



# Talent4LIFE

## ZÖLD KÖNYV





# Talent4LIFE

Tehetségmenedzsment a személyzet megtartási folyamataihoz az európai üzleti életben, hogy megbirkózzanak a jövő munka kihívásaival

ZÖLD KÖNYV



IHK-Projektgesellschaft mbH  
OSTBRANDENBURG



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the SZERZŐ, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein. Project number: 2020-1-AT01-KA202-077993





# IMPRESSZUM

## Talent4LIFE

Tehetségmenedzsment a személyzet megtartási folyamataihoz az európai üzleti életben, hogy megbirkózzanak a jövő munka kihívásaival

## MEGÁLLAPODÁS SZÁMA

2020-1-AT01-KA202-077993

## PROJEKTKOORDINÁTOR

Wirtschaftskammer Steiermark, Ausztria

## PROJEKTPARTNEREK

SEAL Cyprus, Ciprus

IHK-Projektgesellschaft mbH, Germany

Future in Perspective Ltd., Írország

brainplus-Projektmanagement Schabereiter, Ausztria

START Development Foundation, Magyarország

Federación Vizcaina de Empresas del Metal (FVEM), Spanyolország

## PROJEKT WEBOLDAL

<https://talent4life.eu>

## ELRENDEZÉS ÉS TERVEZÉS

Brainplus

A kiadvány cikkeiben felhasznált összes fotó a SZERZŐK vagy szervezeteik tulajdonát képezi, vagy jogdíjmentes képoldalakról származnak, és szabadon felhasználhatók, jóváírás nélkül, ha másképp nem jelezzük.

© Talent4LIFE 2023



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the SZERZŐ, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein. Project number: 2020-1-AT01-KA202-077993

# TARTALOM

**11** Előszó  
*Senator hc Ing. Josef Herk, WKO*

**12** Bevezetés

## KEYNOTE CIKKEK a hivatalos hatóságok és az érintettek

**16** A 45 év feletti munkavállalók képzettségének fontossága  
*Dr. Martin Neubauer, WKO*

**18** Tapasztalt tehetségek bevonása távolról –  
kulcsfontosságú ajánlások és tanácsok  
*Shiela O’Keeffe, O’Keefe Recruitment*

**20** Bizkaia Talent: Terület pozícionálása a tehetséggondozás  
szemszögéből  
*Leire Lagunilla Ramos, Bizkaia Talent*

**22** Képzés a digitális kihívások témakörében, rávilágítva a  
45+ munkavállaló helyzetére  
*Sulyok Tamás, Felnőttképzési Szakértők Országos Egyesülete*

**24** Munkaerőhiány  
*Emilios Michael, Ciprusi Kereskedelmi és Iparkamara*

# TARTALOM

- 26** Tisztességes fizetés és modern jelentkezési eljárások.  
A kortárs módszer vállalata jövőjének megóvására  
*Dr. Monika V. Kronbügel (PhD.), Bundesverband der Personalmanager e.V.*
- 28** Európai perspektíva a tehetséggondozásról  
*Fernando Benavente, EURORESO*

## KEYNOTE CIKKEK valami által projekt konzorcium

- 32** Tehetségmenedzsment európai vállalatoknál. Empirikus  
kutatási eredmények a Talent4LIFE projekt keretében  
*Natalie Horn, WKO*
- 34** Öregedés és tehetséggondozás. Idősebb munkavállalók  
előmozdítása  
*Marianne Ochsenhofer, Brainplus*
- 36** Életkormenedzsment: amikor az életkor nem akadály a  
tehetségek megnyerésében  
*Jennifer Nolan, FIPL*
- 38** Az ipari szektor felkészül a „nagy nyugdíj” érkezésére  
*José Luis Bezanilla, FVEM*
- 40** Munkaerő megtartása válság idején  
*Hintya András*

# TARTALOM

- 42** A pandémia utáni korszak a tehetséggondozásban  
*Chrystalla Pachita*
- 44** Az innováció és a generációmenedzsment révén jövőbe  
mutató vállalatok  
*Anna-Carina Mohrholz*

## PÉLDÁK A LEGJOBB GYAKORLATRA től partnerországokban és Európa-szerte

- 48** Demográfiai tanácsadás munkavállalóknak + cégeknek |  
Ausztria  
*Francesca Herr, BA & Mag. Michael Steininger*
- 50** Megtartás 50+ | Lettország  
*Adela Vitkovska*
- 52** AgeWise | Írország  
*Jennifer Nolan*
- 54** LearnGen: Nemzedékek közötti mentorálás és tanulás a  
munkahelyen | Bulgária  
*Jennifer Nolan*
- 56** Zubilan Plus | Spanyolország  
*Joseba Sainz de Baranda*
- 58** Sparkling Grey | Portugal  
*Joseba Sainz de Baranda*

# TARTALOM

- 60** I Am The Best. Legjobb Tehetségmentor Közhasznú Nonprofit | Magyarország  
*Nóra Szuhai*
- 62** A LAM-projekt – a tehetséges régióért | Romania  
*Klárk Attila*
- 64** Ciprus helyreállítási és ellenálló képességi terve 2021–2026  
5.2. KOMPONENS Munkaerőpiac, szociális védelem, szociális jólét és befogadás | Cyprus  
*SEAL CYPRUS*
- 66** Ageing@Work | Greece  
*The AgeingatWork Consortium*
- 68** Konkari.com— a Nextmile üzemeltetője | Finland  
*Kim-Isabel Kienle*
- 70** unternehmensWert:Mensch | Németország  
*Annette Lang & Anna-Carina Mohrholz*



**Talent4LIFE**

# Talent4LIFE zöld könyv előszó

Sok vállalat középpontjában az idősebb munkavállalók állnak. Sok éves tapasztalattal, megszerzett tudásukkal és tapasztalati gazdagságukkal jelentős mértékben hozzájárulnak a sikeres létezésünkhöz.

Jól látjuk, hogy a szakképzettség hiánya már most milyen hatással van a gazdaságra. Egyre több a hiányszakma, Európa szerte van munkaerőhiány. Most mindennél fontosabb a meglévő munkaerő megbecsülése és a cégben tartása. Az idősebb munkavállalók megbecsülésének magától értetődőnek kell lennie, hiszen ezzel hozzájárulhatnak a szakképzett munkaerőhiány elleni küzdelemhez.

Akár szakemberként, akár tanárként a leendő szakemberek képzésében – számos módja van annak, hogy a 45 év feletti munkavállalókat aktívan bevonjuk a vállalatba, és hatalmas tudásukat átadjuk a leendő szakembereknek. Ebben a korosztályban rengeteg lehetőség rejlik, amit napvilágra kellene hozni.

Már most kell cselekednünk, hogy ezeket az értékes munkatársakat a cégben tartsuk, és ezzel megfékezzük a szakképzett munkaerőhiányt. Ennek az európai projektnek a megvalósítása ezért különösen fontos számomra. Jó úton haladunk, és reméljük, hogy a vállalatok jobban kihasználják a bennük rejlő lehetőségeket, és így versenyben maradnak a világpiacon.



Senator hc. Ing. Josef Herk  
*A Stájerországi Gazdasági Kamara elnöke*

# Bevezetés

## A tehetséggondozás, mint megküzdési stratégia a munka világának jövőbeli kihívásaira

A világ drasztikusan megváltozott az elmúlt években. A COVID-19 világjárvány különösen drámai rövid- és hosszútávú változásokat eredményezett. A munkahelyet hirtelen részben át kellett helyezni az otthoni környezetbe, és alapvető kérdések merültek fel a munka és a magánélet egyensúlyával kapcsolatban. Mindenekelőtt a további technológiai fejlődés és az emberek mobilitása van hatással a munkaerőre. A vállalatok esetében ez különösen nagy hatással van a vállalati kultúrára, valamint arra, hogy hogyan kezelik a vezetésben, a toborzási folyamatban és a megtartásban bekövetkezett változásokat.

Ezenkívül a demográfiai változások, és különösen a digitalizáció óriási kihívást jelentett az elmúlt években, amellyel az európai gazdaságnak és mindenekelőtt az európai kis- és középvállalkozásoknak (kkv-k) kell szembenézniük. A demográfiai változások miatt a munkaerő folyamatosan öregszik, és nehéz fiatalabb szakembereket találni (Statistics Austria, 2021). A digitalizálás új készségeket igényel. Ezek a digitális készségek egy vállalat szinte minden területén nélkülözhetetlenek (World Economic Forum, 2020). Különösen a kkv-knak kell tudatosan elfogadniuk ezeket a kihívásokat és megfelelően reagálniuk a vállalat sikeres üzletmenete és versenyképessége érdekében.

Egész Európában tapasztalható a szakképzett munkaerő hiánya. Emiatt a vállalatok kulcspozíciói gyakran betöltetlenek maradnak. Itt elsősorban a demográfiai változásról, mint okról beszélünk. A Baby boom korúak nyugdíjba vonulnak, ugyanakkor a születési ráta jelentősen visszaesett. Egyre nehezebb fiatal tehetséges

munkavállalókat találni. A meglévő tudást és a már képzett idősebb munkavállalókat a vállalatoknál hatékonyan kell használni és támogatni kell, annak érdekében, hogy pozitívan reagálhassanak a jövő kihívásaira. Politikai szempontból mindenekelőtt ösztönzőket kell létrehozni annak érdekében, hogy ezeknek a kihívásoknak gazdasági szempontból is ellenálljunk.

E megállapítások alapján a Talent4LIFE projektcsoport arra a következtetésre jutott, hogy a tehetséggondozás egy megküzdési stratégia a jövő kihívásainak megválaszolásához. A tehetséggondozást holisztikus szervezeti megközelítésnek tekintjük. Figyelembe vesszük a szervezet stratégiáját, kultúráját és HR gyakorlatát a dolgozóknak rejlő lehetőségek teljes kihasználása érdekében. A tehetséggondozó rendszer minden felvett alkalmazottat tehetségnek tekint (Hehn, 2016).

A Talent4LIFE projektünkkel növelni kívánjuk a munkavállalók fejlesztését és megtartását, különös tekintettel a 45 év feletti munkavállalókra. Ezért egy olyan modellt dolgoztunk ki, amely eszközt tartalmaz a munkavállalók megtartására az európai vállalatoknál a tehetséggondozáson alapulóan. Projektünkkel azt szeretnénk elérni, hogy - különösen a kkv-k - alkalmazkodjanak a változásokhoz alkalmazkodó és agilis módon, mert ez kulcskompetencia a jövőbeni európai kihívások leküzdéséhez. Ennek érdekében a cégvezetőknek és a HR vezetőknek a lehető legnagyobb hasznot kell kihozniuk az alkalmazottaikból. Ismerniük kell minden generáció fejlesztési folyamatait, és előre kell tervezniük, hogy erős munkaerő bázist építsenek ki és tartsanak fenn. A vállalatok csak így mara-



dhatnak rugalmasak és sikeresek.

Hosszútávon ennek a zöld könyvnek hozzá kell járulnia ahhoz, hogy a projekt eredményei beépüljenek a politikai döntésekbe és vitákba. Célja, hogy hozzájáruljon a különböző szereplők közötti kapcsolatépítéshez a jövő kihívásainak elsajátítása és a tehetséggondozás kapcsán. Számunkra az is fontos, hogy megosszuk a tudásunkat és tanuljunk egymástól. Nagy jelentőséget tulajdonítunk a már megvalósult projektek terjesztésének is, hogy a meglévő tudásra tudjunk építeni. Mindenekelőtt arra szeretnénk felhívni a politikai döntéshozók és érintettek figyelmét, hogy a KKV-k támogatási lehetőségeinek fontossága tudatosan érzékelhető legyen a különböző döntéshozatali szinteken. Releváns témák, mint a munka jövője, a modern HR részlegek követelményei/kihívásai az alkalmazottak megtartásával és a tehetséggondozással kapcsolatban.

A Zöld Könyv első részében a projektcsoport által a jövő kihívásaira kidolgozott megoldásokat mutatják be. Az írásos vitaindítók alapján bemutatásra kerülnek a projekt különböző nemzeti, kulturális vagy szervezeti kontextusra vonatkozó eredményei, definíciók és ajánlások a politikai döntéshozók számára minden politikai szinten. Általános bevezetőket talál a projekt

módszertani megközelítéséhez, de cikkeket is találhat a tehetséggondozás kiválasztott eszközeiről és módszereiről, valamint olyan tehetségek felkutatásáról, amelyek relevánsak a kkv-k munkaerő-megtartási programjaiban Európa-szerte. A projektcsoport, a társult partnerek és a projektben érintett érdekelték visszajelzései, ajánlásai és tanácsai regionális, nemzeti és európai szinten is elérhetők.

A második rész betekintést nyújt olyan kezdeményezésekbe és bevált gyakorlatokba Európa-szerte, amelyek a kkv-k támogatására összpontosítanak. Bemutatásra kerülnek a demográfiai változásokkal kapcsolatos témák, tehetséggondozás, alkalmazott-orientált HR gyakorlatok, idősödő munkaerő stb.

A harmadik részben regionális, nemzeti és uniós szinten kiválasztott megfelelő hatóságok és érdekelt felek mondják el véleményüket. Megtalálható többek között a kereskedelmi kamarák, a Személyzeti Menedzserek Szövetségi Szövetsége, a HR-szakértők és a vállalati hálózatok cikkei. Itt olyan szempontokat tárgyalunk, mint az európai kkv-k általános kihívásai, a demográfiai fejlemények, a munkaerőhiány, a kkv-k és (idősebb) munkavállalók digitális kihívásai.



# KEYNOTE CIKKEK

## a hivatalos hatóságok és az érintettek





**Talent4LIFE**

Room 466  
by WKO Steiermark

# A 45 év feletti munkavállalók képzettségének fontossága

— Dr. Martin Neubauer —

A Talent4LIFE projekt útmutatásokkal és anyagokkal, például a Személyes Fejlesztési Tervvel támogatja a vállalatokat Európa-szerte az alkalmazottaik fejlesztésében. Azokban az időkben, amikor nincs elegendő munkaerő minden vállalat

számára, nemcsak a megfelelő alkalmazottakat kell vonzaniuk, hanem meg kell őrizniük a már meglévő tehetségüket is. A vállalatoknak törekedniük kell alkalmazottaik fejlesztésére és megtartására – ez egy új kihívás, amely a gyorsan



változó környezet eredményeként jelent meg. A soft-skillek fontossága mellett a technológia fokozott alkalmazása a vállalatoknál és a munka gyorsan változó világa egyre bonyolultabbá válik. A cégeknek alkalmazkodniuk kell, különben elsüllyednek, és közben elveszítik a süllyedő hajót elhagyó alkalmazottakat. A Talent4LIFE projekt és annak eredményei támogatni fognak minden olyan vállalatot, amely szembesül a túlélés kihívásával ebben a nehéz környezetben. A projekt célja, hogy segítse a kkv-kat nemcsak a túlélésben, hanem a boldogulásban is.

Azt látjuk, hogy a vállalatok kezdik belátni, hogy nem tudnak kitartani anélkül, hogy ne fektetnek be tapasztalt dolgozóik fejlesztésébe. Bár a változások már elkezdődtek, még mindig túl sok vállalat nem ismeri fel a 45 év feletti munkavállalókban rejlő lehetőségeket, és elhanyagolja szerepüket a külső hatások, például a demográfiai trendek és a képzettségi hiányok kezelésében. A tapasztalt munkatársak továbbra is képesek teljesíteni. Ez a tudatlanság jelentős kockázatot jelent a vállalatok számára. Egyrészt az idősebb munkavállalók anélkül mennek nyugdíjba, hogy átadnák széleskörű tapasztalataikat, tudásukat magukkal vinnék és kikerülnének a vállalatból. Másrészt nincs elég fiatal, képzett munkaerő, akit a nyugdíjba vonuló munkavállalók pótlására lehetne toborozni. Arra kell törekednünk, hogy a 45+ munkavállalót bevonjuk a fejlesztési folyamatba.

A több mint 45 alkalmazott nagy tapasztalattal rendelkezik. Rengeteg olyan tudással és készségekkel rendelkeznek, amelyekkel támogathatják, sőt vezérelhetik cégük és kollégáik fejlődését. A felnőttképzésben való részvételi arányok azonban riasztóak. Ha megnézzük a felnőttképzésben való részvételi arányokat, akkor azt láthatjuk, hogy a fiatalabb generációk közül sokan vesznek részt szakmai képzésekben, ezzel szemben a 45 év felettiek körében jóval alacsonyabb a részvétel. Miután a tapasztalt munkavállalók szakterületük szakértőjeként és vezető pozícióban elérik pályafutásuk csúcsát, a vállalatok azzal a kihívással néznek szembe, hogy lehetővé tegyék további fejlődésüket és meghosszabbítsák karrierjük csúcsát. Egy jól

bevárt vállalati rendszerben ezeknek a tapasztalt munkatársaknak lehetőség nyílik a továbbfejlődésre, és jól működik a készségek és ismeretek átadása a vállalaton belül. A mentorálás jó fogalom ebből a szempontból.

Jelenleg a 45 év feletti munkaerő főként az X generációból áll, akik nagyon szívesen tanulnak. Ennek a generációnak a sajátossága a kíváncsiság, ami fontos az innováció előtti kapuk megnyitásában. A 45+ munkavállaló fejlődéséhez elengedhetetlen a megfelelő környezet biztosítása. Kulcsfontosságú, hogy a vállalatok elismerjék tapasztalataikat. Ha az alkalmazottak nagy csoportja motivált és jól képzett, lépést tud tartani a legújabb fejlesztésekkel, mint például a digitalizáció és az automatizálás. A szükséges készségek folyamatosan változnak, egyesek eltűnnek, mások egyre fontosabbá válnak.

Jelenleg két releváns jelenség jelent kihívást a vállalatok számára EU-szerte: egyrészt a munkaerőhiány, másrészt a munkaerő elöregedése és a baby boom korosztály közelgő nyugdíjba vonulása. Főleg az utóbbi, a munkaerő elöregedéséhez vezető tényező hatására a 45+ alkalmazottak kulcsfontosságú erőforrást jelentenek. Ezért választottuk a Talent4LIFE címet. Azok a cégek, amelyek elsajátítják ezeket a kihívásokat, nagy valószínűséggel sikeresek lesznek a globális piacon.

**SZERZŐ**

Dr. Martin Neubauer

**BEOSZTÁS/FUNKCIÓ**

"Oktatás" vezetője

**KAPCSOLAT (SZERZŐ)**

[www.linkedin.com/in/martinneubauer1](http://www.linkedin.com/in/martinneubauer1)

**SZERVEZET**

WKO Steiermark

**ORSZÁG**

Ausztria

**KAPCSOLAT (SZERVEZET)**

<https://wko.at/stmk>





# Tapasztalt tehetségek bevonása távolról

## kulcsfontosságú ajánlások és tanácsok

— Sheila O’Keeffe —

A Bevezetés a Talent4LIFE Kézikönyv egyik alapvető fejezete, és amint tanúi lehettünk az e-munka és a kevert munkavégzés felé mutató növekvő tendenciának, a távoli beépítés meglehetősen bonyolult lehet egy hagyományosabb irodai alapú megvalósításhoz képest. A távoli betanítás még bonyolultabb lehet, ha tapasztalt új alkalmazottat vagy vezetői szintű alkalmazottat vesz fel. Gondosan át kell gondolni, hogy az egyes C-k (az Onboarding 6C-jén belül) hogyan fognak működni, és hogyan fog az új alkalmazott sikeresen integrálódni a csapatba. A tipikus beépítési stratégiákat és megközelítéseket testre kell szabni annak érdekében, hogy kiaknázzák a

45 év feletti új alkalmazottak tapasztalatait, és azt, hogy miként tudnak „megtanulni” bármit, ami nem illik új szerepkörükhöz és az új vállalati kultúrához.

A 45 év feletti, tapasztalt újonnan felvett munkavállalók esetében fontos, hogy vegyék figyelembe a következőket: az általuk a szerepkörhöz fűződő készségek és tapasztalatok, valamint az Ön képessége, hogy segítse őket átültetni ezt a tapasztalatot új szerepük, csapatuk, cégük céljaira. Fontos, hogy a bevezető menedzser segítse őket a közös pontok megtalálásában, és rávilágítson minden lényeges különbségre az új cég és a korábbi munkahelyek összehasonlítása során.





