

AQE Advisors

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

Consulenti AQE, a.s.

Intervista a Lucie Kratochvílová e Žaneta Bajerová

Settore

Terziario: consulenza e formazione per la pubblica amministrazione

Specializzazione

AQE è una piccola società di consulenza che fornisce i suoi servizi nel campo della gestione strategica, dello sviluppo regionale, della valutazione, dell'istruzione, dei finanziamenti dell'UE, della gestione dei progetti, dell'economia e dei sistemi informativi.

MISURE PER LA gestione dell'età

Apprendimento, formazione e apprendimento lungo tutto l'arco della vita

- analizzare le esigenze di competenze dell'organizzazione, abbinandole alle competenze disponibili e allo status educativo individuale dei dipendenti più anziani e utilizzandole nella metodologia e nei contenuti della formazione;
- monitoraggio continuo dello status formativo di un dipendente;
- definire le opportunità di formazione come parte integrante della pianificazione della carriera
- organizzare il lavoro in modo che favorisca l'apprendimento e lo sviluppo, ad esempio nel quadro di gruppi e gruppi di età mista;
- utilizzando i dipendenti più anziani e le loro qualifiche particolari sia come facilitatori dell'istruzione continua per i dipendenti più anziani e più giovani, sia come "pool di conoscenze" organizzative.

Risultati attesi

Dall'implementazione del processo di tutoraggio, ci aspettiamo una diminuzione del ricambio della manodopera dei nuovi dipendenti, in modo che ogni nuovo dipendente rimanga con noi il più a lungo possibile e diventi un junior manager dopo la fine del periodo di adattamento (1,5 anni). Questo processo è strettamente correlato all'adempimento del grado di competenze richieste in base al modello di competenza.

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

Il motivo principale per cui è stato introdotto il processo di tutoraggio nell'azienda è stato l'elevato numero di nuovi dipendenti che non hanno gestito il periodo di adattamento e hanno lasciato l'azienda prima della sua conclusione.

L'obiettivo principale per noi è mantenere un buon rapporto a lungo termine con il cliente. A causa del fatto che i nostri clienti sono autorità della pubblica amministrazione, questo obiettivo può essere raggiunto solo dalle persone che lavorano per noi per molto tempo.

La nostra strada verso la gestione dell'età

Tra le misure che influenzano in modo più significativo il nostro lavoro, includiamo il mentoring, che è il processo di trasferimento delle competenze dei senior manager ad altri manager. Ogni nuovo dipendente attraversa un complesso processo di formazione e acquisizione di competenze professionali e know-how aziendale. Il nostro obiettivo è mantenere questi dipendenti con noi dopo la formazione e il processo di mentoring ci sta aiutando in questo.

Ad ogni nuovo dipendente viene assegnato un mentore al momento dell'assunzione. Il processo di assunzione di un dipendente è un processo a tre step, prima lo specialista delle risorse umane parla con il candidato, poi con il direttore dell'azienda e infine il candidato incontra il suo futuro mentore.

L'intero processo di mentoring è piuttosto informale, perché siamo solo in pochi in azienda. Tuttavia, utilizziamo una guida personale e siamo tutti formati su come lavorare con una nuova persona dal momento in cui viene in azienda fino alla fine del processo di adattamento.

Dopo il primo anno di lavoro nella nostra azienda, il nuovo dipendente viene valutato, sia dal direttore dell'azienda che dal suo mentore. Questa valutazione fa parte di una serie di processi informali ma sistemici. Dopo aver completato il processo di adattamento, definiamo un piano di formazione dei dipendenti in aree in cui è auspicabile il loro ulteriore sviluppo.

Era particolarmente importante per noi impostare il processo, definire le nostre esigenze e lavorare sistematicamente e a lungo termine con queste esigenze. In passato, lo sviluppo della cooperazione è stato in gran parte ostacolato dalla mancanza di conoscenza dei dirigenti in materia di gestione delle persone. Tutti i manager sono stati quindi accuratamente formati nei settori della gestione, della leadership, del mentoring, della gestione delle riunioni, della gestione del tempo, della comunicazione, delle competenze digitali, ecc., in modo che i senior manager siano un'ispirazione per i loro colleghi più giovani.

Il processo di realizzazione dell'importanza e dell'adozione complessiva del processo di mentoring è stato importante. Ogni dipendente che ha dei subordinati dovrebbe essere un mentore: dovrebbe aiutarli e assicurarsi che si sentano bene nella nostra organizzazione. I manager diventano mentori quando sono maturi per questo ruolo, in circa otto anni di lavoro. Devono raggiungere un certo livello di competenza per diventare mentori.

