



# Ryba smrdí OD HLAVY

*Na to, aby mileniáni podávali výkony, je podstatné, aby ich manažment vnímal so všetkými ich schopnosťami a talentmi. Aby pravidelne dostávali priestor a príležitosti robiť to, v čom sú dobrí, aby sa niekto zaujímal o ich názory a ambície.*

Text: Andrea Profantová Foto: Fotolia.eu

**T**oto všetko im môžu dať manažéri z akejkoľvek generácie. Predpokladom je, že poznajú sami seba, majú zdravé sebavedomie a zaujímajú sa o svojich ľudí natoľko, aby im umožnili rásť a byť úspešní. Takíto manažéri nielen chcú, aby veci okolo nich fungovali, ale aby sa

ich ľuďom darilo, preto im pomáhajú v rozvoji. Využívajú synergický efekt na to, aby dosahovali výsledky. Ako ideálny spôsob vychádza kombinácia koučovania a mentorovania. Individuálne aj tímovo pri hľadaní riešení.

**KTO JE LÍDER.** Dnes tvoria mileniáni tretinu ľudí v produktívnom veku a narastá počet takých, ktorí v ka-

riére dosiahli zaujímavé pozície a začínajú sa zaoberať otázkou, čo budú robiť ďalej. Preto stúpa aj počet firiem, ktoré si uvedomujú, že na ceste k ďalším úspechom potrebujú urobiť zmenu v riadení. Zároveň chcú, ale aj potrebujú, aby pre nich pracovali zamestnanci, ktorí vedia byť aktívnou súčasťou rozvoja. Prirodzeným vyústením je orientácia na angažova-

nosť zamestnancov a hľadanie nástrojov na jej zvyšovanie. S angažovanými zamestnancami totiž firma získa svoj vlastný zdroj, ktorý prináša rast zvnútra, takpovediac firme na mieru. Takíto ľudia chcú byť súčasťou úspechu, preto sami prinášajú inovácie nielen na lepšie produkty či služby, ale aj v snahe zefektívniť fungovanie firmy či komunikáciu

s klientmi, dodávateľmi a partnermi. Na to, aby to fungovalo, potrebujú podporu. A tu sa otvára téma leadershipu (vodcovstvo), pretože priestor im musia vytvárať a poskytovať priami nadriadení.

Preto je dôležité pozrieť sa na firemnú kultúru a hodnoty, ktoré komunikuje navonok. To, aký leadership vo firme „žije“, sa prejavuje pri riadení operatívnych úloh a riešení bežných problémov. Ale pozor, tento obraz tvoria úplne všetky riadiace úrovne. Sú firmy, kde je vrcholový manažment presvedčený, že majú nastavenú kultúru spolupráce, vymieňania informácií a hľadania najlepších riešení, pretože tak sú pomenované firemné hodnoty. Vedenie tak naozaj každý deň v práci žije. Ale potom nastane prekvapenie, keď zamestnanci hovoria o tom, že ich názor nikoho nezaujíma, sú tlačení do cieľov a úloh, ktoré považujú za nezmyselné alebo nereálne a tí najlepší si hľadajú inú prácu. To znamená, že niekde medzi generálnym riaditeľom a prvou líniou manažmentu nastalo nedorozumenie. Forma riadenia, ktorú zažívajú zamestnanci, je skôr feudálna.

## MILENIÁNI DNES TVORIA TRETINU ĽUDÍ V PRODUKTÍV- NOM VEKU A MNOHÍ DOSIAHLI ZAUJÍMAVÉ POZÍCIE

## S ANGAŽOVANÝMI ZAMESTNANCAMI ZÍSKA FIRMA SVOJ VLASTNÝ ZDROJ, KTORÝ PRINÁŠA RAST ZVNÚTRA, TAKPOVEDIAC FIRME NA MIERU

Sú aj firmy, kde je to presne naopak. Keď sa rozprávate so zamestnancami, sú nadšení – majú skvelých nadriadených, priestor na diskusiu, cítia záujem o seba a svoj rozvoj a veria, že robia zmysluplnú prácu. Keď však potom hovoríte s ich priamymi nadriadenými, dozviete sa, že ich to už vo firme nebaví. Nikoho nezaujíma, ako by sa dalo fungovať lepšie, nerozvíjajú sa oni ani ich tímy. Spodná riadiaca úroveň je síce proaktívna, žije pre firmu a stará sa o zamestnancov, no niekde nad nimi sa manažment už nedarí o manažérov pod sebou.

