

## ***HR Pulse: Ako vnímajú HR riaditelia miléniovú generáciu a ako vníma zamestnanie ona?***

Prieskum spoločnosti PwC a biznis magazínu Profit



Oddelenie Poradenstva pre ľudské zdroje spoločnosti PwC v spolupráci s biznis magazínom Profit zrealizovali vo februári 2012 prieskum názorov HR riaditeľov „HR Pulse: Ako vnímajú HR riaditelia miléniovú generáciu a ako vníma zamestnanie ona?“.

Zisťovali sme, ako vnímajú HR riaditelia predstavy a preferencie o zamestnaní mladej generácie, t.j. ľudí, ktorí ukončili vysokoškolské vzdelanie v priebehu predchádzajúcich 3 rokov.

V súčasnej pokrokovej dobe sa preferencie mladých ľudí rýchlo menia a nastupujúca generácia zamestnancov je veľmi odlišná od tých, ktorí aktívne pracujú už desať a viac rokov. Poradenská spoločnosť PwC každoročne zisťuje pracovné ambície a preferencie nastupujúcej mladej generácie, ktorá bude do roku 2020 predstavovať 50% celosvetovej pracovnej sily (štúdia [Millennials at work: Reshaping the workplace](#)).

Zmyslom nášho prieskumu bolo zistiť, ako vnímajú HR riaditelia predstavy a preferencie o zamestnaní mladej generácie, t.j. ľudí, ktorí ukončili vysokoškolské vzdelanie v priebehu predchádzajúcich 3 rokov a porovnať vnímanie HR riaditeľov s výsledkami našej štúdie medzi mladými ľuďmi.

### **Predstava kariérneho rastu mladej generácie**

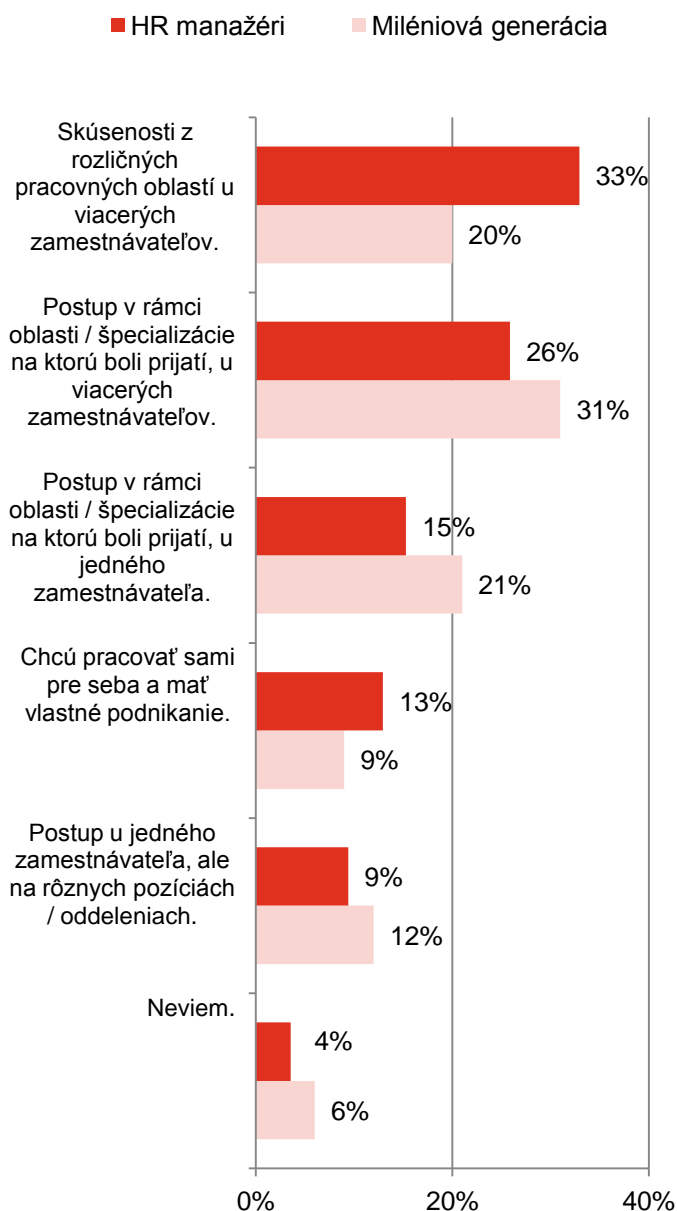
HR riaditelia na Slovensku vnímajú predstavu miléniovej generácie o ich kariérom raste ako výrazne diverzifikovanú - aj z hľadiska špecializácie aj počtu zamestnávateľov (33 %).

