

► ne, to tady nepůjde. Věřím mu a dál už o tom nediskutuji. I kdyby to, co mu zrovna navrhuji, dělali už ve dvaceti jiných zemích světa, respektuji Vaškův expertní názor," shrnuje to, čeho si u kolegy váží, Filip Hrkal. Oba si spolu prošli i nepříznivými roky, ale to je prý ještě víc stmelilo. „A zvládneme i úspěch, což může v podnikání někdy vést k rozkolu mezi společníky, zvládnout dobré časy je náročnější než ty zlé," nezapře psychologa Václav Coubal.

V týmu cut-e pracují zástupci všech generací. Potkáte tu studenty vysokých škol, absolventy, střední generaci i šedesátníky, které ostatní uznávají, protože jsou to zkušení odborníci na interpretaci dat. Právě ty si klienti nejvíce žádají, když potřebují analyzovat výsledky testů. „Je čas učení a čas zrání, zkušenost v našem oboru se nedá získat během roku či dvou, co absolvujete školu. Výhodou ale u nás pro mladé je, že od těch seniornějších získávají znalosti a zkušenosti, vyžívají," dodává Filip Hrkal. Mimochodem, do cut-e loni vstoupila třetí generace, a to generace Y, jelikož se společnost rozšířila o pracovní portál hiri.cz, který vznikl jako start-up několika nadšenců.

POTŘEBUJEME VÍC POKORY A ODPOVĚDNOSTI

Sám sebe v týmu cut-e pokládá Filip Hrkal za jakéhosi mediátora, který ve firmě vyvažuje různé generace. Kdokoliv za ním může s čímkoliv přijít. „Nikdy jsem neměl problém zaměstnávat starší lidi. Ke starším jsem měl vždy úctu a respekt, asi za to může výchova v rodině. Ale nejde o nějakou přehnanou úctu k autoritám. Tu jsem nikdy neměl. Každá autorita přece nemusí být osobnost, která si zaslouží mé uznání. Bez ohledu na věk," říká Filip Hrkal.

S mladými lidmi se hodně potkává i na VŠE, kde učí. Tvrdí, že jsou skvělí, rychlí, kreativní, ale že jim někdy možná chybí víc pokory a odpovědnosti, což je ale podle Filipa otázka jejich dalšího životního vyzrání. „Jen mě někdy mrzí, že někteří se chovají ke starší generaci přezíravě jen proto, že automaticky vidí ve čtyřicátnících nebo padesátnících lidi, kteří nezvládají moderní technologie jako oni. Uniká jim ale, že ti starší umějí jiné a důležitější věci. Práci s moderními technolo-

giemi lze natrénovat, ale podstatný je obsah toho, co děláte, co umíte a znáte, a to za vás technologie neudělají," říká Filip Hrkal.

JAK PROPOJIT GENERACE

V čem spočívají případné příkopky, kvůli nimž si lidé různých věků ve firmách nerozumějí a nejsou ochotni spolupracovat? „Nebyl bych tak skeptický. Potkávám stovky zákazníků, kde spolupráce napříč generacemi není žádný problém, naopak. Je to určitě o firemní kultuře, jak se ve firmě s lidmi jedná, jak jsou tam nastavené vztahy a pravidla. Znáám firmy, kde to mezigeneračně skvěle funguje, lidi spolu dokážou komunikovat a spolupracovat. Vedení je pro ně v tomto směru příkladem.

Pak jsou firmy, kde je silným kritériem dravost, dynamika, protože v nich převažují mladí lidé. Jistěže jakákoliv věková diskriminace není správná, ale na druhé straně ve start-upu s průměrným věkem 25 let by se asi padesátník necítil dobře, a nevím, zda by on byl pro ten start-up nějakým přínosem. Vždy by měly být při náboru spokojeny obě strany, jak uchazeč o práci, tak firma," komentuje téma Václav Coubal.

„Já vidím cestu, jak spojovat různé generace, v tom, když si

zaměstnavatel bude vybírat lidi na určitou pozici podle jejich skutečných schopností a dovedností, což lze ověřit ve výběrovém řízení právě třeba psychometrickými nástroji. Pokud si vybere nejvhodnější kandidáty, nevznikne ve firmě problém s řešením toho, že někdo je moc mladý nebo starý," doplňuje Filip Hrkal. „Pokud uchazeč nebo i zaměstnanec v interním náboru firmy prošel ve výběrovém řízení testy a prokázal tak, že má na dané místo potřebné kompetence, není co řešit. Prokázal, že nemá pozici na tom místě po léta ‚vysezenou‘, ale že je kompetentním člověkem na svém místě. V tu chvíli si i mnohem snáz získává přirozený respekt ostatních," říká Václav Coubal.

S tím souhlasí i Jana Peclová: „Určitě nejlepším receptem na spolupráci je, když vybíráte lidi s ohledem na různorodost a pak je berete takové, jací jsou. Člověka od člověka. Neuznávám speciální postupy pro jednotlivé skupiny – je to umělé a zviditelňují se tak zbytečně rozdíly. V homogenně mladém týmu se bude dařit předsudkům. Jakmile mají mladí lidé osobní zkušenosti se starším člověkem, tyto předsudky mizí. Jde o získané zkušenosti.“ ■

STUDIE A PILOTNÍ PROJEKTY K AGE MANAGEMENTU

■ Mezinárodní projekt OP LZZ „Implementace Age Managementu v České republice“

navázal na mezinárodní spolupráci s Finskem „Strategie Age Managementu v České republice (2010–2012), jehož řešitelem byla Asociace institucí vzdělávání dospělých, ČR o.s. (AIVD ČR, o.s.). Ta partnersky spolupracovala s experty Masarykovy univerzity, Úřadu práce ČR, krajské pobočky v Brně a společností Gender Studies o.p.s. Součástí aktivit projektu bylo praktické měření pracovní schopnosti pomocí metody Work Ability Index u českých zaměstnavatelů. Na této aktivitě realizátoři spolupracovali s Komerční bankou a.s., Skupinou ČEZ, Policejním prezidiem ČR, společností Witte Nejdek s r.o. a také s Úřadem prá-

ce ČR, krajskou pobočkou v Brně. Celkově se měření WAI zúčastnilo na 300 osob.

Více na: <http://www.aivd.cz/publikacni-cinnost>.

■ Využití potenciálu stárnoucích zaměstnanců a zaměstnankyň: praxe ze západoevropských zemí

mezinárodní projekt Health and well – being of older workers in five European countries, za ČR se účastnil Výzkumný ústav práce a sociálních věcí jako součást řešitelského týmu v mezinárodním projektu profesní organizace personalistů ve Velké Británii (CIPD).

Více na: <https://www.cipd.co.uk/images/creating-longer-more-fulling-working-lives-2016-employer-practice-in-five-european-countries-tcm18-14265.pdf>