

Daniela Speranța Robotă

IMPLEMENTAREA
MANAGEMENTULUI VÂRSTEI

ÎN

EUROPA

O ANALIZĂ COMPARATIVĂ MULTICULTURALĂ



EDITURA
EVOMIND

2023

DANIELA SPERANȚA ROBOTĂ

**Implementarea managementului
vârstei în Europa.**

O analiză comparativă multiculturală

ISBN: 978-606-9734-31-5

Editura EVOMIND

2023

Material realizat în cadrul proiectului de parteneriat european Erasmus+ **Age Management Masterclass** implementat de Asociația pentru Sprijinirea Inițiativelor educaționale în perioada 2018-2021.

Cuprins

1. DEFINIREA MANAGEMENTULUI VÂRSTEI.....	3
2. PROIECTUL EUROPEAN MASTER-CLASS DE MANAGEMENT AL VÂRSTEI ...	6
2.1 Analiza studiilor de caz privind managementul vârstei	7
2.1.1. Selectarea studiilor de caz și colectarea datelor	7
2.1.2. Descrierea tipului de date colectate și interpretate	9
2.2 Rezultate	11
2.2.1. Prezentarea generală a organizațiilor	11
2.2.2. Tipologia dimensiunilor de management al vârstei (practici).....	12
2.2.3. Tipuri de motive (provocări) pentru implementarea măsurilor/programelor de management al vârstei	17
2.2.4. Rezultate raportate	22
2.2.5. Puncte tari și puncte slabe	29
2.2.6. Sisteme de monitorizare	38
2.2.7. Recomandări personale	42
2.2.8. Momente Aha – revelații și perspective	44
2.3. Concluzii și discuții privind recomandările	50
3. RECOMANDĂRI METODOLOGICE PENTRU IMPLEMENTAREA MANAGEMENTULUI VÂRSTEI	53
3.1 Beneficii ale managementului vârstei	53
4. CONCLUZII ... LA CONCLUZII. CONSIDERAȚII FINALE	58
5. BIBLIOGRAFIE	59
6. ANEXE.....	60

1. DEFINIREA MANAGEMENTULUI VÂRSTEI

În Europa, vârstele de pensionare cresc în mod constant, într-un efort de adaptare la noua distribuție demografică, deoarece îmbătrânirea Europei este o realitate care nu poate fi ignorată. Prin urmare, proporția lucrătorilor în vârstă este în creștere, iar companiile trebuie să se pregătească pentru o creștere suplimentară a vârstei angajaților lor.

Managementul vârstei este un concept relativ puțin cunoscut, adesea chiar obscur în teoriile managementului. El se referă direct la îmbătrânirea populației, îmbătrânirea activă, gestionarea și managementul diversității, prevenirea discriminării.

Într-un sens mai larg, managementul vârstei poate fi definit ca „managementul productivității și resurselor umane ale organizațiilor într-un mod care recunoaște resursele angajaților pe parcursul vieții lor individuale” (Wallin, 2015). Walker (1997) se referă la acesta ca înglobând diferitele dimensiuni prin care resursele umane sunt gestionate în cadrul organizațiilor, cu un accent explicit asupra îmbătrânirii și, de asemenea, mai general, la gestionarea generală a îmbătrânirii forței de muncă prin politici publice sau negocieri colective. O prezentare generală a diferitelor dimensiuni ale managementului vârstei este oferită în Tabelul 1. Dimensiunile nu se exclud reciproc și, în cel mai bun caz, sunt combinate pentru a satisface nevoile și specificitățile angajaților seniori.

Tabelul 1 Dimensiuni ale managementului vârstei (Sursa: Naegele și Walker, 2006) ¹

Dimensiune	Descrierea/Abordarea
a	
Recrutarea locurilor de muncă	Include renunțarea la limitele de vârstă în anunțurile de locuri de muncă; un proces de selecție axat pe abilități, competențe și experiențe, precum și pe nevoile individuale ale solicitanților mai în vârstă; cooperarea cu agențiile

¹ Naegele, G. & Walker, A. (2006). A Guide to Good Practice in Age Management. Dublin

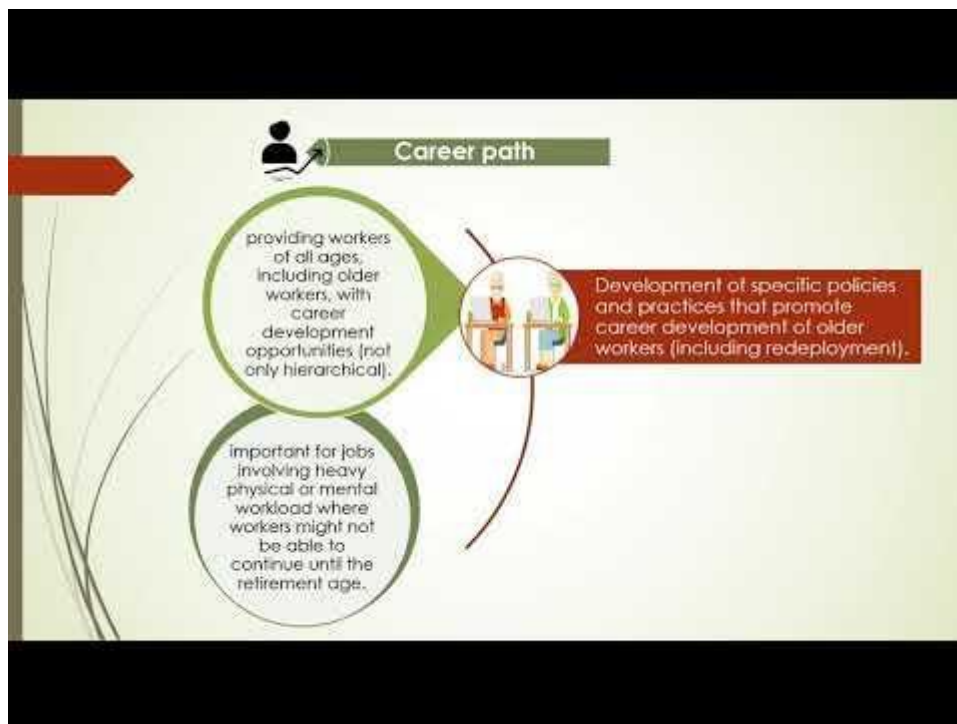
	<p>locale de recrutare; subvenții salariale sau subvenții de decontare; campanii publicitare specifice vârstei; vizează în mod explicit solicitanții mai în vârstă care sunt șomeri, amenințați cu concedierea sau care se află deja în pensionare anticipată involuntară.</p>
Formare și învățare pe tot parcursul vieții	<p>Abordările includ absența limitelor de vârstă în stabilirea accesului la oportunități de învățare și formare internă; conectarea schemelor de instruire la cursul vieții unui individ; utilizarea angajaților mai în vârstă și a calificărilor acestora atât ca facilitatori ai educației continue pentru angajații mai în vârstă, cât și ca tineri, precum și ca „fond de cunoștințe” organizațional.</p>
Dezvoltarea carierei	<p>Angajaților mai în vârstă li se oferă oportunități de progres, menținere și extindere a abilităților și cunoștințelor lor prin structurarea cererilor, stimulentele și stresului în viața profesională, astfel încât motivația și performanța lor să fie promovate și aplicate în modul cel mai eficient.</p>
Practici ale timpului de lucru flexibil	<p>Aceste practici cuprind mai multă flexibilitate pentru muncitorii seniori în programul de muncă sau în planificarea și felul pensionării. Exemplele includ pensionarea treptată, flexibilitatea peste vârsta de pensionare și furnizarea de instruire lucrătorilor în vârstă în cadrul programelor de plasament pe termen scurt.</p>
Protecția și promovarea sănătății și proiectarea locului de muncă	<p>Studii privind riscurile pentru sănătate la locul de muncă; rapoarte de sănătate organizaționale și grupuri de lucru privind sănătatea; utilizarea experților în sănătate pentru a consilia organizația; sondaje ale angajaților; participarea și educația angajaților; controale de sănătate periodice; instruirea supraveghetorilor și a lucrătorilor cheie în tehnicile de management al sănătății; (re) proiectare ergonomică a locului de muncă; redistribuire preventivă; organizarea timpului de lucru care promovează sănătatea.</p>
Redistribuire	<p>Redistribuirea se referă la coordonarea cerințelor locului de muncă cu capacitatea angajaților (mai în vârstă). Buna practică poate fi asigurată dacă redistribuirea este privită ca parte a unei strategii preventive de gestionare a vârstei orientată spre menținerea capacității de angajare - în special în ceea ce privește flexibilitatea, calificarea și îmbunătățirea competențelor și protecția sănătății.</p>

Ieșirea din muncă și tranziția către pensionare	Aceste abordări includ măsuri pregătitoare pentru pensionare la nivel corporativ; facilități de consiliere; acordarea de asistență în căutarea unei noi poziții; oferirea de oportunități pensionarilor de a menține contactul cu colegii; forme flexibile de tranziție; forme flexibile de pensionare care permit reducerea treptată a programului de lucru; timp sabatic pentru pregătirea pensionării.
--	---

Abordările comprehensive ale managementului vârstei iau în considerare dimensiunile menționate mai sus, precum și dimensiunea ce se referă la identitatea de gen. Acestea îmbină aspecte de la recrutare la angajare într-o singură strategie de resurse umane, pun accentul pe prevenirea problemelor legate de vârstă, se concentrează pe întreaga viață profesională și pe toate grupele de vârstă și, pe termen scurt, oferă soluții de remediere pentru lucrătorii mai în vârstă care sunt deja afectați de ocupația profesională specifică vârstei precum și de probleme, cum ar fi deficiențele de calificare, ca rezultat al descurajării sau stării de sănătate slabe, rezultate din sarcini grele de muncă. (Naegele și Walker, 2006).

Punerea în aplicare a acestor dimensiuni poate fi reflectată de politicile inițiate atât de guvern, cât și la nivel corporativ și variază foarte mult în funcție de țară, chiar și în Europa, percepută ca un lider în acest domeniu.²

² Walker, A. (2005). Apariția managementului vârstei în Europa. Jurnalul Internațional al comportamentului organizațional, Volumul 10 (1), 685-697 ISSN 1440-5377



2. PROIECTUL EUROPEAN MASTER-CLASS DE MANAGEMENT AL VÂRSTEI

Proiectul a urmărit să colecteze un set de exemple de management al vârstei din mai multe țări europene și să le transforme în povești care să ofere inspirație și îndrumări pentru implementarea managementului vârstei.

Deoarece fiecare poveste de succes aduce un set real de condiții în care compania trebuie să ia decizii, exemplul în sine reprezintă un material de învățare unic pentru potențialii utilizatori finali, care pot fi fie consilierii în managementul vârstei din sistemul de management al companiei, fie formatori (în cadrul companiilor sau profesori/traineri în învățământul profesional și tehnic sau formatori EFP care lucrează cu diferite categorii de formabili, în sistem formal sau informal).

Obiectivul final al proiectului a fost să ofere o perspectivă asupra proceselor de luare a deciziilor și de rezolvare a problemelor companiilor care se confruntă cu probleme legate de vârstă.

2.1 Analiza studiilor de caz privind managementul vârstei

2.1.1. Selectarea studiilor de caz și colectarea datelor

Obiectivul acestui studiu a fost de a analiza dovezile științifice disponibile pentru a susține practicile de management al vârstei pentru angajații seniori, în diferite companii din Europa.

Studiul s-a concentrat pe identificarea practicilor de management al vârstei utilizate de companiile europene și evaluarea impactului acestor practici asupra angajaților seniori și asupra organizațiilor. Scopul final a fost să ofere recomandări și sugestii pentru acțiuni în vederea îmbunătățirii managementului vârstei în companii.

Pentru a atinge acest obiectiv, studiul a implicat o cercetare detaliată a literaturii de specialitate, inclusiv a studiilor anterioare, precum și o analiză a unui număr de cazuri din diverse țări europene. Cazurile studiate au inclus informații despre practicile de management al vârstei utilizate de organizații, impactul acestor practici asupra angajaților seniori și asupra organizațiilor și o evaluare a eficacității acestor practici.

În general, obiectivul studiului de caz este de a oferi o înțelegere detaliată a unei probleme sau a unei situații și de a ajuta la dezvoltarea de soluții sau strategii pentru a aborda această problemă sau situație. Studiile de caz pot fi utilizate într-o varietate de domenii, inclusiv în cercetarea academică, în afaceri și în domeniul sănătății, printre altele.

Am folosit un design de cercetare calitativ pentru a identifica și explora percepția asupra măsurilor și strategiilor implementate de către diferite organizații. Datele au fost colectate de la o varietate de organizații, reprezentând diferite domenii economice, de diferite dimensiuni și forme (de la organizații publice, companii private mari până la întreprinderi mici și mijlocii, ONG-uri etc.). Studiile de caz se bazează pe interviuri cu persoane cheie, cum ar fi manageri, angajați seniori, administratori, personal de medicina muncii și personal de resurse umane.

De asemenea, au fost examinate documentele relevante ale companiilor, precum politici și proceduri de gestionare a vârstei, contracte colective de muncă, rapoarte anuale și alte

documente publice. Aceste informații au fost utilizate pentru a identifica măsurile specifice de management al vârstei și pentru a evalua impactul acestora asupra angajaților și organizațiilor.

Deoarece acesta a fost un studiu calitativ, nu a existat o metodă de eșantionare specifică sau un număr minim sau maxim de participanți. În schimb, am căutat să includem o varietate de organizații și perspective pentru a obține o înțelegere cât mai cuprinzătoare a practicilor de management al vârstei în Europa. Analiza datelor s-a bazat pe abordări interpretative și hermeneutice, permițând identificarea temelor și modelelor comune care au emers din interviuri și documente.

Organizațiile au fost recrutate folosind contacte stabilite în funcție de fiecare context particular (relații personale, cercetare pe internet, studii locale de piață a muncii, rețele profesionale locale etc.). Interviurile semi-structurate au fost efectuate în perioada 2019-2021 utilizând o varietate de abordări: față în față, la sediul organizațiilor participanților, online (folosind Skype, Zoom), mixte (telefon și la fața locului sau telefonic și online). Cercetarea datelor pe internet a fost, de asemenea, utilizată pentru a completa informațiile incluse în cele 28 de studii de caz, împreună cu interviurile, studiile, rapoartele anuale publice ale companiilor investigate.

Este important de menționat că cercetarea de tip studiu de caz este limitată în ceea ce privește generalizarea rezultatelor la nivelul întregii populații. Astfel, concluziile obținute din această cercetare trebuie interpretate în contextul particular al organizațiilor investigate și nu pot fi aplicate automat în alte contexte. Totuși, studiile de caz pot oferi o înțelegere detaliată a practicilor și a percepțiilor din cadrul organizațiilor și pot oferi indicii pentru dezvoltarea de strategii de management al vârstei în alte contexte similare.

Cercetătorii din fiecare țară au abordat toate cele 28 de organizații și persoane relevante, au realizat interviurile și au analizat datele. Nu au existat restricții în ceea ce privește mărimea organizației sau proprietatea acestora. Un consemn informativ despre scopul și structura interviului a fost utilizat de unii cercetători și s-a obținut consimțământul informat. La cerere, anonimatul și voluntariatul au fost asigurate participanților și organizațiilor. Interviurile au fost realizate în limbile naționale (cehă, italiană, finlandeză, germană și română) sau, după caz, în engleză și toate citatele furnizate în rezultate au fost traduse, în funcție de necesități.

Este important să se respecte etica cercetării în orice studiu, inclusiv în studiile de caz. În acest caz, cercetătorii au urmat protocoalele etice, care includ respectarea confidențialității

și a dreptului la anonimat al participanților, obținerea consimțământului informat și asigurarea voluntariatului participării la studiu. De asemenea, cercetătorii au avut în vedere diversitatea culturală și lingvistică a participanților și au folosit limbi diferite, în funcție de necesități. Toate aceste aspecte contribuie la obținerea unor date valide și fiabile și la încrederea în rezultatele cercetării.

Un ghid tematic pentru derularea interviurilor semi-structurate a fost elaborat pe baza literaturii de specialitate și a acoperit mai multe teme: contextul organizațional și structura; motive pentru implementarea măsurilor de management al vârstei și povestea implementării, momente ‘aha’, rezultate și monitorizarea rezultatelor, efectele benefice ale inițiativei și activitățile care susțin inițiativa, recomandări personale.

Acest ghid tematic pentru interviuri semi-structurate este foarte util în asigurarea unei abordări standardizate și complete a subiectelor relevante pentru cercetare. În plus, utilizarea unor întrebări semi-structurate permite și flexibilitate în abordarea subiectelor care pot fi relevante pentru un anumit caz particular, fără a se abandona temele cheie ale cercetării.

2.1.2. Descrierea tipului de date colectate și interpretate

Principalul interes al proiectului european AMM s-a concentrat pe surprinderea elementelor esențiale ale dimensiunilor de management al vârstei implementate în cadrul companiilor, împreună cu perspectiva personală, percepțiile și experiențele respondenților individuali. Datele au fost analizate folosind metoda de analiză de conținut (calitativ) cu ajutorul software-ului Atlas.ti. Metoda de analiză de conținut este o abordare calitativă care implică identificarea și analizarea sistemului de semnificații care apar în textele cercetate. Scopul acestei metode este de a identifica tipare, teme și idei care apar în datele cercetării și de a interpreta semnificațiile lor. Atlas.ti este un software care ajută la analiza datelor calitative prin organizarea și gestionarea datelor, precum și prin identificarea și evidențierea temelor și modelelor.