Mileniáni síce vnímajú potrebu kariérneho rastu u viacerých zamestnávateľov, častejšie však plánujú ostať pracovať v špecializácii, ktorú si zvolili (31 %).

### **Dôležitosť rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom**

Až tretina HR manažérov si myslí, že miléniová generácia sa nad rovnováhou súkromného a pracovného života nezamýšľa (33 %). Zvyšné dve tretiny HR manažérov zapojených do nášho prieskumu vníma, že "work-life balance" je pre mladú generáciu dôležitý. Éra orientácie mladých ľudí na „kariéru za každú cenu“ doznieva a Mileniáni dnes už veľmi zvažujú, koľko súkromia pre prácu obetujú. 25% z nich považuje rovnováhu súkromného a pracovného života za dôležitú, 70% dokonca za veľmi dôležitú.

**Graf 1: Ako si podľa vás predstavuje svoj kariérny rast mladá generácia?**

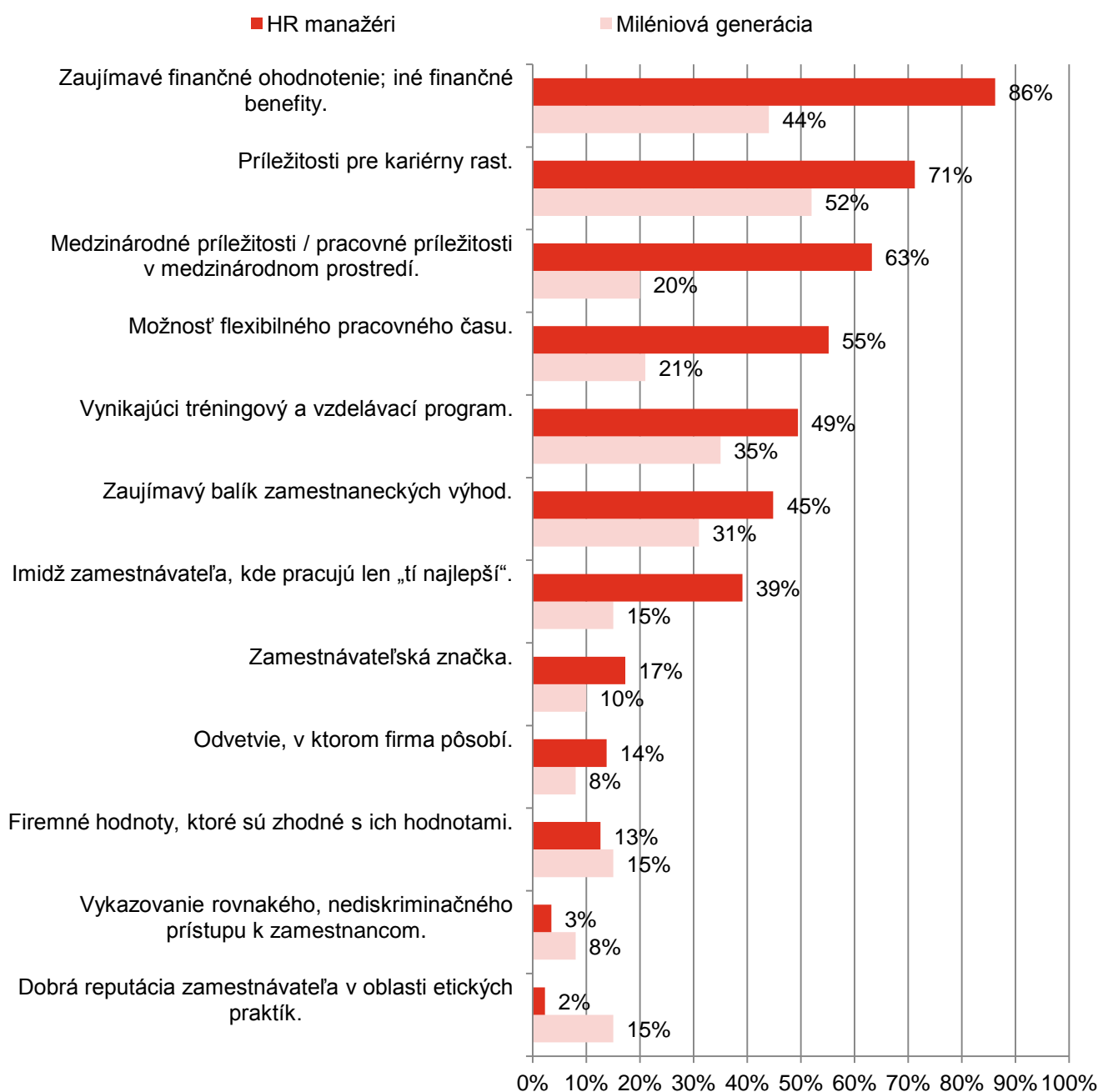


## Atraktívny zamestnávateľ z pohľadu mladej generácie

Pre miléniovú generáciu sú atraktívni tí zamestnávateľia, ktorí ponúkajú viac než len dobrý plat. Finančné ohodnotenie zohráva dôležitú rolu (44 %), avšak najčastejšie označovaným faktorom je príležitosť pre kariérny rast (52 %) a dôležitý je tiež pre nich vzdelávací program zamestnávateľa (35 %).

HR manažéri sú si kľúčovosti týchto faktorov vedomí a považujú ich taktiež za jedny z najdôležitejších. Vyššiu váhu však pripisujú finančnému ohodnoteniu a benefitom. Za veľmi dôležitý faktor taktiež považujú medzinárodné príležitosti a možnosť flexibilného pracovného času.

**Graf 2: Podľa vášho názoru, ktoré z nižšie uvedených faktorov robia pre mladých ľudí z firmy atraktívneho zamestnávateľa?  
HR manažéri označovali maximálne 5 možností.**



## **Platy verzus benefity. Aké benefity uprednostňuje mladá generácia?**

Je zaujímavé, že podľa HR manažérov je pre mladých ľudí plat veľmi dôležitý. Keď však na rovnakú otázku odpovedali Mileniáni, plat nepatrí k tým kritériám, ktoré boli najčastejšie označované za kľúčové (plat si vybrali iba 4 % respondentov).

Mladá generácia si na základe skúseností HR manažérov cení najviac benefity vo forme služobného auta (61 %), flexibilného pracovného času (55 %) či nadštandardného vzdelávania (46 %). Približne 60 % HR Manažérov sa však vyjadrilo, že Mileniáni preferujú vyšší plat pred akýmikoľvek benefitmi.

