

InCounselling

Vodič za trenere za obuku u učionici



Sufinancirano sredstvima
programa Europske unije
Erasmus+

Ovaj projekt je financiran uz potporu Europske komisije. Ova publikacija odražava isključivo stajalište autora publikacije pa se Komisija ne može smatrati odgovornom za uporabu informacija koje ona sadržava.

InCounselling

Vodič za trenere
za obuku u učionici

Intelektualni rezultat 4



Erasmus+

Ovaj projekt je financiran uz potporu Europske komisije. Ova publikacija odražava isključivo stajalište autora publikacije pa se Komisija ne može smatrati odgovornom za uporabu informacija koje ona sadržava.

© InCounselling 2016 - 2019 | Erasmus / NA BIBB – Strategic Partnerships | 2016-1-DE02-KA202-003399

InCounselling50+

Inovativno savjetovanje za promicanje sudjelovanja populacije u dobi iznad 50 godina na tržištu rada i u društvenom životu.

Vodič za trenere uz priručnik za nastavak obrazovanja

stručnjaka i specijalista u savjetovanju

namijenjenom ciljnoj skupini zaposlenika u dobi iznad 50 godina (zaposlenika 50+)

i tražitelja zaposlenja u dobi iznad 50 godina (tražitelja zaposlenja 50+).

U suradnji:

Hochschule der BA, Mannheim, Njemačka

MHZ, Hachtel GmbH & Co.KG, Stuttgart, Njemačka

CEMEX Hrvatska d.d., Kaštel Sućurac, Hrvatska

Sveučilište u Splitu, Split, Hrvatska

Sveučilište Jan Długosz (UJD), Czestochowa, Poljska

Bombardier, Katowice, Poljska

VšĮ "eMundus", Kaunas, Litva

ISBN 978-953-7220-44-0



1 Ova licenca dopušta drugima da preslažu, mijenjaju, dorađuju i nadograđuju ovo djelo u nekomercijalne svrhe, pod uvjetom da istaknu autorstvo partnera s Projekta InCounselling 50+ kao autora izvornog djela i licenciraju svoja djela nastala na bazi ovog pod istim uvjetima.

Suradnici

BAKOTIĆ Danica	Sveučilište u Splitu, Hrvatska
BARTULOVIĆ Ines	CEMEX Hrvatska d.d., Kaštel Sućurac, Hrvatska
DUDA Wioleta	Sveučilište Jan Długosz, Częstochowa, Poljska
ERTELT Bernd-Joachim	Hochschule der BA, Njemačka
EVRENSEL Elif	Hochschule der BA, Njemačka
FETT Stephanie	Hochschule der BA, Njemačka
GOIĆ Srećko	Sveučilište u Splitu, Hrvatska
GOLLINGER Thomas	MHZ Hachtel GmbH & Co.KG, Njemačka
GÓRNA Joanna	Sveučilište Jan Długosz, Częstochowa, Poljska
GRABOWY Alina	Bombardier Poland, Poljska
HOLDER Lena	Hochschule der BA, Njemačka
IMSANDE Annika	Hochschule der BA, Njemačka
KOTARAC Mirela	CEMEX Hrvatska d.d., Kaštel Sućurac, Hrvatska
KUKLA Daniel	Sveučilište Jan Długosz, Częstochowa, Poljska
NOWACKA Marta	Sveučilište Jan Długosz, Częstochowa, Poljska
SCHARPF Michael	Hochschule der BA, Njemačka
TADIĆ Ivana	Sveučilište u Splitu, Hrvatska

Oblikovanje: VšĮ "eMundus", Kaunas, Litva

Uvod

Ovaj vodič za trenere, uz priručnik za obuku obuhvaća dodatna objašnjenja za obuku InCounselling50+. Svrha ovog vodiča jeste pomoći trenerima u organizaciji rada u učionici, dajući sugestije za provedbu obuke. Kako bi se udovoljilo nacionalnim preduvjetima i zahtjevima polaznika, može se ukazati potreba za promjenom fokusa ili prilagodbom metoda, što spada u domenu osobne procjene trenera.

Ovaj vodič za trenere uključuje korisna objašnjenja načina pripreme i realizacije dvodnevne obuke i trećeg dana aktivnosti praćenja. Na početku svakog modula nalazi se tijek lekcije. On konkretno opisuje koje će se aktivnosti odvijati u učionici, koliko vremena trebate predvidjeti za aktivnosti i koja se procedura preporuča za modul. Drugo, dana su detaljna objašnjenja i treće, preporuke za neizravne ciljne skupine.

Uz to, ovaj vodič osigurava da obuka slijedi princip **praktične orijentacije**. Obuka se pridržava neformalnog učenja, samoreguliranog učenje, učenja umrežavanjem i fokusira se na orijentaciju prema kompetencijama. Molimo, kada osmišljavate zadatke i vježbe imajte na umu četiri orijentacije, jer se mora osigurati praktična primjenjivost sadržaja modula.

Kako bi se još unaprijedila praktična iskoristivost za specijaliste iz područja ljudskih resursa i savjetovanja, ovaj vodič naglašava različite uloge polaznika. Na primjer, grupni rad može se izvoditi unutar istog zanimanja, ili se vježbe i grupni rad mogu odvijati neovisno o različitostima zanimanja.

Vi kao trener ne možete preuzeti ulogu stručnjaka za vrijeme obuke. Budući da su znanstveni nalazi i teorije jako nove, široke i često primjenjivane samo u jednom području savjetovanja ili ljudskih resursa, zadatak trenera je razviti i prezentirati sadržaj na koristan način, jednostavan za prijenos polaznicima. Nadalje, praktičari dolaze iz različitih područja rada u kojima jedan trener ne može biti stručnjak. U domeni razmjene između različitih praktičara, uloga trenera je moderirati i posredovati s osjećajem kako bi se svakom omogućilo jedno oplemenjeno okruženje za učenje.

Kako bi se adekvatno odazvali potrebama **triju neizravnih ciljnih skupina** polaznika obuke, dane su specifikacije po podskupinama. Te tri podskupine su zaposlenici u dobi iznad 50 godina, oni u prijelazu prema umirovljenju i tražitelji zaposlenja u dobi iznad 50 godina. Preporuke za podskupine dopuštaju bolje prilagodbe pojedinoj skupini, na primjer u slučaju kad bi za polaznike bila važnija jedna od podskupina. Na taj način, ostale podskupine mogu biti isključene, pa obuku možete bolje prilagoditi na osnovu tema od posebnog interesa za polaznike.

Za teorijsku podlogu, molimo pročitajte **priručnik**. **Power Point slajdovi** su dani u odvojenom *online* dijelu. **Radna knjiga** za polaznike obuhvaća sav materijal za polaznike i također se može pronaći *online*. Radna knjiga uključuje slike prezentacija, listove za vježbe, prostor za komentare, konačno akcijsko planiranje i studije slučaja za dobrovoljno daljnje učenje. Slučajevi su sastavljeni na osnovu situacija iz stvarnog života. Napisali su ih partneri iz područja ljudskih resursa koji su sudjelovali, i sve su osjetljive podatke učinili anonimnima. Nisu dani detaljniji opisi za studije slučaja, moguće definicije problema mogu ostati otvorene ili usmjerene na individualno rješavanje problema. Štoviše, slučajevi mogu poslužiti za vježbu u učionici.

I radna knjiga i ovaj vodič pružaju upitnik za **procjenu** i **ocjenu zadovoljstva**. Upitnici su priloženi na kraju radne knjige i ovog vodiča. Ocjena može biti obavljena prije i nakon obuke kako bi se pratio napredak. Procjena se temelji na općim ciljevima učenja svakog modula, što također omogućava opći pregled obuke i modula:

Modul 1 Analizirati statistiku tržišta rada i budućih razvojnih trendova osoba u dobi iznad 50 godina kako bi se prilagodile potrebe organizacije za ljudskim kapitalom (npr. strateško planiranje radne snage, planiranje nasljeđivanja).

Modul 2 Utvrditi obveze proizašle iz zakonodavstva ili osjetljivosti za starije od 50 godina te izvesti moguća poboljšanja organizacijskih procesa, poput upravljanja zdravljem.

Modul 3 Organizirati optimalno radno okruženje za pojedince 50+ vodeći računa o motivaciji zaposlenika, samoefikasnosti i samoregulaciji.

Modul 4 Izvesti strategije u skladu s organizacijskom strukturom, mjerenjem performansi i ponašanjem vodstva u svrhu integracije zaposlenika u dobi iznad 50 godina, zaposlenika u prijelazu prema umirovljenju i tražitelja zaposlenja u dobi iznad 50 godina.

Modul 5 Primijeniti odgovarajuće metode za osiguravanje znanja i pružanje informacija upotrebom tehnologije uzimajući u obzir značajke ciljnih skupina.

Modul 6 Kreirati cjeloviti proces savjetovanja za populaciju u dobi iznad 50

godina, koji je u skladu s potražnjom na tržištu.

Modul 7 Unaprijediti proces savjetovanja kroz uzajamno učenje.

Sadržaj

1	Modul 1: Tržište rada 50+.....	1
2	Modul 2: Obveze poslodavca 50+.....	12
3	Modul 3: Psihologija zanimanja 50+.....	24
4	Modul 4: Organizacijsko ponašanje 50+.....	39
5	Modul 5: Upravljanje znanjem i informacijama	51
6	Modul 6: Uvod u savjetovanje 50+.....	68
7	Modul 7: Uzajamno savjetovanje	83
8	Dan aktivnosti praćenja	87
9	Prilog A: Studije slučaja.....	90
10	Prilog B: Pregled Čestica učenja.....	102
11	Prilog C: Ocjena obuke.....	103

Vremenska crta obuke





MODUL
Tržište rada
50+

1

Vodič za trenere: InCounselling 50+

Naziv modula	Radno opterećenje	Priručnik	Radna knjiga
1. Tržište rada 50+	120 min	str. 1	str. 1

Ciljevi učenja

Po završetku ovog dijela tečaja, polaznici su u mogućnosti analizirati statistiku i buduće razvojne trendove na tržištu rada za osobe iznad 50 godina kako bi se prilagodile potrebama organizacija za ljudskim kapitalom (npr. strateško planiranje radne snage, planiranje nasljeđivanja).

Polaznici će (na)učiti:

- Razumjeti ključne odnose i procese na tržištu rada i njihov potencijalni utjecaj na razini organizacije.
- Poznavati najvažnija obilježja i trendove na tržištu rada u svojoj zemlji, najbližem susjedstvu i EU.
- Analizirati lokalno stanje i perspektivu (na tržištu rada) u kontekstu svog područja rada.
- Razumjeti specifična obilježja ljudi u dobi iznad 50 godina na tržištu rada.
- Poznavati mjere aktivne politike tržišta rada i njihov utjecaj na položaj ljudi u dobi iznad 50 godina na tržištu rada.
- Ocijeniti valjanost novih programa za poboljšanje položaja na tržištu rada za osobe u dobi iznad 50 godina.

Ključne riječi za ovaj modul:

Tržište rada, ponuda rada, potražnja za radom, statistika rada, trendovi tržišta rada, prognoze, stopa zaposlenosti ljudi u dobi iznad 55 godina, dob umirovljenja, planiranje nasljeđivanja, demografske promjene, dobna struktura, snage, slabosti, prilike, prijetnje

1. Tijek lekcije

Vrijeme	Tijek	Sadržaj	Aktivnosti trenera	Aktivnosti polaznika	Oblik
10 min	Uvodna aktivnost: Vježba 1	Politika ljudskih resursa orijentirana budućnosti	Moderator	Polaznici razmatraju potrebe za promjenama i poduzimanjima akcija, rasprava	Plenum
30 min	Prezentacija	Statistika tržišta rada i aktualni trendovi	Frontalno i postavljanje pitanja	Aktivno slušanje i doprinos u pitanjima	Plenum
15 min	Prezentacija	Tržište rada i asimetrija informacija	Frontalno	Aktivno slušanje	Plenum
5 min	Prezentacija	Tumačenje trendova na tržištu i demografski menadžment (u organizaciji)	Frontalno	Aktivno slušanje	Plenum
5 min	Prezentacija	Planiranje nasljeđivanja	Frontalno	Aktivno slušanje	Plenum
10 min	Vježba 2	Odlučivanje o nasljednicima	Moderator	Polaznici raspravljaju o potrebama za promjenama i poduzimanju akcija, rasprava	Plenum
5 min	Prezentacija	Osvrt na teoriju vježbe 2, odlučivanje o nasljednicima	Frontalno	Aktivno slušanje	Plenum
10 min	Osvrt na kritični incident	Imenovanje mogućih nasljednika na	Moderator	<i>Brainstorming</i> o mogućnostima (interaktivno)	Grupni rad ili plenum

		ključnim pozicijama			
15 min	Vježba 3	Dobna struktura ili SWOT analiza	Objašnjava zadatke i daje potporu	Analiza vlastite dobne strukture ili SWOT	Samostalan rad
15 (20) min	Utvrđivanje znanja	Prezentacija rezultata ili rasprava	Moderator	Doprinosi	Plenum

2. Objašnjenja za učionicu

Ovaj prvi modul stvara prve dojmove o cjelokupnoj obuci. Cilj ovog modula je podizanje svijesti među grupama praktičara kako bi ponovno razmislili i bolje razumjeli trendove i predviđanja na tržištu rada, kao i moguće posljedice – optimistične kao i pesimistične – za svoj vlastiti odjel.

Nakon pilot obuke, mišljenja eksperata i internih rasprava, drugi dio Tržište rada i dio 3 Informacijske asimetrije ocijenjene su kao manje važne u odnosu na ostali sadržaj.

Vježba 1 polaznicima služi kako bi ponovo razmislili o postojećoj politici ljudskih resursa i zapitali se je li ona orijentirana budućnosti ili ne. U tu svrhu je sedam stavki izdvojeno iz knjige "rad zdravih zaposlenika u Europi koja stari: strategije i instrumenti za produženje radnog života". Kako ove stavke obuhvaćaju osjetljive podatke, o samim rezultatima ne bi trebalo raspravljati za vrijeme obuke. Međutim, moglo bi biti korisno prikupiti mišljenja polaznika o prikladnosti stavki i pitanja. Ova vježba pokazuje polaznicima kako se od njih ne očekuje samo od odrade vježbu nego da o njima i razmišljaju.

U prvom dijelu daje se statistički pregled trenutnih trendova i prognoza na tržištu rada. Važno je predvidjeti dovoljno vremena za ovu fazu. S jedne strane nekim polaznicima ova tema neće biti poznata i trebat će vremena kako bi razumjeli širi kontekst. S druge strane, mogu se zateći dobro informirani polaznici koji će moći raspravljati o mogućim izazovima i preprekama.

Kako bi stvorili opću predodžbu kako trendovi i prognoze mogu utjecati na tržište rada, potražnja i ponuda rada su predstavljeni kroz model klasičnih dobara. U smislu ovog teorijskog dijela, ponuda i potražnja za radom su predstavljeni krivuljama. Objašnjenje može obuhvatiti odgođeno vrijeme odlaska u mirovinu, reaktiviranje pojedinaca u dobi iznad 50 godina, ukidanje ranog odlaska u mirovinu, poboljšano upravljanje zdravljem (zaposlenika) te politički cilj podizanja stope zaposlenosti za ljude u dobi iznad 55 godina na najmanje 50%.

Zaključeno je kako su dva dijela: 2. – Tržište rada i 3. – Informacijske asimetrije, manje korisni u odnosu na ostale teme. Zbog toga polaznici mogu pročitati tekst u priručniku (str. 9. – 12.) kao pripremu za obuku. Zbog velikog radnog opterećenja, moguće je da polaznici neće imati vremena za pripremu. U tom slučaju, ova se dva dijela mogu dodatno kratko obraditi kroz obuku ili izostaviti.

Prolongiranje radnog vijeka ili rastuća radna snaga predstavlja porast **ponude rada** (drugi dio) i pomjeranje odgovarajuće krivulje udesno. Uzevši u obzir realistično cjelokupnu ponudu rada, može se primijetiti smanjenje jer postotak distribucije zaposlenika iz *baby boom* generacije i umirovljenika stalno raste. Zato se na dugi rok mora regrutirati druge

zaposlenike. Krivulja ponude rada pomjera se ulijevo u slučaju smanjenja rada, npr. više zaposlenika odlazi u prijevremenu mirovinu, povećava se broj zaposlenih koji odlaze raditi u inozemstvo.

Jednako tako **potražnja za radom** (drugi dio), nekoliko stereotipa vezanih za zaposlenike u dobi iznad 50 godina može smanjiti potražnju za radom, npr. u slučaju kad poslodavci smatraju mlađe zaposlenike sposobnijim i žele ih više nego one starije od 50 godina. Zaposlenici u dobi iznad 50 godina dobrog zdravstvenog stanja mogu doprinijeti u ukidanju stereotipa te učiniti zaposlenike tih godina privlačnijima za poslodavce. U slučaju Poljske i Hrvatske, mnogi mladi odlaze na rad u inozemstvo. Ovo može biti neizravni učinak koji će povećati potražnju za zaposlenicima iznad 50 godina.

Rastuća potražnja za krivulju potražnje predstavlja njen pomak udesno. Pomjeranje krivulje potražnje ulijevo može se dogoditi uslijed vanjskih utjecaja, na primjer, recesije ili smanjenja poduzeća.

Agencijska teorija razmatra kako se mogu izbjeći **informacijske asimetrije** (dio 3) kad su u pitanju zaposlenici u dobi iznad 50 godina. Ovaj dio služi kako bi doveo do posljednjeg dijela tumačenja tržišnih trendova. Ovaj dio sadrži različite vježbe kako bi polaznike navele na razmišljanje o postojećim strategijama poduzeća i ljudskih resursa. Kao posljedica toga, više vježbi poziva na razmatranje teme te mogućih prilika i prijetnji za poduzeće koje uz to dolaze. Uz to, dani su kritični incidenti kako bi se razmislilo o potrebnim promjenama u budućnosti, Zadnja vježba je analiza vlastite dobne strukture. Ovisno o razini informiranosti polaznika, dvije su naizmjenične vježbe. Prva, opća analiza dobne strukture može otkriti potrebu za žurnim djelovanjem. Druga, SWOT analiza individualne dobne strukture služi kako bi se otkrile različite vrste izazova, prepreka i prijetnji. U nastavku je objašnjeno pet različitih vježbi.

U ovom trenutku početna aktivnost treba biti ponovo provedena. Rezultati su dobra polazišna točka za osvješćivanje polaznika prema boljoj usklađenosti između organizacijske strategije i strategije ljudskih resursa. Nažalost, menadžment ljudskih resursa često ne dobiva na važnosti koliko financije i marketing. Međutim, kako je prikazano na slajdu u nastavku, sedam koraka može pomoći kako bi se poboljšalo usklađivanje opće strategije sa strategijom ljudskih resursa. Ovo je prvi korak koji treba razmotriti potrebe menadžmenta ljudskih resursa u općem poslovnom planiranju na održiv način. Naravno, opća strategija treba biti orijentirana budućnosti i primjenjiva kroz upravljanje ljudskim resursima. Savjetnici praktičari u ovom kontekstu mogu ponuditi drugu perspektivu te izvesti druge, rjeđe razmatrane prognoze i razvoj trendova. Na taj način oni informiraju praktičare u ljudskim resursima o situaciji na tržištu rada za tražitelje zaposlenje u dobi iznad 50 godina. Upoznavanje s

ostalim perspektivama može potpomoći uspostavi dugotrajnijeg korisnog poslovnog planiranja.



4.2 Planiranje nasljeđivanja

Vježba 2.

- „Kako se donose odluke o nasljednicima za radna mjesta u vašoj organizaciji? “
Što mislite, koji je najoptimalniji način odabira nasljednika?
 - Obično čekamo da se radno mjesto oslobodi
 - U tajnosti pripremamo nasljednike
 - Kad god se mjesto oslobodi, uzdamo se u svoju sposobnost identificiranja nekoga tko će mjesto popuniti, nadajući se
 - Ostale metode

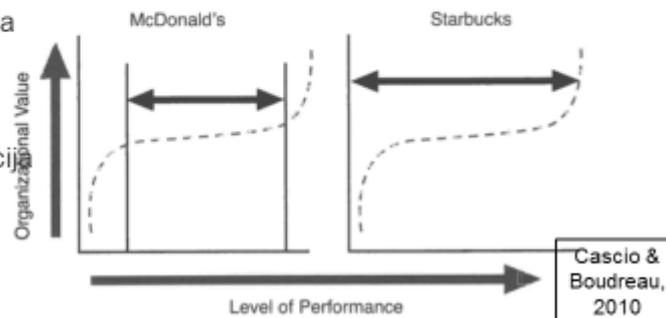
Rothwell,
2010,
p. 109

Vježba 2 propituje polaznike kakva je trenutno situacija s planiranjem nasljeđivanja u organizaciji. Ovo je vrlo specifično pitanje. Ova vježba 2 se radi nakon vježbe 1 kako bi omogućila polaznicima postupno razmatranje od općeg prema detaljnijem. Čini se na prvi pogled kako ova vježba isključuje savjetnike iz prakse. Međutim, upravo suprotno. Ova vježba daje uvid u način na koje se zaposlenike regrutira i uključuje u posao u poduzeću. Ovo može pomoći savjetnicima da unaprijede savjetovanje i odluke klijenata razmatrajući realističnija stanovišta. Jednako tako, uputa: "Kakvu biste preporuku dali menadžeru ljudskih resursa kod donošenja odluke o nasljeđivanju poslova unutar organizacije?"

Nakon prikupljanja rezultata i preporuka, može se razviti i rasprava. Korisno je obaviti kratku raspravu o planiranju nasljeđivanja. Pa ipak postoji konačna rasprava na kraju ovog modula 1. Kako bi se zajamčilo dobro upravljanje vremenom, zadatak je trenera učinkovito moderirati zadatke, prikupiti rezultate i postupak prezentiranja. U drugom koraku, rezultati su vezani za teorijski input. Zbog toga su prikazani ključni aspekti uspješnog planiranja nasljeđivanja.

4.2 Planiranje nasljeđivanja

- Promjena perspektive:
 - Poduzeća se usredotočuju na poboljšane performanse
 - Ali ne i na vrijednosti zaposlenika u poduzeću
 - Zaposlenici odjela RI (razvoja i istraživanja) vs službenici
- Generalizacija za sve zaposlenike (McDonalds)
- Individualizacija zaposlenika (Starbucks)



[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

25

U svakom slučaju, planiranje nasljeđivanja i upravljanje ključnim resursima obično je praćeno razvojem zaposlenika s visokim potencijalima i visokim kvalifikacijama. U tom smislu, važno je naglasiti potrebu obuke i obrazovanja za nisko kvalificirane i starije radnike. U svrhu ispravnog razumijevanja, može se obrazložiti kako poduzeća trebaju promijeniti perspektivu u svrhu poboljšanja performansi. Drugim riječima, nisu ključni resursi ti koji su visoko vrijedni, nego i vrijednost posla za održavanje performansi.

Kako bi se podigla razina svijesti da je analiza dobne strukture (vježba 5) neophodna, daje se kritični incident. Kritični incident ne čini dio namijenjen za rad u učionici. Polaznici ga mogu obraditi izvan učionice u smislu samostalnog učenja. Međutim, u učionici će se na njega raditi osvr. Kritični incident je „Zamislite da iznenada gubite ili ste izgubili menadžera ključnog odjela. Možete odabrati bilo koji odjel. Tko je spreman preuzeti tu poziciju? Imenujte bilo koga!“. Dvije su verzije kritičnog incidenta. Jedna se odnosi na sadašnjost a druga na blisku budućnost.

Vježba 3 je opća i završna vježba modula 1 a u isto vrijeme je i prijelaz prema modulu 2 s fokusom, između ostalog, na upravljanje zdravljem (zaposlenika). Kako bi na odgovarajući način odgovorili na različite razine znanja polaznika, dane su dvije različite vježbe. To su ili analiza dobne strukture polaznika koji još nisu dobro razmislili o svom osoblju. Ili je to SWOT analiza vlastite dobne strukture, te kao takva rezimiranje snaga, slabosti, prilika i prijetnji.

Verzija 1: Analiza dobne strukture (Morschhäuser & Sochert, 2006, str.)

Za specijaliste iz ljudskih resursa: Analizirajte dobnu strukturu svog osoblja.

Interna analiza	Snage (S – Strengths)	Slabosti (W – Weaknesses)
Eksterna analiza		
Prilike (O - Opportunities)	SO strategija	WO strategija
Prijetnje (T - Threats)	ST strategija	WT strategija

1. Broj zaposlenika prema godini rođenja / prema skupinama ILLI prosječnoj starosti
 - a. veličina radne snage
 - c. regrutiranje– do koje je mjere potrebno?
 - d. fluktuacija osoblja
 - e. prosječan broj umirovljenja godišnje

2. Ukoliko prevladavaju stariji zaposlenici:
 - a. Kada obično odlaze u mirovinu?
 - b. Postoji li prijetnja uskog grla ili gubitka stručnosti?
 - c. Procedure za sistematičan i rani prijenos znanja.
 - d. Postoje li zdravstveni, kvalifikacijski ili problemi uključivanja s drugim odraslim osobama?

