

Aadvo



Age
Management
Masterclass

Podívejte se na **28 příkladů dobré praxe**, které jsme posbírali z různých zemí EU a inspirujte se při své práci.

Tyto příklady jsou vhodné zejména pro manažery lidských zdrojů, kteří ve svých organizacích implementují opatření age managementu.

Příklady mohou také sloužit jako vzdělávací nástroj pro učitele, školitele a lektory v různých vzdělávacích zařízeních.

Všechny příklady najdete na stránce:

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



© 2021 Age Management Masterclass

Organizace

Aadvo – advokátní kancelář
Rozhovor poskytl Alina Ailenei, majitelka kanceláře

Sektor

Terciární: služby - právo

Webová stránka

<http://www.aadvo.ro/>

Specializace

Advokátní kancelář působí v oblasti:

- Firemní & obchodní právo (včetně rozhodčích řízení a řešení sporů);
- Pracovní poměr & pracovní právo;
- Daně, finance & bankovníctví;
- Evropské právo & životní prostředí (včetně zplnomocnění & získávání povolení);
- IT&C služby
- Nemovitosti & stavebnictví.

Tým klíčových zaměstnanců se skládá z 11 právníků a odborníků.

Hlavní důvody pro rozhodnutí o implementaci age managementu

První důvody, které mě napadly, jsou moje osobní důvody, založené na subjektivní zkušenosti. Na začátku své kariéry jsem byla zaměstnancem. Bohužel, moji nadřízení byli tehdy velice nároční a vyžadovali v práci téměř všechn můj čas, aniž by vzali potaz mě jako člověka a moje potřeby, moje zdraví. Každodenní práce přesčas, finančně nijak neohodnocená, neoceněné úsilí zaměstnance, obviňování ze všech neúspěchů, žádná vize týmové práce a role leadera, to vše vedlo k tomu, že jsem si slíbila, že pokud bych kdy sama byla zaměstnavatelem, takto se ke svým zaměstnancům chovat nebudu.

Když jsem tedy jako podnikatel uvažovala o vytvoření vlastního týmu právníků a odborníků, hodně jsem se zabývala aspekty souvisejícími s jejich potřebami a tím, jak bych měla svůj tým řídit tak, aby moji zaměstnanci byli nejen funkční, produktivní, ale také šťastní a spokojení s prací a pracovištěm.

Dalším důvodem je můj osobní názor na to, jak by měla fungovat jakákoli komunita. Každý jedinec má svoje vlastní potřeby a jejich zanedbávání či pouhé odsouvání jejich uspokojení mimo pracovní sféru by bylo dlouhodobě neproduktivní. Pokud chcete vytvořit hezké a příjemné prostředí, musíte věnovat pozornost každé části, počínaje lidmi, nikoli primárně profesním aspektem nebo zaměřením se hlavně na dosažení finančních výsledků.

Pravidla, která jsem zavedla ve své advokátní kanceláři, se netýkají pouze konkrétního věku, ale zohledňují všechny věkové skupiny a potřeby, týkají se všech lidí, se kterými přicházíme do styku.

Zvolená opatření age managementu

Vzdělávání, školení a celoživotní vzdělávání:

- Přístup k firemnímu vzdělávání a školení v rámci firmy pro všechny věkové kategorie;
- Důraz na motivaci účastníků školení, stanovení postupu, podpora;
- Vzdělávání je chápáno jako nedílná součást kariérního plánu obecně, ne pouze v rámci pracovní pozice

- Organizace práce tak, aby umožnila další vzdělávání a rozvoj, např. v rámci týmu složeném ze zaměstnanců různých věkových skupin;
- Spolupráce se staršími zaměstnanci a využití jejich vzdělání pro zprostředkování dalšího vzdělávání starších i mladších zaměstnanců, a také jako „zdroje vědomostí“ firmy.

Flexibilní úprava pracovní doby:

- Úprava rozvrhů směn;
- Přijetí speciální opatření ke zkrácení denní či týdenní pracovní doby.

Ochrana a podpora zdraví:

- Úprava pracovní doby (viz „Flexibilní úpravy pracovní doby“);
- Ergonomická úprava pracoviště.

Nábor zaměstnanců:

- Specificky zaměřen výhradně na nábor starších uchazečů v důchodu, kteří jsou stále schopni pracovat.

Očekávané výsledky

Interní program & jeho zásady jsou shrnuté v programu AdvoCare. Hlavním cílem bylo vytvořit skutečnou ochranu a podporu poskytovanou zaměstnancům za účelem zvýšení jejich:

1. odbornosti a schopností;
2. loajality k firmě;
3. osobní a pracovní spokojenosti.

