

Új HR funkció, a Generációmenedzsment

(eltérő korosztályú munkavállalók HR kezelése)

Magyarország, foglalkoztatási problémák. A pályakezdők és az 50 év felettek alig tudnak munkát találni. Az öregségi nyugdíj korhatára ennek ellenére egyre emelkedik. A rokkantsági és karkedvezményes nyugdíjban lévők aránya jóval magasabb, mint a kívánatos szint. Mi a megoldás? Harc a generációk között, vagy a kiút közös keresése?

Európa, a 2010-es évek elején, a munkaerőpiacokon alapvető változás kezdődik. Egyre több országban már kevesebb lesz a munkakezdők száma, mint az öregségi nyugdíjba távozóké. A népesedéskutatók szerint a jövőben egyre nehezebbé válik a megfelelően felkészült utódok megtalálása, ráadásul a folytatódik az aktív munkavállalók elöregedése. A pénzügyi-gazdasági válság következményeként folyamatosan nő a nyugdíj korhatár. A munkaadók egyre többet beszélnek erről az új kihívásról, de még legtöbbször tisztázatlanok maradnak a saját szervezetre gyakorolt hatások. A demográfia változás hatásai a verseny- és a közszférában egyaránt megjelennek.

A szükséges és lehetséges válaszok az újonnan megjelenő Generációmenedzsment HR funkció alkalmazásával adhatók meg.

A Generációmenedzsment elméleti kérdéseit **Karin Pape**, frankfurti és **Margret Beisheim**, bécsi HR tanácsadók legfrissebb kutatásai (vizsgált szervezetek száma:242) alapján tekintjük át. (**Personal Manager** 3/2010.) A gyakorlati válaszok szervezeteken belüli megkeresését a HR szoftverek szolgáltatásainak, az Utódlás- és Karriertervezési funkcióinak bemutatásával igyekszünk elősegíteni.

A Generációmenedzsment elmélete

Korosztály struktúrák:

A szervezetek normál eloszlású, fiatalos és idősödő korosztály struktúrával rendelkeznek. Ezekre a struktúrákra a következő adatok jellemzők:

Korosztály struktúra	Munkavállalók többségének kora (év)	A szervezetek megoszlása (%)
Normál eloszlású	35-44	62
Fiatalos	25-34	8
Idősödő	45-54	29

Az alkalmazott HR funkciók:

A szervezetek ismerik a demográfiai változások hatásait, sőt döntő többségük nagy jelentőséget tulajdonít a problémának. A legnagyobb kihívást a munkaerőhiány és az ismeretek csökkenése jelenti, kevés az új belépő és a kulcsfontosságú munkatársak nyugdíjazásuk miatt elhagyják a szervezetet. Az is valószínű, hogy az idősebb munkavállalók kihasználatlan kompetenciákkal rendelkeznek.

A leggyakrabban alkalmazott HR funkciók a következők:

- Továbbképzés, élethosszig tartó tanulás, ismeretfrissítés,

- A kulcsemberek és szakemberek megtartása,
- Tudásmenedzsment, know-how átadás.

A felsoroltakon kívül az egészség megtartását segítő akciókat és a munkaidő átalakítását is többen kiemelik. A munkában eltöltött időszak növekedése megteremti a kihasználható erőforrások pontosabb megismerésének és alaposabb felhasználásának igényét.

A megkérdezett szervezetek már rendszeresen alkalmaznak egészségvédelmi és személyzetfejlesztési projekteket. Munkaszervezetüket még csak kevesen (20%) változtatták meg, de már megkezdődött a munkahelyek ergonómiai átalakítása és a munkafolyamatok optimalizálása. Elkezdték a „vegyes” (fiatalok, idősek) munkacsoportok tudatos kialakítását. Csupán a szervezetek 20%-a nem tett még semmiféle intézkedést.

A Generációmenedzsment érdekében alkalmazott HR funkciók

Megnevezés	Az alkalmazó szervezetek %-a
Munka- és egészségvédelem	45
Személyzetfejlesztés	43
Munkaidő (munkarend) átalakítás	42
Toborzás, HR marketing	33
Tudás- és tapasztalt átadás	32
Know-how kialakítás	31
Munkaszervezet átalakítás	20
Más intézkedések	11
Semmilyen intézkedést nem tett	20

A legjobb eredményeket az egészségvédelmi és rugalmas munkaidő bevezetési programok hozták. Az idősebb munkavállalók motiváltan hasznosították munkaerejüket, tapasztalataikat és ismereteiket megosztották jövőbeni utódaikkal.