Atlas.ti este un software de analiză de date calitativ, folosit în cercetarea socială și umanistă, care ajută cercetătorii să organizeze și să analizeze datele colectate în interviuri, observații sau documente. Acesta permite utilizatorilor să identifice și să extragă cu ușurință

teme, modele și relații din datele colectate, să efectueze analize comparative și să vizualizeze datele sub formă de diagrame, hărți conceptuale și grafice. Atlas.ti oferă multiple funcții utile în analiza de date calitativ, cum ar fi marcarea și etichetarea segmentelor de text, codarea și organizarea segmentelor de text în diferite categorii, crearea de note de analiză și adnotări, căutarea de cuvinte cheie, explorarea tematică, analiza de rețea, analiza comparativă și vizualizarea datelor. Acest software poate fi util în diferite domenii de cercetare, cum ar fi cercetarea organizațională, psihologia, antropologia, sociologia, cercetarea educațională, studii de gen și multe altele.

Procesul de analiză de conținut folosind Atlas.ti începe cu importul datelor, urmat de organizarea acestora în unități semnificative, cum ar fi fraze, propoziții sau paragrafe. Cercetătorii apoi dezvoltă un set de categorii și coduri care descriu și clasifică datele, care pot fi aplicate la datele existente și la datele noi care apar în timpul analizei. Cercetătorii pot efectua, de asemenea, analize calitative, inclusiv analize de co-ocurență și analize de rețea.

Atlas.ti oferă, de asemenea, instrumente de vizualizare, cum ar fi diagramele de flux, nuanțarea de culori și diagramele de arbori pentru a ajuta la interpretarea și prezentarea datelor. Cercetătorii pot exporta datele într-o varietate de formate, inclusiv Excel, SPSS și Word, pentru a fi utilizate în analize suplimentare sau pentru a fi incluse în rapoarte.

În cazul nostru, procesul a fost organizat în conformitate cu următorii pași. La început a existat o familiarizare cu datele, inclusiv citirea fiecărui material inclus în studiul de caz, de mai multe ori. Ulterior, au fost generate categorii, urmând o abordare deductiv-inductivă, pe baza cercetărilor anterioare. Acestea au fost completate cu alte categorii, bazate exclusiv pe materialul din interviuri, generate cu ajutorul experților din fiecare țară implicată în colectarea studiilor de caz. Următorul pas a fost faza de codare a datelor, schema de codificare a fost rafinată și orice dezacorduri au fost rezolvate prin discuții. Folosind codurile stabilite final, interviurile au fost analizate folosind software-ul Atlas.ti.

2.2 Rezultate

2.2.1. Prezentarea generală a organizațiilor

Companiile implicate în aceste studii de caz aparțin atât domeniilor private, cât și celor publice și includ atât întreprinderi mici, cât și mari. Acestea operează în diverse sectoare de activitate, după cum se arată mai jos.

Pentru această cercetare am luat în considerare următoarele sectoare, reprezentând un distanțarea față de mediul natural. Primul nivel începe cu activitatea economică primară, care se preocupă de utilizarea materiilor prime de pe pământ, cum ar fi agricultura și minierul. De acolo, distanța față de resursele naturale crește (sectorul primar al economiei extrage sau recoltează produse de pe pământ, precum materii prime și alimente de bază; sectorul secundar al economiei manufacturează produse finite din materiile prime extrase de economia primară ; sectorul terțiar al economiei este, de asemenea, cunoscut sub numele de industria serviciilor; sectorul cuaternar al economiei constă din activități intelectuale adesea asociate cu inovația tehnologică; sectorul quinar include cele mai înalte niveluri de luare a deciziilor într-o societate sau economie).

Aceste sectoare sunt foarte diverse și reflectă varietatea activităților economice din cadrul studiilor de caz. Sectorul primar, de exemplu, include companii agricole și miniere, care se bazează pe utilizarea resurselor naturale pentru producția de alimente și materiale. Sectorul secundar cuprinde companii producătoare de bunuri, cum ar fi mașinile, produsele electronice sau textilele. Sectorul terțiar include companii de servicii, cum ar fi restaurante, hoteluri, companii de transport, bănci sau servicii medicale. Sectorul cuaternar include companii care se bazează pe cunoștințe și inovație, cum ar fi companiile de tehnologie sau de cercetare și dezvoltare. Sectorul quinar include nivelurile superioare ale guvernului, liderii de afaceri și alte persoane care iau decizii importante în cadrul societății sau economiei.

Distribuția sectoarelor economice implicate în studiile de caz este următoarea:

Industry Sectors	Frequency
Secondary	10
Tertiary	8
Quaternary	6
Quinary	4

2.2.2. Tipologia dimensiunilor de management al vârstei (practici)

Analiza a 28 de studii de caz privind programele și măsurile de management al vârstei implementate în companii din cinci țări europene (Italia, Finlanda, Austria, Republica Cehă și România) ale întreprinderilor mai mari și mai mici din sectoarele public și privat a relevat că nu există o tendință generală spre implementarea programelor de management integrat al vârstei. Totuși, dimensiunea dominantă prezentă în studiile de caz este „*Protecția și promovarea sănătății și proiectarea locului de muncă*” (sunt raportate 85 de măsuri distincte), urmată de „*Formare, învățare continuă și transfer de cunoștințe*” (56). În al treilea rând, am luat în considerare „*Abordările comprehensive*” (37) și „*Practici ale timpului de lucru flexibil*” (33).

Există suprapuneri substanțiale între mai multe dimensiuni care arată interesul general axat mai întâi pe problemele specifice îmbătrânirii (*sănătatea* este problema principală atunci când vorbim despre îmbătrânire, urmată de *capacitatea de muncă* în timp) iar apoi pe *educație și învățare* (o altă problemă principală universal recunoscută, legată de îmbătrânirea angajaților și cerințele societății și ale domeniilor de muncă în continuă schimbare).

Age management dimensions	Frequency
Health protection and promotion	85
Learning, training and lifelong learning	56
Comprehensive approaches	37
Flexible work time practices	33
Employment exit and transition to retirement	20
Job recruitment	13
Career development	12
Re-deployment	2

În cadrul *Protecției și promovării sănătății și proiectării locului de muncă*, cele mai implementate măsuri active sunt *participarea și educarea angajaților și utilizarea experților în sănătate* (care pot fi supraveghetorii și lucrătorii cheie din cadrul companiei), în timp ce măsurile pasive includ cel mai frecvent *controalele regulate de sănătate și (re)proiectarea ergonomică a locului de muncă*.



Siguranța și sănătatea la locul de muncă sunt esențiale pentru bunăstarea angajaților și pentru performanța companiei. În acest sens, măsurile active și pasive de protecție și promovare a sănătății sunt implementate în mod obișnuit pentru a minimiza riscurile și pentru a îmbunătăți condițiile de muncă.

Măsurile active implică implicarea angajaților în procesul de protecție și promovare a sănătății. Aceste măsuri includ educarea angajaților cu privire la riscurile pentru sănătate la locul de muncă și la măsurile de prevenire și protecție. Acest lucru poate fi realizat prin sesiuni de formare și informare, prin afișarea de pliante sau prin organizarea de evenimente de conștientizare. Participarea angajaților la aceste activități nu numai că îi face mai conștienți de riscurile de sănătate, dar îi ajută și să ia măsuri preventive pentru a minimiza expunerea la astfel de riscuri.

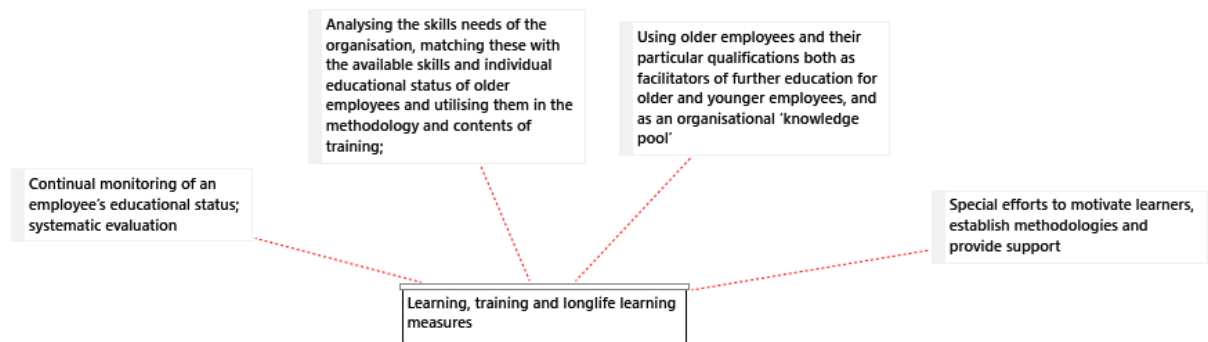
Utilizarea experților în sănătate, cum ar fi supraveghetorii și lucrătorii cheie din cadrul companiei, este, de asemenea, o măsură activă importantă. Acești experți pot fi implicați în proiectarea locului de muncă pentru a minimiza riscurile și pentru a îmbunătăți ergonomia și condițiile de muncă.

Măsurile pasive includ controalele regulate de sănătate și (re)proiectarea ergonomică a locului de muncă. Aceste măsuri se concentrează pe identificarea și eliminarea riscurilor pentru

sănătate și pe îmbunătățirea condițiilor de muncă. Controlul regulat al sănătății poate ajuta la detectarea precoce a problemelor de sănătate ale angajaților și la prevenirea dezvoltării unor probleme mai grave. (Re)proiectarea ergonomică a locului de muncă implică ajustarea echipamentelor și mobilierului pentru a îmbunătăți poziția corpului și a reduce tensiunea musculară și stresul fizic asupra angajaților.

În general, implementarea acestor măsuri active și pasive poate ajuta la îmbunătățirea siguranței și sănătății la locul de muncă și poate duce la o forță de muncă mai sănătoasă și mai productivă.

În cadrul dimensiunii *Formare, învățare continuă și transfer de cunoștințe*, cele mai utilizate măsuri sunt *Monitorizarea continuă a stării educaționale a angajaților*, împreună cu *Evaluarea sistematică*, unde astfel de practici sunt în vigoare și se potrivesc între nevoile organizaționale de competențe și statutul educațional și expertiza angajaților. *Folosirea angajaților mai în vârstă și calificarea lor particulară* este, de asemenea, o practică frecventă, dublată de eforturile de *A motiva angajații și de a oferi sprijin continuu de învățare și formare*.



În cadrul oricărei organizații, formarea, învățarea continuă și transferul de cunoștințe sunt esențiale pentru a menține performanța și pentru a asigura că angajații sunt în măsură să îndeplinească nevoile organizaționale în mod eficient. Astfel, există mai multe măsuri pe care o organizație le poate adopta pentru a asigura formarea, învățarea continuă și transferul de cunoștințe în rândul angajaților.

Monitorizarea continuă a stării educaționale a angajaților și evaluarea sistematică sunt două dintre cele mai utilizate măsuri. Monitorizarea continuă a stării educaționale a angajaților implică urmărirea progresului educațional al angajaților și a nevoilor lor de formare în timp real. Această abordare ajută la identificarea nevoilor de dezvoltare și la ajustarea planurilor de formare pentru a se potrivi cu nevoile organizației și cu nevoile individuale ale angajaților.

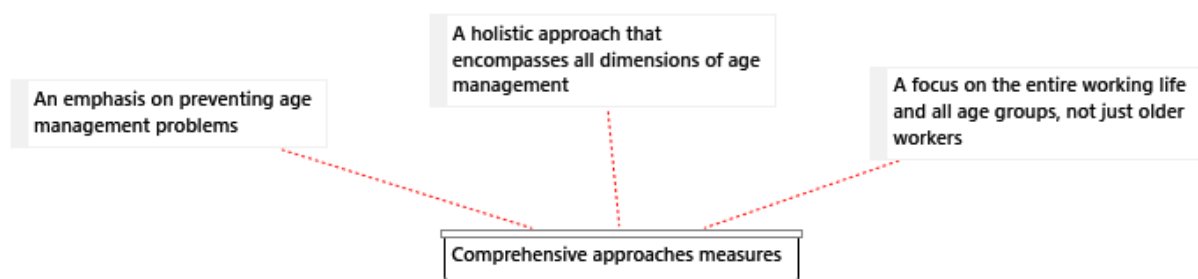
Evaluarea sistematică implică evaluarea regulată a cunoștințelor și abilităților angajaților pentru a determina nivelul lor actual de expertiză și a identifica nevoile de formare suplimentare. Acest lucru poate fi realizat prin intermediul testelor sau a altor metode de evaluare a cunoștințelor și abilităților angajaților.

O altă măsură utilizată este folosirea angajaților mai în vârstă și a calificării lor particulare. Acești angajați pot fi o sursă valoroasă de cunoștințe și experiență, care poate fi transferată celor mai noi angajați prin programe de mentorat sau prin alte forme de instruire.

Motivarea angajaților și furnizarea de sprijin continuu pentru învățare și formare sunt, de asemenea, esențiale pentru a asigura succesul acestor măsuri. Acest lucru poate fi realizat prin intermediul sistemelor de recompensare și recunoaștere a performanțelor, prin acordarea de feedback și prin oferirea de resurse și instrumente de învățare.

În general, adoptarea acestor măsuri poate ajuta la îmbunătățirea procesului de formare, învățare continuă și transfer de cunoștințe în cadrul organizației și poate duce la o forță de muncă mai bine pregătită și mai capabilă să îndeplinească nevoile organizaționale.

Abordarea comprehensivă oferă mai multă conștientizare și cunoștințe sporite despre problema îmbătrânirii la locul de muncă împreună cu alte aspecte relevante, cum ar fi cele legate de gen. Cele mai utilizate măsuri care includ abordarea comprehensivă sunt incluse într-un obiectiv general de *prevenire a problemelor de gestionare a vârstei, abordarea generală a managementului vârstei*, incluzând toate dimensiunile și concentrându-se pe întreaga viață profesională și pe toate grupele de vârstă, nu doar pe angajații seniori.



Abordarea comprehensivă a problemei îmbătrânirii la locul de muncă reprezintă o abordare holistică care ia în considerare toate aspectele legate de îmbătrânirea forței de muncă, inclusiv problemele de sănătate, competențele și pregătirea profesională, precum și problemele legate de gen. În acest sens, abordarea comprehensivă poate ajuta la creșterea conștientizării și

cunoștințelor despre problemele de îmbătrânire la locul de muncă și poate ajuta organizațiile să abordeze aceste probleme într-un mod mai eficient și sustenabil.

Cele mai utilizate măsuri care includ abordarea comprehensivă a problemei de îmbătrânire la locul de muncă sunt incluse într-un obiectiv general de prevenire a problemelor de gestionare a vârstei. Aceste măsuri includ abordarea generală a managementului vârstei, care se concentrează pe întreaga viață profesională a angajaților și pe toate grupele de vârstă, și nu doar pe angajații seniori. Această abordare poate ajuta la identificarea și dezvoltarea competențelor și abilităților necesare pentru a menține performanța la locul de muncă și pentru a aborda problemele de sănătate asociate cu îmbătrânirea.

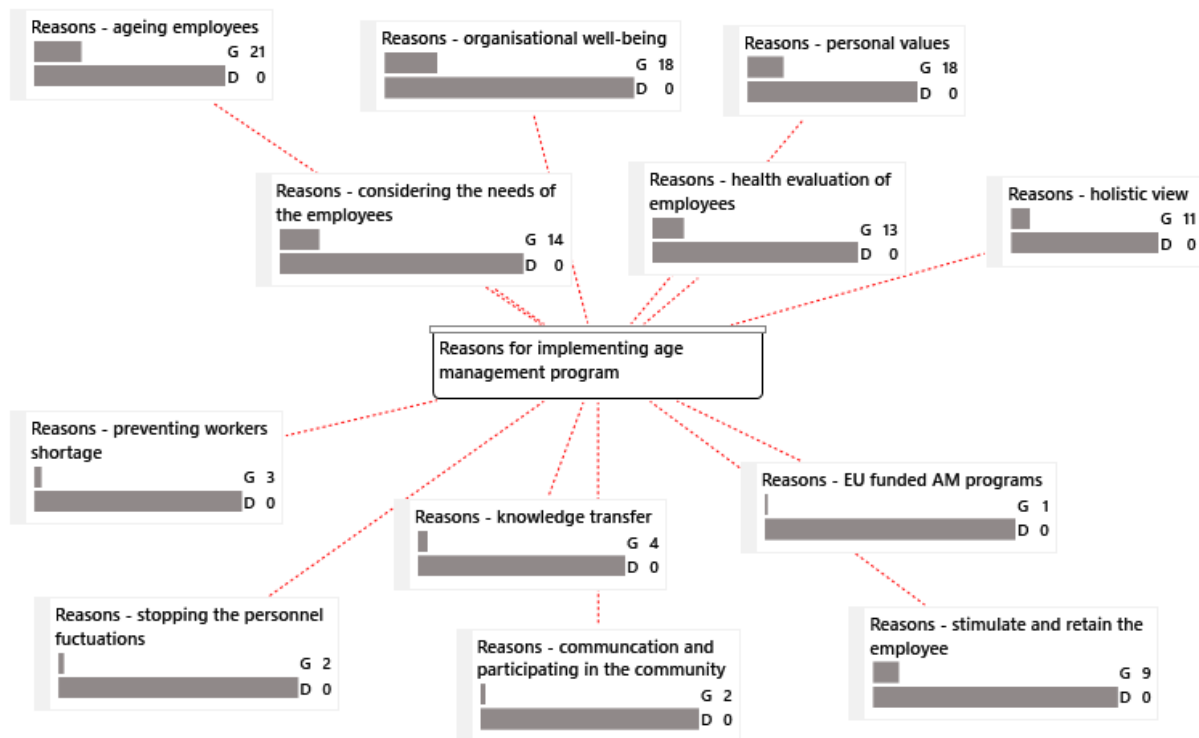
De asemenea, această abordare poate include și dezvoltarea și implementarea unor programe de formare și dezvoltare profesională care să abordeze nevoile de învățare și dezvoltare ale tuturor angajaților, indiferent de vârstă. Aceste programe ar trebui să fie concepute pentru a ajuta angajații să își dezvolte competențele și abilitățile în timpul întregii lor cariere și să se adapteze la schimbările de la locul de muncă, inclusiv la tehnologiile noi și la schimbările în cadrul organizației.