Naše cesta k age managementu

Po dlouhém období tvrdé práce a zanedbávání osobního života, potom, co odezněla euforie z toho, že jsem se konečně posunula z úrovně získávání pracovních zkušeností k profesionalitě, jsem si uvědomila, že bych se asi měla zabývat i svým osobním životem. Myslela jsem si, že bych si mohla nějaký čas koupit tím, že rozdělím vydělané peníze a rozhodla jsem se rozvíjet svou společnost. To znamenalo získat do týmu další lidi. Musela jsem se tedy znovu zabývat nábořem zaměstnanců, jejich záležitostmi a investicemi do těchto nových zaměstnanců.

Pro všechny tyto kroky jsem se rozhodovala na základě subjektivních zkušeností, nebo přesněji, pokaždé když jsem chtěla zavést nějaké pravidlo či provést nějaký úkon, vždycky jsem přemýšlela, jak bych se já cítila na pozici zaměstnance. Tak vlastně vznikla Advo-care, naše vlastní zaměstnanecká politika, což je v podstatě neustále probíhající a aktualizovaný proces.

Ty nejdůležitější prvky implementované od počátku firmy jsou:

- Flexibilní pracovní doba: jakýkoli úkol, který není urgentní, může být vykonán odkudkoli, v době předem stanovené a domluvené se zaměstnancem. Jakákoli neplánovaná nutnost vzít si volno z práce (aniž by zaměstnanec musel tuto nutnost dokládat) je akceptována, samozřejmě s ohledem na zadané úkoly a dohodnuté termíny. Naše pracovní náplň zahrnuje i návštěvy klientů, účast na soudních jednáních, schůzky na různých úřadech – a tyto úkoly se vždy konají v pracovní době. Dovolenu si zaměstnanci vždy stanoví sami; jediným požadavkem je, aby byla v kanceláři vždy přítomen minimálně jeden zaměstnanec; pokud by došlo k tomu, že všichni zaměstnanci potřebují volno ve stejný čas, pak touto osobou bude manažer.
- Vzdělávání, školení a celoživotní vzdělávání: když kancelář vznikla, požadavkem přijetí nebyla předchozí zkušenost v oboru. Důležitá byla konkrétní osoba a její osobní přístup, osobní zdroje a chuť a vůle učit se, rozvíjet se, pracovat. Proto bylo po nástupu do práce nezbytné zaškolení přímo na pracovišti, a to přizpůsobené potřebám zaměstnance a pracovním požadavkům. To byl docela náročný proces, kterým museli projít všichni noví zaměstnanci po celý první rok: naučit se

všechno od základního zpracovávání právních dokumentů po práci s klientem a jeho požadavky, jednání u soudu a na úřadech, spolupráci s kolegy v týmu (schopnost zorganizovat si vlastní práci při respektování stejných pravidel jako ostatní, aby bylo možné kdykoli se vzájemně zastoupit). Dalším rozměrem průběžného vzdělávání je nabídka konkrétních specializovaných vzdělávacích kurzů/školení/workshopů/konferencí, které se konají mimo kancelář. I v tomto ohledu jsme velmi flexibilní – tyto aktivity v podstatě nemají omezený rozpočet (s ohledem na celkové zisky společnosti); jediným kritériem je relevance, důležitost a potřebnost takovýchto akcí.

Pozdější důležité dodatky k AdvoCare:

- Firma hradí soukromé zdravotní pojištění pro všechny zaměstnance a jejich děti (ochrana zdraví, návrh a úprava pracoviště). Zdraví mých zaměstnanců je pro mě velmi důležité, neovlivňuje totiž jen produktivitu, ale i vnitřní organizaci týmu. Je proto velmi důležité, aby byl jakýkoli zdravotní problém vyřešen rychle a efektivně.
- Zaměstnávání důchodců. Tato myšlenka nabývá v posledních letech na popularitě, vzhledem k tomu, že potřebuji zaměstnance se střední/vysokou úrovní znalostí a zkušeností v administrativě. Uvažovat pro tyto pozice primárně lidi v důchodu, kteří jsou stále schopni pracovat, byl skvělý nápad a ušetřil nám spoustu času, který bychom jinak museli vynaložit na hledání a zaškolování lidí, které jsme potřebovali. Takto jsme je našli velmi rychle a oni jsou nyní naší přidanou hodnotou.

Silné a slabé stránky zvolených opatření

Pružná pracovní doba

- Silné stránky: vyšší produktivita, pevnější vazby v týmu (je třeba se sladit, lidé spolu musí více komunikovat, musí spoléhat jeden na druhého), vyšší osobní sebedůvěra a angažovanost v pracovní době
- Slabé stránky: malá předvídatelnost střednědobých a dlouhodobých aktivit kanceláře (to nicméně neovlivní celkové úkoly, protože na sobě závisí)

Vzdělávání, školení

- Silné stránky: zaměstnanci pracují tak, jak byli proškoleni a rozumí pracovním postupům užívaným v kanceláři, vyšší efektivita, vyšší samostatnost při plnění úkolů pro konkrétní klienty (dohled je třeba jen ve výjimečných případech)
- Slabé stránky: kompletní zaškolovací proces trvá dlouho (v našem případě minimálně 1 rok); není vyloučeno, že zaměstnanec po ukončení zaškolovacího procesu odejde a dlouhý zaškolovací proces tak nepřinese požadovaný efekt.

