

MODUL 7

Razvijanje strategije za upravljanje starosnim kategorijama vašeg preduzeća

IntegrAGE Kurikulum

Finansirano od strane Evropske Unije. Stavovi i mišljenja izražena u ovom dokumentu su pripadaju isključivo autoru/ima i ne odražavaju nužno stavove Evropske Unije ili Programa transnacionalne suradnje Dunavske regije (Interreg Danube Region Programme) niti se Evropska Unija ili ovaj Program mogu smatrati odgovornim za njih.

SADRŽAJ

Sažetak	2
Pojmovnik	2
AKTIVNOST 1: Postanite preduzeće prilagođeno svim dobnim grupama.....	3
AKTIVNOST 2: Uspostavite kulturu cjeloživotnog učenja i mentorstva unutar preduzeća	9
AKTIVNOST 3: Osigurajte dobrobit unutar preduzeća	20

Sažetak

Ovaj dokument služi kao vodič za implementaciju strategija upravljanja starosnom kategorijom zaposlenih, što je ključni element za svaku modernu preduzeća. Razumijevanje i zadovoljavanje potreba zaposlenih omogućava prilagodbu brzim promjenama na tržištu rada. Integracijom cjeloživotnog učenja i mentorstva u radno okruženje, preduzeća mogu potaknuti razvoj karijera i efikasan prijenos znanja među generacijama.

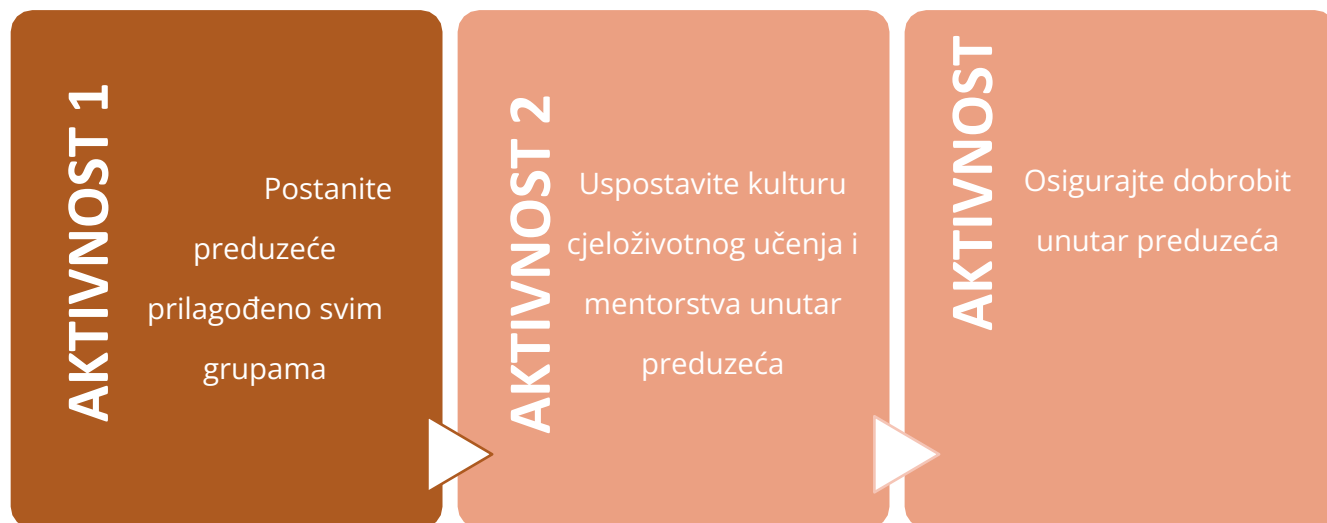
Nadalje, dokument nudi sveobuhvatan okvir za integraciju zdravlja, dobrobiti i ravnoteže između poslovnog i privatnog života (WLB) u korporativnu kulturu. Cilj je usklađivanje s prioritetima Europske unije te poticanje zadovoljstva, produktivnosti i zadržavanja zaposlenih. Kroz strateški pristup, uz primjere konkretnih koraka, politike, upitnike i metode refleksije, preduzeća mogu identificirati i primijeniti optimalne strategije upravljanja starosnom kategorijom.

Pojmovnik

1. **Planiranje prijenosa rukovodećih uloga:** Strateški pristup prepoznavanja i razvijanja budućih rukovodilaca unutar preduzeća, sa ciljem osiguranja kontinuiteta radi i prijenosa znanja, pri čemu se iskustvo starijih zaposlenika koristi kao važan resurs.
2. **Okvir kompetencija:** Struktuirani sistem koji definiše znanje, vještine i ponašanje potrebno za različite uloge unutar organizacije, koji se često koristi kao osnova za obuku i razvoj zaposlenika.

3. **Demografska osjetljivost:** Sposobnost organizacije da prepozna, uvaži i strateški odgovori na specifične potrebe i dinamiku različitih demografskih grupa, posebno u kreiranju politika i planiranju radne snage.
4. **Fond za inovacije:** Namjenski fond unutar preduzeća koji ima za cilj da podrži projekte i inicijative pokrenute od strane zaposlenika, s ciljem podsticanja kreativnosti i unapređenja poslovanja.
5. **Organizaciona prilagodljivost:** Sposobnost preduzeća da se efikasno prilagodi internim i eksternim promjenama, uključujući demografske promjene, tehnološki napredak i očekivanja zaposlenika.
6. **Digitalna pismenost:** Tehnička i kognitivna sposobnost pojedinca da koristi informacione i komunikacione tehnologije za stvaranje, evaluaciju i razmjenu informacija.
7. **Kultura kontinuiranog učenja:** Skup vrijednosti i praksi koje podstiču pojedince da kontinuirano unaprijeđuju svoje znanje i kompetencije.
8. **Razvoj liderskih vještina:** Proces osposobljavanja pojedinaca za preuzimanje i uspješno obavljanje liderskih uloga unutar preduzeća.
9. **Učenje kroz igru** – Edukativni pristup koji koristi elemente video igara kako bi motivisao učesnike, povećao angažman i potaknuo kontinuirano učenje.
10. **Programi za prepoznavanje obrazovnih postignuća** – Programi koji prepoznaju trud zaposlenika koji aktivno učestvuju u procesima mentorisanja i cjeloživotnog učenja.