Az információs és képzési hiányosságokat a bevezetési folyamat korai szakaszában fel kell ismerni, időt szakítva arra, hogy megértsék a „tapasztalatukat”, és azt, hogy ez valójában mit is jelent a vállalat számára, mint például a képesítések, kulcsfogalmak, eszközök használata, stb. kerülhetnek előtérbe, mivel ezeknek az elemeknek az új vállalatnál eltérő kontextusa lehet a korábbi munkaviszonyukhoz képest. Ez az eltolódás leálláshoz, a termelékenység csökkenéséhez, indokolatlan stresszhez és frusztrációhoz vezethet. Létfontosságú, hogy a vállalat megértse azokat a puha készségeket és élettapasztalatokat, amelyeket az új alkalmazott hoz a szerephez és a csapathoz, és hogyan lehet a legjobban értékelni azt, ami jelen van, és esetleg mi hiányzik.

Mivel a legtöbb alkalmazott a munkahelyen belüli kapcsolódásra törekszik, kulcsfontosságú, hogy az új alkalmazott új kapcsolatokat építsen ki kollégáival, vezetőivel és a vállalaton belüli kulcsfontosságú érdekelt felekkel. A bevezetési folyamaton keresztül segítse a tapasztalt új munkatársakat a vállalat ökoszisztémáján belüli kulcsfontosságú hálózatok kiépítésében és navigálásában, biztosítva számukra a hasznos kapcsolatok listáját, lehetőség szerint bemutatva őket. Támogassa őket hálózataik kiépítésében, hogy sikeresen integrálódhassanak a csapatba. Fontolja meg egy buddy kijelölését az általános napi kérdésekhez, és egy mentort is, hogy tanulhasson egy magasabb beosztású alkalmazotttól, és ösztönözze őket arra, hogy megosszák tapasztalataikat egy lépcsőzetes mentori rend-

szerben. Végezzen rendszeres bejelentkezéseket, erősítse meg az új alkalmazottakat, miközben gondoskodik arról, hogy összhangban maradjon a szerep céljaival. A rendszeres bejelentkezések során edzésterv pályát vázolnak fel, felvázolva azokat a mérföldköveket a fejlődésükben, amelyeket 30, 60, 90 nap után megcélózhatnak, kézzelfogható eredményekkel. A mérföldköveken túl ugyanarra az időszakra – 30, 60, 90 napra – kitűzni kell az elérendő célokat is, egyensúlyban tartva a szakmai és személyes

fejlődést ezen időszak alatt. Végezetül, a vezető beosztású vagy tapasztalt alkalmazottak felvételi folyamata során biztosítson számukra lehetőséget a vállalati kultúra működésének megfigyelésére azáltal, hogy részt vesz a megbeszéléseken, és időpontot egyeztet a felső vezetőkkel vagy a kkv-vállalkozás tulajdonosával. Ezek a beavatkozások azért fontosak, hogy az újonnan felvett személy megértse a vállalat küldetését és azt is, hogy a vállalat hogyan folytatja üzleti tevékenységét a mindennapokban. Ha korán megadja az alaphangot arra vonatkozóan, hogy az új alkalmazott hogyan viselkedjen, viselkedjen és képviselje a vállalatot, az pozitív eredmény a bekerüléshez.

**SZERZŐ**

Sheila O’Keeffe

**BEOSZTÁS/FUNKCIÓ**

HR szakértő

**SZERVEZET**

O’Keeffe Recruitment

**ORSZÁG**

Írország

**KAPCSOLAT (SZERVEZET)**

<https://getthejobyouwant.ie>





# Bizkaia Talent: Terület pozicionálása

## a tehetség gondozás szemszögéből

— Leire Lagunilla Ramos —

A tehetség-mobilitás menedzsmentjének kiemelt helyet kell kapnia a régió összes érdekeltjének napirendjén. Pontosan így működik a Bizkaia Talent, melyet 2005-ben alapítottak, mint eszközt a mozgatórugók kihasználására és az akadályok leküzdésére a tehetségek megfelelő ökoszisztémája érdekében Bilbao térségében. Ezt a non-profit egyesületet a Vizcayai Tartományi Tanács támogatja, nagy és élvonalbeli baszk szervezetek egy csoportjának bevonásával. Céljai a baszk egyetemi hallgatók készségeinek fejlesztésétől a magasan képzett, nemzetközi tapasztalattal rendelkező emberek Baszkföldre vonzásáig és bevonásáig terjednek, az innováció és a fejlett tudás előmozdítása a régió stratégiai területein működő szervezetekben. Ráadásul a Bizkaia Talent rendelkezik a hazánkhoz kötődő vagy kapcsolódni kívánó, magasan képzett szakemberekből álló legnagyobb hálózattal, több mint 110 országban közel 18 000 szakemberrel, akik több mint 520 baszk szervezethez tudnak kapcsolódni.



Ez a vitaindító néhány olyan megoldást mutat be, amelyet a Bizkaia Talent fejlesztett ki, annak érdekében, hogy a Vizcayát és a baszk régió területi szempontból vezető szerepet töltsön be a tehesség gondozás és a versenyképesség terén azáltal, hogy a helyi érdekelt feleket összekapcsolja a nemzetközi tehetségekkel.

Egy sikeres tehetség-mobilitás-menedzsment stratégiához fel kell ismerni a regionális rendszerben meglévő akadályokat, és arra kell összpontosítani, hogyan lehet jobb feltételeket teremteni a szakemberek számára, ahelyett, hogy mindig növelni/csökkenteni kell bizonyos típusú munkaerő áramlását. Ezért a tehetségek mobilitás-menedzsmentjének megvitatása egy regionális ökoszisztéma kezelését jelenti, ahol a tehetségek nőnek, mozognak és fejlődnek.

A Bizkaia Talent esetében a világjárvány ellenére továbbra is kulcsfontosságú Baszkföld vonzó régióként való pozicionálása, mind az élethez, mind a szakmai fejlődéshez. A globalizált világban a helyek egyre nagyobb küzdelmet folytatnak azért, hogy vonzó élet- és



munkahelyé váljanak. Egy ilyen versengő környezetben a sikeres helymárkaépítési stratégia segít kialakítani egy közös identitást, amely pozitívan befolyásolja azt a felfogást, amelyet a magasan képzett szakemberek egy bizonyos helyszín fontos csomópontként kezelnek. A cél a fenntartható versenyelőny megteremtése a márkaérték építésével egy földrajzi terület identitásához viszonyítva.

Sajnos a baszk kkv-kat (ahogy máshol is sok kkv-t) nem ismerik határainkon kívül, és néha nehéz átadni azt a differenciált értéket, amelyet a cég és a Baszkföld is nyújt a szakembernek, amikor megmutatjuk magunkat a világnak.

Ennek érdekében a Bizkaia Talent 2008 óta szervez nemzetközi rendezvényeket. Miután 2020-ban a Covid-19 miatt megszakadt, 2023-tól valószínűleg újra felveszik a fonalat. A világjárvány azonban lehetőséget adott olyan digitális programok engedélyezésére is, mint az online Be Basque Talent Meetings vagy a Be Basque Talent Program.

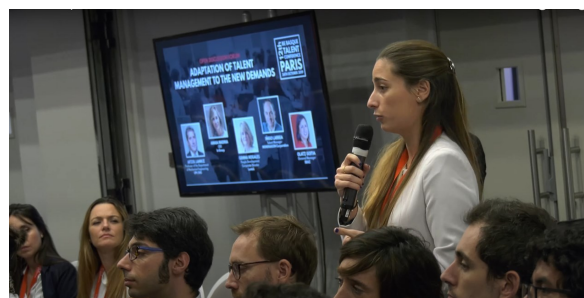
Mindenesetre, akár egy olyan cégről van szó, amely külföldön élő személyket akar beépíteni, akár olyan szakemberek vagyunk, akik új szakmai kalandra vágnak azon az országon kívül, ahol jelenleg dolgozunk, van néhány probléma, amelyet gyakran nem vesznek észre, és ha nem megfelelően kezelik, nagy fejtörést okozhat: adminisztratív-bürokratikus eljárások és családi problémák.

A papírmunkának nem kell bonyolultnak lennie, bár minden esetet külön kell elemezni. A kazuisztika nemcsak a felvételi szervezet tipológiájától függ, hanem a bedolgozandó szakember jellemzőitől is.

Ami a családi kérdéseket illeti, a lakhatás, a gyerekek iskoláztatása stb. mellett előbb-utóbb kétségtelenül a hosszabb-rövidebb régiós tartózkodás irányába billentik a mérleget.

E két tényező kezelésére a Bizkaia Talent áthelyezési szolgáltatást és a Be Basque Dual Career Centert kínálja a vállalatok, valamint az áttelepülő szakemberek és családjaik támogatására.

Összességében egy állásajánlat már nem lesz elég. Mindenképpen elengedhetetlen a munkavállalói igények megértése, egy robusztus stratégia, értékajánlat kialakítása, amelyhez egy sor konkrét cselekvés társul, amelynek célja a munka-



vállalói tapasztalatból fakadó igények megértése és kielégítése. Mind Baszkföld koherens nemzetközi pozicionálása, mind a baszk szervezetek munkáltatói márkajelzése (nem pusztán reklámszempontból, hanem a -potenciális- munkavállaló tapasztalata alapján) mindent megváltoztat a jövőben.

**SZERZŐ**

Leire Lagunilla Ramos

**BEO SZTÁS/FUNKCIÓ**

Általános koordinátor

**KAPCSOLAT (SZERZŐ)**

leire.lagunilla@bizkaiatalent.eus

**SZERVEZET**

Bizkaia Talent

**ORSZÁG**

Spanyolország

**KAPCSOLAT (SZERVEZET)**

www.bizkaiatalent.eus



# Képzés a digitális kihívások témakörében

## rávilágítva a 45+ munkavállaló helyzetére

— Sulyok Tamás —

Napjainkban a munka világa jelentős átalakuláson megy keresztül. A digitalizáció már nem új keletű jelenség – ennek a következő szintje a robotizáció, amely jelentősen áthatja a munkahelyeket. A munka során a digitális megoldások, interfészek, digitális kommunikáció nemcsak az emberek közötti kapcsolatot, hanem az ember és gép (robot) tevékenységét is jelentősen meghatározza. Ez a munka azonban egyre összetettebb ismereteket, új kompetenciákat és magas szintű eszközhasználatot igényel. A közelmúlt meghatározó globális világválság és az ebből fakadó változások is rávilágítottak arra, hogy harminc évvel ezelőtt a digitális cselekvés, a mindennapi életben jelen lévő tanulás és a tudományos világban több mint fél évszázada meghatározó digitális fejlődés. , továbbra sem tudott olyan áttörést előidézni, amely megfelelően előkészített szociális és munkaügyi helyzetet teremtené.

Emellett el kell ismerni, hogy a globális folyamatok és a mögöttük meghúzódó geopolitikai törekvések egyre inkább átírják a jövő feltételeit, aminek alapja a digitális eszközök bonyolult és ismeretlen világa. A munka világa új kompetenciákat igényel, amelyek részben a fejlesztésekben is megmutatkoznak. Az iskolarendszerben jelenleg átalakuló szakképzés már kiemelt hangsúlyt fektet a digitális kompetencia mérésére, beépítve az egyes szakterületek követelményeihez is igazodó úgynevezett digitális kompetenciaszint mérést.

Mind a közoktatás, mind a felsőoktatás igyekszik alkalmazkodni a munkaerő-piaci követelményekhez, előbbiek szakmai tanulást, utóbbiak magas szintű digitális munkát készítenek elő. A felnőttképzés területén is a digitális fejlesztések kerültek előtérbe. Elsősorban a vállalaton és munkakörön belüli speciális igények, de az általános kompetenciák szintre emelése is célként jelenik meg a képzési programokban.



A fenti elképzelések új alapokra helyezik a képzési folyamatokat. A digitális platformok és megoldások napjaink tanulásának csak egy aspektusát jelentik. A közösségi cselekvés, a fiatalabb generáció tipikus magatartásformái, a digitális eszközökkel való tanulás nemcsak új technikákat, hanem új cselekvéseket, gondolkodást is igényel. Ez természetesen azt is jelenti, hogy a tanulási, tanítási folyamatok támogatását is új alapokra kell helyezni. A felnövekvő generáció mellett a digitális változások követése jelentős kihívást jelent az idősebb munkavállalók számára. Ezen a tudáson múlik sok esetben a mindennapi cselekvések mellett az aktív munkavégzés, a munkahely megtartása is. Ez a helyzet új kapcsolatot teremt a generációk között.

Magyarországon a 45 év feletti munkaerő megtartásának egyik feladata a meglévő ismeretek és kompetenciák képzéssel kapcsolatos frissítése. Ez a rendelkezésre álló ismeretek felfrissítése mellett több tapasztalattal történik, amelyet az idősebb munkavállalók aktív munkájuk során gyűjtöttek össze. A fiatalok rugalmas és gyakran frissebb tudását az idősek tapasztalata és folyamatismerete kellően kompenzálni tudja. E fejlesztés egyik jó gyakorlata a munkahelyi mentorálás és a generációs együttműködési folyamatok kialakítása. Így az élmények átadhatók a pályakezdő fiatalabb dolgozóknak a közös akció során, míg a fiatalok cserébe a digitális és modern cselekvések technikáit mutathatják be közös munkájukba ágyazva.

A döntéshozóknak mindenképpen fontos figyelembe venni, hogy a munkához szükséges kompetenciák mellett a generációk összefogásán alapuló fejlesztések is hangsúlyosak. Ezen túlmenően a képzésnek rá kell mutatnia a



változás és az ebből adódó helyzetek, különösen a digitális megoldásokból adódó, sokszor ismeretlen veszélyek azonosítására és kezelésére is. Már nemcsak szakmai kompetencia, hanem egy új, digitális kultúra is kialakul a munka világában, melynek kihívásai sok esetben nehezen uralhatóak, folyamatos alkalmazkodást, új megoldások keresését igénylik, de részben is. új, bizalmi helyzetet teremteni a digitális munkában.



**SZERZŐ**

Sulyok Tamás

**BEOSZTÁS/FUNKCIÓ**

Elnökségi Testület tagja

**KAPCSOLAT (SZERZŐ)**

tsulyok@gmail.com

**SZERVEZET**

Felnőttképzési Szakértők  
Országos Egyesülete

**ORSZÁG**

Magyarország

**KAPCSOLAT (SZERVEZET)**

<https://www.fszoe.hu>



CYPRUS  
CHAMBER OF  
COMMERCE AND  
INDUSTRY

# Munkaerőhiány

— Emilios Michael —

Az elmúlt két évben a gazdaság felfokozott növekedési ütemben működött, ami több szakmában és a gazdasági tevékenység minden ágazatában munkaerő-piaci hiányt eredményezett, különösen a szálloda- és élelmiszeriparban.

A munkaerőhiány kezd negatívan hatni mind a vállalkozások zavartalan működésére, mind gazdaságunk felfelé ívelő pályájára. Ez a hiány emellett visszafogja a magánszektor termelő beruházásait, csökkenti a termelékenységet, leállítja az exporttörekvéseinket és rontja a nyújtott szolgáltatások minőségét.

Az akut munkaerőhiány az egészségtelen és rossz minőségű szakmákban figyelhető meg, ahol a ciprusiak vagy az európaiak (szakképzetlen munkások, termelési munkások, műszakmunkások, portások, takarítók, konyhai kisegítők, pincérek, szobalányok stb.) nem elérhetők, vagy nem hajlandók dolgozni, inkább munkanélküliek maradnak, hogy részesüljenek a szociális jogokból, vagy nem hajlandók egyik tartományból a másikba költözni, ahol hiány van.

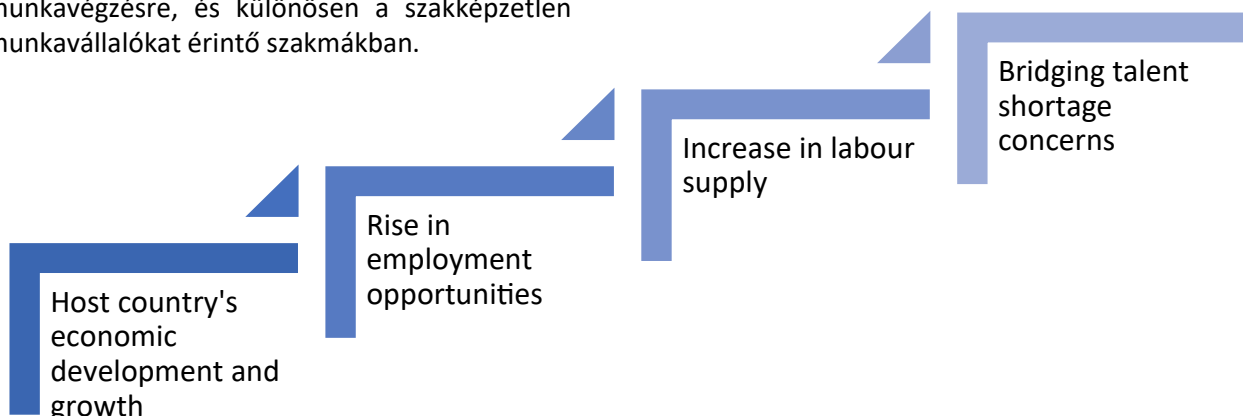
A felsőoktatási intézményekben való tanulás vonzereje, az alacsony színvonalú munkakínálat növekedése nincs összhangban gazdaságunk fejlődési menetével, különösen a turisztikai szektorban (szálloda- és vendéglátóipar), ahol nagy a kereslet alacsony színvonalú munkavégzésre, és különösen a szakképzetlen munkavállalókat érintő szakmákban.

Emiatt a rendelkezésre álló munkaerőben a vállalkozások valós szükségleteihez viszonyítva szakképzettségi szakadék mutatkozik, ami főként a készségek és a munkaerőpiac közötti nem megfelelő készségekből, a szakoktatásban és képzésben való alacsony részvételből, valamint a vállalkozások és az egyetemek közötti szoros kapcsolat hiányából adódik.

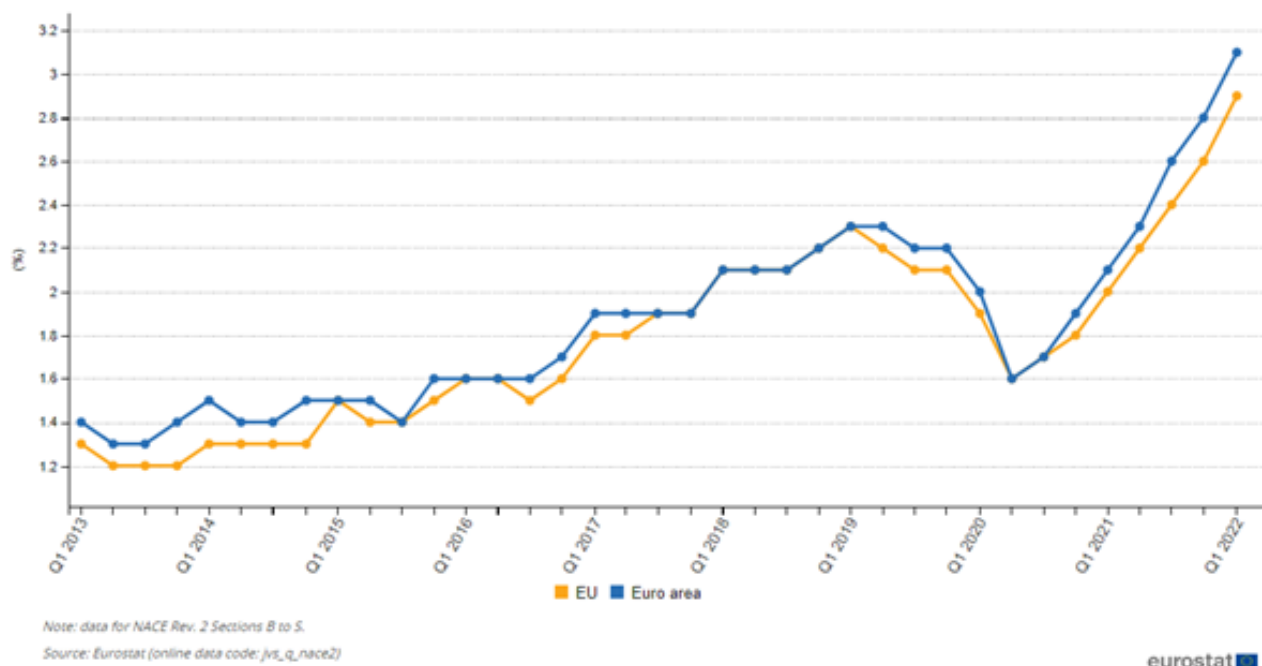
A vállalatok megfelelő munkaerő-igényének kielégítése érdekében elkerülhetetlenül folytatni kell a külföldi munkaerő -importengedélyek kiadásának politikáját, ugyanakkor korszerűsíteni kell mind a foglalkoztatási stratégiát, mind a külföldi munkavállalók engedélyezésének kritériumait. oly módon, hogy az megfeleljen a vállalkozások valós igényeinek.

