

POZNAĆ I ZROZUMIEĆ.
RÓŻNICE W MOTYWACJACH I OCZEKIWANIACH
PRACOWNIKÓW RÓŻNYCH POKOLEŃ

Paulina Mazur,
BIGRAM, PM Communication & Events
07.10.2018

Opracowanie dla Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Olsztynie
„Młodzi wchodzą do gry”

Zmiana pokoleniowa to jeden z najważniejszych czynników redefiniujących rynek pracy. Na chwilę obecną 50% pracowników różnych organizacji należy do generacji Y, ale do 2025r. liczba ta zwiększy się do 75%. Wizja wzrostu sprawia, iż organizacje muszą przystosować swoją strukturę oraz procesy na przyciągnięcie a następnie utrzymanie lgreków w organizacjach. Różnice w sposobie postrzegania pracy zawodowej, motywacji i oczekiwań powodują, że przedstawiciele różnych pokoleń doświadczają problemów w komunikacji i współpracy. Z kolei pracodawcy stoją w obliczu zarządzania zespołami wielopokoleniowymi. Aby pogodzić odmienne motywacje i style współpracy warto zrozumieć czym kierują się poszczególne pokolenia i poszukać drogi do satysfakcjonującej, dla wszystkich stron, współpracy.

CHARAKTERYSTYKA POKOLEŃ

Definiując pokolenia, przyjmujemy pewne daty urodzenia. Jednak warto pamiętać, że są one pewnym uogólnieniem i są różne dla poszczególnych krajów. Różną się w zależności od rozwoju gospodarki. Olbrzymia ilość badań i opracowań, do których mamy dostęp pochodzi z USA. W Polsce pokolenia są troszkę „spóźnione”, z uwagi na zmiany ustrojowe które zachodziły w Polsce pod koniec XX wieku.

Dlaczego definiujemy pokolenia?

Nie po to, aby stosować stereotypy, ale po to aby pracowało nam się lepiej i przyjemniej. Abyśmy się lepiej zrozumieli na podstawie wyciągniętych wniosków. Aby poznać się lepiej i zrozumieć co nas łączy.

Rozróżnienie pokoleń, charakterystyka

	Baby boomers	Pokolenie X	Pokolenie Y	Pokolenie Z
Urodzeni	Ur. 1945 – 1964	Ur. 1965 – 1979	Ur. 1980 – 1996	Ur. 1996
Wiek dziś	55+	39 – 53	22 – 38	<22
Określenia		białe kołnierzyki pokolenie Solidarności	Millenialsi, Igreki #generation Selfie generation	Pokolenie C – Connected Pokolenie XD
okoliczności	Powojenny wyż demograficzny, Gospodarka centralnie sterowana	Czasy realnego socjalizmu, budowali gospodarkę wolnorynkową MTV	Zburzenie muru berlińskiego NSZZ Solidarność Internet Facebook Etc.	„prosperity” Brak granic Zagrożenia terrorystyczne ¹
W pracy:	Pracuję, żeby przeżyć Bardzo lojalni Cenią tradycyjne wartości Odpoczynek po pracy, ale pracą żyją cały czas Duży szacunek do hierarchii Rzadka zmiana pracodawcy Kobiety zaczęły pracować	Żyją, żeby pracować Chęć wyższej wypłaty nawet kosztem czasu wolnego Lubią rezultaty Spotkania osobiste „co na papierze to nie zginie” Specjaliści Przywykli do struktur hierarchicznych	Pracują, żeby żyć Elastyczne godziny pracy Work life balance Potrzebują regularnego feedbacku, partnerskich relacji Określenia zakresu obowiązków Są kreatywni, ale cenią swój czas	Praca zdalna Różnorodne zadania Wyzwania Swoboda w realizacji swoich pomysłów Trudno im zaimponować Trudno im coś kazać Są bardzo pewni siebie Duży zapał Trudność ze skupieniem na jednym zdaniu

¹ Badania w USA sygnalizują lęki i obawy najmłodszego pokolenia dotyczące jutra. Ataki z 11 września odbiły się mocno na etapie dorastania młodych ludzi. Jest to zjawisko również widoczne w Europie. Młodzi z jednej strony mają dostęp do wiedzy, technologii, mogą podróżować. Ale z drugiej strony widzą zagrożenia związane z terroryzmem i zaczynają obawiać się o swoją przyszłość.

		Ocen rocznych Oczekują stałości i przewidywalności	Motywuje ich rozwój i docenienie	multitasking
--	--	--	--	--------------



Źródło: Newspoint, <https://natemat.pl/235903,do-jakiego-pokolenia-naleze-generacja-z-to-najliczniejsza-grupa-w-polsce>

Różne motywacje różnych pokoleń:

Aby zdefiniować motywacje różnych pokoleń warto określić z czego one wynikają.

