

# AQE Advisors

Age  
Management  
Masterclass

Vă prezentăm câteva exemple de bună practică ce au fost colectate din diferite țări ale UE, pentru a vă inspira în munca dumneavoastră.

Exemplele sunt potrivite pentru managerii de resurse umane care implementează măsuri de managementul vârstei în companiile lor.

Exemplele pot servi, de asemenea, ca instrument de instruire pentru profesori, formatori și profesori din diferite medii educaționale.

Toate studiile de caz sunt disponibile la adresa:

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



© 2021 Age Management Masterclass

---

## Companie

---

AQE advisors, a.s.

Interviu cu Lucie Kratochvílová a Žaneta Bajerová

## Sector

---

Terțiar: consultanță și educație pentru administrația publică

## Specializare

---

AQE este o mică companie de consultanță care își oferă serviciile în domeniul managementului strategic, dezvoltării regionale, evaluării, educației, finanțării UE, managementului proiectelor, economiei și sistemelor informaționale.

## Dimensiuni ale managementului vârstei

---

### Învățare și formare continuă, învățarea pe parcursul întregii vieți

- analizarea nevoilor de competențe ale organizației, corelarea acestora cu abilitățile disponibile și starea educațională individuală a angajaților mai în vârstă și utilizarea acestora în metodologia și conținutul instruirii;
- monitorizarea continuă a stării educaționale a unui angajat;
- definirea oportunităților de formare ca fiind o parte integrantă a planificării carierei și nu doar ca loc de muncă
- organizarea muncii astfel încât să fie propice învățării și dezvoltării - de exemplu, în cadrul echipelor și grupurilor de vârstă mixtă;
- utilizarea angajaților mai în vârstă și a calificărilor lor specifice atât ca facilitatori ai educației suplimentare pentru angajații mai în vârstă, cât și ca tineri, precum și ca „fond de cunoștințe” organizațional.

## Rezultate așteptate

---

De la implementarea procesului de mentorat, ne așteptăm la o scădere a fluctuației de muncă a noilor angajați, astfel încât fiecare nou angajat să rămână la noi cât mai mult posibil și să devină un manager junior I. după încheierea perioadei de adaptare (1,5 ani) . Acest proces este strâns legat de îndeplinirea gradului de competențe necesare conform modelului de competență.

## Principalele motive pentru decizia implementării măsurilor de management al vârstei

---

Principalul motiv pentru introducerea procesului de mentorat în compania noastră a fost fluctuația de personal, mai ales a noilor angajați care nu au gestionat perioada de adaptare și au părăsit compania înainte de încheierea perioadei de probă.

Scopul principal pentru noi este să menținem o relație bună pe termen lung cu clientul. Datorită faptului că clienții noștri sunt autorități ale administrației publice, acest obiectiv poate fi îndeplinit de persoane care sunt stabile la locul de muncă sau oricum, de către persoane care lucrează de mult timp pentru noi.

## Drumul nostru către managementul vârstei

---

Printre măsurile care afectează cel mai semnificativ munca noastră, includem mentoratul, care este procesul de transferare a competențelor managerilor superiori către alți manageri. Fiecare nou angajat trece printr-un proces complex de formare și dobândire de abilități profesionale și know-how-ul companiei. Scopul nostru este să păstrăm acești angajați alături de noi după formare, iar procesul de mentorat ne ajută în acest sens.

Un nou angajat își primește mentorul la angajare. Procesul de angajare a unui angajat este un proces în trei etape, mai întâi specialistul în resurse umane vorbește cu candidatul, apoi cu directorul companiei și în cele din urmă candidatul se întâlnește cu viitorul său mentor.

Întregul proces de mentorat este destul de informal, pentru că suntem doar câțiva dintre noi în companie. Cu toate acestea, folosim un ghid de mentorat și suntem cu toții instruiți cum să lucrăm cu o persoană nouă din momentul în care vine la companie și până la sfârșitul procesului de adaptare.

După primul an de muncă în compania noastră, noul angajat este evaluat, atât de directorul companiei, cât și de mentorul său. Această evaluare face parte dintr-o serie de procese informale, dar sistematice. După finalizarea procesului de adaptare, definim un plan de formare a angajaților în domeniile în care este de dorit dezvoltarea lor ulterioară.

A fost deosebit de important pentru noi să stabilim procesul, să ne definim nevoile și să lucrăm sistematic și pe termen lung cu aceste nevoi. Chiar și mentorii încep să-și dea seama de potențialul subordonaților lor și învață să lucreze cu el. În trecut, dezvoltarea companiei a fost în mare parte împiedicată de lipsa de cunoștințe a managerilor în domeniul managementului oamenilor. Prin urmare, toți managerii au fost instruiți temeinic în domeniile managementului, leadershipului, mentoratului, managementului ședințelor, managementului timpului, comunicării, abilităților digitale etc., astfel încât managerii superiori sunt o inspirație pentru colegii lor mai tineri.