Ennek érdekében a CCCI részletes feljegyzést nyújtott be a Munkaügyi, Népjóléti és Társadalombiztosítási Minisztériumhoz.

Ez a kérdés nagyon fontos a CCCI számára, mivel a harmadik országokból érkező külföldi munkavállalók nagyon hasznosak voltak és továbbra is hasznosak a helyi gazdaság számára, és megoldást kínálnak azoknak a vállalkozásoknak, amelyek a helyi munkaerő hiánya miatt nem tudnak megfelelően működni. A külföldi munkavállalók jelenléte ugyanakkor hozzájárul ahhoz, hogy a ciprusiak több







munkahelyet teremtsenek magasabb szintű szakmákban.

A cél munkaerő-piaci integrációját célzó fellépések fokozása, a „garantált minimumjövedelem” kedvezményezettjeinek szigorúbb ellenőrzése, valamint a HRD foglalkoztatási támogatási terveinek újbóli meghirdetése és újratervezése.

A CCCI hangsúlyozza, hogy semmilyen körülmények között nem támogatja a munkavállalók harmadik országokból történő behozatalát, feltéve, hogy valóban tudunk helyi munkaerőt biztosítani. Nem áll szándékában a ciprusi munkavállalók jogait sérteni, ezért elfogadta a külföldi munkavállalók behozatalára vonatkozó tervben szereplő szigorú kritériumok és biztosítékok alkalmazását. A szakszervezetek azon félelmeit, hogy szociális problémák merülhetnek fel, vagy a ciprusi munkavállalók jogai sérülhetnek, semlegesítik a külföldi munkavállalók ideiglenes ciprusi tartózkodása, valamint az e tervben bevezetett szigorú kritériumok és biztosítékok.

A CCCI üdvözli a Munkaügyi, Népjóléti és Társadalombiztosítási miniszter külföldi hallgatók és menedékkérők foglalkoztatásáról szóló rendeleteinek kiadását, mivel ez enyhíti a problémát.

**Grafikon: Negyedéves üresedési ráta, szezonálisan nem igazítva, 2013–2022 (2022 első negyedéve)**

2022 első negyedévében az EU-ban a munkahelyek 2,9 %-a, az euróövezetben pedig 3,1 %-a volt betöltetlen.

Csehországban az állások 5,3%-a volt betöltetlen 2021 első negyedévében, ami a legmagasabb érték az EU-ban, ezt követi Hollandia (4,9%), Belgium (4,8%) és Ausztria (4,7%).

**SZERZŐ**

Emilios Michael

**BEOSZTÁS/FUNKCIÓ**

Igazgató / Munkaügyi kapcsolatok, szociálpolitika és humánerőforrás-fejlesztési osztály

**KAPCSOLAT (SZERZŐ)**

freedom@ccci.org.cy

**SZERVEZET**

Ciprusi Kereskedelmi és Iparkamara

**ORSZÁG**

Ciprus

**KAPCSOLAT (SZERVEZET)**

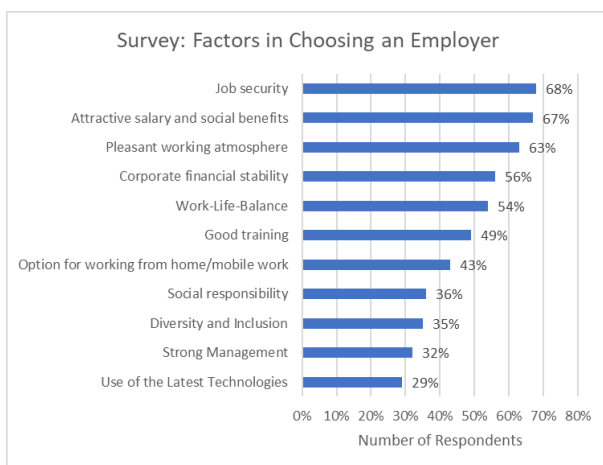
<https://ccci.org.cy/>

# Tisztességes fizetés és modern jelentkezési eljárások

## A kortárs módszer vállalata jövőjének megóvására

— Dr. Monika V. Kronbügel (PhD.) —

2022 januárjában a Statista közzétette egy tanulmány legújabb eredményeit, amely azt vizsgálta, hogy a munkavállalók milyen kérdéseket tartanak a legfontosabbnak munkaadóikkal kapcsolatban. Az első számú kérdés a „Munkabiztonság” volt, ezt követte a „Vonzó fizetés és jóléti juttatások” (2.) és a „Kellemes munkakörnyezet” (3. szám).



Statista: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1279351/umfrage/umfrage-zu-ausschlaggebenden-faktoren-bei-der-arbeitgeberwahl>

Tehát pontosan mire gondolnak az emberek, amikor „vonzó fizetésekről és jóléti juttatásokról” beszélnek? Ha azt gondolja, hogy az egész a számok egymásra épülésén múlik, akkor teljesen téved. Egy másik tévedés az, hogy a tisztességes fizetés drága luxus a munkáltató számára. Ma már tudjuk, hogy azok az alkalmazottak, akik egyenlő esélyekkel rendelkeznek – nemüktől, származásuktól vagy a cégnél töltött idejüktől függetlenül – sokkal elégedettebbek. A méltányos fizetési lehetőségek lehetővé teszik a vállalatok számára,

hogy radikálisan javítsák a fiatal munkavállalók vonzerejét – akikre a munkaerőpiacon nagy a kereslet. Hogyan? Konzisztens, fix, igazságos fizetési struktúrák kialakításával, amelyek szakmai elemzéseken alapulnak. Ez biztosítja, hogy a sokszínűség kérdése magától megoldódjon anélkül, hogy további idő- és erőforrás-igényes beruházásokra lenne szükség. Mert mi is lehetne jobb mérce a valódi esélyegyenlőség bizonyítására, mint a tisztességes fizetés?

Más szóval, ahhoz, hogy a mai munkaadói környezetben előrébb maradhassanak, és ezáltal a szakképzett munkaerőhiány hatását minimálisan csökkentsék, a vállalatoknak biztosítaniuk kell, hogy kellően vonzóak legyenek az állásra jelentkezők számára. A jó hírnév a munka-, termék- és szolgáltatásportálokon kulcsfontosságú a „Háború a tehetségekért” megnyeréséhez.

Az esélyegyenlőségnek ez a modern változata ennek megfelelő változásokat eredményez a pályázati folyamatok világában. A fotók, a nem, az életkor és a következetes, változatlan önéletrajzok helyett most egy egészen más kritériumrendszeren van a hangsúly. A régi formátumok egyre inkább helyet adnak az újaknak. Egyre gyakoribbak a videoalkalmazások, sőt a közösségi médián és az üzenetküldő szolgáltatásokon, például a WhatsApp-on keresztüli alkalmazások is. És Németországban a jó öreg „Arbeitszeugnis” (foglalkoztatási hivatkozás) is többé-kevésbé elavulttá vált. Mint azt mindannyian tudjuk, a német munkajog előírja, hogy a foglalkoztatási utalásokat mindig kedvezően kell megfogalmazni, és ennek biztosítása érdekében a munkavállalók legrosszabb esetben

akár pert is indíthatnak a munkáltatójukkal. Ennek eredményeként a személyes ajánlólevelek vagy referenciák egyre nagyobb befolyást gyakorolnak, mivel a hagyományos foglalkoztatási utalással szemben nincs jogszabályi előírás tartalmukra vonatkozóan. A játékvezető azért adja meg az információt, mert AKARJA, és jó hírnevével és hírnevével garantálja annak pontosságát. Az egész folyamat önkéntes!

Az 50 év feletti munkavállalók korábban gyakorlatilag lehetetlennek találták a munkahelyváltást, és az idősek munkanélküliek száma folyamatosan emelkedett. A járvány korai szakaszában ez a helyzet még rosszabbra fordult. Ezzel párhuzamosan azonban a CoVID-19 sok embert kényszerített arra, hogy megálljanak és átgondolják, hol tartanak az életükben. Mit akarnak az élettől, a munkájuktól, a munka-magánélet egyensúlyától? Mi teszi őket boldoggá és teljesíti őket?

Az új tisztességes munkaerőpiac különösen az idősebb, 50 év feletti generáció számára kínál jó lehetőségeket a pályaváltásra. Sokan eloszlottak azon aggodalmaik, hogy esetleg nagy fizetéseszköccentést kell végrehajtaniuk, ha új céghez költöznek. Ilyen hosszú pályafutás után legtöbbszörnek több mint elég embere van a személyes környezetében, mint például munkatársak, ügyfelek, alkalmazottak, hálózati partnerek stb., akik túlságosan is szívesen adnak ajánlást vagy referenciát.

Kétségtelen, hogy bizonyos fokú bátorságra van szükség egy jelentkezési videó elkészítéséhez, vagy egy HR-osztályhoz való eljutáshoz messenger szolgáltatáson keresztül. Ha figyelmen kívül hagyja a félelmet, hogy valami újat próbáljon ki, mert az „ismeretlen”, nagy jutalmakat hozhat. Az idősebb munkavállalók sok mindent kínálnak, amire a modern vállalatoknak szüksége van, és amit értékelnek.

2017. július 6-án Németország bevezette az „Átlátható fizetési struktúrák előmozdításáról szóló törvényt”, amelynek célja a nagyobb méltányos fizetés biztosítása volt. A törvény jelenlegi rendelkezései szerint a hátrányos megkülönböztetés bizonyítása a munkavállalót terheli, ami megnehezíti és időigényessé teszi a folyamatot. A tervezett új uniós irányelv e tekintetben sokkal egyértelműbb, és célja a bizonyítási teher megfordítása, valamint



az áldozatok kártérítési igényének biztosítása.

Tehát ha választ akarunk adni a fent említett tanulmány által azonosított munkahelyi biztonság iránti igényre, és valódi esélyegyenlőséget akarunk teremteni mindenki számára, akkor ezt a törvényt gyorsan meg kell fogadni. A szakképzett munkaerő hiányának értelmes és méltányos leküzdéséhez szükséges támogatást biztosítja.

A szerzőről

*Dr. Monika V. Kronbügel (PhD.), a Bundesverband der Personalmanager Hamburg/Schleswig-Holstein/Mecklenburg-West Pomerania regionális igazgatója e. V. közgazdasági doktorátussal rendelkezik, nemzetközi marketing és humánerőforrás menedzsment szakterülete.*

*Jelenleg több mint húsz éves tapasztalattal rendelkezik a szervezet- és személyzetfejlesztés szakterületénél. A Global DiVision vezérigazgatójaként és CPOO-jaként az elmúlt tíz évben bebizonyította, hogy a nemzetköziség, az interkulturalizmus és a helyi feltételek tiszteletben tartása kombinációja teszi az embereket és a vállalatokat hosszú távon sikeressé. Módszerei emberközpontúak, és a kortárs tanuláshoz és személyes fejlődéshez szükséges eszközöket biztosítanak.*

Források

- Német Szövetségi Családügyi, Idősügyi, Nők és Ifjúsági Minisztérium [www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de)
- FPI Fair Pay Innovation Lab gGmbH [www.fpi-lab.org](http://www.fpi-lab.org)
- Global DiVision GmbH [www.global-division.com](http://www.global-division.com)
- Statisztika <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1279351/umfrage/umfrage-zu-ausschlaggebenden-faktoren-bei-der-arbeitgeberwahl/>

**SZERZŐ**

Dr. Monika V. Kronbügel (PhD.)

**BEOSZTÁS/FUNKCIÓ**

Regionális igazgató Hamburg/Schleswig-Holstein/Mecklenburg- Vorpomeránia, Bundesverband der Personalmanager e. V.

**SZERVEZET**

Bundesverband der Personalmanager e.V.

**ORSZÁG**

Németország



# Európai perspektíva a tehetséggondozásról

— Fernando Benavente —

Az EURORESO hálózatban azt a célt tűztük ki magunk elé, hogy olyan természetes és jogi személyekből álló hálózatot építsünk ki, amely elősegíti egyrészt a gazdasági fejlődést, másrészt az életszínvonal javulását elősegítő stratégiák kidolgozását. Programokat dolgoznak ki a munkához jutás és a társadalmi beilleszkedés megkönnyítésére. A tagok által támogatott projektek, programok, intézkedések megvalósításához szükséges források összegyűjtésre kerülnek. Folyamatos a módszertan és a technikák cseréje. A projekteket, valamint a programokat és a meghozott intézkedések eredményeit az EURORESO terjeszti.

Európa-szerte mindannyian szembesülünk a jövő kihívásaival. A demográfiai változásokkal a népesség öregszik, és a várható élettartam növekszik.

Mivel az EURORESO támogatja a fenntartható fejlődési célokat Európában, a tehetséggondozás egyre inkább foglalkoztat bennünket. A világos definíciók és módszerek gyakran akadályozzák a tehetséggondozás megvalósítását.

A vállalatoknak azzal a kihívással kell szembenézniük, hogy versenyképesek maradjanak, ugyanakkor jobban reagáljanak alkalmazottaik igényeire. Európai viszonylatban feltételezhető, hogy ez jelenti az egyik legnagyobb kihívást a humánerőforrás osztály és a vezetők számára. Ahhoz, hogy a vállalatok sikeresek legyenek, az alkalmazottakat stratégiaiilag be kell vonni. Ez erőforrásokat és időt vesz igénybe, de elengedhetetlen lehet ahhoz, hogy egy vállalatot alkalmazzunk a holnap kihívásaihoz. A munkavállalók megtartása, a vállalati továbbfejlesztés és a vállalatok vonzereje az új munkavállalók számára fontos tényező a fenntartható versenyelőny eléréséhez. Mindig figyelembe kell venni a





## SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



munkavállaló teljes életciklusába való betekintést és az aktuális trendek és fejlesztések áttekintését.

Európa-szerte egyre több munka folyik a növekvő gazdaság megteremtése érdekében a kereskedelmi akadályok csökkentésével és az emberek, áruk és szolgáltatások Európai Unión belüli általános mobilitásának megkönnyítésével. Mindenekelőtt az uniós polgárok bármely uniós országban való munkavállalásának megkönnyítése azt jelenti, hogy sok tehetség szétszóródik Európában. Ebből kifolyólag a tehetséggondozás témáját mindig nemzetközi kontextusban kell szemlélni. A tehetségek mobilitása eltérő hatással van az egyes EU-országokra. A tagállamok eltérően reagálnak azokra a feltételekre, amelyek a jövő kihívásait jelentik. Ezért a regionális és globális perspektívát mindig figyelembe kell venni. Mindenekelőtt azonban az egyes államoknak is

jelentős szerepük van a finanszírozásban és a jogalkotásban a tehetséggondozás vállalati megvalósításával kapcsolatban.

Évekkel ezelőtt figyelmeztettek a demográfiai változásokra és arra, hogy összességében kevesebb lesz a tehetség. Sok vállalat mostanra túlterhelt a kihívásokon. A munka világának igényei és igényei generációról generációra változtak. Új vállalati stratégiai intézkedéseket kell hozni annak érdekében, hogy összességében vonzó munkáltatónak tekintsék, és ezáltal versenyképesek maradjanak a többi versenytárhoz képest. A változáshoz való bátorságot a jövőbeli kihívások előfeltételének tekintem.



**SZERZŐ**  
Fernando Benavente

**BEOSTÁS/FUNKCIÓ**  
Elnök EURORESO

**SZERVEZET**  
EURORESO

**ORSZÁG**  
Spanyolország

# KEYNOTE CIKKEK

## valami által projekt konzorcium





**Talent4LIFE**

# Tehetségmenedzsment európai vállalatoknál

## empirikus kutatási eredmények a Talent4LIFE project keretében

— Natalie Horn —

A Talent4LIFE projekt egy empirikus kutatással indult, amelyben 190 európai vállalat vett részt. Az európai vállalatok tehetséggondozásának, munkaerő-fejlesztésének és munkavállalói megtartásának jelenlegi helyzetét vizsgáló tanulmány kimutatta, hogy sok vállalat nincs felkészülve a jövőbeli fejlesztésekre, amelyek megnehezíthetik a túlélést. Az olyan kihívások, mint a szakképzett munkaerő növekvő hiánya lehetetlenné teszik a sikerességet jól kidolgozott munkaerő-megtartási stratégia nélkül.

A 45 éves és idősebb alkalmazottakat tekintve néhány megállapítás riasztó. A megkérdezett cégek 40%-ának fiatal a személyzeti szerkezete, legfeljebb minden negyedik alkalmazottal 45 év

felett van. Ez azért riasztó, mert a 45 év felettek száma a munkaerőpiacon emelkedni fog, ellentétben az általános foglalkoztatási rátával. .

Bár nem meglepő, hogy a nagyobb cégek nagyobb valószínűséggel rendelkeznek tehetséggondozó rendszerrel, mint a kkv-k, a legfontosabb megállapítás az, hogy egy vállalat jövőbe mutató képessége nem a méretétől, hanem a tehetséggondozási gyakorlatok számától függ. megvalósítja, például mentorálást, coachingot, munkaköri rotációt és így tovább.

Mit jelent ez a kkv-k számára?





Először is ez azt jelenti, hogy a kisvállalati lét nem mentség az alkalmazottak fejlesztési stratégiáinak hiányára. A tehetséggondozási gyakorlatok akár kisebb cégeknél is megvalósíthatók. Lehet, hogy fásasztó és időigényes, de kifizetődő, ha a személyzet megtartása és a szakképzett munkaerő hiánya miatt van szó. A megfelelő személyzetfejlesztés nem csupán egy tréning-sorozat. Nemcsak a magasabb pozíciók feljárnásáról van szó, hanem nagymértékben a megbecsülésről is. A tehetségeikért folytatott háború nyertesei azok a cégek lesznek, amelyek életkortól függetlenül értékelik alkalmazottaikat.

Másodsor, ez azt jelenti, hogy nem minden stratégia, amely „tehetségmenedzsmentnek” nevezi magát, valójában nem működik. Akár nevezzük tehetséggondozásnak, akár nem, az alapvető elem, amely jövőbiztossá teszi a vállalatot, az alkalmazottai megbecsülése, az elismerő munkakörnyezet kialakítása, valamint egy olyan rendszer és kultúra előmozdítása, amelyben a tudás megosztásra kerül a vállalaton belül.

A vállalatok általában akkor dolgoznak ki HR- és tehetséggondozó stratégiát, amikor olyan külső tényezők megkívánják, mint a szakképzett

munkaerő hiányának kezelése vagy a digitalizáció. Ha a vállalatok nem tudnak alkalmazkodni a változó körülményekhez, kudarcot vallanak. Sok vállalat most kezdi felismerni, hogy alkalmazottai a legértékesebb erőforrásuk. Az alkalmazottak megtartását a fejlesztés és az elismerő vállalati kultúra széles körben alábecsülik, pedig ezek lehetnek a legjobb okok arra, hogy az alkalmazottak maradjanak, és a vállalat kitartson.

**SZERZŐ**  
Natalie Horn

**BEOSZTÁS/FUNKCIÓ**  
Projekt menedzser

**KAPCSOLAT (SZERZŐ)**  
natalie.horn@wkstmk.at

**SZERVEZET**  
WKO Steiermark

**ORSZÁG**  
Ausztria

**KAPCSOLAT (SZERVEZET)**  
www.wkstmk.at





# Öregedés és tehetséggondozás

## Idősebb munkavállalók előmozdítása

— Marianne Ochsenhofer —

A cégeknek komoly kihívásokkal kell szembenéznük a demográfiai változások és a digitalizáció miatt. A demográfiai változások a munkaerő elöregedéséhez vezetnek, ugyanakkor kevesebb fiatal, képzett munkavállalóhoz, akit a vállalatok alkalmazhatnak (Statistics Austria, 2021). A Talent4LIFE projektben megoldásként a munkatársak megtartását javasolják aktív tehetséggondozáson és a vállalaton belüli fejlesztésen keresztül. Ez a cikk közelebbről megvizsgálja az idősebb munkavállalók megtartásának és gondozásának fontosságát.

Az IO1 kutatási jelentéséből világossá vált, hogy Európa-szerte az idősebb munkavállalók tovább dolgoznak, és az idősebb munkavállalók foglalkoztatási rátája növekszik. Ezért különösen fontos, hogy tudásukat és tapasztalataikat

aktívan integrálják a vállalatba.