1. Moment w dziejach. Czyli sytuacja geopolityczna, oraz ekonomiczno społeczna towarzysząca młodości, dorastaniu a następnie działaniu w określonej rzeczywistości.
2. Moment w życiu, czyli obecny etap. Najmłodsi, zetki nadal się uczą, dopiero wkracają do pracy. A pokolenie baby boomers przygotowuje się do przejścia na emeryturę. Każde pokolenie jest na innym etapie, w związku z tym ma inne potrzeby i motywacje.

Pokolenie Baby Boomers

Urodzeni po wojnie. Lepiej wykształceni od swoich rodziców. Bardzo lojalni wobec pracodawców, mieli maksymalnie kilka miejsc pracy. Baby Boomersi mają duży szacunek do hierarchii i autorytetów. Co nie znaczy, że łatwo się podporządkowują, oczekują zarządzania w stylu kooperatywnym.¹ Są nastawieni na współpracę i skuteczną komunikację. W pracy budują relacje w drodze bezpośrednich spotkań. Przedstawiciele pokolenia wyżu demograficznego są określane jako cierpliwe i odpowiedzialne, które potrafią sobie radzić w trudnych sytuacjach. BB musieli ciężko pracować, pracowali, żeby przetrwać. Sami do wszystkiego dochodzili. Niektórzy autorzy określają ich jako pierwsze pokolenie pracobolików. Są zaangażowani i lojalni, mają duże doświadczenie, którym chętnie dzielą się z młodszymi. Dlatego warto mieć mentora z pokolenia BB.

Wysoka motywacja do pracy wynikała też z tego, że chcieli swoim dzieciom zapewnić lepsze warunki niż sami mieli. Stąd też może wynikać późniejsze oczekiwanie co do młodszych pokoleń i rozczarowanie, że nie są aż tak zdeterminowani w pracy jak ich poprzednicy.

Baby Boomers unikają konfliktów, nie są przyzwyczajeni do informacji zwrotnej. Wierzą w strukturę, we władzę, w hierarchię. Autorki książki „Pokolenia, co się zmienia”ⁱⁱⁱ podają, że co trzecia osoba pokolenia baby boomers w Polsce pracuje w sektorze publicznym. Osoby z tego pokolenia przejawiają chęć pracy po osiągnięciu wieku emerytalnego. Chętnie dzielą się wiedzą z młodszymi. Praca jest dla nich ważna i dzięki niej czują się potrzebni. Szacuje się, że w USA to przedstawiciele BB posiadają 70% bogactwa. Do swoich miejsc w życiu dochodzili długo i wytrwale i chcą jak najdłużej pozostać aktywni. W tej chwili są również dynamicznie rosnącą grupą konsumentów, którą marketing określa mianem silver generation.

Można im przypisać powiedzenie „bez pracy nie ma kołaczy”.

Pokolenie X

Pokolenie X wychowane przez rodziców z wyżu demograficznego to pokolenie etosu pracy. Szczególnie w Polsce z uwagi na sytuację polityczno – ekonomiczną wielu przedstawicieli tego pokolenia jest przywykłe do ciężkiej pracy. To pokolenie, które żyje, żeby pracować. Pokolenie osób przedsiębiorczych, które w wieku 30 lat budowały w Polsce demokrację i gospodarkę wolnorynkową.

Wychowali się obserwując zmianę ustroju, w czasach niepewnych. Cenią tradycję i spokój.

Do Polski, po transformacji systemowej, w latach 90tych zaczęły napływać międzynarodowe koncerny. Dla wielu przedstawicieli pokolenia X była to ogromna szansa, ponieważ firmy otwierały się również na osoby bez wykształcenia kierunkowego. Szybko można było stać się menedżerem, dostać pracę w koncernie. Praca w korporacji była oznaką prestiżu i sukcesu. Dla pokolenia X była to olbrzymia szansa na szybkie kariery. W tym samym czasie Baby Boomersi zasiadali w polskich firmach i większość ciekawych stanowisk była już zajęta przez nich oraz przez wcześniejsze pokolenie tzw. tradycjonalistów. A zachodnie firmy otwierające się w Polsce praktycznie uczyły biznesu. Ikisy zaczęły intensywnie pracować, robić kariery, poświęcając nieraz czas wolny, zostając po godzinach. W zamian mogli się rozwijać i pięć po szczeblach kariery zawodowej, ale było to okupione dużym poświęceniem. Ich koledzy i koleżanki otwierali swoje firmy, zaczęli prowadzić własną działalność.

Pokolenie jest określane mianem średniolatków. Są mniej mobilni od młodszych pokoleń z uwagi na zobowiązania rodzinne i przyzwyczajenia, dziś niechętnie zmieniają miejsce pracy. Cechuje ich pewien sceptycyzm i ostrożność w stosunku do zmian i nowości.

To bardzo ambitne pokolenie opisywane często mianem „żyję, żeby pracować”. Dziś dojrzałe, lojalne wobec pracodawcy i bardzo pracowite. Posługują się komputerami i smartfonami, ale bardziej ufają kontaktom osobistym.

