

► váha a šediny výhodou. Asi stejně je tomu např. na vysokých školách či univerzitách a ve vědě vůbec. Tam hrají roli nejen znalosti, ale i zkušenosti,“ dodává Hana Navarová.

Proč by ale měli zaměstnavatelé stát při náboru právě o skupinu lidí nad padesát let? Jaké jim mohou nabídnout výhody? „Nadhled. Starší generace má už dost zkušeností na to, aby při nepříjemnostech (například nedostali jsme zakázku, nevychází nám rozpočet, musíme propouštět, odešel nám důležitý zákazník) nezpánikařila. Diplomacie. Mají schopnost komunikovat s vizí dlouhodobého kontextu, dlouhodobých vztahů. Intuitivní chápání a všeobecný přehled. Na základě mnohaletých zkušeností mají dovednost pochopit rychle, o co jde, říká psychiatrická a HR konzultantka Jana Peclová. Také Hana Navarová vidí výhody starších zaměstnanců jednoznačně v jejich znalostech a zkušenostech. „Jsou také často zodpovědnější, loajálnější vůči svému zaměstnavateli, plně se své práci věnují, váží si jí. Obvykle mají i reálnější požadavky, pokud jde o mzdu a podmínky práce. Starší zaměstnanci začínali v pracovním procesu v době reálného socialismu, po společenských změnách se pro ně objevily nové perspektivy. Řada z nich tyto možnosti maximálně využila a dosáhla vynikajících výsledků. Vždyť to, kde naše společnost nyní je, je právě výsledkem práce dnešní generace padesátníků, šedesátníků,“ doplňuje Hana Navarová.

NA ROZDÍL OD MLADÝCH JEDOU V ZAJETÝCH KOLEJÍCH

Nevýhodou starších pracovníků ovšem podle Jany Peclové je způsob, jakým pracují. „Často pracují příliš. Nemají pak osobní život, mohou být vyhořelí anebo mají rozvrácené rodiny. Tím nezískávají autoritu u nové generace, která si na osobním a rodinném životě zakládá.

„Pokud jde o nevýhody, ty se často pojí s nechtutí překonávat zaběhané stereotypy, ve smyslu např. „takto jsme to dělali vždycky a fungovalo to, tak proč to měnit. Může se také objevit nechtutí učit se novým věcem, např. novým technologiím, nebo i snížená výkonnost. To vše jsou ale záležitosti, které více než s věkem souvisejí s osobností daného člověka, jeho momentální životní situací apod.“,“ uvádí Hana Navarová.

Mladá generace je naopak silná v tom, že má větší sebevědomí a rozhled, chápe svět globálně, nové technologie jsou součástí jejího života. „Baví je a umí nejnovější trendy ve svém oboru. Také způsob, jakým pracují, resp. jak se snaží dbát o svoje zdraví rodinu a volný čas, může být silnou stránkou,“ říká Jana Peclová.

VĚKOVÁ DIVERZITA DOKÁŽE DIVY

Kouzlem pro firmu, chce-li zvýšit výkonnost a zlepšit kulturu, je diverzita. I ta věková. Když se různé generace při práci propojují, každá dostane svou motivaci k práci, bari-



Hana Navarová vidí výhody starších zaměstnanců jednoznačně v jejich znalostech a zkušenostech. Jsou také často zodpovědnější, loajálnější vůči svému zaměstnavateli, plně se své práci věnují, váží si jí. Obvykle mají i reálnější požadavky, pokud jde o mzdu.

éry mizí, synergie roste. „Propojení nastane tehdy, když se záměrně vybírají do týmu lidé tak, aby byl tým různorodý. Já obecně nevidím, že by byly mezi generacemi překážky a spolupráce se nedařila. Když už je tým různorodý, tak lidé spolupracují nebo nespupracují na základě jiných předpokladů než na základě věku,“ tvrdí Jana Peclová. Podle ní je největší motivací pro starší generaci možnost předávat dál zkušenosti, mít na starost větší celky, být autoritou a ne pouze řadovým zaměstnancem. „Užitečnost vnímá v tom, být zdrojem know how, jakou zvolit taktiku řešení, a být oporou v těžkých dobách,“ uvádí Jana Peclová.

Zatím ale ne vždy zaměstnavatelé chápou roli diverzity ve své firmě. „Negativní příklad mám ze dvou českých firem, kde je tým opravdu čistě mladý. Problémy typické pro toto prostředí jsou neshody, které vyplývají z neschopnosti nahlédnout situaci. Když vás například štve šéf, jdete a promluvíte si s kolegy v práci nebo se podíváte, jak to ostatní řeší. V homogenním mladém týmu mají na věc všichni stejný názor a podobné strategie chování (například: šéf je neschopný a nemá cenu se s ním o čemkoliv bavit). Pak je opravdu těžké najít racionální cestu,“ uvádí negativní příklad z praxe Jana Peclová.

KDYŽ VLÁDNE GENERAČNÍ SOULAD

Filip Hrkal, ředitel společnosti cut-e v České republice, a jeho společník,

PŘÍKLADY Z FIREM, KTERÉ PODPORUJÍ STARŠÍ ZAMĚSTNANCE A SPOLUPRÁCI MEZI GENERACEMI

Škoda Auto – Zaměstnanci starší 50 let například získávají finanční benefity za odpracované roky a mohou využívat rekondičních pobytů či pracovního volna navíc, a to s náhradou mzdy. Velkou pozornost dlouhodobě věnuje firma ergonomii na pracovišti, rehabilitačním programům a péči o zdraví pracovníků.

AGC Flat Glass – ve firmě řadu let funguje komplexní a velmi široký program podpory zdraví zaměstnanců. Podle seniority zaměstnanci dostávají dvakrát do roka finanční příděl, o jehož čerpání si rozhodují

sami. Volit mohou z více než sta benefitů. Nejsou to jen tradiční benefity jako penzijní nebo kapitálové připojištění. Zhruba polovina těchto benefitů je orientována na zdraví lidí. Ve firmě funguje sdílení zkušeností formou mentoringu starších a zkušených zaměstnanců.

Bosch Diesel Jihlava – zaměřili se na omezení předčasných odchodů starších pracovníků, zejména v dělnických profesích. Firma připravila předdůchodový program, který nabízí lidem možnost pracovat na zkrácený úvazek tři roky před

odchodem do důchodu. Bude jim přitom zachován plat i další benefity v plné výši.

Uni Credit Bank – realizovala dlouhodobý rozvojový program age managementu zaměřený na poznání různých generací v bance, na rozvoj jejich spolupráce, sdílení zkušeností starší generace s mladšími zaměstnanci i absolventy škol a na předávání dovedností v práci s moderními technologiemi, kterého se ujala mladší generace zaměstnanců a školila své starší kolegy.