

# Největší personalistické výzvy současnosti

Současný HR manažer musí čelit mnoha problémům v HR, aby se dokázal v problematice skutečně orientovat, musí tyto problémy nejdříve umět pojmenovat nahlas. Které to jsou?

**P**roblémů, které trápí tuzemskou personalistiku je mnoho, od nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců, nastavená pravidla, zastaralé HR procesy. Ale které jsou skutečně ty nejzapeklitější otázky současné HR?

## 1. Nízká nezaměstnanost a nerovnováha kvalitních kandidátů

Nízká nezaměstnanost nahrává logicky lidem, kteří nejsou v současném zaměstnání úplně spokojeni a chtějí zvýšit plat, firemní auto nebo jiné benefity. Pro vyjednání lepších podmínek si zaměstnanec vždy musí připravit konkrétní racionální argumenty. V době nízké nezaměstnanosti si však řada zaměstnavatelů hledí svých zaměstnanců více, stoupá zájem o porovnání platů a benefit v daných odvětvích a regionech. Personalisté hovoří rovněž o štěstí v práci a work life balance, neboť firmy vědí, že je pro ně nezbytné udržet si kvalitní a kvalifikované zaměstnance.

Co však umožňuje ekonomice dlouhodobou stabilní prosperitu? Je to nízká nezaměstnanost v kombinaci s pružným trhem práce. S pružnými pracovními úvazky, s možností zaměstnávat zaměstnance na dobu určitou, bez minimální mzdy, bez zákonů zakazujících rozloučit se s lempem bez hromady odstupného.

## 2. Hodnocení, měření výkonnosti a motivace k ochotě pracovat nad

### rámec svých povinností

Cestou k úspěchu je snaha o zvyšování výkonnosti (konkurenceschopnosti), které lze dosáhnout správnou strategií, vhodným využíváním zdrojů, především lidského kapitálu, finančních a informačních zdrojů, včetně hodnocení řízení výkonnosti. Zvyšovat výkonnost lze vytvořením a implementací takového systému měření a řízení výkonnosti, který bude využíván v souladu s vizí a strategií společnosti.

### PROČ HODNOTÍME PRACOVNÍ VÝKONNOST

- Prostřednictvím svých zaměstnanců naplňuje oddělení své úkoly a cíle a zaměstnavatel svoji firemní strategii k úspěšné konkurenceschopnosti na trhu.
- > Hodnocení pracovní výkonnosti zaměstnance je klíčová řídicí činnost, která posouvá výkonnost celé firmy v dlouhodobém horizontu.
- > Provádění hodnocení výkonnosti je jedním ze základních manažerských úkolů. Jeho úspěšné zvládnutí je součástí osobního rozvoje vedoucího zaměstnance.

### CÍLE HODNOCENÍ PRACOVNÍ VÝKONNOSTI A JAKÝ JE ÚČEL

- Hodnocení plní hned několik důležitých cílů:
- > orientuje zaměstnance na stanovené cíle v rámci firemní strategie, nalézají

- se nové cesty a odstraňují překážky nebo chybné procesy
- > hodnotí se plnění cílů a nastavují nové
- > je nástrojem pro vedení a motivování zaměstnanců, budování pracovních vztahů, týmové spolupráce a pocitu sounáležitosti
- > příležitostí, při které lze poskytnout vyváženou zpětnou vazbu jak zaměstnanci, tak nadřízenému; zjistit spokojenost v pracovní pozici, míru stresu nebo nedostatek pracovních příležitostí k rozvoji
- > umožňuje diskutovat o silných a slabých stránkách zaměstnance, odhalit potenciál nebo talent a nové příležitosti pro zaměstnance
- > hodnotí se osobní rozvoj zaměstnance za minulý rok a plánují rozvojové aktivity budoucí, a tím je podporován profesní a osobní růst každého zaměstnance, na který může navázat kariéerní růst.

## 3. Interní příprava kandidátů ve firmě

Příprava programu nástupnictví a identifikace klíčových pozic je odlišná v rodinných společnostech, kde majitelé mohou mít tendenci nahlížet při zvažování vhodných nástupců pouze na ty nejvyšší pozice ve společnosti, případně na své potomky. Segmentace pracovních sil pak umožňuje strukturovanější přístup k identifikaci klíčových pracovních pozic ve firmě. Jedná se o vybrané pozice, které mají největší vliv na výkon

společnosti a je po nich na pracovním trhu největší poptávka. Potenciální interní nástupci se mohou rekrutovat rovněž z těchto pozic. Pro roli potenciálního interního nástupce ve firmě není důležitá jen aktuální pozice ve společnosti v současné organizační struktuře, ale hlavně potenciál pro další růst v dané organizaci.

Vždy než nahlédneme uvnitř společnosti na samotné zaměstnance, je vhodné si připravit seznam dovedností a odborných požadavků na budoucího nástupce, tzv. profil nástupce, tento nám poslouží i v případě nutné transparentnosti za předpokladu, že vhodný interní kandidát ve společnosti není a na pozici je třeba přijmout kandidáta z externího pracovního trhu.

#### 4. Motivace jako celek

Motivací rozumíme souhrn činitelů, který jedince podněcuje, podporuje, aktivizuje, nebo naopak utlumuje a brzdí.

Mezi základní motivy řadíme: – potřeby, zájmy, návyky, cíle, přání, hodnoty, postoje, emoce. Motiv je příčinou činnosti a jednání každého člověka a má vždy svůj cíl, intenzitu, směr a vytvalost.

Motivace zaměstnanců je v současné době součástí firemní kultury snad každé společnosti. Vnější formy motivace, které mívají vliv na zvýšení výkonnosti zaměstnanců, mívají společnosti propracované zpravidla velmi dobře. Zpravidla však již společnosti zapomínají na další důležitou složku, a tou je motivace vnitřní. Osobní uspokojení zaměstnance z dobře vykonané práce. Pocit uspokojení je stejně důležitý jako finanční a jiné ocenění.

Nejlevnějším a současně nejučinnějším nástrojem je pochvala. Působí okamžitě a přispívá k dlouhodobému udržení vysokého výkonu zaměstnance. Podporuje jeho flexibilitu a současně zlepšuje atmosféru na pracovišti.

#### JAK SPRÁVNĚ CHVÁLIT?

Chvalte pouze za dobře vykonanou práci.

Chvalte ve správný čas – ne příliš brzy a ne příliš pozdě po výkonu.

## Mladí lidé se bojí chyb, pomaleji přebírají zodpovědnost za rozhodování Tomuto přístupu mladé generace také nahrává přístup starších a zkušenějších pracovníků, kteří už v problémech umějí chodit.

Chvalte osobně, aby zaměstnanec věděl, že se to týká právě jeho.

Pochvalou neplýtvajte, chvalte jen za konkrétní výkony, které si pochvalu opravdu zaslouží.

Dejte pochválenému najevo, že vám na něm záleží, a že je přínosem pro celý tým.

#### 5. Konflikt generací X a Y.

Kdo je kdo? Ke generaci X se řadí dnešní čtyřicátníci a padesátníci. Vyrůstli v době, kdy si nemohli moc vybrat a práce byla nejvyšší metou. Jako zaměstnanci jsou velmi loajální a i když by rádi trávili více času s rodinou, jsou šťastní. Rozhodně více, než byli šťastní v dobách svého mládí.

Generace Y právě končí vysoké nebo pracuje krátce. Většinou vyrůstli už ve svobodné době a zažili rozmach technologií. Jejich rodiče z generace X jim často předhazují, že mají možnosti, o kterých se jim samým ani nesnilo. Neuvědomují si, ale, že i tato generace má své vlastní problémy.

Nastupující generace je často braná jako flákačská a nevděčná. Se změnou doby ale nastaly změny i ve školství a vzdělávacích institucích, včetně přístupu k práci. Příslušníci generace X jsou sice jako tvrdí pracanti vychovaní, ti mladší se ale museli ohánět už při studiích a co nejdříve po nich si najít trvalé pracovní uplatnění, i když by se raději rozhodli pro zajímavou než dobře placenou práci. Na rozdíl od jejich rodičů, kterým byla nezdědka práce jednoduše přidělena, bez šance na možnost vlastního výběru.

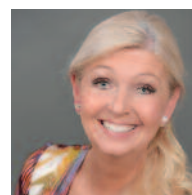
Generace Y vidí svou budoucnost většinou celkem pesimisticky. Navzdory množství pracovních příležitostí se cítí nucena vzít nejlépe placenou nabídku, aby se dokázala uživit a případně svou rodinu. Výrazným změnám jak politického, tak ekonomického rázu, zdražování

a proměnám na pracovním trhu je prakticky nemožné se včas přizpůsobit. Vytváří to stres a nejistotu, z čehož pramení jejich oprávněné obavy.

Více než dvěma třetinám mladých zaměstnanců do 35 let, tedy z generace Y, vadí přesčas v práci. Ochota pracovat přesčas se navíc každým rokem snižuje. Třetina mladých z generace Y neboli internetové generace dokonce zaměstnání, ve kterém by museli pracovat přesčas, vůbec raději nepřijme. Mladí chtějí větší vyváženost mezi pracovním a osobním životem a nahlas proklamují, že nehodlají práci obětovat veškerý volný čas. Je jisté, že se mladým s tímto přístupem podaří pracovní a osobní život vyvážit lépe, než se to podařilo jejich rodičům. Starší generace X už „má své jisté“ a po svázanosti doby svého mládí hledí do budoucna pozitivně.

Třetina mladých také odmítá nést v práci riziko. Starší lidé to přitom berou jako samozřejmou součást profesního života. Mladí lidé se bojí chyb, pomaleji přebírají zodpovědnost za rozhodování. Tomuto přístupu mladé generace také nahrává přístup starších a zkušenějších pracovníků, kteří už v problémech umějí chodit. Často je k důležitým rozhodnutím nepouštějí a žádají odsouhlasení rozhodnutí zkušenějšími kolegy nebo nadřízenými pracovníky.

Zbývá ještě otázka, zda bude současný trend pokračovat. Česká generace Y je početně nejméně zastoupená. Hlad po kvalifikovaných zaměstnancích bude i nadále. x



Šárka Fričová,  
zakladatelka  
BeeConsulting