Pokolenie Y

Pokolenie Millenialsów urodzone w latach 1980 – 1996 lub 2000, (w zależności od źródła i badania). Ostatnio to pokolenie jest chętnie dzielone na pół, na tzw. starsze i młodsze. Z uwagi na rozgorzałą dyskusję o roszczeniowości i różnicach w dostępie do technologii w Polsce można pokusić się o podział na millenialsów, którzy pamiętają Peweksy, bajki z Reksiem oraz kasety video oraz tych, których urodzili się nieco później bliżej 1990 roku i mieli już dostęp do Internetu przez stałe łącze.

To pokolenie najlepiej wykształcone (w stosunku do poprzednich) w Polsce, określane pokoleniem roszczeniowym, ponieważ nie chce (i nie musi) rezygnować ze swoich przekonań i potrzeb. To pokolenie selfie, pokolenie My, szczególnie Ci młodszy, którzy wychowali się już podłączeni do Internetu. To pokolenie jest określane mianem „pracuję, żeby żyć”.

Cenią pracę, w której mogą rozwijać pasje i zainteresowania. Ale jednocześnie bardzo cenią swój czas prywatny, stąd rozwój pojęcia work life balance, i potrzeb z nim związanych. Igrek nie chcą rezygnować z rodziny i wakacji dla pracy. Praca jest dla nich narzędziem pozwalającym na zrealizowanie celów jakim jest są np. wakacje lub zakup mieszkania. Przedstawiciele pokolenia Y preferują pracę zespołową i tzw. zderzanie myśli. Przywiązują dużą wagę do atmosfery w pracy.

To pokolenie bardzo kreatywne i przedsiębiorcze. Płynnie poruszające się w social media, obecne głównie na Facebooku.

Pokolenie Igrek już dziś stanowi połowę siły roboczej i stopniowo dominuje na rynku pracy. Dlatego tak wiele analiz poświęconych jest zrozumieniu ich motywacji oraz oczekiwań.

Pokolenie Z

Pokolenie Z, zwane też pokoleniem C – connected (od bycia podłączonym do Internetu) to najmłodsze pokolenie definiowane jako urodzone po 1996 (w USA) lub po 2000. To najmłodsi, którzy dopiero wkraczają na rynek pracy. Są jeszcze w szkole, lub na studiach. To pokolenie, które urodziło się ze smartfonem w ręku.

To obywatele świata, dla których nie ma ograniczeń geograficznych. Żyją w globalnej społeczności, podłączeni do Instagrama oraz Youtube. Są ciągle w sieci, mają dostęp do wszystkich informacji on-line. Mają trudności w skupieniu się na jednym zadaniu, ale za to są wielozadaniowi. To pokolenie, które jest nastawione na video, odbiera filmy, nie lubi czytać woli oglądać. (Co widać po dynamicznym rozwoju młodych youtuberów w Polsce i na świecie.) Skupienie utrzymuje krócej niż przedstawiciele pokolenia Y. Co do ich zachowań w pracy nie mamy jeszcze pewności, ale możemy już przyjąć założenia dotyczące sposobu komunikacji. Z pewnością to pokolenie najbardziej wymagające jeśli chodzi o zbudowanie autorytetu, nastawione na pracę zdalną, w takich godzinach w jakich im pasuje. Chcą tworzyć samodzielnie swoje miejsce pracy. Chcą realizować swoje pomysły. Chcą sami dojść do rozwiązania problemów. Bardzo polegają na opinii znajomych oraz komentarzach w Internecie. Oczekują szybkich reakcji (to też wynika z życiem i byciem w ciągłym kontakcie na Facetime lub Snapchat’cie). Jeszcze bardziej niż Ygreki będą potrzebowali odpowiedzi „just in time” już teraz, od ręki, i najlepiej on-line. Chcą się szybko usamodzielnąć. Będą kwestionować tradycyjny system edukacji i konieczność studiów. Będą poszukiwali szybszej drogi i możliwości nauki. Zetki bardzo optymistycznie patrzą w przyszłość. Praca powinna realizować pasję, być pasją, którą można się pochwalić przed znajomymi.

To pokolenie bardzo przedsiębiorcze, podłączone do sieci, będą przejawiali więcej odwagi w realizacji własnych pomysłów. Dla tego pokolenia powstały nowe „zawody” youtuber czy blogger, czy influencer. Najmłodsi widzą przykłady i mają pomysły na to, aby zbudować samodzielną działalność w Internecie.