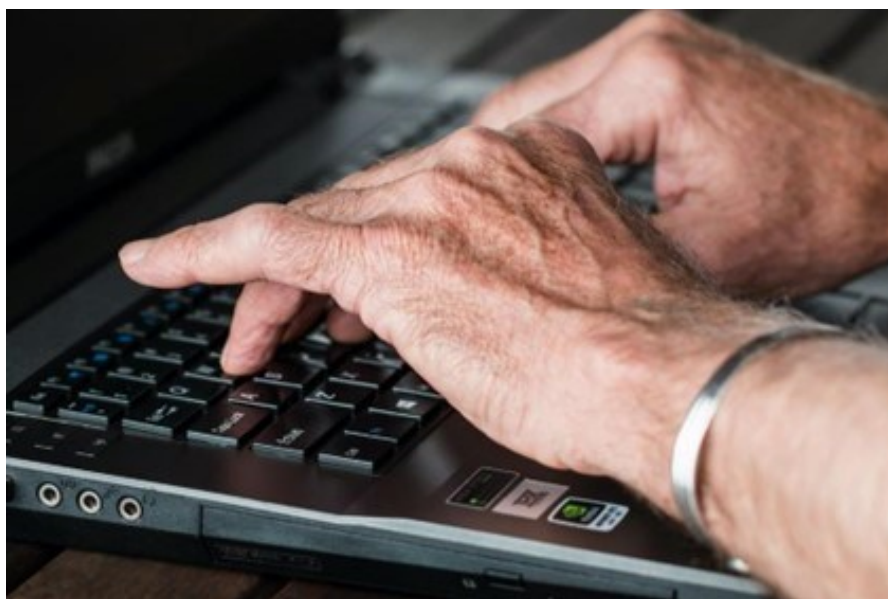
De mik az idősebb munkavállalók jellemzői?

Különösen az idősebb munkavállalók gazdasági potenciálját alapvetően alábecsülik. A vállalatok nem tudatosítják kellőképpen saját erősségeiket és képességeiket, ha egyáltalán nem. Sok idősebb munkavállalót olyan sztereotípiák is megterhelnek, mint például az a feltételezés, hogy fizikai és szellemi teljesítménye folyamatosan csökken. Ezek a sztereotípiák időnként megmaradnak a vállalatoknál, még akkor is, ha tudományosan nem bizonyítottak.

Az általában magasabb fizetések ellenére a cégek még költséget is megtakaríthatnak idősebb munkavállalók felvételével. Ennek az az oka, hogy különösen a fiatalabb alkalmazottak



gyakrabban változtatnak munkahelyet, ami viszont magasabb költségekhez vezet a toborzási folyamatokban. Bár az idősebb munkavállalóknak több időre van szükségük az új tananyag feldolgozásához, a tanulási motiváció gyakran még nagyobb az életkorral. A képzés és továbbképzés segíthet, különösen a digitális készségek terén. Az olyan kognitív dimenziók, mint a stratégiai gondolkodás, a megfontolt cselekvés, az éleslátás, az



óvatosság, a logikus érvelés és a holisztikus megértés, szintén javulnak az életkorral. Különösen érdekes, hogy különösen problémák és stressz esetén stratégiaibb megközelítést alkalmaznak, és különféle cselekvési lehetőségeket mérlegelnek. Itt fontos, hogy a tanulási folyamatok az életkorral változzanak, de ne feltétlenül romlanak. Ezért az életkornak megfelelő tanulási környezetet kell kialakítani. És itt kell elkezdenie a HR osztálynak és a vezetői szintnek.

Az idősebb munkavállalók támogatása a vállalatoknál számos előnnyel járhat. Mindenekelőtt nem szabad figyelmen kívül hagyni a rengeteg tapasztalatot és szakmai készségeket. Motiváltak, lojálisak és készek a felelősségvállalásra. Az idősebb munkavállalók fegyelmezettek és megbízhatóak, és magabiztosan néznek szembe problémákkal. Magabiztosak abban, amit csinálnak, és megtanulták érvényesíteni magukat.

Természetesen nem minden 45 év feletti korosztályról lehet ilyen értelemben beszélni. Ha azonban nem ismerik ezeket az előnyöket, az végzetes lehet a vállalatok számára. Ennek a korosztálynak a megszólításához többek között rugalmas munkaidőre és folyamatos fejlődési lehetőségre van szükség az élet minden szakaszában.

Ahhoz, hogy a kkv-k biztonságosan átvészeljék a demográfiai változást, fontos, hogy tisztában legyenek a vállalati korösszetétellel, és minden

korosztályt bevonjanak a demográfiai menedzsmentbe. A demográfiai fejlődés mindenütt jelen van, ezért egy vállalat minden alkalmazottjának tisztában kell lennie a változásokkal.

A digitalizációval és a vállalatok demográfiai változásával kapcsolatos jövőbeli kihívások sikeres leküzdéséhez elengedhetetlen a sokszínűség és a befogadás kezelése. Meg kell törni a sztereotip gondolkodási mintákat.

Ha a 45 év feletti munkavállalók egy vállalat gazdagodásának tekintik magukat, jelentősen hozzájárulnak az általános sikerhez. Ehhez fel kell szerelni a szükséges készségekkel, és további támogatást kell kapniuk.

**SZERZŐ**

Marianne Ochsenhofer

**BEOSZTÁS/FUNKCIÓ**

Projekt asszisztens

**SZERVEZET**

Brainplus

**ORSZÁG**

Ausztria

**KAPCSOLAT (SZERVEZET)**

[www.brainplus.at](http://www.brainplus.at)



# Életkormenedzsmen:

## amikor az életkor nem akadály a tehetségek megnyerésében

— Jennifer Nolan —



A munkahelyi életkor nagymértékben figyelmen kívül hagyja azt a sok pozitív tulajdonságot, amelyet az idősebb munkavállalók a munkaerőnek kölcsönöznek. A tudás, a szakértelem, a tapasztalat és a lojalitás csak néhány azok közül a tulajdonságok közül, amelyeket a vállalatok kihagynak azáltal, hogy továbbra is elfogulnak (tudatos vagy tudattalan) az idősekkel szemben. Az Egészségügyi Világszervezet által kidolgozott Global Report on Ageism 83 000 embert kérdezett meg 57 országból, és azt találta, hogy minden második ember mérsékelten vagy erősen öregedő attitűddel rendelkezik, ami korlátozhatja a rendelkezésre álló tehetségállományt.

Az életkori elfogultság gyakran a

legnyilvánvalóbban a széles körben elterjedt mítoszokban mutatkozik meg, például abban, hogy az idősebb munkavállalók nagyobb valószínűséggel betegszenek meg, vagy lassan dolgoznak, vagy nem „digitális bennszülöttek”. E nézetek túlsúlya rávilágít arra, hogy meg kell változtatni az idősebb munkavállalókkal kapcsolatos narratívát, felhasználni a kutatási tanulmányokból származó tényeket, amelyek megcáfolják ezeket a mítoszokat vállalatainkon belül, és elkerülni a káros kliséket, amelyek korlátozzák az idősebb munkavállalók potenciálját vállalatainkon belül.

A 45 év feletti munkaerő növekszik, és tapasztalatot, lelkesedést és hűséget kínál a munkaadóknak azoknak, akik továbbra is befektetnek a karrierjükbe, különösen akkor, ha máshol tapasztalták az öregedést. Tehát hogyan érhetjük el a legjobban ezt a gyakran kiaknázatlan tehetségtárat?

### 1. Lehetőségek és sokszínűség a munkakörben –

Sok idősebb alkalmazott még mindig nagyon motivált és ambiciózus. Azonban frusztrálhatják vagy elszakadhatnak a kihívások hiányától és a korlátozott vezetői lehetőségektől a jelenlegi szerepkörükön belül. Egy másik gyakran elterjedt tévhit az a felfogás, hogy az idősebb





munkavállalók kijelentkeztek, és csak nyugdíjba vonulásra várnak. Cége méretétől és felépítésétől függetlenül lehetőség nyílik az idősebb dolgozók tapasztalatainak és lelkesedésének kiaknázására mentorálási lehetőségek megteremtésével, egy adott projektben csapatvezetési nyílások kialakításával, külső rendezvényeken a cég nagykövetének kinevezésével, ill. tréningeken, vagy új alkalmazottakkal való barátkozás lehetőségeinek felkínálása. Azzal, hogy az idősebb és a fiatalabb munkavállalók számára ugyanolyan elkötelezettséget kínálunk a karrierfejlesztésben, egyértelmű lehetőség nyílik a 45 év feletti tehetségek megtartására.

2. Amint azt a Talent4LIFE Model Kézikönyvben kiemeltük, a 45 év feletti **munkavállalók számára ugyanolyan fontosak a képességek átképzésének és továbbképzésének lehetőségei egy új területen, mint az új tehetségek megszerzése. A kutatások szerint az idősebb munkavállalók továbbra is szívesen próbálkoznak karrierjük új szakaszával, valami újba kezdenek, vagy valódi szenvedélyt vagy érdeklődést fedeznek fel. Tapasztalataikkal és tanulási vágyukkal új szemüvegen keresztül szemlélik karrierjüket, amely gyakran nem csak a pénzhez**



kötődik.

3. **Rugalmasságot kínál a cégnél.** Sok idősebb munkavállaló most egy kis rugalmasságot keres, hogy még sok termelékenyebb és jövedelmezőbb évet dolgozhasson, miközben van ideje más érdeklődési körök vagy támogatások gyakorlására is. Az ebbe az új, kiegyensúlyozott megközelítésbe rugalmasan illeszkedő munka kínálása kiaknázatlan tehetségtárat nyit meg.

4. Kövesse a befogadó tehetséggondozási stratégiát: Az **életkor** a sokszínűség egyetlen olyan aspektusa, amelynek életünk egy szakaszában mindannyian részesei leszünk. Az integrációt, különösen az életkori sokszínűséget előmozdító vállalatok lesznek a legjobb helyzetben ahhoz, hogy tőkét kovácsoljanak az idősebb munkavállalók értékéből, és minimálisra csökkentsék a jövőbeli készséghiánynak való kitettségüket.

Gyakorlatiasnak lenni a készségekkel kapcsolatban, különösen a jelenlegi helyzetben, ahol egyre nő a tehetséghiány és sok vállalkozás küzd a kulcsfontosságú szerepek betöltésével, a tapasztalaton és a technikai alkalmasságon túlmenően a toborzás során, hanem inkább a puha készségekre, viselkedésre, motivációra és kulturális illeszkedésre néz, ez egy jó megoldás lehet. pozitív megoldás, amely bizonyítja, hogy az életkor nem lehet akadály a tehetségek megnyerésében.

**SZERZŐ**

Jennifer Nolan

**BEOSZTÁS/FUNKCIÓ**

Director

**KAPCSOLAT (SZERZŐ)**

jennifer@fipl.ie

**SZERVEZET**

Future In Perspective Limited

**ORSZÁG**

Írország

**KAPCSOLAT (SZERVEZET)**

www.futureinperspective.com

# Az ipari szektor felkészül

## a „nagy nyugdíj” érkezésére

— José Luis Bezanilla —

A következő 10 évben a jelenleg dolgozók fele felmondja a munkahelyét, és pótolni kell őket. A dolgozó népesség előregedése mára valósággá vált, ami más tényezőkkel együtt, mint például az infláció, a növekvő energiaköltségek és az ipari költségek, amelyek megduplázódtak, nagy bizonytalanságot teremtenek a mai munkaerőpiacon.

A *baby boom* " néven ismert csoport, az 1958 és 1977 között születettek, akik a szakmai életük végéhez közelednek, ami azt jelenti, hogy néhány éven belül a "nagy nyugdíjba vonulás" előtt állunk.

Mi, akik elhivatottak a pályaválasztási tanácsadás és a munkaerő-kiválasztás iránt, már egy ideje komoly problémákat azonosítunk, amelyekkel a vállalatok, különösen az ágazati kkv-k a generációváltás lebonyolítása során szembesülnek. Az egyes pozíciókban nagy tapasztalattal rendelkező szakképzett szakemberek nem találnak helyettesítőt. Ezek nagy hagyományokkal rendelkező ipari munkák, amelyek a fémek első átalakításához, gyártásához vagy hegesztéséhez kötődnek, ahol több évre van szükség ahhoz, hogy elsajátítsák a munka megfelelő elvégzéséhez szükséges készségeket, ismereteket és kompetenciákat.

Amikor a cégek szakmai profilt kérnek, nem diplomával, hanem olyan speciális készségekkel rendelkező embereket keresnek, amelyeket sok esetben csak tapasztalattal lehet megszerezni. Ebben az esetben a jó képzés nem elég.

Az életkormenedzsmen nem csupán generációváltás és munkahely-elvesztés kérdése, hanem egy nagyobb problémát, a vállalatok



számára megfoghatatlan és differenciális érték elvesztését – *know-how-ját* – kezeli. A cégeknek gondoskodniuk kell arról, hogy szakembereket találjanak a kilépő tehetségek helyére, de mindenekelőtt arra kell összpontosítaniuk, hogy azokat a tudást kezeljék, amellyel a tapasztalt szakemberek az évek során hozzájárultak a céghez. Biztosítaniuk kell, hogy a nyugdíjba vonuló személlyel ne távozzon. A tanulásnak ára van a vállalatoknak, de az elvesztés költsége nagyobb.

Ahhoz, hogy a fontos ne váljon sürgőssé, elengedhetetlen előre látni azt a valóságot, amelyet néhány év múlva nemcsak az ipar, hanem általában a munkaerőpiac is megtapasztal. A „nagy nyugdíj” menedzselése nem csak a sikeres és a nyugdíjba vonulók pótlását segítő szakemberek felkutatását jelenti, hanem a távozni szándékozó kulcsfontosságú személyek azonosítását is, és fokozatosan és természetesen megpróbáljuk pótolni őket. Olyan mechanizmusokat kell létrehoznunk, amelyek elősegítik ennek a tudásnak a fiatalabb nemzedékek felé történő átadását, hogy az a vállalatok egyik nagy megkülönböztető értékeként megmaradjon és megszilárduljon.



A helyzet tovább romlik, ha figyelembe vesszük, hogy az európai üzleti szövetek több mint 90%-át kis- és középvállalkozások (kkv-k) teszik ki, amelyek pontosan azok, amelyek a legkevesebb gazdasági és emberi erőforrással rendelkeznek a gazdálkodáshoz. ezeket az átmeneteket.

A Spanyol Kis- és Középvállalkozások Konföderációja (CEPYME) által nemrégiben közzétett adatok szerint Spanyolországban jelenleg több mint 100 000 állás van betöltetlenül, mivel számos ágazatban hiányoznak a képzett szakemberek. Ez nem csupán technológiai profil kérdése, hanem egyformán érinti az ipart, az építőipart és a szolgáltatásokat. Ha pedig a jövőbe tekintünk, a problémát tetézi a „nagy nyugdíj”. Minden arra utal, hogy 2030-ra Spanyolországban akár 2 millió munkahely is megszűnik, ezek egy része újonnan jött létre, sok másik pedig a generációváltás hiánya miatt.

Az innovatív foglalkoztatáspolitikát, valamint a közintézmények és az üzleti szövetek közötti együttműködés néhány olyan kulcsfontosságú lépés, amely lehetővé teszi ennek a nagy problémának a kezelését, amellyel sok vállalat már most is szembesül.

Mindeközben nem szabad elfelejteni, hogy a legfontosabb ennek a tehetségnek a cégen belüli vonzása és megtartása, és az életkor ne jelentessen veszélyt vagy gyengeséget a kiválasztási folyamatokban, hanem éppen ellenkezőleg. A

tapasztalat a tanulás legnagyobb forrása, az emberek által birtokolt tudás pedig a vállalat legértékesebb immateriális java, ezért nem engedhetjük meg, hogy ez a különböző érték elsikkadjon vagy félredobódjon.

#### SZERZŐ

José Luis Bezanilla

#### BEOSZTÁS/FUNKCIÓ

Employment Area

#### KAPCSOLAT (SZERZŐ)

[www.linkedin.com/in/jose-luis-bezanilla](http://www.linkedin.com/in/jose-luis-bezanilla)

#### SZERVEZET

FVEM

#### ORSZÁG

Spanyolország

#### KAPCSOLAT (SZERVEZET)

[www.linkedin.com/company/fvem/mycompany/?viewAsMember=true](http://www.linkedin.com/company/fvem/mycompany/?viewAsMember=true)





# Munkaerő megtartása válság idején

— Hintya András —

A START Fejlesztési Alapítvány részvétele a Talent4LIFE projektben nagyon fontos szakmai kihívás számunkra, hiszen a felnőttképzés az egyik alaptevékenységünk, a tehetséggondozás pedig az egyik legfontosabb kutatási és szakmai területünk.

Alapítványunk egy viszonylag fiatal szervezet, de szakembereink több mint 10 éves tehetséggondozási és felnőttképzési tapasztalattal rendelkeznek. Ezért, amikor elkezdtünk dolgozni ezen a projekten, izgatottan vártuk a KKV-k jelenlegi helyzetét a munkavállalók megtartása szempontjából feltáró kutatásunk eredményeit.

A kutatás nem hozott túl biztató eredményeket. Míg a nagyvállalatok, különösen a multinacionális cégek nagy hagyományai vannak a tehetségek kiválasztásának és belső képzésének, valamint az esélyegyenlőség biztosításának, a kisvállalkozások gyakran munkaerőhiánnyal küzdenek, és általában örülnek, ha meg tudják tartani a meglévő munkaerőt. A fiatalok körében nagy a migráció,



sokan engednek a csábító ajánlatnak, hogy külföldön vállaljanak munkát. A magyarországi kisvállalkozások között gyakran a 40 év feletiek alkotják a munkavállalók többségét, hiszen számukra fontosabb a stabilitás, és a munkaadók is jobban értékelik őket tapasztalatuk miatt.

A kkv-szektorban a belső képzés gyakran az alapvető szakmai területekre, az időszakos biztonsági és egészségmegőrzési képzésekre korlátozódik. A külső képző szervezetek bevonása költséges, a vállalkozók nem engedhetik meg maguknak a munkaidő elvesztését. A szolgáltató iparban (építőipar, karbantartás és szolgáltató szektor, kiskereskedelem, turizmus és vendéglátás) a kisvállalkozásokban van jelen a legkevésbé a tehetséggondozás és a fejlesztés.

Ugyanakkor a technológiai iparágak és a csúcstechnológiai szolgáltatások, pl. vegyipari cégek, orvostechnológia, szoftverfejlesztés, startupok, sokkal nagyobb hangsúlyt fektetnek a képzésre, és többféle módon igyekeznek megtartani a jól képzett dolgozókat.

A munkaerőpiacot számos tényező mozgatja. 2022-ben is fenyeget a COVID19 járvány, van energiaválság és infláció is. Ilyen környezetben a vállalkozások elsősorban a piac megtartására és a túlélésre összpontosítanak. Az infláció leértékeli a béreket, ami feszültségeket okoz. Ebben az esetben a munkaadók egy nehéz kérdéssel szembesülnek – hogyan lehet megtartani a meglévő munkaerőt. A COVID19 bezárások kezdetén sok vállalat kénytelen volt elbocsátani néhány alkalmazottját, akik többsége nem tudott visszatérni régi munkahelyére. Ez azt mutatja, hogy a munkaerőpiac a globális gazdasági folyamatok miatt folyamatosan változik.



Egy másik terület, amely nagyban javíthatja a munkaerő piacképességét, a digitalizáció. Egyre több vállalkozás fejleszt alkalmazásokat, belső webes felületeket és közösségi média jelenlétet. Ezeket keresztül az alkalmazottak aktívan részt vesznek, nyitottabbá téve őket a személyes és szakmai fejlődésre. Ha az alkalmazottak nyitottak a digitális eszközök használatára, akkor könnyebben ismerked-

nek meg az online tananyagokkal.

A Talent4LIFE projekt lehetőséget kínál a kisvállalkozásoknak a túlélésre. Reméljük, hogy optimizmusunk átkerül a projekttel kapcsolatba kerülő vállalkozásokra is.

Mindezeket figyelembe véve projektünk fejlesztései kiváló eszközt adnak a munkáltatók kezébe. Reméljük, hogy az általunk kidolgozott online eszközt és módszertani kézikönyvet megismerő cégek minden bizonnyal bevezetnek valamilyen tehetséggondozó rendszert, felméri és fejlesztik munkatársaik kompetenciáit, fejlesztési és karrierterveket készítenek. Fel kell ismerniük, hogy a jól képzett, hozzáértő és elkötelezett munkaerő hatalmas piaci előnyt jelent számukra. Reméljük, hogy ezzel a fejlesztéssel támogatni fogjuk az általunk megszólított KKV-kat piacképességük és társadalmi elismertségük növelésében.

