

# KROK



Age  
Management  
Masterclass

Vă prezentăm câteva exemple de bună practică ce au fost colectate din diferite țări ale UE, pentru a vă inspira în munca dumneavoastră.

Exemplele sunt potrivite pentru managerii de resurse umane care implementează măsuri de managementul vârstei în companiile lor.

Exemplele pot servi, de asemenea, ca instrument de instruire pentru profesori, formatori și profesori din diferite medii educaționale.

Toate studiile de caz sunt disponibile la adresa:

<https://www.amm-project.eu/>



© 2021 Age Management Masterclass

---

## Companie

---

KROK, z.s.

Interviu cu: Mgr. Hana Čamlíková, director and Mgr. Veronika Vašíčková, terapeut

## Sector

---

Quaternary: servicii terapeutice către comunitate

## Specializare

---

Domeniul de lucru - Suntem o organizație non-profit care ajută oamenii aflați în situații dificile de peste 21 de ani. Calitatea serviciilor noastre este direct legată de calitatea echipei noastre formată din 19 angajați.

Oferim 4 servicii sociale integrate:

a) Comunitatea terapeutică pentru dependenții de droguri oferă o îngrijire rezidențială pe termen lung pentru dependenții de sex masculin și feminin la vârsta de 15 ani și peste.

b) Programul de îngrijire ulterioară - programul servește ca o punte de legătură între comunitate și viața de zi cu zi.

c) Servicii de activare socială - în special munca pe teren, direct în familiile defavorizate social, sprijinirea familiilor anterioare și post-divorț, a familiilor aflate în dificultăți financiare etc.

d) Consiliere socială de specialitate - consiliere acordată familiilor în probleme sociale, consiliere juridică, mediere, terapii.

În afară de aceasta, operăm alte două proiecte:

- Centru de voluntariat;

- Program de prevenire pentru școlile primare.

De asemenea, în ultimii câțiva ani, organizația noastră participă activ la activitățile de protecție a mediului. Se ocupă cu managementul și protecția mediului, avem grijă de unele zone de peste 10 ani. De asemenea, avem grijă de turme de oi în zone conservate, cu acces dificil. Suntem interesați de resursele regenerabile și, de exemplu, construim case de lut împreună cu clienții noștri.

Managementul vârstei este introdus în cadrul proiectului finanțat prin programul FSE pentru ocuparea forței de muncă. Proiectul nostru se numește: Krok - Organizație prietenoasă pentru vârstă.

<http://www.oskrok.cz/>

## Dimensiuni ale managementului vârstei

---

Abordare comprehensivă: o abordare holistică care cuprinde toate dimensiunile managementului vârstei

## Rezultate așteptate:

---

- Doi angajați instruiți AM capabili să-și aplice cunoștințele în practică.
- Stabilirea și implementarea strategiei AM.
- Toți angajații să fie conștientizați cu privire la principiile AM.
- Implementarea unui sistem funcțional al procesului de adaptare în cadrul organizației, care să permită adaptarea mai rapidă a angajaților în noi poziții.
- Facilități pre-pregătite și toate necesitățile legate de angajarea unui nou venit - de exemplu o echipă de angajați specializați în recrutare.
- Armonizarea cerințelor pozițiilor de lucru ale angajaților individuali cu resursele lor personale și situația lor actuală din viață.



- Stabilirea unui sistem de măsuri preventive care să conducă la menținerea și consolidarea abilităților de muncă ale angajaților din toate grupele de vârstă.
- O abordare activă a angajaților în ceea ce privește menținerea capacității lor mentale și fizice.
- Sistem de succesiune bine pregătit pentru angajații care părăsesc funcții cheie.
- Sistem bine pregătit de mentorat și transfer de cunoștințe implicite de către angajați cu experiență
- Instruire internă bine pregătită care funcționează în cadrul învățării pe tot parcursul vieții
- Lectorii interni instruiți în metoda *Către o îmbătrânire de succes*.
- În cadrul organizației, angajații vor fi pregătiți treptat pentru pensionare.
- Stabilirea unui concept de păstrare a legăturii cu foștii angajați (implicarea lor în continuarea a ceea ce au construit în cadrul organizației și păstrarea expertizei și cunoștințelor lor în beneficiul organizației noastre).
- Stabilirea unui concept de îngrijire a foștilor angajați pensionari ca sursă de cunoaștere, capacitate de ajutor disponibilă și o formă de exprimare a respectului și recunoștinței.

