

SPARKLING GREY



Turning silver into gold through management strategies that effectively address an ageing and multi-generational workforce

IO3 – Az Ezüsből Aranyat Eszköztár a munkaadók és munkavállalók számára

Képzési program

Szervezeti szint

www.sparkling-grey.eu

Co-funded by
the European Union



Ezt a projektet az Európai Bizottság támogatta.
Ez a kiadvány [közlemény] csak a szerző véleményét tükrözi, és a Bizottság nem tehető felelőssé az itt közölt információk tartalmáért. Projekt száma: 2016-1-PT01-KA204-022852





Partnerek:

INOVA+

INOVA+

<https://inova.business/>

bit media
member of eee group

bitmedia

<http://www.bitmedia.at/en/>



E-Seniors

<http://www.eseniors.eu/>



INNOMOTIVE

<http://www.innomotive.hu/>



**Fondo Formacion
Euskadi**

<http://www.ffeuskadi.net/>



CITEVE

<http://www.citeve.pt/>



FVEM

<http://www.fvem.es/es/>



FyG Consultores

<http://www.fygconsultores.com/>





Tartalomjegyzék

1	Bevezetés.....	1
2	Módszertan	3
2.1	Képzési program – keret.....	4
3	Irodalom	11

Ábrák

- [1.](#) ábra – Képzési program - keret.....**Error! Bookmark not defined.**
- [2.](#) ábra – Képzési program - struktúra.....**Error! Bookmark not defined.**

Táblázatok

- [1.](#) Táblázat Képzési program – egyéni szint.....**Error! Bookmark not defined.**
- [2.](#) Táblázat Képzési program – modulok szerkezeteError! Bookmark not defined.





1 Bevezetés

A többnemzetiségű munkaerő irányítása önmagában művészet. A fiatal munkavállalók gyorsak akarnak lenni, a középső generáció hinni akar a küldetésé, és az idősebb alkalmazottak nem szeretik a kétértelműséget. Te jössz.

Eric J. McNulty, 2006

A vállalatok számára a legfontosabb előnyök a változatos munkaerőre való törekvés: a tudás megosztása, a különböző perspektívák és a fokozott felhasználói tapasztalat. De a jelenlegi korszak kihívásokat is okozhat, például a közös érdekek és értékek hiánya (CIPD, 2015).

Manapság sok szervezet keresi a megfelelő eszközöket a többgenerációs munkaerő kezelésére. A vezetők egyre inkább az idősödő munkavállalókat helyezik a fókuszba hiszen a multigenerációs alkalmazottak új paradigmával kapcsolatos kérdéseket vetnek fel. Ez az új változás nyílt konfliktust eredményezhet, és a vezetőknek meg kell keresniük a potenciális problémákat a fenyegetések minimálisra csökkentése érdekében.

A különböző nemzedékeknek együtt kell működniük egymással, és a vállalatoknak figyelembe kell venniük a nemzedékek közötti különbségeket a munkahelyek sikeres kezeléséhez, vezetéséhez.

A következő években a multigenerációs menedzsment minden vállalat számára nagy kihívást jelent majd. Olyan kérdések, mint például a nyugdíjkorhatár és a hosszú élettartam növelése, valamint a fiatalabbak munkaerőpiacra való belépésekor egyre jobban képzettek, a vezető vállalatok 4-5 nemzedék összefogásával dolgoznak együtt.

Helyin és Lee szerint (2012) a multigenerációs munkaerő már a napjaink kihívásai közé tartozik, és ennek ellenére még mindig kevés intézkedés van, a gyakorlatban ennek orvoslására.

Az erőforrások sokféleségének időszakában élünk, amikor a tudás, a készségek diverzitása egyfajta nukleáris mértékű előnyt jelent a versenyszférában működő multigenerációs gazdaságokban, amelyek képesek alkalmazkodni e rugalmasságot igénylő innováció alkalmazásába.

Azonban ez csak olyan eljárásokkal és mechanizmusokkal érhető el, amelyek elősegítik az együttműködést, a kommunikációt és a kapcsolatokat.