3. Ukoliko prevladavaju zaposlenici srednje dobi:
 - a. Očekuje li se da će ostati u tvrtki?
 - b. Hoće li u mirovinu ići kasnije u odnosu na današnju stariju generaciju?
 - c. Kako se radna sposobnost i performanse održavaju i promiču (kako bi se osigurala inovativnost?)
 - d. Da li oni skrivaju rizike povećanog apsentizma?
 - e. Koje protumjere treba poduzeti u boljim vremenima kako bi se osigurao know-how?
 - f. Trebaju li praktičari/pripravnici biti ti koji će uravnotežiti dobni jaz.

4. Ako se radi o velikom poduzeću, ocijenite samostalan rad, timove ili odjele

5. *Razmatranje omjera starijih odraslih*
 - a. *Je li viši prosjek godina problematičan? Može li biti koristan ako se uzmu u obzir zahtjevi posla?*
 - b. *Mogu li prioriteti biti izvedeni iz oblikovanja posla prilagođenog dobi?*

Ili varijanta 2 SWOT dobne strukture.

Da bi popunili predložak za SWOT analizu, polaznici prvo ispunjavaju moguće snage, slabosti, prilike i prijetnje. U sljedećem koraku izvode moguće strategije, na primjer, temeljem kojih snaga mogu nastati prilike ili prijetnje. Dok se izrađuje SWOT analiza, korisno je razmotriti sljedeća područja djelovanja ljudskih resursa: regrutiranje osoblja, kvalifikacije, organizaciju rada, plan razvoja osoblja, promicanje zdravlja i integracije radnog mjesta, prijenos *know-how-a*, organizacija radnog vremena, korporativna kultura.

3. Preporuke za podskupine

Zaposlenici u dobi iznad 50 godina

Zaposlenici u dobi iznad 50 godina bilježe rastuće postotke među osobljem zbog brojnosti skupine u generaciji *baby boom*-era. Kako je prikazano u teorijskom dijelu mnogi poslodavci i odjeli ljudskih resursa moraju ponovno razmotriti raspored rada, radna mjesta i uvjete rada. Razlog ovome je dizanje dobi umirovljenja na 67 godina u zemljama Europske unije i porast stope zaposlenosti na barem 50%.

Kako je spomenuto u priručniku, za neke zemlje je teško postići ovu ciljnu stopu od 50%. Razlog ovome jest rastući broj zaposlenika koji odlaze raditi u inozemstvo (mobilnost unutar EU). Štoviše, u slučaju Poljske, dob umirovljenja od 67 godina je ukinuta nakon što ju je bivša vlada uvela. Ovo se dogodilo zbog promjene vlasti.

Zaposlenici u dobi iznad 50 godina ostaju duže u poduzećima i rade duže. Ovo implicira raznolike izazovne zadatke za upravljanje ljudskim resursima i za savjetnike. Poduzeća često nisu svjesna ili podcjenjuju posljedice ovakvih promjena. Zbog toga prethodno objašnjene vježbe služe za podizanje svijesti i poticanje na ponovno razmatranje vlastitih struktura i metoda, a mogu uzrokovati promjene.

U istraživanju rađenom za potrebe ovog projekta, otkriveno je kako bi zaposlenici željeli da poslodavci aktivno sudjeluju u njihovom planiranju umirovljenja. Zato se tomu treba prilagoditi unutarnji menadžment.

Zaposlenici u prijelazu prema umirovljenju

Planiranje umirovljenja ne uključuje samo odlučivanje o modelu prijelaza prema umirovljenju i optimalnu prilagodbu radnog mjesta i uvjeta rada. Postoji puno više toga, na dugi rok treba uključiti financijsko planiranje kako bi se dopustilo moguće i/ili nužno rano umirovljenje. Na primjer: Njemačka politika je odlučila ne podupirati više rano umirovljenje jer treba održavati potrebe kapaciteta radne snage. Zbog ovoga je dob umirovljenja podignuta na 67 godina, a stopa zaposlenja ljudi u dobi iznad 55 godina trebala bi prijeći 50%. Međutim, rano umirovljenje ili druge metode koje pomažu ranije otpuštanje s tržišta rada su izbjegnute.

Dugoročno, odgađanje umirovljenja je praćeno mnogim pojedinačnim slučajevima. To znači, kako su stariji pojedinci rastući raznoliki dio populacije, treba pronaći više pojedinačnih rješenja, na primjer kada se radi o fizičkim ili zdravstvenim ograničenjima koji sprečavaju nastavak rada. Unatoč tomu, dugoročne prognoze također predviđaju kako aktivacija ili reaktivacija starijih zaposlenika nije dovoljna kako bi održala razinu produktivnosti. Ovo se može predočiti opadajućom krivuljom ponude rada.

Tražitelji zaposlenja u dobi iznad 50 godina

Kako je prethodno navedeno, tržište rada u budućnosti će se suočavati s uskim grlom i nedostatkom vještina i radne snage. U nekim sektorima je ovo ozbiljnija pojava dok u nekima nije. Kako bi se radna snaga održala na razini, reaktiviraju se stariji radnici. Posebnu ulogu igraju kućanice koje baštine široki raspon kompetencija. Neovisno o obrazovanju tražitelja zaposlenja, poduzeća mogu unaprijediti prilagodljivost dobi. Na primjer kada regrutiraju ili uključuju u posao novog zaposlenika u dobi iznad 50 godina, korisno može biti okrenuti se njegovim individualnim potrebama. Odgovorni u ovim područjima trebaju znati kako zaposlenici u dobi iznad 50 godina imaju jaku želju za dokazivanjem. Naročito jer svoje znanje i vještine doživljavaju zastarjelim pa se tako više ne mogu natjecati s mlađim kolegama. Pri planiranju procesa uključivanja u posao, moglo bi biti korisno prije svega zanemariti mentoriranje i osposobljavanje. Nekoliko intervjuiranih i nekoliko ispitanika izjavilo je kako bi se zbog ovog osjećali nesposobnima.

Vratimo se na trendove tržišta rada. Kako bi se osigurala integracija na tržište rada, za dugotrajno nezaposlene nekim stvarima se mora pridodati određeni značaj. Ako se spriječi isključenost od samih početaka, to može potpomoći aktiviranje ili reaktiviranje ili je čak može potpuno eliminirati.

MODUL

Obveze poslodavca

50+

2

Vodič za trenere: InCounselling 50+

Naziv modula	Radno opterećenje	Priručnik	Radna knjiga
2. Obveze poslodavca 50+	120 min	str. 21.	str. 22.

Ciljevi učenja

Na kraju ovog dijela tečaja, bit ćete u mogućnosti zaključiti koje su obveze poslodavca proizašle iz zakonodavstva, ocjene radne sposobnosti ljudi u dobi iznad 50 godina i iz mogućeg utjecaja na vašu tvrtku.

Polaznici će (na)učiti sljedeće:

- Zakonske aspekte nastavka obrazovanja i osposobljavanja (kao obvezu poslodavca) kako bi se spriječilo isključivanje starijih osoba iz učenja.
- Zakonske aspekte obveza poslodavca da stvori sigurno radno okruženje i uvjete rada
- Korisne aktivnosti upravljanja zdravljem (zaposlenih) za tvrtku.
- Najvažnije nacionalne programe za proces prijelaza prema umirovljenju.
- Zakonsku regulativu vezano za umirovljenje i mirovinsko osiguranje (plaćeno od poslodavca).

Ključne riječi za ovaj modul:

upravljanje zdravljem (zaposlenika), fizičko zdravlje, subjektivan osjećaj zdravlja, aktivno starenje, mentalna kondicija, modeli umirovljenja, upravljanje prijelazom (prema umirovljenju), zakonski rok za odlazak u mirovinu, indeks radne sposobnosti, apsentizam, nezgode na radu, stopa fluktuacije, stopa participacije, korporativno ozračje, nastavak obrazovanja, razvoj osoblja, regrutiranje osoba u dobi iznad 50 godina, zastarijevanje vještina, upravljanje demografskim promjenama (u organizaciji)

1. Tijek lekcije

Vrijeme	Tijek	Sadržaj	Aktivnosti trenera	Aktivnosti polaznika	Oblik
30 min	Prezentacija	Zakonska regulativa Osposobljavanje Upravljanje prijelazom prema umirovljenju Uvod u Upravljanje zdravljem (zaposlenika)	Frontalno		Plenum
10 min	Uvodni zadatak	Potreba razvoja zaposlenika	Moderator	Izraziti mišljenje i obrazložiti ga	Plenum
10 min	Vježba 1a.	Indeks radne sposobnosti (WAI)	Objašnjava zadatak i indeks radne sposobnosti, daje ideje	Ispunjavanje (upitnika) indeksa radne sposobnosti za samog sebe (anonimno) Rasprava o sadržaju indeksa radne sposobnosti Polaznici prikupljaju prednosti i nedostatke	Grupni rad
15 min	Vježba 1b.	Prednosti / Nedostatci	Predstavlja zadatak	Ispisuju prednosti i	Rasprava

		indeksa radne sposobnosti		nedostatke i pripremaju raspravu	
5 min	Prezentacija	Predstavljanje prednosti i nedostataka indeksa radne sposobnosti	Frontalno	Prezentiraju svoja rješenja	Plenum
10 min	Prezentacija	Strategije i instrumenti	Frontalno		Plenum
10 min (opcionalan)	Interaktivna razmjena i predstavljanje modela prijelaza prema umirovljenju	Upravljanje prijelazom prema umirovljenju	Frontalno, moderator	Slušaju i aktivno doprinose	Plenum
30 (20) min	Vježba 3 Studija slučaja	Strategije i instrumenti upravljanja zdravljem (zaposlenika) Prilike, troškovi, izazovi	Objašnjava zadatak, daje ideje	Izvode strategije i instrumente, troškove, prilike	Grupni rad
10 min	Utvrđivanje znanja	Predstavljanje rezultata i rasprava			Plenum

3. Objašnjenja za učionicu

Procjenjuje se da će ovaj modul trajati 120 minuta. Tema su obveze poslodavca prema zaposlenicima u dobi iznad 50 godina, zaposlenicima u prijelazu prema umirovljenju te tražiteljima zaposlenja u dobi iznad 50 godina.

Rad u učionici počinje citatom:



Financijski direktor pita glavnog direktora: "Što ćemo ako uložimo u naše ljude i oni nam odu?"

Glavni direktor: "A što ćemo ako ne uložimo i oni nam ostanu?"

-Peter Baeklund

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

2

Trener polaznicima predstavlja gornji citat. Kako bi ih uveo u temu, trener može pitati polaznike slažu li se više s financijskim direktorom ili glavnim direktorom. Ovo će poslužiti kao sidrište pozornosti i kasnije za raspravu u učionici. Razlog za ovo jest u tome što prvi input treba omogućiti usmjeravanje na pravu temu. Razvoj zaposlenika je široko područje i može ga se shvatiti na više različitih načina.

Nakon prve prezentacije citata, daje se prvi uvodni input, objašnjenje ciljeva učenja i pregled modula. Mora se jasno naglasiti kako ne postoji poseban zakon za starije ljude. Moglo bi se iznijeti kako se zakonodavna regulativa vezana za prijelaz prema umirovljenju i umirovljenje primjenjuje na određene dobne skupine. Kako bilo, ne postoje konkretni zakoni koji se odnose isključivo na određene skupine. Ovo odražava zabranu bilo kakve diskriminacije, što znači da se ni s kim zbog njegove dobi ne smije postupati nejednako ili nepošteno, bilo da se radi o starima ili mladima.

Aktualne demografske promjene pogađaju nekoliko područja, a u njima se poslodavci trebaju popraviti kako bi osigurali jednako postupanje. Novi okvirni uvjeti zahtijevaju inovativne metode za integriranje zaposlenika svih dobnih skupina. Na temelju analize potreba izrađene za potrebe ovog projekta, ovo se posebno odnosi na nastavak obrazovanja, osposobljavanja i upravljanja zdravljem (zaposlenika). Drugim riječima, nedavno je utvrđeno kako upravo ove teme zahtijevaju posebnu pozornost.

Budući da se projekt provodi u nekoliko europskih zemalja, predstavljene su europske smjernice i odluke u svrhu daljnjeg obrazovanja i obuke. Smjernice očitavaju opći pravac ove teme. Bez obzira na posebnosti, za polaznike iz bilo koje zemlje je korisno upoznavanje s europskim smjernicama jer će one prije ili kasnije biti uvedene u nacionalno zakonodavstvo. Govoreći o prilagodbama, s jedne strane, specifičnosti svake od zemalja mogu istaknuti nacionalne osobitosti koje bi se izgubile u općem pregledu. S druge strane, prilagodbe se mogu uskladiti s tekućim promjenama te tako opet ostaju aktualne. Odgovarajući slajd je prikazan u nastavku. Struktura će se kratko osvrnuti na europske smjernice te se u drugom koraku ulazi u detalje nacionalnog zakonodavstva. Opseg i detalji obrade zakonodavstva ovise o procjeni trenera. Vi kao trener možete odabrati što ćete naglasiti u sklopu obuke i iz toga odabrati tražena pitanja novijeg značaja za specijaliste iz ljudskih resursa i savjetovanja.



1. Zakonska regulativa za nastavak obrazovanja

Na europskoj razini

- temelji se na potcijajima umjesto na zakonima
- Grundtvig (dio programa *Europa 2020*)*
 - bori se s izazovima obrazovanja starije populacije
 - proširuje i produbljuje znanje odraslih osoba
 - financijska potpora za učitelje, trenere ili osoblje koje se bavi ljudskim resursima

Na nacionalnoj razini

- temeljno pravo na obrazovanje
- gotovo da nema zakona za nastavak obrazovanja

U ovom kontekstu, treba dati jednu tehničku napomenu. Sav materijal se ustupa besplatno. Ukoliko se naprave bilo kakve izmjene, izmijenjeni materijal treba ponovo staviti na raspolaganje/podijeliti.

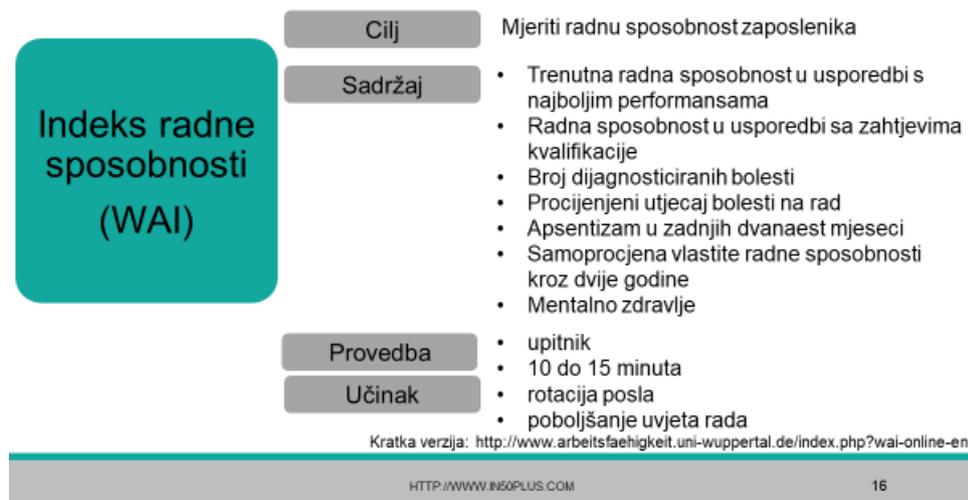
Nakon uvodnog inputa, opet se vraćamo na citat. Polaznici trebaju dati svoje mišljenje na temu i objasniti zašto nisu suglasni s mišljenjem glavnog direktora ili financijskog direktora.

Prema tome, naglašava se važnost generacije u dobi iznad 50 godina na razini organizacije. U ovom trenutku daje se veza s modulom 3. Nužna potreba za osposobljavanjem starijih zaposlenika objašnjena je kao obveza poslodavca. Kako je ovo više psihološka tema, konkretni detalji vezano uz nju su dani i objašnjeni u modulu 3.

Kako je prethodno spomenuto, snažan naglasak je na upravljanju zdravljem (zaposlenika) i održavanju tjelesne i mentalne kondicije zaposlenika u dobi iznad 50 godina. Pokazalo se kako je zdravstveno stanje pojedinca glavni razlog da ostanu aktivni ili postanu neaktivni. Čak i zaposlenici u dobi do 45 godina navode svoje zdravstveno stanje kao glavni razlog što ostaju ili ne ostaju aktivni neposredno prije umirovljenja. Kako je osposobljavanje praktično orijentirano, suština dijela upravljanja zdravljem je indeks radne sposobnosti. To je upitnik koji poduzećima pruža mogućnost ocjene radne sposobnosti zaposlenika.



4.3 Ocjenjivanje



Objašnjava se više detalja o internom upravljanju zdravljem kako bi se osigurala uspješna primjena upitnika i potencijalne posljedice. Nakon vježbi modula 1, polaznici u ovoj vježbi 1 trebaju ocijeniti svoje zaposlenike ili klijente. Dvije su verzije upitnika, kraća i duža. Zbog vremena trajanja modula od 120 minuta, provodi se kraća verzija upitnika. Upitnik je

dostupan u radnoj knjizi. Nakon što polaznici popune stavke, provodi se kratka rasprava o prednostima i nedostacima upitnika. Polaznici mogu iznijeti svoja iskustva ili probleme kod popunjavanja upitnika. Ova rasprava i iznošenje ima za cilj da polaznici razmisle o svojim zaposlenicima u dobi iznad 50 godina i njihovim iskustvima. Kao posljedicu ovoga, mogu izvesti zaključak o mogućim popravcima koje mogu uključiti u svoj akcijski plan.

Akcijski plan je aktivnost koje je integrirana kao vježba u modulu 7, pri kraju obuke. Akcijski plan osigurava individualizaciju i ponavljanje neophodnih ciljeva obuke.

U drugoj fazi davanja inputa uvode se strategija razvoja znanja i *know-how*-a, te instrumenti, kao i modeli prijelaza i upravljanja prijelazom prema umirovljenju. Ovo upravljanje prijelazom može se proširiti interaktivnom razmjenom iskustava. Ova proizvoljna vježba 2 bi trebala dati pregled trenutnih praksi i služi kao temelj za poboljšanja i prilagodbe unutar tvrtke. Pitanja su formulirana na način da na njih može odgovoriti praktičar iz ljudskih resursa i savjetovanja.

Konačna vježba 3 je studija slučaja. Slučaj pokriva temu zdravlja kao ključnog faktora dobre kondicije. Ovi slučajevi su pregledani/rezimirani od strane partnera iz ljudskih resursa na temelju analize potreba projekta. Slučaj može poslužiti kako bi se pronašli argumenti koji bi uvjerali odgovorne u tvrtkama na unapređenje internog upravljanja zdravljem ili kako bi na bolji način razmotrili zaposlenike u dobi iznad 50 godina. U isto vrijeme razlozi za ili protiv poboljšanja u zdravlju mogu poslužiti kao argumenti za produženje ili skraćivanje nečije faze aktivnosti. Na primjer, neki zaposlenici su dobrodošli ostati duže od njihove dobi za odlazak u mirovinu, dok je za druge poželjno da odu ranije.

Za rad kroz vježbu, trener formira najviše dvije grupe. Kako bi obradili studiju slučaja, polaznici imaju oko 25 minuta. Za vrijeme ovoga, polaznici pažljivo čitaju slučaj i zajednički definiraju problem za koji pronalaze rješenje. Polaznici moraju pronaći određene kriterije strategije poduzeća koja odgovara rješenju. Zajednički imenuju konkretne instrumente za problem – rješenje, i u konačnici razmišljaju o dobrobitima i izazovima. U zadnjem koraku, navodeći dobrobiti i izazove, svaki će polaznik može uspostaviti vezu s potrebama i obilježjima svojih zaposlenika i svojih poduzeća.

Nakon grupnog rada, rješenja se prezentiraju na plenumu. Trener prikuplja sve rezultate na ploču ili na ekran. Polaznici mogu prepisati rezultate ili ih dobiti npr. slikanjem zaslona. U ovisnosti o broju grupa, prezentacija na plenumu može trajati duže ili kraće. Budući da sve grupe imaju isti slučaj, najbolje bi bilo poslušati rješenja svih grupa te na kraju komentirati i raspravljati o konačnim zajedničkim rezultatima. Međutim, moglo bi biti korisno komentirati i dati povratne informacije svakoj grupi zasebno. Ovo ostaje na procjenu trenera. Za vrijeme grupnog rada netko može šetati okolo i usporediti rješenja. Ukoliko se ona izuzetno razlikuju,

možda će biti bolje pojedinačno komentiranijr i prijenos povratne informacije u odnosu na sveobuhvatnu diskusiju.

Praktičari koji se bave savjetovanjem, u ovom kontekstu mogu pružiti informacijski input vezano za potrebe i značajke koje imaju tražitelji zaposlenja te oni koji mijenjaju posao u dobi iznad 50 godina.

U ovisnosti o preostalom vremenu, više ili manje se može posvetiti pažnja upravljanju prijelazom prema umirovljenju. Ovaj poprilično kratki dio počinje postavljanjem triju pitanja. Prvo će polaznici izložiti koji se procesi prijelaza već koriste za proces prijelaza bez poteškoća, kako se oni financiraju u tvrtki i koji argumenti mogu poslužiti kako bi se zaposlenike u dobi iznad 50 godina privolilo na ostanak. Drugi korak može poslužiti za raspravu u učionici ili kao provokativno pitanje za daljnje razmatranje izvan učionice.



6. Upravljanje prijelazom prema umirovljenju

Modeli:

- Mirovinsko osiguranje (plaćeno od) poslodavca
- Djelomično umirovljenje
- Dijeljenje posla
- Vremenski računi
- Demografski fondovi
- Radna mjesta prilagođena dobi

Drugi slajd prikazuje moguće modele tranzicije. Kako je ranije rečeno, u ovisnosti o preostalom raspoloživom vremenu, ovaj dio se može više ili manje detaljno obraditi. Ako ima dovoljno vremena, prva razmjena argumenata za nastavak aktivnosti može biti nastavljena pitanjem: "Koja iskustva dobre prakse imate s modelima prijelaza prema umirovljenju? Koje biste modele mogli zamisliti za primjenu u vašoj organizaciji?"

4. Preporuke za podskupine

Zaposlenici u dobi iznad 50 godina

Ciljne skupine zaposlenika u dobi iznad 50 godina i nisko kvalificirani radnici posebice imaju manje mogućnosti i nižu dostupnost daljnjeg osposobljavanja i obrazovanja. Unatoč činjenici da stariji zaposlenici ne teže mogućnostima napredovanja i osobnog razvoja na poslu, osposobljavanje se pokazalo dragocjenim za **spoznajne sposobnosti** koje na isti način utječu na **fizičke sposobnosti**. Unapređivanje tjelesne i mentalne sposobnosti kod vlastitog osoblja korisno utječe na vlastitu produktivnost i ozračje.

Indeks radne sposobnosti služi kao polazno uporište za ponovno promišljanje o metodama i instrumentima poduzeća. Čak može biti koristan za integriranje u strategiju tema vezanih za zdravlje. Pa ipak, važno je dobro odabrati instrumente i metode za upravljanje zdravljem (zaposlenika). U analizi vlastitih potreba projekta, pokazalo se kako neke tvrtke nisu mogle uspostaviti tečajeve zdravog življenja jer su lokalni sportski klubovi bili tako dominantni i (sve)prisutni. Stoga, neovisno o tvrtki, mnogi su građani u dobi iznad 50 godina već uključeni su u sportske klubove i nisu imali vremena za sudjelovanje u ostalim fizičkim aktivnostima. Zadatak je osmisliti odgovarajuće metode koje odgovaraju potrebama zaposlenika. To može biti liječnički pregled, ponuda svježeg voća u kratkim pauzama u radnom vremenu ili čak omogućavanje masaže jednom mjesečno.

Indeks radne sposobnosti ne pokriva **daljnje osposobljavanje i obrazovanje** pa ipak njegov će se značaj rezimirati kroz sljedeća tri izvučena odlomka iz "Poboljšanja radnih uvjeta za zaposlenike *baby-boom* generacije, zahtjevi i potrebe zaposlenika u dobi iznad 50 godina" koje su napisali Holder i Scharpf (str. 2. – 3.):

[...] učenje je kognitivni input i vjerojatno ima pozitivan utjecaj na kognitivno starenje (FitzGerald, Reid, & O'Neill D 2017). Nadalje, ono pomaže eksternalizirati (Nonaka & Takeuchi 1991) unutarnju rutinu i monotone aktivnosti. Uz to, ustaljeno ponavljanje i stjecanje znanja, kod radnika s monotonim aktivnostima sprečava zaboravljanje znanja i vještina. [...] Pored toga, kako izlaže Cedefop (2011) u svom izvješću za strukovno osposobljavanje, samo polovica starijih, nisko-stručnih radnika – u usporedbi s mladim i radnicima srednjih godina – sudjeluju u osposobljavanju. Ako se analizira situacija malih i srednjih poduzeća (MSP), činjenica da se njihovi odjeli za ljudske resurse suočavaju s ograničenim kapacitetima, čini situaciju još više neizvjesnom. [...]