Il mentoring è nuovo; lo utilizziamo ormai da circa cinque anni. Ora l'intero processo è stato formalizzato, sappiamo esattamente chi è il mentore e chi è il discepolo e, sappiamo quale periodo di tempo è necessario per l'adattamento e a quale livello il nuovo dipendente deve crescere. Ma abbiamo anche avuto alcuni nuovi dipendenti che sono stati in grado di adattarsi e rimanere al lavoro senza l'aiuto del mentore.

Abbiamo la nostra accademia in azienda, dove ogni dipendente può studiare. Poiché forniamo noi stessi servizi educativi, lo sviluppo delle nostre capacità è una chiave. In accademia, abbiamo sviluppato un database di corsi di formazione che possiamo fornire internamente all'interno dell'azienda e che sono collegati a piani di formazione. Ogni dipendente può scegliere un corso e integrare la propria formazione in base alle esigenze. Il processo di istruzione e formazione dei dipendenti viene svolto internamente, utilizzando le nostre risorse.

La gestione dell'età fa parte della nostra strategia aziendale e ne abbiamo nominato un manager responsabile. Allo stesso tempo, la questione della gestione dell'età fa parte dei servizi che forniamo ai nostri clienti. In ogni caso, prendiamo la gestione dell'età come un processo a lungo termine, che deve essere affrontato sia in modo sistematico che strategico.

Punti di forza e di debolezza del nostro approccio

Punti di forza:

- Riduzione delle fluttuazioni (rotazione delle mansioni)
- Aumentare la qualità dei servizi che forniamo e il relativo significativo rafforzamento del livello professionale dell'azienda con impatti strategici
- Risparmio finanziario

Debolezze:

- Il mentoring richiede molto tempo ed è un processo a lungo termine

Momento "Aha!"

Lucie Kratochvílová:

Era prassi comune per i nuovi dipendenti lasciare l'azienda durante il periodo di adattamento. Lavorare nella nostra azienda è piuttosto impegnativo e quando i nuovi dipendenti non ricevono cure adeguate, se ne vanno semplicemente. Nel corso del tempo ci siamo resi conto che si tratta principalmente di un fatto grave e che è necessario lavorare sulle nostre competenze manageriali e di leadership.

I nuovi dipendenti ci hanno lasciati nonostante il fatto che abbiamo aumentato il loro stipendio dopo il primo anno. Ci siamo resi conto che il denaro non è il motivo più importante per lavorare nella nostra azienda.

Žaneta Bajerová:

Nonostante l'atmosfera informale e amichevole nel processo di mentoring in azienda, è necessario chiarire che i nuovi dipendenti capiscono che il manager e il suo subordinato non possono essere amici.

Attività a sostegno di questa iniziativa

Il processo di mentoring e conseguente formazione dei dipendenti continua come parte comune della cura delle persone in azienda.

Sistema di monitoraggio degli effetti

Al fine di garantire la qualità continua dei nostri servizi, tutti i dipendenti dell'azienda devono essere sottoposti a una valutazione regolare in diverse aree monitorate:

- Comportamento sociale
- Comunicazione
- Competenze professionali
- Competenze digitali

Ogni dipendente ha il proprio piano di formazione e durante la valutazione passano prima attraverso un'autovalutazione, poi vengono valutati dal loro superiore e dai loro collaboratori. Dopo aver esaminato questi dati, il dipendente riceve raccomandazioni su quali aspetti dovrebbero essere integrati con un'ulteriore formazione. Dopo un determinato periodo di tempo, valutiamo se questa formazione ha avuto l'impatto previsto sui dipendenti e ha aggiornato il loro sviluppo professionale al livello richiesto. Comprendiamo questo monitoraggio come parte del processo di invecchiamento, perché lavoriamo con le competenze dei nostri dipendenti e monitoriamo il loro miglioramento a lungo termine.

Effetti benefici dell'iniziativa

Con l'introduzione del processo di mentoring, le fluttuazioni nella nostra azienda sono state ridotte, che era il nostro obiettivo principale, di circa il 40%. In altre parole, quando 5 dei 10 nuovi dipendenti se ne sono andati prima, solo 3 se ne andranno ora.

Raccomandazione personale

Quando si fa qualcosa in modo sistematico e per molto tempo, alla fine ha un impatto finanziario. Quando le persone non ci lasciano, non dobbiamo formarle di nuovo, più e più volte.

La forza dell'azienda è nelle persone.

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