

AQE Advisors

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

Organizace

AQE advisors, a.s.

Rozhovor poskytly:

Lucie Kratochvílová a Žaneta Bajerová

Sektor

Terciární: poradenství a vzdělávání pro veřejnou správu i soukromou sféru

Specializace

AQE je malá poradenská společnost poskytující své služby v oblasti strategického managementu, regionálního rozvoje, evaluace, vzdělávání, dotací EU, projektového řízení, ekonomiky a informačních systémů.

Zvolená opatření age managementu

Vzdělávání, trénink a celoživotní učení

- o analýza dovedností potřebných pro organizaci, jejich sladění s dostupnými dovednostmi a individuálním vzdělávacím stavem (služebně) starších zaměstnanců (zde senior manažerů) a jejich využití v metodice a obsahu tréninku;
- o neustálé sledování stavu dosaženého vzdělání a tréninku zaměstnance;
- o definování vzdělávacích příležitostí jako nedílné součásti plánování kariéry, nikoli pouze jako podmínkou pro zaměstnání;
- o organizování práce tak, aby vedla k učení a rozvoji - například v rámci týmů a skupin smíšeného věku;
- o využívání starších zaměstnanců a jejich konkrétních kvalifikací jednak jako facilitátorů dalšího vzdělávání pro starší a mladší zaměstnance, tak i jako „znalostní fond“ organizace.

Očekávané výsledky

Od implementace procesu mentoringu očekáváme především pokles fluktuace nových zaměstnanců, aby každý nový zaměstnanec u nás vydržel co nejdéle, a aby se po ukončení adaptační doby (1,5 roku) stal z junior manažera I. junior manažerem II. Tento proces úzce souvisí s naplněním stupně požadovaných kompetencí podle kompetenčního modelu.

Hlavní důvody pro rozhodnutí o implementaci age managementu

Hlavním důvodem pro zavedení procesu mentoringu v naší firmě byla vysoká fluktuace nových zaměstnanců, kteří nezvládli dobu adaptace (doba adaptace je stanovena na 1,5 roku, pozn. autora) a opustili firmu ještě před jejím ukončením.

Hlavním cílem pro nás je zachování dlouhodobého dobrého vztahu s klientem. Vzhledem k tomu, že našimi zákazníky jsou úřady veřejné správy, tento cíl je možné naplnit jenom tak, že u nás budou dlouhodobě pracovat titíž lidé.

Naše cesta k age managementu

Mezi opatření, která nejvýrazněji ovlivňují naši práci, řadíme zejména mentoring, což je proces předávání kompetencí senior manažerů ostatním manažerům. Každý nový zaměstnanec prochází u nás složitým procesem přípravy a získání odborných dovedností a firemního know-how. Naším cílem je tyto zaměstnance si u nás po zaučení udržet a proces mentoringu nám v tom pomáhá.

Nový zaměstnanec získává svého mentora už při nástupu do zaměstnání. Proces přijímání zaměstnance je třífázový, nejdříve s uchazečem hovoří personalista, potom ředitel firmy a nakonec se uchazeč setká se svým příštím mentorem.

Celý proces mentoringu probíhá spíše neformálně, a to proto, že je nás ve firmě jen málo. Používáme ale příručku mentoringu, a všichni jsme proškoleni, jak s novým člověkem pracovat od okamžiku, kdy do firmy přijde až po ukončení procesu adaptace. Po prvním roce práce v naší společnosti je nový zaměstnanec hodnocen, a to jak ředitelem firmy, tak svým mentorem. Toto hodnocení je jedním z řady neformálních, ale systémových procesů. Po ukončení procesu adaptace definujeme zaměstnancům plán vzdělávání v oblastech, ve kterých je žádoucí jejich další rozvoj.

Pro nás bylo důležité zejména nastavení procesu, to znamená vymezení našich potřeb a systematická a dlouhodobá práce s těmito potřebami. I mentoři si začínají uvědomovat potenciál svých podřízených a učí se s ním pracovat. V minulosti byl rozvoj firmy do značné míry brzděn právě nedostatečnými znalostmi vedoucích pracovníků v oblasti vedení lidí. Všichni vedoucí byli tedy důkladně proškoleni v oblasti řízení, leadershipu, mentoringu, vedení porad, time managementu, komunikace, digitálních dovedností a pod, a to tak, aby vedoucí pracovníci byli podřízeným zejména inspirací.

