

SPARKLING GREY



Turning silver into gold through management strategies that effectively address an ageing and multi-generational workforce

IO4 - Útmutató az életkor-barát többgenerációs (munkahelyi) tevékenységekhez

www.sparkling-grey.eu



Co-funded by
the European Union



This project has been funded with support from the European Commission. This publication [communication] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein. Project N°.: 2016-1-PT01-KA204-022852



Partnerek:

	INOVA+ - Portugal	http://inovamais.eu/
	Bitmedia - Austria	http://www.bitmedia.at/en/
	Association E-Seniors - France	http://www.e-seniors.asso.fr/
	Inno-Motive - Hungary	http://www.innomotive.hu/
	Fondo Formacion Euskadi - Spain	http://www.ffeuskadi.net/
	Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário -Portugal	http://www.citeve.pt/
	Federación Vizcaína de Empresas del Metal - Spain	http://www.fvem.es/es/
	FyG Consultores - Spain	http://www.fygconsultores.com/





Tartalomjegyzék

1	Bevezetés	Erro! Indicador não definido.	
2	Kontextus	Erro! Indicador não definido.	
3	Az útmutatóról	Erro! Indicador não definido.	
4	Javasolt munkahelyi tevékenységek a további fejlesztéshez	Erro! Indicador não definido.	
	4.1	Tevékenységek az intergenerációs tanulás elősegítésére (IGL)	8
	4.2	Senior munkavállalók vonzásának és megtartásának elősegítésére irányuló tevékenységek ..	11
	4.3	A tudás átadását és megtartását elősegítő tevékenységek	Erro! Indicador não definido.
	4.4	Tevékenységek a többgenerációs csoportok létrehozásának elősegítésére	16
5	Melléklet	Erro! Indicador não definido.	
6	Bibliográfia	Erro! Indicador não definido.	





1 Bevezetés

A SPARKLING GREY projekt célja, hogy a textil- és fémipari KKV-k számára innovatív humánerőforrás-gazdálkodási stratégiákat biztosítson, amelyek az életkorral és a többgenerációs kérdésekkel foglalkoznak, miközben a senior munkavállalóknak szóló karriermentezsmenteket támogatják.

Projekt céljai:

- ◆ Tudatosság fokozása az idősödő munkaerő alkalmazásában;
- ◆ A fém- és textilipari KKV-k életkor kezelési stratégiáinak javítása;
- ◆ Megvalósítani az élethosszig tartó tanulást a senior munkavállalók számára;
- ◆ Az innovatív és tesztelt eszközök elérhetőségének javítása az életkor barát munkahelyek létrehozásának elősegítése érdekében;
- ◆ Szakmai fejlődés lehetőségeinek növelése, együttműködés erősítése, hálózatépítés.

Közvetlen célcsoportok (elsődleges célcsoportok):

- ◆ KKV vállalkozások tulajdonosai/menedzserek/HR menedzserek;
- ◆ KKV-k senior alkalmazottai;
- ◆ Oktatók, tanácsadók és tanácsadó szakemberek;
- ◆ Szakértők és döntéshozók;
- ◆ Partner szervezetek és alkalmazottak.

Közvetett célcsoport (másodlagos célcsoport):

- ◆ Szakértő és képzési szolgáltatók (és a szakembereik), akik beépítik a kidolgozott projekttermékeket az ajánlatba;
- ◆ Cégek és HR részlegeik;
- ◆ Köz- és magánszereplők/munkaadók és munkavállalói szövetségek;
- ◆ Vélemény- és döntéshozók.

Ennek az útmutatónak a célja a munkavállalókat célzó és a munka során végrehajtandó tevékenységek összessége 4 téma előmozdítása érdekében: **Intergenerációs tanulás (IGL), senior dolgozók vonzása és megtartása, Tudásátadás és megtartás és többgenerációs csapatok.** A tevékenységeket úgy kell megszervezni, hogy azok egyszerűek és könnyen kezelhetők legyenek, biztosítva, hogy a munkavállalók megértsék a biztosított útmutatásokat és alkalmazzák is azokat. Mindenesetre szükség lesz a HR menedzserek, vezetők felügyeletére és útmutatására.

Az ESE vezetésével ez az output három fő tevékenységet foglal magában, becsült időtartama 19 hónap (M6-M24):





- ◆ **Tevékenység 1) Előkészítő intézkedések (5 hónap: M6-M10)**
 - Az útmutató makrostruktúrájának kialakítása.
- ◆ **Tevékenység 2) Végrehajtás (9 hónap: M10-M18)**
 - A tevékenységek fejlesztése
 - A tartalom fordítása a különféle nemzeti nyelvekre.
- ◆ **Tevékenység 3) Validáció és finomhangolás (7 hónap: M18-M24)**
 - Az iránymutatások tesztelése és fejlesztése, amelyek megkövetelik a végfelhasználók aktív részvételét.

Minden partner nemzeti szinten végzi ezeket a tevékenységeket. Spanyolországban az FVEM, FFE és FYG dolgoznak együtt, hogy elérjék a megfelelő eredményeket. Portugáliában ugyanez történik az INOVA+ és CITEVE-vel.