A leggyakrabban előforduló nehézségek:

A Generációmenedzsment bevezetését általában a vezetők érdektelensége (36%), az anyagi lehetőségek hiánya (32%) és szervezeti ellenállás (28%) akadályozza. A munkavállalók nem mindig értik meg a jövő érdekében tett javaslatokat. Elriaszthatja az idősebb munkavállalókat a képzések bevezetése, főleg ha nem a képességeikhez és érdeklődési körükhöz igazítják a kurzusokat.

A folyamat eredményes végzéséhez kiemelkedő jelentőségű a felső vezetés aktivitása. Nekik kell meghatározniuk a siker jellemzőket és a jelen és a jövő fontos kompetenciáit, amelyek közül a legelfogadottabbak a következők:

- Specifikusan képzett és minőségi szakemberek,
- A munkavállalók gondossága,
- Versenyképes tudás és tapasztalat, szolgáltatás irányultság,

A felsorolt tényezők – főként a gondosság és a tapasztalat - megerősítik és kihangsúlyozzák az idősebb munkavállalók fontosságát.

Alapelv: sikert csak közösen lehet elérni:

Az osztrák és német példák a Generációmenedzsment projektjeinek sikerességét bizonyítják. Az egészség megőrzése és a rendszeres továbbképzések bevezetése szinte minden esetben gyors eredményeket hozott. Ezzel ellentétben a hosszú távú bonyolult projektek hozadéka nehezen kalkulálható. Például a felső

vezetők mozgósítása, vagy a szervezeti kultúra és értékrend megváltoztatása azonnal nem érhető el.

A Generációmenedzsment egy új koncepció, ami végeredményben az egészségmegőrzési- és személyzeti politika legkülönbözőbb feladatainak összessége. Nem egyéni feladatok teljesítésén, hanem átfogó szervezeti stratégiák közös végrehajtásán alapul. A felső vezetés támogatása nem elegendő, állandó és közvetlen közreműködés szükséges. Csak így lehet a demográfiai változásokkal járó veszélyeket csökkenteni és a társadalom elöregedésének hatásait ellensúlyozni.

A Generációmenedzsment a HR tevékenységet a jövőben még a jelenleginél is komplexebbé változtatja. Az a kérdés, hogy hogyan lehet a különböző korosztályok kompetenciáit a szervezet érdekében minél hatékonyabban felhasználni. A feladat nem csak a nagyvállalatoktól, hanem a kis és középméretű szervezetektől is azonnali intézkedéseket követel. Csak így lehet a demográfiai változásokhoz alkalmazkodni, sőt akár versenyelőnyre is szert tenni.

Ajánlások a Generációmenedzsment gyakorlatához:

Állományfelvétel és elemzés: El kell végezni a munkavállalók megfelelő adatainak felvételét és elemzését. Az életkor összetétel pontos ismerete segíti a feladatok meghatározását. Elemezni kell a hiányzások és a betegállományok adatait, ugyanakkor a teljesítménymutatókat is figyelembe kell venni.

Szervezeti diagnózis: A felső- és középvezetők, a munkatársak közös értekezleten véglegesítsék szervezetük helyzetének értékelését. Ettől várható a korosztályok együttműködésével kapcsolatos teendők jobb megértése. Milyenek a vélemények a különböző korosztályokról? Melyek az értékrendi különbségek? Mit várunk a Generációmenedzsment bevezetésétől? Gyűjtsük össze a legfontosabb tapasztalatokat, véleményeket, elvárásokat.

Koncepció kidolgozása: Általában a HR részleg, vagy a vezetőség feladata. Egyidejűleg konkrét feladatterv meghatározása is követelmény.

