

► „Asociací institucí pro vzdělávání dospělých, která projekt realizovala, jsme byli společně s dalšími společnostmi osloveni, abychom vybrali 60 zaměstnanců, kteří by se účastnili projektu, v němž se testoval nástroj na měření indexu pracovní schopnosti věkově starších pracovníků,“ uvádí Pavla Švejcarová. „Oslovili jsme zaměstnance napříč různými obory a profesemi i napříč různými regiony a uspořádali pro ně workshopy, v nichž se seznámili s tím, co je v projektu čeká. Účast byla dobrovolná,“ říká Švejcarová. V jednotlivých lokalitách pak každý zaměstnanec, který se do projektu přihlásil, sám za sebe vyplňoval dotazník pracovní schopnosti a poté hovořil o svém zdraví s pracovním lékařem. Podle mezinárodně uznávaných kritérií se zjišťoval index jeho pracovní kondice. Vyhodnocení probíhalo anonymně a každý se mohl na závěr rozhodnout, zda chce od experta projektu získat informace o své pracovní schopnosti a doporučení, jak svou kondici nadále udržet či zlepšit. V podstatě všichni zúčastnění za Komerční banku projevíli o konzultace a doporučení zájem.

„Výsledky pro nás jako zaměstnavatele dopadly velmi příznivě,“ komentuje hodnocení indexu pracovní schopnosti v Komerční bance Pavla Švejcarová. Ukázalo se, že pracovníci starší 50 let v bance mají velmi vyrovnaný pracovní a osobní život, jsou v kondici a většina účastníků měření plánuje u nás nadále pracovat, což u jiných společností tak výrazné nebylo. „Máme věrné a loajální zaměstnance. Průměrná kariéra u nás trvá 12 let, někteří lidé u nás pracují i více než dvě desetiletí,“ říká Švejcarová. Právě stabilita zaměstnavatele, dobré pracovní podmínky a příležitosti k rozvoji podle ní přispívají k tomu, že lidé nad 50 let věku se cítí v bance dobře. „To je pro nás jako zaměstnavatele velmi příjemná vizitka,“ dodává Švejcarová.

### V CENTRU ZÁJMU VŠECH JE ZDRAVÍ

Součástí projektu age managementu bylo také testování vzdělávací aktivity pro zaměstnance. Účastníci školení v KB – vedoucí zaměstnanci starší 50 let – spontánně poskytli bance zpětnou vazbu na aktivity

pro věkově starší zaměstnance.

„Pozitivně hodnotili, že pro ně vytváříme dobré pracovní prostředí. Ocenili například aktivity zaměřené na podporu zdraví, které v bance pořádáme pod názvem Moje Vitalita. Objevily se i náměty na zlepšení jak v péči o zdraví, tak v oblasti rozvoje kompetencí.

Zaměstnanci například uváděli, že mají zájem být mentory, přivítali by více informací o možnostech postupného odchodu do důchodu, někteří se těžce vyrovnávají s tzv. open spacem, s čímž souvisí zdravotní problémy jako častější nemoci dýchacího ústrojí. Se sedavým způsobem práce se u nich častěji vyskytují problémy pohybového aparátu, proto by přivítali více relaxačních a rehabilitačních aktivit,“ vysvětluje Švejcarová.

Komerční banka se v oblasti zdravého životního stylu zaměřuje i na generaci střední, tzv. sandwichovou, která má často na starosti jak děti, tak stárnoucí nebo nemocné rodiče. Umožňuje jim nejen flexibilní pracovní dobu, ale v případě, že si nevědí v péči o stárnoucí členy rodiny rady, také spoluprací se speciální organizací, která zaměstnancům kdekoliv v republice může poradit a doporučit jim, jakým způsobem mají vyřešit konkrétní složitou, často krizovou situaci, v níž se mohou ocitnout ze dne na den. Například jak a kde pro ně získat lékařskou, pečovatelskou či sociální pomoc. Navíc zaměstnanci banky mohou, pokud se sami ocitnou v tíživé životní či pracovní situaci, využívat bezplatně služeb psychologa, kouče nebo mentora na telefonu.

### PROGRAMY PRO TALENTY MANAŽERSKÉ I EXPERTNÍ

Věk ani profese nehrají v kariérním a odborném rozvoji v bance podle Švejcarové roli. „Máme u nás široké spektrum oborů a profesí a lidé mohou jít buď po kariéře horizontální, nebo vertikální. Podporujeme každého, kdo má nějaký talent a má chuť na sobě pracovat. Mnozí z těch, kteří jsou u nás deset i více let, někdy volí možnost přecházet mezi obory a učit se stále novým věcem. Práce pro ně tak není rutinou, ale mohou ji měnit. Třeba přecházejí od marketingu k auditu a odtud do komunikace nebo finan-

cí, nebo od práce na přepážce či v IT k profesi obchodního poradce, bankéře nebo do HR. To je výhoda velké společnosti,“ uvádí Švejcarová.

Velkou pozornost věnuje banka vyhledávání talentů uvnitř společnosti a jejich rozvoji. Připravuje řadu cílených programů pro zaměstnance s potenciálem. „Lidé, kteří mají nějaký strategický potenciál, mohou vstoupit do programu strategického talent managementu. Má dvě linie. Jedna je manažerská, do níž vybíráme lidi s manažerskými schopnostmi, u nichž předpokládáme, že se mohou dostat na nějakou vysokou manažerskou pozici. Druhá se zaměřuje na lidi s klíčovou znalostí – tzv. key resources.“ Jde o specialisty na vysoké úrovni v různých oblastech, v IT, Business Intelligence, ve financích apod.

Manažerská část je strukturovaná podle seniority a zahrnuje tři úrovně. „Na nejnižší podchytáváme relativně čerstvé talenty juniorů. Nemají sice ještě manažerskou zkušenost, ale věříme, že dozrají.“ Většinou jde o lidi do 30 let, kteří se chtějí učit novým věcem a prohlubovat své znalosti. A ti mohou časem směřovat i na expertní kariérní dráhu. Kromě toho Komerční banka realizuje i speciální programy pro absolventy vysokých škol, mezi nimiž hledá mladé lidi s potenciálem dalšího rozvoje.

„Pak máme manažerský rozvojový program pro talenty mířící na střední manažerskou úroveň. V průběhu programu například zpracovávají konkrétní strategicky zaměřené téma, které bude pro banku užitečné,“ uvádí Švejcarová.

Seniorní manažeři potom spadají do kategorie Advanced. Jejich rozvoj je individuální a šitý na míru jejich konkrétním rozvojovým potřebám.

### ROZVOJOVÉ PROGRAMY UMOŽŇUJÍ SDÍLENÍ A NETWORKING

Ve všech kategoriích talentového programu je zapojeno zhruba 4–5 % zaměstnanců z celkových 7500 zaměstnanců, kteří v bance pracují. „Snažíme se programy vytvářet i tak, aby se v nich potkávali zaměstnanci napříč regiony a profesemi. Účastníci tento networking



**Máme věrné a loajální zaměstnance. Průměrná kariéra u nás trvá 12 let, někteří lidé u nás pracují i více než dvě desetiletí. Stabilita zaměstnavatele, dobré pracovní podmínky a příležitosti k rozvoji přispívají k tomu, že lidé nad 50 let věku se cítí v bance dobře.**