

Gdzie najlepiej zacząć karierę

PESEL | Firmy wygrywające w rankingu na najlepsze miejsca pracy najbardziej odpowiadają potrzebom zatrudnionych z pokolenia Y, czyli 20- i 30-latków. Doceniają ich wiedzę i talenty, kształcą oraz zapewniają pełny rozwój zawodowy.

MARZENA WINCZO-GASIK

Osób urodzonych na przełomie lat 80. i 90., zwanych pokoleniem Y (tzw. millenials), jest obecnie w Polsce ponad 6 mln. Już teraz stanowią więcej niż 1/3 aktywnych zawodowo, a w najbliższych pięciu–dziesięciu latach będą zdecydowaną większością. Uchodzą za roszczeniowych, nielojalnych i skupionych na sobie.

Idą zmiany

Do niedawna ich żądania wobec rynku pracy określane były jako mało realistyczne i kwitowane lekceważącym „dorosną, poznają prawdziwe życie, to im przejdzie”. Tymczasem najstarsi przedstawiciele tego pokolenia mają obecnie ponad 30 lat i są aktywni na rynku pracy od co najmniej pięciu lat. Zmienia się też sam rynek pracy, co powoduje, że oczekiwania generacji Y, choć wciąż dość idealistyczne, nie są już całkiem nierealne.

Globalne przemiany wpływają zarówno na funkcjonowanie ludzi w życiu prywatnym, jak i na organizację oraz sposób ich pracy. Ideal, o którym mówią eksperci, to równowaga między potrzebami i interesami pracownika, pracodawcy i społeczeństwa. Dlatego oczekiwanie zatrudnionego, że będzie traktowany podmiotowo, doceniany za talenty, a jednocześnie praca negatywnie nie wpłynie na inne sfery jego życia, nie są już irracjonalnym roszczeniem.

Co więcej, wobec coraz powszechniejszych cięć w nakładach publicznych na opiekę socjalną model państwa

opiekuńczego coraz częściej zastępuje troskliwa firma. Inspiracją, jak tworzyć efektywne systemy wsparcia dla załóg, mogą być rozwiązania stosowane przez organizacje z list Great Place to Work®, czyli najlepszych miejsc pracy. To wyjątkowo szeroka paleta: od elastycznego czasu pracy, dodatkowego urlopu bezpłatnego z gwarancją zachowania stanowiska, po opiekę nad małymi dziećmi, stypendia naukowe dla nich, kiedy dorosną, opiekę nad starszymi członkami rodzin, pralnie online i siłownię w miejscu pracy.

Polskie przyspieszenie

Z analizy danych z badań laureatów ostatnich pięciu europejskich edycji konkursu Great Place to Work® wynika, że tym, co łączy wszystkie najlepsze miejsca pracy w Europie, jest konsekwentne budowanie dobrostanu firmy i jej ludzi na wzajemnym zaufaniu, szacunku i zrozumieniu. Coraz wyraźniej w pracowniku dostrzega się człowieka oraz akceptuje i umiejętnie wykorzystuje jego osobiste preferencje i talenty.

Aby zobrazować tę tendencję, wystarczą trzy stwierdzenia z ankiety Trust Index®, do których muszą ustosunkować się pracownicy badanych firm: „kierownictwo dostrzega we mnie człowieka, a nie tylko pracownika”, „pracownicy są zachęceni do tego, aby dbali o równowagę między życiem zawodowym i prywatnym”, „tutaj mogą być sobą”. Mimo że najlepsze europejskie miejsca mają średnio ponad 80 proc. zadowolonych pracowników według wskaźnika Trust Index® (średniej ze wszyst-



♦ Dla pokolenia Y dostępny jest Szanghaj i cały świat

kich pozycji ankiety), z każdym rokiem udaje im się poprawiać wyniki.

Na tle Europy dynamika tego trendu w najlepszych miejscach zatrudnienia w Polsce jest szczególnie wymowna. W tym samym okresie wyniki we wskazanych trzech stwierdzeniach ankiety wzrosły odpowiednio o 14, 17 i 15 punktów proc., co nie było łatwe przy wymagającej metodologii badania. Można zatem mówić o realnej transformacji oblicza polskiego rynku pracy. To wyjątkowe, o ludzkim obliczu podejście najlepszych pracodawców do załóg, Polska zawdzięcza szczególnej pozycji w Europie pod względem całłościowego wskaźnika. Wi-

sienką na torcie jest bowiem to, że w ostatnich pięciu edycjach konkursu (2009/2010–2013/2014) najlepsze miejsca pracy między Odrą a Bugiem odnotowały najwyższy wzrost wskaźnika na tle 19 sklasyfikowanych krajów europejskich. Trust Index® poszybował u nas o 18 punktów proc. Drugie miejsce ma Szwecja ze wzrostem indeksu o 10 punktów.