Pokolenie Zet rośnie na pokolenie bardziej odpowiedzialne niż starsze pokolenia. To są osoby, które częściej zwracają uwagę na ekologię. To w odpowiedzi na ich pytania coraz częściej firmy pokazują się od strony społecznej odpowiedzialności. Na rozmowach rekrutacyjnych kandydaci (młodsze Igrek, lub Zetki

– w zależności od przyjętych dat urodzenia) pytają pracodawców o to jak ich biznes wpływa na otoczenie. Dla nich jest to ważne, być może będą pokoleniem odpowiedzialnych konsumentów. Wychowywani w komunikacji i zmianach dotyczący segregacji śmieci, czy szkodliwości plastikowych toreb, słomek.

RÓŻNE MOTYWACJE

Dominujące na rynku pracy są pokolenia Ygrek oraz X, dlatego warto przyjrzeć się bliżej ich motywacjom i oczekiwaniom, aby zrozumieć jak możemy budować porozumienie między pokoleniami. Oras jak zmieniać środowisko pracy, aby zaspakajało potrzeby reprezentantów różnych pokoleń i sprzyjało efektywnej współpracy. Jak oswoić się zmianami i nie dać się zaskoczyć oczekiwaniom pokolenia Zet?

Motywacje pokolenia X:

Pokolenie X to pokolenie ciężko pracujących specjalistów. Ważne dla nich jest przedsiębiorczość. W pracy i relacjach bazują na kontaktach osobistych, spotkania i rozmowy twarzą w twarz są preferowaną formą kontaktu. Najbardziej cenią stabilność i bezpieczeństwo pracy. Preferują pracę indywidualną.

W badaniu Motywacje Menedżerów 2016ⁱⁱⁱ, menedżerowie (pokolenie Y) oceniając najważniejszą dla nich motywację finansową do pracy, wskazywali wynagrodzenie zasadnicze – tak twierdziło aż 72%² respondentów. Kolejne miejsca zajęły premie i prowizje, bonusy/nagrody finansowe i świadczenia.

Dla zdecydowanej większości, bo aż 88% respondentów istotne są benefity pozapłacowe. Opieka medyczna (78%), samochód służbowy (74%) oraz szkolenia (66%). Najważniejszymi motywatorami pozafinansowymi dla pracowników są możliwość rozwoju zawodowego (67%), atmosfery panującej w pracy (66%), w tym relacji z przełożonymi oraz komfortu pracy (samodzielność stanowiska, kultura organizacyjna firmy, zapewnienie work-life balance). Dla zdecydowanej większości trudne relacje z przełożonymi (61%) oraz cele naruszające prawo (46%) skłoniłyby ich do zmiany pracodawcy.

Motywacje pokolenia Igrek

Ponieważ to Igreki będą za chwilę dominującą grupą pracowników warto przyjrzeć się bliżej ich motywacjom i zrozumieć oczekiwania. Zarządzanie różnorodnością wiekową w organizacjach jest dziś dużym wyzwaniem. Reprezentanci starszego pokolenia baby boomers obecni na rynku w różnych rolach często skarżą się na brak zrozumienia dla potrzeb i oczekiwań młodych. Z łatwością przychodzi nam określanie Igreków jako roszczeniowych i leniwych. Prawda jest taka, że są po prostu nieco inni i jak każde pokolenie mają prawo do odmienności, szczególnie, że ich dorastaniu towarzyszyły inne wydarzenia geopolityczne, zmieniająca się gospodarka, nowe możliwości i przede wszystkim technologia spowodowały, że inaczej patrzą na świat.

W badaniu Motywacje Młodych^{iv} realizowanym przez BIGRAM na studentach oraz świeżych absolwentach, aż 70% osób przyznało, że zrezygnuje z pracy, jeśli nie będzie ona spełniać ich oczekiwań.

² Badanie Motywacje Menedżerów 2016, BIGRAM

STOSUNEK MŁODEGO POKOLENIA DO PRACY

CHCĘ > MUSZĘ

CO TRZECI ANKIETOWANY PRACUJE PONIEWAŻ CHCE PRACOWAĆ

73%³ przedstawicieli pokolenia Igrek zaakceptuje pracę w weekendy, okazjonalnie, jeśli jest ona „wyższą” koniecznością i ma cel, ma sens. W zamian oczekują możliwości rozwoju, definiowanej, jako dofinansowanie międzynarodowych certyfikatów czy studiów podyplomowych. Typowy przedstawiciel pokolenia Y chce też mieć gwarancję zachowania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym oraz oczekuje elastycznych warunków pracy. Za swoje największe atuty uznaje proaktywność, umiejętności interpersonalne oraz wykształcenie zdobyte na renomowanej uczelni.

Oczekują relacji partnerskich, chcą pracować w spłaszczonych strukturach. Od swoich przełożonych oczekują, że będą im mentorami, będą wskazywać cel, ale dadzą swobodę w realizacji. Potrzebują ciągłego feedbacku, informacji zwrotnej, oceny swojej pracy zgodnej z wcześniej ustalonymi kryteriami. Są skłonni do pracy zespołowej, chętnie angażują się w pomoc innym.