Bevezetés, végrehajtás: A személyügyi stratégiának megfelelően még a következő főbb szabályok betartása is szükséges:

- **Egységesítés, nem széttagolás:** A munkavállalók erősségeinek és kompetenciáinak meghatározása és tudatosítása. Értékelni kell az idősebb korosztály kompetenciáit és tapasztalatait is!
- **Személyzetfejlesztés:** A képzések módszertanát az életkori sajátosságokhoz kell igazítani. Horizontális életpályát és munkakörök tartalmának a korosztályok igényeihez történő változtatását kell felajánlani.
- **Tudásmenedzsment, tudásátadás:** A legfontosabb eszközök a kevert korosztályú teamek, a mentori kapcsolatok és az idősebb kollégák által végzett betanítási programok kialakítása. Elkerülendő viszont a speciális de elavult ismeretek átadása.
- **Szervezeti kultúra:** A tudatos kultúra- és folyamatváltozások előkészítése és megvalósítása. Az idősebbek kirekesztése helyett a korosztályok együttműködése kívánatos. Az idősebbek rejtett kirekesztését fel kell tárni és leépíteni.
- **A munkaszervezet:** A munkakörök tartalmi elemeit szükséges a megfelelő időben keverni, az életkorhoz kötődő jogi szabályozások betartása mellett. Hasznos lehet a munkakörök

rotációs váltása, ebből a szempontból is figyelemre méltó a kevert korosztályú teamek kialakítása.

A HR szoftverek szolgáltatásai és a Generációmenedzsment

A személyügyi szoftverek funkcionalitását ismerő HR szakemberek már az eddigiek alapján is felismerték, hogy a Generációmenedzsment eredményes alkalmazása nem lehetséges egy professzionális és integrált HR szoftver nélkül. A személyi adatok nyilvántartása és elemzési lehetőségei ezeknél a termékeknél alapfunkciók. Ugyanez állapítható meg a diagnózis készítés esetében is.

A munkaköri adatok alapvető része a munkakör potenciális utódainak tervezése. (1. ábra)

1. ábra: Az utódok kijelölése

Munkaköri adatok

Munkakör ID: 1000 Státusz: aktív
Megnevezés: Ügyvezető igazgató

Organogram név: Ügyvezető igazgató Kapacitás %: 100,00
Tól / Ig: 1990.01.01. Akt. kihasználtság: 100,00
Hierarchiaszint: 01 | Ügyvezetés Tözsikari SzE Különbőség: 0,00
Eölréndelt munkakör: Betöltve: 1
Megjegyzés: Üresedés kezdete:
Nyitott pályázatkiírások: 0
Utódok száma: 0

Aktuális besorolás | Munkakör történet | **Jogviszony / Utódok** | Hatáskör | Munkaköri leírás

Munkakört betöltők							
	Cég	Törzsszám	Név	Betöltés %	Tól	Ig	MV Részletek
▶	01	1020	Király, Otto	100,00	2006.10.01.		MV Részletek
	01	1020	Király, Otto	100,00	1985.01.01.	2006.09.30.	MV Részletek
	01	1028	Klocka, Péter	100,00	1953.03.01.	1976.12.31.	MV Részletek
*							

Utódok				
	Cég	Törzsszám	Név	Tól
▶	01	1006	Erdős, Ferenc	2007.01.01.
	02	1012	Petres, Viktor	2007.01.01.
*				

Az utódlástervezés funkciója a munkaköri követelmények (zsinórmérték) és a felmérési eredményekből létrehozott személyspecifikációk összevetéséből vezethető le. Az utódlástervezésre két személyügyi funkciót is rendelkezésre áll.

Az első esetben legtöbbször azokkal a **munkavállalókkal** foglalkozunk, akik saját munkakörükben túlképzettnek bizonyultak, azaz számos esetben a követelményeknél magasabb szintűek kompetenciáik. Az ilyen személyekkel való kiemelt törődés azért nagyon fontos, hogy a helyzetükből adódó negatív hatásokat mérsékeljük. Fontos, hogy perspektívát, előrehaladási lehetőséget tárjunk fel számukra, ezzel biztosítva a szervezethez való kötődésüket.

A fenti célkitűzéseket azzal a módszerrel érhetjük el, ha a munkavállaló jelenlegi teljesítményét egy magasabb beosztású munkakörben elvárt teljesítményszinthez hasonlítjuk. Elegendő az utódlástervezésbe vont munkavállaló személyspecifikációját a tervezett beosztás zsinórmértékéhez hasonlítani.