Procesul de realizare a importanței și adoptarea generală a procesului de mentorat a fost important. Fiecare angajat care are subalterni ar trebui să fie un mentor, să dea exemplul, să-i ajute și să se asigure că se simte bine în organizația noastră. Managerii devin mentori atunci când sunt maturi pentru acest rol, în aproximativ opt ani de muncă. Ei trebuie să atingă un anumit nivel al tuturor competențelor importante pentru a deveni mentori.

Mentoratul este relativ nou; îl folosim de aproximativ cinci ani acum. Acum întregul proces a fost formalizat, știm exact cine este mentorul și cine este mentoratul, știm ce perioadă de timp este stabilită pentru adaptare și la ce nivel trebuie să crească noul angajat. Dar am avut și noi angajați noi care au reușit să se adapteze și să rămână la locul de muncă fără ajutorul unui mentor.

Avem propria noastră academie în companie, unde fiecare angajat poate studia. Pe măsură ce oferim noi înșine servicii educaționale, dezvoltarea abilităților noastre este o cheie. În academie, am dezvoltat o bază de date cu cursuri de formare pe care le putem oferi intern în cadrul companiei și care sunt legate de planurile de formare. Fiecare angajat poate alege un curs și își poate suplimenta pregătirea după cum este necesar. Procesul general de educare și formare a angajaților se desfășoară intern, folosind propriile resurse.

Managementul vârstei face parte din strategia noastră corporativă și am numit un manager responsabil pentru aceasta. În același timp, problema gestionării vârstei face parte din serviciile pe care le oferim clienților noștri. În orice caz, considerăm gestionarea vârstei ca un proces pe termen lung, care trebuie abordat atât sistematic, cât și strategic.

## Puncte tari și puncte slabe ale modelului

---

### Puncte forte:

- Reducerea fluctuației (fluctuația locurilor de muncă)
- Creșterea calității serviciilor pe care le oferim și consolidarea semnificativă a nivelului profesional al companiei cu impact strategic
- Economii financiare

### Puncte slabe:

- Mentoratul consumă mult timp și este un proces pe termen lung

## Momentul "aha!"

---

### *Lucie Kratochvílová:*

Era o practică obișnuită ca noii angajați să părăsească compania în perioada de adaptare. Lucrul în compania noastră este destul de solicitant și, atunci când noii angajați nu primesc îngrijiri adecvate, pur și simplu pleacă. De-a lungul timpului ne-am dat seama că aceasta este în principal o culpă a superiorilor și că este la fel de necesar să lucrăm la competențele noastre manageriale și de conducere.

Noii angajați ne-au părăsit în ciuda faptului că le-am majorat salariul după primul an. Ne-am dat seama că banii nu sunt cel mai important motiv pentru a lucra în compania noastră.

*Žaneta Bajerová:*

În ciuda atmosferei informale și prietenoase din procesul de mentorat în companie, este necesar să se clarifice faptul că noii angajați înțeleg că managerul și subalternul său nu pot fi prieteni sub nicio formă.

### Activități care susțin inițiativa

---

Procesul de mentorat și de formare și educare a angajaților continuă ca parte comună a îngrijirii oamenilor din companie.

### Sistemul de monitorizare al efectelor

---

Pentru a asigura calitatea continuă a serviciilor noastre, toți angajații companiei trebuie să fie supuși unei evaluări periodice în mai multe domenii monitorizate:

- Comportament social
- Comunicare
- Abilități profesionale
- Abilități digitale

Fiecare angajat are propriul plan de formare, iar în timpul evaluării trec mai întâi printr-o autoevaluare, apoi sunt evaluați de superiorul și colegii lor de muncă. După prelucrarea acestor date, angajatul primește recomandări cu privire la ce aspecte ale competențelor sale ar trebui să fie completate cu o pregătire suplimentară. După un timp specificat, evaluăm dacă această formare a avut impactul scontat asupra angajaților și le-am îmbunătățit dezvoltarea profesională la nivelul cerut. Înțelegem această monitorizare ca parte a procesului de gestionare a vârstei, deoarece lucrăm cu competențele angajaților noștri și monitorizăm îmbunătățirea lor pe termen lung.

### Efecte benefice ale inițiativei

---

Odată cu introducerea procesului de mentorat, fluctuațiile din compania noastră au fost reduse, ceea ce a fost obiectivul nostru principal, cu aproximativ 40%. Cu alte cuvinte, când 5 din cei 10 noi angajați au plecat înainte, doar 3 vor pleca acum.

### Recomandări personale

---

Când faci ceva sistematic și pentru o lungă perioadă de timp, în cele din urmă are un impact financiar. Când oamenii nu ne părăsesc, nu trebuie să-i învățăm pe alții noi mereu.

Punctul forte al companiei este în oameni.

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