

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

1.2.2024, Škoda Auto Vysoká škola, Mladá Boleslav

Výstupy z Workshopu Interní procesy:

strategické plánování a nástroje; inkluzivní nábor & řízení profesní kariéry zaměstnanců v kontextu věkové diverzity, stárnutí populace

Lektorka: Eva Švejdarová

Kontext:

Strategické plánování lidského kapitálu je důležitý proces, který sjednocuje potřeby a priority organizace s potřebami a prioritami zaměstnanců z hlediska věku, a umožňuje lepší dosahování cílů organizace. Zahrnuje analýzu, prognózování a plánování současných a budoucích potřeb lidského kapitálu z hlediska jejich životního cyklu na pracovišti, aby firma zajistila, že „správní lidé se správnými dovednostmi budou na správném místě ve správný čas“. Cílem strategického plánování pracovních sil je „optimalizace“ lidského kapitálu, zvýšení výkonnosti organizace a udržení konkurenční výhody na trhu.

Inkluzivním nábořem jsou myšleny postupy a interní politiky s cílem vytvořit podmínky pro různé generace zaměstnanců a tím odstraňovat předsudky (i nevědomé) a bariéry. Ty mohou bránit spravedlivému zastoupení různých demografických skupin ve firmě. Inkluzivní nábor klade důraz na vytvoření vstřícného a spravedlivého prostředí pro různorodé kandidáty.

Kontext demografických změn a dostupných informací týkajících se stárnutí populace včetně plánované penzijní reformy, která počítá s prodloužením /zpružněním věkové hranice odchodu do penze. Příprava firem na tyto aktuální výzvy, aby si zachovaly svoji ekonomickou a sociální udržitelnost a konkurenceschopnost. Firmy by měly být otevřené všem generacím zaměstnanců včetně věkové kategorie 50 a výše s ohledem na další demografický vývoj, a brát v potaz životní cyklus zaměstnance.

Výzvy:

- **Jak bychom měli ve firmě nastavit kvalitní proces pro analýzu a strategické plánování „lidského kapitálu“ v kontextu věku, v kontextu potřeb firmy a také zaměstnanců. Jaké nástroje bychom k tomu měli zavádět.**
- **Jak bychom mohli zlepšit nábor zaměstnanců, aby byl inkluzivní a oslovil širší škálu kandidátů včetně nedostatečně zastoupených skupin? Jaké nástroje bychom k tomu měli zavádět.**

Strategické plánování:

- Udělejte si analýzu struktury zaměstnanců s ohledem na věkové složení zaměstnanců, která vám pomůže s prognózou lidského kapitálu i z hlediska potřeb zaměstnanců v kontextu jejich věku a potřeb firmy (předpovídání budoucích potřeb na základě obchodních cílů, tržních trendů a/nebo vnitřních změn)
- Je třeba vzít v úvahu celkový technologický vývoj včetně digitalizace, robotizace a umělé inteligence na trh práce. Je třeba analyzovat všechny dopady, pozitivní i negativní, nových technologií na fungování firmy včetně lidského kapitálu. Zajistit, aby byli zaměstnanci všech generací připraveni a vybaveni potřebnými novými dovednostmi a znalostmi. Vzít v úvahu, zda bude nutné některé pozice měnit/zrušit vzhledem k zavádění nových technologií – využití potenciálu interní/externí flexibility a mobility.
- Využijte stávající procesy na identifikaci dovedností, kompetencí a znalostí zaměstnanců potřebných k dosahování cílů organizace (*Performance process & Talent Management, Succession Planning, Learning&Development process*)

Inkluzivní nábor - zkušenosti a praxe:

- Je potřeba správně vybírat cílové skupiny pro výběr zaměstnanců, je potřeba vzít v úvahu také charakter činnosti, povahu služeb, oblast výroby firmy, a rovněž cílové skupiny zákazníků, čemuž by měla odpovídat i struktura zaměstnanců ve firmě. Pokud má firma za zákaznickou cílovou skupinu například ženy v určitém věku, tak ženy v tomto věku by měly být adekvátně zastoupeny ve firmě včetně vedoucích pozic.
- Komunikace v rámci náboru (inzeráty, nabídky práce atd.) by měla být inkluzivní včetně kontextu věku (*vyhýbat se textům, které byly v nedávné době zcela běžné, jako: „hledáme perspektivního zaměstnance do mladého kolektivu,“ „jsme výkonný pracovní tým, hledáme ambiciózní kolegy,“ apod.*). Genderový jazyk a kritéria jako „*soutěživost*“ nebo „*tah na branku*“ apod. jsou prokazatelně pro muže (nebo pro ty, kteří se ztotožňují s maskulinitou) přitažlivější.
- Je důležité umět komunikovat jazykem jednotlivých generací a používat k tomu adekvátní nástroje komunikace (mobilní telefon, sociální sítě, email, internet, papír). Inkluzivní nábor by měl být pro všechny generace.
 - Škoda Auto používá nástroj tzv. „*Success stories*“ a vzdělává lidi v recruitmentu, co je inkluzivní nábor a jak jej správně dělat
 - Společnosti IBM, MSD pracují s tím, že inkluze je nedílná součást jejich globální firemní kultury, čímž se inkluze propisuje do firemní kultury jako takové. Velmi důležitý je proces adaptace těchto globálních principů na české prostředí a českou mentalitu. Je potřeba také najít správnou míru používání inkluzivního jazyka v praxi; tzv. přehnaná jazyková korektnost nemusí být vždy špatně (např. když v komunikaci adekvátně použijeme např. slovo *starý, starší*). *Například v České republice slouží slovo senior, jako jazykově korektní alternativa pro označení důchodce, přestože to původně znamená člověka se zkušenostmi, znalostmi či kompetencemi, což ne vždy správně vystihuje stav a situaci.*
- Důležité je otevřít nábor i pro opomíjené skupiny na trhu práce jako jsou např. mladí lidé ze znevýhodněného sociálního prostředí (vyloučené lokality, dětské domovy), dlouhodobě nezaměstnaní či lidé bez domova, anebo lidé se záznamem v rejstříku trestu, případně ve výkonu trestu (vězni). To s sebou nese náročnější proces přípravy a realizace (vyhodnocení rizik, intenzivní mentoring, spolupráce s externími subjekty a službami apod.)

- Ambasadory firmy, kteří mohou šířit dobré povědomí o firmě, a tím přilákat potenciální zaměstnance. Dále lze využít tzv. Referral bonus program, kdy stávající zaměstnanec dostane finanční odměnu, pokud doporučí nového zaměstnance, a firma jej přijme. Nicméně přílišné spoléhání na doporučení zaměstnanců nemusí vždy ideální, protože zaměstnanci doporučují lidi jako oni, což ne vždy podporuje rozmanitost.
- Věnujte pozornost také vašim stávajícím zaměstnancům/kyním a otevírejte pro ně nové pracovní příležitosti v rámci firmy v kontextu jejich věku, kompetencí a potřeb (druhá, třetí kariéra, interní mobilita a flexibilita). Ptejte se průběžně svých zaměstnanců/kyň, jaká mají očekávání, přání a potřeby v kontextu jejich věku.
- Slepá CV, slepá výběrová řízení, čímž se dají omezit nevědomé předsudky (unconscious bias)
- Zvážit vyžadování fotografie či data narození v CV, pokud to není nezbytný předpoklad vykonávané práce
- Udělejte školení pro recruity, HR či manažery na inkluzivní nábor či nevědomé předsudky
- Pozvěte do výběrového řízení více osob, protože pokud jedna osoba činí rozhodnutí o užším výběru izolovaně, nemusí být vždy objektivní
- Standardizujte svůj přístup k náboru; také pravidelně kontrolujete, jak efektivní jsou vaše náborové procesy. Pokud každý v organizaci dělá nábor svým vlastním způsobem, je pravděpodobné, že v procesu existuje více prostoru pro zaujatost, nekonzistenci a předsudky.