

Hrozbou pro firmy je věk manažerů

FRANTIŠEK BOUC

BORDEAUX „V minulosti, když jsem pracoval v Hongkongu, jsem viděl ve frontě před obchodem mladého chlapce, který si hrál s iPodem. Ten moment mě zaujal. Uvědomil jsem si, že tento chlapec se za třicet let nebude stavět do fronty, když bude chtít nakupovat,“ vzpomíná George Stansfield, šéf oddělení lidských zdrojů ve finanční skupině AXA Group.

Zatímco firmy digitalizaci přizpůsobují prodejní kanály, v personální politice se tento trend zatím neodráží. Nedávná studie konzultantské společnosti McKenzie odhalila, že již do pěti let by na trzích mohl nastat nedostatek manažerů s „digitálním talentem“.

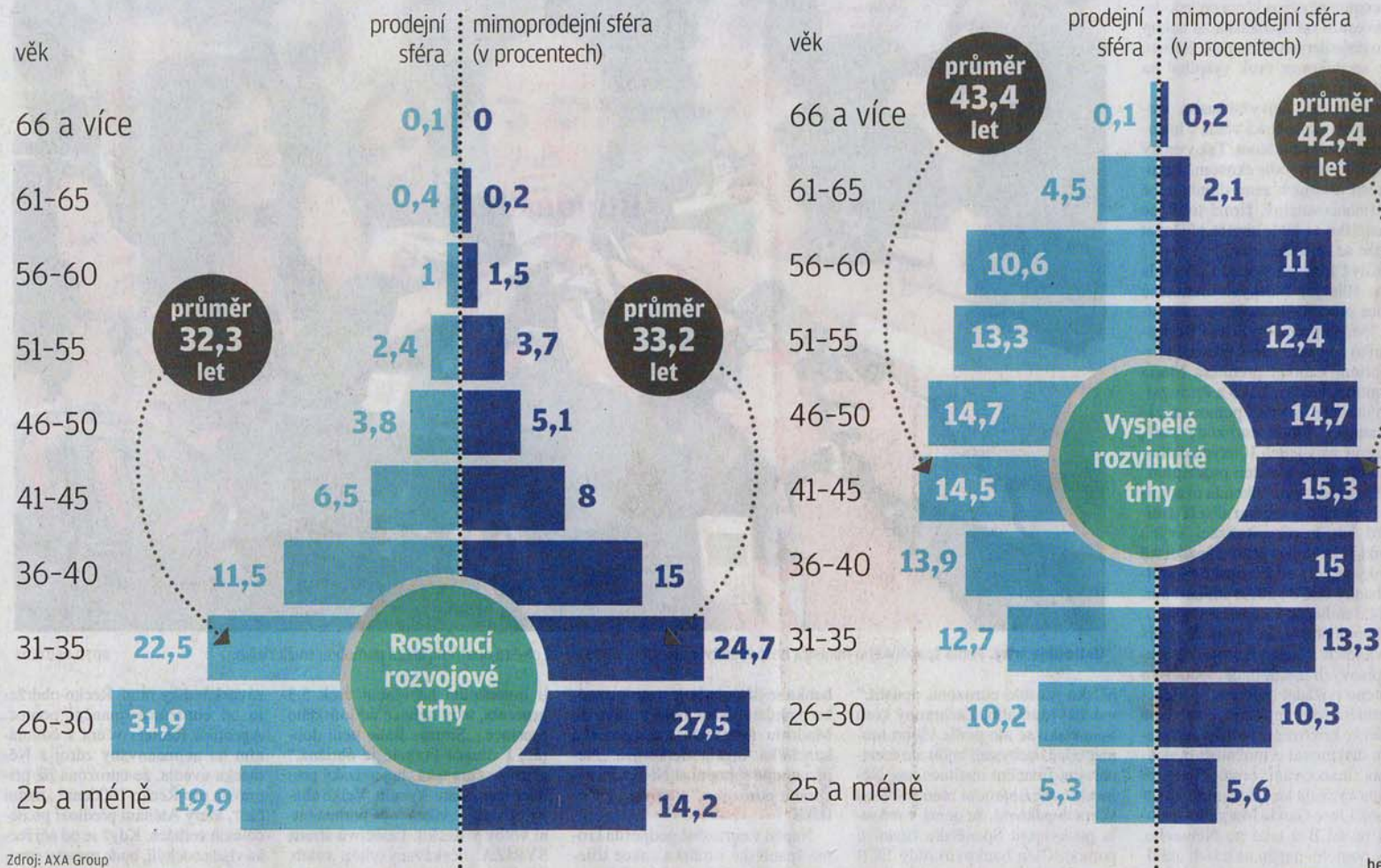
Podle průzkumu společnosti AXA Group tento nedostatek hrozí zejména na vyspělých rozvinutých trzích. Důvody jsou prosté: věková struktura manažerů na vyspělých trzích je vyšší než na těch rozvíjejících se, zejména v Asii. S rostoucím věkem manažerů většinou i klesají jejich „digitální“ dovednosti.