- ◆ Minden partnernek be kell vonnia:
 - I. 5 KKV-t
 - II. 10 munkáltatót/menedzsert/HR menedzsert
 - III. 10 senior dolgozót
 - IV. 10 szakértőt,
 - V. 5 munkáltatói/munkavállalói képviselői szervezetet





2 Kontextus

Az elmúlt évtizedben az üzleti életkor-menedzsmentről folytatott viták megnövekedtek. Valójában ez az első alkalom a modern történelemben, amikor négy különböző generáció egyidejűleg részese lehet a munkaerőnek (Noorani, 2014; CEDEFOP, 2012; Stanley, 2010).

Noorani (2014) a négy generációt a következőképpen sorolja: A csendes generáció, Baby Boomerek, X generáció, és az Y generáció (másnéven Millenárisok). Kor szerint rendezve, A csendes generáció a legidősebb, az 1925 és 1945 közöttiek tartoznak ide. A Baby Boomerek a legnagyobb generációt képezik, azok tartoznak ide, akik 1946 és 1964 között születtek. Következő az X generáció, amelynek tagjai 1965 és 1980 között születtek. A millenárisok, akik a munkaerő legfiatalabb generációja, 1980 után születtek. A szerző azt is megjegyzi, hogy a „csendes generáció nagyobb jelentőséget tulajdonít az állapotoknak és az autonómiának, míg a baby boomerek és az X generáció nagyobb a munkakörülményeknek, a biztonságnak, valamint a munkatársaknak és a kompenzációnak tulajdonít nagyobb jelentőséget”. Később a szerző azt is állítja, hogy a millenárisok inkább az e-mail kommunikációt, a közösségi médiát, a munkahelyi szórakoztatást és a folyamatos tanulást jobban értékelik mint a baby boomerek. A baby boomerek viszont a szakmaiságot jobban értékelik mint az X generáció, de nem jobban mint a millenárisok.

Valamennyi korosztály alkalmazottai gyakran látják úgy, hogy egy adott korcsoporthoz tartoznak, mint a munka iránti hozzáállás és az ehhez kapcsolódó formális és informális szabályok előrejelzőiként. Meda & Vendramin (2016) szerint minden megkülönböztetett magatartás általában az idősebb vagy fiatalabb generációkat érinti, a középsőt kevésbé említik az életkorral kapcsolatos beszélgetéseken. Mindazonáltal az olyan közelmúltbeli tanulmányok, mint például az IBM által 2016-ban elvégzett, kimutatták, hogy még ha a viselkedés és törekvések ezen megosztása valójában nem is olyan, amely a munkakörnyezetben megfigyelhető, a sztereotípiák továbbra is fennállnak. Mivel a sztereotípiák irányítják a munkavállalók felfogásait a kollégáikkal kapcsolatban, így fontos foglalkozni ezekkel a nézetekkel, különösen, ha konfliktusok merülnek fel az időmenedzsment szokásokkal kapcsolatban (a fiatalok hajlandóak kevesebbet tervezni és határidőkből kicsúszni, vagy kevésbé precízek) a tekintéllyel (a fiatal nemzedék hajlamos kevésbé elfogadni az irányítást) és a felismerés különféle igényeivel. Ezért azt a következtetést vonjuk le, hogy manapság az egyik legfontosabb kérdés a nemzedékek közötti menedzsment, amelyet úgy definiálnak, hogy *“a különböző korú kollégák együtt élésük és együtt dolgozásuk művészete, hatékonyan kihasználva egymás különbségeit és egymáshoz való kötődésüket ”*

Az OMIG (a nemzedékek közötti gazdálkodás francia megfigyelőközpontja) szerint 2017-ben Franciaországban:

- A 10 vállalat közül 7 generációk közötti csoportot alkot az innováció és a kreativitás ösztönzése érdekében.
- 50%-uk képes lépéseket kidolgozni az életkorral kapcsolatos sztereotípiák leküzdésére.





Ennek ellenére a vállalatok 82% -a úgy véli, hogy a nemzedékek közötti kérdések nem oldódtak meg teljesen.

- Ha értetlenség alakul ki a nemzedékek között, a válaszadók 43% -a úgy véli, hogy egy bizonyos idő elteltével a fiatalabb és az idősebb munkavállalók közötti hierarchikus kapcsolatok feszültség alá kerülnek
- A fiatalabb munkavállalók 87% -át türelmetlennek tekintik.
- A vezetők rámutattak, hogy 10-ből 6 generációt felölelő többgenerációs csoportot érintenek az időérzékelés és az időgazdálkodás problémái.
- A tudás és a kompetenciák átadása a vállalatok 32%-nál biztosított.
- Szervezetten a nemzedékek közötti együttműködés lehetővé teszi a vállalat modernizálását és a munkavállalók 49%-ának elégedettségét.

Amint azt demonstráltuk, formális és informális eszközök és tevékenységek révén kell fellendíteni a nemzedékek közötti együttműködést a munkahelyen. Az egyik központi cél az, hogy a munkavállalók tapasztalatait és szakmai útjait önállósítsák a társaságban, és életkorukból vagy szolgálati idejüktől, de törekvéseik függvényében bevonják őket a tevékenységekbe..





