

Hovory o moderní personalistice

# Každého člověka je třeba brát jako individualitu a využít jeho potenciál bez ohledu na věk

V prvním ze zamýšlené série hovorů o moderní personalistice jsme dali prostor dvěma představitelům akademického prostředí a vzdělávání dospělých. U kulatého stolu se setkali Ilona Štorová, zastupující Asociaci institucí vzdělávání dospělých ČR, z. s., a Age Management, z. s., a Filip Hružka z Institutu veřejné správy Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity. Podaří se veřejnému sektoru přijímat některé zkušenosti úspěšných firem? Dokáže pružně reagovat na proměny pracovního trhu? Bude umět formulovat požadavky vůči univerzitám? Dokáže být příkladem podpory mezigenerační spolupráce?

**Jiří Chum**

*Mezigeneračně utvářené týmy, rozpoznatelná firemní kultura. Jak se s tím vyrovnávají organizace veřejné správy?*

**ILONA ŠTOROVÁ:** Při utváření firemní kultury je soukromý sektor pružnější než veřejná správa. Personalisté v něm mají prostor více vy-

užívat silných stránek jednotlivých pracovníků. Při vši úctě lze říct, že skutečné osobnosti mezi personalisty najdeme – až na výjimky – v úspěšných firmách. Dynamika podnikového prostředí vede k tomu, že také zkušenosti starších pracovníků se stávají důležitým know-how firmy, které se předává v rámci nastavené mezigenerační spolupráce. Člověk, který se cítí součástí věkově vyváženého týmu, posiluje svoji sociální





identitu. Ve veřejné správě zůstávají podle mého názoru poněkud osamocené světy jednotlivých generačních vrstev. Nemohu také nepřipomenout, že mnoho nedobrého způsobily zejména ve státní správě silné politické ingerence. Vše zmíněné je velkou výzvou pro management, jeho kvalita a schopnost kvalifikovaného řízení zatím mnohdy zdaleka nedosahuje potřebné úrovně. Největší výzvou pro personalistiku obecně je naučit se reagovat na demografický vývoj v České republice, pracovat s jednotlivými věkovými skupinami, utvářet komplexní systém. Měli bychom profitovat ze silných stránek jednotlivých generací, u té nejmladší, známé též jako generace Y, jde samozřejmě o nadšení, dynamiku a elán. Na druhé straně nemá ještě v sobě vypěstovanou určitou loajalitu k zaměstnavateli. Ta je naopak silnou stránkou starších pracovníků a s jejich pomocí a příklady je možné loajalitu nastupující ge-

nerace utvářet. Příslušné ohodnocení, možnost vzdělávání, kariérní růst, perspektivy pro uplatnění, profesionalizace, to vše bude nutné nastavit. Zároveň nesmíme zapomenout na starší pracovníky, na jejich silné a slabší stránky, vyvažování a zejména podporu jejich pracovní schopnosti nabízí age management.

**Připomeňme si, kdy a kde se v Česku objevil. Jak se u nás prosazovala jeho strategie?**

**ILONA ŠTOROVÁ:** V rámci mezinárodního projektu spolupracovala v letech 2010–2012 Asociace institucí vzdělávání dospělých České republiky s Finským institutem pracovního zdraví. Ten vlastně celý koncept age managementu a měření pracovní schopnosti vyvinul. Zmíněná asociace jej pak rozvíjela s Masarykovou univerzitou a několika dalšími subjekty. Zahranič-

ním partnerem dalšího projektu se stala nizozemská společnost Blik op Werk, kterou tamní ministerstvo práce a sociálních věcí pověřilo zavedením konceptu age managementu na jejich celonárodní úrovni. Zkušenosti zmíněné společnosti nám ukázaly, jak přistupovat k institucím

státní správy a samosprávy při implementaci tohoto konceptu, jak komunikovat

s manažery a personalisty a jak se s ohledem na stárnutí populace soustředit na podporu pracovních schopností zaměstnanců. Výsledky jsme směřovali k naplňování specifických cílů Národního akčního plánu přípravy na pozitivní stárnutí pro období let 2013–2017. Age management hledá spíše konsenzus než konflikty či rozdíly. Klíčovou roli při jeho implementaci by měly plnit orgány státní správy a samosprávy. Mohou financovat nebo dotovat aktivity, regulovat trh práce, podporovat odstranění věkových bariér, ale zejména jít také příkladem jako zaměstnavatelé.

