

# KROK



Age  
Management  
Masterclass

Date un'occhiata agli esempi di buone pratiche che sono stati raccolti da vari paesi dell'UE e prendete ispirazione per il vostro lavoro.

Gli esempi sono adatti ai responsabili delle risorse umane che sviluppano misure di gestione dell'età nelle loro aziende.

Gli esempi possono anche servire come strumento di formazione per insegnanti, formatori e docenti presso varie strutture educative.

Tutti i casi di studio sono disponibili su:

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



© 2021 Age Management Masterclass

---

## Azienda

---

KROK, z.s.

Intervista con: Hana Čamlíková, direttrice, e Veronika Vašíčková, direttore di progetto.

## Settore

---

Quaternario: comunità terapeutica

## Specializzazione

---

**Campo di lavoro** - Siamo un'organizzazione senza scopo di lucro che aiuta le persone in circostanze difficili da oltre 21 anni. La qualità dei nostri servizi è direttamente correlata alla qualità del nostro team composto da 19 dipendenti. Forniamo 4 servizi:

- a) La comunità terapeutica per tossicodipendenti fornisce un'assistenza residenziale a lungo termine per i tossicodipendenti di sesso maschile e femminile all'età di oltre 15 anni
- b) Programma di assistenza post-operatoria: il programma funge da ponte tra la comunità e la vita di tutti i giorni
- c) Servizi di attivazione sociale, in particolare il lavoro sul campo, direttamente nelle famiglie socialmente svantaggiate, il sostegno alle famiglie pre e post-divorzio, le famiglie in difficoltà finanziarie, ecc.
- d) Consulenza sociale esperta: consulenza fornita alle famiglie in problemi sociali, consulenza legale, mediazione, terapie

A parte questo, gestiamo altri due progetti:

- Centro di volontariato;
- Programma di prevenzione per le scuole elementari.

La nostra organizzazione partecipa anche attivamente alle attività di protezione ambientale negli ultimi due anni. Si occupa di gestione e protezione ambientale, ci prendiamo cura di alcune aree da oltre 10 anni. Alleviamo anche pecore in aree protette con un accesso difficile. Siamo interessati alle risorse rinnovabili e, ad esempio, costruiamo anche case in argilla con i nostri clienti.

La gestione dell'età è stata introdotta nell'ambito del progetto finanziato dal programma Occupazione del FSE. Il nostro progetto si chiama Krok - Age Friendly organisation.

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

## Misure per la gestione dell'età

---

Approcci completi: un approccio olistico che comprende tutte le dimensioni della gestione dell'età

## Risultati desiderati:

---

- Due dipendenti formati AM (Age Management) in grado di applicare le loro conoscenze nella pratica
- Definizione e attuazione della strategia AM.
- Tutti i dipendenti sono consapevoli dei principi AM.
- Implementazione di un sistema funzionale del processo di adattamento all'interno dell'organizzazione, che consenta un più rapido adattamento dei dipendenti in nuove posizioni.
- Servizi preimpostati relativi all'assunzione di un nuovo dipendente; ad esempio, un team di reclutamento.
- Armonizzazione delle esigenze dei posti di lavoro dei singoli dipendenti con le loro risorse personali e la loro situazione attuale nella vita

- Definizione di un sistema di misure preventive che porti al mantenimento e al rafforzamento delle capacità lavorative dei dipendenti di tutte le fasce d'età.
- Un approccio attivo dei dipendenti al mantenimento della loro forma fisica e mentale.
- Sistema di successione accuratamente preparato per i dipendenti che lasciano posizioni chiave
- Sistema ben preparato di mentoring e trasferimento di conoscenze tacite da parte di dipendenti esperti
- Funzionamento della formazione interna ben preparato nell'ambito dell'apprendimento permanente
- Docenti interni formati nel metodo Towards Successful Seniority.
- All'interno dell'organizzazione i dipendenti saranno gradualmente preparati per il pensionamento
- Rimanere in contatto con gli ex dipendenti (il loro coinvolgimento nel continuare ciò che hanno costruito all'interno dell'organizzazione e preservare le loro competenze e conoscenze a beneficio della nostra organizzazione)
- Assistenza agli ex lavoratori pensionati come fonte di conoscenza, capacità di aiuto disponibile e forma di esprimere rispetto e gratitudine.