A demográfiai folyamatok fokozatos eltolódása a technika és a globalizáció megjelenésével együtt más kihívásokat és lehetőségeket jelent a vállalatok számára.





2050-ben a 60 év feletti globális népesség elérheti a 2 milliárdot, így ez a korcsoport háromszor nagyobb lesz, mint 2000-ben.

Simon Biggs & Irja Haapala, 2015

Az életkor-barát környezet elősegíti az egészséget, a jólétet és az emberek munkában való részvételének kitolásának lehetőségét.

Az egészséges munkakörnyezet kialakításának egyik fontos eleme egy olyan munkahelyi kultúra ápolása, amely magában foglalja és értékeli minden korosztályból és képességből származó munkavállalókat, és ide tartozik az idősebb munkavállalók is. Az életkor-barát munkahelyek jók az üzletnek, a munkavállalóknak és a munkaadónak egyaránt.

A Humán erőforrás-gazdálkodás politikáját a következő irányelveknek kell, hogy meghatározzák:

- Életkor tudatosság
- Rugalmas munkaszervezés
- Rugalmas munkaidő
- Sokszínűség (esélyegyenlőség)
- Karriertervezés / előléptetés
- Élethosszig tartó tanulás
- Egészséges és biztonságos munkakörülmények

Az idősebb munkavállalók alkalmazására vonatkozó helyes gyakorlat az életkor korlátok elleni küzdelem, akár közvetlenül, akár közvetve, az életkor sokszínűségének előmozdítása és olyan környezet biztosítása, amelyben minden egyes ember képes elérni potenciálját anélkül, hogy életkora miatt hátrányba kerülne.

Walker (2005) az életkor sokféleségét a sokszínűség széles körű megközelítésének egyik elemének tekinti, amely a vállalatok számára elengedhetetlen. A sokszínűség előnyei magukban foglalják a szervezeti teljesítmény javulását, a személyzet motivációját és a kreatív gondolkodás ösztönzését, a tehetséges személyzet vonzását, a vállalati hírnév javítását és a távollét csökkentését.

A vállalatok és a dolgozók közelebb vannak, mint gondolják. A dolgozók a vállalatok legdinamikusabb és legértékesebb elemei, meghatározzák a sikert és a versenyképességet.

A humán tőke kezelése nélkülözhetetlen a szervezetek sikeréhez (Chiavenato, 2004). Ezért elengedhetetlen, hogy a vállalatok képesek legyenek felfogni, megtartani, alkalmazni, tanulni, létrehozni és megosztani az alkalmazottak tudását és tehetségét, különösen a nagyobb tapasztalattal és életkorral rendelkezőket. Az emberek, a tudás, a készségek és a kompetenciák képezik a vállalatok alapját (Chiavenato, 2004).





2 Módszertan

Az O1 eredményeinek, az életkor-barát és a többgenerációs gazdálkodási stratégiák közös kereteire vonatkozó forgatókönyvek és iránymutatások alapján – az Egyéni Szint számára készült eszközkészlet-tervezete- az eszközkészlet két fő dokumentumot tartalmaz:

- ◆ Képzési program
- ◆ Képzési csomag

A képzési csomag elérhető az értékelési eszközplatformban, ami tartalmaz egy sor oktatási anyagot és erőforrást.

Ebben a dokumentumban leírjuk a képzési programot.