A folyamatot végrehajtva, az összevetés kiértékelésére ezúttal is több lehetőségünk nyílik. A megfelelés mértéke kifejezhető akár egy munkakör értékszámával, de kompetenciánként részletezve is az elengedhetetlen és kívánatos követelményszintek szerint. Kigyűjthetők az alulteljesített és alulhasznosított kompetenciák is. Mindezek alapján konkrét képzési, és utódlási terv készíthető, amelynek teljesítése szintén összehangolt személyügyi feladatok végrehajtását követeli meg. (2. ábra)

2. ábra: Fejlesztési intézkedések az Utódlástervezés alapján

Munkaerőfejlesztés

Cég: 01 perbit HR Magyarország Kft. **Munkavállaló típus:** AT

Törzsszám: 1001 **Aktív/Passzív:** 1 Aktív

Név: Ádám, Anita

Beszélgetések száma: 3 **Nyitott fejlesztési intézkedések száma:** 1

Értékelések száma: 6 **Tervezett utódok száma:** 0

Ügyintéző: 1 Kiss Márk

Fejlesztési intézkedés | Beszélgetések | Értékelések | Potenciál / Utódlásterv

Munkaerőfejlesztés		Végrehajtott
Fejlesztési intézkedés		
▶ Munkatársak irányítása		<input type="checkbox"/>
Iroda ügyintézés javítása		<input checked="" type="checkbox"/>

Intézkedés: Munkatársak irányítása

Megállapodás dátuma: 2000.06.01. **Időszak:** kb. 2 hónap Végrehajtott

Megjegyzés: Törölt

1/2

A második esetben egy magasabb beosztású **munkakör** lehetséges legjobb utódjának megkeresése a feladat. Például egy nyugdíjazás előtt álló vezető helyére kell megkeresnünk a szervezeten belül a legjobb utódot. Ilyenkor is a már ismertetett összevetés módszerét kell alkalmaznunk. A vizsgált munkakör követelményeihez (munkaköri specifikáció) kell hasonlítanunk az utódlástervezésbe vont munkavállalók személyspecifikációit. Többféle módon is eljárhatunk. Az összevetésbe bevonhatjuk a szervezet valamennyi munkavállalóját, vagy csupán az azokból képzett szűkebb

csoportot. Az összevetés eredményét, a már leírt módon, többféle részletezettségben kaphatjuk meg.

Az eddigiekben tárgyalt módszerekkel kialakíthatjuk a szervezet teljes körű utódlástervezési rendszerét. Általánosan elfogadott igény ugyanis, hogy legalább minden fontos munkakört betöltő munkavállalónak legyen kijelölt és felkészített helyettese. Ennek a helyzetnek a kialakulását nagymértékben segítheti, ha az utódlástervezési folyamatot felülről lefelé teljes körűen végrehajtjuk. Optimális esetben az alacsonyabb szintű vezetői pozíciókra akár az előre megtervezett üresedések meghatározásáig is eljuthatunk, s így a toborzási tevékenység előre történő megtervezése is lehetővé válik.

Mindenképpen követendő elvnek tekinthető, hogy a szervezet magasabb vezetői beosztásait saját állományából töltsse fel, s a szervezet fejlesztése során az alacsonyabb beosztású munkakörökbe toborozzunk külső forrásból munkavállalókat.

A karriertervezés folyamata nagymértékben hasonlít az utódlástervezésnél leírt folyamatokhoz. Az alapvető eltérés abban van, hogy a karriertervezés során jelentős szerep jut az időtervezésnek, vagyis annak a személyügyi tevékenységnek, amelynek során a kijelölt munkavállaló előmenetelének szakaszait konkrét időpontokhoz kötjük.

A karriertervezés alapját a munkavállaló részletes felmérése és a felmérési eredmények elemzése után létrehozott személyspecifikáció képezi.

Ennek alapján hozható meg az a döntés, hogy a munkavállaló teljesítménye alapján érdemes a karriertervezésbe történő bevonásra. Ilyen döntést követően meg kell tervezni az előrehaladás lépcsőfokait, amelyhez a szervezetterv (organigram) nagymértékű vizuális segítséget nyújthat. Az előrehaladási lépcsőfokokhoz konkrét határidőket is hozzá kell rendelni.

A folyamatot a korábban már részletesen leírt összevetési módszerek elvégzésével kell folytatni. Ennek során a munkavállaló jelenleg érvényes személyspecifikációját összehasonlítjuk az előrehaladási terv alapján kijelölt magasabb beosztású munkakörök munkaköri specifikációival. Az összevetések eredményének elemzése fontos hozzájárulás az okszerű személyügyi munkához. Ezekből nyerhet ugyanis hasznos információkat a munkavállaló, a munkavállaló vezetője és a személyügyi szakértő. (3. ábra)