## Principali motivi della decisione di attuare le misure di gestione dell'età

---

Vogliamo essere bravi, vogliamo che l'organizzazione faccia un buon lavoro.

La nostra organizzazione mira sempre alla creazione di buone condizioni di lavoro per i propri dipendenti. Le esigenze dei nostri dipendenti sono sempre state prese in considerazione. Ci è piaciuta l'attenzione olistica dell'AM – sull'armonizzazione (simbiosi) delle esigenze dell'organizzazione e dei suoi dipendenti.

All'interno della nostra professione, aiutiamo le persone in situazioni di vita difficili. I requisiti di competenza e qualificazione dei nostri dipendenti sono in aumento, in quanto devono essere in grado di risolvere i nuovi problemi del gruppo target. Ciò è molto impegnativo per i nostri dipendenti per quanto riguarda la resistenza allo stress e il sovraccarico di lavoro. L'AM fornisce strumenti che consentono la manutenzione sistematica e il rafforzamento delle loro capacità lavorative.

Un'organizzazione senza scopo di lucro di solito non può competere con un settore a scopo di lucro per quanto riguarda la retribuzione dei propri dipendenti. D'altronde, offre un'opportunità di crescita professionale (corsi educativi, formazione, apprendimento sul posto di lavoro), un'opportunità per imparare dagli esperti del campo dato (mentoring), un buon ambiente di lavoro e relazioni. Processi trasparenti all'interno dell'organizzazione consentono ai dipendenti di influire sulla direzione dell'organizzazione per quanto riguarda la capacità lavorativa e il futuro reciproco. Questi includono, ad esempio, pianificazione strategica, formazione adeguata, progetti, ecc.

La struttura per età dei nostri dipendenti è notevolmente eterogenea. Porta molti vantaggi, ma è anche impegnativo per quanto riguarda la gestione, poiché ogni fascia d'età ha esigenze diverse.

Entro un paio d'anni, i nostri dipendenti esperti in posizioni di leadership andranno in pensione. Queste persone hanno molte conoscenze tacite, esperienza e una rete di contatti importanti. Al fine di preservare l'inestimabile know-how di questi dipendenti, abbiamo dovuto introdurre un sistema che collegava coloro che avevano conoscenza e coloro che ne avevano bisogno. Allo stesso tempo, volevamo istituire un sistema di preparazione graduale dei lavoratori al pensionamento e introdurre forme di cooperazione con tali lavoratori pensionati.

Hana ha detto:

"Sono la persona più anziana all'interno dell'organizzazione. Sto cercando di andare in pensione da un bel po' di tempo, proprio ieri i miei colleghi mi stavano prendendo in giro - insistono perché io faccia un corso per migliorare le mie capacità amministrative. Naturalmente, non sono mai stata a un corso del genere prima d'ora, dato che ero sempre troppo occupata con il lavoro amministrativo (ride). Ma ho accettato, e ho imparato ad usare Word ed Excel dai miei assistenti, un giorno con ognuno di loro, mi hanno insegnando nuove abilità. Si è trattato di un meraviglioso esempio di cooperazione intergenerazionale. Mi sono resa conto che

vogliamo che anche gli anziani rimangano occupati. E se sono carenti in qualcosa, pur volendo rimanere qui, devo fare qualcosa al riguardo. "

## La nostra strada verso la gestione dell'età

---

Durante l'implementazione del sistema di gestione dell'età ci siamo affidati ai singoli piani della Work Ability House. Abbiamo ricevuto un grande supporto grazie alla collaborazione con un'esperta am e promotore Mgr. Ilona Štorová. L'implementazione am includeva tutti e 4 i piani.

