

MESAČNÍK PRE OSOBNÝ A PROFESIONÁLNY RAST



Zisk je mesačník, ktorý čitateľom prináša praktické informácie a návody na to:

- ako viesť a riadiť firmu
- ako úspešne podnikat'
- ako si získať a udržať zákazníka
- ako riadiť seba a svoj profesionálny rast

Manažérom, personalistom a podnikateľom poskytuje praxou overené rady a nápady, ktoré smerujú k zvyšovaniu zisku v podniku. Viac o Zisku nájdete na www.ezisk.sk.

**VŽDY
SA NÁJDE
DIERA NA TRHU,
KDE UVIDÍTE
ZISK**

Mgr. DAGMAR SLIACKA: „MÚDRE FIRMY BY SA MALI ZAMERAŤ NA KOMUNIKÁCIU MEDZI GENERÁCIAMI“

Ľudia potrebujú prácu – aby mali z čoho žiť, aj aby našli priestor pre sebarealizáciu. Firmy zase potrebujú ľudí – zamestnancov. Ideálne je, keď sú pracovití, aby firmy profitovali. Ale ľudia, zamestnanci, majú rozličné preferencie a dobre pracujú vtedy, keď sú správne motivovaní. Čím osloví firma pracovníka generácie X, Y či Z? Zhovárame sa s odborníčkou na psychológiu v oblasti ľudských zdrojov Dagmar Sliackou zo spoločnosti Developing Support.

Generácia „Baby boomers“ – povojnová generácia (narodení v rokoch 1948 – 1963)

Generácia X (narodení v rokoch 1964 – 1978)

Generácia Y (narodení v rokoch 1979 – 1990)

Generácia Z – „Millennials“ (narodení v rokoch 1991 – 2005)



▪ Skutočne nás tak veľmi determinuje obdobie, v ktorom sme sa narodili? Oveľa viac ako osobnostné založenie, vzdelanie, viac ako rodinné prostredie?

Súvisí to s tým, akými skúsenosťami a historickým vývojom ľudia v detstve a mladosti prechádzajú. Na pracovnom trhu sú dnes najviac zastúpené generácie X a Y a medzi nimi sú pomerne veľké rozdiely. Generácia X bola vychovaná rodičmi povojnovej generácie takzvanými Baby boomers. Títo ľudia zažili v slovenských podnikoch aj socialistický režim, kde svoje názory nemohli slobodne a bez rizika komunikovať. To ovplyvnilo aj výchovu detí, a tak je generácia X naučená viac dodržiavať hierarchiu a pravidlá. Je to generácia v podstate lojálna voči zamestnávateľovi a nie príliš asertívna. Je ochotná pracovať tvrdo, aj keď ju zadaná úloha príliš nebaví, ale očakáva ocenenie – že si firma všimne dobre odvedenú prácu. Títo ľudia musia často dobiehať generáciu Y v oblasti cudzích jazykov a technológií, kde sú



ich mladší kolegovia ako doma. Ľudia generácie Y sú naučení, že sa s nimi diskutuje, že môžu povedať svoj názor a nemajú s tým problém. Sú viac individualistickí a sledujú viac svoje potreby. Z rozdielného nastavenia ľudí týchto dvoch generácií často vyplývajú nedorozumenia, pretože X-ovia sú ešte naučení dodržiavať pravidlá a hierarchiu a Y-ni sú uvoľnenejší, kreatívnejší, ale majú menej vytrvalosti pri práci, ktorá ich nezaujíma. Pre X-ov je zmena pozície alebo zamestnávateľa veľkým zásahom do ich vnútorného prežívania, Ypsilononi to natoľko dramaticky neprežívajú – ani zmenu pozície, ani stratu zamestnania. V prvom rade si budujú kariéru a chcú viac „žiť“ a zabávať sa – aj na to musia zamestnávateľia myslieť pri motivácii týchto zamestnancov.