Osposobljavanje u ovom slučaju predstavlja ključni izvor motivacije za zaposlenike i za održavanje kognitivnih sposobnosti, što je zauzvrat korisno za MSP. Cedefop

(2011) je već prepoznao da se takvim poduzećima može ukazati potreba za skiciraju potencijal ljudskih resursa na bolji način.

Osim psiholoških preduvjeta za osposobljavanje starijih zaposlenika može se zaključiti da je obveza poslodavce zajamčiti pristup i sudjelovanje u nastavku obrazovanja za zaposlenike u dobi iznad 50 godina. Iznova, unatoč psihološkim preduvjetima, poslodavci mogu povećati privlačnost osposobljavanja za ovu grupu.

Zaposlenici u tranziciji prema umirovljenju

Nadalje, kognitivne i tjelesne sposobnosti pokazuju korisne učinke na dugi rok. Jedna od mogućnosti koja dopušta ublažavanje procesa prijelaza prema umirovljenju može biti omogućavanje pristupa osposobljavanju i tečajevima za umirovljene zaposlenike. To može biti jedna vrsta **kluba umirovljenika**. Ili se ovo može integrirati u udruženja klubova umirovljenika. Umirovljenici se mogu sastajati kako bi odrađivali fizičke aktivnosti ili se okupljati zbog drugih stvari. Ovo je također u skladu sa zaključcima modula 3. Oni se još uvijek mogu ponovno vratiti njihovim starim društvenim / strukovnim ulogama. Na ovaj način, nekadašnja stručna uloga se još uvijek može obnašati pa je vjerojatnije da će se proces prijelaza u nove uloge i dnevne aktivnosti odvijati u puno blažem obliku.

Poslodavac nadalje ima dužnost spojiti sadržaj iz modula 1 i modula 5. Ovo se posebno odnosi na planiranje ljudskih resursa, kao i onih koji će otići u mirovinu u nadolazeće dvije ili tri godine. Ovo je važno zbog pitanja upravljanja znanjem i informacijama. Ova tema se obrađuje u modulu 5. Međutim, kako bi se osigurala produktivnost tvrtke, poslodavac mora brinuti o svojim zaposlenicima. Za ovu podskupinu, to se uglavnom odnosi na planiranje nasljeđivanja, upravljanje zdravljem, odgovarajuće mogućnosti učenja i omogućavanje prikladnog procesa prijelaza za pojedince. Iako politike zahtijevaju mnoge novine i prilagodbe, poslodavac može ponuditi individualizirani proces prijelaza prema umirovljenju. Osobnim intervjuom se neki zaposlenici mogu ohrabriti i na duži ostanak. Kako se očekivani životni vijek i očekivani zdravi životni vijek povećava, ljudi su u mogućnosti a i obično voljni ostati aktivni duže vrijeme. Obično oni s akademskim obrazovanjem ili višim pozicijama zainteresirani su za aktivnosti nakon umirovljenja. Ipak, mnogi zaposlenici nisu u mogućnosti nastaviti s radom zbog fizički zahtjevnog posla i zdravstvenih ograničenja. Oni obično pomažu svojim obiteljima ili u kućanstvu. Stoga će oni prihvatiti više oblika aktivnosti, poput njege vlastitih roditelja ili djece u obitelji, i slično. Ovo je istovjetno aktivnosti samo se ne uzima u obzir u službenom smislu.

Tražitelji zaposlenja u dobi iznad 50 godina

Za nezaposlene i tražitelje zaposlenja u dobi iznad 50 godina, poseban problem predstavlja upravljanje zdravljem i nastavak obrazovanja i osposobljavanja. Zdravlje i učenje su dva ključna koncepta za jačanje mentalnih i tjelesnih sposobnosti a oni se kod ove podskupine zanemaruju. Kao posljedica toga, ovo predstavlja nedostatak i dugoročno ih stavlja na začelje, iza ostatka radne snage na tržištu rada. Zbog toga, zadatak treba biti omogućavanje pristupa osposobljavanju i fizičkom reaktiviranju za tražitelje zaposlenja u dobi iznad 50 godina.

U okviru ovih osposobljavanja, mogu se obnoviti vještine i kompetencije te spriječiti zaostajanje u odnosu na konkurentnu radnu snagu. Međutim, osim zadržanih vlastitih vještina i kompetencija, bitno je pobrinuti se o zdravstvenom stanju tražitelja zaposlenja. Općenito, većini ljudi bez posla nedostaje dnevna rutina pa također pate od neke vrste društvene isključenosti. Ukratko, svakodnevni život je jedva zadovoljavajući a to utječe na blagostanje i nastavak potrage za poslom. Na dugi rok, bilo bi korisno uspostaviti mogućnosti tjelesne i mentalne reaktivacije posebno za ljude bez posla u dobi iznad 50 godina. Praktičari iz područja ljudskih resursa trebaju biti svjesni kako ovi preduvjeti jednako utječu i na proces regrutiranja i uvođenja u posao.

U tom kontekstu važno je dati izvješće o intervjuima rađenim u svrhu analize potreba projekta. Intervjuirani savjetnici su izjavili kako naročito tražitelji zaposlenja u dobi iznad 50 godina, sebe smatraju kažnjenim kada u poduzeću dobiju mentora za uvođenje u posao. Osjećaju kako imaju dosta iskustva i ne smatraju potrebnim dobivanje posebne pomoći za upoznavanje s tvrtkom i novim poslom.

Daljnja shvaćanja i objašnjenja daju se u modulu 3, u dijelu samoefikasnosti i samoreguliranja u procesu prijelaza. Takav proces prijelaza može se odnositi na otkaz, novi posao ili umirovljenje.

MODUL

Psihologija
zanimanja

50+

3

Vodič za trenere: InCounselling 50+

Naziv modula	Radno opterećenje	Priručnik	Radna knjiga
3. Psihologija zanimanja 50+	120 min	str. 40.	str. 41.

Ciljevi učenja

Na kraju ovog dijela tečaja, polaznici će bit u stanju optimizirati radno okružje za ljude u dobi iznad 50 godina uzimajući u obzir ponašanje zaposlenika, samoefikasnost i samoregulaciju

Polaznici će (na)učiti sljedeće:

- Različita razdoblja razvoja karijere uključujući fizičke i psihičke sposobnosti, posebice za ljude u dobi iznad 50 godina.
- Odnose između osobnog života i razvoja karijere.
- Zahtjeve samoefikasnosti starijih ljudi
- Prikladnu samoregulaciju u procesu prijelaza (prema umirovljenju).
- Ekstrinzičnu i intrinzičnu motivaciju pojedinih zaposlenika u dobi iznad 50 godina, zaposlenika u prijelazu prema mirovini i nezaposlenih u dobi iznad 50 godina na radnom mjestu.

Ključne riječi za ovaj modul su:

Razvoj karijere, profesionalni interesi, životne uloge, životni ciljevi, osobina & faktor, duga života, socijalno kognitivna teorija karijere, model izvora karijere

Motivacija, samoefikasnost, samoregulacija, samopouzdanje, podrška radu, zadovoljstvo poslom, *feedback*, samoprocjena, prijenos vještina

1. Tijek lekcije

Vrijeme	Tijek	Sadržaj	Aktivnosti trenera	Aktivnosti polaznika	Oblik
15 min	Uporište	<i>Brainstorming</i> o stereotipima i značajkama starijih zaposlenika.	Objašnjava uvodne zadatke	<i>Brainstorm</i> o vlastitom znanju, stereotipima i značajkama starijih zaposlenika	Samostalan rad i plenum
5 min	Prezentacija	Ciljevi učenja i pregled	Frontalno	Slušanje	Plenum
40 min	Prezentacija Drugi dio	Percepcija o samome sebi na poslu, Pregled i motivacija, samoefikasnost i samoregulacija	Frontalno	Slušanje i pisanje bilješki	Plenum
7 min	Prezentacija Treći dio	Prijedlozi za tvrtke Uvjeti za starije ljude	Frontalno & moderator	Slušanje i izvještavanje	Plenum
3 Min	Utvrdjivanje znanja	Interaktivni sažetak	Moderator	Komentari za sažetak	Plenum
10 min	Vježba 1	Vježba o razmišljanjima o vlastitim zaposlenicima iznad 50 godina. (sažetak <i>brainstorming-a</i>)	Objašnjava zadatke, daje ideje	Priprema za vježbu 2	Samostalan rad
10 min	Vježba 2	Vježba o razmišljanjima o vrijednostima	Objašnjava zadatke, daje ideje	Zapisuju se značajke vlastitih zaposlenika i	Samostalan rad i plenum

		vlastite tvrtke prilagođenosti starenju		prezentacija	
10 min	Vježba 3	Kako biste uvjerali svoje kolege u vrijednosti tvrtke koje se tiču prilagodljivosti starenju?	Objašnjava zadatke, daje ideje	Priprema argumenata i protuargumenata za raspravu	Rad s partnerom ili grupni rad
20 min	Rasprava	Kako biste uvjerali svoje kolege u vrijednosti tvrtke koje se tiču prilagodljivosti starenju?	Moderator	Dvije kružne rasprave	Plenum

2. Objašnjenja za učionicu

Uvodna aktivnost je *brainstorming* koji se odvija kao individualan rad svakog polaznika. Pitanje za ovu aktivnost je: Kada ćete smatrati da je osoba/zaposlenik star? Polaznici imaju 5 minuta kako bi obavili *brainstorming* o tipičnim stereotipima i starosti.

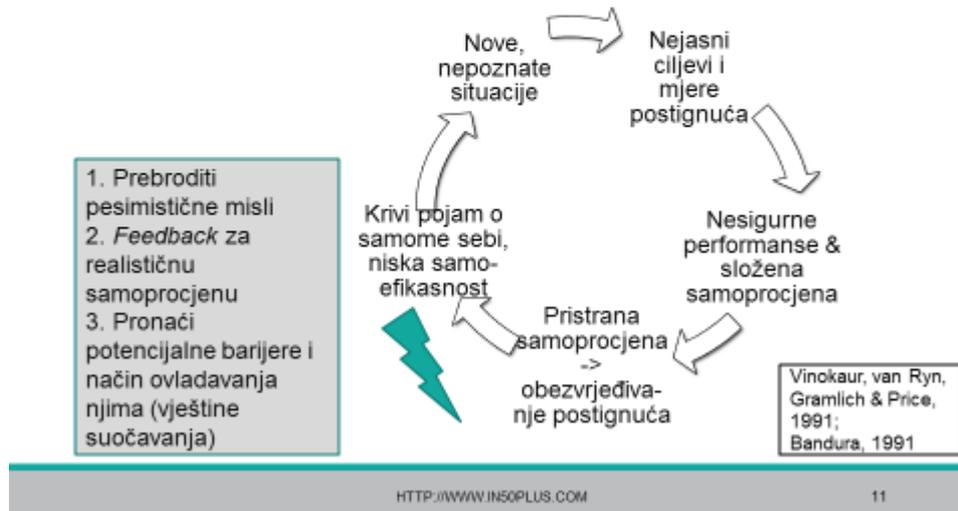
Nakon toga svoje rezultate predstavljaju na plenumu. Trener stavlja rezultate na ploču ili Power Point slajd. Ima prostora i za kratka objašnjenja između polaznika. Moguće je da bi drugi željeli komentirati stavke, nešto dodati ili ukazati na suprotno. Ova početna vježba ima nekoliko funkcija. Prije svega, poznavanje stereotipa može se odnositi na **neformalno znanje**, koje su polaznici stekli u praksi ili u svakodnevnom životu. Samo dopuštanje *brainstorming*-a o stereotipima za polaznike, aktivira njihovo prethodno znanje o zaposlenicima u dobi iznad 50 godina. Razmatraju se obje perspektive, i specijalista za ljudske resurse i savjetnika, pa se povezuju.

Ovaj *brainstorming* služi kao temelj za razmatranje vlastitih stereotipa nakon prezentacije znanja. Moguća pitanja za razmatranje mogu biti: "S kojom dobi dolaze stereotipi o zastarjelosti?" ("*At which age are stereotypes obsolete?*"), "Postoji li razlika između motivacijskih faktora za starije i za mlađe zaposlenike?" ili "Kako netko može jačati samopouzdanje ljudi ili novih zaposlenika u dobi iznad 50 godina?" Ova metoda dopušta razlikovanje obiju skupina polaznika. Istodobno osigurava istu polazišnu točku te kontinuirano korisnu međusobnu razmjenu.

Drugo, ova aktivnost će stvoriti motivaciju. *Brainstorming* će izazvati preispitivanje razmatranje vlastitih zaposlenika 50+ i povećati interes na temu motivacije, samoefikasnosti i samoregulacije osoba u dobi iznad 50 godina.

Rasprave, komentari ili razmjene između polaznika su dobrodošle u bilo koje doba. Također i za vrijeme frontalnih prezentacija. Glavni cilj je stvoriti interaktivno okruženje za učenje. Na primjer:

1.2 Vjerovanja o samoefikasnosti



Ovaj slajd pokazuje kako ljudi u dobi iznad 50 godina mogu imati problema u izgrađivanju samopouzdanja. Kako bi se izbjegla pretrpanost slajdova, prikazane su samo najvažnije informacije a govornik prezentacijom dalje daljnji input. Polaznici mogu odabrati najvažnije točke iz lekcije i napraviti relevantne zabilješke. Uz to, nakon objašnjavanja sadržaja, moglo bi biti korisno polaznike pitati za njihovo mišljenje i iskustvo. Kroz raspravu, sudionici imaju mogućnost razmjene zanimljivih tema. Uputa glasi: "Koji bi argumenti uvjerali vaše kolege da izgrade vrijednosti koje se tiču prilagođavanja starenju?" Ova se uputa daje usmeno ali postoji prostor za odgovor u radnoj knjizi (str. 51). Ovo pitanje sažima i potencijalno pitanje za razmjenu u modulu 2 u smislu modela upravljanja prijelazom (prema umirovljenju). Potom, za vrijeme plenuma, trener ima ulogu moderiranja i vođenja.

Nakon tri dijela prezentacije, polaznici su dobili input. U sljedećem koraku, ponovno će razmotriti početni *brainstorming*. Zato slajd prikazan u nastavku služi kao sidrište. Posljednji slajd predstavlja rezultate istraživanja na projektu i rezultate intervjua. Ove značajke su rezultati intervjua obavljenih sa specialistima ljudskih resursa i savjetnicima.



2. Kako biti prilagođen dobi?

- Što govori dob? (ponovite početni *brainstorming*)
 - Biološka dob
 - Subjektivna dob
 - Profesionalna dob

- Biološko opadanje, ali ne i kognitivno opadanje
 - Fizička aktivnost, odgovarajuće opadanje utjecaja ishrane
 - Kompleksniji rad, manje fizički teškog rada
 - Prilagodba radnih mjesta i uvjeta rada (modul 2):
 - Ergonomske stolice, svježe voće, sportski program tvrtke, prilagođeno vrijeme smjenskog rada

Ng & Feldman, 2008;
FitzGerald et al., 2017

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

17

Uputa: "Navedite glavna obilježja zaposlenika u dobi iznad 50 godina u vašem poduzeću / organizaciji!", se tada odnosi na pojedinačne organizacije ili tvrtke. Dok se *brainstorming* odnosio općenito na osobe u dobi iznad 50 godina, ova aktivnost fokus stavlja na pojedine organizacije. Služi kao prijelaz prema završnoj vježbi i navest će pojedince na razmišljanje o potrebama njihovog vlastitog osoblja te podići svijest kako bi se razmišljalo o potrebama vlastitih zaposlenika.

Drugi zadatak ima za cilj povezati potrebe zaposlenika 50+ s posebnim vrijednostima ili strategijom tvrtki ili organizacija. Ova sesija ne bi trebala trajati duže od 10 minuta. Za ovo vrijeme, polaznici pripremaju kratki opis vrijednosti ili strategije i neovisno razvijaju optimiziranu verziju vezanu za vlastite zaključke o potrebama zaposlenika. Ovo se odnosi na nisku razinu **samoreguliranog učenja**. Problem je otvoreno strukturiran, što je obično složenija razina transfera znanja. Svakako, zahvaljujući prethodnom iskustvu i *know-how-u*, polaznici su u stanju povezati neformalno stečeni *know-how* s novo predstavljenim inputom u svezi s pojedinom tvrtkom. Može se smatrati kako polaznici nesvjesno naglašavaju vrijednosti vlastite tvrtke i kulture, što smanjuje razinu složenosti vježbe.



Vježba 3.

1. Koje vrijednosti poduzeća odgovaraju obilježjima ljudi u dobi iznad 50 godina? (npr. vrijednost poduzeća: zadovoljstvo poslom jer je okidač za veće performanse).
2. Primjenjuju li se adekvatne mjere za zadovoljstvo na poslu za zaposlenike u dobi iznad 50 godina u vašoj tvrtki?
3. Na koji način promičete *feedback* prilagođen dobi kako bi jačali zadovoljstvo tražitelja zaposlenja u dobi iznad 50 godina?

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

19

Ova vježba služi kao priprema za završnu raspravu. Zato polaznici osmišljavaju argumente kako bi uvjerali kolege na stvaranje vrijednosti prilagođenih dobi. U isto vrijeme osmišljavaju i protuargumente. Završna rasprava se onda odvija između dviju grupa. Oblikuju se dva kruga stolica, unutarnji i vanjski krug. Oni koji sjede u unutarnjem krugu predstavljaju protuargument (protiv vrijednosti prilagođenih dobi). Oni koji sjede u vanjskom krugu su za vrijednosti prilagođene dobi. Na taj način, uvijek dva polaznika raspravljaju za i protiv razloga. Nakon pet minuta sjedala se mijenjaju i uparuju se druga dva polaznika. Na ovaj način se provedu četiri kruga rasprava. Iako je pet minuta prilično malo, takva je namjera načina rasprave. Njen cilj je postići što više izmjena partnera.

3. Preporuke za podskupine

Aktualna literatura o motivaciji, samoefikasnosti i performansama posla za pojedince u dobi iznad 50 godina jedva pokriva diferencijaciju između sljedeće tri podskupine. Zbog toga, u ovom dijelu se daju daljnje informacije o tri podskupine. Informacije mogu poslužiti kao daljnji input i specijalizacija u obuci.

Zaposlenici u dobi iznad 50 godina

Budući da se dob odlaska u mirovinu povećala u mnogim europskim zemljama, važno je optimizirati radno okruženje za zaposlenike iznad 50 godina. Ovo se odnosi na prilagodbu uvjeta rada i radnih mjesta. Nadalje, rastući je broj ljudi u dobi iznad 50 godina koji se odlučuju promijeniti svoj posao ili zanimanje. U domeni čestice učenja o teorijama razvoja karijere, praktičari mogu razumjeti i optimizirati bolje usklađivanje i procese uključivanja između pojedinaca 50+ i zanimanja. Svejedno, treba razmotriti različite faktore poput tekućeg i budućih životnih očekivanja te trenutnog zdravstvenog stanja. Pojedinci u dobi iznad 50 godina koji traže drugo zanimanje imaju visoku motivaciju za prekvalifikaciju i učenje novih stvari. Ova motivacija služi kao poluga mnogim potencijalima i oslobađa visoku samoefikasnost. Ova samoefikasnost je nadasve realna zahvaljujući radnom iskustvu. Pa ipak treba uzeti u obzir kako se zaposlenici u dobi iznad 50 godina suočavaju s tjelesnim slabljenjem u nadolazećih 15 godina. Zbog toga, će radne aktivnosti i radno okruženje – uključujući uvjete rada – biti prilagođene dobi i starenju. Ovo znači manje fizički iscrpljujućeg rada, a više mentalno složenijeg rada. Poduzeća mogu prilagoditi radno mjesto ergonomskim standardima, osmisлити smjenski rad puno stabilnije. Uz to, mogu ponuditi svježe voće u jutarnjim pauzama te tjelesne aktivnosti. Ovo su zaključci iz modula 2, koje se može povezati s modulom 3 te načinom jačanja motivacije, profesionalne samoefikasnosti i radnih performansi.

Potrebe i motivacijski faktori za pojedince u dobi iznad 50 godina predstavljaju kriterije koji povećavaju privlačnost **imidža poslodavca** za ovu ciljnu skupinu. Svaka osoba, neovisno o dobi, jest pojedinac s vlastitim potrebama, vrijednostima i vještinama. Unatoč individualnosti, uopćene osobine skupine mogu pružiti informacije koje su primjenjive na više njih koji dijele zajedničke osobine. U istraživanju za potrebe projekta i drugim istraživanjima primijećeno je kako je sadašnja generacija ljudi u dobi iznad 50 godina odgovorna i pouzdana svojim tvrtkama. Osim toga, točni su, manje odsutni i pažljivi po pitanju sigurnosti i kvalitete. Mnogi od njih su prošli proces socijalizacije u kojem su ove vrijednosti bile od iznimnog značaja. U modulu 4, naglašavaju se odgovarajući stavovi vodstva i vrijednosti tvrtke, kao što su pouzdanost, sigurnost i dobro funkcioniranje radnog procesa što odgovara točnosti i niskom

apsentizmu. Ovi kriteriji mogu pomoći kako bi se uspostavio proces uključivanja u posao prilagodljiv dobi.

Druga rasprava se može voditi o razlici između **starenja i prilagođenosti dobi**. "Starenje" se odnosi na proces starenja. Starenje u poduzeću ide ukorak s preventivnim metodama, kao što su tjelesna aktivnost i možda prehrambene preporuke. Redizajniranje/ ponovno osmišljavanje radnog okruženja može prevenirati tjelesna ograničenja koje sa sobom nosi starenje. Koncept prilagodljivosti dobi ide u korak s razdobljem starenja; vezano za starije ljude. Potom, tjelesna ograničenja mogu biti puno ozbiljnija pa više nije moguće poduzimati preventivne nego reaktivne korake. Na primjer, promjena radnih aktivnosti kako bi se izbjegao rad težak uslijed tjelesnog slabljenja.

Zaposlenici u dobi iznad 50 godina u prijelazu prema umirovljenju

U modulu 3, tema su motivacija, samoefikasnost i samoregulacija. Veza s zaposlenicima u prijelaznom razdoblju i tražiteljima zaposlenja nastaje u dijelu samoregulacije. To je uzrokovano poteškoćama koje imaju pojedinci u dobi iznad 50 godina kad su suočeni s nepoznatim, novim situacijama.



1.3 Self-regulation

<p style="text-align: center;">1. Retirees</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consider subjective or occupational age • Think about individual readiness to retire • Think about optimal transition process • Prepare mentally for new life roles • Activity in retirement 	<p style="text-align: center;">2. Jobseekers 50+</p> <ul style="list-style-type: none"> • Job loss short before retirement, socially bad attributed • Low self-awareness of own deficits • Reactivation of housewives • Low self-confidence • Unfamiliar with current labour market trends • Train coping skills 	<p>Vinokaur, van Ryn, Gramlich & Price, 1991; own survey 2017</p>
---	--	---

HTTP://WWW.IN50PLUS.COM 16

U svezi s prijelazom i procesima umirovljenja, neki su zaposlenici više a neki manje motivirani za odlazak u mirovinu. Posao je specijalista za ljudske resurse da potaknu zaposlenike na odlazak u mirovinu ili nastavak rada vodeći računa o njihovim individualnim ciljevima i njihovom zdravstvenom stanju. Može biti korisno razmotriti različite **dobne koncepte** za zaposlenika. Oni mogu obuhvatiti osjećaje starijih pojedinaca, vrijeme koje je pojedinac proveo radeći u tvrtki ili ukupno trajanje nečijeg radnog vijeka. Važno je izbjeći brzopleto donošenje odluka koje bi starijeg zaposlenika natjerale da krene u neželjenom smjeru, jer ovo može ugroziti motivaciju i samoefikasnost osobe. Specijalisti savjetovanja i ljudskih resursa trebaju biti svjesni kako ni pretjeran trud a ni podcjenjivanje u ovom kontekstu nije korisno. Slajd broj 23 ponovno u vezu dovodi uvodni *brainstorming* o značajkama ljudi u dobi iznad 50 godina i raspravlja o različitim dobnim konceptima.