6 na 10 pracowników pokolenia Igrek zwraca uwagę na misję firmy i realizowane przez nią cele. 4/5 Millenialsów oczekuje, że pracodawcy będą zaangażowani w kwestie społeczne i ekonomiczne⁴.

15% pracowników chce mieć swój start-up.

CZYNNIKI KLUCZOWE DLA PODNIESIENIA MOTYWACJI IGREKA W PRACY

85% Work life balance

80% Możliwość podnoszenia
kwalifikacji zawodowych

76% Elastyczny czas pracy



Źródło: Motywacje Młodych 2015, BIGRAM

Połowa ankietowanych jest gotowa do przeprowadzki do innego miasta za atrakcyjną pracę. Młodzi coraz świadomej podchodzą do swoich wyborów, dużą wagę przywiązują do opinii znajomych i rodziny wybierając pracodawcę. Pierwszą pracę są skłonni wykonywać 2 lata. Mają dość optymistyczne podejście do znalezienia pracy, 70 procent ankietowanych zakłada, że **wystarczy rozesłać mniej niż 30 aplikacji aby odnieść sukces**.

³ Motywacje Młodych 2015, badanie BIGRAM

JAK ZMIANY NA PRACODAWCACH WYMUSZAJĄ MŁODSZE POKOLENIA?

Musimy przyspieszyć.

Młodzi pracownicy oczekują też szybkiej informacji zwrotnej na etapie rekrutacji. Przyzwyczajeni do bycia w social media, komentowania i szybkiej reakcji będą zapominali i rezygnowali z rekrutacji, które trwają długo i w których nie otrzymują odpowiedzi od pracodawcy.

Dlatego firmy muszą stale przyspieszać realizując projekty rekrutacyjne, dbać o dialog z kandydatami, angażować ich w proces i dawać poczucie, że są zauważeni.

Potrzeba częstej komunikacji i otrzymywania informacji zwrotnej jest również obecna już w pracy. Pokolenie Igrek to nie jest pokolenie, które zadowolili się ocenami rocznymi. Z millenialsami (dotyczy to też Zetek) trzeba pracować na bieżąco, oceniać ich pracę, wzmacniać dobre działania, nagradzać najlepszych. Ciągła stymulacja pracy Igreków ma podobny mechanizm jak dawanie lajków na Facebooku. Dotyczy to szczególnie najmłodszych millenialsów (oraz Zetek). Jeśli ich praca nie jest komentowana, doceniana, szybko tracą zapał i energię, zniechęcają się i zaczynają negatywnie komentować przełożonych, pracodawcę. W Motywacjach Młodych studenci podawali możliwość prezentacji pomysłów przez zarządem jako drugi pozytywny motywator. Docenienie pomysłów i sukcesów, nawet tych drobniejszych jest silną walutą, którą warto stosować w wynagradzaniu najmłodszych za ich pracę.

Młodzi Millenialsi oraz najmłodsze pokolenie, czyli Zet, wymaga ciągłej stymulacji, bodźców zewnętrznych. Stąd powszechnie powtarzana konieczność układania różnorodnych zadań, przenoszenia praktykantów i stażystów po różnych działach i różnych wyzwaniach. Tak, aby nie zdążyli się znudzić przy jednym rodzaju zadań.

Z czego to wynika? Najmłodzi mają kłopoty z koncentracją na jednym temacie, są wielozadaniowi, mają „rozbiegane myśli”. Dzięki temu są bardzo kreatywni, twórczy, doskonale radzą sobie gdy muszą kreować i wymyślać nowe inicjatywy. Mają zdolność kwestionowania zastanej rzeczywistości, poszukują skrótów – co nie raz prowadzi do innowacji. Podczas gdy starsi mają skłonność do wędrowania sprawdzonymi drogami i powielają sprawdzone rozwiązania, młodzi pytają wprost ale po co to robimy? Nieraz takie kwestionowanie jest bardzo przydatne, bo otwiera drogę do nowych rozwiązań.

Pora zrezygnować z bezpłatnych praktyk

Pracodawcy często są także zmuszeni do zmiany przewidzianych wynagrodzeń, ponieważ młodsze pokolenia wychowane w sprzyjających okolicznościach nie chce pracować za stawki, które nie pozwalają im zaspokoić bieżących potrzeb. Dobra koniunktura na rynku pracy (w marcu 2018 roku wyniosła 6,6%^{vi} według Głównego Urzędu Statystycznego) powoduje, że mogą w wielu sytuacjach oczekiwać wyższych wynagrodzeń. Jednocześnie porównując warunki zatrudnienia odwołują się do sytuacji w innych krajach, nie tylko europejskich. Podejmując decyzję czy zaakceptować daną ofertę pracy, mają wiele alternatyw, które kuszą np. przeprowadzką w cieplejszy klimat lub bardziej międzynarodowym środowiskiem pracy. Coraz rzadziej na rynku pracy mamy do czynienia z bezpłatnymi praktykami. Na zdobycie kandydatów do pracy za darmo mogą pozwolić sobie tylko nieliczne branże jak prawo czy media.

