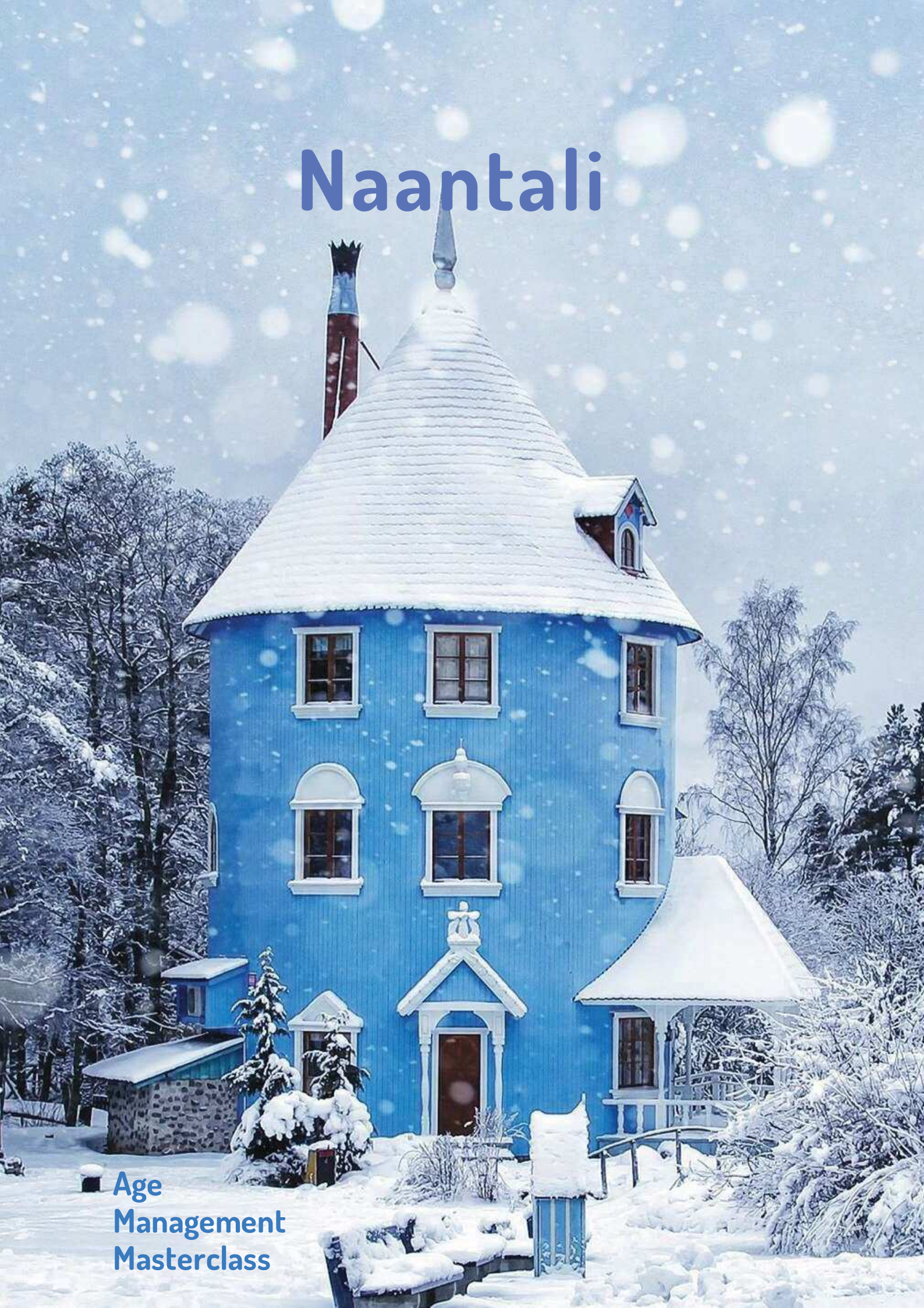


# Naantali



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

---

Orașul Naantali

Serviciul de sănătate în muncă contractat de la orașul Raisio

## Sector

---

Sector quinar: guvern

## Specializare

---

Naantali este un oraș din sud-vestul Finlandei, cunoscut ca unul dintre cele mai importante centre turistice ale țării în timpul verii. Municipalitatea are o populație de 19.389 (31 iulie 2020) și este situată în regiunea sud-vest a Finlandei, la 14 kilometri vest de Turku.

Orașul cuprinde o suprafață de teren de 311,50 kilometri pătrați. Cea mai mare parte a acestei zone este situată pe insule, dar majoritatea populației locuiește pe continent. Majoritatea insulelor sunt acoperite cu păduri și terenuri agricole, în timp ce continentul este format în principal din zone rezidențiale.

Orașul are 1.241 de angajați, dintre care 354 au peste 55 de ani.