Smjernice



AKTIVNOST 1:

Postanite preduzeće prilagođeno
svim starosnim grupama

Da biste postali preduzeće prilagođena svim starosnim skupinama, ključno je prvo procijeniti nivo svijesti i razumijevanja upravljanja starosnom kategorijom unutar organizacije. To se postiže uključivanjem rukovodstva i zaposlenih u edukaciju o važnosti, prednostima i strategijama implementacije upravljanja starosnom kategorijom. Ovakav pristup će olakšati dodjelu resursa i formiranje timova zaduženih za promociju i sprovođenje efikasnih praksi upravljanja starosnom kategorijom.

PRVI KORAK

Razumijevanje koncepta upravljanja starosnom kategorijom:

- Organizujte radionicu za podizanje svijesti, prilagođenu članovima upravnog odbora i predstavnicima ljudskih resursa, kako biste predstavili principe i značaj upravljanja starosnom kategorijom.
- Organizujte timske sastanke ili fokus grupe kako biste razgovarali o relevantnosti upravljanja starosnom kategorijom i prikupili početne povratne informacije o tome kako bi se ono moglo implementirati u preduzeću.

Tokom početnog perioda, fokusirajte se na pružanje jasnog razumijevanja upravljanja starosnom kategorijom i njegove relevantnosti za radno mjesto, kako rukovodstvu tako i zaposlenima. U tu svrhu, razmotrite mogućnost angažovanja vanjskog stručnjaka za obuku o ovoj temi. Zajedničko znanje i dogovori će olakšati dalje rasprave o ovoj temi i njenoj implementaciji. Na taj način ćete povećati znatiželju i otvorenost prema praksama upravljanja starosnom kategorijom.

DRUGI KORAK

Razumijevanje konkretnih izazova i mogućnosti radne snage starije od 55 godina.:

- Provedite internu anketu ili intervju kako biste procijenili izazove i mogućnosti koje percipiraju i zaposleni stariji od 55 godina i ostalo osoblje.
- Organizujte radionicu ili seminar o jedinstvenim snagama i potencijalnim izazovima različitih starosnih grupa, prikazujući primjere preduzeće koje uspješno upravljaju raznolikošću radne snage.

Ovo će vam pružiti sveobuhvatno razumijevanje trenutnih gledišta i stvarnih potreba vaše radne snage unutar preduzeća. Direktnim angažovanjem ciljne grupe dobit ćete praktične uvide koji mogu poslužiti kao osnova za buduće strategije, a temu ćete učiniti vidljivom i relevantnom za sve zaposlene.

TREĆI KORAK

Okupite ključne govornike iz rukovodstva i među zaposlenima da zajedno stvaraju

Ako je moguće, okupite rukovodstvo i zaposlene i formirajte tim unutar preduzeća koji će biti zadužen za implementaciju i praćenje realnih strategija prilagođenih svim generacijama. Ovi zaposleni bi posvetili nekoliko sati sedmično rješavanju ovih pitanja i periodično bi se sastajali kako bi informisali najviše rukovodeće pozicije o idejama za implementaciju i napretku.

Interni tim/ured za preduzeća prilagođenu svim generacijama – (Prilog I)

1. Definišite svoju viziju i ciljeve

Jasno definišite svrhu tima/ureda za preduzeća prilagođenu svim generacijama:

- **Vizija:** Njegovati inkluzivno radno mjesto koje cijeni zaposlene svih uzrasta, implementira politike koje podstiču bolju ravnotežu između poslovnog i privatnog života i zadržava znanje najiskusnijih kroz prakse razmjene znanja.
- **Ciljevi:**
 - Razumjeti potrebe zaposlenih iz različitih starosnih grupa, sa posebnim fokusom na radnu snagu stariju od 55 godina.
 - Razviti i implementirati realne, efikasne strategije upravljanja starosnom kategorijom.
 - Predložiti inovacije za poboljšanje starosne raznolikosti i uključenosti.
 - Pratiti napredak i informisati rukovodstvo o postignućima i izazovima.

2. Struktura i sastav tima

Evo nekih predloženih uloga u timu:

- **Vođa/koordinator tima:** Osigurava usredotočenost na ciljeve, organizira sastanke i komunicira napredak rukovodstvu.
- **Predstavnici zaposlenih:** 3-4 člana iz različitih odjela i starosnih skupina kako bi osigurali raznolike perspektive.
- **HR predstavnik:** Pruža uvide u demografiju radne snage, politike i propise.

Kriteriji odabira

- Interes za upravljanje starosnom kategorijom i inkluziju.
- Sposobnost da se posveti određeni broj sati sedmično (npr. 2–4 sata) Ovo bi trebalo promovisati i podržati sama preduzeće. Zadaci bi trebali biti dio opisa radnog mjesta.
- Iskustvo ili spremnost da se uči o strategijama raznolikosti na radnom mjestu.

3. Ključne odgovornosti i aktivnosti

Intervjui i ankete zaposlenih:

- Provedite povjerljive intervjuje ili ankete kako biste razumjeli potrebe, motivacije i izazove zaposlenih.
- Fokusirajte se na područja kao što su profesionalni razvoj kroz obuku i mentorstvo, zdravstvena podrška, ravnoteža između poslovnog i privatnog života i zadovoljstvo poslom.

Analiza potreba:

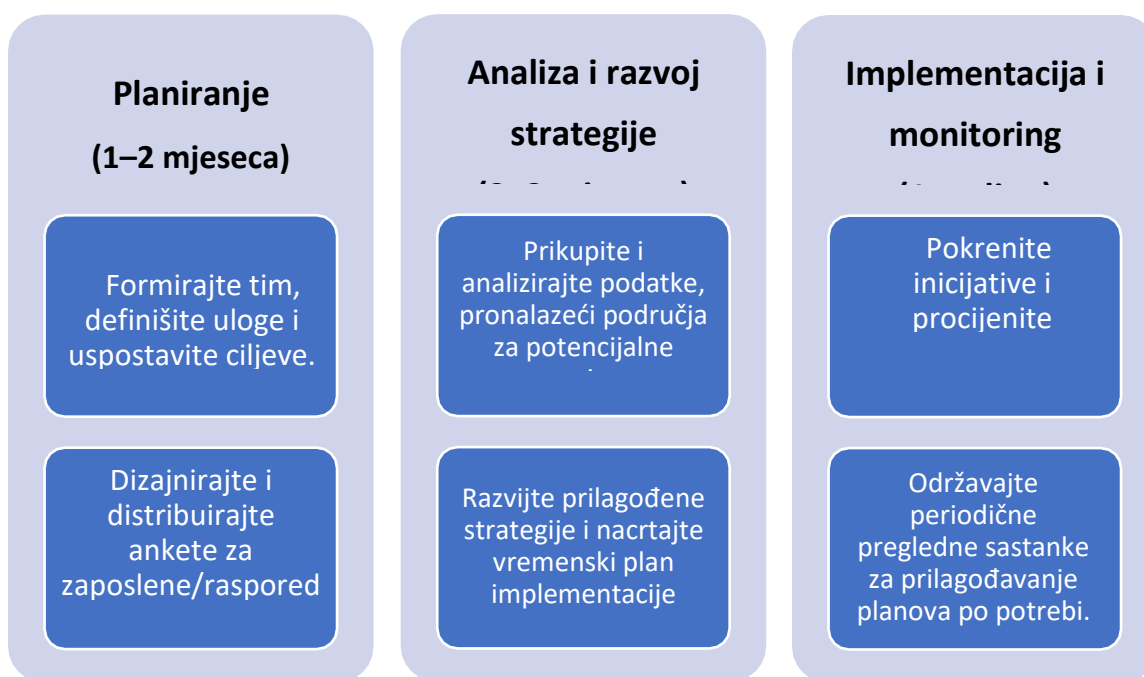
- Analizirajte rezultate anketa i intervjuja kako biste identifikovali nedostatke i mogućnosti za poboljšanje.
- Procijenite specifične izazove preduzeća, kao što su prenos znanja, razvoj vještina i podrška fizičkom/mentalnom zdravlju starijih zaposlenih.

Razvoj strategije:

- Istražite najbolje prakse u upravljanju starosnom kategorijom iz drugih preduzeće ili industrija i predložite inicijative.
- Zajednički kreirajte specifične strategije, osiguravajući da su realne i usklađene sa ciljevima preduzeća.
- Uključite i kratkoročne (brze pobjede) i dugoročne strategije sa jasnim vremenskim okvirima.

Periodično izvještavanje:

- Zakažite redovne sastanke (npr. mjesečne ili tromjesečne) kako biste razgovarali o napretku, usavršili strategije i riješili nove izazove.
- Predstavite nalaze i preporuke višem rukovodstvu.



4. Suggested metrics for evaluating success

Zadovoljstvo zaposlenih	Povećano zadovoljstvo u pogledu radnog mjesta, ravnoteže između poslovnog i privatnog života i uloge unutar preduzeća.
Angažman	Stope učešća u inicijativama i programima prilagođenim svim generacijama i pozitivne ocjene tih inicijativa.
Stope zadržavanja radne snage starije od 55 godina	Poboljšano zadržavanje radne snage starije od 55 godina, veće zadovoljstvo i smanjena fluktuacija.
Razvoj vještina	Broj zaposlenih koji učestvuju u mentorskim programima ili programima obuke i zadovoljstvo tim programima.
Inovacije	Implementacija najmanje 2–3 nove prakse ili politike godišnje.

AKTIVNOST 2:

Uspostavljanje cjeloživotnog
učenja i mentorstva u okviru
korporativne kulture

U današnjem brzo promjenjivom poslovnom okruženju, njegovanje kulture kontinuiranog učenja i međugeneracijske razmjene znanja je ključno. Cjeloživotno učenje povećava prilagodljivost i zapošljivost, dok strukturirani mentorski programi koriste raznolike vještine i perspektive unutar radne snage. Ovaj pristup ne samo da podržava lični i profesionalni rast, već i osigurava da organizacije ostanu konkurentne i reaguju na tehnološke i društvene promjene. U tu svrhu, predlažemo sljedeće mjere

PRVI KORAK

Razumijevanje interesa i potreba vaših zaposlenih u pogledu mogućnosti za obuku

Da bi se bolje razumjele specifične potrebe zaposlenih u organizaciji za cjeloživotnim učenjem i mentorstvom, potrebno je provesti analizu. Ova analiza se može provesti putem anketa ili intervjua i ključna je za osiguravanje da su uvedeni programi usklađeni kako sa željama zaposlenih, tako i sa ciljevima organizacije. Analiza bi trebala obuhvatiti zaposlene u različitim fazama karijere i generacijama.

Šablon ankete – (Prilog II)

Dio 1: Potrebe za cjeloživotnim učenjem

1. Kako biste ocijenili dostupnost prilika za profesionalni rast u našoj organizaciji?

- Vrlo loše
- Loše
- Neutralno
- Dobro
- Odlično

2. Koje vrste formata učenja preferirate? (Odaberite sve što odgovara)

- Seminari/radionice uživo
- Online kursevi
- Obuka na radnom mjestu
- E-učenje u vlastitom tempu
- Grupni projekti ili učenje od kolega

3. Koja područja vas najviše zanimaju za daljnji razvoj? (Molimo navedite sve određene vještine ili područja znanja.)

4. Koliko su trenutne mogućnosti učenja usklađene s vašim ciljevima u karijeri?

- Uopće nisu
- Nešto

- Umjereno
- Vrlo dobro
- Potpuno

5. Koje vas barijere, ako ih ima, sprečavaju da učestvujete u programima obuke? (npr. vremenska ograničenja, nedostatak relevantnih ponuda, nepoznavanje mogućnosti)

Dio 2: Potrebe mentorstva

6. Jeste li ikada učestvovali u mentorskom programu unutar naše organizacije?

- Da
- Ne

7. Ako da, koja je bila vaša uloga? (Mentor, Menti, Oboje)

8. Koliko ste zainteresovani za učešće u mentorskom programu?

- Nisam zainteresovan/a
- Donekle zainteresovan/a
- Neutralan/a
- Zainteresovan/a
- Veoma zainteresovan/a

9. Šta se nadate da ćete postići učešćem u mentorskom programu? (npr. usmjeravanje u karijeri, razvoj vještina, umrežavanje)

Koje kvalitete biste tražili u mentoru/štićeniku? (Molimo navedite sve određene osobine ili područja stručnosti.)

11. Da li preferirate tradicionalni mentorski pristup ili ste otvoreni za obrnuto mentorstvo (da vas mentorira neko mlađi ili manje iskusan u određenim oblastima)?

- Samo tradicionalno mentorstvo
- Otvoren za obrnuto mentorstvo
- Zainteresovan za obje opcije

Dio 3: Opšti utisci

- Kako biste ocijenili opštu podršku profesionalnom razvoju u Vašoj organizaciji na skali od 1 do 10.
- Koji napredak i promjene bi za Vas predstavljale efikasnost naših edukativnih i mentorskih programa?