U domeni poticanja, većina zaposlenika ne uzima u razmatranje promjenu životnih uloga pa možda ne postavlja za cilj vlastito umirovljenje. Takvi ciljevi nemaju značajke izvršavanja i

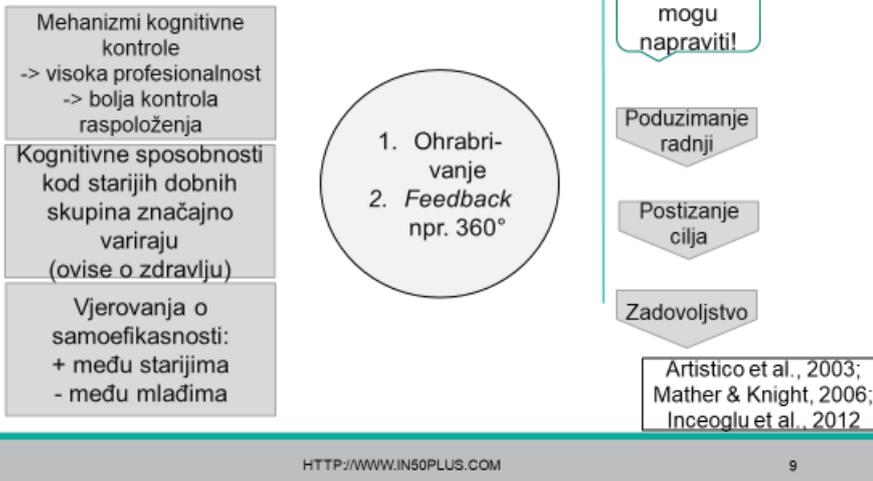
mjerenja konkretnog uspjeha ili razvoja. Ovi ciljevi su vezani uz okupiranje oko određene **aktivnosti nakon umirovljenja**. Nadalje, kako je prikazano u dijelu o motivaciji, mnogi zaposlenici su integrirali i usvojili vrijednosti tvrtke kroz radni vijek. Takva se vrijednosna integracija ne može brzo promijeniti. Naročito jer pojedinci u dobi iznad 50 godina nisu više skloni promjenama; a trebaju i više vremena kako bi se prilagodili novim situacijama. Razmatranjem ovih pojedinačnih okolnosti, treba odabrati model prijelaza ka umirovljenju kao i stvaranje osjećaja za aktivnosti nakon odlaska u mirovinu.

Nadalje može biti korisno dopustiti budućim umirovljenicima da sami oblikuju svoje uloge i aktivnosti nakon umirovljenja. Ovo služi kao mentalna priprema za ovu životnu fazu. Mnogi zaposlenici koji će se uskoro umiroviti, izjavljuju kako žele iskoristiti prednosti slobodnog vremena. Unatoč tomu, ovo bi bila dramatična i teška promjena za umirovljene. Kako je prikazano na slajdovima, ohrabivanje i *feedback* mogu osnažiti procese promjena.



1.2 Vjerovanja o samoefikasnosti

- Samoefikasnost starijih ljudi



Tražitelji zaposlenja u dobi iznad 50 godina

Veza s tražiteljima zaposlenja u dobi iznad 50 godina je većinom smještena u dijelu samoefikasnosti i samoregulacije. Napuštanje posla se negativno ocjenjuje od strane društva

pa ga zbog toga često prati osjećaj srama. Uz to, naročito se uz starije tražitelje zaposlenja vežu **negativni stereotipi** pa mogu biti u opasnosti od društvene isključenosti.

Jedna od najvažnijih činjenica za tražitelje zaposlenja jeste da nisu upoznati s novijim značajkama tržišta rada, pa su možda i zaboravili kako se piše dobra prijava. Oni s visokoškolskim obrazovanjem su skloni precjenjivanju svojih mogućnosti a nisu svjesni kako su razine dohotka niže u odnosu na desetljeća ranije, kada su oni počeli raditi. Osim toga, izmijenjeni uvjeti rada im otežavaju pronalazak posla. U smislu njihovog očekivanja da će im se dodijeliti iste slobode i dobrostivost kao kad su se prijavljivali godinama prije pod drukčijim uvjetima.

Tražitelji zaposlenja s nikakvim ili niskom obrazovnim stupnjem skloni su manjoj izbirljivosti za poslove. Razlog ovome može biti opće podcjenjivanje njihovih vlastitih sposobnosti. Međutim, savjetnici su izjavili kako su se ovi ljudi brzo oporavili i dobili motivaciju dovoljnim poticajima. Na primjer, kada se radi o obuci u kojoj su sudjelovali također i mlađi pojedinci, stariji tražitelji zaposlenja su se pribojavali (i mislili) hoće li sudjelovati ili ne. Nekoliko razgovora je bilo potrebno kako bi se klijente odvratilo od odustajanja. Napokon, obuka s mlađim tražiteljima zaposlenja je bila čak i korisnija za starije jer su im mlađi davali korisne savjete pri prijavi.



1.2 Vjerovanja o samoeфикаsnosti

Samoeфикаsnost se razlikuje prema		
<p>Dob</p> <ul style="list-style-type: none"> Manjkava samosvijest o vlastitim nedostacima Ukoliko postoji osviještenost, najvjerojatnije izbjegavanje u ponašanju Precjenjivanje u odnosu na jednake i/ili slične Podcjenjivanje u odnosu na mlađe kolege 	<p>Spol & dob</p> <ul style="list-style-type: none"> Muškarci: općenito, skloni precjenjivanju vlastitih sposobnosti i kompetencija Žene: općenito sklone podcjenjivanju vlastitih sposobnosti i kompetencija (naročito kućanice) 	<p>Obrazovanje & dob</p> <ul style="list-style-type: none"> nezaposleni s akademskim obrazovanjem skloni su precjenjivanju vlastitih okolnosti Nezaposleni nižeg obrazovanja skloni su podcjenjivanju svojih sposobnosti

Inceoglu, Segers & Bartram, 2012; own survey, 2017

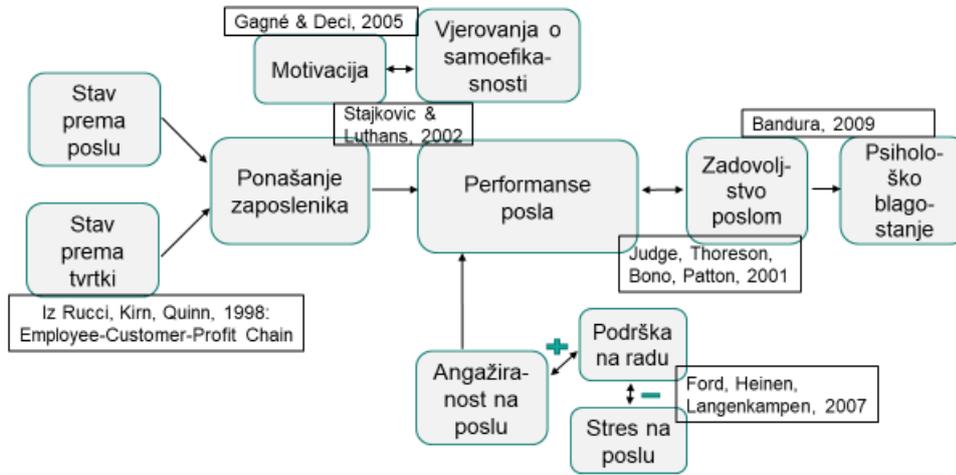
Općenito, kada se radi o **obuci za tražitelje zaposlenja 50+**, pokazalo se korisnim pokazati im kako se nositi sa složenim situacijama i usmjeriti se na stjecanje vještina prilagođavanja za vrijeme traženja posla. Istraživanje je pokazalo kako ovo posebno koristi nezaposlenim pojedincima. Oni pate od pesimističnih razmišljanja na dugi rok, što posljedično utječe na njihova vjerovanja o samoefikasnosti. U ovom trenutku može se citirati dio sadržaja modula (modul 3, str. 9):

Za ljude koji su izgubili posao ustrojeno je osposobljavanje s učenjem promatranjem i igranjem uloga. Igranje uloga objedinjuje detektiranje prepreka, formaciju strategija suočavanja za rješavanje problema i pronalaženje alternativnih rješenja. Ova obuka ih je naučila kako će učinkovitije tražiti posao i bolje se nositi s neuspjesima ili zastojima. (Vinokaur, van Ryn, Gramlich & Price, 1991).

U ovom kontekstu, posebno treba razmotriti **reaktivaciju kućanica**. Savjetnici kažu kako one (oni) posjeduju dobre vještine za organizaciju događanja i vođenje kućanstva. Mnoge(i) od njih poznaju široki spektar vještina i kompetencija, npr. računovodstvo. Nasuprot njihovim vlastitim vještinama, nemogućim smatraju zaposlenje sa sličnim vještinama. Mnoge od njih su izjavile kako bi zadatci za njih bili presloženi. Uzimajući u obzir kako su kućanice organizirale vlastito kućanstvo, podigle svoju vlastitu djecu i možda brinule o svojim roditeljima nekoliko godina, pokazuje kako vladaju širokom skupinom organizacijskih vještina i vještina brige o drugima. Na novom tržištu rada su ove vještine iznimno korisne.

Kako je prethodno rečeno, pojedinci koji pate od niske samoefikasnosti i nedostatka motivacije, posebice trebaju potporu i ohrabrenje. I za kućanice može biti korisno razvijati vještine prilagođavanja.

1. Ponašanje zaposlenika



MODUL

Organizacijsko
ponašanje

50+

4

Vodič za trenere: InCounselling50+

Naziv modula	Radno opterećenje	Priručnik	Radna knjiga
4. Organizacijsko ponašanje 50+	120 min	str. 71.	str. 55.

Ciljevi učenja

Po završetku ovog dijela tečaja, moći ćete izvoditi strategije u skladu s organizacijskim strukturama, mjerenjem performansi i ponašanjem vodstva, o načinu integriranja zaposlenika u dobi iznad 50 godina, zaposlenika u prijelazu prema umirovljenju i nezaposlenih u dobi iznad 50 godina.

Polaznici će (na)učiti sljedeće:

- Poznavati najrelevantnije teorijske aspekte organizacijske kulture, motivacije i vodstva.
- Razumjeti načine i probleme utjecanja na organizacijsko ponašanje.
- Ispitati i analizirati motivaciju i ostale aspekte ponašanja određene skupine i/ili organizacije.
- Razvijati planove integriranja u organizacijsku kulturu zaposlenika u dobi iznad 50 godina, zaposlenika u prijelazu prema umirovljenju i nezaposlenih u dobi iznad 50 godina.
- Razvijati i unaprijediti strukture i instrumente za motiviranje zaposlenika u dobi iznad 50 godina, zaposlenika u prijelazu prema umirovljenju i nezaposlenih u dobi iznad 50 godina, na nastavak rada i učenja.

Ključne riječi za ovaj modul su:

Organizacijska i korporativna kultura, tipovi organizacijske kulture, okvir natjecateljskih vrijednosti, supkulture, motivacija, teorije sadržaja, procesne teorije, motivacijski faktori, vodstvo, stilovi vođenja, ocjena performansi, sustav nagrađivanja

1. Tijek lekcije

Vrijeme	Tijek	Sadržaj	Aktivnosti trenera	Aktivnosti polaznika	Oblik
15 min	Prezentacija Prvi dio	Ciljevi učenja & pregled Organizacijska ili korporacijska kultura Supkulture i generacijske razlike Sažetak	Frontalno	Slušanje i pisanje bilješki	Plenum
15 min	Vježba 1	Organizacijska kultura - kviz Pitanja za raspravu vezana za organizacijsku kulturu i CVF	Objašnjava zadatke Moderator	Popunjava pitanja u kvizu Izvodi <i>brainstorming</i> o vlastitim iskustvima u organizacijskoj kulturi Raspravlja o CVF prema vlastitom primjeru	Samostalan rad Rad s partnerom ili grupni rad
15 min	Prezentacija Drugi dio	Motivacija Teorije motivacije Sažetak	Frontalno	Slušanje i pisanje bilješki	Plenum
15 min	Vježba 2	Vježba o motivacijskim faktorima relevantnim za	Objašnjava zadatke Daje ideje	Zapisuje motivacijske faktore & prezentacija	Samostalan rad Plenum

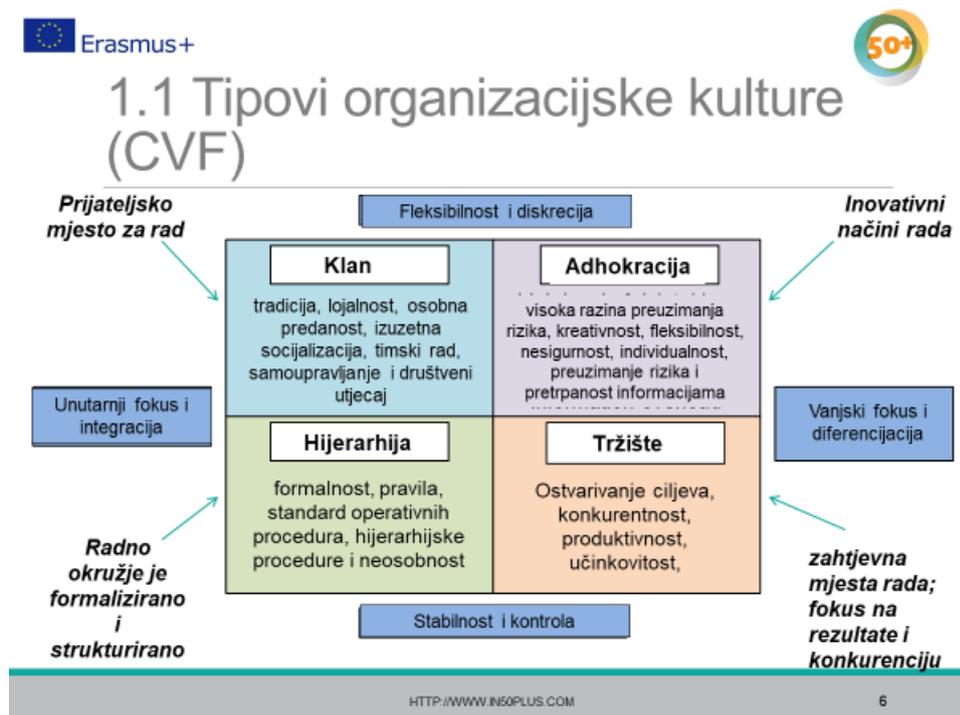
		zaposlenike 50+			
15 min	Prezentacija Treći dio	Vodstvo Stilovi vođenja Sažetak	Frontalno	Slušanje i pisanje bilješki	Plenum
18 min	Vježba 3	Vježba o prikladnom stilu vođenja za ljude 50+ Pitanja za raspravu	Objašnjava zadatke Daje ideje	Opisuje prikladan stil vođenja Priprema argumente i prezentaciju	Rad s partnerom ili grupni rad
4 min	Prezentacija Četvrti dio	Ocjena performansi za starije zaposlenike Sustav nagrađivanja za zaposlenike 50+	Frontalno	Slušanje i pisanje bilješki	Plenum
7 min	Vježba 4	Osmišljavanje "cafeteria benefits plan" za zaposlenike 50+	Objašnjava zadatke Moderator	Zapisuje tipove kompenzacija	Samostalan rad Plenum
15 min	Studija slučaja		Moderator	Zapisuje ideje & rasprava	Grupni rad
1 min	Rezervno vrijeme				

2. Objašnjenja za učionicu

Predviđeno trajanje modula je 120 minuta. Ovaj modul predstavlja organizacijsko ponašanje za ljude u dobi iznad 50 godina, preciznije, vezano je za organizacijsku kulturu, motivaciju, vodstvo kao i sustav nagrađivanja i ocjenjivanje performansi starijih zaposlenika.

Nakon pružanja kratkog pregleda ciljeva učenja (glavnih i specifičnih) te sadržaja modula, trener započinje s prezentacijom dajući definiciju organizacijske ili korporativne kulture, navodeći njihove glavne značajke i osobine. U nastavku, trener se fokusira na različite tipove organizacijske kulture, prezentirajući vanjsku prilagodbu i unutarnju integraciju, izražavajući njihove glavne značajke sukladno relevantnoj literaturi. Ovo predstavlja polazišnu točku za kasniji dio prezentacije, kada trener povezuje predloženu literaturu i teorijski okvir s praktičnom unutarnjom integracijom zaposlenika u dobi iznad 50 godina sa svojom organizacijom.

Trener objašnjava kako teorija prepoznaje različite tipove organizacijske kulture koju usvajaju različite organizacije. Međutim, najšire korišteni pristup za klasifikaciju organizacijske kulture je okvir konkurentskih vrijednosti (*CVF – competing value framework*), koji je prikazan na slajdu u nastavku. Trener počinje objašnjavati ovaj okvir dajući pregled osi X i Y i četiri različita tipa organizacijske kulture koje su rezultati njihovih različitih kombinacija. Za vrijeme prezentacije, objašnjavaju se posebni tipovi organizacijske kulture (kultura klana, kultura hijerarhije, kultura adhokracije i tržišna kultura) a u isto vrijeme trener poziva polaznike da razmisle o značajkama organizacijske kulture.



Nakon davanja CVF okvira, trener se fokusira na zaposlenike u dobi iznad 50 godina i prezentira značajke procesa unutarnje integracije starijih zaposlenika. Naglasak treba biti stavljen na ulogu mentoriranja koju imaju stariji zaposlenici, "obrnuto mentoriranje" i mogućnosti za zaposlenike u prijelaznom razdoblju.

Naglašavanje značajki starijih zaposlenika trenera vodi prema definiciji podskupina, naročito onih koje su vezane za dobne razlike, objašnjavajući ključne generacijske razlike, praveći razliku između mlađih *baby boom*-era, generacije X, milenijalaca ili generacije Y.



1.3 Supkulture



- Supkulture se temelje na vrijednostima koje dijeli skupina prije nego organizacija kao cjelina (Hitt et al., 2011, str. 469).
- Supkulture se formiraju unutar organizacija jer su njihovi članovi češće u međusobnoj interakciji licem u lice, nego s drugim ljudima u organizaciji
- Prisutnost supkulture može komplicirati razvoj i upravljanje organizacijskom kulturom.
- Snažne supkulture se često pronalaze u borbenim grupama, timovima i specijaliziranim projektnim grupama (linijski zaposlenici, tehnički i stručni ljudi, top menadžment).
- Supkulture se mogu kreirati kao rezultat drugih aspekata kao što su: spol, rasa, generacija, obrazovanje, religija, obiteljski status ili lokalne sličnosti (Schemerhorn et al., 2012).

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

8

U sljedećoj fazi modula 4, trener objašnjava vježbu 1 i preuzima ulogu moderatora. Trener poziva polaznike da u radnoj knjizi pronađu kviz i sugerira im da pažljivo pročitaju pitanja te predlože odgovore. Kviz se sastoji od 12 pitanja o organizacijskoj kulturi u organizacijama polaznika. Polaznici moraju pročitati pitanja i odabrati jedan odgovor (za svako pitanje) koje najviše odgovara situaciji u njihovoj organizaciji. Polaznici trebaju popuniti kviz unutar sljedećih 5 minuta. Nakon završetka, trener daje upute za pronalazak osobnog rezultata, svaki polaznik, unutra 2 minute, prebrojava osobne odgovore i u ovisnosti o strukturi njihovih odgovora (većinom A, B ili C) pronalazi vlastiti rezultat.

Trener moderira raspravu i poziva par polaznika da prokomentiraju svoje rezultate i usporede ih s rezultatima drugih polaznika. Glavna svrha ove vježbe je potaknuti polaznike na razmišljanje o svojoj organizacijskoj kulturi i na uspoređivanje s rezultatima kviza, iskazujući svoja očekivanja i stvarnost.

U završnom koraku ove rasprave, polaznik se treba prisjetiti teorijskog CVF okvira i situacije u svojoj organizaciji te odabrati najprikladniji tip organizacijske kulture objašnjavajući značajke koje im najviše odgovaraju.



Vježba 1.

- Kviz iz kulture: Koji rezultat osvaja vaša tvrtka?
 - Odgovorite na pitanja iz radne knjige.
 - Pronađite svoj rezultat!

- Pitanja za raspravu:
 - Usporedite vaš rezultat s rezultatom drugih polaznika i prodiskutirajte ga.
 - Jeste li iznenađeni / zadovoljni vašim rezultatom?

 - Što mislite, kojem tipu pripada vaša organizacijska kultura prema CVF-u?

Za vrijeme prezentacije prikazivanjem slajdova o motivaciji i različitim motivacijskim teorijama, polaznici mogu zapisivati zabilješke. Te bi zabilješke mogle biti korisne za vježbu 2.



Vježba 2.

Motivacija ljudi u dobi iznad 50 godina

- U skladu s predstavljenim teorijama motivacije i sa svojim znanjem i iskustvom:

Definirajte motivacijske faktore koji bi bili relevantni za zaposlenike i tražitelje zaposlenja u dobi iznad 50 godina.

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

17

Kao uvod u vježbu 2, trener predstavlja rezultate istraživanja o motivacijskim faktorima zaposlenika u dobi iznad 50 godina. U vježbi 2, polaznici trebaju definirati motivacijske faktore koji mogu biti relevantni za zaposlenike 50+. Trener potiče polaznike na raspravu, komentiranje i razmjenu mišljenja o ovom pitanju. Znanje iz različitih motivacijskih teorija treba biti objedinjeno, kao i iskustvo polaznika. U radnoj knjizi za polaznike postoji prostor za odgovor na ovo pitanje. Kad se završi plenarna rasprava, trener preuzima ulogu moderiranja i vođenja.

Sljedeća tema je vođenje. Trener predstavlja definiciju vođenja i stilova vodstva kao i različite klasifikacije stilova vodstva.



3.2 Stilovi vodstva za zaposlenike 50+

U procesu biranja odgovarajućeg stila vođenja, treba promatrati značajke zaposlenika u dobi iznad 50 godina (Yu & Miller, 2005):

Radne vrijednosti	Radni stavovi	Radna očekivanja
Naporan rad	Napredovanje u poslu	Novac i nagrade
Lojalnost zaposlenika	Lojalnost poslodavcu	prepoznavanja
Timski rad	Ravnoteža rada i obitelji	Sigurnost posla
Zapovijedni lanac	Ustrajnost i tempo	Slobodoumnost
Želja za upravljanjem	Formalnost	Osjećaj ovlaštenosti
Tehnički izazovi	Predanost	Visoko kompetitivan rad
	Korporativno skrbništvo	Postupno unapređenje
		Autoritet
		Zaposlenik

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

25

U kontekstu vođenja, glavni fokus je na značajkama posla za zaposlenike u dobi iznad 50 godina koje treba razmotriti u procesu odabira odgovarajućeg stila vodstva. Za vrijeme prezentacija polaznici trebaju zapisivati bilješke koje će im koristiti za sljedeću vježbu.



Vježba 3.

Rasprava.

1. Opišite odgovarajući stil vođenja za zaposlenike u dobi iznad 50 godina koji se temelji na značajkama individualnog rada.
2. Postoji li ikakva povezanost između motivacijskih faktora i stila vođenja za zaposlenike 50+?
3. Treba li u odabir stila vođenja uključiti motivacijske faktore i na koji način?

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

26

U prvom koraku vježbe 3, polaznici trebaju navesti radne značajke relevantne za zaposlenike u dobi iznad 50 godina. Sukladno tim značajkama, trebaju predložiti odgovarajući stil vodstva za te zaposlenike. U ovoj vježbi, trener potiče polaznike na dijeljenje znanja, ideja i iskustva. Drugi korak u vježbi 3 jeste združivanje znanja o motivaciji i stilovima vodstva. Polaznici ovdje trebaju ispitati koje motivacijske faktore treba uključiti u izbor stila vodstva. U radnoj knjizi za polaznike predviđen je prostor za odgovore na ovo pitanje. Kada je završena plenarna rasprava, trener preuzima ulogu moderiranja i vođenja.



4.1 Ocjena performansi za zaposlenike 50+

- Poslodavac mora procijeniti je li bolje **prilagoditi sustav performansi** ili se zaposlenik mora prilagoditi (Bird, 2014).
- Stariji radnici trebaju imati **pravedne** standarde mjerenja; ciljevi performansi za starije zaposlenike ne mogu se primijeniti uvijek pod istim uvjetima i mogu biti pod utjecajem **dobi zaposlenika**.
- Stariji radnici **motivirani** kao i mlađi radnici; svjesnije su **uključeni** u performanse; trebaju imati **iste mogućnosti** za doprinos postignuću ciljeva; trebaju imati **pristup osposobljavanju**; mogućnost **radnih timova kombinirane dobi** (Vasconcelos, 2015; Zwick et al., 2013).

Danas je '*cafeteria benefits plan*' vrlo popularan među zaposlenicima. Za zaposlenike u dobi iznad 50 godina, ove beneficije su zanimljive zahvaljujući njihovim različitim i posebnim potrebama. '*Cafeteria benefits*' može biti značajan motivacijski faktor za ove zaposlenike. Stoga je važno definirati koje tipove kompenzacija poslodavac može ponuditi zaposlenicima 50+ unutar '*cafeteria benefits*' plana. Za ovo je vezana vježba 4. Polaznici odgovaraju na pitanje: "Koje biste vrste kompenzacija uključili u '*cafeteria benefits plan*' za zaposlenike 50+?" Potrebno je provesti raspravu na ovu temu. U radnoj knjizi je predviđen prostor za odgovore na ovo pitanje.