- 1) **Salute e capacità funzionali - "Ufficio sano": abbiamo organizzato un workshop incentrato** sull'esercizio sul posto di lavoro e sull'ergonomia sul posto di lavoro. Abbiamo dotato il posto di lavoro di ausili ergonomici (grandi monitor, ginocchiere, palline da ginnastica, dispositivi ergonomici per mouse).

Durante i mesi estivi abbiamo iniziato con gli "incontri a piedi". Ci stavamo motivando a vicenda ad esercitarci regolarmente. Per raggiungere questo obiettivo, è stato creato un volantino iconografico "Stretch and Flex in Krok", che include una serie di semplici esercizi adatti al posto di lavoro. A tutti i dipendenti è stata data una smart band e abbiamo iniziato a contare i nostri passi. Abbiamo partecipato a un seminario incentrato su uno stile di vita sano, abbiamo imparato tecniche incentrate sulla prevenzione dello stress. Abbiamo identificato le fonti di stress più frequenti tra i nostri dipendenti e i modi per combatterli. Abbiamo creato volantini infografici per manager e altri dipendenti con l'obiettivo di prevenire lo stress. Abbiamo istituito la giornata annuale della salute, durante la quale abbiamo preparato insieme pasti sani, abbiamo condiviso informazioni sulle nostre abitudini alimentari e abbiamo anche condiviso ricette. A parte questo giorno, abbiamo introdotto alcune altre attività educative, come una lezione di prevenzione del melanoma, che ha motivato i nostri dipendenti a effettuare controlli medici regolari. Abbiamo anche misurato la nostra vista e il nostro polso. Abbiamo iniziato a fare escursioni insieme, e abbiamo anche introdotto riunioni all'aperto, quando il tempo lo ha permesso. Abbiamo subito misurazioni delle capacità lavorative.

- 2) **Competenza** - Abbiamo svolto un'analisi delle esigenze educative dei nostri dipendenti. Abbiamo organizzato una formazione mirata incentrata sulla competenza dei dipendenti chiave. Abbiamo creato un sistema educativo interno volto alla condivisione del know-how, all'apprendimento reciproco, alla cooperazione intergenerazionale e al tutoraggio. È uno dei passi verso la nostra visione di un'organizzazione di apprendimento.

Due dei nostri dipendenti sono diventati formatori autorizzati di "Verso l'anzianità di successo ". Poi hanno formato l'intero team. Questa formazione si basa sulle storie personali dei partecipanti. Grazie ai metodi adatti i dipendenti hanno imparato a conoscere vari lati dei loro colleghi, hanno scoperto le loro fonti e hanno trovato argomenti comuni. Erano entusiasti di avere l'opportunità di lavorare sulla Work Ability House.

- 3) **Valori, atteggiamenti, motivazione** - Ci siamo concentrati sui valori dei dipendenti e dell'intera organizzazione. Avevamo a che fare con cosa motiva i nostri dipendenti. Un punto importante è stato l'istituzione delle cosiddette condizioni di equilibrio tra vita professionale e vita privata. La condivisione degli argomenti e delle discussioni ha contribuito a un ambiente fiducioso e a una maggiore autonomia dei dipendenti.

- 4) **Lavoro, ambiente di lavoro, comunità di lavoro e gestione:** è stato istituito un team di tre membri, che ha introdotto e implementato la strategia AM. Questi membri del team hanno ricevuto un'istruzione specifica incentrata sulla gestione dell'età e hanno gradualmente aumentato le loro conoscenze attraverso ulteriori studi. Abbiamo analizzato la documentazione interna della nostra organizzazione per quanto riguarda la capacità lavorativa dei nostri dipendenti. Un risultato di tale analisi è stata una raccomandazione sull'inclusione del piano AM e di ulteriori misure am. Abbiamo migliorato il sistema di assunzione di nuovi dipendenti e il loro processo di adattamento. Abbiamo condotto un vasto questionario di soddisfazione da parte dei nostri dipendenti. Tutti i dipendenti sono stati coinvolti nel processo di implementazione di AM. Abbiamo comunicato con loro frequentemente, al fine di conoscere le loro opinioni e le loro esigenze.