A hazai munkaerőpiac ismeretében reméljük, hogy a magyar kormány, valamint az országos és regionális kereskedelmi és iparkamara újraindítja a kisvállalkozások támogatott képzését, különösen a soft skillek területén, mert nagy az igény rájuk. Emellett a nyelvi és digitális kompetenciák fejlesztése a legsürgetőbb igény. Ez elsősorban a turizmust, a vendéglátást és a kiskereskedelmet érinti.



**SZERZŐ**

Hintya András

**BEOSZTÁS/FUNKCIÓ**

Elnök

**KAPCSOLAT (SZERZŐ)**

startalapitvany@gmail.com

**SZERVEZET**

START Fejlesztési Alapítvány

**ORSZÁG**

Magyarország

# A pandémia utáni korszak a tehetséggyondozásban

— Chrystalla Pachita —

Miközben bármilyen méretű vállalat nehezen alkalmazkodik a munka valóságához a COVID-19 után, és lépést tart a negyedik ipari forradalommal, a HR-es és vezetői szakértelem iránti igény még soha nem volt ekkora. A kihívásokkal teli 2020-as év lehetőséget adott arra, hogy a HR osztályok újradefiniálják magukat, és eltávolodjanak attól a feltételezéstől, hogy kizárólag adminisztratív feladatokra koncentrálnak. A változások korszakában a HR részlegek létfontosságúvá váltak az alkalmazottak változásra való reagálásának biztosításában, a morál emelésében és a vállalati teljesítmény javításában. Ahogy egy vállalkozás növekszik, jellemzően változásokon megy keresztül a stratégia, a struktúra és a belső folyamatok. Ezekhez a változásokhoz néhány alkalmazott

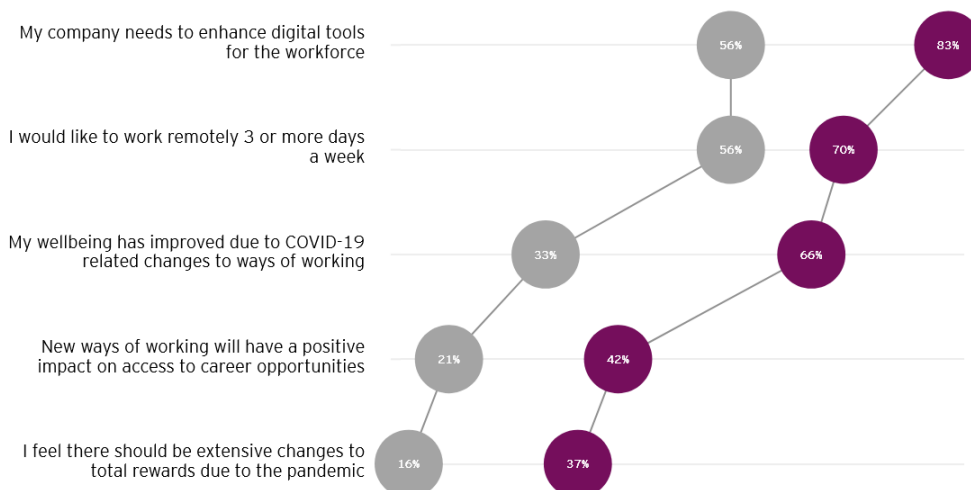
nehezen tud alkalmazkodni, és csökkenhet a termelékenység és a morál.

A változás elkerülhetetlenül ijesztő lehet, mivel eltávolíthat minket megszokott környezetünkől és életmódunkból. A szervezeteknek gondoskodniuk kell arról, hogy munkatársaik felkészüljenek a változásokra a változás kommunikálásával, az ok és az eredmény ismertetésével, a képzéssel és a nyomon követési eljárások érvényesítésével, ugyanakkor biztosítva a munkavállalók biztonságát és biztonságát. Ha a munkavállalókat a változás folyamatában részesítjük azáltal, hogy folyamatosan tájékoztatjuk és bevonjuk őket a folyamatba, akkor motivált marad, és tudatosítja bennük a változás előnyeit. Ennek a folyamatnak elengedhetetlen része a célzott eljárási képzés biztosítása, illetve a változás során a

Employees likely to leave their current employer are embracing new ways of working

Employee's likelihood to leave job in the next 12 months

- Likely to leave ("Job jumpers")
- Unlikely to leave ("Company committed")



Credit: EY 2022 Work Reimagined Survey



munkatársak támogatására kijelölt személy. Ezek a lépések biztosítják, hogy mindenki ugyanazon az oldalon legyen, és minden zökkenőmentesen működjön.

Ahogy a világ a világvárvány utáni korszakba lép, a HR-menedzserek egyre gyakrabban fordulnak szakképzett tanácsadókhoz, hogy segítsék őket feladataik ellátásában. A munkavállalókra vonatkozó „új normál” megfogalmazásakor különböző tényezőket kell figyelembe venni. Amint azt a cégigazgatók és a HR-szakemberek jól tudják, a járvány sok mindent megtanított nekünk. Itt az ideje, hogy kiválasszuk, mit tartunk meg és mit dobjunk el. Az egyik legnagyobb változás a távmunka drámai növekedése. Feljegyezték, hogy az alkalmazottak általában a hibridebb munkarendet részesítik előnyben, és értékelik a fizikai irodai jelenlét és a távmunka közötti választás lehetőségét. Módszereket kell találni a hatékony és átlátható kommunikáció elősegítésére, a távoli alkalmazottak munkájának nyomon követésére, ugyanakkor arra, hogy a társadalmi dinamikában bekövetkező elkerülhetetlen változások ne fenyegethessék a meglévő szervezeti kultúrát. Az olyan folyamatok, mint a digitális toborzás, a távoli beépítés és a digitális HR-dokumentumkezelés egyre fontosabbá válnak, és a HR-szakembereknek megfelelő felszereléssel és oktatással kell rendelkezniük.

A digitális átalakulásba, innovációba és kreativitásba való befektetés továbbra is a tehetségfejlesztés fontos pillére marad egy szervezetben. A technológia megváltoztatja mindannyiunk munkamódszerét, és ez alól a HR sem kivétel. A kommunikáció új módjaival és az alkalmazottak teljesítményének nyomon követésével a HR folyamatosan alkalmazkodik ahhoz, hogy az élen járjon. A digitális átalakulás felé való elmozdulás elősegítette, hogy a HR az adminisztratív feladatokról a stratégia kidolgozására és az alkalmazottak elkötelezettségének javítására helyezze a hangsúlyt. Az új munkamódszert követően hasonló funkcionalitás várható és fejlesztése szükséges a dolgozóknak. Ezért a szervezeteknek olyan készségeket kell biztosítaniuk, mint a rugalmasság, az alkalmazkodóképesség és a digitális tudás.

Ahogy egyre gyakoribbá válik a bárhonnán történő munkavégzés lehetősége, ez azt jelenti, hogy a HR jövője befogadóbb és változatosabb



kultúrát igényel. Ezt figyelembe véve a HR-fejlesztésnek olyan célzott stratégiákra kell összpontosítania, amelyek sokszínű munkaerőt vonzanak és megtartanak. Az a szervezet, amely elkötelezett a sokszínűség, egyenlőség és befogadás (DEI) kezdeményezéseinek előmozdítása mellett, nemcsak sikeres munkahelyet hoz létre és tart fenn, és elkötelezettséget mutat a DEI védelme iránt politikáival és gyakorlataival, hanem versenyelőnyben is részesül.

A továbbképzés vagy olyan új készségek fejlesztése, mint a rugalmasság, alkalmazkodóképesség, empátia, sokrétű csapatvezetés, valamint a részlegek/kultúrák közötti csapatmunka elengedhetetlen. Nem meglepő, hogy az emberi erőforrások jövője az alkalmazottak tapasztalatától függ. A munkavállalói tapasztalat javítására és/vagy újratervezésére való törekvés (a toborzástól a szervezeten belüli karrierig) dinamikus, agilis és rugalmas szervezeti struktúrát alakított ki, amely viszont növeli a munkavállalói elégedettséget, elősegíti a szervezet hírnevét és munkáltatói márkáját, valamint versenyelőnyt biztosít.

**SZERZŐ**

Chrystalla Pachita

**BEOSZTÁS/FUNKCIÓ**

Projekt menedzser

**KAPCSOLAT (SZERZŐ)**

info@sealcyprus.org

**SZERVEZET**

SEAL CYPRUS

**ORSZÁG**

Ciprus

**KAPCSOLAT (SZERVEZET)**

<https://sealcyprus.org>

[www.facebook.com/sealngocy](http://www.facebook.com/sealngocy)



IHK-Projektgesellschaft mbH  
OSTBRANDENBURG

# Az innováció és a

## generációmenedzsment révén jövőbe mutató vállalatok

— Anna-Carina Mohrholz —

Munkavégzés az irodában vagy a termelésben heti 40 órában, évről évre. A legtöbb korábbi generáció így dolgozott. Megjelentek a munkahelyen, elvégezték a feladataikat, majd elindultak haza. De mi történt, amikor nem tudtak fejlődni? Mi van akkor, ha túl idősök lesznek a rájuk bízott munkához, ha a családi körülmények miatt nem tudnak megjelenni, vagy ha tehetségük teljesen máshol hiányzik? Senki sem tudta, és őszintén szólva senkit sem érdekelt.

A jelenlegi munkaerő - piaci helyzetben azonban, ahol a tehetségeikért vívott háború állandóan jelen van, ez a megközelítés már nem működik. A munkaadóknak a vállalatnál kell tartaniuk az alkalmazottakat, és a lehető legjobban ki kell használniuk tehetségüket – az ismert és az ismeretlent.

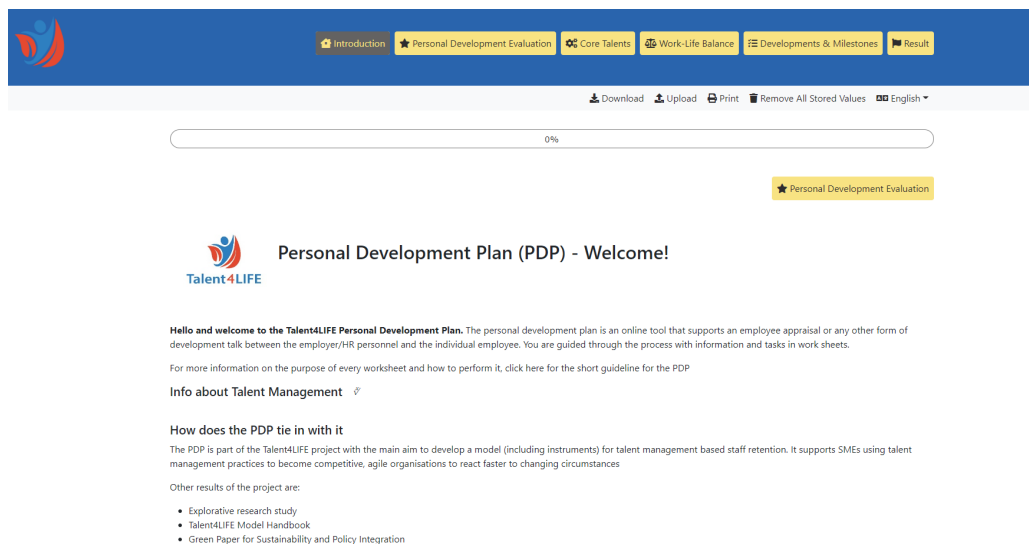
A tény, hogy ez minden eddiginél sürgetőbb, a Talent4LIFE projektünkben is megmutatkozott. A munkaadók a leghosszabb ideig elbocsátottak olyan dolgozókat, akik „túl öregek” lettek, mióta más tehetségek tárházába nyúlhattak. Mivel ezek már nem állnak rendelkezésre, a cégek nehezen tudják betölteni a nyitott pozíciókat. Itt tekinthetnek az idősebb munkavállalókra. Az Eurostat statisztikái szerint 2009 és 2021 között az idősebb, 55-64 éves munkavállalók foglalkoztatása folyamatosan emelkedett. Mivel az Eurostat nem kínál konkrét statisztikákat a 45 év feletti munkavállalókra vonatkozóan, feltételezhető, hogy ezek a számok még magasabbak. Azt is érdemes megjegyezni, hogy Németország (zöld) és Írország (rózsaszín) számai végig az európai átlag felett vannak. Ez a két partnerország több idősebb munkavállalót alkalmaz, mint a 27 EU-tagállam átlaga. Ciprussal (narancssárga)

egy másik projektpartner áll közelebb a csúcshoz. Míg a felvételi arányuk az időszak elején meghaladta az európai, sőt az íreket is, azután ez alá süllyedt, és 2018-ban ismét megelőzte Írországot.

Ebből az a következtetés vonható le, hogy az elmúlt évtizedben nőtt a tapasztaltabb munkaerő felvétele az EU-ban, és 2021-re mind a 27 tagállam magasabb számokról számolt be, mint 2009-ben.

Annak ellenére, hogy ezek az idősebb munkavállalók – az X generáció és a baby boom korúak – alkotják az EU legnagyobb csoportját 6,2 millió 45 év feletti emberrel, szemben a 16 és 44 év közötti 4,6 millióval (Eurostat, Népesség január 1-jén életkor és nem szerint, 2022), ezeket nem veszik kellőképpen figyelembe az üres állások betöltésekor. Projektünk azt mutatta, hogy sok vállalat nem is fontolgatja, hogy idősebb munkavállalókat alkalmazzon. Ez azonban nem csak a tapasztaltabb generációról szól. Ahhoz, hogy a cégek az utóbbi időben sikeresek legyenek, fontos a generációmenedzsment alkalmazása, hogy minden generáció és munkatársa számára megmutassuk, hogy a vállalat fejlődési potenciált kínál. A folyamatos alkalmazkodásról és az innovációról szól. Ahhoz, hogy reagálni tudjanak a változó piaci feltételekre, a kkv-tulajdonosoknak és -vezetőknek tervvel kell rendelkezniük. Ebbe az alapvető dolgok beletartoznak, például tudni, hogy ki mikor megy nyugdíjba, és ki tudja majd helyettesíteni. Ezenkívül intézkedéseket kell hozni annak ellenőrzésére, hogy a jelenlegi alkalmazottak még mindig optimálisan tudják-e ellátni munkájukat, vagy szükségük van-e más, újabb készségekre. A munkaerőpiacon jelentkező új igények, mint például a digitalizáció, az életkor





SEQ Figure \\* ARABIC 2 The Talent4LIFE Personal Development Plan

előrehaladtával folyamatos készségfejlesztést tesznek szükségessé. Az összetettebb feladatok is átképzést igényelhetnek. Másrészt az idősebb munkavállalók hosszú távú tapasztalatait, a vevőkkel, beszállítókkal fennálló hosszú távú kapcsolataikat ki kell használni, és a távozás után is a cégben kell tartani. Az új készségek és tapasztalatok kombinációjára van szükség, és a HR- és kkv-vezetőknek hozzá kell igazítaniuk az intézkedéseket az egyensúly és a közös munka érdekében.

Ez külső bemeneten keresztül valósulhat meg, és gyakran előfordul, amikor nem a toborzás, a megtartás és a fejlesztés – különösen a 45 év feletti munkavállalók esetében – nem a fókuszált cél. Bár a kkv-k tisztában lehetnek az ilyen intézkedések fontosságával, meglévő intézkedéseik, terveik és stratégiáik így átgondolhatók, racionalizálhatók és továbbfejleszthetők. Míg a külső tanácsadás nagyon hasznos lehet, sok vállalatnak megvan a lehetősége arra, hogy ezeket a folyamatokat belülről kezelje. A Talent4LIFE projekt megmutatta, hogy a partnerországok kkv-i jól ismerik a jelenlegi és a jövőbeli kihívásokat. Ennek ellenére nem tudják, hogy szembenézhetnek-e velük a mostani alkalmazottakkal. Annak elemzésére, hogy rendelkezésre áll-e már a megfelelő tehetségállomány, és milyen további ismeretlen tehetségekkel rendelkeznek a munkatársak, a konzorcium kidolgozta a Talent4LIFE Személyes Fejlesztési Tervet (PDP). Ez egy online eszköz, amely támogatja a munkavállalói értékelést vagy bármilyen másfajta fejlesztési beszélgetést a munkáltató/HR személyzet és az egyes munkavállaló között. A feladatlapon a tehe-

tséggondozással és a feladatokkal kapcsolatos információkkal vezetik át őket a folyamaton. A munkalapok közös kitöltésével a munkáltató és a munkavállaló többet tud meg egymásról, tehetségükről és terveikről, így szilárd alapot biztosít a további fejlődéshez. Az eszközt a GDPR

szerint tervezték, és bármikor újra felhasználható. A becsült időtartam egy óra, és bemutatja a fejlesztési célok tömör készletét, az elérendő mérföldköveket és a megfelelő felülvizsgálati dátumokat. Ez a strukturált folyamat fejlődést és innovációt tesz lehetővé a kkv-kon belül. Mindkettő csak akkor lehetséges, ha ismert a status quo, és minden érintett fél a felelősen van.

Lényegében a dolgozók és a környezet ismerete, azok rendszeres áttekintése és a világos cél szem előtt tartása adja meg az innovációt. A kkv-knak optimalizálniuk kell folyamataikat, és minden generációt szem előtt kell tartaniuk, hogy jövőbiztosak legyenek. Ehhez pedig időre és eszközökre van szükségük.

**SZERZŐ**

Anna-Carina Mohrholz

**BEOSZTÁS/FUNKCIÓ**

Nemzetközi projektmenedzser

**KAPCSOLAT (SZERZŐ)**

mohrholz@ihk-projekt.de

**SZERVEZET**

IHK Projektgesellschaft mbH

**ORSZÁG**

Németország

**KAPCSOLAT (SZERVEZET)**

www.ihk-projekt.de

# PÉLDÁK A LEGJOBB GYAKORLATRA

**tól partnerországokban  
és Európa-szerte**





**Talent4LIFE**



# Demográfiai tanácsadás munkavállalóknak + cégeknek

**Életkornak megfelelő munkakörnyezet, mint a munkaerőhiány leküzdésének eszköze - Demográfiai tanácsadás munkavállalóknak + cégeknek**

A Demográfiai Tanácsadás munkavállalóknak + cégeknek egy vállalati tanácsadó projekt, amelyet az Európai Szociális Alap és az Osztrák Szövetségi Munkaügyi Minisztérium forrásaiból finanszíroztak, és amelyet az ÖSB Consulting munkacsoport vezető partnerként és a Deloitte valósított meg. A BAB, a

Movement és a Merlin tanácsadó cégekkel konzorciumban a Demographic Consulting Burgenland kivételével Ausztria-szerte tevékenykedett, összesen 150 tanácsadóval. A 2017–2022-es megvalósítási időszakra mintegy 25 millió eurós forrás állt rendelkezésre, így a Demográfiai Tanácsadó a 2014–2020-as ESZA-finanszírozási időszak egyik legnagyobb projektje.

A projekt célja, hogy érzékenyvé tegye az osztrák vállalatokat és munkaerőt az életkoruknak megfelelő munkakörnyezet iránt, és támogassa őket a demográfiai változások kihívásainak leküzdésében. A demográfiai változás az egyik központi kihívás a vállalatok és a munkavállalók számára. Ahogy öregszik a társadalom, a munka világa is: növekszik a 45 év felettek aránya, a munkaerőpiac legnagyobb korosztálya - a baby boom korosztály - a következő tíz évben nyugdíjas lesz, és ezzel egy időben a fiatalabb generációk belépnek a munkaerőpiacra, akik megváltozott igényekkel, elképzelésekkel és értékekkel szembesítik a munkáltatókat. A gyarkornokihiány, a létszámihiány, az ingadozások és a nyugdíjazási hullámok miatti szenvedés érzékelhető mértéke nem jelent problémát az egyes vállalatoknak, régióknak vagy iparágaknak. Itt a demográfiai változás, amely megoldásokat igényel.