Miléniová generácia vníma ako najatraktívnejšie benefity nadštandardné vzdelávanie a flexibilný pracovný čas (22 % a 19 %).

Dobrym signálom je, že spoločnosti na Slovensku začínajú po výraznom znížení nákladov na benefity medzi rokmi 2008 – 2009 opäť investovať do tejto oblasti výrazne viac. V minulom roku sa priemerný náklad na benefity na jedného zamestnanca pohyboval na úrovni 920 eur ročne, čím sa výrazne priblížil hodnotám z obdobia pred krízou.

## **Spätná väzba**

Skúsenosti HR manažérov sa do veľkej miery zhodujú s názormi Mileniánov - obidve skupiny vnímajú častú a priebežnú spätnú väzbu za veľmi dôležitú.

Z trendovej analýzy dát z prieskumu PayWell vyplýva, že rastie počet spoločností, ktoré zvyšujú frekvenciu hodnotenia zamestnancov. Kým v roku 2010 hodnotilo svojich zamestnancov dvakrát ročne len necelých 30 % spoločností, v roku 2011 už ich bolo 38 %. Stále však prevažuje počet firiem, ktoré hodnotia svojich zamestnancov iba raz ročne (55 %).

## **Firemné hodnoty sú dôležité**

Takmer 60 % Mileniánov zvažuje pri výbere zamestnávateľa aj zhodu firemných hodnôt s ich vlastnými. Ako hodnoty vnímajú okrem zamestnávateľskej značky aj zodpovedné podnikanie potenciálneho zamestnávateľa (CSR).

Keď sa však mladá generácia mala rozhodnúť pre tri top dôvody atraktivity zamestnávateľa, zhodu v hodnotách označilo iba 15 % respondentov (graf 2 na predchádzajúcej strane).

Skúsenosti HR manažérov s vnímaním dôležitosti firemných hodnôt miléniovou generáciou sú rôzne. Kým 42 % z nich vníma, že táto oblasť je pre Mileniánov dôležitá, až 51 % si myslí, že sa nad touto témou mladá generácia vôbec nezamýšľa.



## Ďalšie vzdelávanie a rozvoj zručností a skúseností sú žiadané

Práca s koučom alebo mentorom je zo strany mladej generácie žiadaná (28 %), rovnako aj skúsenosti získavané prostredníctvom job rotation (21 %).

HR manažéri na Slovensku taktiež vnímajú atraktivitu týchto foriem rozvoja pre mladú generáciu, myslia si však, že Mileniáni si najviac cenia prácu na zaujímavých projektoch (54 %).

