

NIELEN PRACHY. Odborníci na ľudské zdroje si však uvedomujú, že pre miléniovú generáciu sú atraktívni tí zamestnávateľia, ktorí ponúkajú viac než len dobrý plat. Finančné ohodnotenie zohráva dôležitú úlohu (44 percent), ale najčastejšie označovaným faktorom je príležitosť na kariérny rast (52 percent) a dôležitý je tiež vzdelávací program zamestnávateľa (35 percent). Skúsenosti personalistov naznačujú, že mladí zamestnanci si najviac cenia benefity vo forme služobného auta (61 percent) a flexibilného pracovného času (55 percent). Nájdu sa aj iní personalisti a tí hovoria, že „mileniáni“ preferujú vyšší plat pred akýmkoľvek inými benefitmi.

Miléniová generácia vníma ako najatraktívnejšie benefity nadštandardné školenia a vzdelávanie a flexibilný pracovný čas. Je zaujímavé, že podľa personálnych manažérov je pre mladých ľudí plat veľmi dôležitý.

» Flexibilita je pre „mileniánov“ dôležitejšia než plat

Keď však na rovnakú otázku odpovedali „mileniáni“, plat nepatrí k tým kritériám, ktoré boli najčastejšie označované ako tie, ktoré si mladí cenia.

MOŽNOSTI ROZVOJA. Prieskum PwC a *Profitu* zisťoval, či rozhodovanie ovplyvňuje aj to, nakoľko sa firemné hodnoty zhodujú s ich vlastnými. Takmer 60 percent „mileniánov“ zvažuje pri výbere zamestnávateľa aj zhodu firemných hodnôt s ich vlastnými. Zo skúseností takmer 51 percent personalistov vyplýva, že v slovenských podmienkach sa mladá generácia nad touto otázkou pri výbere zamestnáva-

teľa nezamýšľa. Zvyšok si však myslí, že aj táto oblasť je pre mladú generáciu dôležitá. Mladí ľudia už pred nástupom, hoci aj na svoje prvé profesionálne miesto, celkom iste očakávajú možnosti na rozvoj. Majú o tom dokonca aj predstavy. Žiadaná je práca s koučom alebo mentorom, rovnako aj skúsenosti získavané cez cyklické striedanie pozícií (job rotation).

Personalisti na Slovensku sa však najčastejšie prikláňali k práci na zaujímavých projektoch. Aj toto patrí k faktorom, ktoré si mladí cenia. Rozdiely v odpovediach slovenských personalistov a mladých ľudí vo svete sú spôsobené tým, že na Slovensku trendy ako koučing, mentoring či formalizovaná metóda job rotation ešte iba postupne prenikajú. Mladí ľudia majú tiež veľký apetít po práci v zahraničí. Zahraničnú skúsenosť vnímajú pre ďalší kariérny rast ako významnú.



Ako pristupovať k miléniovej generácii?

Hoci každý človek je individualita, jednotlivé generácie **majú isté spoločné črty**. Co platilo doteraz, nemusí fungovať aj na „mileniánov“.

autor - Oldřich Vaňous



1. SNAŽTE SA IM POROZUMIEŤ

Je dôležité spoznať generačné rozdiely a venovať sa ich preklenutiu. Využívajte benchmarkingové techniky pri segmentácii zamestnancov, aby ste pochopili, čo nová generácia chce a ako sa jej túžby môžu líšiť od predstáv starších zamestnancov. Toto majte na mysli aj pri zostavovaní stratégie riadenia ľudského kapitálu a talent manažmente.

2. PRISPÔSOBTE BENEFITY

Je dôležité, aby zamestnávateľ vysvetlil svojmu potenciálnemu zamestnancovi, čo mu vie ponúknuť, a zároveň aj to, čo za to očakáva. Buďte kreatívni pri zostavovaní stratégie odmeňovania i pri motivovaní miléniovej generácie. Konkrétne napríklad nastal čas prejsť od peňažných

prémii k iným benefitom. Pamätajte, že väčšinu mladých láka možnosť prispôbenia benefitov.

3. KOMUNIKUJTE S NIMI KOREKTNE

Existuje výrazný rozdiel medzi predstavou a realitou, najmä pokiaľ ide o prísluby zamestnávateľov, ktoré sa týkajú zosúladenia osobného a pracovného života. Ak si zamestnávateľia chcú získať miléniovú generáciu, mali by sa zamerať na odkazy, ktoré komunikuje a konfrontovať ich s realitou, s ktorou sa zamestnanci stretávajú.

