

Ez a téma az InnoTeq vezetőit is aktívan foglalkoztatta. Rendes Péter szerint ugyanis *„az egyik legmeghatározóbb témánk az onboarding, vagyis a beillesztési folyamat standardizálása volt. A projekt alatt kaptunk anyagot, tippeket, tanácsokat azzal kapcsolatban, hogy mi az, ami jelenleg jól működik, és melyik az a terület, amin lehet és kell is javítani.”*

A projekt megvalósítása során öt fő kérdésre kerestük a választ, amelyek között szerepelt az, hogy mely IKT munkakörökben releváns a 45 év feletti korosztály alkalmazása, milyen kompetenciák, képzések szükségesek az elhelyezkedésük és megtartásuk elősegítésére, a senior munkatársak IKT szektorban való foglalkoztatásának milyen motivációi, nehézségei lehetnek, végül milyen eszközökkel és a módszertanokkal lehet a generációk együttműködését hatékonnyá tenni?

A pécsi szoftverfejlesztő csapatnak az onboarding mellett a generációs kérdések jelentették a legnagyobb kihívást, így ez volt a náluk futó pilot másik fő témája. *„Arra voltunk kíváncsiak, hogy az egyes generációkat mivel tudjuk megtartani, miért maradnak egy adott cégnél, mi a fő mozgatórugójuk, a motivációjuk.”* – hangzott el az InnoTeq részéről.

A COVID utáni foglalkoztatás, a tehetségek bevonzása és a megtartás sikeressége érdekében más vezetői eszköztárra van szüksége a vállalatnak - előtérbe kerültek az egyéni és generációs igények. Az IKT szektorban a távmunka aránya megközelítheti a 90-100%-ot is, aminek oka, hogy a vírus áttörte azokat a kulturális és technológiai akadályokat, amelyek korábban megakadályozták az ilyen mértékű távmunkát a szektorban. Mindez strukturális elmozdulást indított el a vállalati és szervezeti kultúrában és ennek a fajta munkavégzésnek az X generáció is élvezője. A 45-50 év felettieknek azonban különösen szükségük van és igénylik is az interperszonális kapcsolatokat, hiszen ők még digitális bevándorlók, a szocializációjuk nem a digitális térben zajlott.

Az InnoTeq csapatában 21 belsős munkatárs dolgozik, akiknek 30-40 százaléka sorolható a 45-50-es korosztályba. Péter és László maga is érzi vezetőként a generációs különbségeket, amelyek gyakran nem okoznak gondot, „mindössze” jelen vannak és kezelni kell ezeket: *„a fiatalabbak pörgősebbek, dinamikusabbak, az idősebbek pedig tapasztaltabbak. Jól kiegészítik egymást a mindennapi munka során, mindenki hozzáadja a csapathoz azt, amiben jó. Van, aki jobban kommunikál, más gyorsabban fejleszt le egy-egy terméket, van, aki magát a folyamatot tudja jól egyben tartani. Ehhez azonban szükség van a generáció managementre, a mentorálásra.”* – foglalta össze a legfontosabb gondolatokat ezzel kapcsolatban az egyik ügyvezető.

Persze vannak megoldandó, vagy elfogadásra váló jelenségek, amiben szintén sokat segített a pilot projektben való részvétel: *„az X, Y, Z generációk közti különbséget jól szemlélti a munkaidőhöz való hozzáállásuk. Az X generációs csoport fogalmazta meg, hogy ha 16 óra a munkaidő vége, „lejár a műszak”, a fiatalok mindent eldobnak szinte azonnal és egyszerre indulnak haza, nekik még „sok a dolguk”. Az X generáció marad, és addig nem áll fel az asztaltól, ameddig az adott munkafolyamat kész nincs. Persze a fiatalok is elkészülnek a projektekkel, de teljesen más idő-, és energiabeosztással.”* – mutatta be a tréningen felmerült egyik érdekes kérdést Rendes Péter. De szerintük gondolkodásbeli különbség van abban is, hogy az Y és főleg a Z generáció kevésbé lojális a munkahelyéhez, de nem is elvárható tőlük. Másképp szocializálódtak, más a mozgatórugójuk. Jobban szeretnek csapatban dolgozni, rugalmas munkaidőben, kevésbé tűrik el az alá-fölé rendeltségi viszonyokat. Ők gyorsabban alkalmazkodnak a változásokhoz, mint az X generáció, de ez sokban függ az adott egyén személyiségétől is.

