

CGM Software



Age
Management
Masterclass

Podívejte se na **28 příkladů dobré praxe**, které jsme pro vás shromáždili 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

Firma

CGM Software Romania

Rozhovor s panem Alexandru Cobjuc, manažerem CGM Software Romania, ředitelství firmy v Iasi.

Sektor

Kvartérní: znalostní ekonomika (informační technologie)

Specializace

CGM Software Romania je součástí eHealth CompuGroup Medical SE, poskytovatele nabízejícího komplexní portfolio špičkových IT produktů pro zdravotnictví. Poskytují podporu pro všechny typy zdravotních a organizačních aktivit pro lékařské ordinace, lékárny, laboratoře a nemocnice. CGM pomáhá těmto organizacím zlepšit výkonnost, optimalizovat péči a zlepšit spokojenost pacienta při současném zlepšení ziskovosti. Firma se tak plně soustředí na služby určené pro poskytovatele zdravotní péče, lékaře, lékárníky a nemocnice. Jejich vize: usnadnit a zpestřit jejich práci.

Kancelář v Iasi zaměstnává přibližně 200 pracovníků.

Webová stránka

<https://www.cgm.com>

Zvolená opatření age management

Vzdělávání, školení a celoživotní vzdělávání:

- Důraz na motivaci účastníků školení, stanovení postupu, poskytování podpory;
- Systematické hodnocení;
- Speciální opatření týkající se poskytování dovolených;
- Analýza dovedností potřebných pro organizaci, jejich porovnání s dovednostmi a vzděláním jednotlivých starších zaměstnanců, jejich využití při stanovení metodických postupů a obsahu školení;
- Soustavný monitoring vzdělání a kvalifikace zaměstnanců;
- Vzdělávání je chápáno jako nedílná součást kariérního plánu obecně, ne pouze v rámci pracovní pozice

Flexibilní úprava pracovní doby:

- Úprava rozvrhů směn.

Komplexní přístup:

- Důraz na prevenci problémů spojených s age managementem (teambuildingové programy).

Ochrana a podpora zdraví:

- Pravidelné zdravotní prohlídky;
- Školení vedoucích a klíčových pracovníků v řízení péče o zdraví;
- Ergonomická úprava pracoviště.

Hlavní důvody pro rozhodnutí o implementaci age managementu

Všechna zmiňovaná opatření (jako např. průběžná školení, flexibilní program, teambuildingové programy, a mnohé další!) patří do odvětví IT. Je nutné vzít v úvahu skutečnost, že se jedná o nové odvětví, které přineslo nový přístup k práci a motivaci zaměstnanců, aby zůstali angažovaní, produktivní a spokojení s prací. Peníze jsou samozřejmě důležité, ale tato opatření jsou to, čím se od sebe jednotlivé společnosti liší. V IT je velká konkurence a souboj o získání těch nejlepších pracovníků a trh je velmi dynamický. Museli jsme proto přijít s dalšími složkami pracovního balíčku. Některé jsou požadované zaměstnanci, jiné jsou součástí naší organizační struktury a přístupu k práci a podnikání.

Myslím si, že tato opatření jsou pro naše zaměstnance motivační, pokud je porovnájí s jinými pracovními nabídkami nebo svou předchozí prací.

Považujeme odvětví IT za dynamické, co se týče toku pracovních sil – zaměstnanci jsou zvyklí měnit pracoviště a neustále oslovovat nebo být oslovováni IT společnostmi; jsou tedy dobře informováni o dalších nabídkách na trhu a mohou si vybírat na základě benefitů, které nejlépe korespondují s jejich potřebami.

V naší společnosti nemůžeme mluvit o seniorech, ale věkové rozpětí u nás se zvýšilo z 25 na zhruba 30 let, což znamená, že potřeby našich zaměstnanců se liší od potřeb zaměstnanců v nižším věku. Většina našich zaměstnanců již přijala do svého statusu další sociální role: mají rodiny, první nebo druhé dítě – v letošním roce mnoho zaměstnanců slavilo narození druhého potomka.

Naše cesta k age managementu

Naše řízení je organizováno v sektorech – v programování máme „front-end“ (klienta), „back-end“ (poskytovatele) a QA (zajištění kvality), plus několik dalších sektorů. Rozpočet je rozdělen na zaměstnance a každý sektor má přidělený vlastní rozpočet dle počtu zaměstnanců. Vedoucí jednotlivých sektorů provádí každý rok hodnocení všech zaměstnanců (na začátku každého roku až do dubna). Hodnocení poskytne informace o případném nutném doškolení každého zaměstnance, o tom, co potřebují pro svůj růst a zdokonalení. Firma hradí odborné certifikáty; zaměstnanec musí pouze vynaložit čas a učit se. Je to oboustranně výhodná situace.

Osobní rozvoj zahrnuje technické dovednosti i soft skills. Nejžádanějšími soft skills jsou komunikace, leadership, jazyky (angličtina, němčina a italština). U nás není moc velký zájem o kurzy němčiny, ale angličtina je samozřejmě povinná, protože pracovní týmy jsou smíšené, pracujeme s Němci, Rakušany, Američany, Italy, Holanďany, a všichni musí mluvit anglicky.