Az életkornak megfelelő munkakörnyezet előmozdításával a Demográfiai Tanácsadó segít a vállalatoknak abban, hogy sikeresen megtartsák alkalmazottaikat, megőrizve munkaképességüket egészen nyugdíjazásukig. A humán erőforrás sikeres felhasználása, a tehetségek felismerése

## SZERZŐK

Francesca Herr, BA  
Mag. Michael Steininger

## KAPCSOLATOK

francesca.herr@oesb.at  
michael.steininger@oesb.at

## SZERVEZET

ÖSB Consulting GmbH

## ORSZÁG

Ausztria

## FINANSZÍROZÁSI PROGRAM

Az Európai Szociális Alap (ESZA) és az Osztrák Szövetségi Munkaügyi Minisztérium (BMA)

## IDŐSZAK

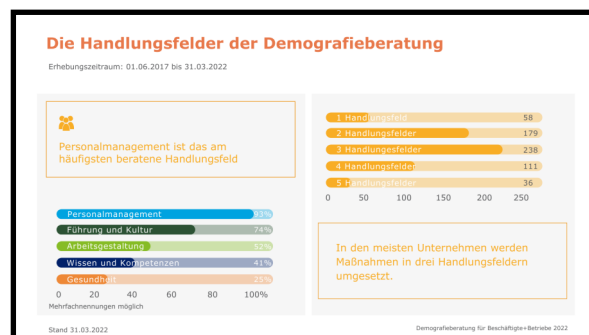
2017. május – 2022. június

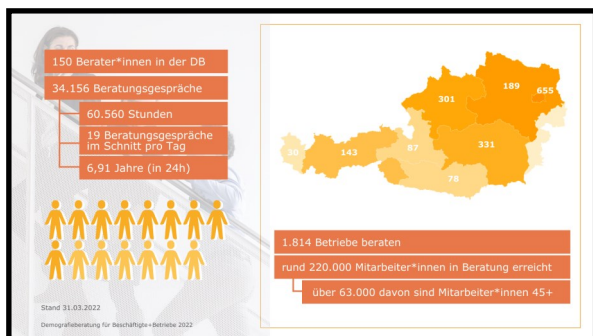
## CÉLKITŰZÉSEK, CÉLOK, EREDMÉNYEK

Érzékenyítés és életkoruknak megfelelő munkakörnyezet kialakítása minden méretű és ágazati vállalatnál Ausztriában

## WEBOLDAL / KÖZÖSSÉGI MÉDIA

www.demografieberatung.at  
Facebook: @demografieberatung  
www.linkedin.com/company/demografieberatung  
www.youtube.com/channel/UCH7CRtPMULSsuVWG6yQGMig





és fejlesztése érdekében célzott, a különböző generációk közötti együttműködést elősegítő, tudásátadó, hosszú távú utódlási tervezést alakító intézkedések megvalósítása szükséges. Az ilyen intézkedések lehetővé teszik a nemzedékekre érzékeny menedzsmentet annak érdekében, hogy figyelembe vegyék és egyesítsék a munkavállalók igényeit az élet különböző szakaszaiban. A demográfiai tanácsadás egy olyan munkakörnyezet kialakítását jelenti, amelyben minden alkalmazott részt vesz, és amelyben mindenki fejlődhet és tanulhat (egymástól).

Ausztriában 2021-ben először több gyakornoki állás volt betöltetlen, mint jelentkező <sup>1</sup>. Az AMS-nek (munkaerő-piaci szolgáltatás) bejelentett állások száma 2022 márciusában elérte a 124 000 körüli megüresedett állást, ami körülbelül 50 000-rel több, mint az előző évben <sup>2</sup>. A munka világának szemléletváltásra van szüksége: a munkahelyeknek rugalmasabbá kell válniuk, és a potenciális munkavállalókhöz kell igazodniuk,



nem pedig fordítva. Ebben a folyamatban a központi változást a vezetők jelentik, akiknek tisztában kell lenniük a munkavállalók korosztály és életszakasz szerinti igényeivel. A stratégiai személyzeti tervezésnek az alkalmazottak életkor szerinti megoszlásán kell alapulnia, hosszú távú perspektívát kell alkalmaznia, és lehetővé kell tennie a változást és az agilitást.

A vállalaton belüli különböző generációk igényeinek figyelembe vételével a saját munkáltatói vonzerővel való aktív bánásmód jelentősen hozzájárulhat ahhoz, hogy a cégnél elkerülhető legyen a szakképzett munkaerő hiánya: A vezetési kultúra pillérei mellett a vállalatról alkotott kép a régióban a javadalmazási kérdések és a munkakörülmények kialakítása, a megalapozott karrier- és fejlesztési tervezésen alapuló aktív tehetséggondozás jelentősége növekszik. A munkatársak alkotói szabadsága, személyes felelősségvállalásának mértéke, ötleteik kezelése, fejlődési lehetőségeik és természetesen a továbbképzési lehetőségek központi témája lesz a tanácsadói ajánlatok kialakításának és sikeres megvalósításának.



Agenda Austria (28. Februar 2022): Erstmal mehr offene Lehrstellen als Suchende, <https://www.agenda-austria.at/grafiken/erstmals-mehr-offene-lehrstellen-als-suchende/>

Statista.de (05. April 2022): Anzahl der offenen Stellen von März 2021 auf März 2022, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/552276/umfrage/offene-stellen-in-oesterreich-nach-monaten/>



# Megtartás 50+

## Vállalkozói képzési program 50 év felettieknek

### Bevezetés

Az elmúlt évtizedekben az Európai Unió lakossága elöregedett. Az EU 55 éves és idősebb népességének aránya az 1990-es 25%-ról 2010-re 30%-ra nőtt, és 2030-ra várhatóan eléri a 37%-ot (Eurostat, 2012). Ennek következtében a munkaerő is öregszik – az 55 és 69 év közötti munkaerő aránya 1987 és 2010 között 26,5%-kal nőtt. Az Európai Unió előtt álló kihívás, hogy megtalálja a módját az öregedés tapasztalatainak hasznosításának és átadásának. új lehetőségeket adni azoknak, akik túl öregek lesznek

jelenlegi munkájukhoz. És a vállalkozás lehet a válasz.

A vállalkozói tevékenységet úgy tekintik, mint a jólét megteremtésének folyamatát az üzleti vállalkozások alapításának, működtetésének és az abba való befektetés bármely részében való részvétel révén. A KEEP50+ projekt ötleteket és jó gyakorlatokat gyűjt össze az 50 év felettiek vállalkozói képzésében, hogy támogassa e célcsoport vállalkozói kezdeményezéseit.

Az 50 év felettiek vállalkozói képzésére vonatkozó képzési javaslat általános képzési programötletet kínál különféle képzési szervezeteknek, például munkaügyi központoknak, munkanélküli ügynökségeknek, vállalkozásfejlesztési központoknak és más olyan szervezeteknek, amelyek vállalkozói tanfolyamokat vagy képzéseket fejlesztenek és tartanak.

### SZERZŐ

Adela Vitkovska

### KAPCSOLAT

adela.vitkovska@eurofortis.lv

### SZERVEZET

Biedriba Eurofortis

### ORSZÁG

Lettország

### FINANSZÍROZÁSI PROGRAM

Erasmus+

### IDŐSZAK

2016-2018

### CÉLKITŰZÉSEK, CÉLOK, EREDMÉNYEK

Nemzetközi projekt egy vállalkozási képzési program kidolgozására 50 év felettiek számára, amely négy modulból áll (Önértékelés, hogyan kezdjem, a vállalkozás, folyamatos coaching)

### WEBOLDAL / KÖZÖSSÉGI MÉDIA

[www.facebook.com/Keep50](http://www.facebook.com/Keep50)



### A célközönség

A KEEP50+ projekt olyan 50 év feletti emberekkel foglalkozik, akik munkanélküliek, karrierváltás előtt állnak, vagy olyan üzleti ötleteik vannak, akiket önálló vállalkozóvá szeretnének váltani.





### Képzési program

A KEEP50+ projektben egy képzési programot dolgoztak ki, amely négy különböző modulból áll.

#### 0. modul – Önértékelés

Az első modul az előmodul, a 0. modul. Ez tartalmazza a tanulók önértékelését. Az önértékelés egy strukturált kérdőív/online eszköz vagy egy interjú, ahol egy szakember interjút készít a vállalkozói képzés résztvevőivel.

#### 1. modul – Kezdés

Az 1. modult indítási fázisnak nevezzük. A résztvevők megismerkednek azzal, hogy mi kell egy cég indításához és működtetéséhez.

#### 2. modul – A vállalkozás

A 2. modul átfogó bevezetést kínál a résztvevőknek az összes szükséges eszközbe és tudásba, amelyekre saját vállalkozásuk indításához szükségük van. A résztvevők üzleti tervezési képzésben részesülnek, és áttekintést kapnak a különböző eszközökről, mint például a SWOT-elemzés, az igényelemzés és a marketing-stratégia készítése.

#### 3. modul – Folyamatos coaching

A 3. modulban a cégek már létrejöttek, és a vállalkozók megfelelő támogatásban részesülnek a társaságok működésének első hónapjaiban. A 3. modulban kiemelt hangsúlyt fektetnek arra, hogy minden résztvevő számára megfelelő mentort találjanak, aki a vállalat életének első évében segítheti őket.

# KEEP 50+

#### Biedriba Eurofortis (koordinátor)

SOROS NEMZETKÖZI HÁZ

Anmiro Oy

BSD Srl

brainplus - Projektmenedzsment Schabereiter

Szövetség lektorú a konzultantú

Generations Solidaires Val d'Oise 95

Znanie Egyesület

KARDITSA NA.KA SA FEJLESZTÉSI ÜGYNÖKSÉG

Iniciativas de futuro para una Europa social

# AgeWise

Az életkor a munkahelyi diszkrimináció leggyakoribb formája Írország szigetén. Kutatások kimutatták, hogy minden ötödik ember tapasztal valamilyen életkoron alapuló megkülönböztetést a munkahelyén. „Az öregedés körüli sztereotípiák tartósak és széles körben elterjedtek annak ellenére, hogy nincs megalapozott tudományos alapjuk” – mondta Dr. Trudy Corrigan, a DCU-ban működő National Anti-Bullying Research and Resource Centre kutatója. A munkahelyi összefüggésben olyan feltételezéseket tartalmaz, hogy az emberek egy bizonyos életkor elérése után ellenállóvá válnak a változásokkal szemben, és kevésbé képesek új ismeretek elsajátítására – különösen a



technológia terén. Ritkán találnak azonban bizonyítékot e sztereotípiák alátámasztására, és valójában a tanulási képességet nagyrészt nem befolyásolja az életkor. Az öregedéssel kapcsolatos kutatások során, különösen a munkahelyeken, fontos szempont az intellektuális működésre vonatkozó szilárd bizonyíték. A megnövekedett életkor ritkán jár együtt a kognitív működés alacsonyabb szintjével. Az idősek megtanulják különféle módokon kompenzálni azokat a szempontokat, amelyeket az intellektuális hanyatlás érint. Ide tartoznak azok a stratégiák, amelyek kamatoztatják erősségeiket és hasonló múltbeli eseményekkel kapcsolatos tapasztalataikat. Az eredmény az, hogy a munkakörnyezet kompetenciájáról szóló tanulmányok azt mutatják, hogy az emberek a 60-as éveikben és azon túl is folyamatosan fejlődnek. E kutatási eredmények ellenére az életkor és a sztereotípiák hozzájárulnak az idősekkel és különösen az idősebb munkavállalókkal szembeni negatív attitűdök kialakulásához.

Az Age & Opportunity 1988-ban alakult, válaszul az idősekkel és az öregedéssel kapcsolatos pozitívabb hozzáállásra. Napjainkban is folytatják az innovációt, mint az öregedéssel foglalkozó vezető gondolkodók Írországban, és kihívást jelentenek a kulcsfontosságú kérdésekben, hogy ösztönözzék a pozitív változást és a jólétet, ahogy az emberek öregszenek. Az Age & Opportunity létrehozta az AgeWise -t, hogy leküzdje a munkahelyi öregedést. Program.

Az AgeWise egy professzionálisan támogatott műhely, amelynek célja, hogy felhívja a figyelmet

## SZERZŐ

Jennifer Nolan, Future  
In Perspective Limited

## KAPCSOLAT

[engage@ageandopportunity.ie](mailto:engage@ageandopportunity.ie)

## SZERVEZET

Age & Opportunity

## ORSZÁG

Írország

## FINANSZÍROZÁSI PROGRAM

Health Service Executive, Írország Művészeti  
Tanácsa, Sport Ireland

## IDŐSZAK

Folyamatban lévő

## CÉLKITŰZÉSEK, CÉLOK, EREDMÉNYEK

Az AgeWise az Age & lehetőség  
professzionálisan támogatott workshopja,  
amelynek célja, hogy felhívja a figyelmet az  
idősödő és idős emberekkel kapcsolatos  
attitűdökre a munkahelyen.

## WEBOLDAL / KÖZÖSSÉGI MÉDIA

<https://ageandopportunity.ie/engage/agewise>



az idősödő és idős emberekkel kapcsolatos attitűdökre a munkahelyen. Alkalmos munkaadók és időseknek szolgáltatásokat nyújtó személyek számára. Arra ösztönzi a cselekvést, hogy miként csökkenthető az öregedés a szervezeteken és a munkahelyeken. A műhely lehetővé teszi résztvevők számára:

- megérteni az ageizmus személyes, kulturális és strukturális hatásait
- azonosítani az idősekkel szembeni diszkrimináció eseteit
- stratégiákat dolgozzon ki az életkoron alapuló munkahelyi diszkrimináció leküzdésére

Az AgeWise online formátumban érhető el a csoportok számára különféle környezetben, és a foglalkozások interaktív előadásokból állnak, amelyek lehetőséget kínálnak a megbeszélésre és a tapasztalatok megosztására, és megszólalhatnak azok, akik korábban tapasztalhatták az öregedést. Az AgeWise A program olyan megközelítéssel készült, amely képessé teszi az embereket arra, hogy saját életük ügynökei legyenek. Folyamatosan új módokat találnak az emberek bevonására, motiválására és támogatására.

Az Age & Opportunity a vezető nemzeti fejlesztési szervezet, amely azon dolgozik, hogy az életkor előrehaladtával a lehető legjobb

életminőséget biztosítsa mindannyiunk számára. Feladataik:

1. Az idős emberek kreativitásának és értékének megőrzése.
2. A sztereotípiák és az öregedéssel kapcsolatos negatív nézetek elleni küzdelem.
3. Inkluzív és vonzó tapasztalatok kialakítása, amelyek megfelelnek a sokszínű idős felnőtt lakosság érdeklődésének és szükségleteinek.
4. programok és megközelítések fejlesztése, tesztelése és hatásának mérése .
5. Bizonyítékok rendelkezésre bocsátása a döntéshozók és a szolgáltatók számára .
6. Együttműködés a partnerekkel és az érdekelt felekkel annak biztosítása érdekében, hogy Írország politikáit, stratégiáit és programjait közvetlenül tájékoztassák az idősek szükségletei és tapasztalatai.



# LearnGen

## Nemzedékek közötti mentorálás és tanulás a munkahelyen

A LearnGen projekt a különböző generációkhoz tartozó dolgozó felnőttek támogatására és arra irányul, hogy életkori szükségleteiknek megfelelően mentorálják egymást, azaz az idősebb generáció mentorálja a fiatalabb generációt a stratégiai gondolkodásban, a kritikus gondolkodásban és a döntéshozatalban, valamint a fiatalabb generációt. az idősebb generáció mentorálása a digitális készségek fejlesztésével, az új munkavégzési gyakorlatokkal és az innovációkkal kapcsolatban.

A

szakképzési szolgáltatókkal (külső és továbbképzőkkel) együtt dolgozó projekt HR szakembereket, üzlet- és vonalvezetőket, valamint vállalkozásokat oktat a munkahelyi életkorral kapcsolatos kérdésekre, és olyan modellt kínál, amely támogatja a befogadó és életkoruknak megfelelő gyakorlatokat a vállalatokon belül. A munkahelyi életkor és zaklatás kulcstényezői gyakran az életkor előrehaladtával kapcsolatos sztereotípiákhoz kapcsolódnak. Az Intergenerational Learning képzési anyag kidolgozásával a LearnGen projekt javította a munkaalapú tanulást a szakmai továbbképzésben (CVET), miközben építette a szakképzési és szakképzési szolgáltatók kapacitását, hogy a vállalkozásokat a generációk közötti tanulásra és a befogadó munka gyakorlatára oktassák. A LearnGen projekt nagymértékben az öregedés elleni munkahelyi gyakorlatok kezelésére irányul, és számos olyan eszközt, megközelítést és L&D- programot kínál, amelyek elősegítik a generációk közötti tanulást és mentorálást, segítve a vállalatokat abban, hogy kiaknázzák az összes alkalmazott tehetségét az üzlet fejlődése érdekében. .

A LearnGen projekt támogatást és képzést nyújt különböző generációs célcsoportoknak (fiatal és idősebb dolgozó felnőtteknek), hogy mentorálási készségeket fejlesszenek ki az egymástól való tanításhoz és tanuláshoz. A legújabb tanulmányok azt mutatják, hogy az idősebb, érettebb munkavállalók stratégiai és kritikus gondolkodást, valamint problémamegoldó képességet fejlesztenek ki, és a kutatások azt sugallják, hogy az idősebb munkavállalók profitálhatnak digitális készségeik fejlesztéséből, a LearnGen projekt áthidalta a generációk közötti szakadékot azáltal, hogy nyitott és nyitott szabadon hozzáférhető Intergenerációs tanfolyam és képzési csomag az alkalmazottak számára, hogy vállalaton belüli mentorokká váljanak. Mind a fiatalabb, mind az idősebb egyének az öregedés áldozatai. Az egymással való találkozás azt jelenti, hogy felfedezhetik, kik ők valójában,

### SZERZŐ

Jennifer Nolan, Future  
In Perspective Limited

### KAPCSOLAT

jennifer@fipl.ie

### SZERVEZET

Bulgarian-Romanian Chamber of Commerce  
and Industry (BRCCI)

### ORSZÁGOK

Bulgária, Írország, Cseh Köztársaság,  
Portugália, Görögország, Ciprus, Portugália,  
Görögország, Ciprus

### FINANSZÍROZÁSI PROGRAM

Erasmus+ Program

### IDŐSZAK

24 months

### CÉLKITŰZÉSEK, CÉLOK, EREDMÉNYEK

The main aims of the LearnGen project are to support workers (older and younger) to develop core skills necessary to teach and learn from each other through reverse mentoring partnerships. The project seeks to improve collaboration and knowledge and enhance access to training and qualifications for all employees within companies.

### WEBOLDAL / KÖZÖSSÉGI MÉDIA

www.learnngen.eu







és mit nyerhetnek egymástól, valamint megvitathatják, hogyan hat rájuk az öregedés. A kiegyensúlyozott beavatkozás kialakítása során egyenlő figyelmet fordítottak az idősebb és a fiatalabb generációkra egyaránt.

A fordított mentori és mentori modellek segítségével a LearnGen projekt a különböző generációkhoz kapcsolódó sztereotípiákat kívánta kezelni és megszüntetni. A projekt célja az is, hogy az alkalmazottak képességeit fejleszteni tudja saját és kollégáik készségeinek felismerésére, valamint az elkülönült munkahelyeket állandósító akadályok lebontására. A fordított mentorálás egy hídépítő gyakorlat a nemzedékek között, ahol a beszélgetés az új digitális kommunikációs eszközök integrálásától kezdve egészen annak megvitatásáig terjedhet, hogy a fiatalok szerint milyennek kell lennie a munka világának. „A fordított mentorálás kétirányú út” – mondja Mary Harrison, az Optimum üzleti képzési és támogatási vállalat vezérigazgatója. „Az eredmények kézzelfoghatóak és felbecsülhetetlen értékűek lehetnek abban, hogy segítik a mai vezetőket egy erősebb és robusztusabb üzleti tevékenységben, és lehetőséget biztosítanak a jövő vezetőinek, hogy felülről láthassák a kilátást.” Ahhoz, hogy a fordított mentori kapcsolat működjön, világos célkitűzésekkel kell rendelkeznie, és meglehetősen rendszeres időközönként kell megtör-

ténnie, bár a megállapodásnak nem kell túl formálisnak vagy merevnek lennie. A mentoroknak és mentoráltaknak nyugodtnak kell lenniük az elrendezésben, így ők kapják a legtöbb értéket belőle. Mint a mentorálás minden formájának, a fordított mentorálásnak is minden szervezetben a bizalmon, a titoktartáson, a kölcsönös tiszteleten és az érzékenységen kell alapulnia.

Az egyenlőség, a sokszínűség és a befogadás proaktív kezelése egyre fontosabb a vállalat kultúrája és mai működése szempontjából. Számos szervezet törekszik az akadályok lebontására, az inkluzivitás előmozdítására és a meglévő alkalmazottak megtartásának lehetőségeire, különösen a 45 év felettiekre. Ha belegondolunk, a „generációs szakadék” kifejezés még soha nem volt relevánsabb, mint manapság, hiszen akár öt generáció dolgozik egymás mellett – az 1940-es évek közepe és az 1960-as évek közepe között született baby boom kortól a Z generációig, akik 1995 után születtek. A mai munkaerő széleskörű élettapasztalattal és korszakokkal állítja kihívás elé a menedzsmentet, nem utolsósorban azért, mert a technológia jelentősen megváltoztatta a munkakörnyezetet, mióta a baby boom korosztály kezdetben belépett a munkaerőpiacra.