Důležitý byl proces uvědomění si významu a uchycení procesu mentoringu. Každý zaměstnanec, který má pod sebou podřízené, by jim měl být mentorem, jít příkladem, být jim nápomocen a měl by pečovat o to, aby se tady cítili dobře. Manažer se u nás stane mentorem ve chvíli, kdy pro tuto roli vyraje. U nás je to přibližně po osmi letech práce, musí dosáhnout určité úrovně všech důležitých kompetencí pro práci mentora.

Mentoring je relativně nový a využíváme ho přibližně pět let. Nyní je celý proces zformalizovaný, víme přesně, kdo je mentor a kdo mentorovaný, víme, jaký je na adaptaci stanovený časový úsek a kam se musí zaměstnanec posunout. Máme ale i takové nové zaměstnanci, kteří byli schopni se adaptovat a v práci setrvat, aniž by mentora měli.

Ve firmě máme vlastní akademii, kde se každý zaměstnanec může vzdělávat. Jelikož sami poskytujeme vzdělávací služby, rozvoj našich vlastních dovedností je klíčový. V akademii evidujeme databázi vzdělávacích kurzů, které si můžeme poskytovat v rámci firmy interně a které jsou navázány na plány vzdělávání. Každý zaměstnanec si tak může vybrat kurz a doplnit své vzdělávání podle potřeby, třeba v oblasti odborných znalostí, digitálních kompetencí apod. Celkově je tak proces vzdělávání, zaškolování nebo odborné přípravy zaměstnanců realizovaný in-house, prostřednictvím vlastních zdrojů.

Age management je součástí naší firemní strategie a máme manažera, který se mu věnuje v rámci svého pracovního úvazku. Zároveň je problematika age management součástí služeb, které poskytujeme našim klientům. V každém případě age management bereme jako dlouhodobý proces, ke kterému je nutné přistupovat jednak systematicky, a pak strategicky.

Silné a slabé stránky zvolených opatření

Silné stránky:

- Snížení fluktuace
- Zvýšení kvality námi poskytovaných služeb, s tím související výrazné posílení odborné úrovně firmy se strategickými dopady
- Finanční úspora

Slabé stránky:

- Mentoring je časově velmi náročný a je to dlouhodobý proces

Aha efekt: co nám tento proces odhalil?

Bylo běžnou praxí, že noví zaměstnanci odcházeli už v průběhu adaptační doby. Práce u nás je náročná, a když se novým manažerům nedostává náležitá péče, jednoduše odejdou. Až časem jsme si uvědomili, že je to z velké části naše chyba, chyba nadřízených, a že je stejně potřebné pracovat i na našich manažerských a vůdcovských kompetencích.

Noví zaměstnanci nám odcházeli navzdory tomu, že jsme jim po prvním roce zvýšili plat. Uvědomili jsme si, že peníze nejsou tím nejdůležitějším motivem pro práci v naší firmě.

Navzdory neformální a přátelské atmosféře v procesu mentoringu ve firmě je potřeba dbát na to, aby si noví zaměstnanci uvědomili, že šéf nemůže být se svým podřízeným kamarád za všech okolností.

Monitorování výsledků a dopadů

Abychom mohli zajišťovat průběžnou kvalitu našich služeb, všichni zaměstnanci firmy musí procházet pravidelným hodnocením několika sledovaných oblastí:

- Sociální chování
- Komunikace
- Odborné dovednosti
- Digitální dovednosti

Každý zaměstnanec má svůj plán vzdělávání, a při hodnocení prochází nejdříve sebehodnocením, hodnotí je také nadřízený a také spolupracovníci. Po zpracování těchto údajů získává zaměstnanec doporučení, které stránky jeho osobnosti by bylo vhodné doplnit vhodným vzděláním. Po stanovené době hodnotíme, zda toto vzdělávání mělo očekávaný dopad na zaměstnance a posunulo jeho profesionální rozvoj na požadovanou úroveň. Toto měření bereme jakou součást age managementu, protože pracujeme s kompetencemi zaměstnanců a sledujeme jejich dlouhodobé zlepšování.

Výhody zvoleného řešení


Zavedením procesu mentoringu se v naší společnosti snížila fluktuace, což byl náš hlavní cíl, a to odhadem o 40 %. Jinými slovy, když předtím z 10 nových zaměstnanců odešlo 5, tak nyní odejdou jenom 3.

Osobní doporučení

Když se něčemu dlouhodobě a systematicky věnujete, má to nakonec i finanční dopad. Když nám lidé neodcházejí, nemusíme znovu a znovu zaučovat nové.

Síla firmy je v lidech.

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