Młodzi mają raczej wysokie mniemanie o sobie i swojej wartości. (Szczególnie w USA, gdzie przez lata byli wychowywani w modelu doceniania za każde działanie). Dlatego oczekują docenienia i wynagrodzenia za swoją pracę.

Musimy spłaszczyć struktury

Nowe pokolenie liderów, które wyłania się z szeregów Igreków jest nastawione na szybką komunikację oraz partnerski styl współpracy (co pociąga za sobą spłaszczenie struktur organizacji). Igrekli deklaruje chęć rozwoju w kierunku ekspertów w danej dziedzinie, stąd również zapowiadany niski poziom lojalności wobec pracodawców (w badaniu Motywacje Młodych respondenci zapowiadają chęć zmiany miejsca pracy co trzy lata). Młodzi lubią pracować w zespołach projektowych. W tym przypadku widać atrakcyjność branży IT, w której praca odbywa się na projektach. Duże struktury ulegają spłaszczeniu po to, aby szybciej i efektywniej projektować rozwiązania dla klientów. Ale również po to, aby angażować pracowników i pozwolić osobom z różnym stażem i doświadczeniem pracować na realnych projektach i rozwiązaniach. To nadaje ich pracy sens.

Musimy wyznaczyć cel i dać możliwości rozwoju

CBOS podaje, że 95% pracowników w Polsce uważa, że pracę należy wykonywać z sercem. Chcemy, aby praca była naszą pasją. Sens wykonywanych działań to jeden z najsilniejszych motywatorów pokolenia Igrek. Ale nie tylko. Nikt nie chce realizować zadań, które nie mają sensu.

Dla najmłodszych najbardziej atrakcyjne będzie środowisko pracy, w którym będą mieli duże możliwości rozwoju i samodzielności, oraz odpowiednia kultura organizacyjna, która sprzyja szczęściu^{vii}.

Autorytety najmłodszych pokoleń

Po pierwsze, młodzi nie muszą pytać. Oni mają Google. Przedstawiciele pokolenia baby boomers i Y zadają sobie często pytanie, dlaczego oni nie przychodzą do mnie zapytać? Czyżby wszystko już wiedzieli? Tak, ponieważ mają stały dostęp do informacji, możliwości komunikacji z całym światem.

Po drugie, młodzi mówią slangiem, w tej chwili coraz częściej zapożyczamy słowa, używamy skrótów, emotikonów, jak tego nie rozumiesz, to się nie znasz.

Po trzecie, najmłodsze pokolenie jest bardzo czułe na jakikolwiek fałsz. Ostatnie badania marketingowe pokazujące jak ewoluował konsument pokazują dosadnie, że najmłodsze pokolenie nie daje się „nabrać” tak jak ich rodzice na reklamę. (dotyczy to szczególnie Zetek). Pokolenie Z mniej klika w reklamy i bardziej kieruje się opiniami znajomych. Wszyscy w sieci mogą wszystkie marki podglądać, komentować. Wpadki marek (również Pracodawców) będą szybko podawane dalej i rozpowszechniane przez najmłodszych internautów.

Zatem jak więc budować autorytet wśród najmłodszych pokoleń? W oparciu o wiedzę i relacje. Przełożeni millenialsów (szczególnie tych młodszych urodzonych po 1990r) doskonale wiedzą, że oczekują oni partnerskich relacji i docenienia. Autorytet jest budowany na wiedzy, na doświadczeniu, młodzi oczekują od przełożonych przewodnictwa, chcą relacji mentorskich.

JAK NAM SIĘ WSPÓŁPRACUJE?

Czy Polacy wolą pracować z rówieśnikami?

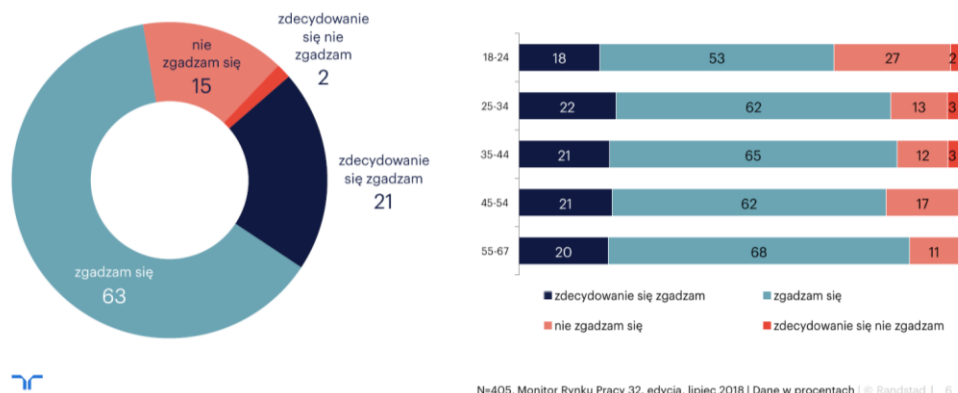
Polacy są raczej optymistycznie nastawieni, jeśli chodzi o współpracę z ludźmi w innym wieku. Badanie Monitor Rynku Pracy, zrealizowane przez Randstad wskazuje, że niestety ta gotowość do współpracy w zróżnicowanych wiekowo zespołach jest mniejsza wśród najmłodszych.

Doświadczenie w pracy w zespołach wielopokoleniowych zespołach mamy bardzo duże, (jedno z największych na kontynencie). Niestety jeśli chodzi o wyrażanie chęci do pracy w zróżnicowanym środowisku to tych mamy mało.

80% pracowników w Polsce jest otwartych na współpracę z innymi pokoleniami.

Zespół zróżnicowany wiekowo to zespół innowacyjny – uważa 8 na 10 polskich pracowników.

zarządzanie wiekiem w firmach „w mojej firmie współpraca międzypokoleniowa przynosi przede wszystkim korzyści”



Źródło: Randstad, badania Monitor Rynku Pracy,

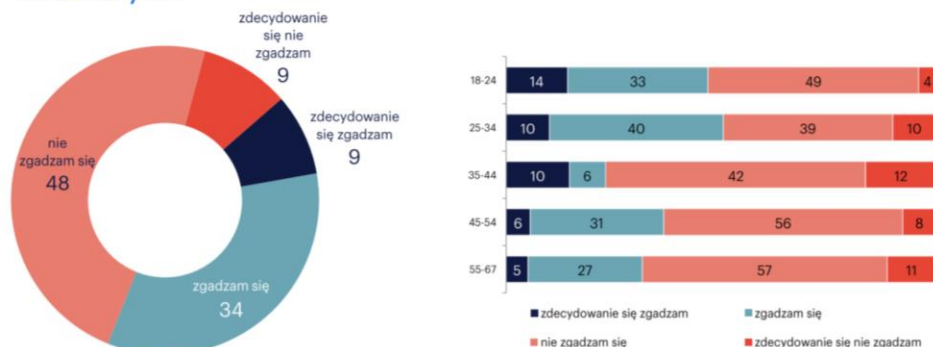
Pracownicy pytani, czy komunikacja z przedstawicielem innego pokolenia sprawia trudności, odpowiadają, że raczej nie. I tak osoby młodsze niestety dostrzegają większe trudności w komunikacji i współpracy z osobami reprezentującymi starsze pokolenie. Co trzecia osoba poniżej 24 roku życia nie widzi wartości dodanej we współpracy z osobami starszymi. Ma mniejszą chęć do pracy w zespole zróżnicowanym wiekowo. Również co trzecia osoba w przedziale wiekowym 18-24 uważa, że wcale nie ma większych możliwości rozwojowych i zawodowych niż osoba starsza. Czyżby nie dostrzegała możliwości? Nie zdawała sobie sprawy z sytuacji na rynku pracy?

Natomiast osoby 55+ bardzo chętnie współpracują z młodymi, a 70% odpowiada że nie widzi problemy w komunikacji z młodszym pokoleniem.

Jeśli chodzi o ocenę przełożonych to ponad 80 procent respondentów badania Randstad uważa, że ich przełożony dobrze zarządza zespołem wielopokoleniowym. Niestety blisko połowa najmłodszych (grupa 18-24 oraz 25-34) zauważa, że szef różnie traktuje przedstawicieli różnych grup wiekowych. Czyżby czuli się dyskryminowani ze względu na wiek? Czyżby starsi postrzegali młodych jako zagrożenie?

Przedstawiciele pokolenia X są innego zdania, bo tylko 16% obserwuje nierówne traktowanie pokoleń.

„mój szef inaczej traktuje pracowników z różnych grup wiekowych”



ZMIANY NA RYNKU PRACY - PODSUMOWANIE

Na rynek napływają coraz młodsze pokolenia pracowników. Igrek nie są tylko stażystami, to specjaliści, menedżerowie, dyrektorzy. Ich olbrzymią zaletą jest chęć do pracy, zdobywania nowych doświadczeń, ciekawość oraz swobodne posługiwanie się nowymi technologiami, praca w zdalnych zespołach, nieraz wielokulturowych. W przeciwieństwie do generacji X (urodzonej przed 1980), Igrek łatwiej podejmują ryzyko, przez co chętniej podejmują pracę w start-up’ach i akceptują luźne formy zatrudnienia. Są bardziej otwarci, możliwe, że będą się lepiej dogadywali z kolejnym pokoleniem, czyli Zetkami.