Ci siamo anche concentrati sul processo all'interno del quale il dipendente sta lasciando l'organizzazione. Abbiamo trascorso un paio di giorni sulla pianificazione strategica concentrandosi

sulla gestione dei cambiamenti. Il suo risultato è un piano strategico triennale attualmente in fase di attuazione.

## Punti di forza e di debolezza dell'approccio scelto

---

### **Punti di forza**

- Ancor prima di implementare il sistema di gestione dell'età, la nostra organizzazione aveva un atteggiamento positivo nei confronti delle esigenze dei dipendenti, il che ha facilitato l'attuazione dei principi AM, in quanto aveva senso per noi.
- Buona scelta di un team responsabile dell'implementazione AM: un membro del team (il direttore) aveva una conoscenza teorica dei problemi AM, poiché aveva seguito una certa formazione in passato pertanto, ha svolto anche la funzione di consulente. I membri di questo piccolo team sono stati entusiasti per tutto il tempo e si sono divertiti a imparare cose nuove. Il project manager è appassionato dei problemi AM e ci ha condotto senza compromessi verso gli obiettivi prefissati.
- Cooperiamo con esperti nel campo dell'attuazione dell'AM, ci consultiamo continuamente con loro su i vari step e processi.
- Tutte le misure e la loro attuazione erano correlate a gli obiettivi della Work Ability House. Pertanto, le misure attuate riguardavano tutti i dipendenti.
- Il nostro lavoro è in parte rivolto alle famiglie. La famiglia è felice come il dipendente, e viceversa. Pertanto prestiamo attenzione a questo problema.

### **Debolezza**

- Alcune attività erano "sovradimensionate", il che occasionalmente ha portato a uno scontro tra i nostri doveri e la necessità di soddisfare gli indicatori.

## Momento "aha"

---

- Durante l'implementazione dell'AM un'organizzazione non stabilisce un sistema nuovo di zecca, ma si basa sui processi di risorse umane già esistenti. Non si tratta di un progetto greenfield. L'attuale sistema deve solo essere giudicato per quanto riguarda la "capacità lavorativa".
- Dovrebbe esserci consapevolezza dell'interconnessione dei principi AM con il marketing personale. Entrambi si concentrano su dipendenti buoni e motivati.
- Bisogna prendere coscienza del fatto che l'equilibrio tra vita professionale e vita privata non si ottiene solo attraverso l'equilibrio tra vita personale e vita lavorativa, ma anche attraverso l'armonia generale. Questo si ottiene quando ci piace il nostro posto di lavoro e che lo riteniamo significativo. La gestione dell'età è un ottimo strumento che consente di raggiungere tale equilibrio.
- Ci siamo resi conto che i dipendenti vogliono essere ascoltati, vogliono davvero che qualcuno ascolti le loro opinioni, osservazioni e proposte. Vogliono far parte della squadra.
- Ci siamo resi conto che la gestione dell'età non riguarda solo gli anni attivi di un dipendente al lavoro o il prolungamento della sua capacità di lavorare, ma uno dei suoi obiettivi è la persona che va in pensione in buono stato fisico e mentale, in modo che possa godere del periodo successivo.
- Siamo anche consapevoli che l'AM può essere applicato in qualsiasi tipo di organizzazione, indipendentemente dal settore o dal numero di dipendenti.
- Uno momento aha! è stato la realizzazione di quello che uno strumento efficace rappresenta la cosiddetta Work Ability House per la gestione personale. Grazie a questo, tutte gli step del progetto, così come tutti gli altri processi aziendali, rientrano in un piano più ampio. Abbiamo iniziato a vedere tutte le attività attraverso la Work Ability House e hanno iniziato ad avere un significato chiaro.