**Které generační vrstvy na pracovním trhu si zaslouží největší pozornost?**

**ILONA ŠTOROVÁ:** Absolventi škol znevýhodnění nedostatkem praxe a starší pracovníci, k nimž jsou zejména přiřazovány věkové stereotypy. Na pracovištích se věková diskriminace může skrývat v myšlení i jednání a nemusíme si ji ani uvědomovat. Projevuje se třeba tím, že od určitého věku má zaměstnanec malé šance na rozvoj pracovní kariéry, nepočítá se s ním v programu vzdělávacích aktivit. Abychom se bránili předsudkům a stereotypům, je třeba brát každého člověka jako individualitu a snažit se identifikovat jeho silné stránky a využít jeho potenciál bez ohledu na věk. Je třeba vzít jako fakt, že člověk bude dělat třeba pět profesí za život. Bude normální vzdělávat se po celý život, učit se stále něco nového a přizpůsobovat se požadavkům trhu práce. Institut celoživotního vzdělávání se stane naprosto nezbytným předpokladem pro naše uplatnění.

**FILIP HRŮZA:** V souvislosti s absolventy připomenu, jak se podceňuje jejich motivace. Ta totiž nespočívá jen ve finančním ohodnocení. Význam má prestiž. Mám zkušenosti ze zahraničí, kde jsou také v soukromé a veřejné sféře rozdílné platové podmínky. Studenti slyší na prestiž a poslání, navíc chtějí mít zajímavou práci, což veřejná správa nabízí a její multidisciplinaritu a specifčnost dnes často její zaměstnanci, kteří leckdy přicházejí ze soukromého sektoru, hodnotí pozitivně. Když se






**Mgr. Ilona Štorová (\*1966)**

absolvovala Univerzitu Palackého v Olomouci. Nyní je členkou výkonného výboru Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, z. s., a předsedkyní společnosti Age Management, z. s.

ale zeptáte mladých lidí v předpracovním věku u nás, tak prestiž u veřejné správy mnoho z nich nevidí. Většina studentů ví o specifikách veřejné správy velmi málo. Je to škoda. Mluvil jsem s jedním někdejší kolegou, který přešel na jistý magistrátní úřad z privátního sektoru. Říkal, že má sice o něco nižší plat než ve firemní sféře, práci však vnímá jako různorodou, rozpočet je v miliardách, spravují se velké majetky. Považuje svoji práci za velkou výzvu. Na druhé straně, když si volení představitelé měst nevyberou patřičné odborníky, pohybují se, pokud jde o ekonomické operace, na tenkém ledě. Z hlediska ještě obecnějšího uvažování o lidských zdrojích dojdeme k tomu, že například schopnost jednat s lidmi či taktiky vyjednávání považují představitelé veřejné správy za samozřejmé, a tudíž se domnívají, že do nich není nutné investovat. Přitom se při aplikaci těchto dovedností, například při vedení týmu, rozhovorech se zaměstnanci či vysvětlování výsledků, promarní nejvíce potenciálu.

**Jakou jste vy sami udělali zkušenost s mezigenerační spoluprací?**

**FILIP HRŮZA:** Nebudu hovořit o státní správě, která je nyní upravena služebním zákonem, zůstanu spíše u praxe měst a obcí. Výběrová řízení se snaží být nediskriminační, může uspět kdokoli. Na roveň je postaven někdo,

kdo je nepopsaný list, a někdo, kdo má praxi. Na Ekonomicko-správní fakultě jsme jako pilotní projekt vytvořili pro studenty spíše neformální skupinu MuniLAB. Ideální je pro studenty prvních až třetích ročníků a součástí její náplně jsou workshopy, které vedou externisté. Něco kolem patnácti studentů se zpravidla v tříhodinových blocích setkává na diskusní úrovni s tajemníky úřadů, ekonomkami a dalšími osobnostmi z praxe. Ve workshopu studenti navrhuji řešení některých případů, zástupci měst jim zajišťují supervizi. Workshopy seznamují osoby z praxe s talentovanými studenty, kteří projevují o práci ve veřejné správě dlouhodobý zájem. Je to vykročení směrem k profilování studenta, základ pro jeho praxi. Když se zajímá o práci na úřadě, je možné dokladovat jeho zájem a dlouhodobé obeznámování s agendami veřejné správy prostřednictvím našich workshopů. Model funguje bezmála dva roky a je již zřetelné, že by mohl úřadům připravovat absolventy jako značně vyprofilované nové zaměstnance. Některé workshopy jsme zaměřili na takzvané měkké dovednosti, soft skills. Rozvíjeli jsme například schopnost prezentovat projekty či time-management. Bez těchto schopností vážně týmová práce.

