

INOVÁCIA ĽUDSKÉHO KAPITÁLU V PODNIKU

Helena Šimková
Ekonómická fakulta TU v Košiciach
Němcovej 32, 040 01 Košice
helen.simkova@tuke.sk

ABSTRAKT

V súčasnosti podniky prechádzajú rôznymi zmenami. Vstupujú na nové trhy, ponúkajú inovované výrobky a služby. K dosiahnutiu úspechu potrebujú aj nový kapitál, finančný alebo ľudský. Na dlhovekosť sa pozeráme väčšinou s nepochopením, preto je na zamestnávateľoch, aby navrhli vhodnú politiku, ktorá by dala starším pracovníkom novú vitalitu a kreativitu. Kariéra, alebo rôzne školenia už nemusia byť pre túto vekovú kategóriu zaujímavé. Treba inovovať ich duševný potenciál, t.j. obnoviť ich inšpiráciu a elán.

KLÚČOVÉ SLOVÁ:

pracovníci, budúcnosť, pracovníci stredného veku, inovácia, kariéra, kríza

ÚVOD

Demografické fakty sú všeobecne známe. V budúcich rokoch seniorsky trh rýchlo vzrastie, zatiaľ čo trh s mladými sa stále znižuje. Marketingová mašinéria je v súčasnosti zameraná len na mladých. Ak sa chce podnik udržať na trhu práce, musí sa viac zamerať na seniorov, t.j. pracovníkov starších ako päťdesiat rokov. Táto generácia bude tvoriť postupne väčšinu, preto si je vedomá svojej sily. Podniky by sa mali viac koncentrovať práve na túto vekovú skupinu, na ňu by mali zamerať svoj marketing. S pribúdaním rokov sa starší ľudia viac zaujímajú o duchovné témy a životnú filozofiu. Dobrovoľne sa vzdelávajú, zúčastňujú sa kultúrnych podujatí, viac sa venujú rodine ako chodeniu po hypermarketoch.

Kríza pracovníkov stredného veku

Podniky na zvládnutie krízy pracovníkov stredného veku nebyvajú pripravené. Sú to zamestnanci vo veku 35 až 55 rokov. Predstavujú viac ako polovicu všetkých pracovných síl a väčšinou strávia na pracovisku viac času ako ich mladší, alebo starší kolegovia. V práci nachádzajú nový zmysel svojho života, pretože deti už majú

zväčša odrastené, tak si prácou kompenzujú bývalé rodinné povinnosti.

Manažéri vnímajú staršiu generáciu ako dobrý základ podniku, na ktorý sa môžu vždy spoľahnúť. Nie ale na všetkých, nájdu sa aj takí, ktorí pracujú bez zaujatia, či kreativity. Môže to byť dôsledok ich demotivácie. Nastáva u nich kríza. Riešením môže byť vytvorenie nových príležitostí. Takéto podmienky sa spravidla vytvárajú len pre užší okruh pracovníkov. Mali by sa začať vytvárať pre všetkých.

Kríze stredného veku možno predchádzať napr. mentorovaním, prenášaním skúseností na mladších pracovníkov. Je to vhodná príležitosť na znovuzískanie ich pracovného elánu. Je to aj dobrá forma ako využiť skúsenosti starších pracovníkov.

Seniori chcú ešte kariérovu rásť. Ak sa im to umožní, nemusia sa v podniku obávať, že ich stratia. Nahradiť ich novými pracovníkmi vyžaduje dlhší čas, viac námahy aj peňazí. V priebehu niekoľkých rokov bude demografický vývoj pôsobiť proti zamestnávateľom. Ak sa podnik nechce dostať do situácie, že nebude mať dostatok skúsených pracovníkov, musí si uvedomiť krízu pracovníkov stredného veku a snažiť sa ich udržať. Skúsenostiam sa nedá naučiť, môžeme ich len získať rokmi praxe.

Ako udržať pracovníkov v podniku

Je to všetko o peniazoch? Nie, pracovníci sa musia v podniku v prvom rade dobre cítiť. To je kľúč k ich udržaniu v podniku. Pracovník, ktorý nenávidí svoju prácu, svojho šéfa, celý podnik, dlho v zamestnaní nevydrží. Odíde a častokrát na lepšie platené miesto. Zamestnávateľia by nemali byť radi, keď prídu o zabehnutého pracovníka. Čím dlhšie je pracovník v podniku, tým viac peňazí podnik ušetrí. Znižujú sa náklady na výber a zapracovanie nových pracovníkov, čo nejaký čas trvá, kým nový pracovník nadobudne skúsenosti ako mal napr. odchádzajúci starší pracovník. Preto by sa mali pracovníkom vytvárať dobré pracovné podmienky, príjemné pracovné prostredie, primerané finančné ohodnotenie, aby nepomýšľali na odchod z pracoviska.

Veľa manažérov dnes vyhľadáva mladých, chytrých a pribojných ľudí. Rýchlo ich povyšovať, môže byť však riskantné. Nemusia byť pre nich prioritou medziľudské vzťahy na pracovisku. Rýchle povýšenie im tiež môže niekedy viac ublížiť, ako pomôcť, pretože sú ešte emocionálne nezrelí, častokrát ešte nemajú rozvinuté znalosti a chýbajú im aj skúsenosti. Venujú sa viac svojim cieľom, než emocionálnej inteligencii a zrelosti, ktoré prichádzajú s časom. Emocionálna zrelosť - sebauvedomenie a správanie, si vyžaduje svoj čas. Mladý pracovník, ktorý zbiera skúsenosti postupne, na určitých postoch, je stabilnejší aj úspešnejší. Iné je to u mladých manažérov, ktoré sa obyčajne dobrovoľne sťahnu. Nie je to zo strachu, ale hlavne preto, že väčšina z nich dáva prednosť starostlivosti o rodinu. Čo to znamená byť úspešný v práci? To je stále robiť niečo navyše. Aby chceli robiť niečo navyše, musia mať veľký dôvod, to hlavne závisí od zamestnávateľa, aké pracovné podmienky poskytuje. Vytvára tým konkurenčnú výhodu – robiť veci rýchlejšie, lacnejšie, dôkladnejšie ako konkurencia.

Silné a slabé stránky pracovníkov

Silná stránka nie je to, čo pracovník robí dobre, alebo v čom je dobrý. Silná stránka je skôr záľuba, zaujatie pre niečo.

Ak chceme identifikovať slabé stránky pracovníka, musíme si uvedomiť, že to nie je niečo, čo nerobí dobre, ale že je to niečo, čo mu odoberá veľa energie. Je to činnosť, ktorá ho neteší. V rámci inovácie ľudského kapitálu je preto dôležité zamerať sa na slabé miesta, príp. zostaviť plán, ako ich postupne prekonať. To je dôležitou úlohou manažmentu podniku, ako posilniť sebaistotu nielen starších, ale i mladších pracovníkov. Za silné stránky treba pracovníkov chváliť. Slabé stránky musia prekonať osvojením si vedomostí z oblasti, v ktorej pracujú, alebo im treba prideliť spolupracovníka, ktorý má silné stránky v tom, čo oni nezvládajú. Pokiaľ takého nemáme, nastupuje ďalšia stratégia - nejaký štandardný postup, ktorý mu pomôže dosiahnuť požadovanú úlohu. Poslednou možnosťou je presunúť pracovníka na iné pracovné miesto, aby sa jeho slabá stránka stala bezpredmetnou.

Silné stránky pracovníkov nedokážu odhaliť tak peniaze, ako napr. uznanie. Dobré výkony je treba oceniť pred spolupracovníkmi.

Úlohou manažérov je poznať štýl práce svojich podriadených a vyžiť to pri osobnom rozvoji pracovníkov.

Rozpoznať silné a slabé stránky každého pracovníka je naučiť sa využívať silné stránky s individuálnym učením – to je výzva pre manažérov rámci inovácie ľudského kapitálu.

Rozprávanie príbehov v podniku

Rozprávanie príbehov staršími pracovníkmi mladším tvorí priestor pre tvorivé myslenie a inovácie v podniku. Príbehy odrážajú denný život v podniku. Aj také veľké a renomované firmy, akými sú IBM, alebo svetová banka, investovali čas a svoje prostriedky do štúdia príbehov. Neberú to ako hračku pre voľný čas, ale tejto problematike sa dlhodobo venujú. Príbehy rozprávajú nielen špecialisti, manažéri, ale aj jazykovedci, sociológovia, psychológovia, pedagógovia, atď. Rozprávanie príbehov je v mnohých podnikoch využívané ku odovzdávaniu poznatkov, k vysvetľovaniu a presvedčovaniu.

Príbehy využívané v podnikoch bývajú veľmi rôznorodé. Týkajú sa toho, čo sa v podniku udialo nedávno, ale aj v dávnejšej minulosti. Môžu to byť krátke anekdoty, legendy, veselé udalosti, tragédie, novinky, história a pod. Prepájajú sa v nich skúsenosti, dochádza v nich k zmene osôb, situácií. Praktické využívanie rozprávania príbehov v podniku je hlavne v sebauvedomení, pretože príbehy vyjadrujú skúsenosti, názory, pohľady pracovníkov podniku.

Dobré príbehy môžu vhodnou formou zoznamovať pracovníkov s ich očakávaniami, upevňovať vzťahy medzi nimi, zosilňovať väzbu medzi pracovníkmi, pripravovať pracovníkov na zmeny, poskytovať rôzne pohľady na riešenie problémov, prinášať tvorivú atmosféru, uvádzať do života stratégie, získavať nimi nové poznatky, učiť počúvať iných, riešiť problémy, konflikty a taktiež slúžia k tomu, aby určovali, ako sa pracovníci majú správať.

Príbehy pripravujú podmienky pre zmeny vo vnútri podniku. Majú charakter kladného príkladu, s ktorým sa pracovníci môžu identifikovať.

Aj formálne, alebo neformálne učenie môže získavať poznatky z rozprávania príbehov. Napomáhajú viac zaujať tých, ktorí sa vzdelávajú.

Dôležitosť rozprávania príbehov je zvlášť pri riešení konfliktných situácií. Cesta k pochopeniu podstaty konfliktu môže viesť práve cez rozprávanie vhodného príbehu, pretože umožňuje rôznorodosť pohľadov na daný konflikt.

Využívanie rozprávania príbehov v podniku je bežné. Túto metódu využívajú právnici, učitelia, psychiatri, manažéri. Častokrát je však táto problematika podceňovaná, i keď má svoj význam v rozvoji ako aj inovácii ľudského kapitálu podniku.

Zdravie pracovníkov

Pracovníci trávia štvrtinu života v práci, preto by sa podniky mali usilovať spraviť niečo pre ich zdravie. Súčasne by si tým znížili svoje náklady. Môžu to dosiahnuť nielen zabezpečením stravovania, alebo športom, ale aj vhodným správaním. Výskum v oblasti lekárstva objavil, že je dôležité správať sa slušne k svojim podriadeným. Pokiaľ sa s nimi nejedná dobre, pomaly „zomierajú“. Štúdie z tejto oblasti dokazujú, že pracovníci, s ktorými sa jednalo férov a spravodlivo, mali o 30% nižší výskyt srdcovo – cievnych ochorení ako tí, ktorí pociťovali na pracovisku nízku, alebo strednú úroveň férovosti a spravodlivosti.

Starostlivosť o rodinných príslušníkov

Tým, že pracovná sila starne, má povinnosť postarať sa nielen o seba, ale aj o členov svojej rodiny. Nejedná sa len o ich rodičov, ale aj o nedospelé deti. Týka sa to spravidla pracovníkov nad päťdesiat rokov. Pomôcť im v tejto situácii je výzvou pre podniky v oblasti ľudských zdrojov, nakoľko veková hranica uzatvárania manželstiev sa stále zvyšuje. Mohla by sa im napr. upraviť pracovná doba – na pružnú pracovnú dobu, mohla by sa im dať práca na doma a pod. Investícia tohto druhu sa podniku vyplatí. Je dokázané, že podpora vlastných pracovníkov pri starostlivosti o rodinných príslušníkov je pre podnik lacnejšia ako ich zastupovanie.

Možnosť pracovať doma

Kedysi nepredstaviteľný luxus, dnes dostupná alternatíva. K výhodám tejto práce patrí ušetrenie času na cestu do práce, viac slobody, možnosť pracovať v ľubovoľný čas, atď. Má samozrejme aj svoje nevýhody, ako je neustála prítomnosť práce doma, nedostatok pracovných kontaktov, potreba väčšej disciplíny a pod.

Tento druh práce sa uplatňuje v celej Európe. Veľa ľudí s ňou nemá žiadne skúsenosti, preto by radšej pracovali doma. Experti z tejto oblasti varujú, že každý, kto chce pracovať doma, mal by si to poriadne zvážiť a uvedomiť si, že:

- dvojhodinová práca sa môže predĺžiť aj na 48 hodín,
- ak ste komunikatívny človek, hľadajte si spoločnosť,
- nech Vás neotravuje, keď budú Vaši spolupracovníci chodiť za Vami domov,
- musíte si doma zriadiť pracovňu,
- je potrebné naučiť sa ignorovať osobné záležitosti, pokiaľ nie sú veľmi sùrne,
- nesmiete nedopustiť, aby ste deň celý strávili upratovaním.

Prínosy práce doma pre pracovníkov:

- zníženie absencie z dôvodu dopravnej špičky, kalamity, choroby,

-

Prínosy práce doma pre zamestnanca:

- zvýšená produktivita práce – práca v známom, rodinnom prostredí, bez zbytočných kancelárskych klebiet,
- vyššia flexibilita v dennom plánovaní (starostlivosť o deti, starých rodičov a pod.),
- možnosť pracovať aj počas materskej dovolenky,
- zníženie výdavkov na stravovanie, oblečenie, cestovanie,
- flexibilita pracovného miesta (doma, u rodičov, na dovolenke, atď.).

Prínosy práce doma pre zamestnávateľa:

- žiadna absencia pracovníkov,
- finančné úspory vyplývajúce z redukcie kancelárskych priestorov,
- vyššia flexibilita v počte zamestnancov bez zvýšenia režijných nákladov,
- zlepšenie zhodnotenia pracovného výkonu a kvality práce, atď.

Prínosy práce doma pre spoločnosť:

- menšia dopravná špička,
- menšie znečistenie životného prostredia dopravnými prostriedkami,
- zníženie preťaženia ciest,
- menej dopravných nehôd,
- redukcia potreby miest na parkovanie,
- nižšie náklady na opravu ciest, diaľnic a pod.

ZÁVER

Podniky potrebujú najsť spôsob, ako revitalizovať veľkú a často „zanedbávanú“ skupinu pracovníkov stredného veku, inak riskujú, že stratia ich loajalitu, záujem a možno aj ich samotných. Kríza stredného veku sa týka veľa skúsených pracovníkov, ktorí sú frustrovaní zo svojej snahy byť aj naďalej užitoční. Preto by malo byť snahou každého podniku odstraňovať prekážky a vytvárať priaznivé podmienky k sebauplatneniu a ďalšiemu rastu všetkých pracovníkov.

Príspevok nadväzuje na výskumnú úlohu VEGA project1/256405: „Podpora regionálneho rozvoja prostredníctvom inovačných sietí a marketingových partnerstiev“.

Literatúra

- [1] Kachaňáková, A. 2003: Riadenie ľudských zdrojov. Sprint, Bratislava.
- [2] Horalíková, M. 2000: Personální řízení. ČZU Praha.
- [3] Šimková, H. 1999: Personálny manažment. Lúč, Košice.
- [4] Časopis Moderní řízení, r.2005, 2006.