1. ábra - Képzési program - Keretrendszer





2.1 Képzési program – keret

1. táblázat Képzési program - szervezeti szint

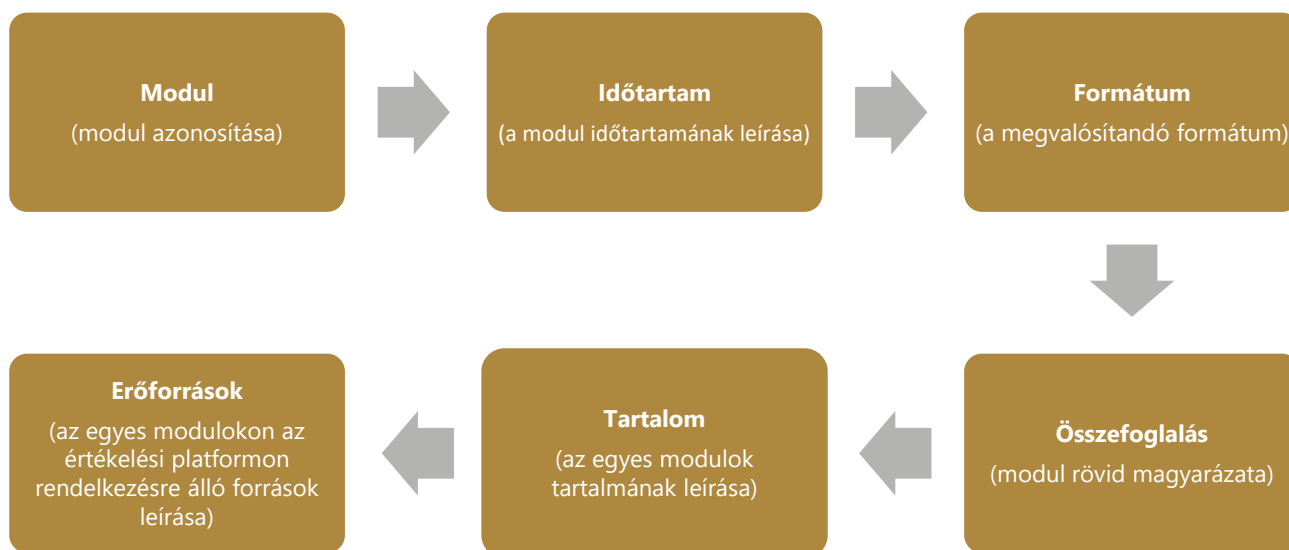
Szervezeti szint	
Célcsoport	Munkáltatók (vállalat tulajdonosok), ügyvezetők és HR menedzserek
Általános cél	A hatékony kor-és több-generációs irányelvek gyakorlati alkalmazásának elősegítése a fém-és textilipari kkv-kban, valamint az idősebb munkavállalók alkalmazhatóságának meghosszabbítása a nyugdíjazási folyamatok előkészítése során, amelyek során a tudásátadást és az integrációs tanulás előmozdítását támogatja
Pontos célok	<p>A munkaadók, a vezetők és a HR szakemberek képességének megerősítése a következők érdekében:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Az munkavállalók életkorának és tapasztalatainak, multigenerációs munkaerő potenciáljának jobb kihasználása; ○ A nemzedékek közötti környezetet támogató stratégiák integrálása; ○ Az idősebb munkavállalók profiljainak megfelelő képzési tervek végrehajtása; ○ A tehetséges időskorúak megtartása és a fokozatos nyugdíjazási folyamatok megtervezése.
A megvalósítás időbeli ütemezése	<p>Az időszakos mérföldkövek tekintetében az eszközkészlet végrehajtása a vállalatok érettségétől, az oktatók tapasztalatától és a kifejlesztendő készségek összetettségétől függ.</p> <p>A képzési program rugalmas, oly módon, hogy csomagként vagy egyedi modulként is megvalósítható.</p> <p>A modulokat a következő ütemtervvel tervezték:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Face-to-face szekció: 7 óra - ez a szekció két részre osztható: egy a modul elején (pl. 4,5 óra), a második pedig a modul végén (pl. 2 óra); ○ b-tanuló foglalkozások: 15-20 óra önálló tanulás.

A képzési programot arra tervezték, hogy ösztönözze és támogassa a textil- és fémipari vállalatokat, hogy megértsék az egész életen át tartó tanulás előnyeit, és hogyan tudják meghosszabbítani munkáját és pályafutását az idősebb munkavállalóknak, valamint bemutatja a nyugdíjazás előkészítésének különböző módjait és gyakorlatait.