3. ábra: Karriertervezés, azaz többlépcsős Utódlástervezés

Munkaerőfejlesztés

Cég:	01 perbit HR Magyarország Kft.	Munkavállaló típus:	AT
Törzsszám:	1001	Aktív/Passzív:	1 Aktív
Név:	Ádám, Anita		

Beszélgetések száma:	3	Nyitott fejlesztési intézkedések száma:	1
Értékelések száma:	6	Tervezett utódok száma:	0

Ügyintéző: 1 Kiss Márk

Fejlesztési intézkedés | Beszélgetések | Értékelések | **Potenciál / Utódlásterv**

Potenciál / Időszak: Csoportvezető

Terület: 000010 Üzleti terület

Mobilitás: korlátlan

Vezetési szint: Középvezető

Utódlásterv			
	Munkakörkód	Munkakör	Tól
▶	1300	Irodavezető	2002.10.01.
	1309	Kontroller	2000.01.01.
*			

Rendkívül hasznos, hogy az összevetés eredményeinek egyszerű regisztrálását és megismerését követően elkészülnek a fejlesztési tanácsok is, amelyek a továbbképzési programok alapját képezik. A tényleges továbbképzési program összeállítása nagy szakmai körültekintést igényel. Az egyes karrierlépcsők ugyanis esetenként más-más irányú képzéseket igényelhetnek. Mindenképpen el kell kerülni a felesleges képzéseket, a "papírgyűjtést", ennek érdekében lehetővé kell tenni bizonyos lépcsőfokok esetén a kisebb mértékű alulképzettséget is. Például egy magasabb beosztás betöltésére kizemelt munkavállalót nem feltétlenül szükséges a köztes lépcsőfokok beosztásaihoz megkövetelt szakmai szintekre maradéktalanul kiképezni.

A fejlesztés és fejlesztés támogatás is tökéletesen megvalósítható az oktatás, oktatás-szervezés és az ezekkel kapcsolatos költségelemzés során. A kiindulási alapot minden esetben a teljesítményértékelés adatainak elemzése jelenti. (4. ábra)

4. ábra: A teljesítményértékelés űrlapja

Teljesítményértékelés (TÉR adatlap)

Értékelt munkav.:

Munkakör kódja:

Értékelő vezető:

Időszak: Sorszám: Kezdet: Vége:

(1) TÉR adatok (2) Kompetenciák értékelése Összevetés Megjegyzések

Egyező kompetencia felmérések

Kompetenciák							
Kompetencia	Önért.	Vez.ért.	TÉR besz.	Követelm.	Eltérés	Eltérés	
▶ b) csapatjáték	1	2	2	8		-6	
e) irányítói képesség	2	2	2	8		-6	
g) gyakorlatiasság	3	3	3	8		-5	
k) tárgyalási és prezentációs készség	4	4	4	8		-4	
l) minőségorientáció	5	5	5	8		-3	
* <input type="text"/>							

A professzionális, HR szoftvertermékek integráltságuk és funkcionalitásuk alapján alkalmasak a munkavállaló fejlesztésével kapcsolatos legfontosabb adatok tárolására, kezelésére, lekérdezésére. Hiányzó, vagy nem megfelelő szintű kompetencia esetén automatikusan meghatározzák a fejlesztési és továbbképzési célokat. Közvetlen beiskolázás is lehetséges a kompetencián alapuló képzésekhez, hiszen ez a HR rendszerek harmadik dimenziója. A meglévő kurzusok, képzések összekapcsolhatóak a kompetenciákkal, azaz minden kurzus egy meghatározott kompetenciát, vagy kompetencia csoportot fejleszt.

A fejlesztés, fejlesztéstámogatás funkciók hozzákapcsolhatók a kompetencia térképhez, a munkakörökhöz, illetve a munkakörökhöz szükséges kompetenciákhoz. Meghatározható, hogy milyen kurzusok, képzések kialakítása szükséges a kompetenciák fejlesztéséhez.

A történeti adatkezelés révén a HR rendszerek alkalmasak a vezetői utánpótlás, valamint a vezetők fejlődésének nyomon követésére. Az elvégzett kurzusokról külön riportok készíthetők.

Összegzésként megállapíthatjuk, hogy az előttünk álló legnagyobb személyügyi feladat megoldására a Generációmenedzsment funkcióinak alkalmazása, erős HR szoftver támogatással, egyedülállóan hatékony eszköz. Ez a

tevékenység a fejlettebb országokban már megkezdődött. Itt az ideje a felzárkózásnak.

Fejér Tamás
www.perbithr.hu