În plus, abordarea comprehensivă poate include și măsuri de eliminare a discriminării pe criterii de vârstă sau gen, astfel încât toți angajații să fie tratați în mod echitabil și să aibă acces la oportunități egale de dezvoltare și progres în carieră. Aceste măsuri pot ajuta la menținerea unui mediu de lucru sănătos și echitabil și la îmbunătățirea moralei angajaților.

În general, abordarea comprehensivă a problemei de îmbătrânire la locul de muncă poate ajuta organizațiile să își maximizeze performanța și să își valorifice resursele umane într-un mod mai eficient și mai sustenabil.

2.2.3. Tipuri de motive (provocări) pentru implementarea măsurilor/programelor de management al vârstei

Studiile de caz au identificat mai multe provocări și motive comune pentru implementarea măsurilor de management al vârstei, dar și diferențe între cazurile studiate. O imagine completă a principalelor motive raportate în studiile de caz poate fi vizualizată în diagrama de mai jos.



Cele mai dominante provocări / motive evidențiate sunt legate de subiectul general al îmbătrânirii în Europa și de problemele care decurg din acest fenomen: îmbătrânirea angajaților.

Îmbătrânirea populației este una dintre cele mai dificile provocări ale secolului 21. Nevoia de a echilibra costurile sociale a dus la o creștere rapidă a vârstei de pensionare. Drept urmare, multe locuri de muncă care odinioară erau făcute doar de tineri sunt acum încredințate lucrătorilor în vârstă. (ASL Roma, Italia)

Așa cum era de așteptat de la o afacere de familie care activează de mult timp, Saarioinen are mulți angajați în vârstă. (Saarioinen, Finlanda).

Datorită structurii de vârstă din cadrul organizației, orașul se așteaptă ca aproximativ 3-4% din personalul său să se mute în categoria de pensionare în fiecare an. (Berner, Finlanda)

Când am analizat vârsta, numărul și grupurile profesionale ale angajaților noștri, am aflat că vârsta medie a angajaților noștri este de 42,5 ani și că există o parte semnificativ mare a persoanelor din grupa de vârstă peste 50 de ani cărora nu li se acordă îngrijire adecvată [...] (Slezská diakonie, Republica Cehă)

În compania AMIU, datele din 2015 au indicat o vârstă medie a angajaților de aproape 50 de ani (49,98%) cu un procent de 20% de peste 55 de ani. Proiectarea cifrei pe următorii ani (cu cifra de afaceri blocată) arată că cei peste 55 de ani vor fi în jur de 50% în 2020 și chiar 92% după alți 5 ani. (AMIU, Italia)

Aceste fragmente de texte ilustrează o problemă comună întâlnită în multe țări: îmbătrânirea forței de muncă. Oamenii trăiesc mai mult, dar pensiile sunt adesea insuficiente, ceea ce îi determină să continue să lucreze și după vârsta de pensionare. Aceasta a dus la o creștere a vârstei medii a forței de muncă și la o creștere a procentului de angajați mai în vârstă.

Deși este important să se asigure oportunități egale de angajare pentru toate grupurile de vârstă, angajații mai în vârstă pot întâmpina dificultăți, cum ar fi lipsa de formare actualizată și experiența de lucru depășită. Aceste probleme pot duce la discriminare la locul de muncă și la dificultăți în găsirea și menținerea unui loc de muncă.

Următorul grup semnificativ de motive include *bunăstarea organizațională* (cuprinzând și *cultura organizațională, valorile și viziunea*) și *valorile personale*, atât din perspectiva angajatorului, cât și din perspectiva angajatului. Acest cluster arată, pe de o parte, că există întotdeauna o perspectivă personală sau organizațională pentru implementarea noilor concepte și, pe de altă parte, că organizațiile se concentrează din ce în ce mai mult pe managementul vârstei, incluzându-l în cultura actuală și practicile valorice.

Dacă o companie intenționează să rămână pe piață cu o viziune pe termen lung și să aibă succes, trebuie să aibă angajați loiali și, mai ales, dispuși să lucreze. (DPD, Republica Cehă)

[...] conștientizarea faptului că gestionarea resurselor umane nu se poate încheia printr-o simplă administrare a personalului, ci implică o considerare adecvată a lucrătorului ca persoană care trăiește o bună parte din viața sa la locul de muncă. (Scatola, Italia)

În fiecare an încercăm să implementăm o activitate de instruire comună în organizația noastră care să ne unească și să ne dezvolte ca echipă. Activități similare întăresc semnificativ relațiile personale și conectează membrii conducerii; ne cunoaștem mai bine, avem experiențe comune, ne motivăm. (Naplno, Republica Cehă)

Aceste caracteristici sunt pe de o parte, sollicitate de angajații înșiși, iar altele fac parte din cultura și politica noastră organizațională în abordarea muncii și a afacerilor. (CGM, România)

[...] Vârsta medie a lucrătorilor evoluează spre vârstnici în timp. Astfel, este mult de câștigat prin implementarea unui program solid și stabil de bunăstare a lucrătorilor, în special pentru lucrătorii în vârstă și foarte puțin de pierdut. (Saarioinen, Finlanda)

În același timp, dorim să ne asumăm responsabilitatea pentru mediul nostru, natura și comunitatea locală. (Weiberwirtschaft, Austria)

Aceste citate subliniază importanța gestionării resurselor umane într-o abordare pe termen lung, care ia în considerare bunăstarea și satisfacția angajaților. Companiile care doresc să rămână competitive și să aibă succes trebuie să aibă angajați loiali, motivați și dedicați, iar acest lucru poate fi obținut prin investiții în dezvoltarea personală și profesională a angajaților, precum și prin implementarea unui program solid și stabil de bunăstare a lucrătorilor, în special pentru cei în vârstă. În plus, angajatorii trebuie să ia în considerare faptul că lucrătorii petrec o mare parte din viața lor la locul de muncă și să abordeze gestionarea resurselor umane nu numai dintr-o perspectivă administrativă, ci și dintr-o perspectivă umană și culturală. De asemenea, companiile trebuie să își asume responsabilitatea față de mediu, natură și comunitatea locală, pentru a construi o reputație pozitivă și a contribui la un viitor durabil și sustenabil.

Luarea în considerare a nevoilor angajaților pare să joace un rol semnificativ ca principal motiv pentru implementarea măsurilor de gestionare a vârstei în cadrul companiilor. Acest lucru arată că companiile leagă productivitatea și capacitatea de muncă a angajaților de a-și îndeplini nevoile, precum și de a considera ce nevoi specifice sunt adecvate pentru un lucrător în vârstă.

Angajatorii își schimbă treptat atitudinea față de lucrătorii mai în vârstă, care sunt adesea purtători de frustrare, iar loialitatea și motivația lor sunt diferite de angajații mai tineri.

Prin urmare, este important ca organizațiile să abordeze nevoile și așteptările diferite ale angajaților lor, inclusiv cele ale lucrătorilor în vârstă, pentru a-i păstra motivați și implicați în cadrul organizației. În plus, prin implementarea măsurilor de gestionare a vârstei, companiile pot beneficia de experiența și cunoștințele acumulate de lucrătorii mai în vârstă și pot reduce costurile asociate cu pierderea lor din cauza pensionării sau a unui mediu de lucru inadecvat.

Într-adevăr, atitudinea față de vârstă se schimbă treptat, iar lucrătorii mai în vârstă nu mai sunt văzuți doar ca fiind purtători de frustrare sau ca având capacitatea de muncă redusă. De fapt, mulți angajatori își recunosc valoarea și își adaptează practicile de gestionare a resurselor umane pentru a atrage și a reține lucrătorii mai în vârstă, precum și pentru a le permite să-și valorifice pe deplin abilitățile și experiența.

Ca antreprenor, când m-am gândit să-mi formez echipa de avocați și experți, am petrecut mult timp gândindu-mă la aspectele legate de nevoile lor ca angajați și cum ar trebui să abordez această gestionare a personalului într-un mod care îi va face mai încrezători, mai productivi și - de ce nu - fericiți și mulțumiți de munca lor și compania la care lucrează. (AAdvo, România)

[...] stabilirea unor condiții bune de muncă pentru angajați. Nevoile angajaților noștri au fost întotdeauna luate în considerare. (Krok, Republica Cehă)

Astfel, am simțit nevoia unui proiect care să schimbe dinamica actuală a pieței muncii, facilitând comunicarea între angajatori și candidați. (Angajez 45+, România)

Feedback-ul de la angajator lipsește în cea mai mare parte. Este exact ceea ce vrem să îmbunătățim: vrem să organizăm periodic interviuri cu angajații. Vrem să verificăm dacă persoana este angajată la locul potrivit, dacă obiectivele pentru formarea suplimentară sunt realiste. (Weiberwirtschaft, Austria)

Toate aceste exemple demonstrează importanța pe care o acordă companiile relației cu angajații lor și gestionării resurselor umane în general. Înțelegerea nevoilor și dorințelor angajaților, precum și crearea unui mediu de lucru plăcut și motivant, poate duce la creșterea loialității, productivității și a succesului general al companiei. De asemenea, comunicarea

deschisă și feedback-ul constant sunt esențiale pentru a dezvolta o cultură de lucru transparentă și de succes.

Deloc surprinzător, domeniul sănătății cuprinde, de asemenea, un număr semnificativ de motive raportate (*evaluarea sănătății angajaților, studii și analize anterioare privind sănătatea*). Este adevărat că sănătatea angajaților este un subiect deosebit de important, sănătatea angajaților poate afecta productivitatea, absenteismul și rentabilitatea companiei. De aceea, este esențial să se acorde o atenție deosebită gestionării sănătății angajaților și să se ia măsuri pentru a menține un mediu de lucru sigur și sănătos.

Prin urmare, promovarea sănătății în asistența medicală nu este o opțiune, ci o obligație. (ASL Roma, Italia)

Această companie se ocupă de alimente, deci este deosebit de important ca angajații să fie sănătoși. Plămânii trebuie în special examinați în mod regulat, deoarece utilizarea constantă a făinii poate provoca daune. Deci, aici avem nevoie și de planuri de îngrijire a sănătății bine dezvoltate. (Brutăria Gradwohl, Austria)

Cheia sănătății are ca scop testarea unui model de intervenție susținut tehnologic, menit să ofere lucrătorilor instrumente și servicii de prevenire în domeniul nutriției și al activității fizice. (Fondazione Bruno Kesser, Italia)

Este evident că promovarea sănătății angajaților este un aspect important pentru companii din diverse domenii, inclusiv asistența medicală, industria alimentară și altele. Îngrijirea sănătății angajaților poate duce la o forță de muncă mai sănătoasă și mai productivă, cu costuri reduse pentru companie în ceea ce privește absenteismul, concediile medicale și productivitatea redusă. În plus, companiile care promovează sănătatea angajaților arată că își respectă și își îngrijesc angajații, ceea ce poate duce la o mai mare satisfacție și loialitate a acestora.

Alte probleme legate de managementul resurselor umane reflectă și motivele pentru implementarea măsurilor specifice managementului vârstei: prevenirea crizei de lucrători, prevenirea fluctuațiilor de personal, stimularea și reținerea angajaților. Putem concluziona că folosind această abordare și eliminând blocajul și concentrându-ne pe aplicarea managementului vârstei și schimbul eficient de cunoștințe între generațiile de angajați, organizațiile vor transforma aceste tendințe într-un factor de performanță și astfel vor îmbunătăți performanța proceselor și a întregii organizații.

Managementul vârstei poate fi văzut ca un instrument cheie în abordarea problemelor specifice de resurse umane, cum ar fi fluctuațiile de personal sau prevenirea crizei de lucrători. Prin utilizarea acestui instrument, organizațiile pot reține și stimula angajații, încurajând astfel loialitatea și angajamentul lor față de companie. În plus, schimbul de cunoștințe și experiențe între angajații mai în vârstă și cei mai tineri poate fi o sursă valoroasă de învățare și îmbunătățire a performanței organizaționale. Prin urmare, managementul vârstei poate juca un rol semnificativ în îmbunătățirea performanței proceselor și a întregii organizații.

[...] Compania a urmărit implementarea unor astfel de măsuri care să ofere îngrijire adecvată tuturor grupelor de vârstă pentru a reduce fluctuația angajaților. (Zumtobel, Austria)

În IT există un nivel ridicat de concurență pentru cea mai bună recrutare de resurse umane, iar piața este foarte dinamică. Prin urmare, a trebuit să venim cu caracteristici suplimentare ale pachetului de lucru. (CGM, România)

Având în vedere că generația mai în vârstă este mai mare decât cea mai tânără, orașul a încercat să compenseze potențialul deficit al lucrătorilor prin îmbunătățirea practicilor sale de management al vârstei. (Orașul Naantali, Finlanda)

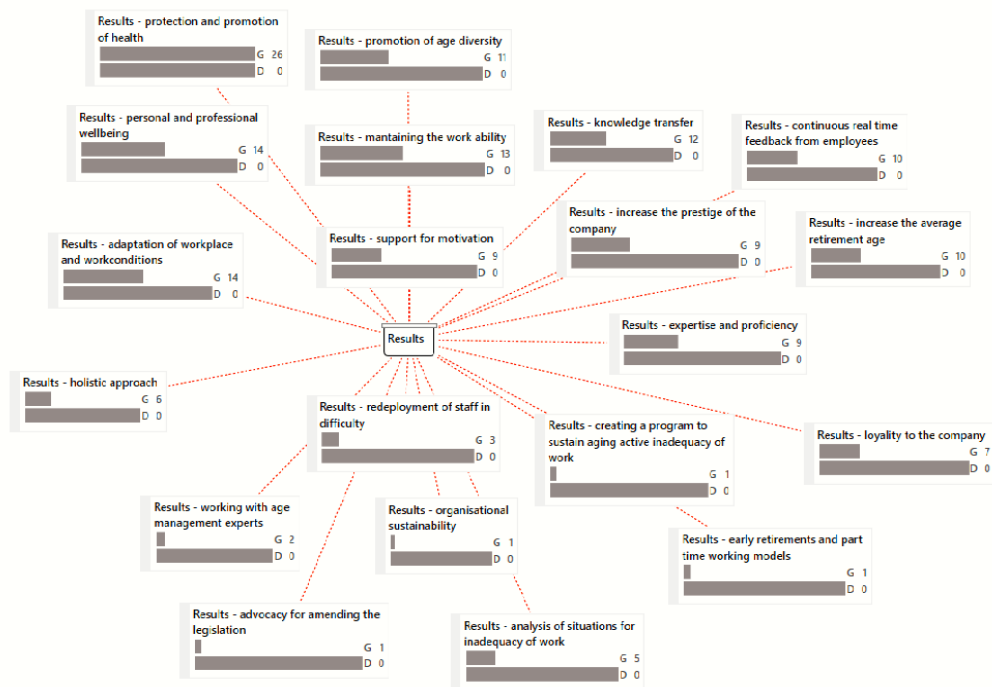
Interesant, dintre cele 28 de cazuri am găsit două cazuri de *proiecte finanțate de UE* pentru domeniul managementului vârstei, în Republica Cehă. Aceasta este o veste bună, deoarece arată că Uniunea Europeană recunoaște importanța abordării managementului vârstei și sprijină financiar astfel de proiecte. Acest sprijin poate ajuta organizațiile să își îmbunătățească practicile de gestionare a vârstelor și să creeze medii de lucru mai favorabile și mai incluzive pentru toți angajații.

2.2.4. Rezultate raportate

Așa cum am observat în cazurile studiile noastre de caz, managementul vârstei, așa cum se practică în majoritatea organizațiilor, se concentrează pe mai multe categorii de vârstă și nu izolează un anumit segment de vârstă. Prin urmare, rezultatele programelor și măsurilor de management al vârstei cuprind o gamă largă de efecte. Ca o observație generală, toate cazurile studiate au raportat efecte benefice ale inițiativelor, ceea ce arată că astfel de măsuri au un impact, deoarece abordează probleme legate de capacitatea de muncă, vârstă, gen și relația de bază dintre angajați și angajatori.

Majoritatea organizațiilor care practică managementul vârstei se concentrează pe mai multe categorii de vârstă și încearcă să abordeze probleme legate de capacitatea de muncă, vârstă, gen și relația de bază dintre angajați și angajatori. De asemenea, este important de menționat că măsurile și programele de management al vârstei au efecte benefice, deoarece îmbunătățesc performanța și reduc fluctuația angajaților, crește satisfacția angajaților și îmbunătățesc relația dintre angajați și angajatori. De asemenea, ele ajută la menținerea și transferul de cunoștințe între angajați și îmbunătățesc colaborarea între diferitele generații de angajați. Toate acestea contribuie la îmbunătățirea performanței organizației în ansamblu.

Principalele rezultate raportate de către companii sunt descrise în diagrama de mai jos.



Acestea sunt direct legate de motivele implementării măsurilor și reflectă accentul pus de companii pe *protejarea și promovarea sănătății la locul de muncă*, inclusiv *reducerea numărului de accidente și boli profesionale și reducerea ratei concediilor de boală*.

Măsurile de management al sănătății și siguranței la locul de muncă sunt concepute pentru a îmbunătăți sănătatea și siguranța lucrătorilor, precum și pentru a reduce costurile asociate absenteismului, concediilor de boală și a concediilor medicale. Prin urmare, companiile se concentrează pe crearea unui mediu de lucru sigur și sănătos pentru a preveni și a reduce accidentele, bolile profesionale și absenteismul legat de probleme de sănătate. Aceste măsuri pot include, printre altele, programe de formare și conștientizare, examene medicale regulate,

dotarea cu echipamente și instrumente de protecție personală, respectarea standardelor de siguranță și îmbunătățirea condițiilor de muncă pentru a minimiza riscurile de accidentare sau îmbolnăvire la locul de muncă.