**Lépések, módszertanok és élet a pilot projekt után**

A vállalatokkal közösen onboarding és integrációs folyamatokat fejlesztettünk. A projekt során kidolgoztunk egy generációs menedzsment tréninget, valamint egy ezzel összefüggő munkamotivációs mérőeszközt, melyet két vállalatnál alkalmaztunk. Alapértékünk és kiindulási pontunk minden esetben az volt, hogy egyik generáció sem jobb vagy elkötelezettebb a munkája során, mint a másik generáció tagja, hanem másképp köteleződik el, másban jobb, más eszközök alkalmazásával tudjuk a megtartásukat elősegíteni.

A generációs különbségek, valamint az X generáció fókuszba helyezése érdekében az egyik vállalatnál figyeltünk a munkahelyi pszichológiai biztonság helyzetének megteremtése során a csapatban rejlő kompetencia készletre. Hálózatkutatási alapokon egy nagyobb részleg alkalmazottjaiból a nagyobb befolyással bíró kollégákat választottuk ki, akik számára egy teljes viselkedési és kognitív teszt felvételét biztosítottuk, és ennek eredménye alapján egy workshop keretében megalkottunk egy együttműködési és képzési rendszert.

Sor került onboarding folyamat elemzésekre is: a vállalaton belül kvalitatív és kvantitatív eszközökkel felmértük az alkalmazottak megérkezésének folyamatait, ezeket lean módszertannal elemeztük, javaslatokat tettünk a beavatkozási pontokra. Az együttműködést KAIZEN módszertannak megfelelően vezetett felsővezetői workshoppal zártuk, ahol az interjúk, kérdőív és kutatás alapján kialakított javaslatokra alkottunk stratégiát.

A fenti módszertanok, tanácsok az InnoTeq számára is nagy segítséget nyújtottak, ami kapcsán meg is fogalmazták, hogy miben és hogyan változtatnak a jövőben: *„A pilot után többet szeretnénk kommunikálni a fiatalokkal, nyitni feléjük is egyre inkább, a vállalat szerves részeivé, lojális és elkötelezett munkavállalókká tenni őket. Ugyanakkor igyekszünk a jövőben nem személyes kudarcként megélni azt, ha valaki úgy dönt, hogy mégis feláll az asztalunktól. Jelenleg is van olyan pályakezdő kollégánk, aki 5 éve nálunk kezdte a szakmai gyakorlatát, és itt ragadt, nem tervez váltani. Az ilyen sikereknek is kell tudni örülni.”* – foglalta össze a terveket Rendes Péter.

A csapat vezetője azt is megfogalmazta, hogy milyen cég szeretnének lenni a jövőben: *„Ez a projekt a workshopok, képzések által új irányt mutatott számunkra azzal kapcsolatban, hogy az idősebb korosztályt hogyan és miként érdemes felvenni, foglalkoztatni. Sokat lendít ezen a folyamaton egy külső szemlélő, aki hiteles és empatikus. Jutott idő a coachingra, amely során mi is fejlődhettünk, hiszen mi elsősorban szakemberek vagyunk, egy hosszú, véget nem érő folyamat során válunk cégvezetőkké. Olyan cégvezetők szeretnénk lenni, akiket érdekel a foglalkoztatottjaik sorsa, karrierbeli törekvései, mindegy, hogy mennyi idősek.”*

A projekt eredményeiről bővebben az [IVSZ oldalán](https://ivsz.hu/projektek/ginop-5-3-5-projektek/50-feletti-munkavallalok-zokkenomentes-foglalkoztatasi-es-agazati-mobilitasanak-elosegitese-az-it-szektorban/) tájékozódhat.