**KAŽDÝ JE INÝ.** Každý z nás dokáže byť angažovaný, ale do inej miery a v rôznych oblastiach. Aby firma pracovala s témou angažovanosti dobre, potrebuje mať jasno v tom, aká miera angažovanosti je pre ňu optimálna. Treba si uvedomiť, že miera voľnosti, ktorú firma dokáže a chce zamestnancom dávať, je v rozličných fázach vývoja rôzna. A takisto v každom odvetví je potreba a možnosť využitia proaktívnych zamestnancov odlišná. Cestou pre manažérov, ako úspešne pracovať s angažovanosťou, je začať od seba. Pretože najprv potrebujeme byť sami motivovaní, aby sme mohli motivovať iných. Zaujímavé pritom je, že očakávania mileniánov a prejavy správania

v angažovanej kultúre sú takmer totožné:

- » ľudský záujem a budovanie vzťahov,
- » poznať talent a využívať schopnosti,
- » mať úspech a byť súčasťou úspešného celku,
- » jasné zadanie cieľa vzhľadom na silné stránky a rozvojové oblasti,
- » autonómia pri plnení úloh,
- » cielený rozvoj a partnersstvo, podpora od nadriadeného.

Na zozname generácie Y dosť vysoko figuruje zábava. V angažovanej firme sú otvorená komunikácia, partnerský prístup a neformálne stretnutia akýmsi vedľajším produktom stotožnenia sa s firmou. V takejto atmosfére vznikajú momenty zábavy celkom spontánne a prirodzene. Priznajme si, kto z nás by nechcel mať pri práci aj zábavu?

**PRACUJTE NA SEBE.** Akou zmenou by mali prejsť manažéri, aby dokázali takéto prostredie pre svojich mileniánov vytvoriť? V prvom rade treba poznať alebo spoznať svoju hodnotu, priority, silné i slabé stránky. Zdravé sebavedomie, ktoré z toho vyplýva, nám umožňuje byť v komunikácii autentickými a mať dôveru v schopnosti seba aj iných. V druhom rade si treba neustále vytvárať príležitosti na ďalší rozvoj – odbor-

ný aj osobnostný. Pomáha, keď sa cielene obklopujeme ľuďmi s talentmi, ktorí nás môžu posúvať ďalej. Od mileniánov sa môžeme inšpirovať v prístupe, že na rozvoj máme celý život. Oni sú zároveň spúšťačom prístupu, ktorý musí byť založený na hodnote a zmysluplnosti, čím prirodzene podporuje angažovanosť vo firme. Pre manažérov je v celej tejto téme asi najdôležitejšie uvedomenie, že ak začnú svoj prístup prispôbovať mileniánom a ich potrebám, aj zamestnanci z iných generácií ho budú s veľkou pravdepodobnosťou vítajú a radi využijú nový priestor, ktorý sa im tým otvorí. Nespokojní budú akurát tí, ktorým vyhovuje, keď sú pasívni a manažerov na každom kroku. Firma si najmä musí ujasniť, akí zamestnanci jej s väčšou pravdepodobnosťou prinesú napredovanie a úspech, ktorý si naplánovala vo svojej stratégii. Inšpiráciou môže byť prístup vo firmách, ktoré vedú sami príslušníci generácie Y. Samozrejme, že vzhľadom na svoj vek a zažité skúsenosti majú ešte priestor na rozvoj. Podstatné je však, že tým, ako premyšľajú, vytvárajú prostredie, ktoré je pre iných mileniánov atraktívne. Možno aj pre menšie manažérske skúsenosti viac so svojimi ľuďmi diskutujú, nechávajú im priestor urobiť to najlepšie, ako dokážu, a vážia si lojalnosť. Pretože sami sa venujú ničomu, čomu veria, a dávajú do toho všetko. Sú plne angažovaní, takže angažovanosť aj podporujú. Už dnes dosahujú zaujímavé výsledky a sú na najlepšej ceste k tomu, aby vybudovali dlhodobú úspešnú a rastúcu firmu. 