3. Preporuke za zaposlenike u dobi iznad 50 godina

Sukladno generacijskim razlikama, različito se razumijeva organizacijska kultura i ponašanje u organizaciji kad se radi o mlađim i starijim zaposlenicima. Svaka od ovih organizacija ima različite radne navike, etiku i različite tipove vještina, u prvom redu onih tehničkih i komunikacijskih. Također postoje značajne razlike u načinu na koji generacije gledaju na određene dimenzije organizacijske kulture. U tom smislu, generaciju X se karakterizira kao više ciničnu u odnosu generaciju Y koja je više pozitivna, optimistična i donekle idealizira svijet rada. Zaposlenici u dobi iznad 50 godina vjeruju u važnost posvećivanja pažnje detaljima i u orijentaciju prema rezultatima i pružanju potpore (više nego mlađi zaposlenici). Ovi zaključci definitivno potvrđuju želju i važnost uključenosti zaposlenika u dobi iznad 50 godina u proces mentoriranja. Iako postoji puno stereotipa o zaposlenicima u dobi iznad 50 godina, naročito u smjeru njihove sposobnosti, performansi, motivacije i prihvatanja promjena, činjenica je da u mnogim tvrtkama postoji povećanje u udjelu zaposlenika u dobi iznad 50 godina. Ova činjenica, u kontekstu radne motivacije, zahtijeva da ovi se ove zaposlenike treba promatrati jednako i pravedno u usporedbi s mlađim zaposlenicima. Promatrane teorije kao relevantne za razumijevanje motivacije zaposlenika u dobi iznad 50 godina su: Maslowljeva teorija, Herzbergova teorija, Teorija postavljanja ciljeva i Teorija očekivanja. Postulati ovih teorija mogu se koristiti za osnaživanje motivacije kod ovih zaposlenika.

Vezano za stilove vodstva, može se tvrditi kako ne postoji najbolji stil vodstva za zaposlenike u dobi iznad 50 godina. Od uspješnih vođa se očekuje da prilagode svoj stil vođenja različitim karakteristikama i potrebama podređenih a i posebnim situacijama. Kroz svoj radni vijek, stariji zaposlenici su vjerojatno iskusili mnoge različite stilove vođenja. Sukladno njihovim radnim značajkama, oni trebaju stil vođenja orijentiran zadatcima. Ovaj stil može inspirirati zaposlenike 50+ na postizanje punog proizvodnog potencijala na suvremenim radnim mjestima. Elemente orijentacije ka zadatcima moguće je pronaći u autoritativnom, demokratskom, menadžmentu pokoravanja, timskom menadžmentu i transakcijskom i transformacijskom vodstvu.

U kontekstu nagrađivanja, važno je primijetiti kako različiti zaposlenici imaju različite potrebe. Što je još važnije, potrebe pojedinaca se mijenjaju kroz vrijeme i zahtijevaju prilagodbu nagrađivanja. Ove potrebe koje se tečno mijenjaju mogu kod pojedinca stvoriti pritisak odlučivanja. Model za predloženi sustav je ovdje '*cafeteria benefits*' plan. Osim redovitih isplata, stariji zaposlenici mogu primiti poticajne isplate, bonuse, beneficije, itd. Ovo nadalje mogu biti novčane nagrade, mirovinska osiguranja, zdravstveno osiguranje, fleksibilan raspored rada, više vremena godišnjeg odmora te briga o djeci ili o starijima. Ovdje je važno

da zaposlenici imaju mogućnost izbora. Ovaj plan dopušta zaposlenicima da skroje svoje koristi prema svojim potrebama i interesima vodeći računa o svom obiteljskom statusu i privatnom životu. Jednako tako, kompenzacije "cafeteria" povećavaju kvalitetu i različitosti dostupnih nagrada za zaposlenike.

Konačno, ocjenjivanje performansi starijih radnika u usporedbi s mlađim radnicima može potaknuti pitanja ljudskih prava. Na početku, stariji zaposlenici trebaju imati iste prilike za unapređenje svojih vještina i sposobnosti kao što to imaju mlađe generacije. Kako bi se postigli odgovarajući ciljevi performansi, stariji radnici trebaju imati pravedne standarde mjerenja performansi, na isti način kao i mlađe kolege. Ciljevi performansi za starije ne mogu se primijeniti uvijek pod istim uvjetima (npr. kada se radi o fizičkom poslu). Performanse su pod utjecajem dobi zaposlenika. Ono što je važno jest činjenica da su stariji radnici motivirani kao i mlađi u doprinosu performansama organizacije. Ostala pitanja koja mogu povećati produktivnost starijih radnika jest primjena za dob posebnih radnih mjesta, posebnih poslova i dobno kombiniranih radnih timova. Dobno kombinirani radni timovi se povezuju sa značajno dužim trajanjem zaposlenja zaposlenika u dobi iznad 50 godina.

MODUL

**Upravljanje
znanjem i
informacijama**

5

Vodič za trenere: InCounselling50+

Naziv modula	Radno opterećenje	Priručnik	Radna knjiga
5. Upravljanje znanjem i informacijama	120 min	str. 97.	str. 76.

Ciljevi učenja

Po završetku ovog dijela tečaja, polaznici će moći primijeniti odgovarajuće metode za osiguravanje znanja i pružanje informacija uz upotrebu tehnologije koja uvažava značajke ciljnih skupina (zaposlenika, onih u prijelazu prema umirovljenju te nezaposlenih u dobi iznad 50 godina).

Polaznici će (na)učiti sljedeće:

- Razumjeti tehnike upravljanja znanjem kako bi se locirale, stekle, zadržale, koristile, kreirale i prenijele informacije unutar tvrtke na prikladan način (sukladno poslovnoj kulturi i kulturi učenja).
- Pripremiti zaposlenike 50+ / nezaposlene 50+ za neovisno i učinkovito stjecanje, upravljanje i dijeljenje informacija, naročito za procese na poslu i za vrijeme traženja posla.
- Objasniti korisne i ometajuće kriterije proaktivnog upravljanja znanjem i prijenosa informacija u praksu.
- Vrednovati kriterije dobrog upravljanja znanjem u organizaciji prilagođenoj dobi.
- Primijeniti različite alate u korist učinkovitog upravljanja znanjem i prijenosa informacija u praksi.
- Pokazati starijim ljudima kako će na koristan način prenijeti informacije za profesionalne radnje i učenje drugih.

Ključne riječi za ovaj modul:

Informacije, znanje, upravljanje znanjem, lociranje znanja, stjecanje, stvaranje, razvoj, prijenos znanja, upotreba znanja, osiguravanje znanja, znanje, očuvanje znanja, cjeloživotno učenje, strategije učenja.

1. Tijek lekcije

Vrijeme	Tijek	Sadržaj	Aktivnosti trenera	Aktivnosti polaznika	Oblik
5 min	Uvodna Vježba 1a	<i>Brainstorming</i> o razumijevanju znanja i ključnih elemenata upravljanja znanjem	Objašnjava uvodni zadatak	<i>Brainstorm</i> vlastitog znanja, svijesti, stavova	Samostalan rad i plenum
4 min	Prezentacija	Ciljevi učenja i pregled	Frontalno	Slušanje	Plenum
8 min	Prezentacija Prvi dio	Važnost znanja u organizaciji	Frontalno	Slušanje i pisanje bilješki	Plenum
10 min	Prezentacija Drugi dio	Upravljanje znanjem u organizacijama	Frontalno	Slušanje i pisanje bilješki	Plenum
10 min	Vježba 1b	Rasprave o <i>brainstorming</i> -u i prezentacija dijela 1 i dijela 2	Objašnjava zadatak, daje ideje, zapisuje bilješke / rezimira	<i>Brainstorm</i> vlastitog znanja, svijesti, stavova	Samostalan rad i plenum
2 min	Prezentacija Treći dio	Lociranje znanja unutar organizacije	Frontalno	Slušanje i pisanje bilješki	Plenum
10 min	Vježba 2	Grupni rad	Objašnjava zadatak, daje ideje, zapisuje bilješke / rezimira	Rade u grupi - <i>brainstorm</i> vlastitog znanja, svijesti, stavova za vrijeme grupnog rada	Grupni rad

5 min	Utvrđivanje znanja iz Vježbe 2	Spajanje rezultata	Moderator	Aktivan doprinos, dijeljenje, obrazlaganje i opovrgavanje mišljenja	Plenum
4 min	Prezentacija Treći dio	Nastavak teme: Lociranje znanja unutar organizacije	Frontalno	Slušanje i pisanje bilješki	Plenum
8 min	Prezentacija Četvrti dio	Stjecanje, stvaranje, razvoj i prijenos znanja u organizaciji	Frontalno	Slušanje i pisanje bilješki	Plenum
10 min	Vježba 3a	Grupni rad prijenos znanja i diseminacija informacija te njihova učestala upotreba unutar tvrtke	Objašnjava zadatak, daje ideje, zapisuje bilješke / rezimira	<i>Brainstorm</i> vlastitog znanja, svijesti, stavova	Samostalan rad
10 min	Vježba 3b	Rasprava o rezultatima	Moderator	Prezentiranje i obrazlaganje mišljenja, spajanje suprotnih argumenata	Plenum
4 min	Prezentacija Peti dio	Upotreba znanja u organizaciji	Frontalno	Slušanje i pisanje bilješki	Plenum
2 min	Prezentacija Šesti dio	Upotreba tehnologije kako bi se omogućilo održivo osiguravanje znanja	Frontalno	Slušanje i pisanje bilješki	Plenum

20 min	Vježba 4a i b.	Razrađivanje argumenata i rasprava o osobnim iskustvima u primjeni tehnoloških alata u organizacijama	Objašnjava zadatak, daje ideje, zapisuje bilješke i rezimira	Razrađuju argumente i ideje, te ih prezentiraju / brane za vrijeme rasprave	Samostalan rad i plenum
10 min	Prezentacija Sedmi dio	Očuvanje znanja u organizaciji	Frontalno	Slušanje i pisanje bilješki	Plenum
8 min	Rezervno vrijeme				

2. Objašnjenja za učionicu

Ovaj se dio treba odvititi kroz 120 minuta. Tema je upravljanje znanjem i informacijama u organizacijama i u privatnom životu pojedinaca.

Rad u učionici počinje uvodnom vježbom. S jedne strane služi kao aktivnost za stvaranje opuštenije atmosfere a s druge strane kao uvod u temu. Temelji se na prethodnom znanju polaznika. Trener se upoznaje sa razinom znanja polaznika, a istovremeno podiže razinu svijesti polaznika za temu.



Vježba 1. Uvodno

Vježba 1a. *Brainstorming*

Molimo razmislite i podijelite s grupom svoje mišljenje (*brainstorm*) o dva pitanja u nastavku.

- Što za vas znači znanje?
- Koje ključne elemente pokriva upravljanje znanjem ili treba pokrivati?



[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

2

Prije prezentiranja koraka i elemenata uvođenja upravljanja znanjem, trener pita polaznike za njihovo mišljenje, što je najvažnije u procesu upravljanja znanjem. U ovoj *brainstorming* vježbi, treneru je potrebna ploča ili *flipchart* i pribor za pisanje kako bi zapisao najvažnije rezultate. Ova aktivnost predstavlja uporište za prvi i drugi dio prezentacije.

Nakon toga, trener predstavlja važnost znanja u organizaciji i društvu. Razlike između podataka, informacija, znanja i pameti (mudrosti) npr. temeljem "piramide znanja", predstavljene su sljedećim slajdom:

1. Važnost znanja u organizaciji



HTTP://WWW.IN50PLUS.COM

7

Korak 1: Naglasiti važnost i relevantnost znanja

Vrlo je važno predstaviti kategorije znanja, naročito podjelu na eksplicitno znanje i prešutno znanje. Kako bi se razumjelo značenje prešutnog znanja u procesu planiranja i primjene, proces upravljanja znanjem je naročito koristan za pod-procese organizacije, npr. lociranja znanja, razvoja i prijenosa znanja, razmjene znanja, očuvanja znanja.

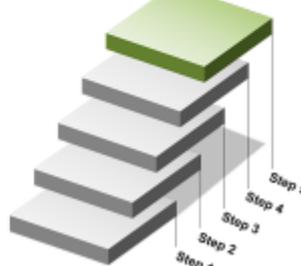
Treba podcrtati da je prešutno znanje vrsta individualnog znanja. Stječe se i poboljšava skupa s iskustvima. Njegova primjena služi organizaciji u ovisnosti o volji pojedinog zaposlenika.

Trener predstavlja i opisuje korake upravljanja znanjem, predstavljene u sljedeća dva slajda. Pa nakon toga ohrabruje polaznike da izraze svoje mišljenje i podijele iskustvo povezano s odabranim koracima upravljanja znanjem u praksi.



2.2 Odabrani koraci procesa upravljanja znanjem

- **Korak 1:**
Identifikacija i lociranje znanja unutar organizacije
- **Korak 2:**
Stjecanje, stvaranje, razvoj i prijenos znanja unutar organizacije.
- **Korak 3:**
Upotreba znanja u organizaciji
- **Važno pitanje:**
Kako diseminirate informacije ili znanje i osiguravate njegovu čestu upotrebu unutar tvrtke?



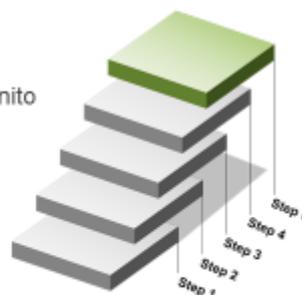
HTTP://WWW.IN50PLUS.COM

12



2.2 Odabrani koraci procesa upravljanja znanjem

- **Korak 4:**
Korištenje tehnologije kako bi se omogućilo održiva sigurnost znanja
- **Važna pitanja:**
 - Kako povezati ljude u dobi iznad 50 godina s digitalnim platformama?
 - Kako motivirati ljude u dobi iznad 50 godina općenito i u smjeru promjene stavova prema radu s IT?
- **Korak 5:**
Očuvanje znanja u organizaciji
- **Važna pitanja:**
 - Kako pohraniti i osigurati informacije i znanje?
 - Kako organizirati funkcioniranje zajednice alumni?



HTTP://WWW.IN50PLUS.COM

13

Nakon prezentiranja prvog i drugog dijela, rezimiraju se rezultati *brainstorming*-a i povezuju s predstavljenim sadržajem. U ovoj vježbi 1b od polaznika se očekuje da vode raspravu o svojim rezultatima uzimajući u obzir predstavljenu teoriju.

Nakon toga, prezentacija trećeg dijela počinje s kratkim inputom i vježbom 2. Za potrebe vježbe 2, trener dijeli polaznike tečaja na grupe od po 4 polaznika, 2 specijalista ljudskih resursa i dva savjetnika. Traži od polaznika da razgovaraju o tome koje bi alate za lociranje znanja koristili ili preporučili. (To su) Alati koji se koriste u organizaciji za lociranje, identificiranje i bilježenje unutarnjih izvora informacija. Nakon toga trener rezimira vježbu i na ploču/*flipchart* zapisuje rezultate. Kasnije, trener prezentira popis alata za lociranje znanja i opisuje svaki alat.

Popis alata je predstavljen na slajdovima, npr. sljedećem i "otvoren" je. To znači da lociranje znanja u organizaciji ovisi također o kreativnosti ljudi koji stvaraju alate i metode lociranja. Vježba 2 ima za cilj promoviranje kreativnosti polaznika u domeni lociranja znanja te popunjavanje popisa alata i metoda za lociranje znanja.



3. Lociranje znanja unutar organizacije



Organizacijsko znanje je pohranjeno u mrežama i odnosima, u nepisanim pravilima ponašanja i u zajedničkim vrijednostima. Zbog toga je neophodno locirati dostupne izvore kolektivnog znanja, korištenjem:

- matrice kompetencija,
- prethodnog iskustva zaposlenika i timova stečenog prilikom uvođenja organizacijskih promjena,
- mrežne analize,
- organizacije mapa znanja, što omogućava isticanje izvora ključnih resursa znanja.

Korak 2: Kako steći, stvarati, razvijati i prenositi znanje organizacije

Trener prezentira formalne i neformalne metode stjecanja i razvijanja znanja. U tom kontekstu, polaznike se potiče na raspravljanje o načinima stvaranja i razvoja znanja, naročito za zaposlenike u dobi iznad 50 godina. S obzirom na ovo je i postavljena vježba 3. Iste grupe će se skupiti i odgovoriti na dana pitanja te pronaći daljnje argumente i protuargumente za određene alate i metode u svrhu prijenosa znanja.



4. Stjecanje, kreiranje, razvoj i prijenos znanja



Vježba 3b. Rasprava

- Na koji način vi diseminirate /biste vi diseminirali informacije ili znanje unutar tvrtke osiguravajući njegovo često korištenje?



[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

24

Ova rasprava za svrhu ima naglašavanje potencijala zaposlenika u dobi iznad 50 godina kada se radi o upravljanju znanjem. Kroz raspravu (vježba 3b) zajedničko se znanje i iskustvo mogu razmijeniti te pronaći nove perspektive i mogućnosti.

U tom kontekstu treba objasniti proces stvaranja znanja i dodijeljene uloge zaposlenika 50+, naročito: *in-house* konzultanta, stručnjaka, *benchmark* istraživača.



4. Stjecanje, kreiranje, razvoj i prijenos znanja



Zahvaljujući iskustvu i praktičnom znanju, zaposlenici 50+ mogu igrati važnu ulogu u procesu stvaranja znanja.

Oni mogu obavljati važne funkcije, npr. kao:

- *In-house* konzultanti,
- Stručnjaci,
- *Benchmark* istraživači.

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

20

Drugi važni procesi upravljanja znanjem su prijenos i širenje znanja. Ove procese treba objasniti u učionici. Trener treba predstaviti načine prijenosa znanja organizacije i razvoja kao što su "grupe stručnjaka", Oxford debate, tematske konferencije, neformalni sastanci. Sadržaj ovoga može se pronaći u priručniku. Nadalje, treba objasniti i opisati uloge zaposlenika 50+ (mentor, *in-house* učitelj, distributer - prijenosnik).



4. Stjecanje, kreiranje, razvoj i prijenos znanja



Menadžeri ljudskih resursa igraju važnu ulogu u odabiru znanja. Oni promatraju i zahtijevaju specifična znanja kod različitih skupina zaposlenika i omogućavaju moguće puteve prijenosa i razvojnih mogućnosti. Ovo primjerice može sadržavati:

- „stručne skupine”, „Oxford debate”, tematske konferencije, neformalne sastanke.

Zaposlenici 50+ mogu igrati posebnu ulogu u prijenosu i širenju znanja, kao:

- Mentori ili *in-house* učitelji
- Distributeri (prijenosnici).

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

22

Kako bi stvarali druge alate i mehanizme koji podržavaju prijenos znanja u tvrtki i koji potiču zaposlenike 50+ na prijenos znanja, od polaznika se traži grupni rad. U domeni vježbe 3a i 3b, o ovim ulogama se može raspravljati i promišljati s nekoliko točaka gledišta.

Temeljem vježbe 3a i 3b polaznici svoju grupa pripremaju preporuke kako bi se realizirao proces prijenosa znanja u multi-generacijskoj organizaciji (posebno mentoriranje, inter-mentoriranje). U ovoj se vježbi trener osvrće na znanje i iskustvo polaznika te nadopunjava ovo znanje (kao u Kolbovom krugu učenja).

Polaznici tečaja dijele svoja mišljenja. Trener bilježi ideje te u sažetku kaže kako za sve zaposlenike veliku važnost ima pristup informacijama. Načini diseminacije znanja mogu biti npr. sudjelovanje u grupnim raspravama, strukovnim konferencijama, radnim grupama i grupama timova, Oxford debatama i izradi izvješća koje će dijeliti s drugima.

Trener treba naznačiti kako je jedan od najvažnijih elemenata upravljanja znanjem, njegova učinkovita primjena. Ovaj korak je važno opisati i naglasiti koje uloge u takvom procesu igraju zaposlenici u dobi iznad 50 godina. Ovo primjerice može biti uloga ljudskog repozitorija, suca ili porotnika. Kako bi opisao ove uloge, trener može o njima ponovno pročitati u vodiču za trenere.



5. Upotreba znanja u organizaciji

- Jedan bitan element upravljanja znanjem jeste njegova učinkovita upotreba.
- Ona služi adresiranju potreba i svrhe organizacije.
- Neophodno je demonstrirati vrstu mudrosti upotrebe znanja, što je tipična karakteristika zaposlenika 50+
- Tada, zaposlenici 50+ mogu odigrati posebnu ulogu u organizacijama, npr.:
 - ljudskog repozitorija,
 - suca /porotnika.

Korak 4: Korištenje tehnologije kako bi se omogućilo održivo osiguranje znanja

Trener predstavlja informacijske tehnologije (IT). Na ovom je slajdu također objašnjeno kako se ekspertni sustavi odnose na savjetodavni sustav, sustav kritiziranja i sustav donošenja odluka bez ljudske kontrole. Dalje se može međusobno podijeliti i raspraviti na koji način upravljanje znanjem može biti podržano u organizaciji. Pored toga, polaznici mogu podijeliti iskustva o primjeni i korištenju tehnoloških alata s posebnim osvrtom na zaposlenike u dobi iznad 50 godina. Uz to, treba se posvetiti i izazovima koji su uz to vezani te preprekama za primjenu alata upravljanja znanjem koji su prilagođeni dobi.



6. Korištenje tehnologije kako bi se omogućilo održivo očuvanje znanja

Vježba 4.

a. Pojedinačan rad

Razgovarajmo o vašem iskustvu

- Koja iskustva imate u primjeni tehnoloških alata naročito kada su u pitanju zaposlenici 50+?
- Što može predstavljati poteškoće ili probleme koji su povezani s takvom primjenom?
- Na koji način ohrabrujete pojedince u dobi znad 50 godina na korištenje novih tehnologija?

b. Rasprava

Povežite sve rezultate



[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

28

Posljednja vježba 4 sastoji se od dva dijela. Vježba 4a namijenjena je samostalnom radu i bavi se prethodno spomenutim temama tehnoloških alata za upravljanje znanjem te alatima za upravljanje znanjem prilagođenim dobi. Prvo, polaznici navode najbitnija iskustva, zaključke i argumente. Drugo, u vježbi 4b polaznici razmjenjuju svoja iskustva. U ovisnosti o vremenu, može se pripremiti više pitanja te ih prvo raspraviti u manjim grupama. Potom se rezultati spajaju na plenarnom dijelu.

Međutim, ako se provodi kako je planirano, vježba 4 se sastoji od samostalnog rada i razmjene na zajedničkom plenumu.

Korak 5: Očuvanje znanja u organizaciji

Očuvanje organizacijskog znanja jest predstavljeno. Konkretizirano je na koji se način pohranjuju i osiguravaju informacije i znanje. U tom smislu, može se još objasniti i na koji način se organizira funkcionalna zajednica alumni.

3. Preporuke za podskupine

Sve aktivnosti usmjerene na zaposlenike koje se odnose na upravljanje znanjem tiču se zaposlenika svih dobnih skupina. U tom smislu je vrijedno naglasiti kako zaposlenici u dobi iznad 50 godina i zaposlenici u prijelaznom razdoblju mogu odigrati jako važnu ulogu u ovom procesu.

Zaposlenici u dobi iznad 50 godine / zaposlenici u dobi iznad 50 godina koji su u prijelazu prema umirovljenju

Ljudi u dobi iznad 50 godina suiskusni pojedinci (u smislu životnog i profesionalnog iskustva). Posjeduju veliki zalag podjednako eksplicitnog znanja koje su stekli za vrijeme godina svog funkcioniranja u organizacijskim strukturama svoje tvrtke, kao i iznimno vrijedno prešutno znanje preneseno u učinkovitost posla, kompetencije, intuiciju, sposobnost rješavanja problema i suočavanje sa složenim situacijama. Sve dok je njihovo eksplicitno znanje moguće kodirati i podijeliti s drugim zaposlenicima, njihovo prešutno (skriveno) znanje je individualni potencijal svakog pojedinog zaposlenika. Zbog toga, samo o tom zaposleniku ovisi slaže li se s korištenjem istoga za ciljeve organizacije i dijeljenje s drugim zaposlenicima. U slučaju zaposlenika u dobi iznad 50 godina, ovo je posebno važno ukoliko planiraju otići u mirovinu u ne tako dalekoj budućnosti. Ali ako tvrtka ne vodi odgovarajuću brigu o očuvanju njihovog znanja, ono može biti bespovratno izgubljeno. Naročito se to odnosi na prešutno znanje koje je ponekad tako prirodno, intuitivno ili čak uobičajeno, da ni zaposlenici sami nisu svjesni kako ga posjeduju. U tom smislu, važnu ulogu u organizaciji igraju ljudi koji su odgovorni za izgradnju organizacijske kulture i strategije upravljanja znanjem (menadžeri, djelatnici službi ljudskih resursa).