Millenials w grze

Wśród czynników, które sprawiają, że tak wiele firm, w tak wielu krajach i o tak zróżnicowanym rozwoju gospodarczym, stara się konsekwentnie promować relacje

oparte na partnerstwie i zaufaniu, najważniejsze są dwa. Pierwszy to świadomość zarządzających, że to się po prostu opłaca. Firmy, które inwestują w atmosferę pracy, mają lepsze wyniki finansowe. Otwarte i podmiotowe podejście do pracowników, dialog z nimi zwiększa ich zaangażowanie, czyniąc firmę bardziej elastyczną dla zmian i w efekcie bardziej zyskową. A inwestycje w ludzi poniesione odpowiednio wcześniej szczególnie procentują w czasach kryzysu.

Drugim czynnikiem, który skłania szefów do transformacji, jest wejście na rynek pracy pokolenia Y. Obok wdrażania opcji nakierowanych na indy-

widualne potrzeby firmy angażują się społecznie, promując szeroko zakrojone programy odpowiedzialnego biznesu (CSR) i wolontariat pracowniczy, stawiają na etykę w biznesie i zrównoważony rozwój. A podejście wspólnotowe i przekonanie, że celem firmy jest zarówno zysk, jak i poprawa jakości życia to drugie oblicze dzisiejszych 20- i 30-latków. Choć millenials są wymagający, nie musi to być przeszkodą dla pracodawców. Poprzeczka jest wysoko, ale paradoksalnie może to przyczynić się do szybszego przystosowania się firm do globalnych przemian.

Oprócz społecznego sensu pracy i jasnych celów millenials cenią elastyczne warunki pracy, niezależność i wolność wyboru, innowacyjne rozwiązania i narzędzia, możliwość bycia docenianym już na początku drogi zawodowej, a nade wszystko – perspektywę zdobywania wiedzy i szeroko rozumianego rozwoju.

Spośród laureatów ostatniego badania zdecydowana większość firm (71 proc.) oferuje elastyczny czas pracy dla wszystkich pracowników lub wybranych grup. Ze względu na swój profil niektóre firmy produkcyjne lub działające w handlu detalicznym w miejsce elastycznego czasu oferują zatrudnionym ustawienie grafików zgodnie z ich preferencjami lub całkowicie delegują to zadanie zespołom. Wszyscy najlepsi angażują się w programy CSR, choć wolontariat pracowniczy występuje rzadziej.

Autorka jest starszym konsultantem, menedżerem ds. komunikacji w Great Place to Work(R) w Polsce

Jak działać, żeby trafić do czołówki

ZASADY
Firma dzieli zysk między wszystkich pracowników i nie zależy to od podstawowego wynagrodzenia. Równość to jeden z kluczowych elementów nowoczesnej organizacji. W taki sposób funkcjonują już najlepsi pracodawcy w Polsce.

Aby przyjrzeć się niektórym działaniom HR spójnym z potrzebami pokolenia Y, spośród laureatów wyłoniono kilka firm. Spełniały one łącznie trzy warunki. W ostatnich latach uczestniczyły w co najmniej dwóch edycjach badania, z raportu na raportu osiągnęły

przynajmniej 10-proc. poprawę wynikającą łącznie z rezultatów ankiety oraz przeprowadzanego audytu kultury organizacyjnej (trudna rzecz do osiągnięcia, oznaczająca mocne i udane przyspieszenie) oraz nie zmniejszyły zatrudnienia. Wyłonieni reprezentują cztery branże i działają na różną skalę. Większość z nich zatrudnia ponad 60 proc. osób do 35 lat, pozostałe ok. 23–40 proc.

Po pierwsze – rozwój

Jeśli chodzi o kluczową sprawę – perspektywę rozwoju pracowników – u w większości laureatów odnajdujemy unikatowe, zintegrowane rozwiązania. Obok tradycyjnych i e-learningowych opcji szkoleniowych firmy proponują m.in.: program-samouczek do diagnozowania własnych aspiracji zawodowych i regularnego monitorowania czynionych postępów (odpowiedzialność za rozwój spoczywa na pracowniku), cykliczną jakościową analizę indywidualnych planów rozwojowych jako element strategii HR (punktem ciężkości jest planowanie rozwoju, a nie ocena wyników), ocenę 360

stopni, mentoring, coaching, zgłaszanie się do grup projektowych prowadzonych w różnych miejscach firmy, warsztaty służące przekazywaniu wiedzy eksperckiej wewnątrz zakładu, otwartą rekrutację wewnętrzną jako pierwsze źródło pozyskiwania kandydatów na wakaty, (do)finansowanie kształcenia zewnętrznego.