Trafionym wsparciem ich rozwoju są odpowiednio skonstruowane programy mentoringowe, zapewniające transfer wiedzy w organizacji, przepływ doświadczeń między pracownikami, jak również integrację pracowników różnych pokoleń. Przedstawiciele młodych pokoleń będą potrzebowali jasno zdefiniowanej ścieżki rozwoju. Będą odczuwali demotywację, jeśli nie będą wiedzieli co ich czeka po pół roku, po roku pracy, lub jeśli poczują, że są traktowani nierówno. Ponad 80 % ankietowanych przez nas przedsiębiorców^{viii} potwierdza, że trudniej jest im rekrutować niż w roku ubiegłym, co powinno być sygnałem, iż należy wprowadzić pewne zmiany w modelu zarządzania.

Już na etapie komunikacji o rekrutacji, budowania wizerunku pracodawcy pojawiają się różne kanały i komunikaty dopasowane do potrzeb odbiorców. Coraz częściej w komunikacji pracodawcy wykorzystują video, są też obecni w social media, wchodzą w dialogi z kandydatami. Dużym wyzwaniem jest tu szybka reakcja na np. niepochlebne posty lub pytania ze strony najmłodszych kandydatów czy pracowników. I tak wielu pracodawców zadaje sobie dziś pytanie jak „zapanować” nad młodym pracownikiem w sieci? Jeśli publikuje on różne komentarze i posty, które nie są zgodne z wartościami firmy, a ma jednocześnie podaną nazwę pracodawcy w profilu, może dochodzić nieraz do kryzysów wizerunkowych.

W rekrutacji zmienia się też sposób prowadzenia samego procesu, coraz częściej pracodawcy sięgają po gamifikację, która jest przez najmłodszych lubiana. Dużo uwagi poświęca się również doświadczeniom kandydata, czyli tzw. Candidate experience. Ponieważ Igrek oczekują szybkiej i angażującej komunikacji,

pracodawcy projektują doświadczenia, tak aby upewnić się, że kandydaci, wystawią pracodawcy pozytywny komentarz.

Pokolenie Zet częściej ufa opiniom znajomych i komentarzom w Internecie na temat firmy, niż innym źródłom, dlatego trzeba zadbać o to, aby każdy jeden kandydat, który ma kontakt z pracodawcą miał z tego kontaktu dobre wrażenia, którymi się podzieli. Pracodawcy szukają możliwości na uczynienie ze swoich pracowników ambasadorów, również w social media. Różne angażujące programy prowadzą do tego, że sami pracownicy polecają organizacje na Facebooku czy LinkedInie, występują w filmach video promujących miejsca pracy. Kolejne kampanie employer brandingowe są oparte o np. pasje lub zainteresowania pracowników.

Różnic między pokoleniami jest wiele. Ale jeszcze więcej nas łączy. Wszyscy, niezależnie od pokolenia, chcemy być wysłuchani i docenieni. Potraktowani uczciwie i z szacunkiem. Chcemy, żeby nasza praca miała znaczenie, żebyśmy mogli się rozwijać. Aby nasi przełożeni komunikowali się z nami otwarcie, dawali informację zwrotną i wspierali w rozwoju. Wszystkie pokolenia oczekują stabilności i chcą czuć się bezpieczne. Wszystkie pokolenia chcą mieć poczucie wpływu i celu. Znacznie więcej nas łączy niż dzieli.

I to już jest bardzo dobry początek, aby budować porozumienie między pokoleniami.

ⁱ Wiktorowicz. J, Waras. I, Motywowanie zróżnicowanych zespołów pracowniczych, w: Pokolenia – co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego. w: Wiktorowicz. J, Waras. I, Kuba. M, Staszewska. E, Woszczyk. P, Stankiewicz. A., Kliombka-Jarzyna. J (red.), Wolters Kluwer, Warszawa 2016;

ⁱⁱ „Pokolenia Co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego”, Justyna Kliombka-Jarzyna, Magdalena Kuba, Izabela Warwas, Aleksandra Stankiewicz, Ewa Staszewska, Wolters Kluwer, Warszawa, 2016

ⁱⁱⁱ Badanie BIGRAM: Motywacje Menedżerów 2016, BIGRAM

^{iv} Badanie BIGRAM: Motywacje Młodych, BIGRAM, 2015

^v The Future of Business Citizenship by MSLGROUP

^{vi} Główny Urząd Statystyczny

^{vii} Raport E&Y: Cała Polska tworzy idealne miejsce pracy, E&Y, marzec 2018

^{viii} Badanie BIGRAM Wyzwania Rekrutacji: Na jakich absolwentów czeka rynek?, BIGRAM, listopad 2017

Dodatkowa literatura:

„Pokolenia Co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego”, Justyna Kliombka-Jarzyna, Magdalena Kuba, Izabela Warwas, Aleksandra Stankiewicz, Ewa Staszewska, Wolters Kluwer, Warszawa, 2016

„Zarządzanie millenialsami” – Chip Espinoza, Mick Ukleja