Treba upamtiti da je svaka faza implementacije procesa upravljanja znanjem od iznimne važnosti pa zaposlenici u dobi iznad 50 godina trebaju biti uključeni u svaki njegov korak. Specijalisti ljudskih resursa trebaju voditi računa o adekvatnom planiranju i implementaciji svake faze kako bi se zajamčilo uspješno okončanje cijelog procesa. Počevši s lociranjem znanja u organizaciji, radi se o dijagnosticiranju potencijala znanja pojedinaca i organizacijskog znanja grupe. Kad smo jednom dijagnosticirali znanje o resursima u tvrtki (posebno potencijala zaposlenika u dobi iznad 50 godina), bit će moguće odrediti nedostatke znanja i planirati strategije dobivanja znanja izvana. S druge strane, znajući koje znanje već imamo na raspolaganju, lakše je planirati daljnji razvoj i proces prijenosa i predavanja znanja (zaposlenicima, organizacijskim jedinicama koje ga trenutno nemaju na raspolaganju). Na ovoj osnovi moguće je planirati cijeli sustav organizacijskog učenja, uz inteligentno korištenje novih tehnologija. Zbog učinkovitosti cijelog procesa, važno je – osim lociranja, regrutiranja,

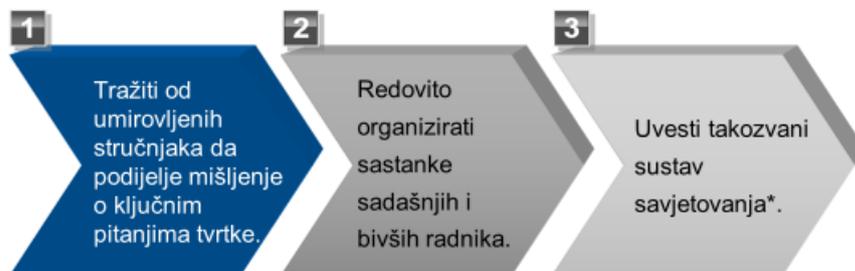
razvoja, prijenosa znanja, organizacijskog učenja – pohraniti znanje u organizaciji. Na ovaj način spriječit će se gubitak stečenog potencijala (naročito za zaposlenike u dobi iznad 50 godina). Ako se neke faze izostave, ili planiraju i primijene na krivi način, u rizik dovodimo uspjeh cijelog procesa upravljanja znanjem. Jako je važno zapamtiti kako zaposlenici u dobi iznad 50 godina mogu igrati specifične uloge u svakom koraku upravljanja znanjem.

Također treba naglasiti kako zaposlenici imaju određenu vrstu znanja na raspolaganju. Oni ga generiraju i čuvaju u svojim umovima te ga izražavaju u organizaciji svojim ponašanjem ili sposobnošću nošenja s izazovima posla. Vrlo je važno voditi računa o tome kako bi zaposlenici bili voljni, spremni i otvoreni za upotrebu svog znanja u svrhu realizacije ciljeva organizacije. Prikladno osmišljena atmosfera na radnom mjestu može ovdje biti od pomoći a osobe poput menadžera i specijalista ljudskih resursa su za njega odgovorne. Nije dovoljno samo primijeniti mehanizme čiji je cilj stjecanje znanja zaposlenika (npr. obuke za zaposlenike, radionice, konferencije, itd.). Treba se također pobrinuti da je znanje apsorbirano od strane zaposlenika upotrijebljeno u tvrtki i preneseno drugim zaposlenicima. Ono ovisi s jedne strane o volji zaposlenika koji znanje posjeduju i s druge strane o njihovoj mogućnosti i prostoru kojega mogu stvoriti specijalisti ljudskih resursa. U tom smislu, jako je važno poticati zaposlenike 50+ na dijeljenje znanja. Kako bi ovo bilo moguće, zaposlenici u dobi iznad 50 godina trebaju osjećati poštovanje od strane menadžera. Menadžeri se trebaju pobrinuti za reduciranje bojazni zaposlenika u dobi iznad 50 godina koji su povezani s gubitkom prednosti / dominacije u tvrtki (koja je povezana s njihovim znanjem i iskustvom). Ove bojazni su često uzrokovane strahom za svoju poziciju u tvrtki (u usporedbi s mlađim zaposlenicima). Važan zadatak koji stoji naspram specijalista ljudskih resursa jest ohrabrivanje zaposlenika u dobi iznad 50 godina na otvorenost za promjene. U ovom slučaju, vrijedno je ukazati im na prednosti mogućih promjena i ukazivanje na praksu kako promjene mogu imati pozitivan učinak na njihove karijere.

U procesu upravljanja znanjem, vrlo je važno osiguravanje znanja i njegovo očuvanje. Ovo je vrlo važan zadatak, naročito u slučaju zaposlenika u prijelazu prema umirovljenju. Proces mentoriranja i inter-mentoriranja treba pažljivo primjenjivati u organizaciji. Vrlo je važno poticati zaposlenike u prijelazu prema umirovljenju da se pridruže zajednici alumni (nakon umirovljenja). Proces njihove pripreme za ulogu npr. savjetnika, treba započeti za vrijeme procesa prijelaza prema umirovljenju.



7.2 Na koji način organizirati funkcionalnu zajednicu alumni?



*Sustav savjetovanja – radnici koji su pred odlaskom u mirovinu mogu pomoći mlađima da se smjeste u tvrtki. Ovakav sustav može se nastaviti i nakon umirovljenja – za određene benefite poput novca ili zdravstvene skrbi.

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

33

Tražitelji zaposlenja u dobi iznad 50 godina

Znanje određuje i uspjeh organizacije kao i uspjeh pojedinaca – ono čini profesionalni potencijal svakoga od nas. Karijerni savjetnici koji surađuju s nezaposlenima i tražiteljima zaposlenja u dobi iznad 50 godina trebaju svoje klijente osvijestiti o važnosti znanja – i u kontekstu kompetentne upotrebe i predstavljanja (npr. tijekom razgovora s poslodavcima) i o važnosti koje se tiče konkurentnosti zaposlenika i tražitelja zaposlenja. Karijerni savjetnik treba težiti dijagnosticiranju izvora znanja, sposobnosti i kompetencija svog klijenta. Ovo se može primijeniti formalnim i strukturiranim metodama, kao što su, između ostalog dijagnostički testovi, npr. testovi znanja, testovi kompetencija ili testiranje stavova. Ovdje mogu biti od pomoći manje formalni alati, npr. intervju, razgovor s klijentom za vrijeme kojeg je moguće pitati ga o izvorima stručnog znanja i samoprocjeni koje se tiče njihovog znanja ili sposobnosti (npr. u rasponu aktivnog traženja posla, pripreme prijavne dokumentacije, prezentiranja za vrijeme intervjua). Na ovoj osnovi moguće je dijagnosticirati mogući jaz, skupa s ukazivanjem na područja individualnog razvoja i nastavka rada s klijentom.

Također je značajno osvještavanje klijenata o činjenici da je proces učenja važan zbog dinamičnog mijenjanja i zahtjeva tržišta rada. Postoje i formalne i neformalne metode povećanja nečijeg znanja. Nezaposleni 50+ i tražitelji zaposlenja trebaju biti svjesni kako je važno stalno upoznavanje s novostima vezano uz njihovu profesiju, kao i s novim trendovima koji su povezani s napretkom organizacije posla (npr. upotreba novih tehnologija u poslu).

Izazov za karijerne savjetnike jest uvjeriti nezaposlene u dobi iznad 50 godina i tražitelje zaposlenja da postanu otvoreni za promjene – pronaći nove alternative, mogućnosti i prilike (npr. u domeni stjecanja novog znanja i sposobnosti). U tom smislu, karijerni savjetnici mogu koristiti slične preporuke koje su predstavljene za posao specijalista ljudskih resursa (slajdovi: 32, 33, 34).

MODUL

Uvod u
savjetovanje

50+

6

Vodič za trenere: InCounselling50+

Naziv modula	Radno opterećenje	Priručnik	Radna knjiga
6. Uvod u savjetovanje 50+	120-180 min	122. str.	96. str.

Ciljevi učenja

Po završetku tečaja, polaznici su sposobni kreirati cjeloviti proces savjetovanja za populaciju u dobi iznad 50 godina, koji je u skladu s potražnjom na tržištu.

Sudionici će (na)učiti o:

- Primjerima dobre i loše prakse kao i kriterijima za pozitivne i negativne faktore utjecaja na procese savjetovanja u praksi
- Najvažnijim teorijama savjetovanja i njihovoj primjeni u praksi
- Ključnim elementima (npr. pregovaranje oko ugovora) procesa savjetovanja s cjelovitog stajališta.
- Određenim aspektima konzultacija i procesa savjetovanja.
- Individualnim konzultacijama u okviru karijernog savjetovanja i savjetovanja u prijelaznim životnim razdobljima u skladu s odgovarajućim teorijama savjetovanja, a uzimajući u obzir osobna iskustva i potrebe klijenta.

Ključne riječi za ovaj modul:

Savjetnikova vještina, empatija, pouzdanost, otvorenost, iskrenost, podijeljena odgovornost, zajednički ciljevi, emocionalna spremnost, kognitivna spremnost, znanje o sebi, znanje o zanimanju, vještine odlučivanja, subjektivna percepcija, okolina, organizacijske vrijednosti, refleksija društva, svjesnost, briga o sebi, evaluacija

1. Slijed lekcije

Vrijeme	Slijed	Sadržaj	Aktivnosti trenera	Aktivnosti polaznika	Oblik
3 min	Prezentacija	Ciljevi učenja, pregled	frontalno	Aktivno slušanje	Plenum
10 min	Uvodna vježba 1	Primjer loše prakse, ukazivanje na najvažnije ciljeve, elemente, korake i sadržaje savjetovanja → Uspostaviti zajedničko razumijevanje	Prezentira pitanja i vježbe	Razmatranje iskustva i vlastitih ideja: Profiliranje ponašanja savjetnika	Rad s partnerom i plenum
10 Min	Sumiranje rezultata (utvrđivanje znanja)	Mentalne mape razumijevanja ljudskih resursa i savjetovanja	Sumira rezultate u mentalnoj mapi, moderator	Prezentira rezultate i komentira rezultate drugih	plenum
6 min	Prezentacija 1. dio	Teorije i procedure savjetovanja u kontekstu 50+	frontalno	Slušanje i zapisivanje bilješki	plenum
10 min	Ekskurs: ljudski resursi, vježba 2	Proces savjetovanja u ljudskim resursima, ponavljanje rezultata iz modula 3	Objašnjava zadatak i moderator	Razmišlja o ciljevima zaposlenika i organizacije i prezentira ih	Samostalni rad i plenum
10 min	Razmjena mišljenja o vježbi 2	O razlikama između ljudskih resursa i savjetovanja, uspostaviti	moderator	Diskutira	plenum

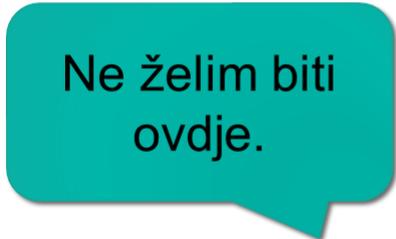
		zajedničko razumijevanje			
10 Min	Prezentacija, nastavak 1. dijela	Rezimiranje vlastitih radnih zadataka i aktivnosti savjetovanja	frontalno	Aktivno slušanje i zabilježavanje	plenum
15 min	PAUZA				
10 Min	Vježba 3 Uvod u 3. dio	Stereotip savjetnika	Predstavlja vježbu i moderator	Razviti/opisati stereotipnog specijalista za ljudske resurse i savjetnika	Savjetnici pripremaju profesionalni profil specijalista za ljudske resurse (<i>HR PERSONA</i>) i obratno (grupni rad i plenum)
10 Min	Utvrdjivanje i razmjena znanja	Prezentacija rezultata i razmjene	Zapisuje rezultate u slajd	Grupe ljudskih resursa i savjetnika prezentiraju oba profesionalna profila (<i>PERSONA</i>)	Grupni rad, plenum
5 Min	Prijelaz iz vježbe u input	Usporedba profila (<i>PERSONA</i>) i teorijskih savjetničkih vještina	frontalno	Aktivno slušanje i zabilježavanje	plenum
20 min	Prezentacija 3., 4. i 5. dijela	Klijent, refleksija i evaluacija	frontalno	Aktivno slušanje i zabilježavanje	plenum
18 min	Pripremanje	Priprema kartica	Objašnjava	Priprema	Samostalni

	vježbe 4	sa slučajevima i ulogama	zadatak, pruža podršku u formulaciji slučaja	slučaja, igranje uloga (5 min svaki krug) i poboljšanje detalja	rad
30 min	Prezentacijski krug	Prezentacija vlastitih slučajeva	moderator	prezenter	plenum
13 min	Dodatno vrijeme				

Ova se lekcija također može realizirati u 120 minuta. U tom slučaju, vježbe 2 i 3 se ne izvode već se daju za domaći rad ili kao vježba za fazu samostalnog učenja. **Praktična orijentacija u učionici.**

2. Objašnjenja za učionicu

Ovaj se dio realizira u 120 ili 180 minuta, ovisno o dostupnom vremenu. Primjerice, ako grupa ima prijašnje prošireno temeljno znanje, na ovaj modul se može staviti naglasak. Ako su sudionici više zainteresirani za zadaće poslodavca, motivaciju, organizacijsko ponašanje ili upravljanje znanjem i informacijama, ovaj dio se može skratiti. Lekcija se sastoji od četiri teoretska dijela: opće teorije savjetovanja, savjetnika, klijenta kao i refleksije i evaluacije savjetovanja.



Ne želim biti ovdje.



To nije moj problem!

Ukupno su četiri vježbe. Vježbe 2 i 3 se mogu prebaciti ukoliko se odluči za kraću varijantu od 120 minuta. Uvodna vježba 1 služi za uspostavljanje zajedničkog razumijevanja savjetovanja među specijalistima za ljudske resurse i savjetnicima. Daje se ovaj uvodni primjer loše prakse. Temeljem ovog, sudionici bi trebali razmisliti o značenju savjetovanja za njih, kao i o ključnim elementima, koracima i sadržajima. U ovoj se vježbi trebaju osvrnuti na svoje vlastite radne aktivnosti. Trener skuplja rezultate u mentalnoj mapi ili listi kako bi ih se kasnije usporedilo ili razjasnilo. Ovaj zadatak ima za cilj spojiti grupe kako bi se sudionici upoznali. Istovremeno, time se želi izbjeći kasnije nesporazume. Može se pretpostaviti da se preduvjeti, procedure i strukture savjetovanja bitno razlikuju u ljudskim resursima i organizacijama za savjetovanje.

Sljedeći input je prilično utemeljen na teoriji i predstavlja pregled savjetničkih teorija, procedura, pristupa, intervencija i paradoksa. Više je usmjeren na savjetnike i služit će kao temelj za dalje unaprijeđenje. Istovremeno, specijalisti za ljudske resurse bolje razumiju perspektivu rada savjetnika. No, nužno je osvrnuti se i na aktivnosti savjetovanja u ljudskim resursima.

Projektni rezultati intervjua pokazuju da savjetnici u ljudskim resursima ne provode duge i učestale procese savjetovanja, njihova je uloga više posrednička te pokušavaju pojasniti ciljeve i akcijski plan tijekom jednog razgovora. Stoga se u ovaj dio može ugraditi vježba 2 koja je poduzetnički orijentirana. Po objašnjenju procedure savjetovanja, sadržaj se može

povezati sa savjetovanjem u ljudskim resursima. Vježba bi trebala otkriti najvažniji element: jedan ili više zajedničkih ciljeva zaposlenika i poslodavca. U kontekstu ljudskih resursa, ovi ciljevi su usklađeni s individualnim interesima i željama kao i s vrijednostima i strategijom poduzeća. Ovdje nam može pomoći vježba 2 modula 3 kako bismo razumjeli očekivanja i osobine vlastitih zaposlenika u dobi iznad 50 godina.

Stoga bi hipotetski trebali formulirati cilj zaposlenika u dobi iznad 50 godina. U drugom koraku će provjeriti je li ovaj cilj usklađen s ciljem poduzeća. Treći korak pomaže u usklađivanju ovih ciljeva i načinu njihovog promicanja.

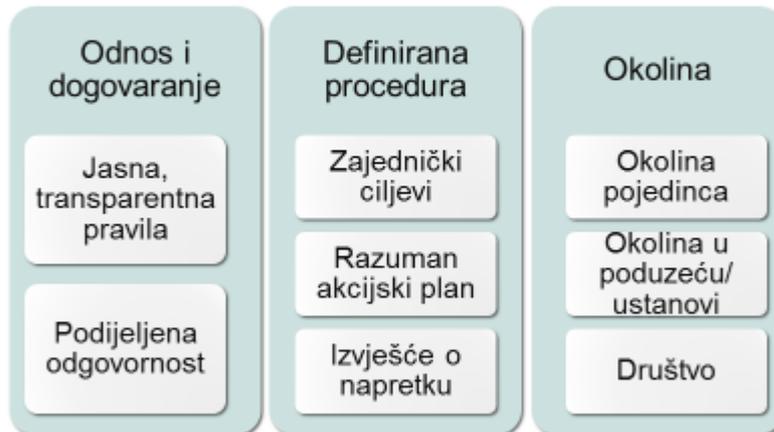
Ovo je temelj cjelokupnog savjetovanja. Postavljanje zajedničkog niza ciljeva, prije svega, pomaže u razumijevanju očekivanja. Ovo je temelj cjelokupnog kasnijeg djelovanja, budući se iz zajedničkih ciljeva i jasnih očekivanja mogu definirati jasni akcijski planovi.

	Ciljevi zaposlenika	Ekvivalentni ciljevi poslodavca?	Kako promicati ciljeve?
1.			
2.			
3.			

Nakon svakog od četiri dijela nalazi se sažetak najvažnijih aspekata procesa savjetovanja. Ovo se temelji na teorijskom inputu i može poslužiti kao orijentacija na što se fokusirati u savjetovanju. Budući su sažetak i evaluacijski kriteriji temeljeni na teoriji, to služi kao temelj za dalje unaprijeđenje i prilagodbu za dalje korištenje od strane samog sudionika. Cjelokupni sažetak kriterija naveden je u radnoj knjizi.



2. Savjetovanje: Sažetak



Berne, 1966; Egan, 1998; Peterson et al., 1999; Katsarov et al., 2014

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

15

Treći dio o savjetniku počinje s vježbom 3 koja je opcionalna. Vježba 3 je slična uvodnoj vježbi 1. Za cilj ima razmotriti stereotipe, stvarne vještine i stavove prema radnim mjestima u ljudskim resursima i savjetovanju. Stoga se formiraju dvije grupe. Jednu grupu čine specijalisti za ljudske resurse, a drugu savjetnici. Vježba je opisati profil stereotipnog savjetnika (*PERSONA*) iz druge grupe, s najvažnijim zadacima, vještinama, stavovima i osobinama. To znači da specijalisti za ljudske resurse opisuju profil savjetnika i obratno. Sudionici za vježbu koriste obrazac u radnoj knjizi.

Ime, dob, povijest	Najvažniji zadaci/ česta pitanja i molbe	Najkorištenije metode i intervencije u savjetovanju	Ponašanje / Stavovi	Vještine i kompetencije

Ovo je detaljniji nastavak vježbe 1. Profili (*PERSONA*) su kasnije predstavljani u plenumu. Trener sumira najvažnije rezultate u slajdu i vodi objašnjavajući komentare i pitanja.

U drugom koraku, trener povezuje rezultate s teorijski zaključenim vještinama i stavovima savjetnika. S ovim u vezi, važno je skrenuti pažnju sudionicima da je percepcija savjetnika

također subjektivna. Prikazuje se video kako bi se to pokazalo. Video obično služi kao uporište za odabranu percepciju i podiže svijest o tome da pojedinac percipira ono na što se fokusira.

Istovremeno, ovaj video omogućava lagani prijelaz do zadnjeg dijela refleksije i evaluacije. Ovaj zadnji dio je fokusiran na input bez vježbi.

Posljednja završna vježba 4 se nalazi na samom kraju lekcije i koncipirana je kao studija slučaja s karticama uloga. Kartice s ulogama pokrivaju sve tri perspektive: savjetnika, klijenta i promatrača.

	Iskustvo savjetnik	kao	Iskustvo klijent	kao	Iskustvo promatrač	kao
Savjetnik - Aktivno slušanje - Empatija - Potiče i osnažuje						
Klijent - Spremnost - Realistična samoprocjena - Angažiranost						
Savjetovanje - Podijeljena odgovornost - Zajedničko definiranje problema i plan djelovanja						
Okolina pojedinca i organizacije su ispravno uzete u obzir						

Sastave se grupe od po tri sudionika, slože oko definicije problema i odigraju uloge. Igranje uloga se izvodi tri puta tako da svaki član grupe po jednom dobije svaku ulogu (savjetnik, klijent, promatrač). Svaka uloga ima pripadajuću kartu s određenim uputama i pitanjima na koje se uloga fokusira tijekom igrokaza. Slučajevi su iz prakse projektnih članova, a radi se o prilagođenim i anonimnim situacijama iz stvarnog života. Slučajevi se odnose na podskupine

zaposlenika u dobi iznad 50 godina, zaposlenika u prijelazu prema umirovljenju te tražitelja zaposlenja u dobi iznad 50 godina. Na ovaj način i specijalisti za ljudske resurse i savjetnici mogu predstaviti poteškoće iz svojih praksi kako bi kolege bolje razumjele ključne probleme i poteškoće s kojima se susreću. Pozornost se skreće na stvarne situacije na koje se treba fokusirati.

Nakon igranja uloga, svaka grupa ukratko prezentira slučaj te poteškoće i zaključke s ulogama. Slučaj se potom diskutira na plenumu. Ostali izlažu svoje mišljenje i moguća dalja rješenja.

3. Preporuke za podskupine

Zaposlenici u dobi iznad 50 godina



3. Klijent

- Razmisliti o ciljevima zaposlenika 50+
- Kognicija starijih osoba funkcionira na drukčiji način
 - Zbog drukčijeg procesa socijalizacije
 - Zbog više i različitih iskustava, npr. IKT
 - Lokus kontrole
 - Kognitivni kontrolni mehanizmi

Artistico et al., 2003;
Ng & Feldmann, 2008;
FitzGerald et al., 2017

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

16

Osim u pojedinačnim slučajevima, input daje nekoliko poveznica na pojedine podskupine. U tom kontekstu, gore prikazani slajd se odnosi na zaposlenike u dobi iznad 50 godina. U tom smislu se vraćamo na uvodna razmišljanja iz modula 3. Koje su potrebe i ciljevi zaposlenika u dobi iznad 50 godina? Mogu se javiti različite percepcije zbog različitih poduzeća i organizacija, kao i različitih predstavnika ciljnih skupina. To znači da bi savjetnici mogli percipirati zaposlenike u dobi iznad 50 godina kao anksiozne, jer su takvi savjetnici specijalizirani u tom području i uglavnom rade s osobama koje pate od anksioznosti.

Ovo može biti povod za diskusiju o **senzibiliziranju** svakog sudionika o **potencijalnim klijentima ili zaposlenicima**. Ovo je korisno za sve, jer savjetnici stvaraju sliku svojih klijenata koji su potencijalni zaposlenici. S druge strane, specijalisti za ljudske resurse objašnjavaju potrebe i ciljeve svojih zaposlenika, koji mogu postati budući klijenti savjetnicima. Budući klijenti nisu samo nezaposleni pojedinci, nego i oni pred umirovljenje kao i oni koji žele ostati aktivni nakon umirovljenja. Kroz ovu razmjenu, može se dobiti bolje razumijevanje i profil osoba u dobi iznad 50 godina.

U kontekstu zaposlenika u dobi iznad 50 godina, osobito se mora istaknuti **empatični stav** savjetnika. Ovo je od osobite važnosti, budući da intrinzični i emocionalni motivatori postaju sve važniji s godinama. Istovremeno, ljudi u dobi iznad 50 godina postaju sve više

heterogenični. Stoga se kroz razmjenu iskustava između dvije grupe savjetnika može iskristalizirati empatični stav koji će bolje odgovarati heterogeničnijim i emocionalnijim zaposlenicima u dobi iznad 50 godina.

Zaposlenici u dobi iznad 50 godina u prijelazu prema umirovljenju

U profesionalnom savjetovanju najčešće se javljaju odluke o zanimanju, nezaposlenosti ili traženju zaposlenja. Postupno se sve više obrađuju i prijelaz po umirovljenju ili aktivnosti nakon umirovljenja. Uslijed dužeg očekivanog životnog vijeka Europskih građana, aktivnosti nakon umirovljenja postaju sve važnije.

Osobito je za ovu podskupinu umirovljenika važno proširiti pojam savjetovanja. Kao što je objašnjeno u modulu 3, važno je ponovno promisliti o različitim **konceptima dobi, aktivnosti nakon umirovljenja te mentalnoj pripremi** za mirovinu.