3 Az útmutatóról

Az irodalmi áttekintésből a konzorcium tippeket és ajánlásokat gyűjtött arról, hogyan kell a vállalatoknak kezelni a változatos munkaerővel és munkahelyekkel kapcsolatos kihívásokat. A leginkább tárgyalt témák az életkor-barát szervezeti kultúra előmozdításával és azzal, hogy miként lehetne segíteni az idősebb munkavállalókat munkájuk meghosszabbításában, ezáltal hosszabb ideig megtartva őket a vállalatokban. Szinte minden ajánlás megemlíti az ezüstmunkások átképzésének szükségességét, hogy megfeleljenek a vállalat igényeinek, és az új alkalmazottak felvételével, képzésével járó költségeket megtakarítsák. Az eszközök szempontjából ezek elsősorban a weboldalakat, útmutatókat és online felméréseket érintik, amelyek támogatják a szervezeti kultúra változását az életkor-barát felé, elősegítik a többgenerációs tevékenységeket és megvalósítanak egy formális generációk közötti tanulási rendszert. A teljes gyakorlatok, tippek, módszerek és eszközök összességében a munkaadók és a HR menedzserek számára voltak kitérve. Megállapítást nyert, hogy hiányoznak bizonyos kezdeményezések annak érdekében, hogy karrierjük végén a munkavállalók új utat találjanak az aktív öregedés felé, és felkészüljenek a nyugdíjba vonulásra.

Ami az útmutató legrelevánsabb formátumát illeti, itt találjuk az eredményeket:

SPARKLING GREY Findings of O1 online questionnaires

Preferences of workers involving guides:

Format: Both online & offline (49.4%)

Extension: Short/Focused - less than 20 pages – (62.4%)

Target group: Workers (89.4%), Line Managers (69.4%), HR Managers (68.2%), Managers/Board (54.1%)

Topics: Retention of talented senior workers (75.3%), Training&Development of senior workers (68.2%), Multigenerational teams (57.6%), Mentoring and tutorial programs for hosting new employees (55.3%)

Methods: Practical tips/instructions (81.2%), Best practices (71.8%), Exercises (48%)



Turning silver into gold through management strategies that effectively address an ageing and multi-generational workforce



Az útmutatóban szereplő javaslatok ezért a munkavállalóknak szólnak és négy különféle, a intergenerációs menedzsmenthez kapcsolódó témákat érintnek: intergenerációs tanulás (IGL), senior dolgozók vonzása és megtartása, tudásátadás és megtartás és többgenerációs csapatok.

Intergenerációs tanulás (IGL) - kölcsönös tudáscsere a különböző életkorú emberek között, hogy együtt tanulhassanak, ugyanakkor egymástól is tanuljanak és azokkal, akik különféle területeken vesznek részt, például kultúrában, környezetben, társaságban, oktatásban stb. (European Network for



Intergenerational Learning, 2014).

A senior dolgozók vonzása és megtartása – ehhez meg kell vizsgálni a szervezeti tényezőket, amelyek megkönnyíthetik integrációjukat és részvételüket (Appannah & Biggs, 2015). A munkavállalók megtartása úgy tekinthető, mint „a munkavállalói munkaerő-kompetencia fenntartásának folyamata, motivációval, érzelmi aktivitással és ösztönzéssel”. (Bejarano, 2013).

Tudásátadás és megtartás - A „tudástranszfer” folyamata akkor történik, amikor a tudást, ötleteket és tapasztalatokat megosztják a tudás forrásától a célszemélyig. A tudás megtartása az ismeretek átadásának módjától és a tudás átvevőjének háttérétől függ. A címzett akkor tartott meg egy bizonyos tudást, amikor könnyen felidézheti vagy felhasználhatja azt, egy bizonyos helyzetben. Marosi (2013) szerint a tudás átadása, megosztása, és az új ismeretek és tapasztalatok elsajátítása egy vállalaton belüli (és a vállalatok közötti) cselekedet. A tudás, tapasztalatok és készségek esetleges elvesztését a munkavállalók nyugdíjazása okozhatja, ezért ezeket meg kell akadályozni. A demográfiai öregedés egyik várható hatása a tudás összeomlása és a stratégiai és akár alapvető ismeretek jelentős veszteségének nagy hajlandósága a magán-, állami és nemzetközi szervezetek, valamint a társadalmi csoportok számára (Ermine, 2010).

Többgenerációs csapatok - a különböző generációk egyszerre tartoznak a munkaerőhöz. A generáció kifejezés azt jelenti, hogy a hasonló korú emberek csoportosulnak, akik a ugyanabba a korba és kultúrába születtek”. A generációs skála kb 15-20 évet jelent az emberek között, tehát ez úgy is értelmezhető, mint a legváltozatosabb és a legtapasztaltabb multigenerációs csapat.

Minden javasolt tevékenység a fenti kérdések egyikével foglalkozik, és a munkahelyen kell megszervezni. Mindegyik esetben útmutatást adunk a célcsoportra, becsült időtartamra, tevékenységek céljára és tartalmára, a végrehajtásra és értékelésre. Figyeljen arra, hogy ezek a javaslatokat nem kell azonos módon lemásolni: minden vállalat adaptálhatja azt struktúráinak és igényeinek megfelelően, és felhasználhatja a javasolt sablont új tevékenységek létrehozására. Sőt, bár a tevékenységek a munkavállalókra irányulnak, nem pedig a vezetőkre, elengedhetetlen a vezetők bevonása a tevékenységek koncepciójának és értékelésének fázisaiba, valamint fontos a vezetők számára az is, hogy felismerjék az ilyen tevékenységek értékét és vegyék figyelembe őket a munkavállalók munkaidejüknek kidolgozásakor.