## Dimensiuni ale managementului vârstei

---

### Învățare și formare continuă

- organizarea muncii astfel încât să fie propice învățării și dezvoltării - de exemplu, în cadrul echipelor și grupurilor de vârstă mixtă;
- utilizarea angajaților mai în vârstă și a calificărilor lor specifice atât ca facilitatori ai educației suplimentare pentru angajații mai în vârstă, cât și ca tineri, precum și ca „fond de cunoștințe” organizațional.

### ieșirea din muncă și trecerea la pensionare

- forme flexibile de tranziție
- posibilitatea de pensionare anticipată, la vârsta de 61 de ani

### protecția și promovarea sănătății și proiectarea locului de muncă

- o (re) proiectare ergonomică a locului de muncă
- o vizite regulate, controale și intervenții ale terapeuților și fizioterapeuților din domeniul sănătății ocupaționale

### abordări comprehensive

- prevenirea problemelor legate de managementul vârstei

## Rezultate așteptate

---

Programul de management al vârstei al Orașului Naantali își propune să mențină capacitatea de muncă a angajaților de toate vârstele, printre altele, reducând rata concediilor de boală și mărinid vârsta medie de pensionare a angajaților mai în vârstă.

## Principalele motive pentru decizia implementării măsurilor de management al vârstei

---

Datorită structurii de vârstă din cadrul organizației, orașul se așteaptă ca aproximativ 3-4% din personalul său să se pensioneze în fiecare an. Având în vedere că generația mai în vârstă este mai numeroasă decât cea mai tânără, orașul a încercat să compenseze potențialul deficit de viitor al lucrătorilor prin îmbunătățirea practicilor sale de gestionare a vârstei. Din 2003, orașul a implementat un program de management al vârstei.

## Drumul spre managementul vârstei

---

„Seniorii” cu vârsta de 55 de ani sau mai mult sunt incluși în programul Naantali de management al vârstei, care cuprinde următoarele elemente:

### Evaluarea performanței

Odată ce un angajat împlinește 55 de ani, angajatorul trebuie să discute orice particularități legate de vârstă. Această discuție face parte din evaluarea anuală a performanței angajatului, dar este documentată separat. În timpul ședinței, sunt discutate nevoile individuale ale angajatului, precum și orice restricții fizice sau mentale care ar putea fi întâlnite. Acest lucru permite efectuarea de ajustări acolo unde este necesar, contribuind la asigurarea faptului că angajatul rămâne motivat și productiv până la pensionare.

### Schimbări organizaționale ale mediului de muncă

În urma revizuirii performanței la 55 de ani, angajatorul trebuie să ia în considerare modalități de a reduce volumul de muncă al angajaților seniori, inclusiv găsirea de alternative la tiparele de lucru și timpul de lucru. Aspectele ergonomice ale sarcinilor de zi cu zi ale lucrătorului trebuie, de asemenea, examinate. Dacă angajatul a devenit incapacitat și nu își poate continua activitatea curentă, orașul poate atribui temporar angajatului alte sarcini pentru a-și spori abilitățile pentru alte activități mai adecvate. În practică, o astfel de mișcare internă în cadrul organizației a fost implementată prin contracte de ucenicie pe durată determinată.

### Educație și mentorat pentru angajați

Cunoștințe implicite valoroase (adică cunoștințe dobândite din experiență) deținute de lucrătorii mai în vârstă sunt transferate efectiv lucrătorilor mai tineri prin mentorat neoficial în care noii recruți sunt parteneri cu un angajat mai în vârstă ca parte a angajării lor. Parteneriatul cu diferite grupe de vârstă este avantajos pentru ambele. O astfel de cunoaștere implicită include experiența istoriei și valorilor la locul de muncă, metodele de lucru și standardele de comportament așteptate. Aceste cunoștințe îi ajută pe muncitorii mai tineri să se integreze mai rapid, în timp ce perspectivele noi și cunoștințele actualizate oferite adesea de recruții mai tineri, la rândul lor, beneficiază lucrătorii mai în vârstă.

Orașul consideră că toți angajații ar trebui să mențină capacitatea de a învăța și de a se dezvolta pe parcursul carierei lor. Planurile de instruire sunt pregătite anual pentru tot personalul, indiferent de vârstă. Tot personalul poate alege să participe la programe și seminarii de formare educațională.

### Servicii de sănătate în muncă

Serviciul de asistență medicală ocupațională contractat de oraș include servicii suplimentare pentru angajații seniori. O verificare completă a stării de sănătate este disponibilă la fiecare 2 ani până la pensionare, implicând screening pentru anumite afecțiuni care pot apărea la vârste mai înaintate, cum ar fi probleme cardiovasculare sau apariția tulburărilor musculo-scheletice. Scopul este de a identifica riscurile potențiale și de a lua măsuri timpurii pentru a preveni sau a atenua impactul acestora asupra capacității de muncă. Acolo unde este justificat din punct de vedere

medical, angajații pot folosi tratamente de reabilitare fizică sub diferite tipuri de fizioterapie. Costul pentru aceste tratamente este acoperit de angajator pentru până la 10 vizite.