Pružná pracovní doba je založená na povinném počtu odpracovaných hodin za každý měsíc, ne za den. Někteří naši zaměstnanci přicházejí do práce velmi brzy ráno, v 6.30 – 7.00, někteří později, v 10.00 nebo 11.00. V rámci pracovní doby jsou důležité a povinné schůzky s pracovním týmem, které jsou naplánovány předem a účast na nich je povinná. Zbytek pracovní doby si zaměstnanci plánují sami. Mohou si vzít kratší nebo delší pauzu na oběd (i 1 – 2 hodiny, pokud chtějí). Jediný požadavek je, aby na konci měsíce minimální počet odpracovaných hodin byl 160. Dalším benefitem je možnost dvou dnů práce z domova každý měsíc. Pokud např. onemocní dítě nebo nastane nějaká jiná naléhavá situace, oznámíte společnosti, že budete pracovat z domova a to je v podstatě všechno. Povinných schůzek se zúčastníte přes video hovor. Na tenhle benefit máme velmi pozitivní zpětnou vazbu, a stále více zaměstnanců má zájem o to pracovat více dní z domova. IT trh tenhle trend také podporuje. Uvidíme časem, jak se to vyvine.

Pro studenty, kteří s námi pracují (spolupracujeme s celkem velkým počtem zaměstnanců-studentů) nabízíme částečný úvazek v rozsahu 4-6 hodin; i oni si mohou nastavit flexibilní pracovní dobu, aby se

mohli účastnit výuky a pracovat v laboratořích na fakultách. Mohou také požádat o jeden měsíc dovolené, když je potřebují na závěrečné zkoušky na univerzitě, kde studují.

Programu stáží se účastní 30 lidí ročně. Stáž trvá 3 měsíce plus 1 a půl měsíce na zvládnutí teorie a praxe. Poté mohou stážisté zůstat jako plnohodnotní zaměstnanci společnosti.

Cílem teambuildingu je dosáhnout toho, aby tým fungoval lépe, lépe komunikoval a spolupracoval, tak aby byl stále produktivnější. Jde o vysoce oceňovaný program a je pouze na rozhodnutí vedoucího týmu, jak ho využije. Má k dispozici měsíční rozpočet určený na uhrazení společných obědů nebo další společné aktivity. Týmy se mohou rozhodnout utratit přidělené finance tímto způsobem nebo zorganizovat víkendové setkání každé tři měsíce, obvykle někde v Rumunsku, kde mohou například navštívit některá zajímavá místa a užít si přírody. Je zcela na rozhodnutí každého z týmů, jak si tento program využijí; teambuildingy jsou neformální a nemají danou strukturu nařízenou ze strany společnosti. Je to program pro zaměstnance navržený samotnými zaměstnanci, podle jejich potřeb a zájmů.

Další motivační programy k podpoře loajality a stability pracovních týmů:

- Každý zaměstnanec získává navíc 1 den dovolené za každý odpracovaný rok ve firmě
- Zaměstnanci dostávají příspěvek na penzi po 3 odpracovaných letech u firmy.

Silné a slabé stránky zvoleného řešení

Pružná pracovní doba

Zaměstnanci mohou pracovat svým vlastním tempem, díky čemuž se cítí v práci lépe, zvyšuje se jejich výkonnost, produktivita a zodpovědnost. Možnost práce z domova je nyní velmi populární, v tomto ohledu ale musíme být trochu opatrní, protože zaměstnanci někdy koncept práce z domova chápou jinak; musí si být vědomi toho, že práce znamená skutečně práci, ať už z domova nebo z kanceláře.

Průběžné školení

Zlepšování schopností a dovedností je v IT odvětví nezbytné, je tedy velmi důležité vést lidi k průběžnému vzdělávání; financovat jejich snahy o prohloubení znalostí a dovedností, což zvyšuje jejich odbornost a vede k tomu, že se posunou z pozice začátečníka do pozice profesionála. Samozřejmě je tu vždycky riziko, že budeme investovat do někoho, kdo nám potom odejde do jiné firmy, ale přínosy školení jsou vždy vyšší než riziko, že je ztratíme.

Teambuilding

Tento program přináší důležitou přidanou hodnotu pro komunikaci a spolupráci v rámci pracovních týmů. Neměl by být pevně daný a kontrolovaný, každý tým by měl mít možnost vytvořit si program podle svého, což je jeho největším pozitivem. Možným problémem je případný vznik malých uzavřených skupin v rámci společnosti, zatímco naším hlavním cílem je, aby celý tým fungoval bez problémů a efektivně.

Aha efekt: co nám tento proces odhalil?

Každá kancelář CGM funguje samostatně – samostatné aktivity, rozpočet, prostě všechno. V rámci Evropy se často účastní různých schůzek a setkání a stává se, že zástupci z jiných zemí požadují nějaké konkrétní benefity i pro svoje zaměstnance. Pokaždé odpovídám, že se nejedná o obecný přístup; na úrovni Evropy existují jen problémy globální povahy, neprobírají se žádné individuální otázky či požadavky. Každá jednotka má vlastní rozpočet; mají tržby, příjmy a výdaje.