Ochrana zdraví

- Silné stránky: zdravější a spokojenější zaměstnanci, loajalita
- Slabé stránky: náklady, které se neprojeví přímo v práci zaměstnance

Nábor zaměstnanců v důchodovém věku

- Silné stránky: tito zaměstnanci už prošli zaškolením a mají velké zkušenosti. Firma z nich může těžit přímo, bez nutnosti dalších investic. Tito zaměstnanci jsou pro firmu velmi cenní; znamenají různorodost a inkluzi. Poskytujeme jim také další osobní benefity, na což jsme velmi hrdí jako společnost.
- Slabé stránky: není možné počítat s dlouholetou prací, je tedy třeba mít vždy v záloze náhradní řešení.

Aha efekt: co nám tento proces odhalil?

Považuji se za dobrého zaměstnavatele, třeba i proto, že za 18 let fungování mé kanceláře od nás odešel jen jeden člověk, a to z osobních důvodů. Myslím si, že to, že jsem dobrým zaměstnavatelem, můžu říct i na základě výsledků a loajality mých zaměstnanců. Zažívám chvíle osobního uspokojení pokaždé, když se nám podaří pomoci klientovi, protože pokud máte rádi to, co děláte, vaše práce vám přináší radost a uspokojení. Ten moment osobního uspokojení ve vztahu k zaměstnancům, no, pokaždé když vidím v dokumentu, který zpracovávají nebo vytvářejí, nebo v tom, co říkají klientům nebo soudci, to co jsem je naučila a na čem jsem trvala, že se musí naučit, to je ten moment, kdy jsem na ně pyšná a zároveň mám radost ze své práce.

Jak jsem přišla na tu skvělou myšlenku zaměstnávat lidi v důchodu?

Znovu, v první řadě to byly osobní důvody. Přemýšlela jsem o své matce, o tom, že fakt, že nemá zaměstnání, že nemá žádnou skutečnou placenou práci, kterou by dělala nebo kterou by někdo chtěl, aby udělala, vede k tomu, že je zranitelnější, citlivější, a no, možná taky občas trochu nepříjemná na lidi kolem sebe. A uvědomila jsem si, že když měla co dělat (jednou jsem ji požádala o pomoc v osobním životě), byla klidnější a pracovala spolehlivě, protože jsem jí vysvětlila, co má dělat a proč se musí soustředit na detaily. Ona už všechny ty schopnosti měla, bez nutnosti se je učit, měla svoje zkušenosti. Myslela jsem si také, že člověk v důchodu má určitým způsobem víc trpělivosti, když řeší zadaný úkol. Myslím, že si nedělá takové starosti s tím, co si myslí ostatní, nepřemýšlí tolik o reakci osob, se kterými pracuje. Soustředí se více na to, co musí udělat než na to, proč to musí udělat.

Způsoby udržování této iniciativy

AdvoCare udržuji v první řadě já jako její vlastník a iniciátor této politiky, a pak také samotný tým. Úspěšně jsme zavedli flexibilní program, ve kterém se angažují všichni, a který je nyní schopný běžet a udržet se sám. Školení realizovaná na pracovišti jsou také součástí zaměstnanecké politiky v kanceláři, protože věci se neustále mění a záležitosti, které zpracováváme pro klienty, jsou různé a často složité, vyžadují, aby se lidi spojili a spolupracovali. Přirozeně také v týmu dochází k tomu, že někteří zaměstnanci se specializují na určitý typ klientů a stávají se tak odborníky v problematice související s tímto typem klientů. Pokaždé, když někdo jiný z týmu potřebuje odbornou radu či konzultaci v podobné záležitosti, mohou se tak obrátit přímo na tohoto odborníka.

Soukromé zdravotní pojištění je hrazeno ze zisků společnosti a mám v plánu ho hradit i nadále, dlouhodobě, protože ho považuji za významný přínos k spokojenosti, loajalitě a pohodě mých zaměstnanců.

Monitorování výsledků a dopadů

V prvních letech implementace programu AdvoCare mi každodenní sledování záležitostí v kanceláři a vztahů mezi zaměstnanci pomohlo zhodnotit první výsledky mého přístupu. Přímá zpětná vazba od týmu ohledně pružné pracovní doby nebo školení na pracovišti byla také jedním z hlavních nástrojů monitorování výsledků. Postupně jsme si zvykli mluvit o různých záležitostech, obavách, problémech, pracovních záležitostech jakmile problém nastal, abychom je pochopili a pokusili se najít vhodné řešení.