**ILONA ŠTOROVÁ:** Zkušenosti ve veřejné správě neznamenají jen ovládnutí zákonů, vyhlášek, směrnic a instrukcí. Zkušený pracovník má mnoho dalších dovedností a schopností, ale i kontaktů. Je třeba zajistit, aby kontinuita práce úřadu zůstala zachována. Úspěšný tým má většinou manažera, který cíleně pracuje se silnými stránkami pracovníků. Ze skandinávských zkušeností je známý pojem „pocit pohody při práci“. Ten je nejvíce ovlivněný tím, jak se k podřízeným chová přímý nadřízený. Oceňuje rozdílnost? Jak zadává práci? Je práce podřízené-

ho patřičně oceněna? Je třeba dávat pozor na generační předěly. Zatím je velmi málo zkušeností z organizací veřejné správy. Dobrým příkladem z privátní sféry je Komerční banka. Mladý pracovník je provázán do struktur vytvořených napříč generacemi. Česká spořitelna měla krásný projekt na sdílení pracovního místa absolventem školy a pracovníkem ve věku nad padesát let. Třeba v bankách se výrazněji využívají dělená pracovní místa či práce z domova u pozic, které nejsou závislé na každodenním setkávání s klienty.

**Dalo by se zobecnit, jaké největší chyby se dopouštějí zaměstnavatelé jak v soukromém, tak veřejném sektoru?**

**ILONA ŠTOROVÁ:** Zajímají nás čísla a výkon. Zapomněli jsme na to, že to vše vytváří konkrétní člověk. Jestliže má zůstat déle na trhu práce, musí být motivován, v dobrém zdravotním stavu, práci zvládat a chtít ji zvládat. U nás je velmi početná generace takzvaných Husákových dětí. Co s ní bude za deset let? Budou se zaměstnavatelé i vůči této generaci stavět, že je „už“ v padesáti letech stará? Jsou jazykově i odborně vybavení, počítačově gramotní, dostatečně flexibilní, jenže se obávám, že takové vlastnosti už u zaměstnavatelů neuspějí. Nic zatím nenasvědčuje tomu, že by se věkové stereotypy měnily. Máme spoustu příkladů lidí kolem sedmdesátky, kteří pracují úžasně. Ti by se měli objevovat v médiích jako dobrý příklad. Ve většině případů jsou lidé, kteří dosáhnou důchodového věku, donucení odejít, ačkoli jsou ještě v dobrém zdravotním stavu, v duševní kondici a chtějí být pro společnost užiteční. Společnost jim zatím nedává odpovídající možnost.

**FILIP HRŮZA:** Myslím, že se pohybujeme pořád mezi čistým kapitalismem a zbytkovým socialismem. Hovoří se o skandinávském modelu, o německém modelu, sleduje se anglosaský a americký model. Vznáší se nad tím filozofie zakladatelů googlu, že každý zaměstnanec by měl denně strávit až pětinu pracovní doby nad svými soukromými projekty, které vytváří na firemních strojích, ve fi-

remním prostředí. Ve svém důsledku takový přístup sníží frekvenci odbíhání zaměstnance od hlavního úkolu. Naopak může firemní projekt obohatit o další zkušenosti. To jsou všechno věci, které přesahují ortodoxní kapitalismus, aniž by rozměňovaly pracovní sílu, k čemuž měl sklon socialistický model. Čeká nás druhá kardinální výzva: automatizace výroby. Vláda musí připravovat strategii přechodu na tenhle způsob, je reálné, že během deseti dvaceti let ubude spousta pracovních míst. Všechno postupuje zároveň. Generace stárnou, ve značné míře se dokážou adaptovat na nové výzvy, jenže zároveň s tím mizí některé profese.