SPARKLING GREY Template for designing the activities

Name of the activity:
Topic addressed:
Target group:
Estimated duration:
Objectives and description:
Guidelines for implementation:
Tips for evaluation and reflexion after the activity:
Resources and material needed:



Turning silver into gold through management strategies that effectively address an ageing and multi-generational workforce



A munkahelyi tevékenységek megtervezéséhez szükséges PPT-sablon ezen útmutató mellékletében található, és egy sor ajánlást tartalmaz annak használatához. Minden tevékenységet egyetlen és különálló dokumentumba kell foglalni.





4 Javasolt munkahelyi tevékenységek a további fejlesztéshez

Ez a szakasz a munkahelyi tevékenységekkel kapcsolatos különféle javaslatokat tartalmazza, amelyeket a kutatási szakaszban, valamint a partnerek megbeszélései és gondolatai után gyűjtöttek össze. Ez az indikatív lista nem gátolja meg a partnereket abban, hogy hatékonyabb, vagy jobban átalakított példákat találjanak és fejlesszenek ki, olyan munkahelyi tevékenységeket, amelyek hasznosabbak lehetnek a Sparkling Grey projekt célcsoportjai számára.

Ezenkívül a bemutatott példák nem tartalmaznak minden információt a tevékenység végrehajtásához, ezért bármely partner esetén, ha úgy dönt, hogy a megadott példák bármelyikét használja, tovább kell fejlesztenie.

4.1 Tevékenységek az intergenerációs tanulás elősegítésére (IGL)

1. Tevékenység: Gyakorló közösségek létrehozása (szakértői munkacsoportok)

Téma címe: IGL

Célcsoport: Minden dolgozó (ideális: 7/szakértői csoport)

Gyakoriság és becsült időtartam: 1 hónap (heti találkozók 30 perc). Az találkozások gyakoriságát a résztvevők határozzák meg.

Célkitűzések és leírás: A cél a munkacsoportok létrehozása, amelyek fejlesztik és terjesztik az adott témára/területre vonatkozó ismereteket. Ez lehetővé teszi a munkavállalók tudásának értékelését és a megosztott bevált gyakorlatok révén történő tanulást.

Végrehajtási útmutatások: Jelöljön ki egy dolgozót, aki a kezdeményező lesz (a vezetőik segítségével). A csoport tagjai kiválasztanak egy pontos témát, amely egy bizonyos munkamódszerhez vagy egy adott gép működéséhez kapcsolódik, egyértelmű célokat tűznek ki a csoport számára, megállapodnak a találkozó időpontjairól és az eredményekről (kézikönyvek, eszközkészletek stb). A munkavállalók és a vezetők terjesztik a szakértői csoport létezését és annak eredményeit. Megjegyzés: állítsa össze a résztvevők listáját minden szakértői csoporthoz és találkozóhoz.

Tippek a tevékenységek utáni értékelésekhez és visszajelzésekhez: Kerekasztal és rövid kérdőívek

Szükséges erőforrások és anyagok: tárgyaló, projektor, számítógép

2. Tevékenység: Közös étkezés szervezése és kedvtelési helyek létrehozása (kávézó,



**pihenőszoba)****Téma címe:** IGL**Célcsoport:** Minden dolgozó, 6-7 személy/asztal**Gyakoriság és becsült időtartam:** Heti találkozók, 15-30 perc**Célkitűzések és leírás:** A cél az informális tevékenységek ösztönzése különböző korosztályú, de azonos ágazatú vagy azonos érdeklődésű munkavállalók között. Ez lehetőséget ad a tapasztalatok, műszaki ismeretek vagy akár hobbik megosztására.**Végrehajtási útmutatások:** A felsővezetőknek meg kell állapodniuk egy helyszínen, ahol az informális találkozót/étkezéseket szerveznek. A munkavállalóknak kezdeményezniük kell találkozók szervezését és az érdeklődési köröket. A vezetők elősegíthetik a különböző kezdeményezések terjesztését ugyanazon ágazatban vagy ágazatokon keresztül.**Tippek a tevékenységek utáni értékelésekhez és visszajelzésekhez:** Informális feladatok a vezetőkkel, vagy kollégákkal.**Szükséges erőforrások és anyagok:** Találkozóhely.**3. Tevékenység: Duó létrehozása fiatalabb/idősebb munkavállalók mentorálására (életkor szerint)****Téma címe:** IGL**Célcsoport:** Az összes munkavállaló mindaddig, amíg önként vállalkoznak, osztályok/szektorok szerinti párokba kell sorolni őket**Gyakoriság és becsült időtartam:** 1 hónap (heti találkozók, 15-30 perc)**Célkitűzések és leírás:** A cél az, hogy egy fiatal munkavállalót párosítsanak egy idősebb munkavállalóval ugyanabból az osztályból, hogy elősegítsék a generációk közötti kommunikációt. Megbeszélhetik a munkamódszereket, az egészségi állapotukat, a képzést, a kompetenciákat, a hobbikat stb.**Végrehajtási útmutatások:** A párválasztás önként kell, hogy menjen; választhatják maguknak a partner, vagy a menedzser által is kijelölésre kerülhet. Az üléseknek rövidnek (15-30 perc) és rugalmasnak kell lenniük a partnerek preferenciáinak megfelelően. Kiválaszthatják maguknak a témát is.**Tippek a tevékenységek utáni értékelésekhez és visszajelzésekhez:** Szervezze meg az értékelési ülést kerekasztal-beszélgetésekkel: hozzon létre egy mentort, egy oktatót és egy vegyes asztalt. Az ülést külsős partnernek kell koordinálnia (ha lehetséges). A kerekasztalnak lehetővé kell tennie a problémák



és megoldások feltárását, valamint a különféle nézetek szembesülését. Hasznosak a sztereotípiák kezelésében, és kölcsönös tanulást eredményezhetnek. Megjegyzés: állítsa össze a résztvevők listáját.