Jedným z dôvodov, prečo firmy na Slovensku majú problém dlhodobo obstáť v medzinárodnej konkurencii a prečo nevedia prilákať kľúčové talenty, alebo ich opúšťajú tie súčasné, je aj nedostatok príležitostí pre osobný rozvoj, napríklad aj v podobe podpory celoživotného profesijného vzdelávania. Odliv mozgov je pritom jedným z kľúčových problémov na našom trhu práce.

Pri odchode slovenských talentov do zahraničia hrá dôležitú úlohu aj ich snaha o získanie čo najlepšieho vzdelania. To bolo jedným z dôvodov, prečo sa spoločnosť PwC rozhodla pred niekoľkými rokmi založiť **vzdelávací inštitút Akadémia**, ktorého cieľom je vychovávať budúcich lídrov zdatných po odbornej stránke s rozvinutými manažérskymi zručnosťami.

### Finančné kvalifikácie

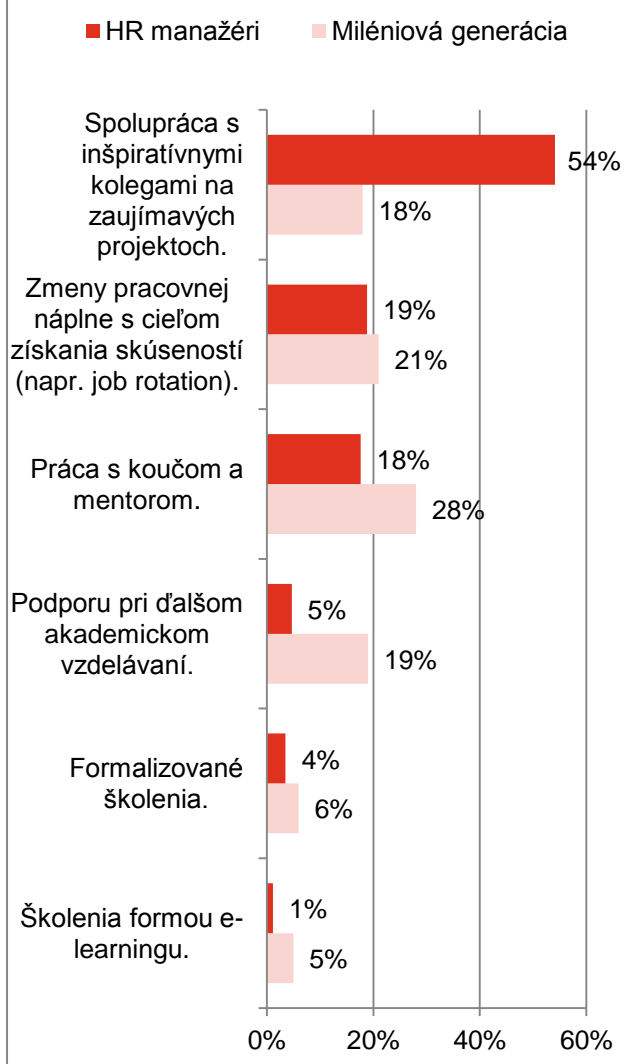
Medzinárodná profesijná kvalifikácia má oproti klasickému akademickému vzdelaniu výhodu v tom, že po jej ukončení sa študent stáva členom medzinárodných profesijných organizácií. K tým najznámejším profesijným kvalifikáciám zameraných na financie a účtovníctvo, ktoré Akadémia spoločnosti PwC poskytuje, patrí napríklad už aj na Slovensku značne rozšírená kvalifikácia ACCA (Association of Chartered Certified Accountants), či nová kvalifikácia CIMA (Chartered Institute of Management Accountants) zameraná na manažérske účtovníctvo a strategické plánovanie.

### Kvalifikácie v oblasti HR

Akadémia spolupracuje s inštitútom CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development), ktorý so 135 tisícami členov v 120 krajinách sveta tvorí najväčšiu svetovú profesijnú organizáciu, ktorá sa zameriava na výskum a najnovšie trendy v oblasti personálneho manažmentu. Slovenským odborníkom sa tým otvára možnosť vzdelávať sa v oblasti HR od základných úrovni určených pre specialistov, ktorí chcú získať komplexný prehľad a znalosť jednotlivých HR funkcií, až po postgraduálne štúdium pre súčasných a budúcich manažérov.

Viac informácií o ponuke vzdelávacieho inštitútu PwC Akadémia nájdete na [www.pwccademy.sk](http://www.pwccademy.sk).

