


NEHLEDEJME FIALOVÉ VEVERKY

T Ladislava Fialová,
majitelka ALTRO Management Consultants
 archiv AMC

Trh práce má za sebou asi nejturbulentnější období za posledních 10 let. Pomalu dochází ke zklidnění a návratu k normálu. Nemám příliš ráda tvrzení, že lidi nejsou. Lidé na trhu jsou, jen je potřeba přestat mnohdy pracovat s předsudky a začít respektovat i mezigenerační rozdíly, které aktuálně výrazně vstupují do hry. Společnosti, které tento fakt pochopí a budou schopné flexibilně reagovat na realitu pracovního trhu, opustí od svých zaběhnutých vzorců a očekávání, o pracovníky nouzi mít nebudou. Naopak mohou výrazně získat.



Skupina, která asi trpí nejvíce na předsudky společnosti, je skupina 50+. A to jak při získávání zaměstnání, tak i pracovních pozic uvnitř společnosti. Nicméně do budoucna tato skupina začne na trhu práce převládat. Jsou staří, nejsou flexibilní, neumějí jazyk, nemají již energii, nebudou se už chtít učit nové věci – to jsou asi nejčastější předsudky a stereotypy pro tuto skupinu. Ona však představuje mnohdy větší poklad, než se možná na počátku zdá. Tito pracovníci jsou ve srovnání s mladšími dynamickými střelci rozhodně loajálnější, mají větší motivaci k práci, trpělivost a nadhled. Mohou být velmi dobrými mentory a naopak pomoci mladší pracovníky vychovat. Nebojí se své zkušenosti předávat. Významnou přidanou hodnotu mají na pozicích, které pracují s cílovou skupinou zákazníků v obdobném věku. U těch budí výrazně vyšší důvěru než jejich mladší kolegové.

Generační diverzita byznysu prospívá

Mění se model, kdy mladá generace učí starší generaci, a to generaci Husákových dětí. Doposud tomu bylo naopak. Přijmout tento model zvláště při zaběhnutých postupech a zvycích je pro starší generaci mnohdy těžké. Nebát se, že je někdo mladší lepší, než my sami, rozhodně není jednoduché a vyžaduje velkou míru sebereflexe i pokory. Nicméně společnosti, které vytvoří prostředí pro sladění těchto generací, zvláště jejich hodnot, potřeb a zvyků, jsou otevřené novým věcem, a tudíž budou úspěšné.

Vytvoření možnosti práce na půl úvazku, která je momentálně značně rostoucím požadavkem nových pracovníků, bude výraznou konkurenční výhodou. Zvláště osloví například skupinu maminek na mateřské dovolené, ale také již zmíněnou skupinu 50+. Kombinace zaměstnání stejně zaměřených kolegů, případně kolegů, kteří se budou doplňovat, může mít překvapivé výsledky. Stejně tak vytvoření možnosti práce z domova bude brzy standard, nikoliv benefit. Řada korporátních společností však s tímto požadavkem neumí stále pracovat a ztrácí zajímavé uchazeče především z mladší generace. Společnosti, které již na tento požadavek zareagovaly, patří k vyhledávaným a mnohdy má tento benefit pro uchazeče větší hodnotu než případné navýšení platu. Budoucnost však přinese s velkou pravděpodobností i další změny. Bezesporu to bude požadavek na délku pracovní doby. Bude nutné v době automatizace a robotizace chodit do práce 5 dní v týdnu a na 8,5 hodiny denně? Některé společnosti již začaly zkrácení pracovní doby testovat. V neposlední řadě bude potřeba reagovat na chování a hodnoty mladé

generace. Práce již pro ni není cíl, ale cesta k prostředkům. Mladá generace nechce dýchat za firmy a pracovat 12 hodin denně. Chce pracovat na bázi partnerství.

Změna manažerského myšlení

Řada pozic v různých odvětvích v důsledku nástupu nových technologií zanikne. Naopak řada nových pozic vznikne. S tímto trendem se budou muset vypořádat i manažeři, kteří se změnou fungování firem budou muset změnit i své manažerské chování a dovednosti. Dnes řada manažerů narazila na své limity. Již nebudou řídit své podřízené, ale spíše koordinovat práci specializovaných odborníků. Vytvářet podmínky pro lidi, ne je kontrolovat, což bude vyžadovat změnu manažerského myšlení. Cílů se dosahuje nejlépe, když to není primárně cíl. Týmy jsou mnohdy schopny se rozhodnout mnohem lépe než samotný manažer. Směřujeme k samostatnému řízení firem.