Znamená to, že další pobočky si nemyslí, že by měly za takovéto aktivity utrácet?

Myslí si, že by měli, a chtějí, ale závisí to na tom, jak hlavní manažer rozpočet navrhne. To je přesně to, co jednotliví zástupci zaměstnanců požadovali – více benefitů, školení, finance na rozvoj zaměstnanců; záleží to ale na každém manažerovi.

Jak se k tomu dostala CGM?

My jsme se k tomu nedostali...vytvořili jsme to! ...Nebyla to otázka toho „Tohle je to, co chceme od vás jako od vedení“, ale vzhledem k tomu, že počet našich zaměstnanců vzrostl z 3 na 200, sestavili jsme si rozpočet tak, jak jsme to považovali za vhodné. A tak se to trochu ustálilo, tady jsou výdaje, tady je rozpočet; jednou ročně, samozřejmě, sestavujeme rozpočet na další rok a zahrnujeme do něj všechny tyhle výdaje na teambuildingové programy pro naše zaměstnance a naše vedení ho, samozřejmě s nějakými úpravami, akceptuje. Dokud můžeme na konci roku vykázat zisk, můžeme si rozpočet řídit sami takovým způsobem, který nejlépe koresponduje s tím, co potřebujeme.

Způsoby udržování této iniciativy

Každý rok jsou všechny tyhle programy zahrnuty do rozpočtu a naplánovány na další rok. Každá kancelář CGM funguje samostatně – činnost, rozpočet, prostě všechno. Od té doby, co jsme se rozrostli z počtu 3 zaměstnanců na 200, si sestavujeme rozpočet tak, jak to uznáme za vhodné. A tak se to trochu ustálilo, tady jsou výdaje, tady je rozpočet, jednou ročně, samozřejmě, sestavujeme rozpočet na další rok a zahrnujeme do něj všechny tyhle výdaje na teambuildingové programy pro naše zaměstnance a naše vedení ho, samozřejmě s nějakými úpravami, akceptuje. Dokud můžeme na konci roku vykázat zisk, můžeme si rozpočet řídit sami takovým způsobem, který nejlépe koresponduje s tím, co potřebujeme.

Monitorování výsledků a dopadů

Provádíme každoroční hodnocení zaměstnanců – řízené vedoucími týmu. Tato hodnocení nám poskytují informace o tom, co potřebuje zaměstnanec a jak zlepšit jeho pracovní výkon ve společnosti; jsou přínosná také v tom smyslu, že nám poskytnou zpětnou vazbu ohledně průběžného školení, programu teambuildingu, nebo flexibilní pracovní doby. Přímá zpětná vazba je také vysoce oceňována našimi zaměstnanci a my se ji snažíme získat kdykoli můžeme.

Prostý fakt, že jsme se velmi rozrostli z týmu čítajícího 3 zaměstnance až k dnešním téměř 200, ukazuje, že odvádíme velmi dobrou práci a že jsme se etablovali jako důležitá pobočka CGM a jako důležitý zaměstnavatel na místním IT trhu.

Výhody zvoleného řešení

Hlavním přínosem programu teambuildingu je zvýšená motivace a pohoda zaměstnanců. Je pro ně důležité vědět, že společnost chce, aby byli šťastní, spokojení a ochotní odvádět dobrou práci! Programy teambuildingu jsou také dobrým marketingovým tahem – zaměstnanci mluví s ostatními lidmi, rodinou, přáteli, a tím se CGM dostává do povědomí komunity. Stáváme se tak zajímaví pro potenciální zaměstnance, školitele, a stážisty.

Průběžná školení poskytují našim zaměstnancům důležité dovednosti – technické dovednosti i soft skills – a zvyšuje efektivitu práce týmů. Ve srovnání s ostatními kolegy v Evropě můžeme říct, že naši zaměstnanci jsou schopní a ochotní dobře pracovat.

Pružná pracovní doba skutečně zvyšuje produktivitu – každý zaměstnanec pracuje svým vlastním tempem, práce z domova jim práci usnadňuje v tom ohledu, že vědí, že pokud se něco stane (například nějaká naléhavá situace v rodině), mohou zůstat doma.

Osobní doporučení

Péče o naše zaměstnance není snadná a je nákladná. Krom peněz je třeba i značné trpělivosti a času pro práci s lidmi. Myslím si, že ten nejdůležitější aspekt, který nás odlišuje, je to, že zacházím s lidmi jako s lidmi a ne jako se zdroji. Někdy je to těžké a frustrující, posunout se od počtu několika zaměstnanců k několika stovkám znamená, že lidem musíte věnovat spoustu času. Ale pokud bych to nedělal, jsem si jistý, že bych nebyl tam, kde jsem teď. Myslím si, že v tom je ten hlavní rozdíl.

Takže, buďte prostě lidé, nic víc!

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