[...] Eficacitate medicală: prin vizite medicale (numai pentru lucrătorii cu risc inițial) și distribuirea chestionarelor pentru evaluarea RCV și RD2, scopul a fost evaluarea eficacității medicale a pachetului oferit de FBK. (Fondazione Bruno Kesser, Italia)

După începerea proiectului, nu au mai existat boli profesionale pentru lucrătorii cu vârste de peste 50 de ani. Nici accidente de muncă. Programul a adus reducerea indicelui de risc aferent activităților desfășurate de lucrătorii cu vârste de peste 50 de ani (riscul a fost redus cu peste 50%). Reducerea numărului de accidente și boli profesionale a contribuit semnificativ la minimizarea costurilor sociale și economice ale nesiguranței, făcând sistemul de producție mai eficient. Prin certificarea acreditată, se obține acea abordare participativă a sănătății și siguranței la locul de muncă care, prin răspândirea unei conștientizări mai mari, face ca politicile de prevenire să fie eficiente. (Tarkett, Italia)

Modelul cu cinci schimburi este foarte important în special pentru lucrătorii mai în vârstă, deoarece le permite să-și mențină mai bine sănătatea și să-și revină din munca în schimburi. În același timp, modelul servește și pentru prevenirea bolilor legate de muncă. Astfel, face și munca în schimburi mai atractivă pentru lucrătorii mai tineri, ceea ce este din nou un avantaj pentru BAM atunci când recrutează pe piața muncii. (BAM, Austria)

Concediu medical redus: Berner Ltd are o rată scăzută a concediului medical, 3%, fără nicio diferență între concediul luat de lucrătorii mai tineri și cei mai în vârstă. (Berner, Finlanda)

Aceste exemple arată cum măsurile de management al vârstei pot avea un impact pozitiv asupra sănătății și siguranței la locul de muncă, reducând astfel riscurile de accidente sau boli profesionale și reducând costurile sociale și economice asociate. De asemenea, astfel de măsuri pot contribui la reducerea concediilor medicale și la creșterea eficienței în producție, ceea ce poate fi benefic pentru întreprinderi.

La nivel individual, cele mai semnificative rezultate raportate în cadrul companiilor includ: *bunătatea personală și profesională, creșterea expertizei și competenței* (împreună cu

creșterea productivității), *menținerea nivelului bun al capacității de muncă, sprijin pentru motivație, creșterea păstrării angajaților și a loialității acestora.*

Acestea sunt beneficii importante pentru angajați, care contribuie la îmbunătățirea calității vieții la locul de muncă și în afara acestuia. De asemenea, aceste beneficii pot fi și avantajoase pentru angajatori, deoarece angajații sănătoși și motivați sunt mai productivi și mai loiali companiei. Prin urmare, măsurile de management al vârstei pot fi benefice atât pentru angajați, cât și pentru companii, deoarece contribuie la menținerea unui mediu de muncă pozitiv și eficient.

Sunt înconjurat de oameni mai fericiți și mulțumiți la locul de muncă, ceea ce reprezintă un câștig imens și un confort extraordinar pentru mine, ca angajator. Oamenii din compania mea nu sunt așa doar la nivel profesional, ci și la nivel personal. (Aadvo, România)

Toată lumea primește sprijinul de care are nevoie atunci când are nevoie de el și de la cine dorește. Angajații au posibilitatea de a urmări și prelua controlul asupra muncii și bunăstării lor. Feedback-ul instant ne ajută să îmbunătățim continuu selecția de servicii și să ne concentrăm asupra lucrurilor care creează adevărată valoare pentru angajații noștri. (Vincit, Finlanda)

Atenția nu se mai concentrează pe fenomene negative, cum ar fi stresul, epuizarea, agresiunea și violența, ci pe cele pozitive: bunăstare, angajament, motivație, sprijin social. (ASL Roma, Italia)

Așteptările noastre de la orice educație managerială se bazează întotdeauna pe dezvoltarea personală, o valoare adăugată. În această activitate, am simțit posibilitatea unei schimbări personale și ne-a plăcut, de asemenea, suprapunerea acesteia, faptul că nu este vorba doar despre profesia noastră, ci și despre viața noastră personală. (Naplno, Finlanda)

Aceste declarații evidențiază beneficiile pe care angajații le obțin prin adoptarea unor măsuri de sănătate și siguranță la locul de muncă. Acestea includ bunăstarea personală și profesională, creșterea competențelor și productivității, menținerea capacității de muncă, sprijin pentru motivație și loialitate crescută față de companie. În plus, aceste măsuri pot îmbunătăți relațiile interpersonale și feedback-ul instant poate ajuta la îmbunătățirea continuă a serviciilor oferite de companie. Prin eliminarea factorilor de stres, violență sau agresiune de la locul de muncă și concentrându-se asupra bunăstării, angajamentului și sprijinului social, se poate crea

un mediu de lucru mai plăcut și mai sănătos pentru toți angajații. De asemenea, aceste măsuri pot fi văzute ca o oportunitate pentru dezvoltare personală, care poate afecta pozitiv nu doar viața profesională, ci și cea personală.

La nivel de companie, rezultatele semnificative includ *implementarea unor măsuri specifice de gestionare a vârstei*, cum ar fi: *adaptarea locului de muncă și a condițiilor de muncă, asigurarea mecanismelor de transfer de cunoștințe, creșterea vârstei medii de pensionare, asigurarea canalelor de comunicare* pentru un feedback continuu în timp real de la angajați sau oferirea soluții pentru *redistribuirea personalului aflat în dificultate*.

Implementarea acestor măsuri specifice de gestionare a vârstei poate aduce numeroase beneficii pentru companie. Adaptarea locului de muncă și a condițiilor de muncă poate ajuta la menținerea angajaților mai în vârstă în posturi, reducând costurile de recrutare și formare a personalului nou. Asigurarea mecanismelor de transfer de cunoștințe poate ajuta la păstrarea experienței și cunoștințelor cheie în companie, ceea ce poate fi crucial pentru succesul pe termen lung al afacerii.

Creșterea vârstei medii de pensionare poate ajuta la menținerea forței de muncă experimentate în companie și poate reduce costurile cu asigurările sociale și pensiile. Asigurarea canalelor de comunicare pentru un feedback continuu în timp real de la angajați poate ajuta la identificarea problemelor și la dezvoltarea soluțiilor adecvate pentru a le rezolva. Oferirea soluțiilor pentru redistribuirea personalului aflat în dificultate poate ajuta la menținerea relațiilor bune cu angajații și poate reduce costurile cu concedierea și reangajarea personalului nou.

În general, implementarea acestor măsuri poate ajuta la creșterea satisfacției și loialității angajaților, la îmbunătățirea performanței și a productivității, la reducerea costurilor și la creșterea competitivității companiei.

Datorită acestui fapt, am reușit să definim locurile de muncă individuale și să recomandăm ajustarea acestora pentru a îndeplini cerințele ergonomice. (TPZPK, Republica Cehă)

Zumtobel a înființat un nou departament de sănătate și managementul vârstei special pentru a investiga și gestiona provocările asociate îmbătrânirii forței sale de muncă prin analize variate și implementarea unor soluții pentru îmbunătățirea politicilor și practicilor companiei. (Zumtobel, Austria)

TreCLifeStyle pare să fi fost utilizat în mod continuu în special de către participanții la programul de prevenire care l-au perceput ca fiind complementar interviurilor de consiliere față în față. (Fondazione Bruno Kesser, Italia)

Stabilirea unui concept de îngrijire a foștilor angajați pensionari ca sursă de cunoaștere, capacitate de ajutor disponibilă și o formă de exprimare a respectului și recunoștinței. (Krok, Republica Cehă)

Comunicarea intergenerațională s-a îmbunătățit mult. Angajații, dacă știu mai multe despre colegii lor, sunt mai ușor dispuși să-i ajute. În acest fel, generațiile pot lucra împreună mult mai bine. Când se simt bine împreună, generațiile se pot înțelege mult mai bine. (Gradwohl Bakery, Austria)

Trebuie să creăm dialoguri deschise pe probleme precum diferite grupe de vârstă, grupuri profesionale și, mai presus de toate, culturi diferite. Prin discuția deschisă și implementarea măsurilor, vrem să transmitem o înțelegere a beneficiilor pentru toate grupele de vârstă, precum și a diferitelor medii educaționale sau culturale. (Weiberwirtschaft, Austria)

Aceste exemple reprezintă diverse abordări și soluții pentru gestionarea vârstei și a muncii în cadrul companiilor. Înțelegerea și adaptarea locurilor de muncă și a condițiilor de muncă la nevoile angajaților mai în vârstă, precum și crearea de canale de comunicare deschise pentru feedback și soluționarea problemelor sunt soluții comune. În plus, se observă și implementarea unor practici mai inovatoare, cum ar fi înființarea unui departament specializat pentru sănătate și managementul vârstei, crearea unor programe de îngrijire a foștilor angajați pensionari sau îmbunătățirea comunicării intergeneraționale. În general, astfel de abordări reprezintă o investiție în angajații companiei și pot aduce beneficii semnificative pentru productivitatea, sănătatea și satisfacția acestora, precum și pentru succesul general al companiei.

La nivel de societate, putem menționa *promovarea diversității de vârstă* și bineînțeles, creșterea *prestigiului companiei*. Există mai multe cazuri de studiu incluse în acest raport de

analiză care au fost recunoscute ca modele de bune practici la nivel local, regional, național și internațional.

De asemenea, o societate cu o forță de muncă activă și implicată în mod activ, indiferent de vârstă, poate aduce beneficii semnificative la nivel economic și social. Angajații mai în vârstă pot fi resurse valoroase pentru transmiterea cunoștințelor și experienței lor mai tinerei generații, iar tinerii pot aduce o perspectivă nouă și inovatoare în ceea ce privește strategiile și abordările de afaceri.

În plus, promovarea diversității de vârstă poate contribui la prevenirea discriminării pe bază de vârstă și poate încuraja dezvoltarea unui mediu de lucru inclusiv și echitabil. De asemenea, poate contribui la menținerea și îmbunătățirea sănătății și bunăstării angajaților de toate vârstele, prin asigurarea unor condiții de muncă adaptate nevoilor lor specifice.

În general, abordarea bunei practici în managementul vârstei în companii poate avea un impact pozitiv semnificativ asupra angajaților, companiilor și societății în ansamblu.

Includerea angajaților: în orice planificare - pentru comenzi sau restructurări mai mari, angajații sunt implicați și au posibilitatea de a-și aduce contribuția. (Weiberwirtschaft, Austria)

Avem în vedere, îmbunătățirea diferențelor generaționale, promovarea dialogului intergenerațional, îmbunătățirea diversității ca factor de inovație și îmbunătățirea climatului corporativ. Munca și experiența personală a lucrătorului au fost tratate ca o forță și nu o slăbiciune pe parcurs. Acest lucru ne-a permis să îmbunătățim abilitățile deja dobândite și să descoperim altele noi în viitor, fără să ne abatem de la acest drum pe care l-am ales. (Roma Capitale, Italia)

Aprecieri - milităm pentru o reconsiderare a atitudinii față de maturitatea a peste 45 de candidați (Angajez 45 +, România)

[...] Programul de teambuilding face un marketing bun pentru companie - angajații vorbesc cu alte persoane - familia, prietenii - și acest lucru este bine pentru a răspândi vestea despre CGM în comunitate. Astfel, devenim mai atrăgători pentru potențialii angajați, interni sau stagiari. (CGM, România)

[...] Programul a câștigat mai multe premii, inclusiv premii financiare. (Voestalpine, Austria)

Aceste exemple evidențiază importanța implicării angajaților în procesul de planificare și luare a deciziilor, precum și aprecierea și recunoașterea contribuției lor la succesul companiei. De asemenea, se poate observa că îmbunătățirea diversității și promovarea dialogului intergenerațional au fost priorități în aceste organizații, ceea ce a condus la îmbunătățirea climatului corporativ și la creșterea prestigiului companiei. În plus, implementarea programelor de teambuilding și recunoașterea acestora prin premii financiare sau alte forme de apreciere sunt exemple de practici eficiente pentru atragerea și reținerea angajaților talentați.

2.2.5. Puncte tari și puncte slabe

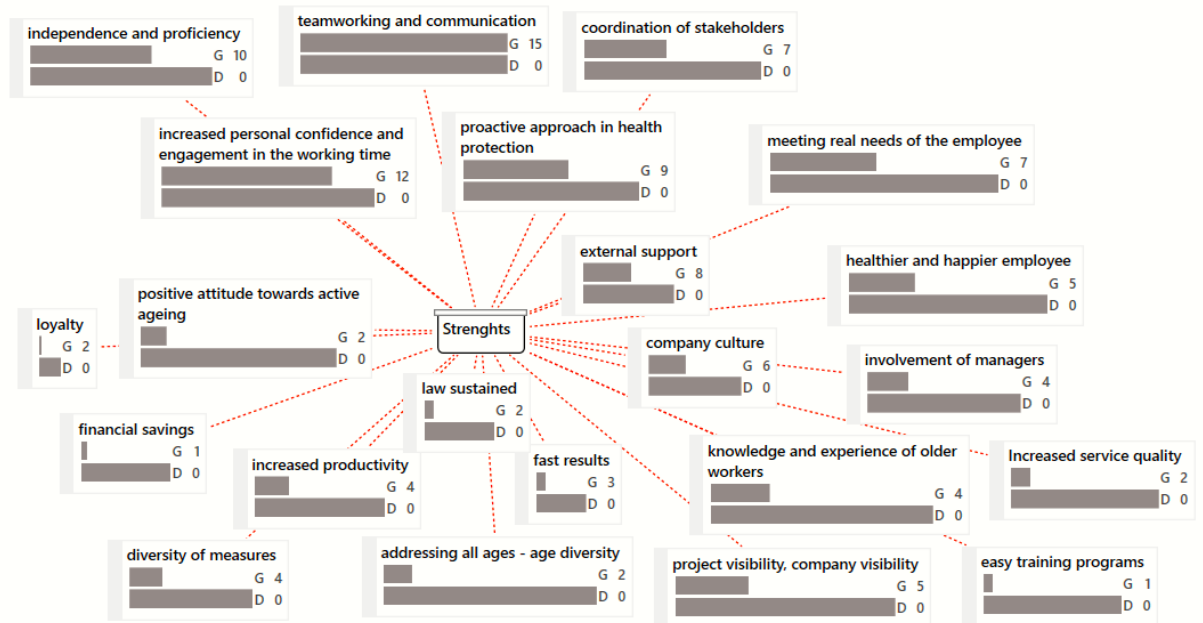
Studiile de caz au inclus întrebări legate de punctele tari (și punctele slabe) ale măsurilor și programelor implementate pentru managementul vârstei. Acest lucru are o importanță deosebită, deoarece companiile pot identifica domeniile în care au succes și pot căuta motivele acestui succes. Conectarea punctelor forte la oportunități va da un impuls companiilor cu privire la modul în care pot valorifica aceste oportunități, folosind punctele forte identificate.

Este foarte important să se evalueze efectele programelor de management al vârstei într-un mod obiectiv și să se identifice punctele forte și slabe. Aceste informații pot fi utilizate pentru a îmbunătăți și ajusta programele, precum și pentru a dezvolta noi strategii. De asemenea, evaluarea obiectivă poate fi folosită pentru a comunica cu succes beneficiile programelor de management al vârstei la nivelul organizației și la nivelul societății.

Înțelegerea punctelor forte ale programelor poate ajuta la construirea unui caz solid pentru investițiile viitoare în managementul vârstei. De exemplu, dacă se identifică că programul de mentoring între generații a fost un succes, acest lucru poate fi utilizat pentru a justifica continuarea programului și pentru a atrage finanțare suplimentară.

În același timp, identificarea punctelor slabe poate fi folosită pentru a îmbunătăți programele existente și pentru a evita aceleași greșeli în viitor. Aceasta poate include îmbunătățirea comunicării, a instruirii sau a resurselor disponibile pentru angajați.

Cele mai importante puncte tari identificate în studiile de caz sunt prezentate în diagrama de mai jos.



Deloc surprinzător, cel mai frecvent punct forte raportat în multe cazuri de studiu este legat de *munca în echipă și comunicare*. Echipele de lucru sunt nucleul oricărei companii și reprezintă valoarea reală pe care orice companie își propune să o creeze și să o mențină cât mai mult posibil, pentru a maximiza rezultatele și profiturile. Echipele de lucru eficiente au membrii care se sprijină reciproc și formează grupuri extrem de coezive. Lucrând împreună, angajații învață că victoriile și pierderile afectează pe toți cei din echipă. Munca în echipă necesită încredere în abilitățile distincte ale fiecăruia și se bazează pe canale eficiente de comunicare, pentru a coopera și a produce valoarea adăugată.

Se subliniază importanța muncii în echipă și comunicarea în cadrul companiilor în multe dintre interviurile studiate. Acest lucru este într-adevăr esențial pentru orice companie, deoarece echipa de lucru reprezintă nucleul acesteia și contribuie la creșterea productivității și a profitabilității.

O echipă eficientă este alcătuită din membri care se sprijină reciproc și formează grupuri extrem de coezive, ceea ce conduce la o bună colaborare și comunicare. Acest lucru este important deoarece, prin colaborarea și comunicarea eficientă, se poate realiza o producție mai bună, se pot rezolva mai ușor problemele și se poate crește satisfacția angajaților. De asemenea, o echipă eficientă încurajează încrederea în abilitățile distinctive ale fiecărui membru, ceea ce

conduce la o mai bună utilizare a resurselor umane și la creșterea calității produselor și serviciilor oferite.

