

Age management a smíšené týmy

# Diverzita přináší výsledky

Ještě před sedmi lety považoval ministr vnitra padesátileté zaměstnance za anachronismus. Vedení české pobočky jisté banky zase dvaatřicetiletou zkušenou personalistku, která přišla ze zahraničí rozhybat unavené třicetileté manažery, označilo za stařenu. Mnohdy jsme v této zemi „papežštější než papež“. Nicméně, zákon o státní službě přepokládá, že lze v jejím režimu pracovat do sedmdesáti a přední firmy se poohlíží po odbornících starších šedesáti let. Učíme se ve stárnoucí společnosti hospodařit s lidským kapitálem?

Jiří Chum

Soustavný zájem o starší zaměstnance a možnosti jejich uplatnění na trhu práce se v České republice nyní rozvíjí ve dvou významných liniích. První je více spojena s akademickou sférou a soustřeďuje se kolem organizací Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR a Age Management. Ve dvou přelomových projektech našla odborná veřejnost finské a nizozemské zkušenosti založené na měření indexu pracovní schopnosti (WAI – Work Ability Index), ověřeného v pilotních projektech. Druhá linie, spjatá s personální agenturou FALA, o. s., se ve spolupráci s několika velkými firmami soustředila na konkrétní zájemce o práci ve věkové kategorii nad padesát let. Iniciativa Go50Go, ohraničená zatím loňskou úvodní konferencí a letošní konferencí bilanční, zaznamenala po několika workshopech pozoruhodné příklady dobré praxe. Protože zároveň došlo k oživení na trhu práce, jsou vyhlídky starších zaměstnanců mírně optimistické. Přesto je nezbytné ještě důkladně zatřást četnými stereotypy.

Státní správa, byť by mohla k věkové diverzitě přispět mnoha aktivními



vstupy, k tématu zatím spíše mlčí. Příčina je z velké části v tom, že organizace státní správy stále nedostatečně rozvíjejí svoji strategickou, koncepční a metodickou funkci. Pro inspiraci nyní nabízím část podnětů z letošních konferencí garantů obou zmíněných linií.

## Hledání mezigeneračního porozumění

Hned v úvodu konference (květen 2015) shrnující výsledky projektu zaměřeného na age management v České republice zaznělo, že mladí lidé se mnohdy domnívají, že zaměstnance ve věkové kategorii 50plus na pracovišti nepotřebují. V mnoha týmech stále převažuje nechuť získávat zkušenosti od starších kolegů, ti zase mívají potíže respektovat mladé nadřízené. Je třeba najít co nejúčinnější komunikační kanály, hledat mezigenerační porozumění.

Pracovní schopnost tvoří souhrn zdraví, odborných znalostí, hodnot, postojů a motivací zaměstnance. Optimální je vyvážit náš potenciál s nároky konkrétního pracovního místa. Měření je exaktní metodou, která kombinuje sebehodnocení zaměstnanců a zprávy pracovních lékařů. Před předáním výsledků jsou data anonymizována a zpracována do souhrnných přehledů. Podle Lidy Schilder-Visser z organizace Blik op Werk z nizozemského Utrechtu je index pracovní schopnosti mezinárodním standardem, může být založen na benchmarkingu a týká se všech generací v pracovním procesu. Nebyl pozorován výraznější rozdíl v hodnotách indexu

pracovní schopnosti v souvislosti s věkem u nizozemských a českých zaměstnanců. Ukázalo se, že metoda WAI je vhodná i pro uchazeče o zaměstnání.

Petr Novotný z Masarykovy univerzity připomíná, že v míře zaměstnanosti osob ve věku 50–64 let je Česká republika v rámci Unie na devátém místě, v zúženém zkoumání kategorie 60–64 let se ovšem propadá až na sedmácté místo. Ve využívání pracovní schopnosti lidí ve vyšším věku má naše země značné rezervy.

Profesor Jan Holčík z Ústavu sociálního lékařství a veřejného zdravotnictví Lékařské fakulty Masarykovy univerzity upozornil na potřebu zdravotní gramotnosti jako podmínku zásadní změny strategie péče o zdraví. V jejím prosazování je třeba posílit a rozšířit roli veřejné správy. Ministerstvo zdravotnictví založilo Akční plán rozvoje zdravotní gramotnosti, jsme v ní ovšem v rámci Evropské unie předposlední před Bulharskem. Vladimíra Lipšová ze Státního zdravotního ústavu hovořila o projektu Zvýšení schopnosti pracovních lékařských služeb pečovat o zdraví stárnoucí pracovní populace. Upozornila zároveň na to, že v České republice je asi 9 tisíc lékařů praktických, ale pouze 119 pracovních lékařů. Státní zdravotní ústav organizoval soutěž k tomu, jak firmy podporují zdraví zaměstnanců. Zástupci průmyslových podniků se zmiňovali o tendenci zaměstnanců one-  
mocnění přecházet, většinou z obav



FOTO: JIŘÍ JANDA 2x

o ztrátu zaměstnání. Je to jev typický jen pro odvětví průmyslu nebo i pro veřejnou správu? Většina profesí uvádí, že nejvíce stresující jsou poměry na pracovišti, chování nadřízených, špatné řízení a chaos.