DRUGI KORAK

Identifikovanje specifičnih oblasti u kojima bi mentorstvo i obrnuto mentorstvo mogli riješiti nedostatke u vještinama ili znanju.

Šta možemo ponuditi ovdje da bismo otkrili ove nedostatke u vještinama? IntegrAGE alat?

Radionice?

TREĆI KORAK

Razvijanje i implementacija politika i programa učenja i mentorstva.

Nakon što ste izvršili analizu sljedećih tema:

- Interes i dostupnost vaših zaposlenih za obuku i mentorstvo
- Preferencije za formate obuke i mentorstva
- Nedostaci u vještinama, potrebe za obukom i mentorstvom svih generacija

Možete pristupiti kreiranju jasnih politika koje postavljaju temelje i podstiču kontinuirane mogućnosti učenja i razvoja za sve zaposlene. Struktura svake preduzeća je drugačija; stoga je važno da definišete sve interne zainteresovane strane koje su potrebne za implementaciju promjena:

Obrazac za stakeholdere – (Prilog III)

Naziv stakeholdera	Relevantnost	Uloga u implementaciji
Primjer: Odjel za ljudske resurse" ili "Primjer: HR odjel	Osigurati kompatibilnost ključnih zadataka i zadataka obuke/mentorstva. Uključiti mogućnosti cjeloživotnog učenja (LLL) u opise radnih mjesta.	➤ Podijeliti informacije o mogućnostima cjeloživotnog učenja (LLL) sa rukovodiocima odjela. ➤ Omogućiti raspodjelu sati za pohađanje kurseva ili mentorske programe.

Ključno je da jasno definišete uloge i odgovornosti između odjela i pružite smjernice i podršku za učešće. Evo nekoliko primjera politika koje možete implementirati u vašoj korporativnoj kulturi:

Politika 1: Fleksibilne mogućnosti učenja

Svrha: Podrška kontinuiranom profesionalnom razvoju i prilagođavanje različitim preferencijama i rasporedima učenja među zaposlenima.

Detalji politike:

- Zaposleni se podstiču da mjesečno posvete određeni broj sati aktivnostima profesionalnog razvoja.
- Kompanija omogućava pristup raznim platformama za učenje, uključujući online kurseve, webinare, interne obuke i eksterne radionice.
- Zaposleni mogu birati module za učenje koji su usklađeni s njihovim karijernim putevima ili istraživati nova područja za proširenje skupa vještina.
- Rukovodioci odjela i HR će sarađivati kako bi osigurali da se obim posla prilagodi u skladu s tim, da bi se omogućili sati učenja bez uticaja na operativnu efikasnost.

POLITIKA 2: Program mentorstva za digitalnu pismenost i inovacije

Svrha: Premošćavanje jaza u digitalnim vještinama između generacija unutar preduzeća i podsticanje okruženja kontinuiranih inovacija.

Detalji politike:

- Program spaja mlađe zaposlene, vješte u tehnologiji, sa iskusnim kolegama koji žele unaprijediti svoje digitalne vještine.
- Područja fokusa uključuju nove tehnologije, efikasno korištenje društvenih medija za poslovanje i napredne alate za analizu podataka.
- Mentori i štićenici se sastaju dvosedmično za praktične sesije i saradnju na projektima.
- Priče o uspjehu i inovativni projekti koji proizađu iz ovih parova biće predstavljeni kvartalno kako bi se inspirisao angažman cijele preduzeća i prepoznala dostignuća.

POLITIKA 3: Napredovanje u karijeri kroz politiku mentorstva

vrha: Olakšati razvoj karijere kroz strukturirano mentorstvo, fokusirajući se na profesionalni rast i mentora i štićenika.

Policy Details:

- Zaposleni na svim nivoima se podstiču da se prijave kao mentorisane osobe, mentori ili oboje, u zavisnosti od njihovih potreba za razvojem i područja stručnosti.
- Program uključuje strukturirane puteve za napredovanje od mentija do mentora kako zaposleni napreduju u svojim karijerama i razvijaju svoje vještine.
- Mentorski odnosi se podržavaju redovnim treninzima za mentore kako bi se poboljšale njihove vještine podučavanja i za mentije kako bi se maksimizirali njihovi rezultati učenja.
- HR prati napredak mentorskih odnosa kroz redovne povratne informacije i

prilagođava program na osnovu efikasnosti i zadovoljstva zaposlenih.

POLITIKA 4: Inovativne prakse i kultura kontinuiranog učenja

Svrha: Njegovanje radnog okruženja koje postavlja inovacije i kontinuirano učenje kao ključne vrijednosti organizacije.

Detalji politike:

- Uspostavlja fond za inovacije na koji zaposleni mogu aplicirati za sprovođenje posebnih projekata ili pilotiranje novih poslovnih praksi.
- Redovno zakazani 'Dani inovacija' kada timovi mogu odstupiti od svojih redovnih zadataka kako bi razmišljali o novim idejama, učili o različitim dijelovima poslovanja i sarađivali između odjela.
- Pruža podsticaje za timove i pojedince koji implementiraju nove prakse koje rezultiraju mjerljivim poboljšanjima operacija ili zadovoljstva kupaca.

POLITIKA 5: Obrnuto mentorstvo za razvoj liderstva

Svrha: Iskoristiti obrnuto mentorstvo kao alat za razvoj liderstva, fokusirajući se na prilagodljivost, moderne prakse upravljanja i tehnološku vještinu.

Policy Details:

- Viši lideri se uparuju sa mlađim zaposlenima koji su specijalizovani za oblasti kao što su digitalni marketing, vještačka inteligencija i druge nove tehnologije.
- Program se fokusira na dvosmjerno učenje gdje lideri stiču uvid u trenutne tržišne trendove i tehnološke primjene, dok mlađi zaposleni stiču uvid u strateško donošenje odluka i stilove liderstva.

- Redovni okrugli stolovi se održavaju kako bi se olakšale otvorene diskusije o rezultatima učenja i kako bi se strategije liderstva prilagodile promjenjivim poslovnim i tehnološkim okruženjima.

Općenito, zajedničko kreiranje je uvijek dobra tehnika za osiguravanje praktičnosti i prilagodljivosti politika ciljnoj grupi. Podržite zaposlene da daju prijedloge za poboljšanje trenutnih politika preduzeća o cjeloživotnom učenju i mentorstvu kako bi se osiguralo kontinuirano poboljšanje i usklađenost s potrebama zaposlenih.