Szükséges erőforrások és anyagok: Találkozóhely, szükség esetén egy külső szakértő értékelése

4. Tevékenység: Mentorpárok létrehozása új munkavállalók számára

Téma címe: IGL

Célcsoport: Új dolgozók

Gyakoriság és becsült időtartam: 1 hónap (heti találkozók, 15-30 perc)

Célkitűzések és leírás: A cél az újonnan felvett munkavállalók párosítása a seniorokkal (hogyan ki számít seniornak, azt a vállalatnál töltött idő alapján számítják, nem automatikusan az életkor szerint). Ez lehetővé teszi az új munkavállalónak, hogy kérdezzenek, tanácsot kapjanak, mentorával kölcsönös eszmecserét folytassanak a tapasztalataikról és elvárásairól, továbbá a mentor bemutatja a munkatársainak, ezáltal barátságosabb környezetet teremtve, és elősegítve a vállalat értékeinek tiszteltetését.

Végrehajtási útmutatások: A mentornak önkéntesnek kell lennie, és a duót a vezetők mutathatják be, akik szintén részt vehetnek az értékelési szakaszban. Az üléseknek rövidnek (15-30 perc) és rugalmasnak kell lenniük. Témakörök javaslata: a társaság szabályainak magyarázata, munkamódszerek, adminisztratív kérdések, kompetenciák, de olyan informális témák is, mint hobbi, tippek az egészség és a közlekedés területén, kapcsolatok a kollégákkal.

Tippek a tevékenységek utáni értékelésekhez és visszajelzésekhez: Találkozás a menedzserrel, névtelen kérdőívek megválaszolása. Szervezze meg az értékelési ülést kerekasztal-beszélgetésekkel: hozzon létre egy mentort, egy oktatót és egy vegyes asztalt.

Szükséges erőforrások és anyagok: Találkozóhely, rövid kérdőívek

5. Tevékenység: Munkaváltó duók

Téma címe: IGL

Célcsoport: Idősebb és fiatalabb dolgozók (önként)

Gyakoriság és becsült időtartam: Minimum 2 óra, de tarthat egy fél napig is, szükség esetén megismételhető.

Célkitűzések és leírás: A cél az, hogy a munkavállalók áttekintést kapjanak a vállalatukban/osztályukban létező különféle funkciókról, és elősegítsék a generációk közötti kommunikációt.

Végrehajtási útmutatások: Ezeket a duókat olyan munkavállalók számára kell javasolni, akik önként jelentkeznek rá. A vezetők és a HR-esek hirdethetik őket, és szükség esetén tanácsot adhatnak a





dolgozóknak az új készségeikhez. Az idősebb dolgozók végigkísérhik a fiatalabbak munkáját, vagy akár fordítva is. Ez akár egy fél napig is eltarthat, a duó és menedzserük beleegyezésével szükség szerint megismételhető.

Tippek a tevékenységek utáni értékelésekhez és visszajelzésekhez: kérdőív (ha szükséges névtelenül), kerekasztalok. A duó beszámolhat a menedzsereknek, de ebben az esetben a megjegyzések sokkal visszafogottabbak lehetnek.

Szükséges erőforrások és anyagok: /

6. Tevékenység: Reggeli vita

Téma címe: IGL

Célcsoport: Minden dolgozó (lehetőleg találkozásként 10-15)

Gyakoriság és becsült időtartam: Havonta egyszer, 30 perc

Célkitűzések és leírás: Elősegíti a munkavállalók közötti generációk közötti kommunikációt, javítja a munkakörnyezetet

Végrehajtási útmutatások: Ehhez a tevékenységhez előzetes felkészülés, a vezetők jóváhagyása és a vita dátumának, idejének és helyének közzététele szükséges. A témát előre meghatározzák (mivel szükség lehet a külső előadók jelenlétére), de a munkavállalók is javasolhatnak a témát, amelyről beszélni szeretnének: egészség és munkahelyi jólét, közelmúltbeli események stb.

Tippek a tevékenységek utáni értékelésekhez és visszajelzésekhez: Kérdőív

Szükséges erőforrások és anyagok: Szabad terem, ételek és italok

4.2 Senior munkavállalók vonzásának és megtartásának elősegítésére irányuló tevékenységek

7. Tevékenység: Facebook csoport, hogy megosszák a cégen kívüli eseményeket

Téma címe: Senior dolgozók vonzása és megtartása

Célcsoport: Minden dolgozó

Becsült időtartam: Korlátlan

Célkitűzések és leírás: Fokozza az informális kommunikációt, hozza össze a dolgozókat és hozzon létre további kötelékeket a közös érdeklődési körök és hobbik alapján





Végrehajtási útmutatások: Az egyik munkavállaló létrehozhat egy Facebook csoportot. A szabályokat előre meg kell határozni, és közzé kell tenni a csoportban. Egy vagy két munkavállalónak önként vállalnia kell a csoport moderálását.

