

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

Teritoriální pakt zaměstnanosti Pardubického kraje, z.ú. (Patto territoriale per l'occupazione della regione di Pardubice, istituto)

Frantisek Janeba, Project manager Josef Šváb, Responsabile dell'occupazione

#### Settore

SETTORE QUINARIO: (governo, processo decisionale)

#### Specifica

Il Patto territoriale per l'occupazione della regione di Pardubice si concentra su tre direzioni strategiche principali: sviluppo economico, occupazione e inclusione sociale. Si tratta di un ampio partenariato di istituzioni ed esperti che mira alla creazione e all'attuazione di una serie di misure/progetti che promuovono l'occupazione e l'istruzione degli abitanti della regione di Pardubice. Mira a rafforzare il potenziale innovativo della regione concentrandosi sul sostegno allo sviluppo e al mantenimento delle posizioni di lavoro nuove ed esistenti. L'obiettivo è anche quello di sviluppare una base per le risorse umane; sostenere la formazione e l'istruzione tecnica, professionale e artigianale. Essa intende rafforzare il sostegno alle imprese, all'imprenditorialità e alla creatività, nonché la riqualificazione e la relativa istruzione. L'obiettivo del patto per l'occupazione è di sviluppare un programma globale per la promozione dell'occupazione nella regione del Pardubice e aumentare la capacità di assorbimento della regione attraverso risorse finanziarie assegnate in modo sufficiente.

## Misure per la gestione dell'età

Approccio globale: un approccio olistico che comprende tutte le dimensioni della gestione dell'età.

# Risultati attesi

L'obiettivo principale del progetto è aumentare l'adattabilità dei dipendenti anziani e migliorare le conoscenze e le competenze professionali dei lavoratori in base al mercato del lavoro, in particolare per quanto riguarda l'Industria 4.0. Essa mira inoltre all'attuazione dei principi per la gestione dell'età, compresa l'organizzazione della formazione, nonché alla definizione di strategie volte all'attuazione dei principi dell'AM nell'ambito della gestione aziendale.

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

Eravamo consapevoli delle lacune nella gestione delle risorse umane, eravamo sicuri che fosse necessaria una soluzione sistemica. Allo stesso tempo le aziende sono state invitati a presentare proposte al Ministero del Lavoro e degli Affari sociali per l'attuazione di misure di gestione dell'età nella prassi aziendale, per cui ne abbiamo approfittato.

## La nostra strada verso la gestione dell'età

La gestione delle risorse umane in un'organizzazione così piccola, con circa 5-15 dipendenti, e per quanto riguarda il numero dei progetti attualmente in corso, è abbastanza facile da immaginare. Tutti devono far tutto in un'azienda del genere, i problemi vengono risolti ad hoc, quando necessario. Sapevamo che ci mancava un protocollo, un sistema che gestisse l'organizzazione che fosse ragionevole per tutti i dipendenti.

Quattro anni fa, io e il mio collega abbiamo partecipato a un corso sull'anzianità di successo, grazie al quale siamo diventati formatori accreditati. Questo ci ha introdotto nel campo della gestione dell'età. I nostri studi ci hanno portato alla conclusione che l'attuazione dei principi di gestione dell'età all'interno dell'organizzazione potrebbe stabilizzare il personale, ad esempio impedendo la cessazione del rapporto di lavoro da parte di un dipendente esperto formato all'interno dell'azienda, principalmente a causa dell'insufficiente gestione delle risorse umane dell'azienda. Abbiamo identificato problemi simili all'interno della gestione delle risorse umane della nostra azienda. L'attuazione di un sistema che incorporasse i principi di gestione dell'età sembrava essere preziosa.

Abbiamo optato per un progetto coerente che si occupa di una visione complessa della gestione. All'interno del progetto abbiamo definito molte attività; alcuni di esse indicavano carenze del sistema di gestione di cui eravamo a conoscenza; altre derivante dai risultati dell'audit iniziale sulla gestione dell'età.

La gestione di tale progetto avviene a livelli diversi. Il primo è un'attuazione formale del progetto, vale a dire l'adempimento di attività chiave, il loro monitoraggio, valutazione e rendicontazione, cioè "a livello operativo o esecutivo". Il secondo livello riflette una visione globale basata sull'audit sulla gestione dell'età e rappresenta "una parte creativa e stimolante". Questa è la parte all'interno della quale abbiamo definito le seguenti attività chiave, che sono state gradualmente svolte.