## Metodi di manutenzione di questa iniziativa

---

Il progetto è ancora in corso. Una volta terminato, abbiamo in programma di continuare con il sistema AM implementato, vogliamo rivederlo e impostarlo in modo tale che soddisfi le nostre esigenze.

Le attività am implementate faranno parte del nostro piano annuale di attività. Fisseremo scadenze per revisioni periodiche del rispetto degli obiettivi. Se necessario, ci concentreremo sulle esigenze o sui problemi che ne derivano. La squadra è informata di eventuali modifiche durante le riunioni del team. Pianifichiamo di migliorare la gestione delle conoscenze e implementare altri principi di un'organizzazione di apprendimento. Continueremo a sostenere uno stile di vita sano dei nostri dipendenti. Valuteremo se i nostri dipendenti hanno tutte le competenze necessarie per far fronte al loro carico di lavoro, l'eventuale discrepanza sarà risolta utilizzando strumenti AM adatti. Vorremmo ispirare altre organizzazioni, vogliamo promuovere i principi dell'AM.

## Sistema di monitoraggio degli effetti

---

Poiché l'AM è stato attuato nell'ambito di un progetto europeo, fin dall'inizio sono stati stabiliti processi di monitoraggio. Tali obiettivi miravano a garantire il rispetto degli obiettivi e degli indicatori previsti.

Il monitoraggio comprendeva quanto segue:

- Valutazione dei risultati delle singole attività
- Interviste con manager e altri dipendenti
- Valutazione semestrale periodica delle attività nell'ambito delle relazioni sull'attuazione del progetto
- Monitoraggio degli indicatori stabiliti
- L'atteggiamento dei dipendenti nei confronti dell'AM – all'inizio avevano un atteggiamento positivo anche se non conoscevano i processi – alla fine avevano atteggiamenti, bisogni e comprensione specifici dell'unicità dell'organizzazione che attuava la AM /Work Ability House.

## Effetti benefici dell'iniziativa

---

- o Grazie alle attività AM i dipendenti sono venuti a conoscenza della loro posizione.
- o L'impatto della gestione ben impostata ha portato a una migliore qualità della vita lavorativa, nonché a un'intera vita di un individuo.
- o Dopo molto tempo la nostra azienda è stata coinvolta in un progetto, che si è concentrato su di noi: i dipendenti, poiché tutti gli altri progetti si stanno concentrando sui nostri clienti.


## Raccomandazione personale

---

- o Durante l'introduzione all'AM, dovresti essere circondato da persone che capiscono questo argomento e possono aiutarti con l'intero processo.
- o Cerca di incontrare persone, che hanno una certa conoscenza dell'AM, che lo trovano naturale. Cerca di scoprire come ne sono stati influenzati, come è andata.
- o Il team di implementazione am dovrebbe essere composto da persone entusiaste, che si divertono a imparare cose nuove e non potrebbero arrendersi a causa di imprevisti. Il team che implementa l'AM dovrebbe avere più membri, in quanto potrebbero sostenerti a vicenda.
- o Scopri il background teorico dell'AM, ti consiglio di leggere un libro di Juhanni Ilmarinen e frequentare corsi che ti forniscono conoscenze di base dell'AM. Cerca libri che trovi professionalmente stimolanti sull' AM. Se possibile, visita organizzazioni con esperienza pratica dell'implementazione am.
- o Introdurre gradualmente altri dipendenti ai principi AM, comunicare con loro e chiedere informazioni sulle loro esigenze. Sarai sorpreso da ciò che potresti imparare.
- o È necessario includere tutte le dimensioni della capacità lavorativa all'interno della strategia AM.

Dovresti essere consapevole del fatto che l'implementazione dell'AM all'interno dell'organizzazione è un processo a lungo termine ed è necessario concedergli tempo e spazio sufficienti. L'attuazione dell'am dovrebbe avere una priorità strategica. Scegli i singoli passaggi in questo modo per non sovraccaricarti: dovresti goderti il lavoro ed essere felice.

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