Tippek a tevékenységek utáni értékelésekhez és visszajelzésekhez: A csoport sikerének mérésére nézzük meg a résztvevők számát és a hozzászólások gyakoriságát.

Szükséges erőforrások és anyagok: Számítógép, internet, Facebook fiók

8. Tevékenység: Az idősek foglalkoztatási profiljának frissítésére szolgáló workshopok

Téma címe: Senior dolgozók vonzása és megtartása

Célcsoport: Seniorok, alkalmanként 5 fős csoportok

Gyakoriság és becsült időtartam: Havi egy alkalommal, 2 óra

Célkitűzések és leírás: Fokozza a fiatalabb és idősebb munkavállalók közötti kommunikációt, valamint a kölcsönös tanulást. Frissítse az idősek kompetenciáit az új szakmai nyelv szerint.

Végrehajtási útmutatások: A vezetők alapvető szerepet játszanak a tevékenység kezdeményezésében és végrehajtásában: össze kell gyűjteniük az önkénteseket az idősebb munkavállalók (résztvevők) és a fiatalabb munkavállalók (oktatók) között, és meg kell állapodniuk az ülések felépítéséről. A fiatalok IKT-eszközökkel képzik az időseket kompetenciáik frissítésére és felépítésére, és ha relevánsnak tekintik, megtanítják őket a professzionális közösségi hálózatok, például a LinkedIn vagy a Viadéo használatára. Ezen workshopok célja a készségek értékelésének elkészítése, hogy szükség esetén átirányítsák az idősebb munkavállalókat egy másik munkaterületre. Segít a vezetőknek az új munkahelyek megtervezésében, hogy azok megfeleljenek az (idősebb) munkavállalók megváltozott képességeinek.

Végrehajtás (anyagok, kontextus, hely): A junior munkavállalók a vezetők támogatásával irányítják az ilyen típusú workshopokat a vállalaton belül. A fiatalok IKT-eszközökkel képzik az időseket kompetenciáik frissítésére és felépítésére, és ha relevánsnak tekintik, megtanítják őket a professzionális közösségi hálózatok, például a LinkedIn vagy a Viadéo használatára. Ezen workshopok célja a készségek értékelésének elkészítése, hogy szükség esetén átirányítsák az idősebb munkavállalókat egy másik munkaterületre. Segít a vezetőknek az új munkahelyek megtervezésében, hogy azok megfeleljenek az (idősebb) munkavállalók megváltozott képességeinek.

Tippek a tevékenységek utáni értékelésekhez és visszajelzésekhez: Kérdőív (szükség esetén anonim) és kerekasztalok

Szükséges erőforrások és anyagok: Számítógép, internet, szabad terem



9. Tevékenység: Céges könyv/video funkciókkal és bizonyosságokkal

Téma címe: Senior dolgozók vonzása és megtartása

Célcsoport: Minden dolgozó

Gyakoriság és becsült időtartam: A könyv állandó, de rendszeresen frissíteni kell

Célkitűzések és leírás: Értékes munkavállalók

Végrehajtási útmutatások: A felső vezetés/HR vezetők felügyelhetik a könyv szerkesztését. Munkavállalók megmutatják motiváltságukat azáltal, hogy leírják a társaságban töltött fontos pillanatokot. Vanak olyan észrevételek is bizonyos személyektől, akik elhagyták a céget. A könyv online és offline is létezik. Az offline könyv elérhető a végben, az online könyv pedig a cég weboldalán.

Tippek a tevékenységek utáni értékelésekhez és visszajelzésekhez: Szóbeli visszajelzés

Szükséges erőforrások és anyagok: Nyomtató, könyv, számítógép

10. Tevékenység: Belépési és kilépési interjúk

Téma címe: Senior dolgozók vonzása és megtartása

Célcsoport: Egyéni interjúk azokkal a munkavállalókkal, akik belépnek vagy kilépnek/nyugdíjba vonulnak a cégből

Becsült időtartam: 20 perc

Célkitűzések és leírás: Megérteni a munkavállalók motivációit, megmérni elégedettségüket, javítani a vállalati értékekhez való ragaszkodást

Végrehajtási útmutatások: A külső szakértők egy év után interjúkat készítenek az új munkavállalókról, hogy megértsék, vajon a vállalat megfelel-e az elvárásaiknak, és miért. A kilépési interjúk szintén hasznosak. A külső szakértők választása lehetővé teszi a munkavállalók számára, hogy szabadabban beszéljenek velük, mint a vezetőikkel. Az interjú után a szakértő jelentést készít a menedzsernek.

Tippek a tevékenységek utáni értékelésekhez és visszajelzésekhez: Anonim kérdőív

Szükséges erőforrások és anyagok: Dolgozók dokumentumaik (CV stb), Külső szakértő

4.3 A tudás átadását és megtartását elősegítő tevékenységek





11. Tevékenység: Képzés az okostelefonokban lévő alkalmazások használatához

Téma címe: A tudás átadása és megtartása

Célcsoport: Senior dolgozók

Becsült időtartam és gyakoriság: Havonta 2 óra

Célkitűzések és leírás: A junior munkavállalók az idősebbeket arra tanítják, hogy mobiltelefonon és táblagépeken használják a szervezéséhez kapcsolódó alkalmazásokat (mint a napirend, emlékeztető, e-mailek...) , szabadidő (játékok, hírek stb.) vagy a mindennapi életüket megkönnyítő alkalmazások (tömegközlekedési alkalmazások, adók fizetését vagy a közigazgatási szolgáltatások elérését lehetővé tevő alkalmazások). A tanítási módszer játékos.