**„Studenti slyší na prestiž a poslání, navíc chtějí mít zajímavou práci, což veřejná správa nabízí.“**

Vezměte si například pokladní ve velkých obchodech a možnost automatického odbavení u pokladen, vezměte si pokusy s automatickým řízením dopravních prostředků a profesi řidičů. To jsou výzvy, které budou naplněny v řádu roků. Problémy jsou stejné. Budete mít méně práce a stejně lidí. Více lidí bude odkázáno na sociální dávky, ovšem budou nerekvalifikovatelní. Jaký bude smysl jejich života? I kdyby došlo ke kolapsu našeho typu civilizace, málo se uvažuje o tom, že po něm nastává kvalitativní změna a ta nemusí být zcela negativní. Může přinést očistnou katarzi, osvobození společnosti od všeho zbytečného, jalového, drahého. Také úřednický svět bude nakonec menší a zároveň jednodušší a přehlednější.

**Institute státní správy i města a obce řeší denně široké spektrum úkolů a přijímají k tomu mnoho důležitých rozhodnutí. Kde k nim čerpat odbornou, nezávislou a inovativní podporu?**

**FILIP HRŮZA:** Nezastupitelnou úlohu mají rozhodně univerzity. Vezměme v úvahu, že personální kapacita organizací ve veřejné správě mnohdy

sotva stačí – při rostoucích agendách úřadů – na výkon jejich základního poslání. Rozpočty jsou napjaté, a tak je velmi těžké udržovat inovativní potenciál pouze vlastními silami. Takže, také vzhledem k dlouhodobým zahraničním zkušenostem, může být východiskem dlouhodobá spolupráce s odbornými univerzitními pracovníky. Ta, aby nebyla odtržena od reálného života, věnují velkou pozornost příkladům dobré praxe. Ostatně, univerzity se na jejím vytváření aktivně podílejí. Institut veřejné správy Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity vytvořil znalostní databázi mikroinovací. Soustřeďuje dílčí řešení projekty, které byly navrženy nadčasově tak, aby databáze mohla být rozšiřována jak o případové studie a analýzy, tak o strategie, komparace, manuály či rozvojové dokumenty. Databáze mikroinovací se soustřeďuje například na komunitní plánování a rozvoj regionu, odpadové hospodářství, vodohospodářství, cestovní ruch. Rozšiřující se a aktualizovaná databáze nápadů a řešení použitelných z hlediska kteréhokoliv města, obce, mikroregionu by se měla stát minimálně zdrojem informací a zkušeností, v lepším případě i souborem praktických návodů k řešení. Měla by tedy sloužit pro sdílení praxe, příkladů i konkrétních řešení, ale také pro výměnu poznatků a networking.

**Čím ještě mohou kvalitní univerzity obohatit veřejnou sféru?**

**FILIP HRŮZA:** Potenciální partnerství a spolupráce s univerzitou může zúčastněným přinést také konference, workshopy či kulaté stoly. S univerzitou je možné přímo spolupracovat na řešení konkrétních problémů. Nabízí se tak možnost propojit výzkumný a inovační potenciál i nezávislý odborný názor univerzity s vlastními kapacitami pro hledání nových a lepších

řešení, stejně jako je to běžné v zahraniční praxi. Kdyby měla státní správa udělat kvalitativní skok dopředu, tak by si měla dlouhodobě také vychovávat talenty. Už jsou první vlaštovky takového přístupu, zástupci některých ministerstev se dokáží bavit s univerzitami o konkrétních výstupech.

**Co považujete za velkou výzvu pro budoucnost veřejné správy?**

**FILIP HRŮZA:** Přikláním se k myšlence, že elitní vysoké školy jsou schopné přizpůsobit se potřebám veřejné správy. Bude to znamenat i daleko barvitější a vzájemně se obohacující prostředí nových úředníků.

**ILONA ŠTOROVÁ:** Pro veřejnou správu je age management obrovská výzva. Jestliže ji přijme, bude to velké gesto vůči společnosti, že to stát myslí s touto problematikou vážně. Starších občanů bude přibývat a mnozí z nich zůstanou ještě mnoho let aktivními účastníky trhu práce. Změny kolem nás jsou velmi rychlé, tradiční pracovní pozice zanikají, ale vznikají i pozice nové a schopnost učit se novým věcem není pouze výsadou mladých pracovníků. A právě vzhledem k těmto okolnostem nabízí koncept age managementu široké možnosti využití jak na úrovni jednotlivce, tak na úrovni firem a společností. Mělo by se vycházet z kvalit pracovníka a teprve pak si uvědomit, kolik je mu vlastně let. ■



**Ing. Filip Hruža (\*1984)**

absolvoval Ekonomicko-správní fakultu Masarykovy univerzity. Působí jako asistent na Katedře veřejné ekonomie Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity a manažer jejího Institutu veřejné správy.