- 1 Audit della gestione dell'età analisi dell'attuale situazione nella gestione delle risorse umane
- 2 Attività didattiche nell'ambito della gestione dell'età per datori di lavoro e dipendenti attività incentrate sul coaching e sul mentoring nell'ambito della gestione dell'età; orientamento e consulenza che accompagnano l'attuazione del concetto di gestione dell'età nella pratica aziendale
- 3 Elaborazione di strategie e piani di implementazione della gestione dell'età all'interno dell'azienda; sviluppo di strategie del personale per quanto riguarda le esigenze delle varie generazioni di lavoro; capacità e potenzialità dei dipendenti; elaborazione delle strategie del personale
- 4 Elaborazione e fornitura di programmi di formazione aziendale incentrati sulla gestione dell'età, compresa la formazione di formatori e istruttori aziendali
  - 5 Formazione professionale basata sulle esigenze identificate relative alla gestione dell'età
  - 6 Utilizzo di strumenti che misurano le capacità lavorative e le strategie delle risorse umane
- 7 Misure preventive volte al mantenimento e al rafforzamento delle capacità lavorative dei dipendenti di tutte le generazioni (attività educative nel settore della salute, rafforzamento delle competenze personali e professionali e attività motivazionali per tutte le fasce d'età)
- 8 Attività incentrate sul cambiamento intergenerazionale per quanto riguarda le esigenze specifiche delle singole fasce di età lavorativa, la diversità di età, il sostegno alla cooperazione intergenerazionale
- 9 Attuazione di misure incentrate sull'ergonomia del lavoro e delle condizioni di lavoro, sul miglioramento dell'idoneità e dell'assistenza sanitaria dei dipendenti, sull'audit ergonomico
  - 10 Attività didattiche relative alla gestione dell'età e ai requisiti dell'Industria 4.0

Tutte queste attività sono state svolte e terminate in modo tale da essere delineate e formalizzate come parti del sistema. Stiamo per selezionarne alcune per entrare a far parte degli obiettivi strategici dell'organizzazione. Abbiamo in programma di incorporare l'intero sistema nella gestione dell'organizzazione, tuttavia ciò dovrà essere adottato passo dopo passo, valutandone al contempo i benefici. Alla fine, effettueremo modifiche dei segmenti incorporati sulla base di un feedback.

# Punti di forza e di debolezza del nostro approccio

- O Questo progetto ci ha permesso di affrontare la gestione dell'età in modo sistematico e completo, nonché di integrarla con la preparazione di un sistema digitale.
- o Grazie alla complessità e all'interconnessione di tutte le attività, siamo riusciti ad elaborare la matrice di competenza, o il piano di successione, che finora non abbiamo incontrato.
- Senza la sovvenzione, non potevamo permetterci di far gestire molte attività da società professionali. In altre parole, grazie al progetto finanziato del Fondo sociale europeo siamo riusciti ad evitare di realizzare alcune parti del progetto da soli, in modo inesperto.

#### Momento "Aha!"

All'inizio del progetto ho dubitato che saremmo stati in grado di preparare le basi di un sistema pienamente utilizzabile dalla nostra organizzazione. Ma ora sono abbastanza sicuro che il sistema sia funzionale e comprensibile. Può essere vantaggioso per le risorse umane.

# Attività a sostegno di questa iniziativa

Anche se la manutenzione del nuovo sistema non faceva parte del progetto stesso, lo abbiamo tenuto in considerazione durante l'intera implementazione.

Il sistema esiste attualmente sotto forma di documenti cartacei ed elettronici elaborati in modo tale da poter essere di conseguenza incorporati nelle applicazioni cloud. Esso consente l'elaborazione di sintesi interattive e moduli disponibili 24 ore su 24, 7 giorni su 7, per tutto il personale autorizzato. I dipendenti potevano pianificare continuamente le loro attività e i loro capi potrebbero eventualmente apportare modifiche o approvazioni, il sistema inviava automaticamente notifiche sugli eventi prossimi ecc. Credo che ciò consentirà una più facile attuazione del sistema all'interno dell'organizzazione.