Kako bi se moglo ponovno promisliti o ova tri aspekta, nužno je znanje o zanimanju prilagoditi zaposlenicima u prijelazu prema umirovljenju. Za napredak klijenta ključna je osvještenost o **znanju o zanimanju**. U pogledu ovog znanja, u konzultacijama savjetovanja se osobito trebaju obraditi buduće životne uloge, ciljevi i očekivanja. Stručan savjetnik se fokusira na osnaživanje i poticanje klijenta na samostalni napredak. Pritom, tema procesa tranzicije neće biti prenaplašena niti podcijenjena. Nadolazeće životne promjene mogu biti velike, ali pojedinci se neće bojati teme. Uz to, klijent ne mora odmah znati koji ga životni ciljevi i uloge čekaju kasnije, već biti svjestan da će se promjene dogoditi.

Poseban zadatak specijalista za ljudske resurse i savjetnika je pružiti podršku osobama u dobi iznad 50 godina u pronalasku **optimalnog modela prijelaza ka umirovljenju**. Pojedinaac treba biti svjestan da prijelaz prema umirovljenju može biti težak i popraćen velikim promjenama. Budući se u ljudskim resursima u obzir moraju uzeti strategije i ciljevi poduzeća, zadatak je pronaći prikladno osobno rješenje i pritom zadovoljiti potrebe svih uključenih. Potrebe poduzeća su uglavnom osiguravanje i upravljanje znanjem prije umirovljenja zaposlenika.

Za obje grupe savjetnika ključno je aktivno slušati što je izgovoreno, a što ne. Kao što je istaknuto u modulu 3, neki pojedinci u dobi iznad 50 godina imaju probleme sa samoprocjenom pa tako i s prepoznavanjem svojih potreba. Može se dogoditi da savjetnik mora senzibilizirati zaposlenika o drugom, nepoželjnom rješenju, te mu time ukazati na njegovu ili njezinu pristranu samoprocjenu. U tom kontekstu se može dati poveznica na modul 3 vezano uz samoregulaciju. Budući da pojedinci u dobi iznad 50 godina imaju

probleme sa samoprocjenom i prilagođavanjem novim i nepoznatim situacijama, od koristi mogu biti mentalna priprema i vježbanje vještina nošenja s problemima.

Mentalna priprema i vježbanje vještina nošenja s problemima su okidač koji može potaknuti **refleksiju i samosvijest** pojedinaca u dobi iznad 50 godina. Kao što je spomenuto, može potaknuti prilagodbu novim i nepoznatim situacijama. Teorija o samosvjesnosti služi kao pozadina. Što su ljudi svjesniji sebe, to mogu bolje procijeniti i kontrolirati vlastito ponašanje i stavove. Kao što je pokazano u modulu 3, sumnje i nesigurne performanse su osobito potaknute promjenom i novim, nepoznatim situacijama. Redovitim suočavanjem klijenata ili zaposlenika s neuobičajenim situacijama može ih se izvježbati boljem nošenju s problemima i svladavanju tih nepoznatih situacija.

Također može biti korisno s njima vježbati i **tehnike refleksije**. Savjetnik se uvijek mora pobrinuti za to da refleksija doprinosi općem cilju i akcijskom planu. Stoga je refleksija u ovom kontekstu usmjerena na ishod. Ipak, može se postaviti pitanje cilja ljudi u prijelazu prema umirovljenju. Odgovor je očit: cilj je promicati i poticati samosvijest i samoprocjenu u kombinaciji s **vještinama nošenja** s novim i nepoznatim situacijama.

Tražitelji zaposlenja u dobi iznad 50 godina

Ovo se jednako odnosi na zaposlenike u tranziciji prema umirovljenju kao i na tražitelje zaposlenja u dobi iznad 50 godina. Ipak, za tražitelje zaposlenja u dobi iznad 50 godina cilj savjetovanja može biti drugačiji. Kako bi ih se reintegriralo, obuka se ne temelji samo na razmišljanju o vlastitim budućim životnim ulogama, već na pitanju kako ostati kompetitivan na tržištu rada.

S tražiteljima zaposlenja u dobi iznad 50 godina uglavnom rade savjetnici. U tom kontekstu, ključne točke su negativni stereotipi povezani s nezaposlenosti, izmijenjeni radni uvjeti za one koji nemaju iskustva s nezaposlenosti te vlastito podcjenjivanje. Sve ove točke su objašnjene u dijelu modula 3. Savjetnik na njih može odgovoriti poticanjem i prikladnim vježbama. U savjetovanju je ključno aktivno slušati izrečene i neizrečene stvari. Za objašnjenje aktivnog slušanja, citira se sadržaj modula (modul 6 u priručniku, **str. 4**):

Aktivno slušanje (Egan, 1998, str. 65f.) može osigurati iskren, otvoren, empatičan i osnažujući stav naspram klijenta. Četiri koraka objašnjavaju kako bolje razumjeti ljude uz pomoć aktivnog slušanja. Osobe su naviknute govoriti o vlastitim iskustvima, ponašanjima ili osjećajima, na što bi savjetnik trebao odgovoriti iskreno. Važno je slušati i pažljivo opažati, bez interpretiranja onog što je klijent uradio ili osjećao:

1. Pažljivo slušati i razumjeti glavnu verbalnu poruku
2. Opažati i pročitati neverbalno ponašanje (npr. tjelesna reakcija, izrazi lica, ponašanje vezano uz glas, fizičke značajke)
3. Osluškivati kontekst (društveno okruženje i druga okruženja)
4. Osluškivati tužne tonove (potencijalne izazove klijenta).

Aktivno slušanje potiče klijenta i podiže motivaciju i uključenost u proces savjetovanja. Pozorno slušanje i empatične reakcije potiču klijente na sudjelovanje u konzultacijama te im pružaju ugodne i umirujuće osjećaje (Schulz, 2014). Kao rezultat toga, više osobnih sumnji i problema se može razjasniti te se mogu donijeti postojanije odluke (Savickas et al., 2009).

Može se zaključiti da je aktivno slušanje jedna od najvažnijih, ako ne i najvažnija kompetencija savjetnika. Iz tog će se razloga aktivno slušanje uključiti u vježbu 4 modula 6, igranje uloga.

Osim ovog, dva okvirna uvjeta se moraju uzeti u obzir. Prvo, opći cilj klijenata i zaposlenika je osigurati uspješno starenje kroz poticanje održavanja aktivnosti i samostalnog načina života. Drugo, budući da se tražitelji zaposlenja u dobi iznad 50 godina suočavaju s posebnim okolnostima, u kontekstu nezaposlenosti vrlo je relevantan paradoks savjetovanja. Posebne okolnosti za tražitelje zaposlenja u dobi iznad 50 godina uzrokovane su negativnim stereotipima koje neka poduzeća imaju o starijim osobama te, posljedično, preferencijom zapošljavanja mlađih osoba.

S druge strane, gubitak posla kratko pred mirovinu često pogađa nekvalificirane ili nisko kvalificirane ljude. Njima je, stoga, teže naći posao, budući oni uglavnom obavljaju fizički zahtjevne poslove, što još dodatno ubrzava opadanje i ograničenost fizičkih sposobnosti. Nadalje, ta skupina ljudi nema visoka primanja te u slučaju nezaposlenosti moraju posegnuti za ušteđevinom koju su ostavili za mirovinu.

Posljedično, tipična osoba bez zaposlenja u dobi iznad 50 godina je pod velikim pritiskom pronalaska novog posla kako bi osigurala financijsku sigurnost i izbjegla siromaštvo u starosti.

U ovom modulu 6, jedan od ciljeva je **ukazati** specijalistima za ljudske resurse s kojim se problemima suočavaju savjetnici. Na taj način bi se odjelima ljudskih resursa omogućilo uspostavljanje i optimiziranje procesa regrutiranja starijih osoba prilagođenog dobi i njihovog uključivanja u posao.

Regrutiranje i kasnije uključivanje u posao su moguće dodirne točke s tražiteljima zaposlenja u dobi iznad 50 godina. Pa ipak, mogli bi se otkriti pristupi pomoću kojih bi se procesi otpuštanja pojedinaca mogli učiniti lakšim i prihvatljivijim za sve uključene strane. To

bi značilo uzimanje u obzir mišljenja tražitelja zaposlenja u dobi iznad 50 godina za kreiranje postupaka regrutiranja i uključivanja u posao prilagođenog dobi.

Posebnu pažnju zahtijeva i **reaktivacija kućanica**. Njihova samoprocjena je često podcjenjujuća. Možemo zaključiti da su one osobito osjetljive na promjene te reagiraju s odgovarajućim izbjegavanjem ili podcjenjivanjem vlastitih performansi. Imajući to u vidu, i specijalisti za ljudske resurse i savjetnici bi trebali pažljivo uspostaviti umjerenu proceduru za npr. regrutiranje, uključivanje u posao ili napredak u savjetovanju.

MODUL

Uzajamno
savjetovanje

7

Vodič za trenere: InCounselling50+

Naziv modula	Radno opterećenje	Priručnik	Radna knjiga
7. Uzajamno savjetovanje	120 min	148. str.	119. str.

Ciljevi učenja

Po završetku tečaja, sudionici će moći unaprijediti svoje aktivnosti savjetovanja kroz uzajamno učenje ili uzajamno savjetovanje.

Sudionici će (na)učiti:

- Razumjeti vlastite vještine i stavove savjetovanja u karijernom savjetovanju orijentiranom na pojedinca, a obzirom na ciljnu skupinu.
- Konstruktivno evaluirati vlastitu i tuđu savjetničku performansu.
- Konkretno metode i tehnike za unaprijeđenje savjetničkih konzultacija i povezanih procesa na poslu/radnom mjestu.

Ključne riječi za ovaj modul:

Uzajamno učenje, uzajamno savjetovanje, refleksija, evaluacija, konstruktivna povratna informacija, performansa savjetovanja, metode savjetovanja, tehnike savjetovanja, unaprijeđenje, orijentiranost na pojedinca, karijerno savjetovanje

1. Tijek lekcije

Vrijeme	Tijek	Sadržaj	Aktivnosti trenera	Aktivnosti polaznika	Oblik
65min ukupno					
5 min	Prezentacija	Pregled, ciljevi učenja za modul 7 i treći dan aktivnosti praćenja	Frontalno		Plenum
30 min	Zadatak 1	Akcijski plan	Objašnjava zadatak i akcijski plan	Sami ispunjavaju akcijski plan	Samostalni rad
Opcionalno: 15 minutes	Razmjena znanja	Rasprava o akcijskom planu te potencijalnim preprekama i koristima	Moderator	Rasprava o akcijskom planu; Sudionici prikupljaju koristi i nedostatke	Plenum
5 min	Prezentacija	Procedura uzajamnog savjetovanja	Frontalno		Plenum
5 min	Prezentacija	„Domaći rad“ priprema slučaja	Frontalno		Plenum
5 min	Zaključak	Zahvala na sudjelovanju, ostavljanje kontakta, definiranje datuma za treći dan aktivnosti praćenja i pozdravljanje	Frontalno		Plenum

2. Objašnjenja za učionicu

Ovaj modul prati metodološku perspektivu, ne pokriva sadržaj već predstavlja sesiju s jakim uporištem u praksi. Budući se sesija odvija tijekom prva dva dana, uglavnom je uvodnog karaktera i služi kao priprema. Stoga traje 65 minuta. Vježba 4 modula 6 uključuje dijelove uzajamnog savjetovanja i služi kao uvodna vježba za ovu metodu. Rasprava igre uloga jednaka je osnovnim koracima ovog savjetničkog stila. Ipak, uzajamno savjetovanje ima za cilj raspravljati o stvarnim slučajevima među kolegama. Stoga se krug detaljnog uzajamnog savjetovanja događa trećeg dana aktivnosti praćenja.

Kako bi se uzela u obzir individualnost sudionika, na kraju drugog dana se definiraju osobni ciljevi u akcijskom planu orijentiranom prema praksi. Plan predstavlja osnovu za prijelaz u praksu i referentnu točku za dalje razmišljanje. Akcijski plan i dalje zamisli se raspravljaju i sumiraju trećeg dana aktivnosti praćenja.

Akcijski plan osigurava uspješni proces učenja i sudjelovanje tijekom dana aktivnosti praćenja. Za akcijski plan se mogu dati sljedeće upute i podsjetnici:

Prvo, u učionici sudionici zaključuju koje ciljeve obuke žele preuzeti i primijeniti u svom poduzeću, svojoj praksi. To su ciljevi koje sudionici smatraju najhitnijima za unaprijeđenje. U radnoj knjizi polaznika sudionici ispunjavaju ciljeve u akcijskom planu. Akcijski plan postavlja pitanja o cilju te kako će se kasnije mjeriti uspjeh ili neuspjeh.

	Definicija	Zašto je važno?	Konkretna akcija/ ponašanje	Kad je cilj postignut?
Cilj 1				
Cilj 2				
Cilj 3				

Ova aktivnost služi utvrđivanju inicijalno postavljenih ciljeva te dopušta individualizaciju, što osigurava usklađivanje s vrijednostima poduzeća i realističan proces prijelaza. Istovremeno, sudionici mogu postaviti samoregulirane ciljeve učenja. To znači postavljanje ciljeva koji realistično odgovaraju njihovim kapacitetima, kompetencijama i potrebama. Kako bi se izbjeglo preentuzijastično ili podcjenjivačko planiranje akcija, trener može podsjetiti sudionike da koriste samo jednu intervenciju refleksije.

Nakon pojedine aktivnosti ili ispunjavanja akcijskog plana, potreban je kratki input o proceduri uzajamnog savjetovanja:

1. Svi sudionici prezentiraju slučaj/problem
2. Odabir najhitnijeg problema
3. Detaljna prezentacija odabranog slučaja i definicija problema
4. Krug pitanja zbog boljeg razumijevanja
5. Krug savjeta za moguća rješenja
6. Komentari (od strane osobe koja prima savjete)
7. Krug prezentacije rješenja
8. Zaključni komentari i zahvala na aktivnom sudjelovanju (Hendriksen, 2002, 25. str.; Fellingner, 2011, 2. str.f.)

U zadnjem koraku prezentira se primjer slučaja, a sudionici dobiju zadatak pripremiti slučaj kod kuće za treći dan.

Budući ovaj modul pokriva realistične slučajeve, specifikacija je na slučajevima koje sudionici donesu iz svojih praksi.

Za modul 7 će se pripremiti dodatni priručnik koji će konkretizirati uzajamno učenje, npr. mentoriranje, treniranje ili nadgledanje. Priručnik će predstaviti ove stilove učenja i (pripadajuću...) metodologiju.

Vodič za trenere: InCounselling50+

Naziv modula	Radno opterećenje	Priručnik	Radna knjiga
Dan aktivnosti praćenja Uzajamno savjetovanje	300 min	148. str.	125. str.

1. Slijed lekcije

Vrijeme	Slijed	Sadržaj	Aktivnosti trenera	Aktivnosti polaznika	Oblik
5 min	Dobrodošlica		Frontalno		Plenum
15 min	Zadatak 1	Utvrđivanje akcijskog plana	Objašnjava zadatak i moderira	Postavljanje pitanja i razmišljanje jesu li ciljevi postignuti ili ne; Evaluacija potencijalnih prepreka i koristi	Rad s partnerom
30 min	Zadatak 2	Rasprava akcijskog plana i realizacije (ako nije raspravljeno zadnji dan)	Moderator	Rasprava o akcijskom planu; Retrospektivna evaluacija prepreka i koristi	Plenum
10 min	Utvrđivanje znanja	Uočiti i raspraviti nedostatke u znanju	Pruža podršku	Akcijski plan za reguliranje prekovremenih sati, rezimiranje budućih principa	Samostalni rad
10 min	Prezentacija	Izjava zajedničke podijeljene odgovornosti i poštovanja	Frontal		Plenum

90 min	Uzajamno savjetovanje 1. krug	Realizacija kruga uzajamnog savjetovanja	Moderator		Plenum
90 min	Uzajamno savjetovanje 2. krug	Realizacija kruga uzajamnog savjetovanja	Moderator		Plenum
20 min	360° povratna informacija	Povratna informacija, zahvala na sudjelovanju, pozdravljanje	Moderator	Daju povratnu informaciju treneru, drugim kolegama iz svoje i druge grupe	Plenum

2. Objašnjenja za učionicu

Treći dan aktivnosti praćenja događa se otprilike osam tjedana nakon prva dva dana. Sesija traje pet sati: četiri i pol sata za učionicu i pola sata za pauzu.

Svrha ovog trećeg dana je prikupiti i sačuvati razmišljanja koja su provocirana kroz input obuke i praksu. Kao i u prethodnim modulima, uzajamna razmjena znanja i iskustva bit će svim sudionicima od koristi.

Kako bi treći dan bio koristan, razmjena iskustava i rasprave o iskustvima trebaju biti dobro pripremljene. Metodologija koju savjetnici koriste kako bi unaprijedili svoje aktivnosti je uzajamno savjetovanje ili razmjena iskustava među kolegama. Provodi se među ljudima istog zanimanja, istog ili sličnog područja djelovanja, koji se suočavaju s osjetljivim ili teškim individualnim problemima. Razmjena iskustava među kolegama može se opisati kako slijedi (preuzeto iz priručnika iz modula 7):

Razmjena iskustava među kolegama nema samo za cilj pružiti podršku drugima, nego i pravilno pripremiti sadržaj i metode za nove kolege s drugačijim iskustvom ili bez iskustva. Priprema zahtjeva sposobnost samoorganizacije i razmatranja sadržaja do neke mjere. To, zauzvrat, potiče kolegu na obradu podataka na drugačiji kognitivni način. Prema tome, procesi razmjene iskustava, vezano uz posao ili savjetovanje, omogućavaju procese učenja drugima, ali i samom savjetniku.

Budući je uzajamno savjetovanje relativno nova metoda, daje se struktura. Također se daje input faza o ponašanju s poštovanjem i empatijom, što predstavlja temelj uzajamnog savjetovanja. Svi podatci moraju biti anonimizirani kako bi se udovoljilo propisima o zaštiti podataka. Sudionici trebaju donijeti svoj akcijski plan i pripremljene slučajeve kako bi uspješno sudjelovali u procesu uzajamnog savjetovanja.

Ovisno o sadržaju slučajeve, mogu se organizirati dva kruga uzajamnog savjetovanja. Dvije su mogućnosti oko kojih se sudionici trebaju dogovoriti prije početka konzultacija savjetovanja. Svi sudionici mogu biti savjetnici ili neki mogu biti promatrači. Ako neki sudionici dobiju ulogu promatrača, krug uzajamnog savjetovanja će biti laganiji. Općenito, manja grupa omogućava sudionicima bolje sudjelovanje, što podiže i razinu kvalitete. Promatrači utječu na autentičnost konzultacija, jer su sudionici manje otvoreni i srame se iznijeti sve ideje i prijedloge. S druge strane, ako sudionici međusobno poštuju jedni druge, promatrači mogu dati korisnu povratnu informaciju nakon kruga konzultacija. Ako je u grupi više od 15 ljudi koji se međusobno ne poznaju, bolje je grupu podijeliti. Opcija dva paralelna kruga savjetovanja je osobito korisna kad se ne može primijeniti opcija s promatračima. Kad se grupu podijeli na dvije, veća je mogućnost pokriti više slučajeva i više područja interesa.

Bez obzira na veličinu grupe, svaki krug treba imati moderatora. Moderator se brine o tome da se slijedi procedura te da se ne gubi vrijeme. Na kraju dana pratećih aktivnosti održava se rasprava i razmjena ideja o budućim potrebama u ovom području te mogućim akcijskim planovima. Na ovaj način svaki podini sudionik može rezimirati cjelokupnu obuku, iskustva i prijenose u praksu kao i ideje praćenja.

360° povratna informacija služi kako bi svima dala sveobuhvatnu povratnu informaciju i procjenu iz različitih perspektiva. Općenito, povratna informacija pruža osvrt na to jesu li specifični sadržaji ili pitanja izbjegavani ili ima li osobite potrebe za daljim orijentiranjem i informiranjem u tom području. Iz tog će razloga i obje grupe sudionika i trener komentirati ovo. Obzirom na različite uloge u obuci, u obzir se može uzeti nekoliko točki gledišta. To znači da netko tko promatra vježbu ili raspravu stvari doživljava na drukčiji način od onoga koji sudjeluje u aktivnosti.

Prilog Studije slučaja

- Modul 1** Kritični incident Planiranje nasljeđivanja (samostalno učenje)
- Modul 2** Studija slučaja 1 Zdravlje kao ključni čimbenik za kondiciju
- Modul 3** Studija slučaja 2 Uključivanje u posao prilagođeno dobi (samostalno učenje)
- Modul 4** Studija slučaja 3 Optimalno ohrabivanje na radnom mjestu za osobe 50+
Studija slučaja 4 Unaprijeđenje performanse prilagođeno dobi
- Modul 5** Studija slučaja 5 Optimalno upravljanje znanjem 50+ (samostalni rad)
- Modul 6** Studija slučaja 6 Prilagodba radnih uvjeta
Studija slučaja 7 Rekrutiranje prilagođeno dobi
Studija slučaja 8 Rekrutiranje prilagođeno dobi i različitim kulturama
Studija slučaja 9 Proces predumirovljenja

Modul 1: Samostalni rad Kritični incident Planiranje nasljeđivanja

Ime	-
Datum i mjesto rođenja / dob	-
Prebivalište	-
Najviša stručna sprema	-
Obiteljski status	-
Opis situacije	Recimo da odjednom izgubite ključnog voditelja odjela [...] (Može biti bilo koji odjel)
Definicija problema	Tko je 'spreman' preuzeti tu ulogu? Navedite bilo koga!
Druga definicija problema	Zamisli da se to dogodi za 3 godine. Kako biste tada reagirali?

Modul 2: Studija slučaja 1 Zdravlje kao ključni faktor za kondiciju

Ime	Gospodin IVO IVIĆ
Datum i mjesto rođenja / dob	59 godina, rođen u Zagrebu
Prebivalište	Zagreb, Hrvatska
Najviša stručna sprema	Osnovna škola, radi kao nekvalificirani radnik u proizvodnoj industriji
Obiteljski status	Oženjen, 2 djece
Opis situacije	<p>Oženjen je i živi s nezaposlenom ženom u malom gradiću blizu Zagreba. Ima bankovni kredit. Više od 40 godina radi kao radnik (fizički radnik) u proizvodnoj industriji. Tijekom nekoliko zadnjih godina suočava se s pogoršanjem općeg zdravstvenog stanja, što utječe na njegov rad i rezultate. Prošle godine se razbolio, što je znatno smanjilo njegovu sposobnost izvođenja fizički zahtjevnih poslova koje je ranije obavljao.</p> <p>Ne samo da mu se sposobnost smanjila, nego zbog pravnih uvjeta (važeca medicinska potvrda) više ne smije obavljati mnoge zadatke koje je ranije obavljao. To ga je obeshrabilo jer je zakonska dob za mirovinu 65 godina a ranije umirovljenje podrazumijeva umanjenje mirovine.</p> <p>Na radnom mjestu više nije koristan kao što je to ranije bio te stoga ima pesimistične misli, najviše vezano uz svoju budućnost u poduzeću i svoju financijsku situaciju. Mogućnosti interne promjene posla su dosta ograničene uslijed njegove razine formalnog obrazovanja i kompetencija. Stoga, poslodavac nema puno opcija za npr. rotaciju/zamjenu poslova te mora primijeniti rješenje koje će biti u interesu i zaposleniku i poslodavcu.</p>
Definicija problema	<p>Gospodin Ivić se suočava s pogoršanjem općeg zdravstvenog stanja te se razbolio, što ima veliki utjecaj na njegovu kompletnu performansu.</p> <p>Kako biste vi postupili kao poslodavac/specijalist za ljudske resurse?</p>

Modul 3: Studija slučaja 2 Uključivanje u posao prilagođeno dobi (samostalni rad)

Ime	Gospođica Muster
Datum i mjesto rođenja / dob	xx.xx.1967.
Prebivalište	Baden-Württemberg (pokrajina na jugozapadu Njemačke)
Najviša stručna sprema	Pripravništvo kao asistent za poslovne procese
Obiteljski status	Udana, bez djece, majka na skrbi
Opis situacije	<p>Gospođica Muster je završila srednju školu 1985. Nakon toga je obavila pripravništvo kao asistent za poslovne procese u malom industrijskom poduzeću s oko 100 zaposlenika. Nakon završetka obrazovanja, radila je u području administrativnog/financijskog računovodstva, gdje je obavljala nekoliko glavnih aktivnosti: obračun računa, evidencija radnog vremena, korespondencija, koordinacija podataka za upravu. Poduzećem je upravljao vlasnik. Prije sedam mjeseci, veće poduzeće ga je kupilo i centralizirani su svi administrativni procesi. Posljedično, radno mjesto gospođice Muster je premješteno u novi glavni ured, 30 km udaljen od dosadašnjeg ureda. Nakon dugog razmišljanja, gđica Muster je prihvatila novo radno mjesto u području financijskog računovodstva. U međuvremenu joj se javljaju zdravstvene smetnje (s ramenom) te tri mjeseca radi pola radnog vremena kako bi se mogla brinuti za svoju majku koja joj je na skrbi.</p> <p>Novi posao uključuje samo računovodstvene aktivnosti, npr. kontrolu računa i bilance. Osjeća da je novi zadatci ograničavaju a predstavljaju joj i velik izazov, kao i nova organizacija. Uz to, mora raditi s ERP sustavom (<i>enterprise resource planning</i>) koji joj je nov i nepoznat. U novom timu su uglavnom mlade žene koje su zaposlene nakon pripravništva. U timu se javljaju veće tenzije zbog apsentizma gđice Muster i rada na pola radnog vremena zbog brige za majku. Voditeljica njezinog tima je uvidjela da gđica Muster već godinama nije sudjelovala na daljim edukacijama ili obukama, što joj još više otežava usvajanje novih sadržaja i procesa. Do sada je odbijala sudjelovati u prilikama za dalju edukaciju jer bi uvijek uspjela riješiti sve zadatke samostalno. Samo što bi joj trebalo više vremena a nužno je i na pravi razmotriti situaciju s majkom koja je ovisna o njezinoj brizi.</p>
Definicija problema	Kako se u ovom slučaju može osigurati uključivanje u posao prilagođeno dobi?