**Graf 3: Ktorý spôsob rozvoja podľa vás mladá generácia najviac oceňuje?**



## **Zahraníčie nielen láka, ale je aj nevyhnutné pre kariérny rozvoj**

Mladá generácia má veľký apetít po práci v zahraničí (71 %). Domnieva sa, že zahraničná skúsenosť je významná pre ich ďalší kariérny rast (80 %). Motivujúca je pre nich najmä príležitosť zažiť inú kultúru a tiež zlepšiť svoje jazykové zdatnosti.

HR manažéri tiež jednoznačne potvrdzujú (100 %), že medzinárodná skúsenosť je dôležitá pre kariérny rast mladého človeka. Skúsenosti nadobudnuté počas práce v zahraničí sú neoceniteľné.

## **Technológie menia náš pracovný život**

Polovica opýtaných HR manažérov vníma technologické vybavenie pracoviska ako dôležitý faktor, ktorý Mileniáni zvažujú pri výbere zamestnávateľa. Druhá polovica to však nepovažuje za rozhodujúce. Aký je názor Mileniánov?

Pre 59 % je technologické vybavenie pracoviska rozhodujúce a 29 % na technologickom vybavení pracoviska až tak výrazne nezáleží.

Takmer dve tretiny HR manažérov vnímajú rastúci trend využívania sociálnych médií na pracovné účely.

Možno skonštatovať, že technologické vybavenie pracoviska naberá výrazne väčšiu dôležitosť ako v minulosti a sociálne médiá sa postupne integrujú aj do životov firiem. V dnešnej dobe technologického pokroku je to prirodzený vývoj.



# Ako pristupovať k miléniovej generácii?

## ***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.

## ***Prispôbte 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 a motivovaní miléniovej generácie. Konkrétne napríklad zväzte prechod od peňažných prémieí k iným atraktívnym benefitom. Pamätajte, že väčšinu mladých láka možnosť prispôsobenia benefitov.

## ***Komunikujte s nimi korektne***

Existuje výrazný rozdiel medzi predstavou a realitou, čo sa týka prísľubov zamestnávateľov ohľadom zosúladenia osobného a pracovného života. Ak si zamestnávatelia chcú získať miléniovú generáciu, mali by sa zamerať na odkazy, ktoré komunikujú a konfrontovať ich s realitou, s ktorou sa zamestnanci stretávajú.

## ***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 rôznorodých projektov a úloh alebo formou job rotation. Nabádajte 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.

## ***Dajte im vedieť, ako sú na tom***

Miléniová generácia sa dožaduje a váži si pravidelnú spätnú väzbu. Na rozdiel od minulosti, kedy boli zamestnanci hodnotení na ročnej báze, 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.

## ***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 zrealizovať, dajte im slobodu a možnosť flexibilne rozložiť svoj pracovný čas. Záleží na tom, či pracujú z domu alebo kaviarne, ak je to miesto, kde sú mladí zamestnanci najproduktívnejší? Stanovte termíny a ak ich dodržia, neznepokojujte sa veľmi nad taktikou, ktorú použili a časom, kedy začali či skončili pracovať.

## ***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 mladej generácii neposkytnete dostatočné príležitosti pre rozvoj. Vybudujte a monitorujte efektivitu mentoringových programov popri iných formách vzdelávania.

## ***Umožnite im rýchlejší kariérny postup***

V minulosti závisel kariérny postup od seniority pozície a počtu odpracovaných rokov. Miléniová generácia tak však nerozmýšľa. Kládne väčší dôraz na dosiahnuté výsledky než 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.

## ***Rátajte s tým, že mladí budú odchádzať***

Fluktuácia miléniovej generácie bude rozhodne vyššia, než 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.

---

## ***Informácie o prieskume „HR Pulse: Ako vnímajú HR riaditelia miléniovú generáciu a ako vníma zamestnanie ona?“***

Prieskum realizovalo oddelenie Poradenstva pre ľudské zdroje spoločnosti PwC v spolupráci s biznis magazínom Profit. Oslovení HR manažéri odpovedali prostredníctvom on-line dotazníka v období od 20. februára do 2. marca 2012. Prieskumu sa zúčastnilo 85 HR manažérov firiem pôsobiacich na Slovensku z rôznych odvetví.

---

## ***Kontakty***

Oldřich Vaňous  
Manažér  
Poradenstvo pre ľudské zdroje, PwC  
+421 2 59350 661  
oldrich.vanous@sk.pwc.com

Ludmila Guerin  
Senior konzultant  
Poradenstvo pre ľudské zdroje, PwC  
+421 2 59350 525  
ludmila.guerin@sk.pwc.com