4. POSKYTNITE IM MOŽNOSŤ ROZVOJA

Manažéri musia skutočne pochopiť osobné i pracovné ciele miléniovej generácie. Dajte im možnosť napredovať a získavať rôzne skúsenosti napríklad prostredníctvom častejšieho zadávania rôznoro-

[Mílniky rozhodovania]

Sexi, maxi, taxi

EMIL BURÁK

» Zamysleli ste sa niekedy nad tým, že atraktívne riešenie by malo byť aj sexi, maxi a taxi? Ide o logický obsah. Ako, prečo, kde, kedy a v čom?

Sexi: Nezabúdajte, že najdôležitejším pohlavným orgánom je mozog. ☺ Ak sa muž

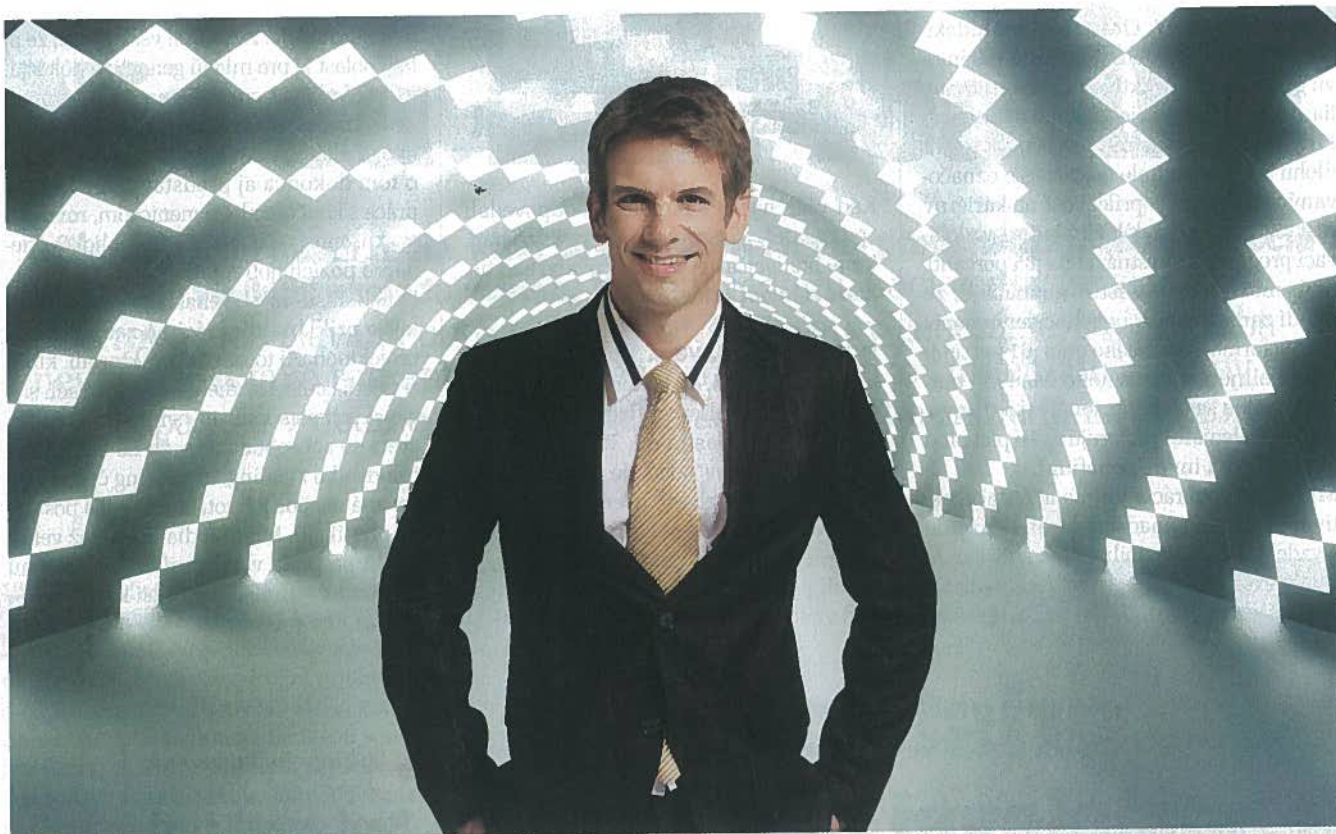


alebo žena rozhoduje o inej žene alebo mužovi, nezanedbateľný vplyv na výsledok má aj rozmer sexuálnej príťažlivosti. A to aj napriek tomu, ako tvrdili starí Ríman, že sex a sex je dvanásť. ☺ Základná otázka ženy znie: Som

pekná? Základná otázka muža: Som silný?

