

VEDENÍ GENERACE Y

Kateřina Legnerová

Abstrakt

Tento článek se zabývá problematikou změn stylu vedení po vstupu generace Y na pracovní trh. V rámci výzkumu pro moji disertační práci označilo generaci Y jako výzvu pro vrcholové manažery do roku 2020 46% respondentů z celkového počtu 145. Jedná se o třetí nejdůležitější faktor, po rozvoji technologií a neustálé změně.

Generací Y nazýváme generaci narozenou v letech 1981 až 2000. Jedná se o generaci, která má velmi blízko k technologiím a jejich využívání. Někteří autoři tuto generaci nazývají generací Facebooku nebo Millenia. Generace Y preferuje participativní styl vedení, osobní komunikaci prostřednictvím mailů nebo sociálních sítí, smysluplnou práci, seberozvoj a vyvážený pracovní a osobní život.

Pro manažery předchozích generací znamená vedení generace Y velkou výzvu. Liší se přístupem k práci, stylem komunikace i důrazem na vyváženost osobního a pracovního života. Na rozdíl od Baby Boomers, tedy stávající generace manažerů, která preferuje tvrdou práci a žádá ocenění a úspěch, generace Y preferuje uspokojení z kreativní a smysluplné práce, u které se chce bavit. Očekává osobní přístup, neustálý rozvoj, flexibilitu a možnost seberealizace. Podle výzkumů je jedním z nejdůležitějších motivačních faktorů generace Y úroveň manažerského vedení. To přináší nové požadavky na kompetence vůdců, které lze shrnout do následujících bodů: vedení místo řízení, diverzita, sebeřízení a seberozvoj, a podpora učící se organizace.

Key words: generace Y, vedení, rozvoj vůdcovství

JEL Code: I25 Education and Development, J40 Particular Labor Market - general

Úvod

Tento článek se zabývá změnami v rozvoji vůdcovství na základě nastupujících změn. Jednou z výzev, které vůdci označili v provedeném průzkumu za významné, je vedení nastupující generace Y. Vůdci jsou si vědomi nutnosti změn v přístupu k vedení této generace i ve svém

vlastním rozvoji. První část článku se zabývá popisem generace Y, v druhé části jsou zmíněny očekávané změny ve vedení lidí, ve třetí části pak formy rozvoje vůdců jako účinné nástroje pro úspěšné vedení generace Y. Článek je postaven na základě výzkumu prováděného v roce 2014 jako součást disertační práce.

1 Generace Y

V rámci výzkumu v mé disertační práci generaci Y uvedlo jako výzvu pro vrcholové manažery do roku 2020 46% respondentů z celkového počtu 145. Jedná se o třetí nejdůležitější faktor, po rozvoji technologií a neustálé změně. Proto se tento článek zabývá touto výzvou podrobněji.

Generace Y, její charakteristiky a možnosti vedení jsou v dostupných pramenech v poslední době poměrně často popisovaným tématem, jeho oblíbenost stoupá rok od roku. Ve fulltextovém vyhledávání bylo označeno více než 1,5 milionu článků, ve kterých je generace Y zmíněna. Bylo nalezeno 124 článků s uvedením generace Y v názvu. Za nejrelevantnější k tématu tohoto článku jsou práce následujících autorů Meier (2010), Eisner (2005), Viswanathan (2013), Lim (2012), Lowe (2008).

Na základě dostupných zdrojů je nejvhodnější generaci Y definovat v kontextu generačního managementu, tedy rozdělení generací na různé skupiny s charakteristickým chováním. Níže jsou tyto skupiny popsány.

Generace ve věku padesát až šedesát let je nazývána Generací Baby Boomers. Jedná se o narozené mezi rokem 1946 a 1964. Jde o poválečnou generaci, pro kterou je typická tvrdá práce a vysoké pracovní nasazení. To očekávají také od svých kolegů i podřízených. Zaujímá je úspěch, povýšení více než rodina a volný čas. Preferují osobní komunikaci a setkávání formou porad.

Následující generací je generace nazývána X. Jedná se o lidi narozené mezi roky 1965 až 1980. Lidé této generace se vyznačují preferencí větší svobody a současně rodina a rodinný život hrají v jejich životě významnou roli. Co se týče povahových rysů, jedná se o generaci, která je více skeptická, opatrná, pravidla si raději určuje sama. Naopak v komunikaci je velmi otevřená a přímá.