Ez a képzési program a Sparkling Grey projekt központi eleme. Feltételezhető, hogy a képzési program csak akkor lehet sikeres, ha a résztvevő részt vesz az előírt program elemeken és eléri a várt célját.



Ezen kívül a képzési programnak ösztönöznie kell az önreflexiót, és lehetőséget kell biztosítania a résztvevők aktív részvételére és tanulására. A képzési program a következő információkat tartalmazza:



2. ábra - Oktatási program - struktúra

A Szervezeti szint képzési programja a következő négy modulból áll, amelyek célja a humán erőforrási stratégiák hatékony integrációja az életkor és a több generációs munkakörnyezet számára.

2. táblázat Képzési program - modulok felépítése

MODUL						
N°.1	A tehetséges alkalmazottak vonzása és megtartása	Időtartam			Formátum	
		Face to face	7ó	Önképzés	13ó	b-learning
Összefoglalás	<p>A szervezet növekedése és fejlődése alapvetően kapcsolódik az emberi tőkebefektetéshez. A munkavállalók kiemelkedő különbségeket és kiváló eredményeket értek el olyan vállalatok számára, amelyek az emberi erőforrások hasznosításának politikáit fejlesztik.</p> <p>Az emberi tőke valorizálása olyan befektetés, amely a munkavállalók által generált eredmények révén hálálja meg a szervezetnek a ráfordítást. Ez a valorizáció a szervezetek által a tehetségek vonzására irányuló programokba, a humántőke fejlesztésébe és a munkatársak fenntartásához kapcsolódó beruházásokba tartozik.</p> <p>E modul célja, hogy kihangsúlyozza cégnél dolgozó emberek fontosságát különös tekintettel az idősebb munkavállalókra. Célja, hogy vonzóvá tegye a vállalatok tehetséges alkalmazottai számára a cég életpályamodelljét és megtartását, kifejtve a mechanizmusokat és eljárásokat, valamint a kapcsolódó előnyöket. Nem csak a vezető tehetségek vonzása, hanem az is fontos, hogy megtartsák a vezető munkavállalókat, és lehetővé teszik számukra, hogy ismereteiket terjesszék és tapasztalataikkal járuljanak hozzá a fiatalabbak képzéséhez. Here,</p>					





Tartalmak	<p>itt a szocializációs folyamat döntő szerepet játszik a magas rangú tehetséges munkavállalók megtartásának biztosításában, de előnyöket, munkahelyi (át) tervezési intézkedéseket és rugalmas munkamegállapodásokat is biztosítva az elégedettség és az elkötelezettség növelése érdekében.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Bevezetés <ul style="list-style-type: none"> - Az idősödő munkaerő - A tehetséges idősebb munkavállalók vonzására és megtartására irányuló stratégiák ◆ A tehetséges idős munkavállalók vonzása <ul style="list-style-type: none"> - Életkor-barát felvételi eljárások <ul style="list-style-type: none"> ▪ A belső és külső felvételi technikák - Életkor-barát szelekciós technikák <ul style="list-style-type: none"> ▪ Technikák ◆ A tehetséges idősebb munkavállalók megtartása <ul style="list-style-type: none"> - A szociális szempontok fontossága az idősebb munkavállalók megőrzéséhez: az életkor-barát munkahelyek építése <ul style="list-style-type: none"> ▪ A szociális tevékenységek javaslata a munkavállalók relációs szükségleteire - Az életkor-barát munkahely kialakításának és a generációk közötti együttműködés előnyei - A munkakörnyezet alkalmazkodása az idősebb munkavállalók igényeihez <ul style="list-style-type: none"> ▪ Belső irányelvek az életkor-barát munkahely előmozdítására: meghatározások és megvalósítások
	<ul style="list-style-type: none"> ● Részvételi jegyzék ● Kézikönyv ● PowerPoint prezentáció ● 2 Esettanulmány <ul style="list-style-type: none"> ○ BMW: Az idősek munkakörnyezeti igényeinek adaptálása - Hogyan szünteti meg a BMW a demográfiai időbombát? ○ Siemens AS: A karrier-mobilitás és az idősödő munkavállalók ● 7 Gyakorlati példa: <ul style="list-style-type: none"> ○ Face-to-face (offline) <ul style="list-style-type: none"> - Icebreaker: Ki az én társam? - Csoport dinamika: Állásinterjú - Csoport dinamika: Pozitív kommunikáció - Csoport dinamika: Vak bizalom - Csoport dinamika: A barátágos duó ○ Távtanulás (online) <ul style="list-style-type: none"> - Videó: Az idősebb munkavállalók foglalkoztatásának előnyei - Videó: 10 Munkavállaló megtartási megközelítés ● Tanulás kiértékelés ● Tanfolyam kiértékelés
Erőforrások	