ČETVRTI KORAK

Stvaranje poticajnog okruženja za učenje

Osigurajte jasnu i lako razumljivu infrastrukturu za mogućnosti učenja. Uspostavite mentorske programe koji spajaju mlađe i starije zaposlene kako bi se olakšalo mentorstvo i obrnuto mentorstvo, fokusirajući se na identifikovana područja, koja mogu uključivati snalaženje u poslovnom okruženju, digitalne vještine i inovativne prakse.

Stvaranje poticajnog okruženja ključno je za uspješnu implementaciju inicijativa cjeloživotnog učenja i mentorstva unutar organizacije. Da bi se to postiglo, preduzeće treba investirati u neophodnu tehnologiju i resurse za omogućavanje e-učenja, virtuelnih sesija obuke i interaktivnih platformi za učenje. Ova investicija osigurava pristupačnost i praktičnost, kao i zanimljivo iskustvo, povećavajući šanse za uspjeh. Jednako važni kao tehnološki aspekti su fizički i vremenski aspekti okruženja za učenje. Organizacija treba namijeniti specifične prostore za aktivnosti učenja i razvoja. Ti prostori mogu uključivati tihe prostore za učenje, male sobe za mentorske sesije ili prostorije opremljene tehnologijom dizajnirane za interaktivne radionice i virtuelnu saradnju. Ovi prostori trebaju biti orijentisani na učenje i razvoj, oslobođeni uobičajenih ometanja na radnom mjestu. Nadalje, redovni vremenski okviri trebaju biti dodijeljeni ovim aktivnostima učenja i razvoja, unutar radnog vremena. Zvaničnim uključivanjem ovih aktivnosti u rasporede zaposlenih, organizacija

šalje jasnu poruku da je profesionalni razvoj prioritet i da je podržan na svim nivoima. Na kraju, da bi se poboljšala korporativna kultura, priče o uspjehu i područja kojima je potreban razvoj trebaju se redovno dijeliti, uključujući sve zaposlene. Ovo može podsticati kulturu dijeljenja znanja i kontinuiranog razvoja.

Krajnji cilj je da se učenje i mentorstvo ne posmatraju kao puke obaveze, već kao vrijedne prilike za lični i profesionalni rast, podržane na svim nivoima organizacije i opremljene dovoljnim tehnološkim, fizičkim i vremenskim resursima. Ovakvo okruženje ne samo da doprinosi privlačenju vrhunskog talenta, već i pomaže u njegovom zadržavanju.

PETI KORAK

Praćenje i ocjenjivanje uticaja: Ključni za uspjeh programa

Kako bi se osigurala kontinuirana relevantnost i efikasnost inicijativa cjeloživotnog učenja i mentorstva, važno je implementirati redovne mjere praćenja i evaluacije. Ovaj okvir treba da obuhvati različite mehanizme povratnih informacija i ponudi opciju anonimnosti. Mehanizmi povratnih informacija trebaju biti dizajnirani na način koji pruža sveobuhvatne analitičke informacije, prikupljene od svih zainteresovanih strana.

Mjere u ovom okviru mogu uključivati redovno distribuirane ankete koje se brzo i lako popunjavaju, diskusije fokus grupa sa zaposlenima u različitim fazama karijere i generacijama, koji učestvuju u najmanje jednoj od inicijativa, kao i individualne intervjuje za prikupljanje detaljnih uvida u lična iskustva i percipirane koristi na individualnom i organizacionom nivou.

Nakon prikupljanja povratnih informacija, informacije treba temeljno analizirati, a inicijative treba prilagoditi u skladu s tim. Kako se učesnici mijenjaju i organizaciona kultura razvija, važno je redovno (svakih 6 mjeseci do godinu dana) ponavljati ovaj proces.

Obrazac upitnika– (Annex IV)

Cjelokupno zadovoljstvo	Koliko ste zadovoljni ukupnim kvalitetom programa cjeloživotnog učenja i mentorstva koje nudi naša organizacija? • Veoma nezadovoljan/a • Nezadovoljan/a • Neutralan/na
--------------------------------	--

	• Zadovoljan/a • Veoma zadovoljan/a
Relevantnost materijala za učenje	Koliko smatrate da su materijali i aktivnosti učenja relevantni za vašu trenutnu ulogu i aspiracije u karijeri? • Nisu relevantni • Malo relevantni • Umjereno relevantni • Relevantni • Veoma relevantni
Mentorski odnos	Kako biste ocijenili efikasnost mentorskog odnosa u pomaganju da ostvarite svoje profesionalne ciljeve? • Veoma neefikasan • Neefikasan • Neutralan • Efikasan • Veoma efikasan
Primjena vještina	Koliko efikasno ste u mogućnosti da primijenite vještine i znanje stečeno iz programa učenja u svom svakodnevnom radu? • Uopšte ne • Rijetko • Ponekad • Često • Uvijek

Podrška i resursi	Koliko se osjećate podržano u smislu resursa i smjernica prilikom učešća u aktivnostima učenja? • Veoma nepodržano • Nepodržano • Neutralno • Podržano • Veoma podržano
-------------------------------------	--

Uticaj na profesionalni rast	U kojoj mjeri su programi cjeloživotnog učenja i mentorstva doprinijeli vašem profesionalnom rastu? • Uopšte ne • Malo • Umjereno • Značajno • Izuzetno
Povratne informacije i sugestije	Koja poboljšanja ili promjene biste predložili da se unaprijede programi cjeloživotnog učenja i mentorstva?

Neki primjeri inicijativa koje biste mogli uvesti su:

1. **Radionice za razvoj vještina:** Organizujte redovne radionice za razvoj vještina koje se fokusiraju na trenutne i nadolazeće industrijske trendove. Ove radionice bi mogle pokriti teme kao što su tehnološki napredak, liderske vještine i inovativne poslovne prakse, pružajući praktično iskustvo i direktnu primjenjivost na svakodnevni rad.
2. **Portal za cjeloživotno učenje:** Razvijte online portal koji nudi raznovrsne resurse za učenje, uključujući webinare, kurseve i članke, prilagođene različitim fazama karijere i interesima.
3. **Aplikacija za spajanje mentora i mentija:** Implementirajte digitalni alat koji olakšava spajanje mentora i štíćenika na osnovu vještina, ciljeva u karijeri i ličnih interesa.
4. **Godišnja konferencija o učenju i mentorstvu:** Organizujte internu konferenciju za

predstavljanje uspješnih studija slučaja cjeloživotnog učenja i mentorstva, naglašavajući vrijednost ovih praksi.