Generace narozená v letech 1981 až 2000 je nazývána generací Y. Tato generace má velmi blízko k technologiím a jejich využívání. Někteří autoři tuto generaci nazývají generací

Facebooku nebo Millenia. Generace Y preferuje participativní styl vedení, komunikaci prostřednictvím mailů, smysluplnou práci a vyvážený rodinný a osobní život. Ráda se baví.

Pro manažery předchozích generací znamená vedení generace Y velkou výzvu. Liší se přístupem k práci, stylem komunikace i vyvážeností rodinného života. Generace Baby Boomers se jeví jako nejvíce vzdálená v hodnotách i prioritách oproti generaci Y. A právě setkání těchto dvou generací v pracovním prostředí může způsobit nesoulad a nevyužití plného potenciálu pracovníků generace Y. Baby Boomers preferují především tvrdou práci a za ni žádají ocenění a úspěch. Generace Y naopak preferuje uspokojení z kreativní a smysluplné práce, u které se chce bavit.

Je nezbytné zmínit také nejmladší generaci, tedy generaci Z. Příslušníci této generace jsou narozeni po roce 1990, tedy generace Z, někdy pojmenovaná také jako "Gen Next". U této generace se předpokládá, že bude chytřejší, více orientovaná na sebe, schopná velmi rychle zpracovávat informace ve srovnání s předchozími generacemi. Bude preferovat samostatnou práci a bude méně týmová. S touto generací zatím nemáme v pracovním procesu žádné zkušenosti, ale je více než zřejmé, že mezigenerační rozdíly povedou nutně ke změnám v přístupu k vedení lidí.

Na druhou stranu je nutno také uvést, že mnohé výzkumy nepotvrzují specifika generace Y jako výjimečná. Podle Meiera (2010, str. 2) v některých aspektech není generace Y odlišná od jiných generací v jejím věku. Příslušníci této generace vstupují na pracovní trh a mají vysoká očekávání a těší se na vstup do reálného života. Přesto i Meier (2010, str. 4) potvrzuje ve svém výzkumu, že generace Y očekává od svých nadřízených větší zaměření na individualitu jedince, zájem o individuální motivaci a výzvy v podobě rychle se měnícího typu práce. V případě jednotvárné práce se pracovníci generace Y mohou začít rychle nudit a jejich motivace klesá. Na vedoucí pracovníky bude mít generace Y vysoké nároky, které povedou ke změnám v přístupu k vedení lidí. Podle Viswanathana (2013, str. 2) je generace Y hodně ovlivnitelná okolím, svými přáteli a jejich chováním, stejně jako vlivem médií. Často se řídí zjištěným příkladem. Typické pro generaci Y je také rychlé rozhodování bez zvážení možných dopadů a rizik. Příslušníci této generace se vyznačují také krátkodobým plánováním, jsou spíše impulzivní a v případě problémů spoléhají na pomoc svých přátel. Využívají technologické novinky a to může představovat výzvu pro jejich vedoucí v oblasti práce s informačními a komunikačními systémy.

2 Změny ve vedení lidí

Na základě odlišných očekávání generace Y od svých nadřízených se mění i úloha vedoucích pracovníků. Tyto změny lze shrnout do pěti kategorií: vedení místo řízení, práce s diverzitou, zvýšený důraz na sebeřízení a seberozvoj, podporu učící se organizace a rozvoj technologií.

2.1 Vedení místo řízení

S nastupující generací Y jsou vůdci nuceni přecházet od typu direktivního řízení na participativní a formu řízení vlastním příkladem. Pro další rozvoj lidských zdrojů je nezbytné při vedení lidí uplatňovat týmovou spolupráci a nechat více prostoru pro kreativitu a humor. V podnicích se budou stále méně využívat hierarchické struktury, ale naopak se budou upřednostňovat ploché systémy řízení. Sdílení vize a důraz na smysluplnost práce umožní podnikům lépe motivovat pracovníky a efektivně využívat své lidské zdroje.

2.2 Diverzita

S rostoucím globálním podnikáním vůdci musí pracovat v rámci mezinárodního působení a vyrovnávat se s rozdílnými kulturními, jazykovými i národnostními rozdíly a zvyklostmi. Stejně tak s nadcházející generací Y vůdci nové generace budou pracovat s člověkem jako individualitou. Osobnostní charakteristiky a rozdílné způsoby motivace budou hrát stále důležitější roli v řízení lidí.

2.3 Sebeřízení a seberozvoj

Vůdci pro budoucnost se nevyhnou neustálému vzdělávání a rozvoji. Z preferovaných forem rozvoje vůdců se ukazuje jako velmi účinný koučink a mentoring. Podle Sengeho (2007) skuteční vůdci se neustále rozvíjejí, nejsou to ti, kteří všechno vědí, ale snaží se inspirovat od druhých a neustále rozvíjejí své osobní vlohky k prospěchu celého podniku.

2.4 Podpora učící se organizace

Vůdci nové generace musí podporovat rozvoj nejen sebe samých, ale také všech zaměstnanců podniku. Formou sdílené vize a podporou týmového učení dosáhnou stálého rozvoje celé organizace. Učení se z vlastních chyb, otevřenost a důvěra budou hrát stále větší roli v kompetencích vůdců.

2.5 Rozvoj technologií

Rychlý rozvoj technologií vede ke změně požadavků na vedoucí pracovníky a jejich kompetence. Generace Y je již generací vyrůstající v období využívání informačních a komunikačních technologií, které umí plně používat pro svoji práci. Vedoucí pracovníci v rámci vedení lidí generace Y jsou nuceni sledovat a využívat nové trendy, přesto se lze domnívat, že těmto trendům a rychlosti jejich změn nebudou stačit.

3. Rozvoj vůdců

Na základě výše popsaných změn se mění i trendy v rozvoji vůdců. Klasické formy manažerského vzdělávání nahrazují individualizované přístupy podle potřeb jednotlivých vůdců. Seberozvoj hraje důležitou roli v rozvoji vůdců a vůdci k němu využívají podporu jak externích koučů, tak vlastních zaměstnanců v oblasti získávání zpětné vazby. V rámci výzkumu jako nejvyužívanější forma rozvoje vůdců byl označen koučink, mentoring a 360 stupňová zpětná vazba. Jedná se o individualizované formy rozvoje, kdy využití těchto forem uvádí 71% respondentů u koučinku, 41% mentoringu. Formy rozvoje na základě získané zpětné vazby formou 360 stupňové zpětné vazby označilo 51% respondentů.

3.1 Koučink

Jako nejčastěji využívanou formu individualizovaného vzdělávání a rozvoje vůdců byl v rámci výzkumu označen koučink. Koučink je považován za velmi efektivní formu rozvoje vůdců. Podle Whitmore (2004) lze posuzovat účinnost koučinku tím, že:

- 1) Rozvíjí osobnost
- 2) Zvyšuje výkonnost a produktivitu
- 3) Podporuje lepší využití zdrojů a potenciálu
- 4) Přispívá k rozvoji kompetencí pro pracovní i praktický život
- 5) Podporuje tvořivé myšlení
- 6) Zvyšuje schopnost učení
- 7) Zvyšuje schopnost adaptace a flexibility v reakcích na změnu
- 8) Podporuje motivaci zaměstnanců
- 9) Přispívá ke změně firemní kultury

10) Zlepšuje vztahy a kvalitu života

11) Rozvíjí organizování sebe sama (efektivní využívání času, maximalizace osobních možností, schopnost intenzivního seberozvoje, apod.)

Koučink jako takový je znám již z dávných dob. Jeho počátky lze najít již u antických filosofů, jako byl Sokrates nebo Platón. Sokrates zastával myšlenku, že je nutné poznat sebe sama ne v osamoceném hloubání, ponoření se do sebe, ale v rozhovoru. Svě žáky se snažil podněcovat otázkami, aby přemýšleli a objevovali nové myšlenky, na které by bez těchto otázek nepřišli. To je v podstatě základ úspěšného koučinku a efektivity jeho výsledků.

3.2 Mentoring

Jako druhá nejvyužívanější možnost rozvoje vůdců byl označen mentoring. V literatuře se setkáváme s různými definicemi pojmu mentoring. Stejně jako pro koučink, ani pro mentoring neexistuje jediná definice. Ve Slovníku pojmů k řízení lidských zdrojů (Dvořáková, 2004) je mentoring definován jako metoda vzdělávání na pracovišti zaměřená na rozvoj pracovníků. Mentorování je proces, při kterém si mentorovaný osvojuje pod vedením jím vybraného školitele (mentora) dovednosti a schopnosti, které potřebuje pro svůj odborný i sociální růst. Barták (2007) definuje mentorování jako období koučování. Jedná se o dlouhodobé vedení, vysvětlování, iniciování a rozvoj, dávání připomínek a periodickou kontrolu pracovníka, přičemž se školenému pracovníkovi ponechává určitá iniciativa a odpovědnost, včetně možnosti vybrat si mentora. U vedoucích pracovníků se spíše setkáváme s mentoringem z jejich strany, tedy s vedením ostatních. To umožňuje rozvoj i vůdců samotných.

Obě tyto formy individualizovaného vzdělávání – koučink a mentoring - patří k základním metodám rozvoje vrcholových pracovníků. V praxi pak dochází velmi často k jejich kombinaci a to zejména u systémů interního koučování v rámci jedné organizace. V rámci tohoto systému se neklade tak velký důraz na striktní oddělení koučinku v jeho tzv. čisté formě, kde koučovaný má na všechny své otázky přijít výhradně sám, od mentoringu, kdy mentor spíše radí a pomáhá. Obě tyto formy se jeví jako velmi vhodné pro rozvoj vůdců vztahený k nastupující generaci Y, neboť se jedná o individualizovanou formou. Každý z rozvíjených vůdců si volí své metody, své tempo a otázky, které chce řešit.

3.3 360 stupňová zpětná vazba

Tato metoda byla původně používána zejména pro oblast vyhodnocování pracovního výkonu. Nyní je její používání jednou z klíčových forem rozvoje vůdců. Jedná se o formalizované hodnocení chování jednotlivce z několika pohledů. Probíhá převážně formou dotazníků, většinou na elektronické platformě. Při použití této metody provede hodnocený své sebehodnocení, současně na stejné otázky odpovídají i kolegové, podřízený, nadřízený a případně interní nebo externí zákazníci. Doporučuje se získání zpětné vazby od minimálně osmi hodnotitelů, v některých podnicích je to i více. Nezbytnou podmínkou této metody je upřímnost a skutečné zapojení a zájem hodnotitelů. Pomocí 360° zpětné vazby dostane hodnocený pohled na své silné stránky, ale současně také doporučení k rozvoji. Na základě těchto doporučení pak volí vhodnou formu rozvoje.

Získáním zpětné vazby od pracovníků generace Y mohou vůdci získat přesnější představu o očekávání příslušníků generace Y, lépe je pochopit a porozumět jejich potřebám. Na základě těchto zjištění pak volit vhodné formy a metody svého rozvoje.

4. Diskuze

Fenomén generace Y je možno vidět z více pohledů. Samotní zde citovaní autoři si často kladou otázku, zda je generace Y skutečně odlišná od generací předchozích ve stejném věku, tedy v době nástupu do svého prvního zaměstnání. Jedná se o mladé lidi plné ambic a očekávání, přičemž mají energii a motivaci se uplatnit. Na druhou stranu se jedná o první generaci, která je úzce spojena s využíváním informačních a komunikačních technologií, je zvyklá na změnu, rychlé reakce, nezabývá se dlouhodobým plánováním, ale rozhoduje se na základě okamžitých podnětů získaných od přátel nebo z informačních zdrojů. Pokud impulzy nejsou dostatečně rychlé, tedy dostatečně rychle se nemění jejich pracovní úkoly a nejsou dostatečně pestré, příslušníci generace Y se mohou začít nudit. Všechny tyto zmíněné faktory hrají významnou roli při vedení pracovníků generace Y. Vůdci o jednu, až dvě generace starší mají jiný styl práce, jsou více orientovaní na dlouhodobější výsledek než na okamžitá řešení. Mohou mít obtíže při sledování technologických trendů a s využíváním nejnovějších informačních a komunikačních systémů. V oblasti motivace a angažovanosti pracovníci generace Y vyžadují individuální přístup, častou zpětnou vazbu a osobní úkoly, pokud možno rozmanité. Od vedoucích vyžadují více svobody a možnost přinášení vlastních nápadů a jejich realizaci. Pokud se toto neděje dostatečně rychle, mohou ztrácet motivaci. V rámci

pracovního prostředí preferují neformální prostředí, kde se budou cítit komfortně. Očekávají také flexibilitu ohledně pracovní doby a nejsou ochotni pracovat nad rámec svých povinností.

Pokud shrneme výše uvedené, generace Y vyžaduje jiný typ vedení než generace předchozí. Je možné, že se uvedené charakteristiky příslušníků generace Y přiblíží více charakteristikám ostatních generací vlivem jejich přibývajícím věku nebo nutnosti přizpůsobení se okolnímu prostředí. Na základě diskuzí s manažery ostatních generací bylo zjištěno, že tito manažeři si spíše nepřipouštějí nutnost změny svého řídicího stylu a očekávají, že se mladí přizpůsobí jim (vlastní šetření). Neplatí to však obecně. Některé podniky mění svůj styl vedení i pracovní prostředí, neboť si uvědomují odlišnosti příslušníků generace Y a jsou si vědomi nutnosti reakce na tyto změny. Samotní vůdci se pak prostřednictvím individualizovaného rozvoje snaží pochopit a naučit řídit pracovníky generace Y.

Možné jsou obě cesty. Je však vysoce pravděpodobné, že podniky, které nezmění svůj styl vedení lidí, nebudou pro příslušníky generace Y atraktivními zaměstnavateli. Z tohoto důvodu mohou přijít o ty nejschopnější a ztratit tak konkurenční výhodu.

Závěr

Tento článek se zabývá problematikou vedení generace Y. Generace Y se, na rozdíl od generací předešlých, liší svým přístupem k práci, očekáváním kreativní a rychle se měnící práce, osobním přístupem vedoucích, okamžitou zpětnou vazbou. Ve svém rozhodování se řídí okamžitými podněty, názorem ostatních a neplánují dlouhodobě. Očekávají kreativní a flexibilní pracovní prostředí s možností uplatnit své náměty a názory a uvést je do práce. Vynikají ve využívání nejnovějších komunikačních a informačních technologií. Pro vůdce předchozích generací znamená vedení lidí generace Y výzvu v podobě změny stylu vedení. Na tuto změnu se vůdci připravují zejména formou individualizovaného rozvoje formou využívání koučinku či mentoringu. Svůj seberozvoj nastavují na základě získané zpětné vazby od okolí, mezi nejčastěji využívanou formou patří 360 stupňová zpětná vazba.

Tento článek je nástinem problematiky vedení generace Y. Je mnoho otázek, které nejsou v tomto článku zodpovězeny a mohou být předmětem dalšího výzkumu. Jedná se o sledování vývoje chování generace Y v čase, případně o srovnání jejich motivace a výkonnosti v rámci různých podniků a různých stylů vedení.

Reference

1. Bartak, J. (2007): *Vzdělávání ve firmě*, Praha: Alfa Publishing, 2007, ISBN 80-86851-68-0
2. Berkup, S. B. (2014). *Working with generations X and Y in generation Z period: Management of different generations in business life*. Mediterranean Journal of Social Sciences, 5(19), 218-229. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1566203284?accountid=17203>
3. Dvořáková, (2004). *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*, Praha: C. H.Beck, 2004, ISBN 80-7179-468-6.
4. Drucker, P.F. (2000). *Výzvy managementu pro 21. století*, Praha: Management Press, ISBN 80-7261-021-X
5. Eisner, S. P. (2005). *Managing generation Y*. S.A.M.Advanced Management Journal, 70(4), 4-15. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/231242493?accountid=17203>
6. Meier, Justin, Crocker, Mitchell. *Generation Y in the workforce: Managerial Challenges*. Beaverton, United States: Journal of International Management Studies, 2010.
7. Lim, H. L. (2012). *Generation Y workforce expectations: Implications for the UAE*. Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues, 5(4), 281-293. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/17537981211284452>
8. Lowe, D., Levitt, K. J., & Wilson, T. (2008). *Solutions for retaining generation Y employees in the workplace*. Business Renaissance Quarterly, 3(3), 43-57. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/212590589?accountid=17203>
9. Senge, P.M. (2007). *Pátá disciplína*, Praha, Management Press, ISBN 978-80-7261-162-1
10. Viswanathan, V., & Jain, V. (2013). *A dual-system approach to understanding "generation Y" decision making*. The Journal of Consumer Marketing, 30(6), 484-492. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/JCM-07-2013-0649>
11. Whitmore, J. (2004). *Koučování*, Praha: Management Press, 185 s., ISBN 80-7261-101-1

Kontakt

Kateřina Legnerová

Vysoká škola ekonomická

Nám. W. Churchilla 4

130 67 Praha 3

katerina.legnerova@vse.cz