MODUL				
N°.2	Az idősebb munkavállalók képzése és fejlesztése	Időtartam		Formátum
		Face to face	7ó	Önképzés 18ó
Összefoglalás	A modulon belül található magyarázatok, példák, dinamikák, referenciák és bibliográfia, amelyek segítik a kkv-tulajdonosokat / főigazgatókat / HR-menedzsereket, oktatókat,			





Tartalmak	<p>tanácsadókat, hogy támogassák a hatékony, korosztályos és több generációs irányelvek végrehajtását. a fém- és textilipar kkv-kban folytatott gyakorlatokban.</p> <p>Ebben a modulban javasoljuk, hogy foglalkozzanak az alábbiakkal kapcsolatos szempontokkal: Hogyan értékeljük az idősebb munkavállalók szerepét és ösztönözzük részvételüket a képzésben és az egész életen át tartó tanulásban? a munkahelyi biztonság és egészség javításával, a szakmai, a családi és a magánélet összeegyeztetését célzó intézkedésekkel és az idősebb munkavállalók védelmével kapcsolatos intézkedésekkel.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Bevezetés <ul style="list-style-type: none"> - A szervezetek és a munkavállalók képzésének előnyei - Fő képzési eszközök / módszerek az időseknek - A különbség: a tudás, a know-how és a szokás ◆ A képzési igények azonosítása <ul style="list-style-type: none"> - A képzési igények felismerése - A képzési igények felmérésének módszerei és technikái ◆ Hogyan értékeljük a képzés hatékonyságát? <ul style="list-style-type: none"> - Értékelés a képzésben - Értékelés fajták - A képzés hatékonyságának értékelésére szolgáló technikák és eszközök a célkitűzések és a különböző típusú értékelések szerint - A mutatók kiválasztása: a tanulás a munkahelyre és a szinttel való elégedettség ◆ Informális képzés: <ul style="list-style-type: none"> - Informális képzés a munkahelyi képzésben; - Az idősebb munkások belsőleg oktatóként vagy mentorokként működhetnek
Erőforrások	<ul style="list-style-type: none"> ● Részvételi jegyzék ● Kézikönyv ● Power Point prezentáció ● 2 Esettanulmány <ul style="list-style-type: none"> ○ KAKO példaként szolgál a mentoráláshoz ○ American Express mint mentorálás példa ● 4 Gyakorlati Példa <ul style="list-style-type: none"> ○ Face to face (offline) <ul style="list-style-type: none"> - Icebreaker: Cross elevator - Csoport dinamika: Képek (kiemelve a csapatépítés fontosságát, különösen a az idősebb és (tapasztalt) fiatalok (tapasztalatlanok) között, a tervezés és a kommunikáció fontossága, <ul style="list-style-type: none"> ○ Távtanulás (online) <ul style="list-style-type: none"> - Feladat rotáció - One point lesson ● Tanulás kiértékelés ● Tanfolyam értékelés

MODUL						
N°.3	A munka élettartamának meghosszabbítása	Időtartam				Formátum
		Face to face	7ó	Önképzés	18ó	
						b-learning
Összefoglalás	<p>A modul olyan stratégiákat és ötleteket tár fel, amelyek elősegítik a munkavállalók aktív idősödését olyan feltételek és lehetőségek megteremtésével, amelyek lehetővé teszik az idősebb munkavállalók számára, hogy hosszabb ideig fizikailag, mentálisan és jó egészségben maradjanak a munkaerőpiacon. Ugyanakkor a modul olyan stratégiákat és</p>					