▪ **Ako sa tieto rozdiely prejavujú v riadení pracovníkov rôznych generácií?** Dnes je vo firmách veľa ľudí generácie X a mnohí sú na manažérskych pozíciách alebo v pozícií špecialistov

a často určujú normy či spôsoby riadenia. Ypsilononi sa ich spôsobom riadenia bránia alebo vnášajú do firmy inú kultúru, a preto niekedy dochádza k nepochopeniu medzi týmito generáciami. X-ovia nedokážu zvládnuť kreativitu Ypsilononov a niekedy sa na nich pozerajú zvrchu, myslia si o nich, že sú to lajdáci, ktorých treba do práce naháňať. Ypsilononi sa zasa bránia hierarchickému a niekedy menej pružnému spôsobu riadenia, pretože nemajú radi obmedzovanie.

Je potrebné, aby generácia X zmenila pohľad na generáciu Y, pretože Ypsilononi prinášajú do firmy zdravšie sebavedomie a kreativitu. V mnohých firmách sú napríklad zabehnuté určité procesy a nikto už nepozná ich históriu, vývoj a najmä dôvod, prečo sa majú robiť tak, ako sa robia. A keď príde mladý človek a nevie nájsť v zaužívaných postupoch logiku, začne ich odmietať. Treba využiť ten potenciál. Ypsilononi majú pozitívnejší prístup k úlohám – X vidí riziká a Y skôr príležitosti, povie:

„nie je problém“. I keď aj opatrnosť má svoje výhody, Ypsilononi nikdy nebudú takí opatrní ako X-ovia, pretože oni nezažili sedemdesiate roky, keď sa vyslovením svojho názoru mohol človek dostať do existenčného ohrozenia. Deti generácie Y nezažili veľké traumy, vyrastali v období ekonomického boomu a takmer vôbec sa nemuseli obmedzovať.

Na starších – na generáciu X – funguje aj direktívne riadenie tlakom. Pri Ypsilononoch už tlakom ďaleko nezájdete – budú vzdorovať alebo odídu z firmy. Nie sú takí lojálni, majú vyššiu fluktuáciu. Práve toto budú musieť zamestnávateľia riešiť, ak nebudú chcieť stále investovať do nábory a ak budú chcieť, aby si firma zachovala kontinuitu vo vzťahu ku klientom, aj spolupracujúcim firmám.

S generáciou Z – s ľuďmi, ktorí sa narodili po roku 1991 – budú musieť zamestnávateľia ešte viac pracovať, pretože títo pracovníci budú mať veľké problémy s koncentráciou na

pracovné úlohy a s výdržou. Budú mať vysoké očakávania na kvalitné technologické pracovné prostredie a zamestnávateľia, ktorí na to neprihliadnu, môžu mať v rámci nábory ľudí a personálnej politiky veľké problémy. Google je preto najobľúbenejším zamestnávateľom medzi mladými, lebo vytvára netradičné, neformálne prostredie podporujúce tvorivosť a sebarealizáciu.

▪ **Ľudia rôznych generácií sú teda zrejme citliví aj na rôzne spôsoby motivácie. V čom sú rozdiely?**

Pre najstaršiu generáciu – Baby boomers – je najvyššou hodnotou práca. Je to pochopiteľné, pretože zažili povojnové roky a ťažké časy. Ich heslom je: ak máš prácu, tak pracuj a buď rád, že ju máš. Nepotrebujú natoľko pocit sebarealizácie a sú veľmi lojálni. Nezriedka pracujú v jednej firme aj celý život, alebo desiatky rokov, pokiaľ firma existuje.

Generácia X už potrebuje ocenenie svojho pracovného výkonu, chce mať dostatočné kompetencie, potrebuje dôveru, pochvalu, priestor na sebarealizáciu a váži si svoje postavenie. Tieto veci sú pre X-ov motivujúce. Samozrejme aj peniaze zohrávajú istú úlohu, aj preto, že mnohí ľudia z tejto generácie majú hypotéky, dorastajúce deti, a tým aj vysoké životné náklady. Ale finančné ohodnotenie vnímajú skôr ako vyjadrenie ceny, ktorú majú pre svojho zamestnávateľa.