Metode za podsticanje učešća

Naravno, nije uvijek lako implementirati promjene. Stoga, predlažemo neke mjere za podsticanje i motivisanje učešća:

- **Programi priznanja:** Prepoznajte i nagradite zaposlene koji aktivno učestvuju i doprinose programima mentorstva i cjeloživotnog učenja.
- **Gamifikacija učenja:** Uvedite elemente gamifikacije, kao što su bedževi, tabele sa rezultatima i izazovi, kako bi učešće bilo zanimljivije i nagrađujuće.
- **Timski rad kroz učenje:** Kreirajte interaktivne prostore za učenje koji uključuju rješavanje problema iz stvarnog svijeta i mogu se završiti u timovima.

AKTIVNOST 3:

Osigurajte dobrobit
vašeg preduzeća.

Implementacija radnog okruženja **prilagođenog svim uzrastima, fleksibilnih uslova rada i strategija ravnoteže između poslovnog i privatnog života (WLB)** ključna je za **podsticanje pozitivne radne kulture**. U skladu sa prioritetima EU o zdravlju i dobrobiti na radnom mjestu, preduzeća moraju stvoriti okruženja koja ne samo da podržavaju fizičko i mentalno zdravlje zaposlenih, već i prilagođavaju različite potrebe u pogledu ravnoteže između posla i života. Ovaj pristup poboljšava zadovoljstvo zaposlenih, produktivnost i zadržavanje, pozicionirajući organizaciju kao naprednog i privlačnog poslodavca.

PRVI KORAK

Analiziranje potreba zaposlenih

Ključni prvi korak u implementaciji strategija zdravlja i dobrobiti je analiziranje potreba, izazova i očekivanja zaposlenih. Ovo bi trebalo uključivati ankete ili intervjue koji se fokusiraju na fleksibilan rad, zdravstvenu podršku i ravnotežu između poslovnog i privatnog života. Posebna pažnja se mora posvetiti jedinstvenim potrebama starijih zaposlenih ili onih koji se približavaju penziji. Koristite informacije koje dobijete iz analiza za razvoj politika preduzeća.

Obrazac upitnika– (Prilog V)

Fleksibilni oblici rada	• Koliko ste zadovoljni trenutnim opcijama fleksibilnog rada (npr. rad na daljinu, fleksibilno radno vrijeme, radno vrijeme sa skraćenim radnim vremenom)?" • "Koje bi dodatne opcije fleksibilnog rada bolje podržale vašu produktivnost i ravnotežu između poslovnog i privatnog života?"
Podrška zdravlju i dobrobiti	• Koje vrste inicijativa za zdravlje i dobrobit (npr., fitness programi, podrška mentalnom zdravlju, ergonomska rješenja) biste smatrali najkorisnijim?" • "Da li ste iskusili bilo kakvu fizičku nelagodu ili zdravstvene izazove povezane sa svojim radnim okruženjem? Ako da, molimo navedite.

Potrebe starijih zaposlenih	• Ima li potrebe za posebnim prilagodbama ili resursima koji bi bolje odgovarali zaposlenicima u različitim životnim razdobljima, posebno onima koji se pripremaju za penziju?
Ravnoteža između poslovnog i privatnog života	• Da li smatrate da imate dovoljno podrške da uskladite svoje profesionalne obaveze i privatni život? Ako ne, sa kojim se konkretnim izazovima suočavate?
Povratne informacije o trenutnim praksama	• Koje trenutne politike ili prakse na radnom mjestu smatrate najefikasnijim u podržavanju vaše dobrobiti, i gdje vidite prostor za poboljšanje?" • "Na skali od 1-10, koliko ste zadovoljni trenutnim opcijama fleksibilnog rada (rad na daljinu, fleksibilno radno vrijeme, itd.)?" • "Koliko često smatrate da možete efikasno uskladiti svoje radne obaveze i privatni život?" • "Koliko ste zadovoljni programima zdravlja i dobrobiti koji se pružaju (npr., fitness inicijative, resursi za mentalno zdravlje)?" • "Da li se vaša produktivnost poboljšala, smanjila ili ostala ista od uvođenja fleksibilnih radnih aranžmana i programa dobrobiti?" • "Koju dodatnu podršku ili promjene biste željeli vidjeti kako biste poboljšali svoju ravnotežu između poslovnog i privatnog života?"

DRUGI KORAK

Razvoj internih politika

Kako bi se demonstrirala posvećenost preduzeća zdravlju i dobrobiti zaposlenih, bitno je uspostaviti jasne, detaljne interne politike koje su pristupačne i dobro komunicirane. Ove politike trebaju opisati različite usluge i inicijative za podršku zaposlenima, kao što su zdravstveni programi, ergonomski radni prostori i fleksibilni radni aranžmani.

Neki primjeri politika koje možete pokušati instalirati u vašu kulturu preduzeća su:

POLITIKA 1: Fleksibilni radni aranžmani

Kompanija je posvećena pružanju raznovrsnih opcija fleksibilnog rada kako bi se prilagodila različitim potrebama zaposlenih i poboljšala ravnoteža između poslovnog i privatnog života:

- **Rad na daljinu:** Zaposleni mogu raditi od kuće ili sa drugih lokacija, u zavisnosti od zahtjeva posla i odobrenja.
- **Fleksibilno radno vrijeme:** Dostupno je prilagodljivo radno vrijeme kako bi se podržala vremena vrhunca produktivnosti zaposlenih i lične obaveze.
- **Rad sa skraćenim radnim vremenom ili smanjenim brojem radnih sati:** Nude se mogućnosti za rad sa skraćenim radnim vremenom ili dijeljenje radnog mjesta kako bi se osigurala veća fleksibilnost.
- **Sažete radne sedmice:** Zaposleni mogu odabrati da rade puno radno vrijeme u manje dana, što omogućava dodatne slobodne dane.

POLITIKA 2: Inicijative za zdravlje i dobrobit

Kompanija promoviše fizičko i mentalno blagostanje kroz sveobuhvatne zdravstvene programe:

- Radionice i edukacija: Redovne sesije o upravljanju stresom, zdravoj ishrani i svijesti o mentalnom zdravlju.
- Fizičke aktivnosti na radnom mjestu: Mogućnosti za aktivnosti kao što su joga, grupe za šetnju ili fitness sesije.
- Ergonomska rješenja: Radni prostori su optimizovani ergonomske, sa procjenama koje se pružaju na zahtjev.
- Zdravstveni pregledi: Saradnja sa zdravstvenim ustanovama nudi medicinske preglede na radnom mjestu.

