

# BPS Café: Age Management – věková diverzita a mezigenerační dialog na pracovišti

1.2.2024, Škoda Auto Vysoká škola, Mladá Boleslav

## Výstupy z Workshopu Flexibilita a mobilita:

Flexibilita práce odpovídající potřebám zaměstnanců včetně přizpůsobení pracovních podmínek, mobilita zaměstnanců a změna kariéry včetně re-skilling & up-skilling

**Lektor: David Holman**

### Kontext:

Flexibilita práce je dnes velmi frekventovaný výraz ve slovníku mnoha personalistů, náborářů či manažerů. Pandemie Covidu-19 nám v plné síle ukázala, že flexibilita není už jen „pouhým“ benefitem, ale stává se nezbytností a vlastně standardním způsobem práce, bez kterého se mnozí zaměstnavatelé již neobejdou. Flexibilitou rozumíme pružnost přizpůsobit se nově vzniklé situaci, je nezbytnou podmínkou pro sladování práce a osobního života všech zaměstnanců. Flexibilní formy práce mohou mít různou podobu - od práce z domova (tzv. home office) přes varianty pružné pracovní doby, konto pracovní doby, zkrácené úvazky, DPČ/DPP, sdílení pracovních míst až po volnočasové benefity zohledňující individuální potřeby zaměstnanců i zaměstnavatele.

Mobilita zaměstnanců znamená možnost pohybovat se v rámci organizace (horizontálně/vertikálně), zkoušet různé role a postupovat v kariéře či měnit kariérní cestu. To může zahrnovat také iniciativy v oblasti rekvalifikace a zvyšování kvalifikace, dále udržování kontaktů s bývalými zaměstnanci včetně jejich potenciálního návratu do firmy, možnost využití outsourcingu, geografická mobilita/relokace nebo možnosti služeb outplacementu.

Flexibilita a mobilita na pracovišti jsou přínosem pro zaměstnance všech věkových skupin tím, že podporují rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem, kariérním rozvojem a spokojeností zaměstnanců, přitahují a udržují různorodé talenty, podporují inkluzi a posilují angažovanost zaměstnanců. Kromě toho usnadňují přenos znalostí a podporují neustálé učení. V kontextu demografického vývoje pomáhá s kariérním přechodem starších zaměstnanců a postupným (fázovaným) odchodem do důchodu.

Důležitost spolupráce byznysu, veřejné správy a samosprávy a veřejně prospěšných organizací v kontextu flexibility a mobility na pracovišti.

### Výzvy:

- *Jak bychom mohli efektivně využívat flexibilitu a mobilitu ve firmě v kontextu věkové diverzity?*
- *Jak dobře využívat potenciál generace 50+ vzhledem k prodlužování odchodu do důchodu a demografickému vývoji?*

## Přehled návrhů a doporučení čtyř týmů, které se zaměřily na různé aspekty problematiky věkové diverzity:

### Inovativní postupy na podporu mezigenerační spolupráce a komunikace

- zavedení mentoringu a také tzv. reverzního mentoringu. Mentoring může být zaměřen například na klíčové kompetence jako jsou digitální/technologické dovednosti nebo jiné specifické znalosti, anebo může být zaměřen obecněji na podporu a kvalitní rozvoj zaměstnanců a posílení týmové spolupráce mezi generacemi. V praxi se ukazuje, že zejména reverzní mentoring - *věkově mladší učí věkově starší* - podporuje také vzájemnou komunikaci, spolupráci a sdílení zkušeností mezi generacemi i na osobní rovině, a slouží k posílení vzájemného generačního respektu.
- model co-leadershipu, kde je jedna vedoucí pozice sdílena mezi dvě osoby na poloviční úvazek, většinou z různých generací. Obě osoby ale vystupují navenek „jako jedna“ – tedy společně rozhodují, komunikují apod. To představuje inovativní přístup k vedení a spolupráci mezi věkově mladšími a staršími zaměstnanci, což opět přispívá k odstraňování bariér a předsudků.
- komunikace formou „Snídaně“ nebo „Lunch & Learn“ – např. setkání generačně mladých zaměstnanců s generálním ředitelem, kde se baví o plánech a strategii firmy, generální ředitel sdílí svoje zkušenosti a jeho kariérní cestu atd.
- udržování průběžných kontaktů s bývalými zaměstnanci a těmi a zkušenými zaměstnanci, kteří již odešli do penze formou pracovních nebo neformálních setkání (nejen vánoční setkání); často se stává, že zaměstnanci v penzi se vrací na žádost zaměstnavatele na výpomoc s ohledem na jejich zkušenost a praxi (často DPP/DPČ).

### Flexibilita a vzdělávání

- podpora flexibilních forem práce – nevýhodou je, že jsou možné pouze pro určitý okruh profesí (problematické pro výrobu, retail).
- v případě zkrácených úvazků je potřeba náborovat více zaměstnanců, s čímž jsou spojené vyšší náklady a větší administrativní zátěž
- využívat také mobilitu zaměstnanců, a to jak vertikální (kariérní růst nahoru a povýšení), tak i horizontální (nová role ve firmě – nová kariéra, nejde o povýšení). Využívat zapojení do projektů, přesun do jiných oddělení nebo pobočky, jiná pozice na podobné hierarchické úrovni atd. Ne všichni zaměstnanci chtějí kariérní růst, ale chtějí třeba jen změnu nebo rozšířit si obzory
- posunout i věkově mladého zaměstnance na odpovědnější pozici a podpořit kariérní růst („nemusí si pozici tzv. vysedět“), pokud splňuje požadavky
- rotační programy
- potřeba vzdělávacích programů otevřených všem věkovým skupinám
- využití potenciálu starších generací pro mentoring a sdílení znalostí/dovedností
- návrh na vytvoření trainee programů specificky určených pro věkově starší kolegy/ně
- zdůrazněna byla nutnost vytvoření prostředí, ve kterém se projevuje uznání a respekt starším kolegům (třeba když odcházejí do penze), ale nezapomínat na respekt vůči mladé generaci

### Podpora zdraví zaměstnanců a well-being

- návrh na diferenciaci pracovních podmínek s ohledem na individuální potřeby zaměstnanců a věk
- zavedení programů pro podporu fyzického a psychického zdraví

- důležité je také plánování pracovního místa, které by mohl zaměstnanec v budoucnu převzít (příprava na stárnutí zaměstnanců)
- ergonomie práce
- Well-being programy – třeba také příspěvek na lázně pro pracovníky ve výrobě 1x ročně; možnost využít fyzioterapeuta na pracovišti;
- snažit se motivovat zaměstnance k aktivnímu přístupu k vlastnímu zdraví a k používání dostupných zdrojů pro jeho podporu pomocí vzdělávacích programů, pravidelné komunikace, osvětových aktivit