Nebezpečí představují také snahy v Evropské unii navýšit zdanění manažerů a vyšších příjmových skupin. „V současnosti potřebujeme najímat mladé perspektivní talenty, kteří mají potenciál nahrazovat manažery odcházející do důchodu. Jestliže ale bude docházet ke znevýhodňování jejich pracovních podmínek, budou mladí manažeři raději odcházet za mnohem výhodnějšími podmínkami do Asie a Evropa si bude moci o růstu spíše jen povídat než ho realizovat,“ tvrdí šéf skupiny AXA Group Henri de Castries.

Věkový rozdíl v pracovní síle evropských a asijských trhů je výrazný již v současnosti. Nejčtenější věkovou skupinou v prodejním sektoru jsou na vyspělých trzích lidé ve věku 43,4 roku. V neprodejním sektoru je průměrný věk této skupiny 42,4 roku. Průměrný věk lidí v obou skupinách je na rychle rostoucích asijských trzích o 10 let nižší, uvádí AXA Group.

Podceňování demografického vývoje na pracovním trhu představuje podle de Castriese pro firmy

Rozložení pracovní síly podle věku



Zdroj: AXA Group

hell

hrozbu. „Firmy se často soustředují pouze na finanční výsledky a neuvědomují si, že klíčoví k dlouhodobému úspěchu jsou právě jejich zaměstnanci. Když firma má momentálně špatné výsledky, avšak podaří se jí najmout schopné kvalitní lidi, do tří let bude mít na trhu úspěch. A platí to i naopak. Když v současnosti úspěšná firma podce-

ni personální politiku, do tří let se může začít potýkat s problémy,“ zdůraznil de Castries.

Zatímco na rostoucích trzích v Asii a také v jižní Americe zaměstnavatelé „válčí“ o talentované manažery a stávající zaměstnance se snaží ve firmách udržet, v Evropě se musí připravovat na nahrazování pracovníků a manažerů odchá-

zejících do důchodu. „Například v naší firmě jsme zavedli systém řízení lidských zdrojů, ve kterém klademe důraz nejen na technické dovednosti a znalosti manažerů, ale také na jejich práci s podřízenými. Manažeři musí každoročně vytipovat alespoň tři zaměstnance, kteří by se mohli stát jejich nástupci, a ještě tři další talentované pracov-

níky, kteří mají potenciál kariérně růst,“ uvedl Stansfield.

Tento model řízení lidských zdrojů pomohl skupině AXA Group připravit se na postupné nahrazování řídících pracovníků odcházejících do důchodu „mladou krví“. Zatímco před zavedením nového systému v roce 2007 měla AXA Group ke 314 špičkovým ma-

nažerům v záloze 429 nástupců a 505 talentů s potenciálem růstu, v minulém roce se „armáda“ čekatelů na špičkové manažerské pozice výrazně rozrostla. V záloze za 209 vrcholovými manažery bylo již 627 potenciálních nástupců a také 1881 dalších talentovaných pracovníků s předpokladem kariérního růstu.