ötleteket tár fel, amelyek elősegítik a szükséges feltételeket annak érdekében, hogy minden munkavállaló képes legyen kompatibilis készségeivel, szakmai kategóriájával és fizikai és pszichikai lehetőségeivel élni, valamint megteremti a szakmai, családi és magánélet jobb egyensúlyának feltételeit.

Részletesen a modul foglalkozik a következő kérdésekkel:

- hogyan lehet értékelni az idősebb munkavállalók szerepét;
- Hogyan szabjuk személyre a munkát, így javítva az idősebb munkavállalók munkatapasztalatát;
- Milyen intézkedéseket lehet végrehajtani a munkavállalók szakmai, családi és magánéletének összehangolására;
- Milyen politikákat és tevékenységeket vezethetnek be az egészséges munkahely létrehozása érdekében a munkavállalók mentális, érzelmi és fizikai jólétének elérése érdekében, valamint hogy a szervezetek milyen módon képesek hosszabb időre pályafutást biztosítani az idősebb munkavállalók számára.

A vállalatok előnyei az idős munkabírásnak meghosszabításával és az életkor-barát munkahely megteremtésével.

Tartalom

- ◆ Bevezetés
 - Aktív időskor
 - Életkor-barát munkahely
- ◆ Egyező egyéni és szervezeti igények
 - Job (re)design
 - Munkahely (újra) tervezés típusai
 - Állás (újra)tervezés
 - Előnyök a szervezetek számára
 - Rugalmas munkavégzés
 - A rugalmas munkahelyi intézkedések végrehajtásának folyamata
 - A rugalmas rendszerek típusai
 - Előnyök a szervezetek számára
 - Egészségügyi és jóléti programok
 - Előnyök a szervezetek számára
 - Egészségügyi és jóléti program végrehajtása
- ◆ Hosszabb pályafutás lehetőségének megteremtése
 - Karrierfejlesztés
 - A vállalatok előnyei az idősebbek pályafutásának meghosszabbítása érdekében: a végső egyenleg

Erőforrások

- Részvételi jegyzék
- Kézikönyv
- Power Point prezentáció
- 2 Esettanulmány
 - Made inox: Életkor-barát kezdeményezések alkalmazása a rugalmas munkavégzésre és a fizikai munkakörnyezet javítására.
 - Aquacultural FAME(S): a túlterhelt adatoktól a korabeli bar-kódolási technológiák leltárrendszeréig
- 4 Gyakorlati példa
 - Face-to-face (offline)
 - Icebreaker: ABC utazás
 - Csoport dinamika: Reflektálás az esettanulmányra
 - Videó: Beszámolók
 - Távtanulás (online)
 - Tanulás és játék - Kvízek
- Tanulás kirtékelés