### Echipe de seniori

„Echipa de seniori” face parte dintr-un grup mai larg dedicat recrutării și noilor angajați. Cei nouă membri ai echipei de seniori sunt dedicați organizării de evenimente și sesiuni de informare pentru a menține bunăstarea lucrătorilor în vârstă. Echipei de seniori i se acordă un buget anual de 14.500 EUR, care este utilizat pentru organizarea de excursii culturale, precum excursii de teatru, precum și pentru subvenționarea utilizării facilităților sportive.

### Training în managementul vârstei

Pentru a face față în mod eficient unei forțe de muncă îmbătrânite, conducerea trebuie să recunoască și să înțeleagă natura schimbătoare a capacității individuale de muncă. Majoritatea managerilor de la Naantali au urmat cursuri JET (Specialist Qualification in Management). Aceasta este o calificare generală de management care vizează îmbunătățirea abilităților de conducere. Acesta este completat de seminarii și proiecte regulate pentru a se asigura că cunoștințele teoretice sunt aplicate și actualizate.

### Puncte tari și puncte slabe ale modelului

---

#### Puncte forte:

Următorii factori contribuie la succesul continuu al programului:

- Temei juridic: legislație și politică în Finlanda care promovează gestionarea vârstei, sporind ponderea programului;
- Cultura companiei: o cultură de management instruită pentru a recunoaște diferitele niveluri de capacitate de muncă ale diferitelor persoane și un proces de mentorat care demonstrează valoarea lucrătorilor în vârstă;
- Implicarea managerilor: instruire și sensibilizare a managerilor;
- Vizibilitatea proiectului: o echipă de seniori angajată și entuziastă pentru a menține un accent pe conștientizarea vârstei;
- Coordonarea părților interesate: discuții deschise despre probleme legate de vârstă între conducere și lucrători în timpul procesului de revizuire a performanței;
- Sprijin extern: utilizarea expertizei profesioniștilor externi din domeniul sănătății ocupaționale;
- Diversitate de măsuri: o abordare sistematică și utilizarea unei varietăți de măsuri, inclusiv resurse umane, securitate și sănătate în muncă și reabilitare.

**Puncte slabe:** nu au fost identificate

#### Activități care susțin inițiativa

---

După cum prevede legea, toate municipalitățile finlandeze trebuie să desfășoare un program de formare pentru angajații lor. CPD reprezintă dezvoltarea profesională continuă și este termenul folosit pentru a descrie activitățile de învățare în care se angajează profesioniștii pentru a-și dezvolta și îmbunătăți abilitățile. Permite învățării să devină conștient și proactiv, mai degrabă decât pasiv și reactiv.

Există o varietate de abordări ale dezvoltării profesionale, inclusiv consultare, coaching, comunități de practică, studiu de lecție, mentorat, supraveghere reflexivă și asistență tehnică.

Dezvoltarea profesională îi ajută pe angajați să continue să nu fie doar competenți în profesia lor, ci și să excelleze în aceasta. Ar trebui să fie un proces continuu care continuă de-a lungul carierei unui individ. Urmărirea activă a dezvoltării profesionale asigură faptul că cunoștințele și abilitățile rămân relevante și actualizate.

### Sistemul de monitorizare al efectelor

---

Impactul programului este monitorizat cu chestionare de satisfacție a angajaților și numărul de zile în care angajații participă la instruire sunt monitorizați în fiecare an. Legea prevede formarea suplimentară pentru toți lucrătorii angajați permanent. Aceste instruiri sunt pentru toți membrii personalului, indiferent de vârstă.

Nevoia de formare în rândul personalului este cartografiată pe tot parcursul anului. Acest lucru este același pentru formarea obligatorie și suplimentară la departamente.

### Efecte benefice ale inițiativei

---

Zilele de concediu de boală au scăzut în rândul angajaților seniori. În același timp, vârsta medie de pensionare a crescut de la 59,4 ani în 2012 la 61,5 ani în 2013.

Aproximativ 50% dintre angajații seniori au beneficiat de fizioterapie ca parte a serviciilor îmbunătățite de asistență medicală ocupațională. Există mai multe exemple de angajați care au rămas în muncă după vârsta oficială de pensionare.

### Recomandări personale

---

Toate celelalte organizații ar trebui să poată transfera cu ușurință elementele acestui program, în special:

- discuții cu probleme specifice seniorilor în timpul revizuirilor de performanță cu angajatorul după vârsta de 55 de ani;
- furnizarea sporită de servicii de îngrijire a sănătății la locul de muncă; și
- instruirea conducerii în probleme de capacitate de muncă.

Sursa: Agenția Europeană pentru Securitate și Sănătate în Muncă, studiu de caz "Managementul vârstei în orașul Naantali", 2016.

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 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