Modul 4: Studija slučaja 3 Optimalno ohrabivanje na radnom mjestu za osobe 50+

Ime	Gospodin Muster
Datum i mjesto rođenja / dob	xx.xx.1955.
Prebivalište	Hessen (pokrajina na zapadu Njemačke)
Najviša stručna sprema	Pripravništvo kao kvalificirani radnik za izradu tehničkih alata Sa završenom kvalifikacijom za majstora
Obiteljski status	Oženjen, nema djece
Opis situacije	<p>Gospodin Muster je završio srednju školu i odradio pripravništvo u blizini svog rodnog grada. Nakon pripravništva, pet godina je radio kao kvalificirani radnik za izradu tehničkih alata. Zatim je započeo pripravništvo za majstora u istoj profesiji i završio s vrlo dobrim rezultatima.</p> <p>Od početka svog pripravničkog staža 1970. godine, bez prekida je zaposlen u istom poduzeću. Od 1985. do danas voditelj je izrade alata.</p> <p>Poslodavac i manageri jako cijene njegovu tehničku ekspertizu. Unatoč tomu, javlja se sve više poteškoća u interakciji i radu s pripravnicima i mlađim radnicima/kolegama. Njegov način vođenja je sve više direktan (definitivan). Fluktuacija ljudi u njegovom odjelu je sve veća, što predstavlja problem obzirom na manjak kvalificiranih radnika. Nije otvoren za razgovore na ovu temu. Radije se referira na dobre ključne pokazatelje učinkovitosti/uspješnosti u njegovom odjelu.</p> <p>Direktor je imao nekoliko neuspješnih razgovora s njim prošle godine. Kako nije pronađeno zadovoljavajuće rješenje, odjel za ljudske resurse je zadužen pronaći rješenje koje će biti prihvatljivo za sve uključene.</p>
Definicija problema	Otvoreni problem: Koja rješenja smatrate prihvatljivim?

Modul 4: Studija slučaja 4 Unaprijeđenje performanse prilagođeno dobi

Ime	Gospođa Anna Nowak
Datum i mjesto rođenja / dob	22. svibnja 1961. u Katowicama
Prebivalište	Katowice, Šleska
Najviša stručna sprema	Diplomski studij Financije i računovodstvo, Ekonomsko sveučilište, stečen paralelno uz zaposlenje u punom radnom vremenu
Obiteljski status	Udata, muž već u mirovini, 2 odrasle djece koji žive samostalno
Opis situacije	<p>Anna je započela svoju profesionalnu karijeru računovotkinje u dobi od 19 godina, čim je završila srednju školu. Od tada je uvijek radila na računovodstvenim, financijskim i kontroling zadacima koje je smatrala interesantnima a i osiguravali su stabilnost njezine karijere.</p> <p>Samo poduzeće se značajno promijenilo u zadnjih 35 godina te je od poduzeća u vlasništvu države postala 100% privatno vlasništvo. U zadnjih deset godina, poduzeće je implementiralo nekoliko reorganizacijskih inicijativa, uključujući kolektivno otpuštanje viškova i druge inicijative za optimizaciju radne snage. Anna je zbog svog angažmana predanosti uvijek postizala dobre rezultate, osiguravajući stabilan rast poduzeća u budućnosti.</p> <p>Iz različitih inicijativa za promjenama koje je uprava uvela u zadnjih 5 godina, postalo je očito da se Anna mora bolje prilagoditi novoj stvarnosti gdje je napredno korištenje Engleskog jezika prioritet. Novi projekti zahtijevaju fleksibilnost, prihvaćanje kompleksnih zadataka, sposobnost rada u multikulturalnim sredinama te promptno odgovaranje na zahtjeve kolega kako bi pokazala profesionalizam.</p> <p>Anna se ne osjeća ugodno prihvatiti nove izazove. Osobito joj nedostaje proaktivnosti kako bi udovoljila zahtjevima kolega. Daju negativne povratne informacije na Annin rad, žaleći se na kvalitetu i brzinu njezine usluge.</p>
Definicija problema	<p>Linijski maganer želi osloboditi Annin potencijal i performansu kako bi se ponovno fokusirala na ciljeve i više doprinjela novim projektima.</p> <p>Anna želi ostati u sadašnjoj ulozi do umirovljenja te dobiti veću plaću zbog godina iskustva u poduzeću.</p>

Modul 5: Studija slučaja 5 Optimalno upravljanje znanjem 50+ (samostalni rad)

Ime	Gospodin ANTE ANTIĆ
Datum i mjesto rođenja / dob	60 godina, rođen u Zagrebu
Prebivalište	Zagreb, Hrvatska
Najviša stručna sprema	Diplomski studij, Inženjer elektrotehnike
Obiteljski status	Oženjen, 2 djece
Opis situacije	<p>Gospodin Antić je inženjer elektrotehnike i ima napredno iskustvo i znanje u svom području specijalnosti. Iz tog razloga je godinama vrlo cijenjen u poduzeću. Sada ima 60 godina i planira otići u mirovinu kada napuni 65.</p> <p>Nedavno je postavljen za mentora mlađem kolegi Petru. Iako je posvećen svom poslu, ovaj zadatak ne smatra njegovim dijelom, već ga doživljava kao dodatni „teret“, osobito u svojim godinama te nije baš motiviran aktivno sudjelovati u procesu. Uz to, počeo je mlađeg zaposlenika doživljavati kao prijatniju, misli da bi mogao preuzeti njegova zaduženja i prije umirovljenja. To ga još više demotivira u dijeljenju informacija.</p> <p>Odjel za ljudske resurse je upoznat s problemom i osim motiviranja mentora na dijeljenje znanja, moraju implementirati proces dijeljenja znanja i informacija koji bi se mogao provoditi i evaluirati na zadovoljavajući način, budući poduzeće želi zadržati ovo vrijedno znanje unutar kuće.</p>
Definicija problema	<p>Gospodin Antić je imenovan mentorom mlađem zaposleniku ali nije pokazao volju za sudjelovanjem u procesu.</p> <p>Kako biste vi implementirali ili promovirali proces dijeljenja znanja i informacija?</p>

Modul 6: Studija slučaja 6 Prilagodba radnih uvjeta

Ime	Gospodin Beck
Datum i mjesto rođenja / dob	Lipanj 1963. u Ludwigshafenu
Prebivalište	Mali grad u Odenwaldu (<i>ruralna sredina blizu Mannheima</i>)
Najviša stručna sprema	Javni službenik za poštu, uredski administrator
Obiteljski status	razveden, 2 djece
Opis situacije	<p>Razveden i živi sam u malom gradiću u ruralnoj sredini blizu Mannheima (Odenwald). Posjeduje auto i vozačku dozvolu. Odradio je pripravništvo kao javni službenik u Njemačkoj pošti (Deutsche Post). Nakon toga je 21 godinu radio ovo zanimanje. Potom se okušao kao slobodni agent za prodaju osiguranja, ali nije bilo uspješno. U privatnom životu se razveo. Dalje, gospodin Beck se zaposlio kao komercijalni vozač za Bofrost (dostava smrznute hrane) i tri godine primao doprinose. Morao je napustiti ovaj posao zbog hernije tri diska. Od 2005. – 2007. primao je naknadu (isplate za nesposobnost za rad) te se prekvalificirao za uredskog administratora.</p> <p>8 mjeseci je radio u logistici skladišta, a onda je ostao bez posla. Budući je imao obvezu plaćati alimentaciju, a imao je stalne prekide zaposlenja, proglasio je financijske probleme. Iz tog je razloga potražio pomoć od financijskog savjetnika. Proces proglašenja osobnog bankrota završava u veljači 2018. U 2013. i 2014. bio je zaposlen kao domar u geodetskom uredu. Od studenog 2013. on je zamjenski vozač za prijevoz osoba s invaliditetom, za istog poslodavca. Na ovom radnom mjestu ne može produžiti svoje radno vrijeme.</p> <p>Gospodin Beck je jako muzikalan, svira razne instrumente i aktivan je u klubovima.</p>
Definicija problema	<p>Gospodin Beck želi produžiti svoje radno vrijeme.</p> <p>Pokušava ostvariti veću plaću zbog mirovine / uštedjeti što više.</p>

Modul 6: Studija slučaja 7 Regrutiranje prilagođeno dobi

Ime	Gospođica Hoffmann
Datum i mjesto rođenja / dob	travanj 1965. u Frankfurtu
Prebivalište	Općina u regiji Kraichgau, Njemačka
Najviša stručna sprema	Pripravništvo kao pomoćno osoblje u zdravstvu
Obiteljski status	Razvedena, kćer (14 godina)
Opis situacije	<p>Gospođica Hoffmann živi s kćeri u malom gradiću u njemačkoj regiji Kraichgau. Završila je srednju modernu školu te 1994. jednu godinu pripravništva kao pomoćno osoblje u zdravstvu. Posjeduje vozačku dozvolu i auto. Nakon pripravništva, od 1994. do 2004. radila je kao zdravstveno pomoćno osoblje u staračkom domu. U zadnje vrijeme radi skraćeno kako bi se mogla brinuti o kćeri. Poslodavac je otpustio a onda ga je tužila. Pronašli su kompromis. Gospođica Hoffmann je prijavila mobbing i jaki psihološki pritisak.</p> <p>U svibnju 2016. uključena je u program traženja posla za dugotrajno nezaposlene. Njezini loši zubi predstavljali su ključnu prepreku zaposlenju, a njezin ekstremni strah od zubara je usporavao proces. Nakon duge potrage, pronađen je zubar koji joj je pomogao popraviti zube korak po korak. Proces liječenja se usporio zbog daljih komplikacija. U međuvremenu nije bilo moguće pronaći joj posao. Potom je dobila privremenu zubnu protezu. U nastavku, proces traženja posla je ponovno prekinut jer je nekoliko tjedana imala trombozu.</p> <p>Istovremeno, javila je da joj kćer ima problema u školi. Problemi su toliko narasli da je bila prisiljena otkazati konzultacije savjetovanja. Kćer je potom promijenila školu. Preko internog posrednika dobila je razgovor za posao kod regionalnog mobilnog pružatelja zdravstvenih usluga. Otišla je na razgovor, međutim, poslodavac je javio službi za traženje posla da je ne može zaposliti jer ne bi mogla raditi naredna četiri tjedna zbog kćerinih problema. Savjetnik službe za traženje posla ju je pozvao na razgovor.</p>
Definicija problema	<i>Otvoreni problem</i>

Modul 6: Studija slučaja 8 Regrutiranje prilagođeno dobi i različitim kulturama

Ime	Gospodin Khamisi
Datum i mjesto rođenja / dob	Veljača 1966., Addis Abeba, Etiopija
Prebivalište	Selo blizu Heidelberga
Najviša stručna sprema	Sveučilišni program ekonomije
Obiteljski status	Neoženjen
Opis situacije	<p>Gospodin Khamisi je 1987. kao izbjeglica došao iz Etiopije u Njemačku. Njegov njemački jezik je dobar, iako ima akcent. Kako sam tvrdi, pisani njemački jezik mu je jako dobar.</p> <p>Od 1992. do 2002. je studirao i diplomirao ekonomiju na Sveučilištu u Heidelbergu. Otada je nezaposlen. Imao je kratkotrajno zaposlenje u trajanju od jednog mjeseca kao recepcioner u sveučilišnoj bolnici.</p> <p>2008. i 2009. stekao je dodatnu izobrazbu za inženjera-menadžera aplikacija (<i>Application-Engineer-Manager</i>). Izobrazba je trajala 9 mjeseci a financirala ju je javna agencija za zapošljavanje. Međutim, kvalifikacija se nije integrirala u tržište rada.</p> <p>On je htio nastaviti izobrazbu za menadžera aplikacije SAP-a (<i>SAP Application Manager</i>). Stoga, poduzeto je nekoliko aktivacijskih metoda i treninga za aplikaciju. Gospodin Khamisi nije prijavio nikakva zdravstvena ograničenja. Nema vozačku dozvolu te koristi javni prijevoz.</p> <p>2016. se prijavio u okviru lokalnog društvenog projekta. U tom trenutku, jedino slobodno mjesto za njega bilo je domar u školi. Obavio je dvotjedni probni rad. Međutim, nakon probnog rada, poslodavac je tehnike i mehanizme gospodina Khamisija ocijenio potpuno netaleantiranim. Zainteresirao se za drugi posao kao skladištar u odjelu IT-Re-Marketinga. Radio bi u maloj tvrtci u gradu gdje živi.</p> <p>Službenik za zapošljavanje pregledao je njegovu aplikaciju za vrijeme konzultacija. Poslodavac je kontaktiran preko poslovnog agenta. Agent će primiti dodatne informacije o podršci i mogućnostima financiranja za dugotrajno nezaposlene osobe. Gospodin Khamisi izričito odbija ocjenjivanje njegovih sadašnjih kompetencija od strane profesionalne psihološke službe. Umjesto toga, poziva se na svoje sveučilišno obrazovanje.</p>
Definicija problema	Otvoreni problem

Modul 6: Studija slučaja 9 Procesi predumirovljenja

Ime	Gospodin Becker
Datum i mjesto rođenja / dob	Kolovoz 1958., Straßbourg, Francuska
Prebivalište	Mali grad u Švicarskoj
Najviša stručna sprema	Tehničar za strojne alate
Obiteljski status	Oženjen, dvoje djece
Opis situacije	<p>Gospodin Becker se prijavio kao tehničar za strojne alate u malom poduzeću u predgrađu. Pripravništvo je odradio u istom poduzeću i u njemu radi već 40 godina. Kroz karijeru je skupio dosta iskustva te je sada ključni dio svog tima. Pouzdan je i odgovoran zaposlenik.</p> <p>Mlade kolege i digitalizacija daju mu osjećaj nesigurnosti i zastarjelosti. Voli svoj posao i sve kolege ga poštuju. Ipak, osjeća da više ne može preuzeti sve zadatke te da se ne može natjecati s mlađim kolegama.</p> <p>Štoviše, u zadnje vrijeme je primijetio da bi želio prilagodbu radnih uvjeta, ali još uvijek nije nikome rekao za to.</p> <p>Iz tih razloga razmišlja o ranijem umirovljenju. Ima mirovinski fond i bilancu ukupnog životnog radnog vremena, što mu omogućava odlazak u mirovinu u idućih 6 mjeseci.</p>
Definicija problema	Otvoreni problem
Predložene definicije problema	<p>Koje argumente koristite kako biste nagovorili gospodina Beckera da ostane duže?</p> <p>Koje biste argumente koristili kako biste nagovorili direktora poduzeća da uspostavi dobno-prihvatljive radne uvjete (uključujući tranziciju prema umirovljenju)?</p> <p>(Kako) Biste li osigurali njegovo znanje i ekspertizu?</p>

Ukoliko ste zainteresirani produbiti svoje znanje, *online* tečaj pokriva sljedeće teme i jedinice:

- Modul 1** Čestica učenja 1: Tržište rada u hrvatskom turizmu
- Modul 2** Čestica učenja 2: Regrutiranje 50+
Čestica učenja 3: Studija slučaja 1 Zdravlje kao ključni čimbenik za kondiciju
- Modul 3** Čestica učenja 4: Teorije razvoja karijere
Čestica učenja 5: Lokus kontrole
Čestica učenja 6: Instrumentalno učenje 50+
Čestica učenja 7: Studija slučaja 2 Uključivanje u posao prilagođeno dobi (samostalni rad)
- Modul 4** Čestica učenja 8: Psihološki ugovor
Čestica učenja 9: Šest emocionalnih stilova vođenja
Čestica učenja 10: Studija slučaja 3 Optimalno ohrabivanje na radnom mjestu za osobe 50+
- Modul 5** Čestica učenja 11: Korištenje tehnologije kod ljudi 50+
Čestica učenja 12: Strategije za upravljanje informacijama 50+
Čestica učenja 13: Procjena znanja za tražitelje zaposlenja 50+
Čestica učenja 14: Studija slučaja 4 Optimalno upravljanje znanjem 50+
- Modul 6** Čestica učenja 15 Selektivna percepcija
Čestica učenja 16 Odlučivanje
Čestica učenja 17 Poteškoće u savjetovanju
Čestica učenja 18 Studija slučaja 7 Regrutiranje prilagođeno dobi
Čestica učenja 19 Studija slučaja 9 Proces predumirovljenja
- Modul 7** Čestica učenja 20: Vodič u obliku videozapisa za uzajamno učenje

Ocjena obuke

Poštovani sudionici,

Molimo ocijenite razvoj svojih kompetencija u okviru ove obuke:

Ime trenera	
Datum	
Molimo za odgovor upišite križić	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
U ocjenjivanju obuke sudjelujete dobrovoljno.	

	Vrlo dobro	Dobro	Zadovoljavajuće	Dovoljno	Nedovoljno
Mogu izvući zaključke iz demografske promjene za metode i instrumente upravljanja ljudskim resursima u mom poduzeću	<input type="checkbox"/>				
Razumijem izgled i izazove ljudi 50+ na tržištu rada	<input type="checkbox"/>				
Mogu analizirati strukture i karakteristike mojih zaposlenika ili klijenata 50+	<input type="checkbox"/>				
Znam kako unaprijediti interno upravljanje zdravljem za zaposlenike 50+ / Znam kako promicati fizičku i	<input type="checkbox"/>				

mentalnu kondiciju klijenata 50+.					
Posjedujem pravno znanje za unaprijeđenje uvjeta za ljude 50+.	<input type="checkbox"/>				
Znam kako poticati motivaciju i faktore performanse kako bi zaposlenik postigao ciljeve i bio zadovoljan.	<input type="checkbox"/>				
Znam kako okruženje za učenje prilagoditi pojedincima 50+.	<input type="checkbox"/>				
Znam koji je tip kulture najbolji za moje zaposlenike 50+.	<input type="checkbox"/>				
Mogu prilagoditi svoj način vođenja tima kako bi odgovarao potrebama pojedinaca 50+.	<input type="checkbox"/>				
Mogu unaprijediti planiranje upravljanja informacijama poduzeća vezano uz potrebe zaposlenika 50+.	<input type="checkbox"/>				
Poznajem elemente uspješnog upravljanja znanjem u mojoj organizaciji.	<input type="checkbox"/>				

Mogu planirati i organizirati konzultacije savjetovanja za ljude 50+.	<input type="checkbox"/>				
Mogu promišljati i evaluirati konzultaciju savjetovanja na način orijentiran ishodu.	<input type="checkbox"/>				
Znam kako dati povratnu informaciju.	<input type="checkbox"/>				
Mogu evaluirati druge konzultacije savjetovanja na cjelovit način.	<input type="checkbox"/>				

Evaluacija obuke

Dragi sudionici,

Molimo evaluirajte obuku. Pročitajte sljedeće izjave i naznačite svoj stupanj slaganja s istom tako što ćete upisati križić u pripadajuću kućicu.

Ime trenera	
Datum	
Molimo za odgovor upišite križić	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
U ocjenjivanju obuke sudjelujete dobrovoljno.	

A. Ciljevi i relevantnost sadržaja

	Slazem se	Djelomično se slažem	Ne slažem se	Ne mogu procijeniti
1. Ciljevi učenja i struktura tečaja su bili jasni.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Teme tečaja su važne za moj rad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Sadržaj tečaja mogu primijeniti u svom radu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Svoje znanje mogu prenijeti kolegama.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Tečaj me osposobio za nastavak samostalnog rada uz pomoć materijala.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Sadržaj je bilo lako prenijeti u praksu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Razina kompleksnosti je bila prikladna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B. Trener

	Slažem se	Djelomično se slažem	Ne slažem se	Ne mogu procijeniti
8. Dobro je strukturirao tečaj.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Jasno je iskomunicirao ciljeve i upute.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Prezentirao je sadržaj na stručan i zanimljiv način.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Objasnio je sadržaj na razumljiv način.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Uspio je težak sadržaj objasniti na jednostavan i razumljiv način.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Na nejasnoće i pitanja sudionika nudio je dostatne i prikladne odgovore.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Istaknuo je praktičnu važnost sadržaja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Naglasio je povezanosti među dijelovima sadržaja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Interaktivni dijelovi su bili adekvatno organizirani i strukturirani kako bi sudionici mogli aktivno sudjelovati.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Pokazao zainteresiranost za uspjeh učenja sudionika.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C. Sudionici

	Slažem se	Djelomično se slažem	Ne slažem se	Ne mogu procijeniti
18. Atmosfera među sudionicima je bila kooperativna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Iskustvo drugih sudionika mi je bilo korisno.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Razmjena iskustava sa sudionicima drugih profesija mi je bila interesantna i korisna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

D. Materijali i metode

	Slažem se	Djelomično se slažem	Ne slažem se	Ne mogu procijeniti
21. Materijal korišten na tečaju je bio razumljiv.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Materijal je bio koristan za ponavljanje sadržaja obuke.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Opseg materijala je bio prikladan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Didaktičke metode, poput vježbi, pomagale su u razumijevanju sadržaja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Bilo je dovoljno prilika za razmjenu iskustava i mišljenja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

E. Usvajanje kompetencija

	Slazem se	Djelomično se slažem	Ne slažem se	Ne mogu procijeniti
26. Tečaj me osposobio za prijenos znanja i iskustva u praksu (npr. akcijski plan)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Sadržaj tečaja pomaže unaprijeđenju mog budućeg praktičnog rada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Razmjena iskustava s drugim kolegama je obogatila moj rad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

F. Organizacija

	Slazem se	Djelomično se slažem	Ne slažem se	Ne mogu procijeniti
29. Trajanje tečaja je bilo prikladno.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Brzina učenja (odnos sadržaja i vremena) je bila optimalna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Organizacija tečaja je bila zadovoljavajuća.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Oprema je bila prikladna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

G. Opća evaluacija

	Slažem se	Djelomično se slažem	Ne slažem se	Ne mogu procijeniti
33. Tečaj je ispunio moja očekivanja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Preporučio bih ovaj tečaj kolegama i/ili prijateljima.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

H. Dodatni komentari:

Evaluacijski upitnik se temelji na dva upitnika:

Anketa za obuku: Drugi specifični trening trenera (ToT) "Priprema za infrastrukturne investicijske projekte", autor Srećko Goić; i evaluacijski upitnik za obuku kojeg su između ostalih pripremili Bernd-Joachim Ertelt i Michael Scharpf

Evaluacija *Online* obuke

Sudjelovao sam u obuci licem u lice (f2f) i sadržaju za samostalno učenje

sadržaju za samostalno učenje

Molimo pročitajte sljedeće izjave i izjave i naznačite svoj stupanj slaganja s istom tako što ćete upisati križić u pripadajuću kućicu.

Dio I (IO6)	Slazem se	Djelomično se slažem	Ne slažem se	Ne mogu procijeniti
1. Online tečaj bio je pristupačan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Odabrati sadržaja učenja unaprijed je korisno.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Osobna korist od obuke se može unaprijed procijeniti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Izbornik je jednostavan za pregled i korištenje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Tečaj je izrađen na atraktivan i motivirajući način.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Medijski elementi (slike, videa itd.) su prikladni i pomažu učenju	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dio II (IO7)	Slazem se	Djelomično se slažem	Ne slažem se	Ne mogu procijeniti
1. Ciljevi učenja i strukture tečaja su jasne.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Teme jedinica učenja su važne za moj rad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Sadržaj jedinica učenja mogu primijeniti u svom radu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Mislim da mogu prenijeti znanje svojim kolegama.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Jedinice učenja su me osposobile za samostalno učenje pomoću materijala.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Sadržaj je bilo jednostavno prenijeti u praksu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Razina kompleksnosti je bila prikladna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Dužina jedinica učenja je bila prikladna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Brzina učenja je bila prikladna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Pitanja i zadatci u jedinicama učenja potiču koncentraciju.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Ocjena jedinica učenja je prikladna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dodatni komentari:
