

FIRMY POZOR:

NA MILENIÁNOV TREBA INAK

Nástup takzvaných mileniánov – mladých ľudí, ktorí sa stali dospelými okolo roku 2000 – do stredného a vyššieho manažmentu sa už začal. Aj v našich končinách. A nie včera. V biznise je ich hĺba, niektoré firmy sú dokonca výlučne zložené z ľudí tejto generácie, ktorej sa hovorí Y. Personalisti sa dušujú, že sú iní. Majú, občas možno aj trochu prehnané, ambície. Chcú dobre zarábať, profesijne rásť, ale aj naplno žiť. A predovšetkým mnohí z nich potrebujú mať istotu, že to, čo robia, dáva naozaj zmysel. Manažovať mladšie generácie zamestnancov nemusí byť pre klasicky školeného manažéra práve prechádzka ružovým sadom. Direktívny prístup už na väčšinu neplatí. Tak čo teda?

TEXT: ANDREA PROFANTOVÁ A VLADIMÍRA BUKEROVÁ FOTO: MIROSLAVA SPODNIAKOVÁ

DADA SLAVKOVSKÁ
VO SVOJEJ IDEÁLNEJ PRÁCI



Dáma z titulnej stránky tohto *Profitu* pracuje vo firme, ktorá by mohla dostať hneď niekoľko prívlastkov spájajúcich sa s novým spôsobom riadenia mladších generácií zamestnancov. Je to typická otvorená firma, a hoci nie je veľká, na mnohých úrovniach kopíruje princípy korporácií, ktoré sa vydali cestou holakracie (písali sme o nej v augustovom *Profite*).

„Vizitky u nás nemá nikto,“ odpovedá na otázku o svojej formálnej pracovnej pozícii Dada Slavkovská. V bratislavskej telocvični CrossFit Pressburg, ktorú sme našli v petržalskom areáli Matadoru, má oficiálne funkciu prevádzkarky. V skutočnosti má však na starosti všetko od chodu posilňovne – gymsu, ako si častejšie hovoria – cez objednávky ich výrobkov zákazníkmi a kontakt s klientmi po správu sociálnych sietí centra. A okrem toho je aj cvičiteľka.

TVORIVÍ A HRAVÍ. „Oproti mojim skúsenostiam z iných firiem je práca u nás založená oveľa viac na princípe poskytovania priestoru individuálnym projektom a osobnej kreativite. Od návrhu nových produktov a ich propagácie cez náplň tréningov po organizáciu eventov v našom gymsu,“ hodnotí Dada. „Porady sú u nás vždy skôr brainstormingom nápadov všetkých a majitelia v tom naozaj idú príkladom.“

Jej šéfmí sú bratia Tomáš a Matúš Pagáčovci, spoluzakladatelia značky Kettleball, spolumajitelia posilňovni v Bratislave i Nitre. V civilnom živote je mladší Tomáš (29) advokátsky koncipient a starší Matúš (34) veterinárny lekár. Obaja jednoznační mileniáni. Už po letnom prečítaní ich webovej stránky je jasné, že nemajú problém byť otvorení, a tak pristupujú k zákazníkom i zamestnancom. Zároveň je stránka ako fontána hravosti a bublajúcej tvorivosti. „S bratom vždy všetko riešime vtedy, keď treba, a preto mávame dosť často počítače so sebou aj na tréningovej ploche. Čo je možno otravné pre zvyšok tímu, je zvyk, že keď mám otázku, nevydržím ju držať v hlave a idem sa kolegov na veci spýtať aj počas ich tréningov. Ak to to-



**TOMÁŠ PAGÁČ (VZADU)
ZVYKNE PRACOVAŤ
AJ „NA PLACI“**

tiž hneď neurobím alebo nezapišem, spomeniem si na to pri niečom úplne inom o iks dní. V tomto sme s bratom úplne rovnakí,“ prezrádza o štýle manažmentu Tomáš.

Ide o konkrétny príklad firmy, ktorá sa snaží o nový prístup k riadeniu. Alebo by sa dalo skôr povedať, že k neriadaniu. Možno namietajú, že vo fitnese odjakživa pracujú ľudia, ktorých to v prvom rade baví. Toto petržalské centrum však nie je len telocvičňou, bratom Pagáčovcom sa okolo nej podarilo vybudovať komunitu, ktorá aj iným mení život. „Od začiatku máme na sociálnej sieti Instagram spoločný hashtag #pgfamily, čo asi najlepšie vy-

stihuje našu firemnú kultúru,“ vysvetľuje D. Slavkovská. „Vidieť svoj nápad dotiahnutý do reality je obrovský pocit zadosťučinenia. Vedomie, že ste naozaj súčasťou tímu, bez ohľadu na vašu pracovnú pozíciu.“

Značka PG (Power Gears) zastrešuje od roku 2008 aj výrobu vybavenia pre CrossFit, úspešne zariadila svojimi výrobkami boxy v rámci celej Európy a svojou kvalitou presvedčila aj pri organizovaní podujatí európskeho formátu. A na to už treba viac ako len nadšenie. Prínajmenšom dobré riadenie a skvelý tím, ktorý je dokonale motivovaný podávať výkony, aké si majitelia predstavujú.