Ypsilononom najviac vyhovuje také prostredie, kde viac ako hierarchická štruktúra funguje projektové riadenie, kde sa vytvárajú tímy, tam, kde je väčší priestor na tvorivé hľadanie riešení, kde si môžu povedať názor a kde sa to priamo očakáva. Svojimi neustálymi otázkami môžu X-ov privádzať do zúfalstva. Neuspokoja sa s hotovými tvrdeniami, potrebujú veciam rozumieť, prípadne ich spochybniť.

V oblasti ľudských zdrojov sa prieskumy vo firmách na tieto témy nerobia často, pretože chýbajú financie. Niektoré veci sa však dajú odpozorovať z marketingu, ktorý s týmito generáciami rozdielmi veľmi veľa pracuje, pretože sleduje ako postaviť reklamu a mapuje potreby ľudí. ▶

▪ **Ale teraz je kríza a ľudí na pracovnom trhu je dosť. Musia teda firmy natoľko dbať na to, aby zohľadnili generačné rozdiely?**

Určité firmy sú vyslovene zamerané na zamestnancov určitej vekovej kategórie. Napríklad v call centrách je vekový priemer 20 až 25 rokov. Ak by sa takéto firmy držali starých pravidiel v oblasti firemnej kultúry a motivácie, tak nerobia nič iné, len stále naberajú nových a nových ľudí, pretože im zamestnanci budú často odchádzať. Museli by neúmerne veľa peňazí investovať do nábora a zaškolenia nových pracovníkov. Takže v týchto firmách sa už používajú iné formy motivácie. Tí zamestnávateľia, ktorí majú pracovné tímy zložené z hľadiska veku pestrejšie, si túto situáciu zatiaľ príliš neuvedomujú, ale onedlho môžu mať problémy, ak rozličné charakteristiky generácií nezačnú zahŕňať do personálnych stratégií, do spôsobu odmeňovania, riadenia a motivácie. Je to oveľa dôležitejšie ako kedysi, pretože dnes je obrovská dynamika zmien, vývoja technológií aj politicko-ekonomických udalostí, a to veľmi ovplyvňuje ľudí. Múdre firmy by sa mali zamerať na komunikáciu medzi generáciami a mali by vytvárať zmiešané tímy, aby sa generácie navzájom od seba dokázali učiť a podporovať sa – len vtedy budú efektívne. Starších treba presvedčiť, aby dokázali zmeniť pohľad na mladých, aby nebrali všetko osobne a podporili ich kreativitu a mladých trochu upokojit, aby neboli takí „majstri sveta“ a nemuseli na vlastnej koži zažívať zlyhanie.

▪ **O výhodách veku, aj inak zmiešaných tímov sa už hovorí dlho. Napriek tomu však u nás prevláda orientácia na mladých. Je to len naša špecialita, alebo je to tak všade na svete?**

V škandinávskych a východných kultúrach sa práve zrelosť rešpektuje. V škandinávskych firmách sa ľudia musia postupne vypracovať a málokedy sa stane, že by mladý človek neprešiel vývojom a neprešiel cez viaceré pozície, kým sa stane manažérom. Aj vo východných kultúrach nájdete prahu manažérov vo vyššom veku.

Na stav v našej krajine má často vplyv aj náš komplex menejcennosti – sami seba si málo vážime, a tak si často nevážime ani ľudí okolo seba a ich prácu.

Keď sa prepúšťa, berú sa mnohokrát do úvahy len čísla a nie osobnosti a ich skúsenosti či zrelosť. Možno sme sa aj priveľmi podrobili tlaku nadnárodných firiem a niekedy sme boli ústretovejší ako vedenie materských firiem od nás očakávalo. V Nemecku by si napríklad nedovolili zamestnávateľia voči pracovníkom to, čo tu. Tam oveľa viac rešpektujú zákonník práce a fungujúce odbory. Keď sem prichádzali zahraničné firmy, mnohé si zisťovali, aké sú u nás pravidlá a ako sú na tom odbory a boli prekvapení, aké slabé postavenie a vplyv majú vo firmách v porovnaní s inými krajinami.