## Principalele motive pentru decizia de a implementa măsuri de managementul vârstei

---

Vrem să fim buni, vrem ca organizația să facă o treabă bună.

Organizația noastră a vizat întotdeauna stabilirea unor condiții de muncă bune pentru angajații săi. Nevoile angajaților noștri au fost întotdeauna luate în considerare. Ne-a plăcut concentrarea holistică a AM - pe armonizarea (simbioza) nevoilor organizației și ale angajaților săi.

În cadrul profesiei noastre, ajutăm oamenii în situații dificile de viață. Cerințele privind expertiza și calificarea angajaților noștri sunt în creștere, deoarece aceștia trebuie să poată rezolva problemele nou apărute ale grupului țintă. Acest lucru este extrem de solicitant pentru angajații noștri în ceea ce privește rezistența la stres și supraîncărcarea muncii. AM oferă instrumente care permit întreținerea sistematică și consolidarea abilităților lor de lucru.

O organizație non-profit nu poate concura de obicei cu un sector de profit în ceea ce privește remunerația angajaților lor. Pe de altă parte, oferă o oportunitate de creștere profesională (cursuri educaționale, formare, învățare la locul de muncă), o oportunitate de a învăța de la experți în domeniul dat (mentorat), mediu și relații bune la locul de muncă. Procesele transparente din cadrul organizației permit angajaților să aibă impact asupra direcției organizației în ceea ce privește capacitatea de muncă și viitorul reciproc. Acestea includ, de exemplu, planificare strategică, instruire adecvată, proiecte etc.

Structura de vârstă a angajaților noștri este remarcabil de eterogenă. Acesta aduce o mulțime de avantaje, dar este, de asemenea, solicitant în ceea ce privește managementul, deoarece fiecare grupă de vârstă are nevoi diferite.

În câțiva ani, angajații noștri cu experiență în funcții de conducere se vor retrage. Acești oameni au o mulțime de cunoștințe tacite, experiență, precum și o rețea de contacte importante. Pentru a păstra know-how-ul neprețuit al acestor angajați, a trebuit să introducem un sistem care să interconecteze cei cu cunoștințe și cei care au nevoie de astfel de cunoștințe. În același timp, am dorit să stabilim un sistem de pregătire treptată a angajaților pentru pensionare și să introducem forme de cooperare cu astfel de angajați pensionari.

Hana spune:

Sunt cea mai în vârstă persoană din cadrul organizației. Încerc să mă retrag de ceva timp, dar colegii mei mi-au batjocorit ieri din nou - au insistat ca eu să urmez un curs de îmbunătățire a abilităților mele de serviciu. Desigur, nu am mai fost la un astfel de curs până acum, deoarece am fost întotdeauna prea ocupat cu munca mea clericală (râsete). Dar am fost de acord și am fost instruit în Word și Excel de către asistenții mei, într-o zi cu fiecare dintre ei, ei îmi învățau noi abilități. Acesta a fost un exemplu minunat de cooperare inter-generațională. Mi-am dat seama că vrem ca și vârstnicii să rămână angajați. Și dacă rămân în urmă așa, în timp ce doresc să rămân aici, trebuie să fac ceva în legătură cu asta.

## Drumul nostru spre managementul vârstei

---

În timpul implementării sistemului de gestionare a vârstei ne-am bazat pe etajele individuale ale Casei pentru abilități de muncă. Am primit un sprijin deosebit datorită cooperării cu un expert AM și promotor Mons. Ilona Štorová. Implementarea AM a inclus toate cele 4 etaje.

- 1) **Sănătate și capacități funcționale** - „Birou sănătos“: am organizat un atelier axat pe exerciții la locul de muncă și ergonomia locului de muncă. Am echipat locul de muncă cu accesorii ergonomice (monitoare mari, genunchii, mingi de gimnastică, dispozitive ergonomice pentru mouse).