Nejinovativnější firma na světě W. L. Gore, která má 10 000 zaměstnanců, nemá jediného manažera, pouze výkonnou ředitelku, kterou do pozice zvolili její spolupracovníci. Je řízena právě na principu budování vztahů, důvěry, hodnot a spolupráce. Pracuje s lidmi, jimž nechá vyniknout, v čem jsou dobří a neškatulkuje je do předem daných tabulek. Práce musí lidi bavit. Pokud do kolektivu nastupuje nový zaměstnanec, je mu přidělen takzvaný sponzor, který má na starost jeho zaučení, ale také osvojení hodnot

Mnohdy je důležitější, aby budoucí zaměstnanec měl stejné nebo alespoň podobné DNA, jako má společnost a její firemní kultura.

firmy. Přebírá na sebe závazek za růst a úspěch nového kolegy. Tyto, ale i mnohé další netradiční znaky činí ze společnosti W. L. Gore unikátní a úspěšnou firmu, která je už po desetiletí předmětem řady výzkumů. I když to možná zatím vypadá jako sci-fi, za pár let to může být realita ve většině úspěšných firem.

Společenská odpovědnost

Mladá generace často hledá smysl práce a motivaci, odpověď na otázku, proč u konkrétní společnosti pracovat. Hlavním motivátorem nejsou vždy materiální podmínky jako u starší generace. Je důležitý i postoj společnosti k jednotlivým

společenským tématům. Zároveň současná generace potřebuje cítit, že má firma jasnou vizi. Chce vědět, že její práce dává v dlouhodobém horizontu nějaký smysl a po tom smyslu se často ptá již při pohovorech.

Řada společností se začíná v rámci svých benefitů zaměřovat na podporu duševního i fyzického zdraví svých zaměstnanců. Snaží se předcházet syndromu vyhoření, který nejvíce ohrožuje generaci X čili dnešní padesátníky. Syndrom vyhoření je jako infarkt duše a uzdravení není jednoduché. Vzniká v důsledku chronického stresu, dlouhodobé nevyváženosti mezi zátěží a odpočinkem. Zaměstnavatelé si uvědomují, že prevence je důležitá a příjmemnější než řešení už vzniklých zdravotních obtíží, které mnohdy končí dlouhodobou neschopností a nezřídkou i odchodem zaměstnance. Firmy organizují pro své zaměstnance relaxaci, masáže a odpočinkové zóny, programy zdravotní prevence a workshopy, pořádají pro zaměstnance dny zdraví. Řada velkých společností přidala do své organizační struktury pozici takzvaného happiness managera nebo externího psychologa, který by měl být při udržení duševního zdraví a pohody na pracovišti nápomocen.

Nový pohled na nábor

U mladé generace nemá smysl požadovat v životopisech dlouhé působení u jednotlivých společností. Běžně mění pozici i zaměstnavatele do tří let. Chtějí se posunout dál. Starší generace, pro kterou je to naprosto nemyslitelné, vnímá tyto uchazeče jako job hoppers a odmítá je. Je potřeba začít být při náboru zaměstnanců flexibilní, změnit myšlení a zaměřit se i na jiné faktory než vhodné vzdělání, délku praxe a zkušenosti. Nevyžadovat od uchazečů striktní splnění požadavků na definované pozici. Přestat hledat ideální dokonalé uchazeče. Sama z vlastní zkušenosti mohu potvrdit, že je mnohdy důležitější, aby budoucí zaměstnanec měl stejné nebo alespoň podobné DNA, jako má společnost a její firemní kultura. To znamená, aby uznával podobné hodnoty, měl požadované charakterové a morální vlastnosti, byl schopen spolupráce, měl empatii, integritu a byl sám sebou. Vše ostatní ho naučíte, což může být dokonce vaší výhodou, neboť tím zabráníte případnému přenosu nevhodných zvyklostí a návyků do vaší společnosti.

Pokud se společnosti začnou dívat na budoucí zaměstnance touto optikou, která je pochopitelně pro manažery či personalisty náročnější než standardní odškrtání přesných požadavků z popisu práce, přestanou mít nereálné a často i nesmyslné požadavky. Přestanou bezúspěšně hledat na trhu práce fialové veverka. Tedy uchazeče, kteří neexistují. ■