Végrehajtási útmutatások: A fiatalok és a menedzserek megtervezhetik a meglévő anyagok ösztönzésére szolgáló képzést; a vezetőknek is terjeszteniük kell a tevékenységet.

Tippek a tevékenységek utáni értékelésekhez és visszajelzésekhez: Kérdőív

Szükséges erőforrások és anyagok: Okostelefon, internet, szabad terem

12. Tevékenység: Hozzon létre adatbázist a nyugdíjas munkavállalók vagy öregdiákok számára

Téma címe: A tudás átadása és megtartása

Célcsoportok: Minden dolgozó

Becsült időtartam: Rendszeresen frissíteni kell

Célkitűzések és leírás: Nyomon követni a résztvevő dolgozókat a cégen belül, elismerni őket, felsorolni a kompetenciáikat

Végrehajtási útmutatások: HR vezetői felügyelhetik az Excel fájlt, amely összeállítja a nyugdíjasok nevét és e-mail címét, valamint néhány kiegészítő megjegyzéssel (oktatás, képzés, tevékenységek a társaságban, ha a munkavállaló valamilyen kérdésre szakosodott stb.). Az adatbázis minden dolgozó számára elérhető, és nyilvánosságra kell hozni. Pontosabban felhasználható karácsonyi partik, vállalati rendezvények és többgenerációs napok szervezésére.

Tippek a tevékenységek utáni értékelésekhez és visszajelzésekhez: Szóbeli visszajelzés

Szükséges erőforrások és anyagok: Számítógép, excel fájl, nyomtatott verzió

13. Tevékenység: Készítsen anyagot az ismeretek továbbítására (képek és videók)

Téma címe: A tudás átadása és megtartása





Gyakoriság: Minden alkalommal, ha egy új géppel/módszerrel találkozunk

Célkitűzések és leírás: Ez a tevékenység lehetővé teszi a generációk számára, hogy megosszák tudásukat a képzés során; felértékeli a vállalat munkavállalóit, és láthatóságot biztosít számukra az elkötelezettség ösztönzése érdekében.

Végrehajtási útmutatások: Az anyag tartalmát össze kell hangolniuk a vezetőknek és mindenkinek terjesztenie kell. A junior munkavállalók videofelvételeket, hangüzeneteket vagy képeket készíthetnek az idősök mindennapi munkájáról. Ezáltal könnyebbé válik a tudás átadása. Az írás sok időt vesz igénybe, szemben a fényképezőgép vagy a felvevő használatával. Alapvető fontosságú a videók széles körű megosztása a vállalaton belül. Ezek elsősorban az átmenet megkönnyítésére szolgálhatnak, amikor a munkavállaló elhagyja a vállalatot, vagy nyugdíjba vonul.

Tippek a tevékenységek utáni értékelésekhez és visszajelzésekhez: Kérdőív, párbeszéd a vezetővel

Szükséges erőforrások és anyagok: Kamera, okostelefon, hangrögzítő, video-projektor

14. Tevékenység: Kommunikációs tábla színes jelölőpapírokkal (piros, narancs, sárga) a pihenőhelyiségben - kétféle tábla: egyik a munkáról, másik a szabadidős tevékenységekről szól

Téma címe: A tudás átadása és megtartása

Célcsoport: Mindenki

Gyakoriság: Jelölőpapírok minden héten változnak

Célkitűzések és leírás: Hagyja a munkavállalóknak megosztani a formális és a nem formális ismereteket, kommunikáljanak az érdeklődési köreikről és hobbijaikról.

Végrehajtási útmutatások: A munkavállalók jelölőpapírokat ragasztanak a táblákra, hogy kifejezzék szükségleteiket (szakmai és nem szakmai). Minden egyes jelölőpapír egy üzenetet jelent: piros ("sürgős figyelmet igényel"), narancs ("jelezni, ha meg vannak az erőforrások") és zöld ("minden rendben")

Például, ha egy munkavállalónak gépet kell használnia, de nem tudja, hogyan kell használni, akkor rátehet egy piros jelölőpapírt és ráírhatja, amire szüksége van (képzés...). Egy másik példa egy olyan munkavállaló, akinek 3 heten belül elő kell készítenie egy értekezletet angol nyelven, angol nyelvű beszélőre van szüksége, tehát egy piros posztot rá tud ragasztani, és a képzett személy zöld üzenettel válaszol.

Tippek a tevékenységek utáni értékelésekhez és visszajelzésekhez: Szóbeli visszajelzés

Szükséges erőforrások és anyagok: Jelölőpapírok, közös terem





4.4 Tevékenységek a többgenerációs csoportok létrehozásának elősegítésére

15. Tevékenység: Sport, társasjátékok és versenyek szervezése

Téma címe: Többgenerációs csoportok létrehozása

Célcsoport: Minden dolgozó (csapatokat alkotó szabályok a kiválasztott játéknak megfelelően változnak)

Becsült időtartam és gyakoriság: A versenyek időtartamát és gyakoriságát a résztvevők határozzák meg. Lehetőség van egyetlen mérkőzés megszervezésére.

Célkitűzések és leírás: A cél az informális tevékenységek ösztönzése a különböző ágazatok és korosztályok munkavállalói között, feltéve, hogy közös érdekük fűződik egy közös sporthoz vagy társasjátékhoz.