A teljes LearnGen képzési csomag eléréséhez látogasson el a [www.learnngen.eu](http://www.learnngen.eu) oldalra, és regisztráljon a LearnGen eLearning platformon.



Co-Funded by  
the Erasmus+ Programme of  
the European Union

This project has been funded with support from the European Commission. This publication 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 Number: 2020-1-UK01-KA204-079165





# Zubilan Plus

A Zubilan Plus egy új, a munkavállaláshoz szervesen kapcsolódó program vezetői profillal rendelkező, 45 év feletti és munkanélküliek számára.

A célcsoport maximum 30, a Bizkaia régióban regisztrált munkanélküli (24 résztvevő és 6 tartalékos) volt, akik korábbi szakmai tapasztalattal rendelkeznek vezetői, vezetői vagy középvezetői beosztásban, csoportvezetési vagy egyéb feladatkörrel. Emellett a projekt olyan proaktív embereket keresett, akik motiváltak és elkötelezettek egy intenzív álláskeresési pályán.

A program biztosítja a szükséges eszközöket ahhoz, hogy a kulcskompetenciákkal és készségekkel rendelkező embereket felkészítsék a személyre szabott álláskeresési útvonalak tervezésére és megvalósítására, egyéni és csoportos foglalkozásokon keresztül.



A Zubilan Plus program ajánlatokat

- Csoportos foglalkozások a munkaerő aktivizálására és a képességek frissítésére a foglalkoztathatóság javítása érdekében.
- A stratégia tervezésének és a pályázat előkészítésének egyéni foglalkozásai irányítási és coaching technikákon keresztül. A mentor tanácsot ad, és végigkíséri a szakembert a folyamat során, hogy segítsen nekik elhelyezkedni.
- Az álláskeresést javító kompetenciák és készségek felkészítéséhez szükséges transzverzális erőforrások.
- Pályázatok népszerűsítése bizkaiai cégek körében, álláslehetőségeket keresve. A CEBEK, a Bizkaia Üzleti Konföderáció és gazdálkodó szervezetei teljes támogatásukat nyújtják azzal, hogy hídként lépnek fel a bizkaiai cégekkel.

A programban szakértő tanácsadók is részt vesznek a program leendő résztvevőinek profiljainak állásközvetítésében. Átfogó támogatást nyújtanak, többek között: orientációs technikákat, coachingot, szakmai célkitűzések tervezését, álláskeresési útvonal kidolgozását és interjúk készítését.

## SZERZŐ

Joseba Sainz de Baranda

## SZERVEZET

Bizkaia - DEMA

## ORSZÁG

Spanyolország

## FINANSZÍROZÁSI PROGRAM

Regionális

## IDŐSZAK

12 hónap

## CÉLKITŰZÉSEK, CÉLOK, EREDMÉNYEK

45 év feletti vezetői profillal rendelkezők foglalkoztatási támogatása.

## WEBOLDAL / KÖZÖSSÉGI MÉDIA

[www.dema.eus](http://www.dema.eus)



A Zubilan Plus elkötelezett a köz-magán együttműködés mellett, ezért hozták létre a Bizkaia-CEBEK Üzleti Konföderációval, a Bizkaia üzleti szövetének legrepresentatívabb képviselőjével. A CEBEK, az FVEM, az AVEQ, a CECOBI és az ASCOBI ágazati szövetségeivel együtt tisztában van az ezen a területen működő cégek szakmai profiligényeivel, és közelebb hozza a programot a különböző akciókkal rendel-

kező cégekhez. A programban a vezetői profilok munkaerő -piaci beilleszkedési folyamataival foglalkozó szakértő tanácsadók is részt vesznek, és átfogó támogatást nyújtanak a résztvevőknek.



# Sparkling Grey

Az Európa 2020 stratégia rámutat arra, hogy Európa két fő strukturális gyengesége a fokozott idősödés és – különösen az idősebb munkavállalók – alacsony foglalkoztatottsága. Ezt a stratégiát megerősítették az aktív idősorról szóló tanácsi következtetések, amelyekben a tagállamokat arra hívják, hogy „bátorítsák a vállalatokat életkorkezelési stratégiák bevezetésére; az idősebb munkavállalók foglalkoztatási arányának emelése a munkakörülmények javításával és az egész életen át tartó tanulásba való befektetéssel; az idősek oktatáshoz és IKT-hoz való hozzáféréseinek elősegítése; közös elvek kidolgozása az aktív idősödéshez”. Ezen erőfeszítések ellenére az idősebb munkavállalók továbbra is olyan kihívásokkal néznek szembe, amelyek

hátráltatják hosszabb ideig tartó munkaviszonyukat, vagy éppen ellenkezőleg, ösztönzik a korai nyugdíjazást, nevezetesen: rendszerszinten – jogosult nyugdíjkorhatárra; az aktív munkaerő -piaci szolgáltatásokhoz való hozzáférés hiánya a nyugdíjkorhatár után; a társadalom idősebb munkavállalókkal szembeni előítéletei; a vállalatokat nem ösztönzik az aktív életkor-kezelési politikák alkalmazására, az útmutatás és az egész életen át tartó tanulás lehetőségeinek hiánya.

**Szervezeti szint** – Az életkort figyelembe vevő HR-politikák és irányítási tevékenységek hiánya; olyan munkakörülmények és munkastruktúrák, amelyek közvetlenül nem támogatják a továbbtanulást; változó és kialakulóban lévő karrierfejlesztési modellek és a munkaerőpiac rugalmasabbá tétele; lehetőségek hiánya a technológiai változásokkal való lépéstartásra; az információhiány és a közösségi hálózatok csökkenése.

**Egyéni szint** - Önbecsülés elvesztése és tanulási hajlandóság vagy fáradtság; elavult készségek; hiányzik a későbbi életben bekövetkezett változások kezelésének és a velük való megbirkózás képessége; nem ismerik a munkaerőpiac működését.

A Sparkling Grey projekt célja, hogy támogassa a KKV-k szervezeti politikáit és gyakorlatait az életkor-kezelési stratégiákkal kapcsolatban, amelyek ösztönzik az egész életen át tartó tanulás, és megkönnyítik az idősek hozzáférését a nyitott oktatási forrásokhoz, amelyek célja a munkával töltött idő meghosszabbítása, valamint a vállalatok és idősebb munkavállalók igényeihez igazított nyugdíjazási folyamatok előkészítése. A szükségletek és érdekek. A projekt hidat hozva létre a szervezetek és idősebb dolgozók között, a többgenerációs munkaerőben rejlő lehetőségeket a korbarát munkahelyek előmozdítására (valamint a különböző életkorú munkavállalók közötti esélyegyenlőség biztosítására), valamint a tudástranszfer és a

## SZERZŐ

Joseba Sainz de Baranda

## SZERVEZET

Inova+

## ORSZÁG

Portugália

## FINANSZÍROZÁSI PROGRAM

Erasmus+

## IDŐSZAK

2 év

## CÉLKITŰZÉSEK, CÉLOK, EREDMÉNYEK

A SPARKLING GREY célja, hogy a textil- és fémágazatban tevékenykedő kkv-k számára korrigált és innovatív humán erőforrás-gazdálkodási stratégiákat biztosítson, amelyek az életkorral és a többgenerációs problémákkal foglalkoznak.

## WEBOLDAL / KÖZÖSSÉGI MÉDIA

<http://sparkling-grey.eu>

nemzedékek közötti együttműködés felforrósítására is felhasználja. tanulás, amely mind a vállalatok, mind a munkavállalók számára előnyös.

Ezen túlmenően, és felismerve, hogy a rendszer-szintű kihívásokkal is foglalkozni kell, a projekt célja, hogy politikai szintű vitát ösztönözzön egy olyan fenntartható keret létrehozása érdekében, amely megfelelően kezeli az idősödő munkaerőhöz kapcsolódó szervezeti és egyéni kihívásokat.

Részletesen, a Sparkling Grey célja, hogy a textil- és fémágazatban működő kvv-k számára kiegészített és innovatív humán erőforrás-menedzsment stratégiákat biztosítson, amelyek az életkorral és a többgenerációs problémákkal foglalkoznak, miközben támogatják a kifejezetten az idősebb munkavállalókat célzó karriermenedzsment készségeket.



## SPARKLING GREY



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

[www.sparkling-grey.eu](http://www.sparkling-grey.eu)



# I Am The Best

## Legjobb Tehetségmentor Közhasznú Nonprofit Magyarország

A **Legjobb Tehetségmentor Közhasznú Nonprofit Kft.** fő profilja a tehetséggondozás és a 18-35 éves fiatalok mentorálása. Emellett a cég fejlesztési és nem formális képzést, szervezetfejlesztést és személyi tanácsadást is kínál.



A cég 2010-es megalakulása óta nagy hangsúlyt fektet a 45 év feletti szakemberek foglalkoztatására és megtartására. Ennek egyik fő oka a szakmai tapasztalat és a megfelelő hitelesség biztosítása az ügyfelek felé. További fontos ok a fiatal szakemberek mentorálása és a belső képzések biztosítása. Egy részük alkalmazott, de többségük önálló alvállalkozó.

A program sikerének kulcsa az izgalmas szakmai kihívások, a jó munkahelyi légkör és a szakmai fejlődés biztosítása a szakemberek számára. Szakembereink rendszeresen szerveznek workshopokat, konferenciákat, támogatjuk szakmai rendezvényeken való részvételüket. Támogatjuk külföldi továbbképzéseken való részvételüket. Szakértőként nemzetközi projektek, pl. Erasmus+ program projektek megvalósításában vesznek részt. Hozzájárulnak a képzési tantervek és egyéb szellemi output anyagok kidolgozásához, képzéseket biztosítanak nemzetközi résztvevőknek, mentorálnak külföldi gyakornokot. Mentorálást is biztosítanak a cégünkben gyakorlatukat teljesítő hazai szakképző gyakornokok számára.

### SZERZŐ

Nóra Szuhai

### KAPCSOLAT

szuhain@soneas.com

### SZERVEZET

Legjobb vagyok Tehetségmentoráló Közhasznú Nonprofit Kft./ I Am The Best Talent Mentoring Public Benefit Non-profit Ltd.

### ORSZÁG

Magyarország

### FINANSZÍROZÁSI PROGRAM

Internal project

### IDŐSZAK

8 év

### CÉLKITŰZÉSEK, CÉLOK, EREDMÉNYEK

45 év feletti oktatók és edzők foglalkoztatása és alvállalkozási szerződés.

### WEBOLDAL / KÖZÖSSÉGI MÉDIA

www.soneas.com







Szakembereink, tréneink, coachaink egy része vállalati szervezetfejlesztési és tanácsadói feladatokban vesz részt: jellemzően közép- és felsővezetői képzésben, személyi fejlesztésben, amelyek egy vállalat belső fejlődéséhez szükségesek. Ezekben a folyamatokban szakembereink végzik a teljes folyamat fejlesztését, adminisztrációját, riportálását, dokumentálását, azaz aktívan részt vesznek a teljes üzleti folyamatban. Ezzel biztosítjuk, hogy munkájuk fontosnak és hasznosnak érezze magát, és természetesen jutalmazzuk a sikert.

A fiatalok számára kidolgozott tehetségprogramban 45 év feletti szakembereink eredményesen dolgoznak, nemcsak azért, mert tapasztalatuk tiszteletet érdemel, hanem azért is, mert a szervezetünk által kidolgozott generációk közötti együttműködési program eredményesen alkalmazható. Szakértőink számos rendezvényen, fórumon ismertették a program sikerét, így például a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara vállalkozói rendezvényein. A program elemeit más cégek is átvették és sikeresen alkalmazzák.



# A LAM-project A tehetséges régióért



Az 1989-es forradalom után nem sokkal Kovászna és Hargita megyébe érkezett, Romániának nyújtott külföldi segélyek eredményeként merült fel. A segélyek kedvezményezettjei és az adományozók többsége számára nyilvánvaló volt, hogy ezt a humanitárius segílyt formájától függetlenül szívesen fogadták. Ez a támogatás azonban nem jelentett hosszú távú megoldást számos nehéz problémára, amellyel Románia és összességében a helyi mezőgazdaság szembesült.

A Kovászna megyei Ilieni Kezdeményező Csoport KATÓ Béla ilieni református lelkész úr vezetésével, az evangélikus egyház képviselői. Az



Alapítvány / Fundație / Foundation



## SZERZŐ

Klárík Attila

## KAPCSOLAT

office@lamilieni.ro

## SZERVEZET

Fundatia LAM (LAM Alapítvány)

## ORSZÁG

Románia

## FINANSZÍROZÁSI PROGRAM

Első 15 év: DEZA / HEKS (Svájc), azóta – saját forrás.

## IDŐSZAK

30 év

## CÉLKITŰZÉSEK, CÉLOK, EREDMÉNYEK

Átállás a centralizált (szocialista) gazdaságból az önfenntartó gazdaságba, elsősorban a mezőgazdaságban, kis-, közép- és mikrovállalkozások (kkv-k) szintjén *tanulással*, *gyakorlatozással* és *kedvezményes hitelbefektetéssel*.

## WEBOLDAL / KÖZÖSSÉGI MÉDIA

[www.lamilieni.ro](http://www.lamilieni.ro)[www.facebook.com/lamilieni.ro](https://www.facebook.com/lamilieni.ro)

Egyházak Szövetsége (HEKS) és a svájci DEZA (Svájci Fejlesztési és Együttműködési Ügynökség) kidolgozta a Kovászna megye hosszú távú fejlesztésének programját – a mezőgazdaság, valamint a kis-, mikro- és középvállalkozások regionális fejlesztési programját. Egy ilyen program alkalmazásához az alapítvány volt a legalkalmasabb keret. Így közel 2 éves szervezői tevékenység után 1992-ben megalakult a LAM Ilieni Alapítvány. A LAM alapítvány neve valójában egy mozaik, amely a német, román és







magyar *mezőgazdaság* szó első betűjéből alakult ki: **L** andwirtschaft, **A** gricultură , **M** ezőgazdaság .

A LAM Alapítvány fejlesztésének és működésének alapját képező pénzügyi forrásokat főként a Svájci Államszövetség biztosította a DEZA-AZO-n és az Evangélikus Szervezeten keresztül. Egyházak (HEKS), valamint számos más adományozó. Az alapítványnak sikerült létrehoznia egy rotációs alapot (forgótőkét) és hatékonyan kölcsönöz alapítványi forrásokat a gazdálkodóknak és egyéni vállalkozóknak. Ennek a rotációs alaprendszernek köszönhetően a pénzt folyamatosan új projektek létrehozására fordították. A visszatérített pénzügyi eszközök az alapítvány tulajdonát képezik, és új projektekre fordítják.

Az Alapítvány közvetlenül nem folytat gazdasági vagy kereskedelmi tevékenységet, ideális nonprofit szervezet.

Hargita megyei magángazdálkodók szakmai továbbképzése, valamint a kedvezményes kamatozású hitel támogatása. háztartásaik fejlesztése és megerősítése.

A LAM Alapítvány célja és célkitűzései a következők voltak:

- Tanácsadás a mezőgazdaság területén és tudásátadás;
- Mezőgazdasági képzések szervezése – elméletben és gyakorlatban itthon és külföldön;
- Állandó tudásátadás biztosítása a megcélzott területeken különböző generációk számára, az idősebbektől a fiatalabbakig, a régió folyamatos fejlődésének biztosítása érdekében;
- Különböző területeket (mezőgazdaság, mezőgazdasági építőipar, tej- és húsfeldolgozás) lefedő segítő és tanácsadó központok létrehozása;

- Kölcsönök és a hitelrendszerhez való hozzáférés támogatása a mezőgazdasági termelők, valamint a kis- és középvállalkozások számára a LAM területén;
- A megfelelő technológiai eszközökhöz való hozzáférés támogatása.

A LAM Alapítvány az elmúlt időszakban több mint 14 000 gazdálkodóknak, vállalkozóknak és háziasszonynak adott lehetőséget szakmai továbbképzésre, és sok új munkahelyet biztosított számukra.

Az ország hitelezési tevékenységét szabályozó jogszabályok változása miatt a LAM Alapítvány kénytelen volt külön jogalapra helyezni hitelezési tevékenységét. Így 2005 végén bejegyezte a LAM Microcredite SA nevű céget, 2019-ben pedig egy másik társaságot - a LAM in-Vest SA-t -, amelyen keresztül a mai napig folytatja hitelezési tevékenységét. A két hitelintézet évente átlagosan 400 új hitelt nyújt 5,5-6 millió euró értékben. A hitelek több mint kétharmada mezőgazdasági vállalkozásoknak szól, a többi a vidéken működő kis- és középvállalkozásokat segíti. A két hitelintézet hét megyében összesen 10 fiókban kínálja szolgáltatásait.

A LAM Alapítvány ma 6 állandó alkalmazottal és mintegy 15-20 külső szakértővel (oktatókkal, trénerekkel) dolgozik. Munkáját héttagú Kuratórium szabályozza; melynek elnöke KATÓ Béla úr, az Erdélyi Református Egyház püspöke.



# Ciprus helyreállítási és ellenálló képeségi terve 2021–2026

## 5.2. KOMPONENS

### Munkaerőpiac, szociális védelem, szociális jólét és befogadás

#### Ciprus helyreállítási és ellenálló képeségi terve 2021–2026:

A COVID-19 világjárvány gazdasági és társadalmi hatásainak kezelése, a fenntartható fejlődés előmozdítása és az uniós gazdaság rugalmasságának biztosítása érdekében az Európai Bizottság 2020-ban ideiglenes

finanszírozási eszközt vezetett be az EU kilábalására és a válságból való kilábalásra.

A Recovery and Resilience Facility (RRF) révén, amely az új generációs uniós gazdaságélénkítési csomag központi eleme, összesen 672,5 milliárd eurós összeget tesznek elérhetővé hitelek és támogatások formájában a tagállamok által végrehajtott reformok és beruházások támogatására. Céljuk a koronavírus-járvány gazdasági és társadalmi hatásainak mérséklése, valamint az európai gazdaságok és társadalmak fenntarthatóbbá, ellenállóbbá és felkészültebbé tétele a zöld és digitális átállás kihívásaira és lehetőségeire.

A ciprusi helyreállítási és rezilienciaterv öt (5) szakpolitikai tengely és tizenhárom (13) komponens köré épül fel, amelyek mindegyike összhangban van a terv stratégiai céljával és célkitűzéseivel. A ciprusi RRP kulcsfontosságú stratégiai célja a „gazdaság ellenálló képességének és az ország gazdaságilag, társadalmilag és környezetileg fenntartható, hosszú távú növekedéshez és jóléthez való potenciáljának erősítése”.

Az 1,2 milliárd eurós összköltségvetésű RRP 133 beruházás és reform végrehajtását segíti elő 2026-ig terjedő végrehajtási időszakkal, beleértve 35 támogatási programot, amelyek főként vállalkozásoknak, valamint állami és magánszervezeteknek, civil szervezeteknek és civil szervezeteknek szólnak. magánszemélyek.

**SZERZŐ**  
SEAL CYPRUS

**KAPCSOLAT**  
info@sealcyprus.org

**SZERVEZET**  
Ciprusi Köztársaság, Pénzügyminisztérium

**ORSZÁG**  
Ciprus

**FINANSZÍROZÁSI PROGRAM**  
EU Helyreállítási és Ellenállóképességi  
Eszköz (RRF)

**IDŐSZAK**  
2021-2026

#### CÉLKITŰZÉSEK, CÉLOK, EREDMÉNYEK

1. reform: Megfelelő jövedelempótlás és szociális védelemhez való hozzáférés biztosítása mindenki számára
2. reform: A rugalmas munkavégzés előmozdítása távmunka formájában, amely javítja a munka és a magánélet egyensúlyát és növeli a foglalkoztatást

**WEBOLDAL / KÖZÖSSÉGI MÉDIA**  
[www.fundingprogrammesportal.gov.cy/  
en/program-major-category/cy-cyprus-  
recovery-and-resilience-plan](http://www.fundingprogrammesportal.gov.cy/en/program-major-category/cy-cyprus-recovery-and-resilience-plan)  
[www.cyprus-tomorrow.gov.cy](http://www.cyprus-tomorrow.gov.cy)



## Szakpolitikai terület/terület: 5.2 Munkaerőpiac , szociális védelem, szociális jólét és befogadás

munkaerőpiac , valamint a koragyermekkori nevelés és gondozás területeivel foglalkozó reformok és beruházások moduljából áll . Ezen túlmenően a komponens célja a világjárványnak a lakosság legsebezhetőbb csoportjaira gyakorolt káros hatásainak mérséklése.