### Sistema di monitoraggio degli effetti

Il modo in cui è stato fissato questo progetto non richiede ulteriori controlli, in quanto i suoi obiettivi sono stati quasi completamente raggiunti. Il sistema è stato creato e ha fornito la base per il suo ulteriore sviluppo. Il passo successivo consisterà nell'integrazione di questi documenti nel sistema informativo cloud, che rappresenterà un livello più elevato di rispetto dei nostri obiettivi strategici. Tale sistema controlla ulteriormente i singoli utenti; essi sono automaticamente valutati. Ciò garantisce il monitoraggio e il supporto della funzionalità dell'intero sistema

#### Effetti benefici dell'iniziativa

Il progetto rifletteva la necessità di introdurre i principi di gestione dell'età nella politica aziendale. Realizzare le attività chiave stabilite porta al rafforzamento e al mantenimento della capacità lavorativa dei nostri dipendenti. Il progetto ci consente di avviare un processo di implementazione all'interno del sistema di gestione aziendale. Ci ha anche offerto un'occasione unica per chiarire la direzione verso la quale vogliamo progredire lavorando con i nostri dipendenti.

Molte attività richiedevano misurazioni, ricerche o presentazioni di un processo reale. Tali attività sono state incluse nel progetto al fine di fornire una visione complessa dell'attuale lavoro del personale all'interno dell'organizzazione e l'identificazione delle possibilità del suo sviluppo ottimale. Selezione casuale di quelli importanti:

- Un audit iniziale sulla gestione dell'età: abbiamo identificato il nostro punteggio nei singoli pilastri della gestione dell'età e della valutazione complessiva. Abbiamo confermato, proprio come ci aspettavamo, che il nostro punteggio era piuttosto basso.
- Sistema educativo: Abbiamo introdotto l'elaborazione di piani di formazione sistemica e di un bonus sotto forma di tale formazione. Anche se abbiamo partecipato continuamente a vari corsi, non abbiamo avuto un approccio sistemico.
- Il piano di successione per le posizioni chiave: abbiamo identificato i dipendenti chiave e le loro esigenze prima del pensionamento.
- Competenze dell'Industria 4.0: abbiamo elaborato una matrice di competenza per le singole posizioni di lavoro e grazie a ciò e ai piani di istruzione i dipendenti possono proseguire tale formazione in relazione alle esigenze future.
- Misurare la capacità lavorativa: i dipendenti sono stati introdotti al concetto di misurazione della capacità lavorativa. Successivamente hanno partecipato a colloqui individuali e di gruppo, in base ai quali tale abilitazione al lavoro è stata valutata per i singoli dipendenti. I risultati, cioè la capacità lavorativa misurata e le raccomandazioni individuali, sono stati forniti a ciascun dipendente. Il datore di lavoro ha ottenuto una relazione di sintesi per tutto il personale, comprese le raccomandazioni.
- Audit ergonomico: Grazie a questo siamo riusciti a definire i singoli posti di lavoro e a raccomandarne la regolazione al fine di soddisfare le esigenze ergonomiche.

### Raccomandazioni personali

Considerando l'attuazione delle misure di gestione dell'età all'interno di una piccola organizzazione, dubito della reale necessità di un tale sistema all'interno di una piccola organizzazione. Tuttavia, dopo aver valutato

tutte le attività chiave del progetto, poiché il sistema è unificato, sono assolutamente sicuro che i principi di gestione dell'età siano vantaggiosi per tale organizzazione. Potrei raccomandarlo, sulla base della mia esperienza personale, alle piccole organizzazioni. Dovrebbero approcciarsi ai principi di gestione dell'età e prendere in considerazione l'integrazione di tali principi nella propria gestione delle risorse umane. Sono certo che ogni datore di lavoro, indipendentemente dalle dimensioni dell'organizzazione, può attuarlo nella propria gestione delle risorse umane. L'organizzazione non perde, può solo guadagnare.

"Verso un'anzianità di successo" è un metodo durante il quale i partecipanti riconoscono i propri punti di forza e le proprie esigenze di sviluppo e fissano gli obiettivi personali per le loro carriere future. All'interno del gruppo i partecipanti riescono a identificare come bilanciare il lavoro impegnativo di un dirigente con la famiglia, il tempo per il relax e altri elementi essenziali della vita.

Nota: Questo progetto è attualmente in fase di attuazione, pertanto non presenta risultati per la gestione dell'età in quanto tale. Tuttavia, è un buon esempio di processi utili durante l'implementazione di Age Management nella pratica aziendale e dei suoi ulteriori benefici per l'intera azienda.

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 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.

