

PRICHÁDZA ÉRA VEĽKÝCH VÝPOVEDÍ AJ K NÁM?

Rôzne fenomény súčasnosti, akými sú čoraz periodickejšie sa opakujúce ekonomické krízy, VUCA svet, nástup generácie Y do exekutívneho či generácie Z do produktívneho veku a mnoho ďalších, majú obrovský vplyv na výrazné zmeny na trhu práce a vnímanie budovania kariéry. Jedným z čerstvých aspektov je napríklad to, že pomerne významná časť zamestnancov uvažuje o odchode zo svojej pracovnej pozície. Prvé indikácie o tzv. The Great Resignation, čo možno voľne preložiť ako „éra veľkých výpovedí“, sa v USA objavili už vlani. To majiteľov a šéfov firiem primälo pozorne sledovať prenikanie tohto fenoménu aj do západoeurópskeho a stredoeurópskeho regiónu.



Rastislav Mackanič,
Amrop Partner

Zdroj: Amrop, Fotografie: Shutterstock a archív Amrop

Už v minulom roku začali štatistiky poukazovať na zvýšenú mieru odchodov zamestnancov zo svojich pracovných miest. Úrad pre štatistiku práce v Spojených štátoch amerických (U. S. Bureau of Labor Statistic) zaznamenal, že v roku 2021 opustilo svoju prácu až 47,8 miliónov Američanov. Takýto náhly nárast odchodu pracovníkov zo svojich pozícií bol varovným signálom pre mnohé organizácie, aby sa bližšie pozreli na názory svojich zamestnancov a podrobne preskúmali ich inklináciu k odchodu. Spoločnosť Microsoft napríklad v globálnom meradle zrealizovala medzi svojimi zamestnancami široký

zamestnanecký prieskum. Jeho výsledky priniesli veľmi prekvapivé a znepokojujúce zistenia.

Prieskum ukázal, že až 41 percent zamestnancov na celosvetovej úrovni zvažuje odchod z aktuálnych pracovných pozícií. Analýza výsledkov prieskumu u pracovníkov na vedúcich úrovniach bola omnoho významnejšia, než sa očakávalo. Viaceré spoločnosti začali následne venovať tomuto výraznému úkazu na pracovnom trhu čoraz väčšiu pozornosť. Spoločnosť Deloitte nedávno uskutočnila prieskum, ktorý poukázal na fakt, že až 70 (!) percent riadiacich pracovníkov na najvyšších postoch v organi-

začných štruktúrach spoločnosti, takzvanej C-úrovni, v USA, Kanade, vo Veľkej Británii a v Austrálii sa vážne zamýšľa nad odchodom z aktuálnej pracovnej pozície. Tieto prekvapujúce zistenia priviedli partnerov v Amrope k tomu, aby sa detailne pozreli na prenikanie tohto fenoménu aj do ďalších teritórií jeho globálnej siete.

Zásah aj na európsky trh

Annika Farin, predsedníčka správnej rady globálneho Amropu a riadiaca partnerka nemeckej kancelárie v článku The Great Resignation: The C-Suite Impact sumarizuje zistenia, podľa ktorých viaceré európske kancelárie Amropu zaznamenali prítomnosť The Great Resignation aj v Európe. Zároveň poukázala na dôležitosť analyzovať a hlbšie sa zaoberať týmto problémom v rámci trhov, na ktorých Amrop pôsobí. Okrem iného tiež konštatuje, že demografické faktory európskeho teritória narážajú na jeho pracovný trh, keďže predstavitelia generácie Baby Boomers odchádzajú simultánne zo svojich pracovných pozícií. Tento jav sa podľa Anniky Farin veľmi výrazne prejavuje najmä v Nemecku.

Ďalším z členov globálneho Amropu, ktorý zaznamenal tento fenomén v krajine, v ktorej aktívne pôsobí, je Antonio Pellerano, prezident a riadiaci partner spoločnosti Amrop v Taliansku. Ten potvrdil, že tento fenomén zasiahol až 60 percent talianskych spoločností. Najviac jeho dôsledky pocítili firmy pôsobiace v oblasti informačných technológií a komunikácie a digitálne spoločnosti. Aj ďalšie krajiny vo východnej, v strednej či západnej Európe poukazujú na objavovanie tohto trendu v ich teritóriách.



Súkromný život prioritou?

Podme sa však bližšie pozrieť na ďalšie zistenia štúdie spoločnosti Deloitte. Výsledky tiež preukázali, že až 81 percent riadiacich pracovníkov na C-úrovni sa rozhlíada po prežití lepšieho a plnohodnotnejšieho života, ktorý nebude naplnený len prácou. To je príčinou toho, že zlepšenie osobného blahobytu, takzvaného well-beingu, dostatok času na vlastné záujmy, rodinu, koničky a podobne, je pre týchto ľudí dôležitejšie než ďalšie napredovanie v kariérnej trajektórii. Táto zmena v myslení významne preniká už aj do najvyšších sfér európskych organizácií, v ktorých sa mnohí členovia vrcholového manažmentu opätovne zamýšľajú nad rozvojom vlastnej kariéry a zásadne prehodnocujú úlohu zamestnania a ďalšieho profesionálneho či kariérneho napredovania v osobnom živote.

Toto prekvapivé zistenie priviedlo mnohé organizácie nielen k zamysleniu nad výsledkami prieskumov, ale najmä k vyvinutiu adekvátnej reakcie na tento fenomén. Majitelia a top manažmenty pochopili, že musia výraznejšie klásť dôraz na názory a potreby zamestnancov súvisiace s motiváciou a so spôsobmi, ako byť naďalej osobne naplnení prácou na danej pozícii. Začali sa vážne zaoberať otázkou Ako si udržať zamestnancov? tak, aby u nich pretrvávalo nadšenie a angažovanosť v rovnováhe s potrebami, so zameraním a s cieľmi organizácie a biznisu. Takéto hlbšie spoznávanie si vyžaduje špecifický prístup s dôrazom na osobnú a zacielenú stratégiu, ktorá by bola podporená bezpečným a dôverným pracovným vzťahom medzi zamestnávateľom a zamestnancom.

Ako udržať ľudí na palube

Pri vytváraní retenčnej stratégie a následného plánu je dôležité dbať o to, aby manažéri zodpovední za rozvoj ľudského kapitálu pri zisťovaní potrieb zamestnanca neskĺzali iba po povrchu, ale aby využili nástroje na hlbšie preniknutie do jeho myslenia a priorít. To si najmä

u vrcholových pracovníkov vyžaduje mimoriadne obozretný a citlivý prístup. Odporúča sa, aby daný vrcholový manažér nemal informáciu o tom, že bol zapojený do retenčného programu. Oveľa lepšie je danému zamestnancovi prezentovať, že bol vybraný do programu zameraného na ďalší rozvoj riadiacich pracovníkov. Takáto komunikácia je preventívnym opatrením smerujúcim k minimalizácii rizika a zabráneniu vytvorenia negatívneho vnemu a prípadného narušenia vzťahu a atmosféry dôvery medzi zamestnancom a zamestnávateľom. Tak isto možno vďaka nemu predísť deformácii alebo nenaplneniu očakávaného cieľa takéhoto projektu. V určitých prípadoch môže mať takýto prístup pozitívny efekt a dokonca vyvolať pocit vyššieho záujmu o vlastných ľudí zo strany organizácie a viesť k prípadnému posilneniu lojality k zamestnávateľovi.

Príprava retenčného programu si vyžaduje komplexný prístup. Okrem pohľadu na názory a potreby zamestnanca je dôležité prihliadať aj na jeho

- ✓ **postoje,**
- ✓ **aktuálne organizačné prostredie,**
- ✓ **osobné problémy,**
- ✓ **vzdelanie a rozvoj,**
- ✓ **leadership,**
- ✓ **odmeňovanie,**
- ✓ **zameranie danej pozície a**
- ✓ **konkrétne budúce očakávania.**

Nazeranie prostredníctvom takejto širokej kombinácie rôznych aspektov by malo na povrch vyplaviť kritické elementy, na ktoré by sa takýto retenčný program mal zamerať, aby sa vytvorilo riešenie prijateľné pre zamestnanca aj pre zamestnávateľa.

Pre dosiahnutie hodnotnejšieho efektu a výsledku je dobré pri takomto projekte neklásť dôraz primárne iba na potreby zamestnanca. Retencia v spojení s firemnou kultúrou často vychádza zo štýlu leadershipu, ktorý v rámci organizácie prichádza zhora. Taktiež sa pri takomto komplexnom prístupe k retenčnému programu odporúča, aby sa takáto iniciatí-

va stala súčasťou celkovej zamestnaneckej skúsenosti (tzv. Employee Experience) najmä s ohľadom na to, ako zaujať, rozvíjať a udržať talenty v organizácii.

Dĺžka programu zacieleného na udržanie ľudí nie je presne ohraničená a môže trvať od niekoľkých mesiacov až po niekoľko rokov, preto je potrebná podpora biznisovej časti organizácie a vytvorenie záväzku zo strany vnútornej kultúry. V každom prípade, implementácia retenčného programu v organizácii môže výraznou mierou prispieť k udržaniu motivovaných, nadšených, produktívnych a zameraných pracovníkov a to v súlade s potrebami jednotlivých organizácií a ich špecifických cieľov.

Podpora externých expertov

Amrop sa z pozície globálnej spoločnosti pôsobiacej v oblasti Leadership Advisory a Executive Search začal venovať aj problematike fenoménu The Great Resignation a hlbšie analyzoval jeho vplyv, dopad a zmeny, ktoré prináša do krajín a teritórií, v ktorých pôsobí. Uvedomujeme si, že množstvo spoločností, ktoré budú zasiahnuté týmto fenoménom, privíta podporu expertov pri vytváraní retenčných programov zameraných najmä na zamestnancov na najvyšších riadiacich úrovniach. Preto pre svoju celosvetovú sieť kancelárií s podporou Amrop Woodburn Mann a Woodburn Mann Leadership Science Institute vyvinul retenčnú poradenskú službu, ktorá je orientovaná na vytvorenie dlhodobej lojality a angažovanosti zamestnancov na exekutívnych úrovniach a zvýšenie ich záujmu o zotrvanie v spoločnosti.

Prečítajte si úplné znenie článku The Great Resignation: The C-Suite Impact.



In warm appreciation of your trust and partnership over the past year, we extend our very best wishes for a happy and prosperous 2023!

www.amrop.com



Amrop

Leaders For What's Next