**Mladým členům týmů někdy chybí pokora, starší naproti tomu nedovedou vždy prodat svoji výjimečnost a kreativitu.**

#### Ajtákem zralá žena?

Konference k výsledkům projektu Go50Go (říjen 2015) se zaměřila na výhody smíšených, multigeneračních pracovních týmů. Lada Vávrová, zastupující pořadající Agenturu FALA, charakterizovala projekt jako spontánní iniciativu na principech dobrovolnictví, v níž se angažují profesionálové. Setkali se zde zaměstnavatelé, personalisté z řady významných společností a aktivní uchazeči o práci. Multigenerační pracovní týmy přirozeně inspirují k inovacím, vytváří kreativní prostředí a zajímavější firemní kulturu. Smíšené týmy vynikají emoční stabilitou, schopností přirozeně předávat znalosti a zkušenosti i srozumitelnou a čitelnou pracovní historií.

„Mnozí lidé,“ říká Vendula Klučková, místopředsdkyně představenstva společnosti Pioneer investiční společnost, „tráví v práci s kolegy více času než se svými blízkými. Zachování ur-

čité rovnováhy v týmu je proto důležité také z pohledu celkové pracovní atmosféry a spokojenosti zaměstnanců. Zároveň je potřeba zbavit se určitých předsudků, které v některých oborech stále panují. Vždyť kde je psáno, že dobrý ajták nemůže být zralá žena nebo že mladý muž se nehodí pro klientský servis? V naší společnosti to funguje na výbornou.“

Petr Slezák, personální ředitel společnosti Veolia pro střední a východní Evropu, ji doplnil poznámkou, že Go50Go pomalu vyjde z módy, určitě přijde posun o deset let. Bude Go60Go. Podstatné je vytvořit ekologii v lidských vztazích, jejíž součástí je péče o starší zaměstnance.

„Jakákoli situace není konec, vždycky je východisko,“ připomněl Miroslav Kovařík (54), špičkový informatik, který ztratil práci u velké světové firmy a po více než roce hledání dokázal najít uplatnění v mezinárodním podniku mezi mnohem mladšími zaměstnanci. Agentura ho inspirovala v rozhodné chvíli, ovšem to hlavní – kázeň, houževnatost a pevný denní režim – dokázal udržet v sobě. Změnil velkou část návyků, studuje, sportuje, přichází s návrhy inovací.

Zdeněk Němec z firmy LMC zmínil, že pokud jde o age management, plány na zapojení uchazečů o zaměstnání ve věku 50plus má zatím pouze 13 procent zaměstnavatelů. Vyslovil předpoklad, že pokud nedojde v následujících dvou letech k většímu výkyvu na trhu práce, pak budou firmy nuceny změnit nábo-

rové strategie a zakomponovat do nich principy diversity a age managementu.

#### Oslava rovnováhy

Karel Havlíček, předseda představenstva Asociace malých a středních podniků, upozornil na to, že zaměstnavatelům se vyplatí investovat do žen a starších zaměstnanců. Ženy jsou odolné, racionální, nebojí se pustit do podnikání. Starší zaměstnanci jsou přirozenými průvodci mladých lidí. Nejsou hašteřiví, dovedou mít nadhled. Podle Jiřího Vaňáska, ředitele odboru trhu práce MPSV, je v evidenci úřadů práce téměř 130 tisíc lidí kategorie 50plus. Vyslovil se pro podporu generačních tandemů a pro aktivní edukativní roli státu.

Rostya Gordon Smith, zakladatelka společnosti Minerva 21, nabídla zkušenosti z bohaté zahraniční praxe personalistky. Na trhu práce je několik generací. Typičtí představitelé takzvaných baby boomers postupně z pracovního trhu odcházejí do penze. Hlavní roli přebírá generace Y. Je vždycky online, její příslušníci jsou nejvzdělanější, pohotoví, až 65 procent postgraduálních studentů tvoří ženy. Pro ty má Minerva 21 program založený na sebevědomí, sdílení a společenství.

Odpolední panelovou diskusi vedli mladí personalisté z velkých společností. Zúčastnily se jí také tři dámy, které právě hledají zaměstnání. Ty se shodly na tom, že pro spoustu firem jsou překvalifikované, dozvídají se, že by nezapadly do mladého týmu. Personalistky připustily, že někteří mladí šéfové se bojí starších zaměstnanců kvůli autoritě. Mladým členům týmů někdy chybí pokora, starší naproti tomu nedovedou vždy prodat svoji výjimečnost a kreativitu. Na obou stranách by neměla chybět odvaha a vstřícnost.

Při praktických úvahách o mezigeneračním dialogu jsem dost postrádal zmínku o konceptu vitality. Ta je rovněž úspěšností a porozumění ve věkově různorodých týmech. Stárnutí má (může) být oslavou rovnováhy, rozmezím mezi pokrokem a důstojností. „Nepřicházíte s prosbou,“ řekla v závěru personalistka Tereza, „přicházíte s nabídkou. Nikdo jiný nemá zkušenosti jako vy, musíte je umět prodat!“ ■