Skuteczne wdrożenie bogatej i kompleksowej oferty zaowocowało w tych firmach znaczącym wzrostem pozytywnych opinii pracowników w wieku do 34 lat. W ankiecie podkreślali, że „firma proponuje szkolenia lub inne formy rozwoju, które mogą podnieść ich kwalifikacje”. Opinie zatrudnionych były średnio wyższe o ponad 20 punktów proc. wobec wcześniejszego badania.

U pozostałych pracodawców dostępne są typowe opcje szkoleniowe, ale przede wszystkim rozwija się kulturę informacji zwrotnej. Obowiązuje bezwzględny priorytet przy rekrutacjach wewnętrznych lub szczególną opieką otacza się nowo zatrudnionych z najmłodszych roczników, którzy wkraczają do firmy w efekcie starannie realizowa-

nego programu assessment centre (oceny kompetencji). Ich mentorami często są menedżerowie z zarządu. Najmłodsi, którzy ostatnio dołączyli do firmy, pozytywnie ocenili program szkoleniowo-rozwojowy oferowany przez pracodawcę niż ich poprzednicy (wzrost o 25 punktów proc.).

Po drugie – równe traktowanie i rozpoznawalność

Osobom z pokolenia Y zależy na dostrzeganiu ich indywidualnych atutów, osiągnięć i postaw. Dlatego nie powinna działać zasada seniority (starszeństwa wieku czy stażu pracy). Liczą się fakty, a wobec tych wszyscy zatrudnieni są równi. W wielu dziedzinach zasada równości porządkuje rzeczywistość organizacyjną. Dlatego wszyscy pracują w open spacie. Nie ma gabinetów dyrektorskich. Auta służbowe są przypisane do potrzeb wykonujących z funkcji, a nie do stanowisk. Zysk firmy jest dzielony między wszystkich, łącznie z pracownikami wsparcia, i nie zależy od

podstawowego wynagrodzenia. Wszyscy zwracają się do siebie po imieniu.

Powszechne w omawianych firmach są stale doskonalone pakiety nagród i wyróżnień za wyjątkowe osiągnięcia, zaangażowanie oraz szczególnie cenione zachowania. Niektóre z nich przyznaje się z nominacji koleżanek i kolegów, bez udziału przełożonych. Są tzw. ściany chwały, gratulacje na forum i w firmowych newsletterach. Dzięki tym działaniami rośnie zadowolenie millenialsów, gdyż „każdy w firmie ma szansę na wyróżnienie” (wzrost pozytywnych opinii średnio o 14 pkt proc.).

Po trzecie – dokąd zmierzam

Millenials są gotowi uczyć się nowych rzeczy i zaczynać kolejne etapy rozwoju zawodowego. Poszukują pracy, która jest zgodna z ich stylem życia, poglądami i zainteresowaniami. Stąd szczególnie wagi nabierają zarówno działania pracodawców w zakresie społecznie odpowiedzialnego biznesu, jak i w ogóle wizja firmy, jej aspiracje i integralność.

Stymulowanie pracowników i zdobywanie podziwu dla firmy wymaga wysokiej próby kompetencji ze strony organizacji. Większość finalistów całkiem dobrze sobie z tym radzi. Podjęli i konsekwentnie kontynuują inicjatywy skierowane na przekazanie załogom klarownej wizji celów i działań do podjęcia. Wśród uruchomionych specjalnych programów są: roadshow (objazd) dyrektora zarządzającego po wszystkich filiach firmy, „Inspiracja” dla wszystkich menedżerów odpowiedzialnych za przekazywanie wizji załogom, cykl warsztatów i seminariów „Wizja 2020” dla wszystkich zatrudnionych, cykliczne debaty kierownictwa z pracownikami i towarzyszące tym wydarzeniom otwarte sposoby komunikacji przez zadawanie pytań. O skuteczności dialogu z załogą na tematy strategiczne przekonuje wzrost akceptacji dla poglądu, że kierownictwo ma klarowną wizję celów organizacji i wie, jak je realizować, wyraźnie widoczne także wśród zatrudnionych z pokolenia Y. Ich opinie były wyższe średnio o 10 punktów proc. w stosunku do wcześniejszego badania.

—Marzena Winczo-Gasik

•WIĘCEJ TEŻ 50+

Oprócz wyzwania, jakim jest skuteczne zaspokojenie potrzeb pracowników z młodszych roczników, firmy muszą się zmierzyć z innym zadaniem. Za sprawą rosnącej przeciętnej długości życia oraz skutków kryzysu gospodarczego i zmian w przepisach, w Polsce przybędzie pracowników w wieku powyżej 55 lat, ze wszystkimi ich atutami, specyficznymi potrzebami i ograniczeniami. ■