Deși acesta este un punct forte important, companiile trebuie să ia în considerare și alte puncte forte care pot fi adaptate și dezvoltate pentru a obține succesul. Fiecare companie are propriile puncte forte, care pot fi dezvoltate prin implementarea unor politici de management al vârstei, cum ar fi îmbunătățirea diferențelor generaționale, promovarea dialogului intergenerațional, îmbunătățirea diversității ca factor de inovație și îmbunătățirea climatului corporativ. Prin identificarea punctelor forte și adaptarea acestora în mod corespunzător, companiile pot maximiza rezultatele și profiturile, creând astfel o cultură organizată solidă, care să le permită să facă față schimbărilor și provocărilor de pe piață.

[...] Comunicare și cooperare în cadrul echipelor de lucru. Este posibil să nu proiectăm aceste programe de team building într-un mod foarte strict și controlat, dar tocmai această libertate a fiecărei echipe de a-și construi propriile programe este punctul forte cel mai puternic. (CGM, România)

Mutualitatea crește, astfel spiritul comunitar și angajamentul față de locul de muncă se adâncesc. (Vincit, Finlanda)

implicarea și participarea tuturor lucrătorilor, toți s-au dovedit foarte buni colaboratori pentru schimbare, mai ales la testarea mașinilor și a echipamentelor de protecție individuală etc. (Tarkett, Italia)

Cel mai puternic aspect al programului a fost curajul de a aduce anumite subiecte în discuție, subiecte care nu au fost și nu sunt incluse în sistemul educațional al lucrătorilor din serviciile sociale, în timp ce acestea sunt foarte importante pentru ei. (Slezská diakonie, Republica Cehă)

Munca pe drumul nostru către managementul vârstei a inclus toți membrii echipei, a fost foarte integrativă și a crescut coeziunea grupurilor. Rezultatele au fost atât de pozitive încât cu siguranță o vom face din nou. (FBZ, Austria)

Atmosfera de lucru este bună; oamenii glumesc și stau cu plăcere împreună, chiar și în timp ce lucrează! (Weiberwirtschaft, Austria)

Mărturiile din text ilustrează punctele tari ale programelor de management al vârstei, care se concentrează pe crearea și consolidarea echipelor de lucru, dezvoltarea abilităților de comunicare și cooperare, încurajarea implicării și participării angajaților și promovarea unei atmosfere de lucru pozitive. Acestea sunt elemente esențiale pentru o cultură organizațională sănătoasă și pentru succesul a lungă durată al companiilor.

Deși programele de management al vârstei sunt concepute pentru a ajuta angajații mai în vârstă să rămână productivi și angajați în cadrul companiilor, acestea au beneficii semnificative și pentru întreaga organizație. De exemplu, dezvoltarea unor echipe de lucru puternice și coezive poate îmbunătăți performanța generală a companiei, reducând întârzierile și greșelile și creșterea eficienței operaționale.

În concluzie, implementarea unor programe de management al vârstei poate aduce multiple beneficii pentru companii, atât pentru angajați, cât și pentru organizație în ansamblu. Este important ca aceste programe să fie adaptate specific nevoilor și obiectivelor companiei și să fie implementate într-un mod care să sprijine crearea unei culturi organizaționale pozitive și sănătoase.

Creșterea încrederii personale și implicarea în timpul de lucru precum și independența și competența sunt alte puncte forte semnificative care completează, la nivel personal, efectele programelor și măsurilor de gestionare a vârstei la nivelul individual al angajaților.

Angajații pot lucra în propriul ritm și acest lucru îi face să se simtă mai confortabil la locul de muncă, crescând eficiența, productivitatea și responsabilitatea. (CGM, România)

Sondajul a fost un mare succes, angajații au fost foarte mândri că au fost consultați cu privire la gradul de satisfacție personală la locul de muncă, volumul de muncă și au putut să-și exprime direct ideile. Starea pozitivă de spirit din întreaga companie a crescut semnificativ. (Gradwohl Bakery, Austria)

Înțelegem că investirea oamenilor cu responsabilitate dar în același timp și cu libertate și încurajarea integrării vieții profesionale cu cea personală, va avea un impact pozitiv pentru ambele părți (DPD, Republica Cehă)

Angajații noștri se simt valoroși. Le place să lucreze; identificarea lor cu locul de muncă este foarte mare. (Weiberwirtschaft, Austria)

lucrează așa cum au fost instruiți și înțeleg complet procesul de lucru abordat de birou, au eficiență sporită, independență sporită pentru îndeplinirea sarcinilor pentru clienți specifici (au nevoie doar de supraveghere în cazuri excepționale) (Aadvo, România)

Observăm că un al treilea punct forte important îl reprezintă *implicarea altora - părțile interesate, managerii și sprijinul extern* pe care îl au multe companii în timpul procesului de implementare. Astfel de părți interesate includ agenții externe și / sau experți în managementul vârstei și, de asemenea, *sprijin financiar*. Importanța sprijinului pentru management este evidentă și multe companii au raportat ca un mare câștig faptul că programele de management al vârstei au fost susținute și de către manageri și persoane cheie, care au fost percepute ca fiind mai apropiate de angajați și *satisfăcând nevoile lor reale*.

Un aspect important al implicării altor părți interesate, a managerilor și a sprijinului extern în implementarea programelor de management al vârstei este că aceste elemente pot ajuta la crearea unui cadru adecvat pentru abordarea problemelor legate de vârstă în cadrul companiilor. Întrucât procesul de îmbătrânire a populației a devenit o problemă globală, este esențial ca companiile să ia în considerare impactul vârstei asupra angajaților și să dezvolte politici și practici adecvate.

Sprijinul extern poate fi adus prin intermediul organizațiilor specializate în managementul vârstei, care pot oferi expertiză și resurse suplimentare pentru companii în timpul procesului de implementare a programelor de management al vârstei. Aceste organizații pot furniza cercetări și studii de caz relevante, metodologii de lucru, formare și instruire pentru manageri și angajați, sau chiar asistență financiară. În plus, aceste organizații pot fi o sursă importantă de feedback și de îndrumare pentru companii pe măsură ce acestea implementează programele de management al vârstei.

Pe de altă parte, implicarea managerilor și a altor persoane cheie din companii poate fi critică pentru succesul programelor de management al vârstei. Aceștia pot aduce o perspectivă importantă asupra nevoilor și așteptărilor angajaților și pot fi cei mai buni promotori ai programului de management al vârstei în cadrul companiei. Prin asigurarea sprijinului și

angajamentului lor, managerii pot ajuta la crearea unui mediu de lucru mai favorabil pentru angajații de toate vârstele.

[...] Având un partener extern în ceea ce privește siguranța la locul de muncă, cu care am experimentat, care a crezut în noi și care a fost sensibil la inițiativele noastre, ne-am simțit mult mai sprijiniți și astfel am continuat colaborarea pe termen mediu și lung. În cazul nostru este vorba de un organism privat, numit Progetto Salute, dar care acționează ca un medic competent, care are colaboratori într-o multitudine de companii și, prin urmare, a dorit să investească în acest spațiu. (Fondazione Bruno Kesser, Italia)

Coordonarea părților interesate: discuție deschisă a problemelor legate de vârstă între conducere și lucrători în timpul procesului de revizuire a performanței. (Orașul Naantali, Finlanda)

Avem o cooperare excelentă cu experți în domeniul implementării AM în organizații. Ne consultăm continuu cu privire la pașii de urmat și procesele individuale derulate cu fiecare angajat. (Krok, Republica Cehă)

Fără grant, nu ne-am putea permite să implementăm multe activități ce se bazează pe colaborarea cu alte companii profesionale. Cu alte cuvinte, grație proiectului finanțat de fondul social european am reușit să evităm realizarea unor părți ale proiectului fără asistență, într-un mod neexperimentat. (TPZPK, Republica Cehă)

Lucrul pozitiv este că noi continuăm să reflectăm și să dezvoltăm acțiuni cu privire la acest subiect, să răspândim aceste concepte și apoi să îi facem pe muncitori lideri pentru că ei înșiși ar putea fi promotori ai bunelor practici chiar și pur și simplu oprindu-se și făcând sugestii în această casetă. Fiecare lucrător ar putea contribui. (Scatola, Italia)

Datorită activităților din program, am reușit să îmbunătățim situația din organizație și să evaluăm disponibilitatea organizației de a lucra cu persoane peste 50 de ani, pe baza nevoilor acestei grupe de vârstă pentru a stabili modalitățile de furnizare a serviciilor sociale în următorii ani. (Slezská diakonie, Republica Cehă)

Aceste exemple ilustrează importanța implicării altor părți interesate în procesul de implementare a diverselor programe și inițiative, precum cele legate de managementul vârstei

și siguranța la locul de muncă. Aceste părți interesate pot fi agenții externe și experți în domeniul respectiv sau companii partenere care oferă sprijin financiar.

Un partener extern care crede în inițiativele unei companii și care oferă sprijin și expertiză poate fi un avantaj major în procesul de implementare. Astfel de parteneri pot fi organizații private sau publice care acționează ca medici competenți și au experiență în colaborarea cu companii din diverse industrii.

În plus, coordonarea părților interesate este crucială în procesul de revizuire a performanței și în dezvoltarea strategiilor pentru managementul vârstei. Discuțiile deschise între conducere și lucrători pot îmbunătăți comunicarea și înțelegerea reciprocă, ceea ce poate duce la implementarea cu succes a inițiativelor legate de managementul vârstei.

De asemenea, colaborarea cu experți în implementarea programelor de management al vârstei poate fi benefică în procesul de dezvoltare și implementare a programelor individualizate pentru fiecare angajat. Acest lucru poate duce la o îmbunătățire a situației din organizație și poate evalua disponibilitatea organizației de a lucra cu persoanele în vârstă.

Pe de altă parte, punctele slabe ale măsurilor de gestionare a vârstei au fost mult mai puțin raportate (au existat mai multe studii de caz care au menționat faptul că nu a fost identificată nicio slăbiciune a programului) și sunt mai puțin omogene decât punctele forte. Considerăm că această constatare este normală, punctele slabe se adresează mult mai mult contextelor specifice fiecărei companii, prin urmare sunt mult mai corelate cu probleme și particularități specifice.

Este important să recunoaștem și să abordăm punctele slabe ale măsurilor de gestionare a vârstei în cadrul organizațiilor. Acestea pot include, printre altele, lipsa de susținere din partea conducerii, lipsa resurselor financiare, lipsa de comunicare și colaborare între departamente, precum și lipsa de implicare și motivare a angajaților mai în vârstă.

De asemenea, punctele slabe pot fi legate și de procesul de recrutare, în special de discriminarea pe criteriul vârstei, precum și de lipsa de pregătire și formare a managerilor în privința abilităților de gestionare a vârstei și a diversității de vârstă în organizație.

În plus, un alt punct slab poate fi legat de lipsa de flexibilitate în ceea ce privește programul de muncă și opțiunile de lucru la distanță sau cu jumătate de normă, ceea ce poate fi un obstacol

pentru angajații mai în vârstă care doresc să își reducă orele de lucru sau să se concentreze pe alte activități în afara muncii.

Pentru a aborda aceste puncte slabe, este important ca organizațiile să identifice și să abordeze problemele specifice din propria lor cultură și structură. O abordare cuprinzătoare și personalizată ar putea include, de exemplu, programe de formare și dezvoltare a managerilor și a angajaților, oferirea de opțiuni de lucru flexibile, îmbunătățirea procesului de recrutare și promovare a diversității de vârstă, precum și crearea unui mediu de lucru care să valorizeze experiența și cunoștințele angajaților mai în vârstă.



Am putea identifica unele aspecte comune legate de *costurile ridicate care nu se reflectă direct în muncă* și nu produc întotdeauna randamente pe termen scurt. Uneori, *instruirea și perfecționarea angajaților necesită mult timp* și, prin ea însăși, *necesită mult timp și efort pentru angajați*. Dacă sunt implicați într-un astfel de program în timp ce lucrează (în schimburi, de exemplu), acest lucru poate duce la supraîncărcare și oboseală profesională. Pe de altă parte, nu există nicio garanție că personalul instruit va rămâne la companie. Investiția într-un program de formare este riscantă, deoarece compania poate alocă resurse pentru îmbunătățirea abilităților personalului care nu rămâne cu acea companie suficient de mult timp pentru a recupera

cheltuielile. De asemenea, unele măsuri specifice de gestionare a vârstei, cum ar fi timpul de lucru flexibil, pot genera *niveluri scăzute de predictibilitate pentru gestionarea programului de lucru*.

Este important să se ia în considerare aceste costuri și riscuri atunci când se dezvoltă și se implementează programe de gestionare a vârstei în organizații. Este necesară o analiză atentă a beneficiilor și costurilor asociate cu fiecare măsură, pentru a se asigura că investiția este justificată și pentru a minimiza riscurile financiare.

De asemenea, companiile ar trebui să își asume responsabilitatea pentru dezvoltarea personalului lor și să nu se aștepte ca angajații să se instruiască pe cont propriu în afara programului lor de muncă. Companiile ar trebui să investească în instruirea și dezvoltarea personalului pentru a le oferi competențe valoroase și pentru a-i menține loiali organizației.

În plus, măsurile specifice de gestionare a vârstei, cum ar fi timpul de lucru flexibil, ar trebui să fie bine planificate și gestionate pentru a minimiza impactul lor asupra programului de lucru. Este important să se ia în considerare echilibrul între nevoile angajaților și ale organizației, pentru a evita problemele de planificare și conflictul de programare. Companiile ar trebui să ia în considerare beneficiile pe termen lung ale investiției în personalul lor și să se asigure că angajații lor primesc instruire și dezvoltare corespunzătoare pentru a își menține nivelul de competențe și a le oferi oportunități de creștere în cadrul organizației.

Un punct negativ este cu siguranță faptul că toate costurile au fost suportate de companie. (Tiger, Italia)

Întregul proces a costat mult timp și bani. Compania nu își permite să facă asta în mod regulat. Profiturile din sectorul panificației sunt foarte mici. Probabil că în aproximativ 10 ani compania intenționează să o facă din nou. (Gradwohl Bakery, Austria)

În alte companii care sunt la fel de mici ca noi, nu se cheltuie atât de mulți bani pe asemenea programe. (Weiberwirtschaft, Austria)

Flexibilitatea față de angajați face ca planificarea să fie dificilă pentru conducere. (Weiberwirtschaft, Austria)

Este nevoie de mult timp pentru a realiza un proces complet de formare (în cazul nostru, minimum 1 an); nu există nicio garanție că un angajat, odată instruit, nu va pleca și compania nu va beneficia de acea perioadă lungă de formare. (Aadvo, România)

Asistenții sociali au oricum pregătire profesională periodică obligatorie. În acest program angajații au avut adăugate activități de gestionare a vârstei, care a consumat mai mult timp. (Slezská diakonie, Republica Cehă)

[...] Instruirea a fost făcută la început, dar a fost oprită din cauza unor probleme de management și a lipsei susținerii financiare. (Roma Capitale, Italia)

Aceste puncte slabe sunt importante de luat în considerare atunci când se implementează programe de gestionare a vârstei în companii și pot fi utilizate pentru a îmbunătăți astfel de programe în viitor. Costurile ridicate sunt un aspect comun și pot fi gestionate prin planificare și alocare adecvată a resurselor financiare. De asemenea, durata lungă a programelor de formare poate fi redusă prin evaluarea și selecția adecvată a angajaților care sunt cei mai susceptibili să rămână la companie pe termen lung. Flexibilitatea față de angajați poate fi o problemă, dar poate fi abordată prin stabilirea de termene și restricții clare în ceea ce privește programul de lucru flexibil. În plus, este important să se dezvolte un plan de urmărire a progresului și a rezultatelor pentru a evalua eficacitatea programelor de gestionare a vârstei și a face ajustări dacă este necesar.

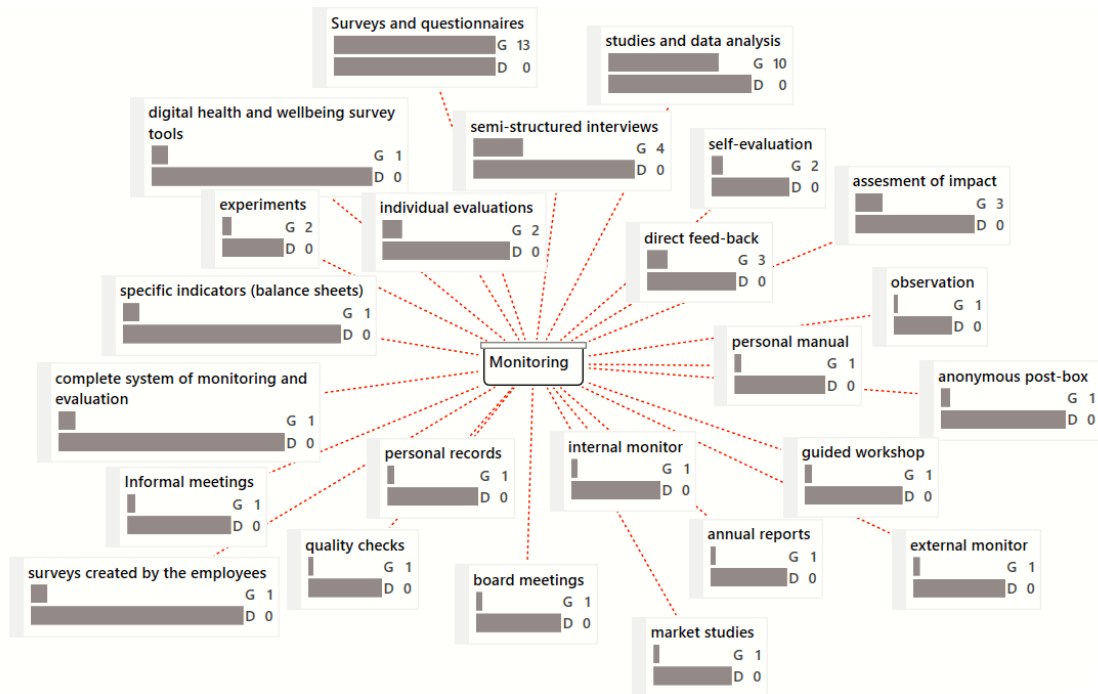
2.2.6. Sisteme de monitorizare

Mijloacele și sistemele de monitorizare variază foarte mult de la o companie la alta. O posibilă explicație este legată de faptul că aceste sisteme de monitorizare sunt conectate la configurarea generală de monitorizare în cadrul fiecărei companii și nu au fost neapărat special concepute pentru a măsura și monitoriza măsurile de management al vârstei. În unele studii de caz, acest aspect este clarificat, dar în alte cazuri înțelegem că măsurile de management al vârstei au fost incluse în evaluările generale de rutină din cadrul departamentelor de resurse umane sau în rapoartele anuale ale companiilor.