Végrehajtási útmutatások: Munkaidőn kívül és lehetőleg a vállalaton kívül kell megszervezni. A résztvevők önként jelentkeznek, és versenyenként egy-egy szervező felel a feliratok készítéséért, a napirend és a pontszámok nyomon követéséért és a tevékenység reklámozásáért (esetleg HR-vezetők segítségével).

Tippek a tevékenységek utáni értékelésekhez és visszajelzésekhez: Szóbeli visszajelzés

Szükséges erőforrások és anyagok: A versenytől függ (labda, társasjáték, eredményjelző stb.)

16. Tevékenység: Szemináriumok szervezése

Téma címe: Többgenerációs csoportok létrehozása

Célcsoport: Minden dolgozó

Becsült időtartam: Évente kétszer, egy fél nap

Célkitűzések és leírás: A szemináriumok lehetővé teszik a nemzedékek közötti kommunikációt, valamint a formális és az informális integrációt (a munkamódszerek megvitatása, a kollégákkal való találkozás, az új technológiák kialakítása, workshopok és szabadidős tevékenységek)

Végrehajtási útmutatások: A szemináriumokat a felső vezetők és a HR vezetők szervezik. A munkavállalók tevékenységeket javasolhatnak. Ötletek: különféle ágazatok bemutatása, kerekasztal-megbeszélések különböző témákról, sport- és társasjátékversenyek, erőszakmentes kommunikáció és szerepjáték műhelyek, műszaki műhelyek, filméjszakák, nyomvonalak, piknik





Tippek a tevékenységek utáni értékelésekhez és visszajelzésekhez: Anonim kérdőívek

Szükséges erőforrások és anyagok: A költségvetéstől és a tervezett tevékenységetől függ

17. Tevékenység: Menedzsment projekt kidolgozása duóban

Téma címe: Többgenerációs csoportok létrehozása

Célcsoport: Senior és junior dolgozók

Becsült időtartam: 20 perc

Célkitűzések és leírás: Kommunikáció a munkavállalók között, képességeik értékelése, kölcsönös tanulás. A juniorok és seniorok összevethetik nézeteiket a vezetésről, hierarchiáról egy dokumentumba, amelyet majd a menedzsereknek adnak. A cél a menedzsmenttel kapcsolatos ötletek összehasonlítása.

Végrehajtási útmutatások: Ezeket a duókat a vezetők szervezik/hagyják jóvá az önkéntes dolgozókkal. A menedzszernek egyértelmű feladatot és sablont kell megadnia.

Tippek a tevékenységek utáni értékelésekhez és visszajelzésekhez: Anonim kérdőív, kerekasztalok

Szükséges erőforrások és anyagok: Vezetők által megadott sablon

18. Tevékenység: Megfigyelési nap és a feladatok cseréje

Téma címe: Többgenerációs csoportok létrehozása

Célcsoport: Senior és junior dolgozók

Becsült időtartam: 2 óra

Célkitűzések és leírás: Kommunikáció a munkavállalók között, képességeik értékelése, kölcsönös tanulás.

Végrehajtási útmutatások: 2 órán keresztül a juniorok átveszik a seniorok helyeit. A következő héten az idősebb munkavállalók helyettesítik a junior munkavállalókat. A vezetők megfigyelik a helyzetet, majd megbeszélik.

Tippek a tevékenységek utáni értékelésekhez és visszajelzésekhez: Anonim kérdőív, kerekasztalok

Szükséges erőforrások és anyagok: Ütemterv





5 Melléklet

A munkahelyi tevékenységek megtervezéséhez forduljon a mellékletben található PPT-hez.



6 Bibliografía

Appannah, A., & Biggs, S. (2015). Age-Friendly Organisations: The Role of Organisational Culture and the Participation of Older Workers. *Journal of Social Work Practice, Volume 29, Issue 1*, 37-51

Bejarano, P. G. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. Medellín: Universidad de Medellín.

CEDEFOP. (2012). *Working and ageing: The benefits of investing in an ageing workforce*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Dominique Méda, Patricia Vendramin. (2013) *Reinventing work in Europe: value, generations and labor*, Palgrave Macmillan

OMIG (French intergenerational management observatory), *Communication InterGenLab*, 2017

Marosi, I. (2013). *Age- and knowledge management*. Budapest, Hungary: University of Óbuda.

Noorani, A. (2014). *Benefits of a Multi-Generational Workforce: Perceptions of Age-Friendly Work Environments*. Retrieved from Online Theses and Dissertations: <http://encompass.eku.edu/etd/230>

Sarah P.Weiner, Rena Rash. [Generational differences at work are much ado about very little](#), IBM Smarter Workforce Institute (2016)

Sinha, S., Griffin, B., Ringer, T., Reppas-Rindlisbacher, C., Stewart, E., Wong, I., . . . Anderson, G. (2016). *An Evidence-Informed National Seniors Strategy for Canada*. Toronto: ON: Alliance for a National Seniors Strategy.

Stanley, D. (2010). Multigenerational workforce issues and their implications for leadership in nursing. *Journal of Nursing Management* 18, 846–852.



SPARKLING GREY

Turning silver into gold through management strategies that effectively address an ageing and multi-generational workforce

www.sparkling-grey.eu

Co-funded by
the European Union



This project has been funded with support from the European Commission. This publication [communication] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein. Project N°.: 2016-1-PT01-KA204-022852