ČONEFUNGUJE. Nie všade to ide takto jednoducho. V niektorých prípadoch sa očakávania manažmentu a ambiciózných mileniánov nestréťávajú. Príkladom môže byť pohovor na pozíciu poradcu pre klientov v istej bankovej pobočke. Kandidátom je mladý absolvent bez pracovných skúseností. Na otázku o svojom kariérnom smerovaní vyhlási, že do roka chce byť na pozícii riaditeľa pobočky. Po vysvetlení, že vo firme existujú isté pravidlá a potenciálny riaditeľ sa najskôr potrebuje osvedčiť na troch nižších pozíciách, uzatvára uchádzač stretnutie so slovami, že takto si to nepredstavuje. Alebo napríklad korporácia zamestnáva mladých ľudí na pozícii predajcov. Nemusia mať vysokú školu, ale majú byť zákaznicky orientovaní a komunikatívni. Počas jednomesačnej adaptácie strácajú v skúšobnej lehote až 40 percent novoprijatých zamestnancov. Ich dôvody na odchod sú podobné: práca im uberá priveľa z voľného času, očakávali iné zodpovednosti a náplň práce, nemysleli si, že sa toho budú musieť toľko naučiť. Niektorí zrazu len pošlú správu, že už neprídu.

V inej firme zas riešia, ako si udržať mladých manažérov, ktorých dosť náročne hľadajú. Ponúkajú im nadštandardné finančné ohodnotenie i benefity. Napriek tomu ich počas prvého roka strácajú. Odchádzajú pracovať hoci aj za menej peňazí s tým, že nechcú pracovať v kultúre, ktorú vyjadruje veta: „U nás vo firme je to takto.“ Je očividné, že princípy, ktoré fungova-

li v minulosti, vzhľadom na očakávania a potreby novej generácie prestávajú byť efektívne. Zároveň však starý model riadenia prestáva fungovať aj u časti zamestnancov, pre ktorých bol ešte donedávna prijateľný.

Posun očakávaní smerom k zmysluplnosti a vytváraniu hodnôt sa za ostatných päť rokov stal zreteľným a stavia manažérov a personalistov vo firmách pred neľahkú úlohu. Riešení môže byť viacero. Jedným z funkčných prístupov je zamerať sa na angažovanosť zamestnancov a jej podporovanie.

NEPOSLÚCHAJÚ. Akí sú teda mileniáni? Jednoducho iní ako predchádzajúce generácie. Nasledujúce charakteristiky nebudú sedieť na všetkých, ktorí sa narodili po roku 1982, pretože nástup generácií je postupný. Aj preto, že naše hodnoty a prístup nie sú dané len dátumom narodenia, budujeme si ich aj vďaka výchove a životným situáciám. Hovoríme však o „typických mileniánoch“, ktorí v tejto generácii prevažujú. Chcú slobodu a sebarealizáciu, hľadajú zmyslupnosť i zábavu – ideálne všetko naraz. Nie sú poslušní. Nepodriadia sa ničomu, čo im nedáva zmysel len preto, že to povedal šéf. A na rozdiel od veľkej časti predchádzajúcich generácií v našich geografických šírkach majú sebavedomie. Nie všetci vedia, na čom stoja, ale to im nebráni ísť si tvrdo za svojím. Sebavedomie generácie Y je fenomén sám osebe. Ide viac o uvedomovanie si svojich priorit a prečo sú pre nich dôle-

žité, teda skôr „vedomie seba“ než bežne vnímané sebavedomie z pozície chápania svojej hodnoty. Aj preto typický milenián bez zaváhania odmietne prácu, pri ktorej je presvedčený, že ho nebude baviť. Alebo ak ju nemôže odmietnuť, lebo potrebuje peniaze, bude si hneď od nástupu hľadať inú.

Chcú sa baviť. A platí to aj pre prácu, lebo svoj život chcú žiť ako celok. Nechápu delenie života na pracovný a nepracovný. Preto prestáva byť zaujímavý aj pojem work-life balance (rovnováha medzi pracovným a súkromným životom), lebo oni chcú rovnováhu v celom živote. Hľadajú zábavu, tvorenie a učenie v každej oblasti, ktorú žijú. Ak niekto v práci nedostáva dostatočný priestor, veľmi rýchlo odíde, pretože sa orientuje na svoju vnútornú spokojnosť, nie na dokazovanie svojej hodnoty iným. A tiež prirodzene predpokladá, že má mať úspech.

Úspech predpokladá robiť niečo, čomu veria, čo ich baví a v čom sú dobrí. V ideálnom prípade je tento projekt aj prepojený s vytváraním hodnoty pre spoločnosť. Jednoducho sú buď prirodzene zaujatí svojou prácou a v tom prípade angažovaní, alebo odchádzajú, aby boli angažovaní niekde inde.


ČO NA NICH PLATÍ. Niektorí označujú mileniánov za lenivých a nespoľahlivých. Tento záver vychádza väčšinou z pozorovania správania mladého zamestnanca, ktorý dostal úlohu, s ktorou nie je stotožnený, alebo ju dostal spôsobom, ktorý mu nevyhovuje. Typický milenián totiž nemá hlboko zakorenenu úctu k autoritám. Zadaná, ktoré dostane direktívne bez možnosti diskusie, prípadne aj s nadiktovaným spôsobom plnenia, ho nebavia. V tom lepšom prípade si ich urobí po svojom, v tom horšom ani nezačne. Potrebuje totiž rozumieť zmyslu, pridanej hodnote úlohy a dostať voľnosť pri jej plnení. Vtedy cíti, že mu šéf dôveruje a že je preňho hodnotný ako človek, nielen zaplnená stolička v tíme. Ak sú tieto podmienky splnené a nedostáva úplne mizerný plat, dokáže robiť kvalitne a s vysokým nasadením, byť proaktívny, vytvárať nové veci a nerátať hodiny do konca pracovného času. Samozrejme, potom sa bude chcieť ísť niekde potápať, pretože aj to je pre mileniána zmysluplné. 



FOTO: FOTOLIA.EU