În lunile de vară am început cu „întâlnirile de mers pe jos“. Ne motivam reciproc să facem exerciții la locul de muncă în mod regulat. Pentru a realiza acest lucru, a fost produs un prospect iconografic „Stretch and Flex in Krok“, care include un set de exerciții simple potrivite la locul de muncă. Toți angajații au primit o bandă inteligentă și am început să ne numărăm pașii. Am participat la un seminar axat pe stilul de viață sănătos. Ca parte a seminarului „prevenirea stresului“; am învățat tehnici axate pe prevenirea stresului. Am identificat factorii de stres cei mai frecvenți în rândul angajaților noștri și modalitățile de combatere a acestora. Am creat pliante infografice pentru manageri și alți angajați care vizează prevenirea stresului. Am început o tradiție anuală a unei Zile a Sănătății, în cadrul căreia am pregătit împreună mese sănătoase, am împărtășit informații despre obiceiurile noastre alimentare și am împărtășit și rețete. În afară de această zi, am introdus și alte activități educaționale, cum ar fi o prelegere de prevenire a melanomului, care i-a motivat pe angajații noștri să facă controale medicale periodice ale semnelor lor de naștere. De asemenea, ne-am măsurat vederea și pulsul. Am început să facem drumeții împreună și am introdus și întâlniri în aer liber, când vremea a permis. Am măsurat ulterior capacitatea de lucru.

- 2) **Competență** - Am efectuat o analiză a nevoilor educaționale ale angajaților noștri. Am organizat un training specializat, axat pe competența angajaților cheie. Am creat un sistem de educație intern care vizează schimbul de cunoștințe, învățare reciprocă, cooperare intergenerațională și mentorat. Este unul dintre pașii către viziunea noastră despre o organizație de învățare. Doi dintre angajații noștri au devenit lectori autorizați „Către vechimea în succes“. Apoi au pregătit întreaga echipă. Această instruire se bazează pe poveștile personale ale participanților. Datorită metodelor adecvate, angajații au aflat despre diferite aspecte ale colegilor lor, și-au descoperit sursele și au găsit subiecte comune. Au fost entuziași că li s-a oferit ocazia de a lucra la Casa pentru abilități de muncă.
- 3) **Valori, atitudini, motivație** - Ne-am concentrat pe valorile angajaților și ale întregii organizații. Aveam de-a face cu factori de motivație ai angajaților noștri. Un punct important a fost stabilirea așa-numitelor condiții de echilibru între viața profesională și viața personală. Partajarea subiectelor și a discuțiilor a contribuit la crearea unui mediu de încredere și la consolidarea autonomiei angajaților.
- 4) **Muncă, mediu de lucru, comunitate de lucru și management** - A fost înființată o echipă formată din trei membri, care a introdus și a implementat strategia AM. Acești membri ai echipei au primit educație specifică axată pe managementul vârstei și și-au sporit treptat cunoștințele prin studii ulterioare. Am analizat documentația internă a organizației noastre în ceea ce privește capacitatea de muncă a angajaților noștri. Un rezultat al acestei analize a fost o recomandare privind includerea planului AM și a altor măsuri AM. Am îmbunătățit sistemul de recrutare a noilor angajați și procesul de adaptare a acestora. Am efectuat o vastă cercetare de mulțumire pe partea angajaților noștri. Toți angajații au fost implicați în procesul de implementare AM. Am comunicat frecvent cu ei, pentru a afla despre opiniile și nevoile lor. De asemenea, ne-am concentrat asupra procesului în care angajatul părăsește organizația. Am petrecut câteva zile pe planificarea strategică, concentrându-ne pe gestionarea schimbărilor. Rezultatul său este un plan strategic pe trei ani, care este în curs de implementare.

## Puncte tari și puncte slabe ale programului

---

### *Puncte tari*

- Chiar înainte de implementarea sistemului de management al vârstei, organizația noastră a avut o atitudine pozitivă față de nevoile angajaților, ceea ce a facilitat implementarea principiilor AM, deoarece avea sens pentru noi.