De asemenea, este important să menționăm că există o varietate de măsuri de gestionare a vârstei și că acestea pot fi monitorizate și evaluate în mod diferit. De exemplu, măsurile de retenție a angajaților mai în vârstă pot fi evaluate prin monitorizarea ratei de retragere a acestora, în timp ce măsurile de formare și instruire pot fi evaluate prin măsurarea creșterii

nivelului de cunoștințe și abilități al angajaților. De aceea, nu există o abordare universală pentru monitorizarea și evaluarea măsurilor de gestionare a vârstei, iar companiile pot alege să se concentreze pe anumite aspecte în funcție de prioritățile lor specifice.

Cu toate acestea, cele mai utilizate sisteme de monitorizare *includ sondaje și chestionare, studii și analize de date* (inclusiv monitorizarea unor indicatori foarte specifici, cum ar fi *orele de instruire sau fluctuația ratei personalului în decurs de 12 luni*), *interviuri semi-structurate, feedback direct* de la angajați.



De asemenea, unele companii au dezvoltat propriile lor instrumente de monitorizare pentru a evalua impactul măsurilor de management al vârstei. Aceste instrumente pot fi construite pe baza unor indicatori personalizați care țin cont de specificul companiei și pot fi utilizate pentru a evalua în mod regulat eficacitatea programelor de gestionare a vârstei și pentru a face ajustări acolo unde este necesar.

Deși utilizarea acestor sisteme de monitorizare poate fi foarte utilă, unele studii de caz au evidențiat și unele limitări. De exemplu, sondajele și chestionarele pot fi influențate de subiectivitatea răspunsurilor și pot fi supuse erorilor de reprezentativitate. De asemenea, analizele de date pot fi dificil de interpretat și pot fi influențate de alte factori care nu sunt legate de măsurile de management al vârstei, cum ar fi schimbările economice sau politice. În plus,

interviurile semi-structurate pot fi subiective și pot fi influențate de stilul și experiența intervievatorului.

Au existat unele sisteme specifice de monitorizare interesante, cum ar fi *proiectele experimentale*, utilizate în special pentru implementarea măsurilor de sănătate în unele companii italiene specifice:

Grupul de control (33 de persoane) a fost verificat înainte și după proiect, apoi 6 luni mai târziu. 10 dintre aceste persoane (grupul eșantion), în aceste 6 luni, au urmat o dietă sănătoasă prescrisă de un nutriționist și au efectuat aproximativ 48 de sesiuni de activitate fizică. Grupul eșantion și-a îmbunătățit în mod semnificativ obiceiurile alimentare iar grupul de control a devenit conștient de stilul de viață al grupului eșantion. (Tiger, Italia)

Proiectul a făcut unul, două, experimente oficiale ... apoi am făcut încă 2. În aceste 4 experimente, am monitorizat cu o combinație de metode care au inclus instrumente specifice, cum ar fi chestionare și interviuri individuale, dar și măsurători și teste medicale (Fondazione Bruno Kesser, Italia)

Aceste proiecte experimentale sunt interesante și promițătoare, deoarece își propun să verifice eficacitatea unor măsuri specifice de management al vârstei prin compararea unui grup care primește măsurile respective cu un grup de control. De asemenea, aceste proiecte implică atât intervenții privind stilul de viață, cât și monitorizarea medicală, ceea ce poate oferi o perspectivă cuprinzătoare asupra impactului măsurilor de management al vârstei asupra sănătății și bunăstării angajaților.

Un anumit caz particular de monitorizare este descris de compania Vincit (Finlanda), unde un sistem specific adaptat a fost pus în aplicare cu ajutorul angajaților înșiși. Pe baza acestui sistem de monitorizare, Vincit și-a construit asistența în domeniul resurselor umane în funcție de nevoile și valorile specifice ale angajaților lor și a câștigat premiul pentru cel mai bun loc de muncă din Europa, conform Institutului Great Place to Work, în 2016.

Vincit este o companie finlandeză de tehnologie cu sediul în Tampere, înființată în 2007. Compania oferă servicii de dezvoltare software și consultanță în tehnologie pentru o varietate de industrii, inclusiv domeniul medical, financiar și de telecomunicații.

Un aspect interesant despre Vincit este că a implementat un sistem de monitorizare specific adaptat, care își bazează asistența în domeniul resurselor umane pe nevoile și valorile specifice ale angajaților lor. Această abordare a dus la câștigarea premiului pentru cel mai bun loc de muncă din Europa, conform Institutului Great Place to Work, în 2016.

Vincit este, de asemenea, recunoscută pentru cultura sa de inovație și pentru abordarea sa agilă în dezvoltarea software-ului. Compania a fost inclusă în lista Deloitte Fast 50 în 2017, care recunoaște cele mai rapide companii în creștere din regiunea EMEA (Europa, Orientul Mijlociu și Africa).

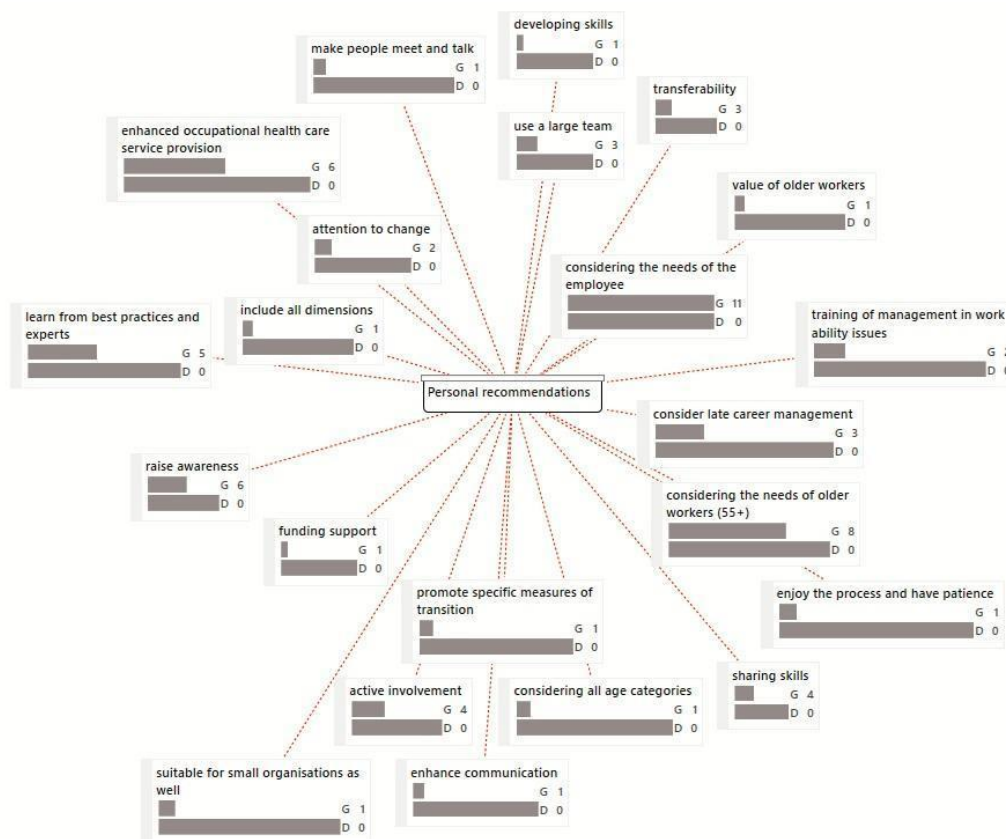
[...] Chestionarele standard tradiționale nu păreau să aibă suficient efect pentru a face ca programul nostru de asistență a angajaților să funcționeze și s-a decis crearea întregului sondaj împreună cu angajații. Folosind instrumentul SurveyPal, toți itemii relevanți au fost creați ușor. Folosind acest instrument, angajații au sugerat și au votat aspecte importante pentru ei sub tema bunăstării la locul de muncă și au comentat întrebări tematice. Când această parte de procesare a fost finalizată, Vincit a implementat ancheta oficială cu același instrument care era acum foarte familiar pentru toți. Procentul de răspuns a fost de 100% - întrebările au fost văzute clar ca semnificative și a existat o dorință clară a fiecăruia de a se implica. (Vincit, Finlanda)

Vincit a luat decizia de a implica angajații în procesul de creare a întregului sondaj pentru asistența angajaților, în loc să folosească chestionarele standard tradiționale. Acest lucru demonstrează o încredere în angajați și o dorință de a asculta și a răspunde nevoilor și valorilor lor individuale. De asemenea, este remarcabil faptul că procentul de răspuns a fost de 100%, ceea ce sugerează o implicare foarte mare din partea angajaților în procesul de monitorizare și îmbunătățire a bunăstării lor la locul de muncă.

Considerăm că Vincit are o abordare inovatoare și îndrăzneță în ceea ce privește gestionarea resurselor umane și monitorizarea performanței angajaților. Este clar că această companie este orientată spre o cultură de transparență, încredere și colaborare, ceea ce poate contribui la o productivitate mai mare și la o satisfacție mai mare la locul de muncă.

2.2.7. Recomandări personale

Am descoperit o mare diversitate de recomandări personale în studiile de caz. Persoanele cheie intervievate s-au referit la diferite aspecte legate de subiectul managementului vârstei. Multitudinea recomandărilor arată, pe de o parte, complexitatea conceptului și, pe de altă parte, accesibilitatea pentru implementare - cu cât este mai concret un concept, cu atât mai ușor de implementat și, prin urmare, primesc / dau recomandări cu privire la acesta.



Este interesant să observăm că există o diversitate de recomandări în ceea ce privește managementul vârstei, ceea ce sugerează că este un concept complex și că diferite abordări pot funcționa în funcție de circumstanțele organizației. De asemenea, este important de subliniat că accesibilitatea conceptului este un factor important în implementarea sa, iar recomandările concrete pot fi mai ușor de aplicat în practică. În general, este important să se adapteze abordarea la nevoile și valorile specifice ale organizației și să se ia în considerare feedback-ul angajaților în procesul de dezvoltare și implementare a programelor de management al vârstei.

Aproape toate recomandările care iau în considerare relația dintre angajator și angajat recomandă o abordare axată pe angajat. Aceasta înseamnă să se ia în considerare nevoile angajaților (un număr mare de respondenți s-au referit în mod specific la nevoile angajaților

mai în vârstă, peste 55 de ani), dar și relația dintre angajați și angajatori, urmărind un echilibru între ceea ce ambele părți pot oferi. Mai multe idei s-au concentrat pe considerarea angajatului ca persoană, individ - un om cu o viață dincolo de viața profesională – și au încurajat angajatorii să încerce să vadă întreaga imagine, renunțând să-l vadă pe angajat doar ca o resursă pe care o pot folosi.

Această recomandare merge mână în mână cu implicarea activă a angajaților în procesul de transformare și adaptare a acestora la locul de muncă. Contribuția fiecărui lucrător și crearea unui spirit de echipă sunt considerate condiții semnificative pentru succes.

Este foarte important să ne concentrăm pe nevoile angajaților și să încercăm să găsim un echilibru între ceea ce angajatorii pot oferi și ceea ce angajații au nevoie pentru a se simți susținuți și valorizați. Faptul că mai mulți respondenți s-au referit la nevoile angajaților mai în vârstă, peste 55 de ani, arată că este necesar să luăm în considerare și nevoile diferite ale diferitelor grupuri de angajați. În plus, este important să vedem angajații ca persoane, cu o viață dincolo de munca lor, și să încurajăm o cultură a colaborării și a implicării active a angajaților în procesul de adaptare și transformare a organizației. Aceste recomandări ar putea contribui la crearea unui mediu de lucru mai plăcut și mai productiv pentru toți angajații.

Unii dintre respondenți au subliniat că există încă o mare nevoie de a crește gradul de conștientizare și cunoaștere a conceptului de management al vârstei și importanța luării în considerare a strategiilor de management al carierei la vârste mature.

Aceasta este o constatare importantă și relevă faptul că, deși managementul vârstei devine din ce în ce mai important în lumea afacerilor, există încă multe organizații care nu sunt conștiente de importanța sa. De asemenea, poate exista o lipsă de cunoștințe și de competențe adecvate în domeniul managementului vârstei la nivelul organizațiilor și printre managerii acestora. Este important ca organizațiile să recunoască faptul că investiția în dezvoltarea și formarea competențelor de management al vârstei poate fi benefică pentru organizație și poate contribui la creșterea productivității și a satisfacției angajaților.

Există, de asemenea, recomandări foarte specifice și foarte inspirate, ușor de înțeles și de explorat: luarea în considerare a tuturor dimensiunilor vârstei și a tuturor categoriilor de vârstă, acordarea unei atenții speciale schimbărilor, luarea în considerare a transferabilității (nimeni nu trebuie să inventeze roata ...), împărtășirea abilităților, încurajarea oamenilor să se întâlnească și să vorbească, bucuria implementării acestui proces în sine și răbdarea.

Este foarte important ca recomandările legate de managementul vârstei să fie clare și ușor de înțeles pentru a putea fi implementate cu succes. De asemenea, este benefic să se ia în considerare toate dimensiunile vârstei și toate categoriile de vârstă, pentru a se asigura că fiecare angajat este tratat în mod echitabil și are acces la oportunități de dezvoltare a carierei. Transferabilitatea abilităților și împărtășirea cunoștințelor între angajați sunt, de asemenea, importante pentru a maximiza resursele și a asigura un mediu de lucru eficient și colaborativ. În plus, recomandarea de a încuraja oamenii să se întâlnească și să vorbească poate ajuta la crearea unui sentiment de comunitate și de sprijin reciproc între angajați, ceea ce poate îmbunătăți calitatea vieții la locul de muncă.

Învățarea din exemplele de bune practici și cu ajutorul experților (inclusiv cărți) este o recomandare care ne-a reamintit de însăși utilitatea studiilor de caz precum cele propuse de acest proiect. Ele sunt în special menite să inspire, să ajute și să ofere o resursă de învățare pentru toți cei dispuși să implementeze măsuri de management al vârstei atât în companiile în care lucrează cât și în viața lor.

Este important să învățăm din exemplele de bune practici și să ne bazăm pe experți pentru a îmbunătăți strategiile de management al vârstei în organizații. Studiile de caz pot fi o sursă valoroasă de informații și de inspirație pentru companiile care își doresc să abordeze această problemă. Este important să se ia în considerare faptul că fiecare companie și fiecare angajat este unic, așadar nu există o soluție unică pentru toate problemele de management al vârstei. Cu toate acestea, învățarea din exemplele de bune practici și colaborarea cu experți pot ajuta la identificarea unor soluții personalizate și eficiente pentru fiecare situație.

2.2.8. Momente Aha – revelații și perspective

Unul dintre obiectivele interviurilor care au stat la baza studiilor de caz a fost de a surprinde viziunea personală și experiența respondentului în timpul procesului de implementare a măsurilor de management al vârstei. Acest lucru oferă un sentiment real din teren și oferă o impresie mai puternică, autentică, pentru oricine dorește să înțeleagă cum poate fi pus în practică acest concept.

Acesta este un punct important și poate fi deosebit de util pentru managerii sau liderii care doresc să implementeze măsuri de management al vârstei în companiile lor. Înțelegerea

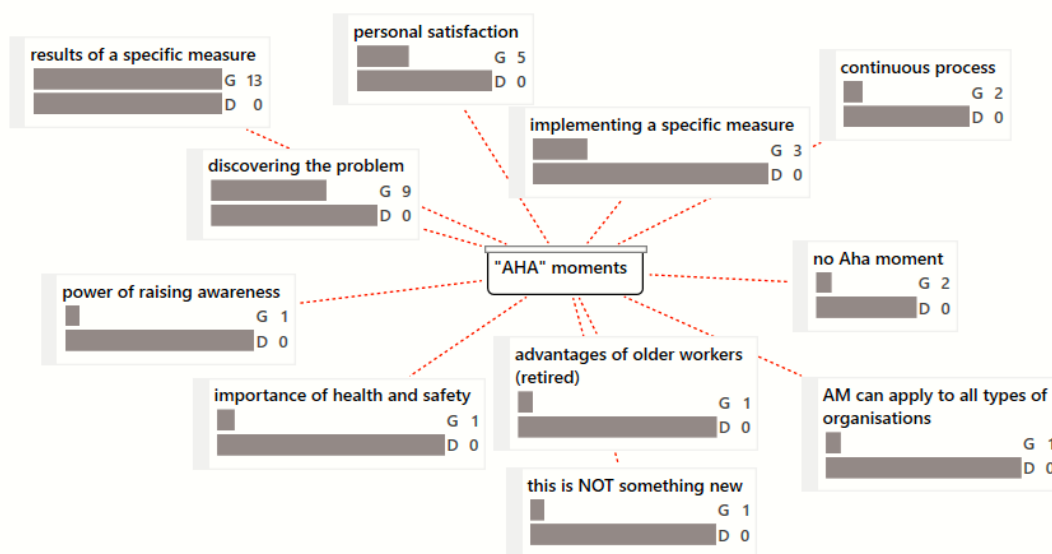
experiențelor și a viziunilor altor profesioniști poate oferi idei și inspirație în procesul de implementare și poate contribui la evitarea greșelilor sau obstacolelor comune. În plus, învățarea din experiențele altora poate ajuta la îmbunătățirea abordărilor personale și poate duce la o mai mare eficiență și succes în gestionarea vârstei în organizații.