- Tanfolyam értékelés

MODUL					
N°.4	Nemzedékek közötti környezet	Időtartam			Formátum
		Face to face	7ó	Önképzés	15ó
Összefoglalás	<p>A modul közelebbről megvizsgálja a különböző nemzedékek együttélését a munkaerőben: a Baby Boomers-tól a jövő generációig Z. Ezen tudás révén a felhasználóknak fel kell ismerniük saját generációjukat, és jobban meg kell érteniük az egyes generációk közötti különbségeket, nem csak információforrásként, hanem versenylőnyként is.</p> <p>A generációs tudás érdekes eszköz lehet, mivel lehetővé teheti a munkáltatók és a HR vezetők számára, hogy növeljék az egyes generációk készségeit, hogy növeljék versenyképességüket és hatékonyságukat. Továbbá a tanulás és a tudás forrásává válhat; egy multinacionális környezet lehetővé teszi az alkalmazottak számára, hogy egymástól tanuljanak és növeljék készségeiket, javítva a vállalat lehetőségeit.</p> <p>A modulon keresztül megmagyarázzuk nemcsak a generációk közötti főbb különbségeket, és hogyan segítjük az alkalmazottakat megvalósítani önmagukat, hanem a többgenerációs környezetből származó előnyöket is, valamint azt, hogy miként lehetne segíteni az alkatrészek közötti kommunikáció fejlesztésében és javításában. Azt is megvitatja, hogy hogyan lehet együttműködést építeni közöttük a siker elérése érdekében.</p> <p>A modul az öntudatosság és a nemzedékek szintjének fontosságát fedezi, és megmutatja, hogy ez a tudatosság hogyan javíthatja a többgenerációs környezet helyzetét. Végül a tudásátadás számos módját fogják tanulmányozni, mivel ez egyike azon fő előnyöknek, amelyeket a vállalatok többgenerációs környezetből is szerezhetnek.</p>				
	Tartalom	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Bevezetés <ul style="list-style-type: none"> - A munkaerő generációinak megértése - Generációs különbségek - A több generációs munkaerő előnyei ◆ A kommunikáció stratégiái <ul style="list-style-type: none"> - Nemzedékek közötti kommunikáció ◆ Együttműködés építése <ul style="list-style-type: none"> - Munkacsoportok ◆ Építsd az öntudatot <ul style="list-style-type: none"> - A generáció öntudata: hová tartozom? - A generáció öntudata: találatok és hiányok - Öntudatosság: tudd, mit akarsz ◆ A tudás átadása <ul style="list-style-type: none"> - A tudásátadás stratégiái <ul style="list-style-type: none"> ▪ A munka árnyékolása ▪ Közösségek a gyakorlatban ▪ Mentoring - Mentoring / Tutoring a különböző generációk munkavállalói között 			
Erőforrások	<ul style="list-style-type: none"> • Részvételi jegyzék • Kézikönyv • Power Point prezentáció • 1 Esettanulmány <ul style="list-style-type: none"> ○ Egy nap a múzeumban • 6 Gyakorlati példa <ul style="list-style-type: none"> ○ Face to face (offline) 				





- Icebreaker: Válassz egy szót
- Csoport dinamika: A generációs különbségek fényes oldalát vizsgálva
- Csoport dinamika: Ismerjük meg a generációkat a munkahelyén
- Hozzon létre egy kommunikációs térképet a munkahelyéről
- Generációs falfestmény
- Távtanulás (online)
 - Csoport dinamika: Ismerje meg a generációkat a munkahelyén
 - Hozzon létre egy kommunikációs térképet a munkahelyéről
- Tanulás kirtékelés
- Tanfolyam értékelés





3 Irodalom

Biggs, S. & Haapala, I. (2015). Age friendly environments. *Journal of Social Work Practice*, vol. 29, No1, 1-3.

CEDEFOP. (2012). *Working and ageing: The benefits of investing in an ageing workforce*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

CIPD. (2015). *Managing an age-diverse workforce: What employers need to know*. UK.

Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas*. Elsevier Publisher, Rio de Janeiro.

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2006). *A guide to good practice in age management*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Helyer, R., & Lee, D. (2012). *The twenty-first century multiple generation workforce: Overlaps and challenges but also challenges and benefits*. Education + Training.

McNulty, E. (2006). *It's Time to Rethink What You Think You Know About Managing People*. Harvard Management Update, Vol. 11, N. 2. Accessed on 13-03-2017, in <http://hbswk.hbs.edu/archive/5297.html>.

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



SPARKLING GREY



Turning silver into gold through management strategies that effectively address an ageing and multi-generational workforce

www.sparkling-grey.eu

Co-funded by
the European Union



 /facebook.com

Ezt a projektet az Európai Bizottság támogatja.
Ez a kiadvány [közlemény] csak a szerző véleményét tükrözi, és a Bizottság nem tehető felelőssé az itt közölt információk tartalmáért. Projekt száma: 2016-1-PT01-KA204-022852