- Alegerea bună a unei echipe responsabile de implementarea AM - un membru al echipei (directorul) avea cunoștințe teoretice despre problemele AM, deoarece a trecut o anumită formare în trecut. Prin urmare, ea funcționa și ca consilier. Membrii acestei mici echipe au fost entuziaști tot timpul și le-a plăcut să învețe lucruri noi. Managerul de proiect este pasionat de problemele AM și se îndreaptă fără compromisuri către obiectivele stabilite.
- Avem o cooperare excelentă cu experți în domeniul implementării AM în organizații. Ne consultăm în permanență pașii și procesele individuale cu aceștia.
- Aplicare complexă a principiilor AM în timp ce sunt implementate în cadrul organizației - toate măsurile și implementarea lor au fost legate de toate etajele Casei de Abilități de Muncă. Prin urmare, măsurile puse în aplicare au vizat toți angajații.
- Munca noastră este direcționată parțial către familii. Familia este la fel de fericită ca angajatul și invers. Prin urmare, acordăm atenție acestei probleme.

### *Puncte slabe*

Unele activități au fost „supradimensionate”, ceea ce a adus ocazional o ciocnire între îndatoririle noastre și necesitatea respectării indicatorilor.

### Momentul AHA!

---

- În timp ce implementează AM, o organizație nu stabilește un sistem nou, ci se bazează pe procesele de resurse umanedeja existente. Nu este un proiect complet nou. Sistemul actual trebuie doar văzut în ceea ce privește „capacitatea de lucru”.
- Ar trebui să existe o conștientizare a interconectării principiilor AM cu marketingul personal. Ambele se concentrează pe angajați buni și motivați.
- Trebuie să conștientizăm că echilibrul dintre viața profesională și viața profesională nu se realizează numai prin echilibrul dintre viața personală și cea profesională, ci trebuie găsit și o armonie generală. Asta vine când ne plac slujbele noastre, pe care le considerăm semnificative. Managementul vârstei este un instrument excelent care permite atingerea unui astfel de echilibru.
- Ne-am dat seama că angajații vor să fie auziți, vor cu adevărat ca cineva să le asculte opiniile, remarcile și propunerile. Vor să facă parte din echipă.
- Ne-am dat seama că managementul vârstei nu implică doar anii activi ai unui angajat la locul de muncă sau prelungirea capacității lor de a lucra, ci unul dintre obiectivele sale este persoana care se retrage într-o stare fizică și mentală bună, astfel încât să se poată bucura de următoarele perioadă.
- Am devenit, de asemenea, conștienți că AM poate fi aplicat în orice tip de organizație, indiferent de sector sau de numărul de angajați.
- Una dintre cele mai puternice momente aha! a fost realizarea a ceea ce reprezintă un instrument eficient așa-numita Casă a Abilității de Muncă pentru managementul personal. Datorită acestui fapt, toate sferile proiectului, precum și toate celelalte procese ale companiei, au devenit unificate. Am început să vedem toate activitățile prin Casa Abilității de Muncă și multe dintre ele au început să aibă un sens clar.

### Activități care susțin inițiativa

---

Proiectul este încă în desfășurare. După ce se va termina, intenționăm să continuăm cu sistemul AM implementat, vrem să îl revizuim și să-l setăm astfel încât să satisfacă cerințele noastre.

Activitățile AM implementate vor face parte din planul nostru anual de activități. Vom stabili termene limită pentru revizuirea periodică a îndeplinirii obiectivelor. Dacă este necesar, ne vom concentra asupra nevoilor sau problemelor apărute. Echipa va fi notificată cu privire la orice schimbări la reuniunile echipei. Planificăm să îmbunătățim managementul cunoștințelor și să implementăm alte principii ale unei organizații de învățare. Vom continua să susținem un stil de viață sănătos al angajaților noștri. Vom evalua dacă angajații noștri au toate abilitățile necesare pentru a face față volumului lor de muncă, eventuala discrepanță va fi rezolvată folosind instrumente AM adecvate. Am dori să inspirăm alte organizații, vrem să promovăm principiile AM.

## Sistemul de monitorizare al efectelor

---

Deoarece AM a fost implementat în cadrul unui proiect european, de la bun început au existat procese de monitorizare bine stabilite. Acestea au avut ca scop asigurarea îndeplinirii obiectivelor și indicatorilor planificați.