Momentele AHA surprinse în interviuri se referă la acele situații în care o perspectivă importantă a fost descoperită, înțeleasă sau a început să producă efecte benefice și a sporit încrederea că acesta e drumul bun pentru implementarea măsurilor de management al vârstei. Aceste „momente care contează” pot reprezenta, de asemenea, oportunități semnificative pentru organizații de a oferi o experiență mai satisfăcătoare, de a încuraja percepții pozitive despre companie și de a produce rezultate semnificative.

Acestea pot fi un punct de cotitură în procesul de implementare a măsurilor de management al vârstei, încurajând organizațiile să continue pe drumul cel bun și să aplice și alte măsuri benefice pentru angajați. De asemenea, pot fi momente importante pentru angajați, oferindu-le o încredere crescută în capacitatea organizației de a-i sprijini și de a le oferi un mediu de muncă sănătos și durabil.

Analiza relevă faptul că, în ciuda profilurilor, măsurilor și contextelor eterogene, momentele „revelației” se coagulează în jurul unor elemente cheie: *rezultatele unei măsuri specifice*, *momentul descoperirii problemei*, *experiențele de satisfacție personală* (atât ca angajatori cât și ca angajați), *implementarea măsurilor specifice*.

Aceste elemente cheie arată că procesul de implementare a măsurilor de management al vârstei poate fi o experiență satisfăcătoare și eficientă atât pentru angajați, cât și pentru angajatori. În același timp, ele sugerează că este important să se ia în considerare o gamă largă de factori, cum ar fi rezultatele măsurilor, problemele existente și satisfacția personală, pentru a obține succesul în implementarea acestor măsuri. Este, de asemenea, important să se acorde atenție nevoilor și dorințelor individuale ale angajaților, precum și să se asigure o comunicare clară și deschisă între angajați și angajatori.



Realizarea faptului că măsurile luate funcționează efectiv și chiar au rezultate / efecte pozitive neașteptate este cel mai semnificativ aspect încorporat în această categorie. Referințele măsurilor includ *înțelegerea nevoilor angajaților și răspunsul adecvat la acestea, experiențe de comparație foarte utile (înainte-după)*, efecte concrete surprinzătoare, cum ar fi *creșterea productivității sau absența totală a concediilor de boală, promovarea vocii angajaților și implicarea acestora în stimularea activă a rezultatelor companiilor*.

Aceste efecte pozitive neașteptate pot fi foarte puternice în consolidarea măsurilor de management al vârstei și pot oferi o motivație suplimentară pentru implementarea lor. În plus, aceste efecte pozitive pot aduce beneficii atât angajaților, cât și organizațiilor, prin creșterea satisfacției și productivității angajaților și, implicit, prin îmbunătățirea performanței companiei. Prin urmare, este important ca organizațiile să monitorizeze și să evalueze efectele măsurilor de management al vârstei și să comunice rezultatele pozitive în mod clar și transparent.

Testul Disk a ajutat la înțelegerea nevoilor fiecărui angajat de îmbunătățire a propriilor abilități de interacțiune și, de asemenea, a stilurilor de interacțiune cu colegii și clienții. Acest lucru a adus îmbunătățiri semnificative în ceea ce privește ușurința comunicării și îndeplinirea mai bună a sarcinilor de lucru. (Vincit, Finlanda)

Reuniunile au fost o experiență de comparație foarte utilă pentru a modifica substanțial toate acele obiceiuri proaste (AMIU, Italia)

Se pare că pentru cei care lucrează în schimburi, este foarte important să fie consultați atunci când sunt planificate orele de lucru. [...] Luarea în considerare a acestor nevoi nu afectează deloc rezultatele companiei. Ceea ce face este să creeze un sentiment de comunitate la locul de muncă, care are numeroase beneficii mici, care sunt greu de identificat ca număr dar pot produce o masă critică. (Sastamala, Finlanda)

Ne-am dat seama că banii nu sunt cel mai important motiv pentru a lucra în compania noastră. (AEQ, Republica Cehă)

[...] nu ne-am așteptat niciodată că angajații vor să se implice activ pentru a-și îmbunătăți locul de muncă și de a lucra chiar mai repede (Gradwohl Bakery, Austria)

Descoperirea problemei (problemelor) a fost următorul moment important de înțelegere – cu ajutorul studiilor de management al vârstei și alte analize, evaluări, mulți angajatori au abordat probleme noi sau problemele care erau ascunse și care, după ce au fost dezvăluite, puteau fi abordate și rezolvate.

Rezultatele analizei au condus la redactarea proiectului. (Tiger, Italia)

Ne-am dat seama că angajații vor să fie auziți, vor cu adevărat ca cineva să le asculte opiniile, remarcile și propunerile. Vor să facă parte din echipă. (Krok, Republica Cehă)

De-a lungul timpului ne-am dat seama că aceasta este în principal o vină a superiorilor și că este la fel de necesar să lucrăm la competențele noastre manageriale și de conducere. (AQE, Republica Cehă)

Angajații s-au simțit importanți, apreciați. Au fost întrebați pentru prima dată despre părerea lor! Au început să vorbească între ei și s-au întrebat ce ar putea fi făcut sau organizat mai bine la locul de muncă și cum se pot ajuta reciproc! Aceasta a fost o mare surpriză pentru noi la nivel de management. (Brutăria Gradwohl, Austria)

Aceste citate ilustrează mai multe exemple de momente de "revelație" în ceea ce privește nevoile și dorințele angajaților și modul în care acestea pot fi îndeplinite pentru a îmbunătăți experiența de lucru și performanța companiei. Testul Disk a ajutat la înțelegerea nevoilor de comunicare și stilurilor de interacțiune, în timp ce reuniunile au permis identificarea și abordarea obiceiurilor proaste. Consultarea angajaților în ceea ce privește programul de lucru a condus la o mai mare satisfacție și o mai mare coeziune în echipă. În plus, realizarea că banii

nu sunt cel mai important motiv pentru a lucra în companie a permis angajatorilor să se concentreze asupra altor aspecte, cum ar fi îmbunătățirea locului de muncă și dezvoltarea personală a angajaților. De asemenea, implicarea angajaților în procesul decizional și ascultarea opiniilor lor a adus o mare schimbare în percepția lor despre locul de muncă și a condus la un sentiment de importanță și apreciere. În cele din urmă, recunoașterea faptului că abilitățile de conducere și management sunt la fel de importante ca și cele tehnice a permis abordarea problemelor într-un mod mai eficient și a dus la o mai bună performanță a companiei.

Satisfacția personală a respondenților (care sunt persoane cheie în organizațiile lor) nu este altceva decât o reflectare subiectivă și personală a implicării pentru obținerea rezultatelor și a efectelor pozitive descrise mai sus ca momente semnificative. Acest nivel de satisfacție personală descrie acele vibrații și atitudini pozitive care nu pot fi cuprinse în indicatori obiectivi, dar pot reprezenta un indiciu foarte eficient pentru înțelegerea succesului programelor implementate al managementului vârstei.

Satisfacția personală este un aspect important în evaluarea succesului programelor de management al vârstei întrucât poate fi un indiciu al faptului că angajații se simt valorizați, apreciați și implicați în organizație. Aceste sentimente pot influența pozitiv atitudinea și comportamentul angajaților, inclusiv nivelul lor de productivitate, absenteismul și rata de retenție. Prin urmare, monitorizarea satisfacției personale poate fi un indicator important în evaluarea succesului programelor de management al vârstei și poate contribui la crearea unui mediu de lucru mai plăcut și mai satisfăcător pentru angajați.

Am un moment de satisfacție personală de fiecare dată când reușim să ajutăm un client, deoarece dacă îți place ceea ce faci, fiecare efect al muncii tale te face fericit și mulțumit. (Aadvo, România)

[...] Am câștigat încrederea oamenilor și deja au încredere că atunci când fac ceva, este în interesul lor. (DPD, Republica Cehă)

Am fost foarte surprinși și suntem, de asemenea, foarte mândri de nivelul de satisfacție la locul de muncă din organizația noastră. Acest lucru oferă conducerii sarcina de a continua pe acest drum pe care l-am ales. (FBZ, Austria)

Este minunat să auzim despre momentele de satisfacție personală ale angajaților și cum acestea contribuie la un mediu de lucru pozitiv. Acest lucru poate ajuta la creșterea motivării și

angajamentului angajaților, ceea ce poate avea un impact pozitiv asupra productivității și succesului organizației.

2.3. Concluzii și discuții privind recomandările

Analizând mai atent măsurile de management al vârstei care au fost implementate, în toate cazurile studiate am identificat o mare varietate de practici. Rezultatele au arătat că măsurile care susțin capacitatea de muncă a lucrătorilor (în vârstă) au cuprins mai multe dimensiuni, cum ar fi recrutarea, formarea, dezvoltarea carierei, practicile de lucru flexibile, promovarea sănătății, redistribuirea, ieșirea din muncă sau abordări comprehensive.

Această diversitate de măsuri de management al vârstei este importantă pentru a răspunde nevoilor și caracteristicilor diferite ale lucrătorilor în vârstă. De exemplu, unele măsuri pot fi mai potrivite pentru cei care își doresc să își continue cariera, în timp ce altele pot fi mai potrivite pentru cei care se apropie de ieșirea din muncă.

Recrutarea și formarea pot ajuta la îmbunătățirea capacității lucrătorilor în vârstă de a-și îndeplini sarcinile și de a se adapta la schimbările tehnologice și organizaționale. Practicile de lucru flexibile, cum ar fi programul de lucru redus, munca la domiciliu sau orarul flexibil, pot fi benefice pentru lucrătorii care au nevoie de un echilibru între muncă și viața personală sau pentru cei care se confruntă cu probleme de sănătate.

De asemenea, promovarea sănătății, redistribuirea în alte poziții sau departamente și abordările comprehensive care includ mai multe măsuri pot ajuta la menținerea și îmbunătățirea capacității de muncă a lucrătorilor în vârstă. Ieșirea din muncă, cum ar fi pensia parțială sau retragerea treptată, poate fi benefică pentru cei care doresc să își reducă treptat angajamentul și să își gestioneze tranziția spre pensionare.

Măsurile de management al vârstei ar trebui să fie adaptate la nevoile și caracteristicile lucrătorilor în vârstă și să fie diversificate pentru a oferi o gamă largă de opțiuni.

Rezultatele au arătat că multe măsuri organizaționale care vizează scăderea cererilor de locuri de muncă sunt de acomodare la situație, în sens retroactiv și mult mai puțin proactive. Cele mai utilizate măsuri sunt cele legate de re-aranjarea timpului de lucru. Orele de lucru reduse și reorganizarea schimburilor de muncă (turelor) au fost utilizate în mod obișnuit în toate țările, iar alternanța locurilor de muncă au fost utilizate mai ales în organizațiile finlandeze și

austriece. Aceste măsuri au fost considerate eficiente pentru a spori recuperarea angajaților în cazul în care munca în sine sau situația de viață a angajatului erau solicitante. Participanții la studiu au raportat că implementarea acestor măsuri a condus la o creștere a satisfacției și angajamentului angajaților, precum și la o îmbunătățire a productivității și a performanței organizaționale. De asemenea, aceste măsuri pot ajuta la menținerea și îmbunătățirea sănătății și a capacității de muncă a lucrătorilor în vârstă, permițându-le să rămână în activitate mai mult timp și să contribuie la organizație.

În cazurile studiate, unele măsuri au fost proactive, în timp ce alte măsuri au fost utilizate reactiv după ce abilitățile de muncă ale angajaților au slăbit deja sau după ce companiile au întâmpinat o problemă de vârstă în cadrul angajaților / forței de muncă existente. De exemplu, măsurile legate de modificarea locului de muncă (modificarea sarcinilor, aranjamentele timpului de lucru) au fost utilizate reactiv în multe cazuri. În consecință, în unele cazuri sarcinile angajaților au fost modificate pentru a fi mai puțin solicitante prin înlocuirea unei părți a muncii fizice cu munca de birou. Redistribuirea a contribuit, de asemenea, la readucerea acelor angajați la locul de muncă, care au primit concedii de boală lungi și costisitoare din cauza capacității de muncă afectate.

Deși aceste măsuri reactive au fost utile pentru a face față problemelor de vârstă existente, cercetările arată că măsurile proactive pot fi mai eficiente în gestionarea vârstei forței de muncă și prevenirea problemelor viitoare. De exemplu, organizarea unor programe de formare și dezvoltare a carierei pentru angajații mai în vârstă poate ajuta la îmbunătățirea abilităților lor și menținerea lor relevante într-o piață în continuă schimbare. În plus, acordarea de atenție sănătății angajaților poate preveni problemele de sănătate legate de vârstă care ar putea duce la absență de la locul de muncă și reducerea capacității de muncă.

Practicile de lucru flexibile, cum ar fi orele de lucru flexibile și munca la distanță, pot ajuta la menținerea angajaților în vârstă care au nevoie de o mai mare flexibilitate în programul lor, cum ar fi cei care au responsabilități familiale sau de îngrijire. În general, adoptarea unui set de măsuri proactive poate contribui la crearea unui mediu de lucru pozitiv și productiv pentru toți angajații, indiferent de vârstă. Acest lucru poate ajuta la prevenirea problemelor de vârstă în viitor și la menținerea forței de muncă mai în vârstă în muncă și productivă.

Am găsit variații în abordările de management al vârstei, atât în cadrul organizațiilor, cât și variații între țări, dar o concluzie principală este că toate tipurile de organizații, indiferent

de dimensiunea, orientarea lor comercială și dacă sunt locale sau internaționale, pot obține beneficii ale managementului vârstei. În timp ce abordarea gestionării vârstei poate varia de la o organizație la alta, în funcție de caracterul intern al angajatorului sau de răspunsul la criză, managementul vârstei poate fi o inițiativă strategică pentru creștere.

3. RECOMANDĂRI METODOLOGICE PENTRU IMPLEMENTAREA MANAGEMENTULUI VÂRSTEI

3.1 Beneficii ale managementului vârstei

În scopul nostru de a oferi recomandări și sugestii esențiale pentru acțiuni, vom lua în considerare trei domenii importante de gestionare a vârstei, cuprinzând nivel individual, nivel organizațional și societal. Aceste trei teme reies în mod clar din cazurile studiate, dar sunt, de asemenea, interconectate și urmează un raționament de dezvoltare.

La nivel individual, recomandăm ca angajații să fie susținuți în dezvoltarea abilităților și a competențelor necesare pentru a-și păstra performanța la locul de muncă și pentru a-și extinde posibilitățile de carieră. Aceasta poate fi realizată prin oferirea de programe de formare și dezvoltare, încurajarea participării la proiecte interdepartamentale sau internaționale și furnizarea de feedback și evaluări de performanță frecvente și obiective.

La nivel organizațional, sugestia noastră este de a dezvolta și de a implementa o strategie de gestionare a vârstei care să abordeze nevoile angajaților de toate vârstele și să promoveze un mediu de lucru incluziv și diversificat. Aceasta poate fi realizată prin dezvoltarea unor programe și practici care să faciliteze un echilibru între viața personală și profesională, precum și prin oferirea de opțiuni flexibile de programare a timpului de lucru. De asemenea, ar fi util să se ofere beneficii suplimentare angajaților mai în vârstă, cum ar fi concediile plătite sau programul de lucru redus, pentru a-i ajuta să se îngrijească de membrii familiei sau pentru a se recupera după probleme de sănătate.

La nivel societal, recomandăm să se încurajeze o schimbare de perspectivă și de atitudine față de vârstă și angajare. Este important să se promoveze o cultură care să aprecieze și să valorizeze experiența și competențele angajaților mai în vârstă, să se combată stereotipurile și discriminarea legată de vârstă și să se încurajeze angajatorii să recruteze și să păstreze o forță

de muncă diversă și incluzivă. De asemenea, ar fi util să se pună în aplicare politici guvernamentale care să sprijine angajații mai în vârstă, cum ar fi programe de reconversie profesională sau stimulente fiscale pentru angajatorii care îi angajează sau îi păstrează pe angajații mai în vârstă.

În general, gestionarea vârstei trebuie să fie o abordare holistică, care să ia în considerare nevoile și abilitățile individuale, dar și mediul organizațional și societatea în ansamblu. Prin implementarea unor practici și politici adecvate, putem contribui la păstrarea și la dezvoltarea unui mediu de lucru divers și incluziv, care să încurajeze și să valorizeze potențialul și experiența tuturor angajaților, indiferent de vârstă.

Individul: împuternicire și bunăstare. Aspecte cheie observate:

- pentru ca managementul vârstei să aibă cu adevărat succes într-o organizație dată, trebuie să cuprindă toate grupele de vârstă și să ofere sprijin și stimulente specifice vârstei;
- capacitatea de muncă și satisfacția la locul de muncă par a fi două elemente cheie evidente;
- motivele și considerațiile individuale pentru continuarea muncii sunt relevante (sănătatea în raport cu situația muncii, bunăstarea personală și profesională și competența la locul de muncă, oportunități de incluziune socială, oportunități de activități semnificative și de autocreditare);
- promovarea creativității, motivația prin activități de autocreditare, învățare și dezvoltare pe tot parcursul vieții.