POLITIKA 3: Podrška ravnoteži između poslovnog i privatnog života

Politike su uspostavljene kako bi pomogle zaposlenima da efikasno usklade profesionalne i lične odgovornosti:

- Odsustvo za porodičnu njegu: Dodatno plaćeno odsustvo za zaposlene koji brinu o izdržavanim licima, kao što su djeca ili stariji rođaci.
- Podrška roditeljstvu: Inicijative kao što su subvencije za brigu o djeci, radionice za roditelje ili fleksibilno odsustvo tokom školskih raspusta.
- Posebni slobodni dani: Obezbjedivanje dana za mentalno zdravlje ili dodatnog ličnog odsustva za podršku dobrobiti.

POLITIKA 4: Planiranje penzionisanja i nasljeđivanja

Kompanija podržava starije zaposlene kroz prilagođene strategije penzionisanja i nasljeđivanja:

- Opcije postepenog penzionisanja: Fleksibilni načini za prelazak u penziju, uključujući

smanjeno radno vrijeme ili savjetodavne uloge, osiguravajući kontinuirano angažovanje i podršku za prilagođavanje.

- Prenos znanja: Strukturirani programi za olakšavanje prenosa stručnosti sa starijih na mlađe zaposlene kroz mentorstvo, dokumentaciju i saradnju.

TREĆI KORAK

Efikasna komunikacija strategije

Jasna i transparentna komunikacija je ključna za uspjeh strategije. Rukovodstvo mora preuzeti aktivnu ulogu u predstavljanju plana, jasno iznoseći njegove ciljeve i pozitivan uticaj koji će imati na zadovoljstvo, produktivnost i lojalnost zaposlenih. Važno je da zaposleni budu dobro informisani o ciljevima strategije, a njihove povratne informacije treba aktivno tražiti.

Ovaj otvoreni dijalog ne samo da podstiče kulturu saradnje, već i podržava kontinuirano poboljšanje uključivanjem različitih perspektiva. Redovna obavještenja i mogućnosti da zaposleni izraze svoje mišljenje osiguraće da strategija ostane relevantna i efikasna.

ČETVRTI KORAK

Pilot program i testiranje

Prije implementacije na nivou cijele organizacije, testirajte predložene mjere sa malom grupom zaposlenih ili unutar određenog odjeljenja. Ova pilot faza će pomoći u identifikaciji potencijalnih izazova i finom podešavanju procesa prije implementacije u punom obimu. Tokom ove faze, važno je pažljivo pratiti reakcije zaposlenih, prikupljati povratne informacije

i vršiti potrebna prilagođavanja.

Pored identifikacije problema, pilot faza bi trebalo da se fokusira i na procjenu efikasnosti predloženih inicijativa i osiguravanje da su usklađene sa potrebama zaposlenih. Priče o uspjehu iz pilot grupe mogu se koristiti za generisanje prihvatanja od strane šire organizacije i podsticanje podrške za predstojeću implementaciju. Razmotrite upotrebu kombinacije kvalitativnih i kvantitativnih podataka za procjenu uticaja programa i spremnosti za proširenje.

PETI KORAK

Kontinuirana implementacija i evaluacija

Nakon što se strategija u potpunosti implementira u cijeloj preduzeću, bitno je kontinuirano procjenjivati njenu efikasnost putem povratnih informacija zaposlenih, anketa o zadovoljstvu i mjerenja učinka.

Alati za praćenje mogu uključivati:

- Ankete i fokus grupe: Redovno prikupljajte povratne informacije zaposlenih kako biste procijenili njihovo zadovoljstvo opcijama fleksibilnog rada, zdravstvenim programima i inicijativama za ravnotežu između poslovnog i privatnog života.
- Ključni pokazatelji učinka: Pratite metrike kao što su zadržavanje zaposlenih, stope izostanaka i ukupna produktivnost kako biste procijenili uticaj strategije.

Kontinuirano poboljšanje: Iskoristite prikupljene povratne informacije za usavršavanje i poboljšanje inicijativa. Postavite jasne, mjerljive ciljeve—kao što je poboljšano zadovoljstvo zaposlenih ili smanjeni izostanci— pratite uspjeh ovih programa kako biste osigurali

kontinuirano poboljšanje i usklađenost sa organizacionim ciljevima

ŠESTI KORAK

Uvođenje kulture dobrobiti u preduzeća

Integrisanje dobrobiti u kulturu preduzeća je ključno za podsticanje podržavajućeg i prilagodljivog radnog okruženja koje stavlja prioritet na zdravlje i dobrobit zaposlenih. Učiniti dobrobit suštinskim dijelom vrijednosti i praksi organizacije, preduzeća mogu povećati produktivnost, zadovoljstvo poslom i ukupni uspjeh.

Ova posvećenost dobrobiti pomaže u privlačenju i zadržavanju vrhunskih talenata, osiguravajući da organizacija ostane konkurentna u modernoj radnoj snazi. Kontinuirana evaluacija i optimizacija strategija dobrobiti osiguravaju da one ostanu usklađene sa potrebama zaposlenih i pokreću dugoročne pozitivne rezultate.

Neki primjeri inicijativa koje možete uvesti su:

1. Radionice i obuka:

- Organizujte redovne radionice o dobrobiti, pokrivajući teme poput upravljanja stresom, ishrane i optimizacije sna.
- Obučite menadžere da podrže svoje timove u održavanju zdrave ravnoteže između poslovnog i privatnog života.

2. Program integracije zaposlenih:

- Uključite sesiju o inicijativama za zdravlje i dobrobit kao dio procesa uvođenja. Predstavite resurse kao što su psihološko savjetovanje, ergonomske procjene i

Program pomoći zaposlenima.

3. Zdravstvene kampanje:

- Pokrenite interne kampanje kako biste podstakli zaposlene da usvoje zdravije navike, kao što je promovisanje uravnotežene ishrane, redovne fizičke aktivnosti i svijesti o mentalnom zdravlju.

4. Wellness izazovi:

- Organizujte fitness izazove, kao što je praćenje koraka ili ciljevi hidratacije, angažujte zaposlene u fizičkoj aktivnosti i podstaknite osjećaj zajedništva i prijateljskog takmičenja.