V posledních letech se obecnou praxí v kanceláři stalo organizovat neformální schůzky každý týden. Díky tomu máme možnost se sejít a mluvit i o jiných záležitostech než pracovních, a poskytuje nám to velmi dobrou zpětnou vazbu o tom, jak věci běží a jak se všichni cítí, a to každý týden.

V budoucnu a pro případ, že by se firma rozšířila (ačkoli o tom v tuhle chvíli neuvažuji, protože jednou z našich zásad je být malá firma, ale poskytovat kvalitní služby), přemýšlím o tom, že zavedu pravidelné průzkumy a dotazníky za účelem měření některých jevů, které mohou být dobrými indikátory efektivity programu AdvoCare. Zvažuji také vytvoření anonymní poštovní schránky, abych poskytla zaměstnancům bezpečný, jistý a anonymní způsob, aby mi mohli sdělit vzkazy, záležitosti, stížnosti, aniž by se báli, že je budu jakkoli soudit. Předpokládám, že existují záležitosti, které nemohou prodiskutovat s ostatními nebo záležitosti, které mi zaměstnanci nechtějí říct přímo.

Výhody zvoleného řešení

Nejprve chci říct, že jsem v práci obklopená šťastnými a spokojenými lidmi, což je velká výhra a také dobrý pocit pro mě jako pro zaměstnavatele. Nejsou takoví jen v profesním, ale osobním životě.

Máme naše každotýdenní neformální schůzky, kde prostě mluvíme o sobě a o tom, jak jsme spokojeni se svým životem a jsem si díky tomu jistá, že moji zaměstnanci tu pracují rádi a jsou spokojeni se svojí prací v kanceláři.

Vím, že to zní jako klišé, ale je to skutečně tak – když se moji zaměstnanci cítí dobře v práci, jsem si jistá, že jejich produktivita a kvalita jejich práce roste.

Můžu se na své zaměstnance spolehnout, nebojím se, že mi odejdou a jsem si jistá, že můj pracovní tým a způsob, jakým ho řídím, je vysoce funkční a harmonický.

Osobní doporučení

Stát se podnikatelem pro mě nebylo jen otázkou toho vydělat si. Přemýšlela jsem o tom i z hlediska vztahu ke společnosti, komunitě, lidem, které zaměstnávám a za které jsem zodpovědná, pracovním hodnotám, které prosazuji a respektuji. Doporučila bych proto každému, kdo se chce stát podnikatelem a potenciálním zaměstnavatelem, aby tuhle roli zvážil z hlubší perspektivy: osud některých lidí může být ve vašich rukách, a je na vás, abyste zajistili jejich pohodlí, štěstí a spokojenost. Rumunští podnikatelé se tohle musí učit.

Vždycky přemýšlejte o svých zaměstnancích z osobního hlediska. Představte si, jak byste chtěli, aby se k vám ostatní chovali, kdybyste byli sami zaměstnanci.

Myslíte si, že rumunští podnikatelé zvažují hledisko věku ve své náborové politice, a pokud ne, jsou připraveni zvažovat takové strategie jako je age management? Ptám se, protože jste právním poradcem ostatních společností v těchto záležitostech.

Nemyslím si, že už jsou tak daleko. Ale vzhledem k tomu, že si všichni stěžují na nedostatek pracovních sil, takže se musí věnovat hledání nových zaměstnanců, brzy budou otevření tomu zvážit zaměstnávání starších lidí a vidět výhody, které jim práce se staršími lidmi přinese.

Jsou zde ještě aspekty, které je třeba začlenit do zaměstnanecké politiky zaměstnavatelů? Zaberou záležitosti související s právy zaměstnanců, péčí o zaměstnance stejně vašeho času jako právní záležitosti? Jak často musíte řešit takové problémy?

Situace, kdy zaměstnanci dělají něco špatně, jsou vlastně docela časté. Rumunské zákony a právo ve skutečnosti stanovují záležitosti týkající se práv zaměstnanců docela jasně a přesně. Jedná se o velice přísná nařízení a není možné je nerespektovat. Jediným problémem je, že většina zaměstnanců svoje práva nezná a nejsou ochotni obrátit se na soud, aby zajistili, že jejich práva budou respektována. Pokud jsou zaměstnanci dostatečně vzdělaní na to, aby věděli, že mají určitá práva, zaměstnavatel se vždy řídí právními předpisy. Pokud vidí, že zaměstnanci nejsou informovaní nebo nemají zájem o to, aby byla jejich práva uznávána a respektována, pak teprve může dojít k tomu, že zaměstnavatelé práva zaměstnanců nerespektují.

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



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 näkemyksiä, 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