A kormány a társadalombiztosítási rendszer (SIS) reformját fogja folytatni annak érdekében, hogy a foglalkoztatás típusától és időtartamától függetlenül mindenki számára fokozza a szociális védelmet a különféle ellátások fedezetének kiterjesztésével és javításával.

Emellett egyszerűsíteni fogja a SIS-re vonatkozó jogszabályokat, és előmozdítja a rugalmas foglalkoztatási formákat a távmunkára vonatkozó új jogszabályok létrehozásával. A reform magában foglalja az következő akciókat:

- Új jogszabályok bevezetése és kollektív szerződések előmozdítása a távmunka szabályozására
- Támogatott távmunka rendszere. A program a személyzeti költségek egy részének támogatására vonatkozik a munkáltatók ösztönzéseként

Az Állami Foglalkoztatási Szolgálat (ÁFSZ) működési teljesítménye javítani fog a munkanélküliek és a munkaadók jobb kiszolgálása érdekében. A kormány ösztönözi fogja a nem foglalkoztatott, oktatásban vagy képzésben nem részesülő fiatalok (NEET-ek) foglalkoztatását, fokozza a NEET-fiatalok tájékoztatási tevékenységét, és elősegíti a regisztrált munkanélküli fiatalok munkaerő - piaci integrációját azáltal, hogy hatékony együttműködési keretek között segíti elő képzésüket és pályaválasztási tanácsadásukat. - együttműködés akadémiai intézményekkel és képzési központokkal. 0-3 éves és 8 hónapos korú gyermekek számára elérhető, megfizethető óvodák elérhetőségének bővítésébe.

A koragyermekkori nevelésnek és gondozásnak a gyermekek fejlődési útjára és tanulási eredményeire (tudás, készségek és kompetenciák) gyakorolt előnyei mellett ez a reform lehetővé teszi a népesség további tagjainak belépését és megtartását a

munkaerőpiacon , különösen a gyermekes nők esetében, hozzájárul a nemek közötti egyenlőséghez, a termékenységi ráta növeléséhez és az egyenlőtlenségek mérsékléséhez. Ez abban is segíti a munkáltatókat, hogy megtartsák alkalmazottaikat, különösen a kisgyermekeseket és a gyermekgondozással foglalkozókat.

### Vonatkozó reformok:

1. reform: A társadalombiztosítási rendszer reformja és a társadalombiztosítási szolgáltatások átalakítása
2. reform: Rugalmas munkaszervezés távmunka formájában

*Kiemelt kezdeményezések:* Modernizálás, Reskill és Upskill

*Az RRP-n keresztül finanszírozandó teljes becsült költségvetés:* 78,9 millió EUR

## Cyprus tomorrow

RECOVERY AND RESILIENCE PLAN



Republic of Cyprus



Funded by the  
European Union  
NextGenerationEU

# Ageing@Work

2030-ra az 55–64 év közötti munkavállalók a munkaerő 30%-át vagy még ennél is többet teszik ki számos országban. A WHO szerint az 50-64 év közötti férfiak és nők körülbelül 30%-a sürgős munkahelyi kiigazításra szorul például mozgásszervi és mentális rendellenességekkel kapcsolatos egészségügyi problémák miatt a korai nyugdíjba vonulás



## Ageing@Work

### SZERZŐ

Az Ageing@Work  
Konzorcium

### KAPCSOLAT

ageing.at.work.project@gmail.com

### SZERVEZET

Coordinator: CERTH – Centre for Research & Technology Hellas; Universidad Politécnica de Madrid, Siemens AG, Mysphera sl, University of Patras, Samsung Electronics (UK) Ltd, Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, Institute for Occupational Medicine, Safety and Ergonomics (ASER), KU Leuven (LUK), Q-Plan International Advisors PC (Q-Plan), Asociación Nacional de Empresarios Fabricantes de Áridos (ANEFA), Multimed Engineers srls (MME), Hit Hypertech Innovations Ltd (HIT)

### ORSZÁGOK

Görögország, Spanyolország, Németország, Egyesült Királyság, Lengyelország, Lengyelország, Belgium, Olaszország, Ciprus

### FINANSZÍROZÁSI PROGRAM

Az Európai Unió Horizont 2020 kutatási és innovációs keretprogramja

### IDŐSZAK

január 1. – 2022. június 30

### CÉLKITŰZÉSEK, CÉLOK, EREDMÉNYEK

Segít az idősödő munkavállalóknak hosszabb ideig fenntartani a termelékenységet, és egyensúlyba hozza a munkájukat és magánéletüket egy digitális eszközplatform segítségével.

### WEBOLDAL / KÖZÖSSÉGI MÉDIA

<https://ageingatwork-project.eu>



és a munkavállalás kockázatának megelőzése érdekében. fogyatékoság. Ezenkívül az ipar gyorsan változik, és minden nap új technológiákat vezetnek be, az idősödő munkavállalóknak pedig alkalmazkodniuk kell az új technológiákhoz és új folyamatokhoz.

A fent említett kihívások leküzdése érdekében az Ageing@Work – egy hároméves, EU-finanszírozású HORIZON 2020 projekt – egy sor rendkívül adaptív, személyre szabott IKT-eszköz kifejlesztését tűzte ki célul az idősödő munkavállalók munka- és lakókörnyezete számára, lehetővé téve számukra, hogy egészségesek maradjanak. hosszabb ideig aktív és produktív.

Az Ageing@Work megoldásokat fejlesztett ki a következők támogatására:

- Jobb munkahelyi kialakítás az ergonómia, a folyamatirányítás, a feladat kiosztás és az ütemezés szempontjából
- Termelékenység fokozás
- Tudásmegosztás és együttműködés
- Ösztönzők az idősödő munkavállaló munkával és étellel kapcsolatos aspektusai számára egy személyre szabott virtuális asszisztens és jutalmazási rendszer révén



## PROJECT PARTNERS



Az Ageing@Work átfogó koncepciója abból indult ki, hogy sürgősen segíteni kell a modern iparágak idősödő dolgozóit a termelékenység és a teljesítmény fenntartásában, miközben egyensúlyt kell teremteni a munka és a magánélet között, az aktív és egészséges időskor összefüggésében.

Az Ageing@Work, miután azonosította az emberi képességekben az életkorral együtt járó és jellemzően a teljesítőképességet befolyásoló változásokat, interdiszciplináris megközelítést követett az adaptív intelligens munka- és

lakókörnyezetek új, fejlett IKT-megoldásainak kifejlesztésében, hogy hatékonyan megfeleljen ezeknek az igényeknek. A kifejlesztett rendszert valós környezetekben használatos eseti forgatókönyvek kontextusában mutatták be, a megcélzott felhasználói csoport tényleges felhasználók részvételével.

# Konkari.com a Nextmile üzemeltetője

nagy az igény a tapasztalt tehetségek iránt.

Sok cég számára kulcsfontosságú téma a megfelelő alkalmazott megtalálása, aki képes eligazodni az összetett témákban, valamint a soft skillék széles skálája és az innovációk társadalmi hatásának előrejelzéséhez szükséges szakértelem. A vállalatoknak folyamatosan olyan készségigényeik vannak, amelyeket a hagyományos toborzás nem elégít ki. Ugyanakkor több ezer motivált szakember van a munka világán kívül. Az információs munkához nem feltétlenül szükséges, hogy a szakértő és a kompetenciaigény egy helyen legyen, sőt, a szükséges kompetencia akár Finnország másik felén is elhelyezhető.

Ezek a megfigyelések vezették az úttörő Nextmile-t a Konkari.com mögötti ötlethez.

**KONKARI.COM**  
powered by nextmile

© konkari.com

A Konkari.com azt a szolgáltatást nyújtja, hogy egy tapasztalt szakértőt a vállalatok kompetenciaigényeivel projektenként ötvözve – ezzel alternatív módszert vezetve be a vállalkozások (nagyok és kicsik) számára, hogy a hagyományos munkaerő-toborzás mellett megfeleljenek készségigényeiknek.

A Sparta Consulting, a Konkari.com szolgáltatások ügyfele, hisz a tapasztalat erejében. A Spartans tapasztalatai és hosszú távú szakemberei az információmenedzsment, a projektmenedzsment, az adatmunka, az értékesítés és a humánmenedzsment területén találhatók.

A cég filozófiája szerint a hosszú távú szakemberek előre azonosíthatják az egyes átalakítási projektekhez kapcsolódó lehetséges buktatókat. Ezen túlmenően a különböző életkorú munkaközösségek olyan réteges tapasztalatokkal és gondolkodásmóddal rendelkeznek, amelyek a működési környezet rohamos változása mellett a vállalat növekedését támogatják.

A Sparta megközelítése az átfogó információkezelés, ahol a technológia csak egy része az egésznek. Ehhez eladói nézőpont is kell: az értékesítési munkában az életkor lehet előny, hiszen a tapasztalatot a vevői munkában szerzik meg.

Többek között a Sparta Consulting jelentkezett az újonnan felvett Heikkire Junika stratégiai számlák igazgatója.

Heikki Junikka (63), aki számítástechnikai mérnök képzésben és MBA végzettségben részesült, karrierje során végig élvezte az értékesítést és az ügyfélkapcsolatot. A nyugdíjkorhatárhoz

## SZERZŐ

Kim-Isabel Kienle

## KAPCSOLAT

kienle@ihk-project.de  
(információk a konkari.com)

## SZERVEZET

Nextmile LTD

## ORSZÁG

Finnország

## CÉLKITŰZÉSEK, CÉLOK, EREDMÉNYEK

A Konkari.com azt a szolgáltatást nyújtja, hogy egy tapasztalt szakértőt a cégek kompetenciaigényeivel egyesítsen projektenként – ezzel egy alternatív módszert vezetve be a vállalkozások (nagy és kis) számára a hagyományos toborzás mellett.

## WEBOLDAL / KÖZÖSSÉGI MÉDIA

www.konkari.com



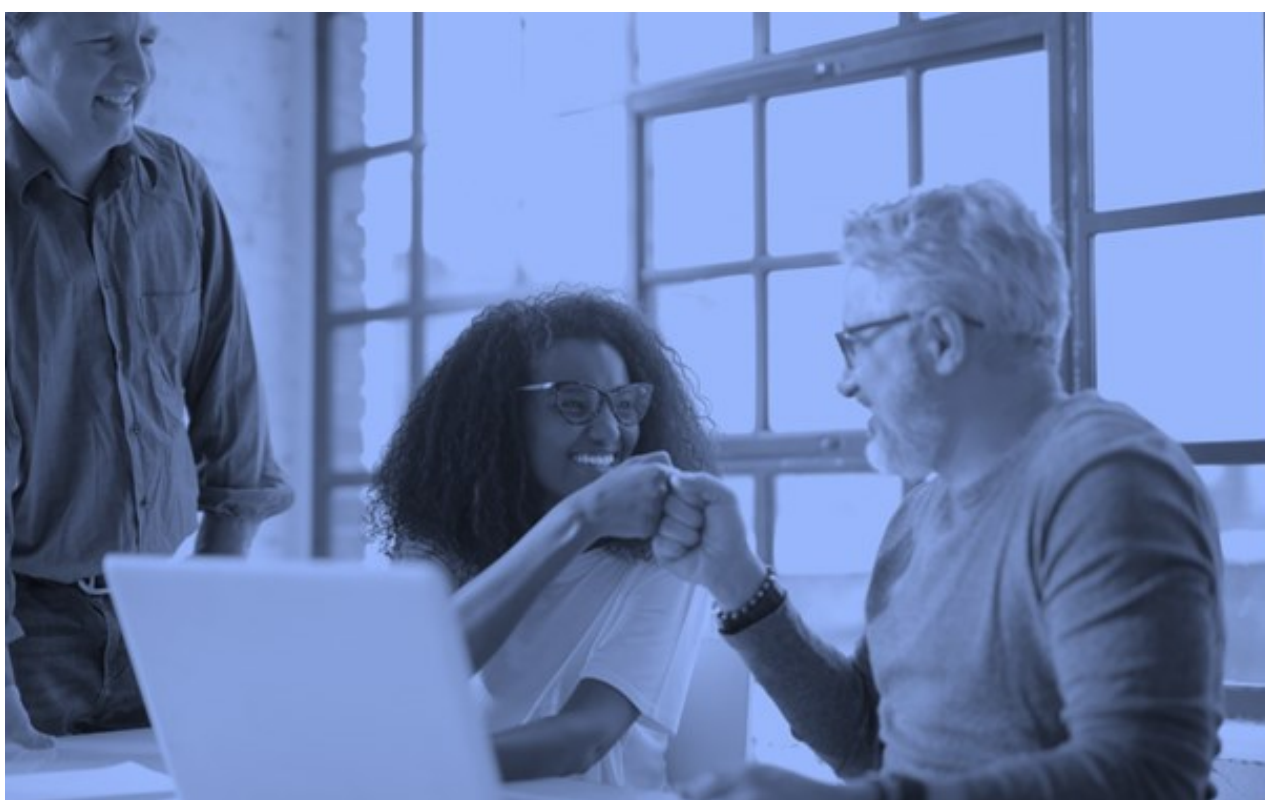
közeledve elszomorította a gondolat, hogy a megszerzett tudást és tapasztalatot már nem hasznosítják. Junikka nagyon különböző, különböző méretű informatikai cégeknél dolgozott. Amikor új kihívások és nagy felelősségek voltak, öt-tíz évet töltött ugyanannál a munkáltatónál.



© konkari.com

A rangidős előnye szerinte a higgadság. A munkáltatónak tisztában kell lennie azzal, hogy a vezető beosztású munkavállaló testfelépítése nem olyan, mint fiatalabb korában. A magas munkaerő nem lehet a legfontosabb. Érdemes azt is átgondolni, hogyan lehetne a legjobban kihasználni egy idős csendes tudását, tapasztalatát, hogy a fiatalabbaknak ne kelljen „minden aknát taposniuk”. A vállalat értékajánlata

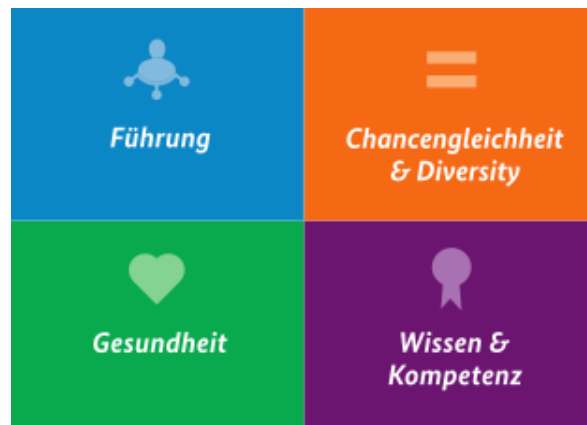
kikényszeríti és bizonyítja a saját kompetenciájába vetett erős hitet. A munkád elvégzéséhez keményen kell dolgoznod. Érzelmi intelligencia nélkül ezt a munkát egy nap sem lehetne elvégezni – mondja. A kitartás jó, de néha el kell fogadni a veszteségeket. Nem tehetek bármi mást.



© konkari.com

# unternehmensWert:Mensch

Az "unternehmensWert:Mensch (uWM)" nemzeti projekt a fenntartható tanulási és változási folyamatokat indítja el a vállalatokban egy alkalmazottközpontú HR - politika révén. Minden uWM projektben kulcsszerepet játszik a toborzás, a megtartás és a fejlesztés, még akkor is, ha kezdetben egy másik cél egy folyamattanácsadás megrendeléséhez vezetett. A kkv-k évek óta tisztában vannak az egyéni intézkedések fontosságával a munkavállalók életkortól, származástól és végzettségtől függetlenül vonzására, megtartására és fejlesztésére. A finanszírozott tanácsadói programok Az uWM classic és az uWM + támogatja a meglévő



Playing fields: Leadership, equal chances & diversity, health, knowledge & competencies

intézkedések átgondolását az új perspektívák és megközelítések kidolgozása, valamint a végrehajtás javítása érdekében. Főleg a kisebb cégek gyakran nincsenek tisztában vonzerejükkel. Alulértékelik a potenciáljukat a minden korosztályú munkavállalók fejlődési lehetőségeit illetően. Ezek kiindulópontként szolgálnak az alkalmazottak, a vezetés és a teljes munkaerő előléptetéséhez. Az így létrejött személyre szabott HR-stratégia az uWM folyamattanácsadónak támogatásával valósul meg.

Ugyanakkor a workshopok, a személyes megbeszélések és a vitakörök ismételten feltárják a munkavállalók olyan kulcskompetenciáit, amelyek még nem kerültek szóba. Ezek az el nem ismert készségek fejlődési potenciált mutatnak, feltárják a továbbképzési megközelítéseket és új felelősségi területeket.

A projektben számos céget és egyéni alkalmazottat támogattak, például egy több telephellyel rendelkező, 20 alkalmazottat foglalkoztató adótanácsadó céget. A munkatársak és a folyamat-tanácsadók kidolgozták a digitalizálás lehetőségeit és a digitális alkalmazások és a hibrid munka jobb rögzítésére szolgáló intézkedéseket a vállalatnál. Az úgynevezett "laborcsapatba" tapasztalt

## SZERZŐ

Annette Lang & Anna-Carina Mohrholz

## KAPCSOLAT

mohrholz@ihk-projekt.de

## SZERVEZET

IHK-Projektgesellschaft mbH

## ORSZÁG

Németország

## FINANSZÍROZÁSI PROGRAM

Szövetségi Munkaügyi és Szociális Minisztérium és az Európai Szociális Alap

## IDŐSZAK

2015-2022

## CÉLKITŰZÉSEK, CÉLOK, EREDMÉNYEK

Indítsa el a fenntartható tanulási és változási folyamatokat a vállalatokban egy alkalmazottközpontú HR - politika segítségével

## WEBOLDAL / KÖZÖSSÉGI MÉDIA

www.ihk-projekt.de/uwm



Consulting in SMEs

munkatársakat, egy harmadéves gyakornokot és fiatalabb, még új munkatársakat választottak ki. A közös témamunkában a „laborcsapat” egyes tagjainak tartalmi, technikai vonatkozásai, fontos kompetenciái rajzolódtak ki. A gyakornok nagy potenciált mutatott a digitális alkalmazások terén. A cégnél maradás érdekében további digitalizálási szakasszisztensi képzést kapott. Így ő lesz a digitális műszaki alkalmazások és a digitális munkaeszközök helyi kapcsolattartója. Továbbá minden munkatársat megkérdeztünk, hogy mely alkalmazásokban járta. Ezt követően egy olyan rendszert alakítottak ki, amelyben a tapasztalt munkatársak adják át a digitális alkalmazásokkal kapcsolatos tudásukat kollégáiknak. Ez egyúttal lehetőséget kínál a tudástranszferrel kapcsolatos készségek kidolgozására és a jövőbeni vállalat számára hasznosíthatóvá tételére.

uWM és uWM + programok konzultációi során kidolgozott további jellemző HR témák a fejlesztéssel és megtartással kapcsolatban a strukturált bevezető tervek, amelyekben a továbbképzés, a képzés és a coaching, valamint a rendszeres visszacsatolási megbeszélések is

szerepelnek; a nyugdíjba vonuló munkavállalók bevonása az utódok bevezetői terveinek elkészítésében és az új munkakör átadásában; új vezetői pozíciók bevezetése fejlődési lehetőségként a régóta fennálló alkalmazottak számára, hogy kamatoztathassák korábbi szakmai tapasztalataik és képzésük során szerzett készségeiket; interjúk irányelveinek kidolgozása strukturált rendszeres személyes fejlődési találkozókhoz a fejlődés és a motiváció kiindulópontjainak jobb kidolgozása érdekében; megfontolások a meglévő pozíciók tartalmának bővítése, pl. átfogó projektek révén, annak érdekében, hogy a (minden életkorú) dolgozók fejlődési lehetőséget kínáljanak a vezetői pozíciók értelmében vett karrierlehetőségek hiánya ellenére. Mindezek a példák azt mutatják, hogyan sikerült elérni a célokat, hiszen a projektben megszerzett ismereteket, mint a moderálás és a kreativitás technikái továbbra is alkalmazni tudják a klasszikus értelemben vett előrelépési lehetőséggel nem rendelkező alkalmazottak és pozíciók. Vonzerőre tettek szert, és megerősödnek a vállalathoz fűződő kapcsolataik.



# unternehmensWert: Mensch



# Talent4LIFE

Tehetségmenedzsment a személyzet megtartási folyamataihoz az európai üzleti életben, hogy megbirkózzanak a jövő munka kihívásaival

## ZÖLD KÖNYV









# Talent4LIFE

# ZÖLD KÖNYV