Ove inicijative pomažu da se osigura da dobrobit postane duboko ukorijenjena u kulturu preduzeća, donoseći korist zaposlenima i organizaciji u cjelini.

Kontrolna lista „Ergonomija u kancelariji“ – (Aneks VI)

1. Koja je idealna visina ekrana vašeg računara da bi se spriječilo naprezanje vrata?
 - a) U visini očiju ili malo ispod (oko 45-60 cm od vaših očiju)
 - b) Iznad visine očiju
 - c) Ispod nivoa struka

2. Koliko bi vaša stolica trebala biti udaljena od vašeg stola za optimalnu ergonomiju?
 - a) 2-5 cm
 - b) 10-15 cm
 - c) 20-25 cm

3. Koji od sljedećih odgovora je tačan u vezi sa vašim položajem sjedenja?
 - a) Pogrbljenost je prihvatljiva sve dok vam je udobno
 - b) Vaša stopala bi trebala biti ravna na podu sa koljenima pod uglom od 90 stepeni
 - c) Vaša leđa bi trebala biti potpuno ravna uz stolicu

4. Koja je preporučena visina stolice za dobru ergonomiju?
 - a) Vaša koljena bi trebala biti iznad vaših kukova
 - b) Vaša stopala bi trebala biti ravna na podu sa vašim butinama paralelnim sa podom
 - c) Vaša koljena bi trebala biti ispod vaših kukova

5. Koliko često biste trebali praviti pauze da biste smanjili napor od sjedenja?
 - a) Svakih 1-2 sata
 - b) Svakih 30 minuta

- c) Samo kada osjetite nelagodu
6. Šta je od navedenog znak da vaš radni prostor može uzrokovati ergonomske probleme?
- a) Osjećate nelagodu nakon više sati sjedenja
 - b) Osjećate se energično nakon nekoliko sati rada
 - c) Vaša leđa i vrat se osjećaju opušteno tokom cijelog dana
7. Koji je idealan ugao za vaše laktove prilikom rada na računaru?
- a) 45-60 stepeni
 - b) 90 stepeni
 - c) 120 stepeni
8. Šta od nevedenog je bitna ergonomska karakteristika stolice?
- a) Fiksni naslon za ruke
 - b) Podesiva visina sjedišta i lumbalna podrška
 - c) Nepodesivi naslon
9. Da biste izbjegli naprezanje očiju, koja je preporučena praksa kod rada na računaru?
- a) Fokusiranje na ekran bez skretanja pogleda tokom dugih perioda
 - b) Redovno treptanje i praćenje pravila 20-20-20 (gledanje 6 metara udaljeno 20 sekundi na svakih 20 minuta)
 - c) Održavanje maksimalnog osvjetljenja ekrana
10. U koju poziciju bi trebao biti postavljen miš da bi se spriječilo naprezanje zgloba?
- a) Daleko od tastature, u visini ramena
 - b) Blizu tastature, u istoj visini kao vaš lakat

- c) Na podu pored vaše stolice

Kontrolna lista — Planiranje penzionisanja i preuzimanja radnog mjesta (sukcesija) – (Prilog VII)

1. Koja je svrha opcija postepenog penzionisanja u preduzeću?

- a) Omogućiti zaposlenima da postepeno prelaze u penziju, smanjujući uticaj na preduzeće
- b) Podsticati zaposlene da se penzionišu što je prije moguće
- c) Ponuditi zaposlenima trajno smanjenje radnog vremena

2. Koja od sljedećih je ključna korist postepenog penzionisanja za zaposlene?

- a) Trajno smanjenje plate
- b) Povećana mogućnost uzimanja punih godišnjih odmora
- c) Lakši prelazak u penziju uz kontinuirano angažovanje

3. Koji je primarni cilj programa prenosa znanja u planiranju preuzimanja radnog mjesta (sukcesije)?

- a) Smanjiti broj starijih zaposlenih u preduzeću
- b) Osigurati da se stručnost starijih zaposlenih dijeli sa mlađim zaposlenima kako bi se osigurao kontinuitet poslovanja
- c) Fokusirati se isključivo na unapređenje mlađih zaposlenih na liderske pozicije

4. Koja od sljedećih metoda se obično koristi za prenos znanja između starijih i mlađih zaposlenih?

- a) Rotacija poslova
- b) Programi mentorstva i zajednički projekti
- c) Povećanje obima posla za mlađe

5. Koja od sljedećih je uobičajena karakteristika programa prenosa znanja?
- a) Dokumentovanje ključnih procesa i oblasti znanja
 - b) Pružanje zaposlenima trajnih penzijskih beneficija
 - c) Davanje starijim zaposlenima potpune autonomije u njihovim ulogama
6. U planu postepenog penzionisanja, koju ulogu zaposleni može preuzeti tokom rada na kraće radno vrijeme?
- a) Puno radno operativno mjesto bez promjena
 - b) Savjetodavna ili mentorska uloga za podršku mlađim zaposlenima
 - c) Posao potpuno nepovezan sa njihovim prethodnim radom
7. Kako program prenosa znanja koristi preduzeću u smislu planiranja sukcesije?
- a) Omogućava preduzeću da zamijeni starije zaposlene mlađim uposlenicima bez prekida
 - b) Smanjuje troškove obuke za nove zaposlene osiguravajući da se znanje prenosi prije penzionisanja
 - c) Podstiče zaposlene da ranije napuste preduzeća kako bi se stvorio prostor za nove zaposlene
8. Koji je najefikasniji način da preduzeće implementira postepeno penzionisanje?
- a) Automatski smanjiti radno vrijeme svim zaposlenima starijim od 50 godina
 - b) Omogućiti zaposlenima da postepeno smanjuju radno vrijeme na osnovu njihovih potreba i zahtjeva radnog mjesta
 - c) Ponuditi postepeno penzionisanje samo zaposlenima koji to zatraže
9. Koji je uobičajeni izazov sa kojim se preduzeća suočavaju prilikom implementacije programa prenosa znanja?

- a) Stariji zaposleni nerado dijele svoje znanje
- b) Mlađi zaposleni nemaju dovoljno vremena za učenje
- c) Kreira se previše dokumentacije

10. Koji od sljedećih je ključni element za uspješan program prenosa znanja?

- a) Ograničavanje broja učesnika u programu
- b) Jasna komunikacija i strukturirani procesi
- c) Fokusiranje samo na tehničke vještine, a ne na meke vještine