Maxi: Zákon minimumu hovorí, že múdry ekonóm chce doceliť pri minime nákladov maximum výnosov. Ak prvá otázka človeka v kríze znie minimalisticky: Ako prežiť? Tak hneď druhá znie materiálne maximalisticky: Ako sa mať lepšie?

Taxi: Tax znamená v angličtine daň a taxi – medzinárodne automobil, ktorý vás za peniaze odvezie, kam chcete. Jedno je prejavom neslobody (dane musíme platiť) a druhé slobody. Taká je aj väčšina rozhodnutí. Hoci o každom možno tvrdiť, že bolo slobodné, len človek sám vie, že v skutočnosti bol časť z nich neslobodná.



dých projektov a úloh (job rotation). Nabádate ich k tomu, aby neváhali prísť s novými nápadmi na zjednodušenie procesov a podporujte ich pri realizovaní vlastnej kreativity. Miléniová generácia veľmi túži pracovať v zahraničí a to je potenciálny zdroj pre firmy, ktoré sa orientujú na globálny rast. Aj menej lákavé lokality môžu byť dôležitým míľnikom na kariérnej ceste. Zároveň je potrebné využiť každú možnosť zostaviť tímy zo zástupcov rôznych generácií.

5. DAJTE IM VEDIEŤ, AKO SÚ NA TOM

Miléniová generácia sa dožaduje a váži si pravidelnú spätnú väzbu. Na rozdiel od minulosti, keď boli zamestnanci hodnotení na ročnom základe, miléniová generácia chce vedieť, ako je na tom, oveľa častejšie. Poskytnite im objektívnu spätnú väzbu v reálnom čase a zdôraznite im ich pozitívny prínos alebo zlepšenie v kľúčových kompetenciách.

6. DAJTE IM SLOBODU

Miléniová generácia chce flexibilitu. Pracuje dobre, keď má jasné inštrukcie a konkrétne ciele. Ak viete, čo chcete, dokedy a prečo, a kde a ako sa to má realizovať, dajte im slobodu a možnosť flexibilne si

» **Neexistuje žiadna forma, podľa ktorej sa „mileniáni“ vyrábajú, a s istotou možno tvrdiť, že nie sú klony**

rozložiť svoj pracovný čas. Záleží na tom, či pracujú z domu alebo kaviarne, ak je to miesto, kde sú mladí zamestnanci najproduktívnejší? Určite termíny, ak ich dodržia, neznepokojte sa veľmi nad taktikou, ktorú použili, ani nad časom, kedy začali či skončili pracovať.

7. UMOŽNITE IM UČIŤ SA

Miléniová generácia chce získavať skúsenosti. Ak sa vaša firma orientuje na rozvoj ľudí na vyšších pozíciách, môžete riskovať stratu budúcich talentov, pokiaľ mladšej generácii neposkytnete dostatočné príležitosti pre rozvoj. Vybudujte a monitorujte efektivitu mentoringových programov popri iných formách vzdelávania.

8. UMOŽNITE IM RÝCHLEJŠÍ POSTUP

V minulosti závisel kariérny postup od seniority pozície a počtu odpracovaných rokov. Miléniová generácia tak však nerozmýšľa. Kladie väčší dôraz na dosiahnuté výsledky ako na dĺžku praxe a často

je frustrovaná časom, ktorý sa vyžaduje na postup v kariérnom rebríčku. Chce postupovať rýchlejšie, než boli zvyknuté staršie generácie. Prečo teda neumožniť rýchlejší postup tým, ktorí na to majú potenciál? Tu existuje relatívne jednoduché riešenie – napríklad pridanie nových kariérnych úrovní, stupňov či iných „označení“ môže neraz postačovať na splnenie očakávaní mladých ľudí.

9. RÁTAJTE S TÝM, ŽE MLADÍ BUDÚ ODCHÁDZAŤ

Fluktuácia miléniovej generácie bude rozhodne vyššia ako u iných generácií. Dôvodom je najmä skutočnosť, že mnohí mladí ľudia pri hľadaní svojho prvého zamestnania pristúpili na kompromis. Je potrebné, aby ste pri zostavovaní svojich plánov brali túto skutočnosť do úvahy.

Autor je manažér na oddelení poradenstva pre ľudské zdroje spoločnosti PwC Slovensko