Monitorizarea a inclus următoarele:

- Evaluarea rezultatelor activităților individuale
- Interviuri cu manageri și alți angajați
- Evaluarea semestrială regulată a activităților ca parte a rapoartelor privind implementarea proiectului
- Monitorizarea îndeplinirii indicatorilor stabiliți
- Atitudinea angajaților față de AM - la început au avut o atitudine pozitivă, chiar dacă nu cunoșteau procesele - în final, au avut atitudini specifice, nevoi și înțelegere a unicității organizației care implementează Casa AM / Abilitatea de Muncă (Work Ability).

## Efecte benefice ale inițiativei

---

- Datorită activităților AM, angajații au devenit conștienți de poziția lor.
- Impactul managementului bine stabilit a dus la o mai bună calitate a vieții profesionale, precum și la o întreagă viață a unei persoane.
- După o lungă perioadă de timp, compania noastră a fost implicată într-un proiect care s-a concentrat asupra noastră - angajați, deoarece toate celelalte proiecte se concentrează asupra clienților noștri.

## Recomandări personale

---

- În timp ce implementați orice măsură de management al vârstei, ar trebui să fiți înconjurat de oameni, care înțeleg acest subiect și vă pot ajuta cu întregul proces.
- Încercați să întâlniți oameni care au unele cunoștințe despre AM, care sunt obișnuiți cu asta. Încercați să aflați cum a mers și cum au fost afectați personal de implementarea acestor măsuri.
- Echipa de implementare AM ar trebui să fie formată din oameni entuziași în această privință, care se bucură să învețe lucruri noi și care nu vor renunța din cauza unor eșecuri parțiale. Echipa care implementează AM ar trebui să aibă mai mulți membri, deoarece aceștia se pot sprijini reciproc.
- Aflați despre fundamentul teoretic al AM, v-aș recomanda să citiți o carte de Juhanni Ilmarinen și să participați la cursuri care vă oferă cunoștințe de bază despre AM. Căutați cărți care să vă inspire profesional pentru a putea planifica o strategie de AM. Dacă este posibil, vizitați organizații cu experiență practică în implementarea AM.
- Prezentați treptat altor angajați la principiile AM, comunicați cu ei și întrebați despre nevoile lor. Veți fi surprins de ceea ce ați putea învăța.
- Ar trebui să includeți toate dimensiunile abilității de lucru în cadrul strategiei AM.
- Trebuie să știți că implementarea AM în cadrul organizației este un proces pe termen lung și este necesar să îi acordați suficient timp și spațiu. Implementarea AM ar trebui să aibă o prioritate strategică. Alegeți pașii individuali astfel încât să nu vă suprasolicitați - ar trebui să vă bucurați de muncă și să vă bucurați de măsurile AM în egală măsură.

Erasmus+: Age Management Masterclass  
2018-1-CZ01-KA202-048133



# Age Management Masterclass

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

\*\*\*

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Publikation stellt keine Befürwortung des Inhalts dar und gibt nur die Meinung der Autoren wieder. Die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Informationen.

\*\*\*

Această publicație a fost realizată cu sprijinul financiar al Comisiei Europene. Autorul este singurul responsabil pentru conținutul acestei publicații. Această publicație nu reprezintă punctul de vedere al Comisiei Europene, iar Comisia Europeană nu este responsabilă pentru utilizarea informațiilor conținute în ea.

\*\*\*

Il sostegno della Commissione europea per la produzione di questa pubblicazione non costituisce un'approvazione del contenuto che riflette solo le opinioni degli autori, e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per qualsiasi uso che può essere fatto delle informazioni contenute.

\*\*\*

Tämä julkaisu on tuotettu Euroopan komission taloudellisella tuella. Kirjoittaja on yksin vastuussa tämän julkaisun sisällöstä. Tämä julkaisu ei edusta Euroopan komission näkemystä, eikä Euroopan komissio ole vastuussa sen sisältämien tietojen mahdollisesta käytöstä.

\*\*\*

Tato publikace byla vytvořena za finanční podpory Evropské komise. Za obsah publikace odpovídá výlučně autor. Publikace nereprezentuje názory Evropské komise a Evropská komise neodpovídá za použití informací, jež jsou jejich obsahem.



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