Acțiuni specifice din care poate beneficia în mod direct o persoană:

- **profitați de oportunități de formare și învățare continuă;**
- **evaluați în mod regulat propriile cerințe de formare și dezvoltare a carierei;**
- **fiți în permanență informați despre capacitatea proprie de muncă și funcționalitate profesională.**

Compania: gestionarea resurselor umane pentru creșterea gradului de conștientizare și implementarea celor mai bune practici de gestionare a vârstei în recrutare, dezvoltare și promovare a formării, timp flexibil de lucru etc., pentru a ajusta vârsta la locul de muncă și a

păstra angajați mai eficienți prin intermediul unui management personalizat. Aspecte cheie observate:

- *productivitatea și bugetul: introducerea de măsuri pentru securitatea economică prin promovarea capacității de angajare a individului;*
- *riscul de leziuni și boli specifice mediului de muncă crește odată cu vârsta => îmbunătățiri ale mediului fizic de lucru: promovarea unei bune sănătăți a muncii prin măsuri în proiectarea mediului fizic de lucru și a mediului de muncă mental, cu recuperare suficientă și ore de lucru adecvate;*
- *o mai mare valorificare a experienței și a mentoratului: importanța transferului de cunoștințe între angajații vârstnici și cei mai tineri, un mentorat al angajaților experți de 50+, vârstă optimă.*

Acțiuni specifice de care poate beneficia o organizație:

- **cunoașterea capacității de muncă a angajaților ca bază pentru toate planificările ulterioare;**
- **recunoaște implicațiile îmbătrânirii forței de muncă și dezvoltarea conștientizării vârstei în întreaga organizație;**
- **implementarea celor mai bune practici de management al vârstei în toate dimensiunile;**
- **crearea unor condiții în care angajații își pot gestiona propriile cariere și îmbătrânirea;**
- **diseminarea unor exemple de bune practici ca parte a promovării abordărilor / atitudinilor pozitive față de managementul vârstei.**

Societatea: are o perspectivă macroeconomică asociată cu politicile pieței muncii, factorii de decizie politică și guvernele, într-un efort de a preveni discriminarea pe vârstă și de a reduce provocările demografice. Aspecte cheie observate:

- politici și practici contemporane în mediul de lucru;
- incluziune socială și atitudini: noțiunea că vârsta este un obstacol este, mai presus de toate, un obstacol mental; schimbarea atitudinilor față de lucrătorii mai în vârstă;
- Sprijin social și participare activă, crește diversitatea între manageri, organizații și societate.

Acțiuni - există mai multe dimensiuni cheie pentru care factorii de decizie / guvernele au un rol crucial:

- **Educație:** educație publică pentru a contracara imaginile negative ale lucrătorilor în vârstă și promovarea învățării pe tot parcursul vieții.
- **Politica privind ocuparea forței de muncă:** politici active pe piața forței de muncă concepute pentru a permite lucrătorilor în vârstă să rămână sau să se întoarcă la ocuparea forței de muncă și promovarea unui loc de muncă de calitate pentru această grupă de vârstă și pentru alte grupe de vârstă.
- **Politici de pensii și securitate socială:** introducerea unor măsuri specifice pentru tranziție și ieșire din câmpul muncii, împreună cu promovarea și stimulente eficiente pentru utilizarea acestor politici.
- **Includerea lucrătorilor în vârstă:** încurajați angajatorii să stabilească programe de acțiune cuprinzătoare privind vârsta și ocuparea forței de muncă, publicând ghiduri de bune practici și diseminând literatura de conștientizare a vârstei.

Uniunea Europeană are, în special, o importanță prin finanțarea sau subvenționarea directă a inițiativelor, reglementarea pieței muncii sau a societății în general, prin opunerea barierelor de vârstă și / sau prin încurajarea angajatorilor.

Acțiuni care trebuie luate în considerare:

- diseminarea exemplelor de bune practici și încurajarea transferului de cunoștințe între statele membre;
- eliminarea barierelor de vârstă din practicile de recrutare ale Comisiei;
- asigurarea faptului că noul Fond Social European face din lucrătorii mai în vârstă un grup prioritar;
- asigurarea faptului că nevoile lucrătorilor în vârstă sunt reflectate în mod adecvat în Orientările privind ocuparea forței de muncă și politicile privind egalitatea de șanse;
- introducerea unui nou Cod european de bune practici în angajarea lucrătorilor în vârstă.

4. CONCLUZII ... LA CONCLUZII. CONSIDERAȚII FINALE

Nu este greu să abordezi o strategie integrată eficientă pentru managementul vârstei, dacă aceasta începe din punctul în care la cercetările cu privire la sustenabilitatea vieții profesionale se întâlnesc cu problemele reale ale angajaților și managerilor din companii. Astfel de cunoștințe rezultă dintr-o evaluare aprofundată a capacității de muncă a angajaților, care oferă o bază pentru orice implementare ulterioară a unor măsuri. Chiar dacă nu foarte multe organizații din colecția noastră de studii de caz și-au început procesul prin măsurarea indicelui lor de funcționare (WAI), este evident că doar procesul bazat pe date va oferi rezultate măsurabile.

Pe baza unei asemenea evaluări, organizațiile pot dezvolta o strategie integrată de management al vârstei, care să includă măsuri proactive și reactiv, la nivel individual, organizațional și societal. Aceste măsuri ar putea include, printre altele, formarea și dezvoltarea continuă a competențelor, promovarea sănătății și a unui stil de viață activ, flexibilitatea în ceea ce privește programul de lucru și locul de muncă, precum și posibilități de reconversie profesională sau retragere treptată din muncă.

Este important să subliniem că strategiile de management al vârstei trebuie să ia în considerare nevoile și perspectivele angajaților din diferite grupe de vârstă, pentru a fi cu adevărat eficiente. De asemenea, este esențial ca aceste strategii să fie adaptate la specificul organizației și să fie implementate cu sprijinul și implicarea tuturor părților interesate, inclusiv manageri, sindicate și reprezentanți ai angajaților.

Cu toate acestea, introducerea în sine a managementului vârstei este importantă.

După aceasta, vin o serie de aspecte practice care trebuie tratate, care diferă în funcție de condițiile diferitelor organizații, precum și de pozițiile individuale.

Astfel, cheia unui management al vârstei care să aibă succes este o strategie integrată personalizată. Urmând una dintre recomandările unui respondent, este esențial să te bucuri de acest proces și să-i dai timp să se dezvolte și să crească.

5. BIBLIOGRAFIE

Leichsenring, K. (2018). *Ageing 4.0 – Towards an integrated life-course approach to population ageing*. Policy Brief 2018/9. Vienna: European Centre.

Naegele, G. & Walker, A. (2006). *A Guide to Good Practice in Age Management*. Dublin

Walker, A. (2005). *The emergence of age management in Europe*. International Journal of Organisational Behaviour, Volume 10 (1), 685-697 ISSN 1440-5377

Wallin, M. (2015). *Age Management at workplaces*. In: African Newsletter on Occupational Health and Safety - Age management including young workers. Finnish Institute of Occupational Health. Volume 25 (2), September 2015.

Parker, Martin. "Space age management." *Management & Organizational History* 4, no. 3 (August 2009): 317–32. <http://dx.doi.org/10.1177/1744935909337759>.

Knox, Michael D. "Case Management Comes of Age." *Contemporary Psychology: A Journal of Reviews* 38, no. 7 (July 1993): 717–18.

Streufert, Siegfried, Rosanne Pogash, Mary Piasecki, and Gerald M. Post. "Age and management team performance." *Psychology and Aging* 5, no. 4 (1990): 551–59. <http://dx.doi.org/10.1037/0882-7974.5.4.551>.

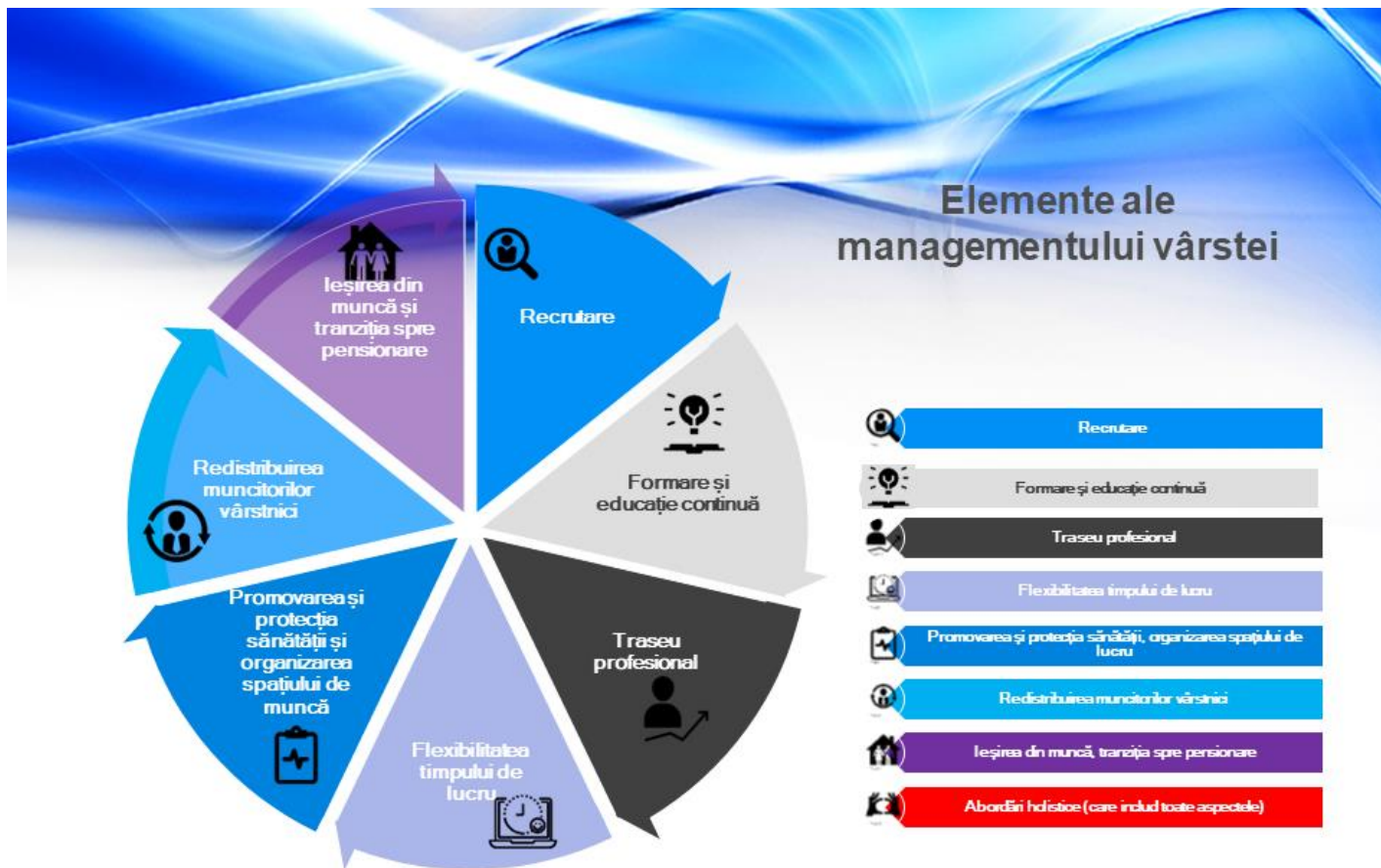
Landau, Kurt, Margit Weißert-Horn, Angelika Presl, and Regina Brauchler. "Active Age Management." *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 66, no. 1 (March 2012): 75–91. <http://dx.doi.org/10.1007/bf03373861>.

Ziekemeyer, Marianne. "Age diverse management and a method for age proofing jobs." *International Congress Series* 1280 (June 2005): 421–27.

Urbancová, Hana, and Pavla Vrabcová. "Age management as a human resources management strategy with a focus on the primary sector of the Czech Republic." *Agricultural Economics (Zemědělská ekonomika)* 66, No. 6 (June 22, 2020): 251–59.

6. ANEXE

Anexa 1



8 dimensiuni ale managementului vârstei (modelul Walkers)

Anexa 2



Studiu de caz Roma Capitale

COMPANIE

Roma Capitale
Departamentul de organizare și resurse umane, Departamentul de dezvoltare profesională și Departamentul de protecție a muncii și sănătății

Un interviu a fost oferit de doamna Paola Sisto.

www.comune.roma.it

SECTOR

Sector cvinar: guvernare

SPECIALIZARE

Roma Capitale este organismul teritorial municipal special, cu o autonomie deosebită, care administrează teritoriul municipal al orașului Roma.



REZULTATE AȘTEPTATE

- o conturarea unei mapări teritoriale și organizaționale mai detaliate a fenomenului de inadecvare temporară a muncii;
- o cartografierea fenomenul în sine în raport cu îmbătrânirea populației active;
- o elaborarea unor posibile intervenții asupra organizației și asupra procesului de lucru;
- o Ajutarea personalului temporar neadecvat din educația școlară să găsească o nouă poziție satisfăcătoare atât pentru lucrător, cât și pentru administrația publică.

Anexa 3



Aadvo - firmă de avocatură
Un interviu cu doamna Alina Ailenei, fondator

SECTOR

Terțiar: industria de servicii - lege
<http://www.aadvo.ro/>

REZULTATE AȘTEPTATE

Programul și politica internă se numesc AdvoCare.

Scopul principal al programului a fost de a crea o protecție și o susținere reală pentru angajați, pentru a le spori:

1. expertiza și competența;
2. loialitatea față de firmă;
3. bunăstarea personală și profesională.



SPECIALIZARE

Cabinetul de avocatură este specializat în:
Corporate și comercial (inclusiv arbitraj și soluționarea litigiilor);
Legea muncii și dreptul muncii;
Fiscal, fiscal și bancar;
Legislația UE și mediul (inclusiv obținerea autorizațiilor și permiselor);
Dreptul IT&C;
Imobiliare și construcții.

11 avocați și colaboratori experți reprezintă echipa de bază a biroului.

Anexa 4



COMPANIE

Vincit

Un interviu cu doamna Ms. Salli Kunnari, șef servicii

SECTOR

Terțiar: Dezvoltare și proiectare software, tehnologie și date

SPECIALIZARE

Vincit este una dintre companiile de tehnologie din Finlanda cu cea mai rapidă creștere, având peste 130 de angajați. Compania operează în principal în domeniul dezvoltării de software personalizat. Vincit a fost ales ca cel mai bun loc de lucru în Europa în iunie 2016 la Great Place to Work -study iar în februarie 2016 a fost ales pentru a treia oară ca cel mai bun loc de lucru în Finlanda. Directorul de resurse umane din cadrul companiei Vincit, Johanna Pystynen, a primit distincția Workforce 2015 Game Changer în iulie 2015.

<http://www.vincit.fi>

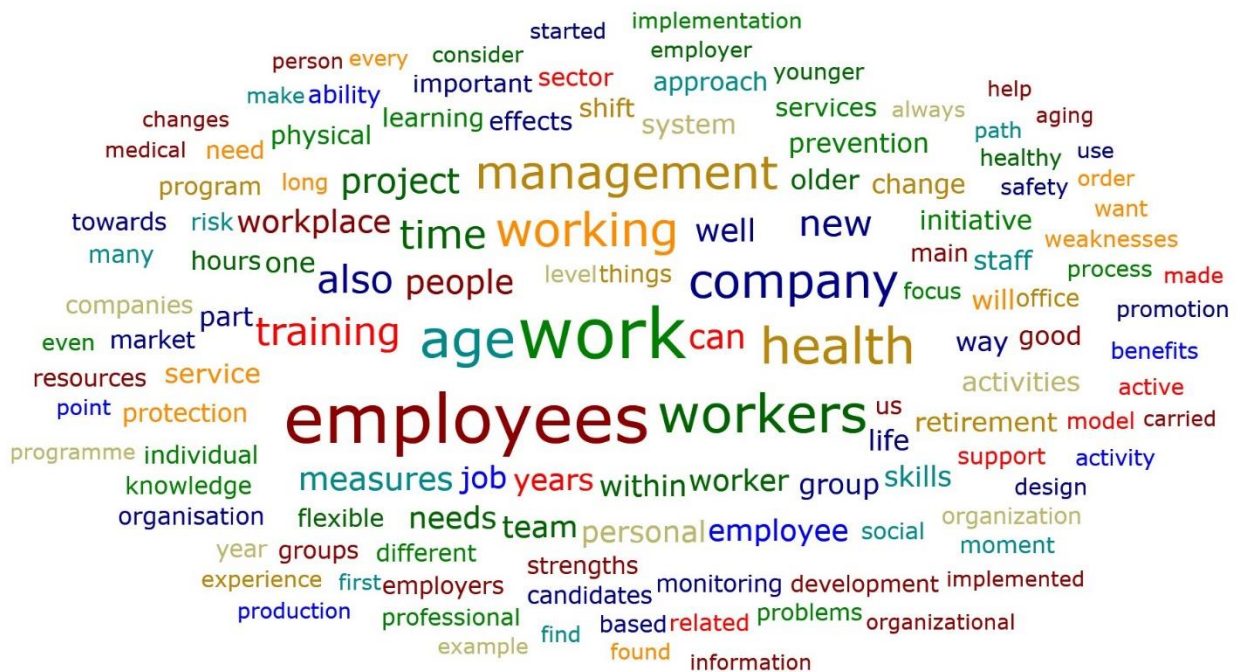
REZULTATE AȘTEPTATE

În spatele noului model de funcționare se află accentul pe angajați, bazat și adaptat la situațiile lor personale de viață:

- angajații de vârste similare ar putea avea nevoi de sprijin foarte diferite
- angajaților li se oferă libertatea de a alege serviciile de care au nevoie din ceea ce se numește un platou de servicii
- scopul este de a oferi angajaților sprijin în provocările care decurg din muncă, timp liber sau viața de familie. Acest lucru se datorează faptului că bunăstarea angajaților în afara muncii afectează bunăstarea la locul de muncă și invers.

Anexa 5

Wordclouds – sinteză vizuală a frecvenței cuvintelor în toate studiile de caz



work employees age
 workers health company working
 management time also training new project people
 can measures well workplace job needs team years personal employee
 within worker group life one skills older service retirement activities way will part
 staff system initiative prevention change good shift effects learning physical services hours
 approach protection sector important need program