▪ **Do akej miery je toto generačné delenie a charakteristiky jednotlivých generácií známe medzi manažermi ľudských zdrojov?**

Domnievam sa, že sú tri skupiny HR manažérov. Prvá skupina to vníma okrajovo a zachytila len čiastočné informácie napríklad na nejakej konferencii. Druhá skupina má hlbšie poznatky aj z odbornej literatúry a začína si už uvedomovať potrebu zakomponovať ich aj do praxe firiem. Tretia skupina – myslím, že zatiaľ ešte malá – už s týmito charakteristikami a znakmi generácií pracuje cielene. Sú to najmä HR manažéri z nadnárodných spoločností. Manažmenty firiem by sa mali viac zaoberať novou generáciou, ktorá prichádza, aby dokázali zabezpečiť plynulosť a efektívnosť chodu firmy. Mali by viac zapracovať na tom, aby naučili jednotlivé generácie dobre spolupracovať. Pretože každá z generácií ma svoje silné stránky a ideálne je, keď sa navzájom dopĺňajú.

Firmy musia pri ďalšom strategickom riadení zvážiť, či sa im oplatí investovať do stabilizácie zamestnancov, alebo či radšej budú financovať nábor a zaškolenie, zrátať si náklady na fluktuáciu, možno aj stratu kontaktov a klientov. A treba si uvedomiť aj možnosti pracovného trhu na Slovensku. Je potrebné oveľa viac hovoriť o tomto probléme, nielen v odbornej personalistickej obci, ale aby sa dostala do povedomia všetkých riadiacich pracovníkov či ďalších zamestnancov. Výmenou šéfa ľudských zdrojov sa problémy vyplývajúce z generačných rozdielov vo firme nevyriešia, pretože trh práce odzrkadľuje realitu nástupu nových generácií s ich očakávaniami, talentami, ale aj správaním a postojmi. Jednoducho povedané, očakávania a požiadavky firiem môžu byť diametrálne odlišné od toho, čo trh práce ponúka.

▪ **Do akej miery vôbec fungujú peniaze ako motivátor?**

Peniaze sa v prieskumoch málokedy vyskytujú na prvom mieste ako nástroj efektívnej motivácie – väčšinou sú až na druhom, alebo treťom mieste. Najčastejšie býva najsilnejším motivátorom možnosť sebarealizácie a potom to závisí od toho, aká generácia prevláda. Mladší budú uprednostňovať väčšiu voľnosť a priestor na voľný čas. Starší ocenia rozmanitý a zaujímavý systém benefitov – napríklad možnosť získať výhodnejšie produkty svojej firmy, alebo zabezpečenie zdravotnej starostlivosti či dostatočné pracovné kompetencie. Dnes sa už nedá vychádzať len z rôznych teórií motivácie. Napriek tomu, že každý zamestnanec je jedinečný a aj firemná kultúra každej spoločnosti má svoj špecifický charakter, myslím, že môže byť veľmi nápomocné doplniť problematiku motivácie zamestnancov aj z pohľadu generácií a uvedomiť si, čo budú ľudia odo mňa ako zamestnávateľa očakávať a zrátať si, čo chceme a čo si môžeme dovoliť a podľa toho nastaviť firemnú kultúru spoločnosti. ■



Prípravila: Mona Gáliková

Foto: archív D. S.

MESAČNÍK PRE OSOBNÝ A PROFESIONÁLNY RAST



Zisk je mesačník, ktorý čitateľom prináša praktické informácie a návody na to:

- ako viesť a riadiť firmu
- ako úspešne podnikat'
- ako si získať a udržať zákazníka
- ako riadiť seba a svoj profesionálny rast

Manažérom, personalistom a podnikateľom poskytuje praxou overené rady a nápady, ktoré smerujú k zvyšovaniu zisku v podniku. Viac o Zisku nájdete na www.ezisk.sk.

**VŽDY
SA NÁJDE
DIERA NA TRHU,
KDE UVIDÍTE
ZISK**