

Marsz pokoleń

Jak zarządzać młodymi pracownikami? Jak nie tracić młodych talentów? Temat ten wydaje się niewyczerpany. Coraz szybsze następowanie po sobie kolejnych pokoleń sprawia, że kwestia młodych wciąż od nowa wchodzi na wokandę. I wciąż ma inne odsłony, bo po co rozmyślać o przebrzmiałych problemach pokoleń, które już odeszły lub niedługo odejdą z rynku pracy?

Maria Zakrzewski

O ile powojenne pokolenie Baby Boomers rodziło się w ciągu 19 lat, a pokolenie X w przedziale lat 15, to już kolejne generacje – Y, Z i alfa – dzielą odstępów zaledwie 10-letnie¹. Czas mierzony tempem zmian biegnie dziś coraz szybciej. Przed ośmiu laty ukazał się obszerny raport „Młodzi 2011”², który powstał na zamówienie Kancelarii Prezesa Rady Ministrów. Prace nad nim zostały zainicjowane pod koniec 2009 r. jako wynik dyskusji grupy ekspertów nad przyszłością Polski. Zastanawiano się m.in. nad tym, jak młodzi ludzie mogą odnaleźć się na polskim rynku pracy, jakie mogą mieć problemy. Siedem lat później ukazał się raport „Młodzi 2018”³, w którym prof. Krystyna Szafraniec pisze, że analizy podjęte w 2009 r. już wtedy zapowiadały wariant „straconego pokolenia”⁴ jako efektu zderzenia potencjału młodych z rzeczywistością.

Wzrok skierowany ku młodym

Martwimy się z powodu emigracji młodych ludzi do krajów „Bonanzy”. Martwi nas ich niezadowolenie z możliwości

pracy w kraju. Staramy się więc trafnie diagnozować potrzeby młodych z pokoleń Y, Z i alfa i rozgryzać ich aspiracje zawodowe, by w miarę możliwości je zaspokoić. Niestety zdarza nam się przy okazji szufladkować ludzi, bo nie ma pokoleń jednorodnych. Wystarczy wziąć pod uwagę zróżnicowanie

rodowodów społeczno-ekonomicznych młodych ludzi⁵, które w dużym stopniu wpływają na ich losy, wyznawane wartości i marzenia.

Gdy w 2012 r. Great Place to Work® w Polsce przeanalizował wyniki własnych badań⁶, okazało się,

że młodzi pracownicy w wieku do 25 lat przede wszystkim chcą czerpać radość z pracy, a firma spełniająca taką potrzebę ma szansę być pracodawcą marzeń. Ale już na drugim miejscu w hierarchii oczekiwań znalazły się bardzo różne aspekty miejsc pracy, zależnie od branży. I tak w przypadku młodego pracownika firmy produkcyjnej była to potrzeba partnerskiego traktowania bez względu na stanowisko. Dla młodych osób z firm handlowych liczyło się poczucie, że mają dla firmy jakieś znaczenie (stanowią jakąś wartość), a w przypadku ▶

Staramy się
trafnie
diagnozować potrzeby
młodych z pokoleń Y, Z i alfa
i rozgryzać ich aspiracje zawodowe,
by w miarę możliwości
je zaspokoić.

¹ Patrz: <https://www.prawo.pl/kadry/pokolenie-alfa-jako-pracownicy-definicja-oczekiwania,424624.html> (dostęp: 28.08.2019 r.).

² Patrz: [https://nck.pl/upload/attachments/302470/młodzi_2011.pdf](https://nck.pl/upload/attachments/302470/mlodzi_2011.pdf) (dostęp: 28.08.2019 r.).

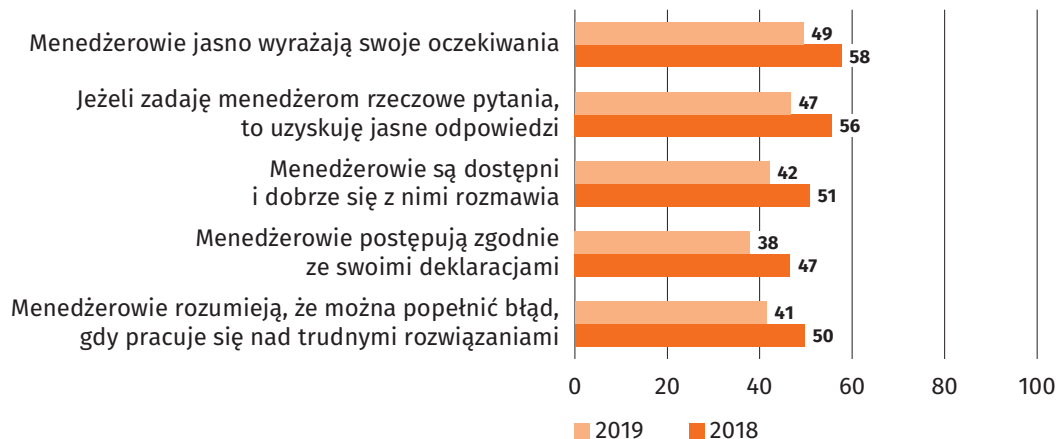
³ Patrz: <http://mlodzi2018.pl/> (dostęp: 28.08.2019 r.).

⁴ Jest to nawiązanie do określenia „lost generation”, nadanego pokoleniu ludzi, których początki dorosłości przypadły na okres I wojny światowej.

⁵ Patrz: [https://nck.pl/upload/attachments/302470/młodzi_2011.pdf](https://nck.pl/upload/attachments/302470/mlodzi_2011.pdf) (dostęp: 28.08.2019 r.).

⁶ Patrz: <https://www.greatplacetowork.pl/zasoby/aktualnosci/lista-najlepszych-miejsc-pracy-polska-2012-ogloszona> (dostęp: 29.08.2019 r.).

Gorsze oceny relacji z przełożonymi (w proc.)



Źródło | Great Place to Work® w Polsce.

ankietowanych z branży IT ważna była słowność przełożonych. Te różne odmiany oczekiwań młodych pracowników wskazywały na to, że ich potrzeby zależą od tego, jak lądują w dorosłym życiu. Wrzucanie wszystkich do jednego worka nie miało większego sensu.

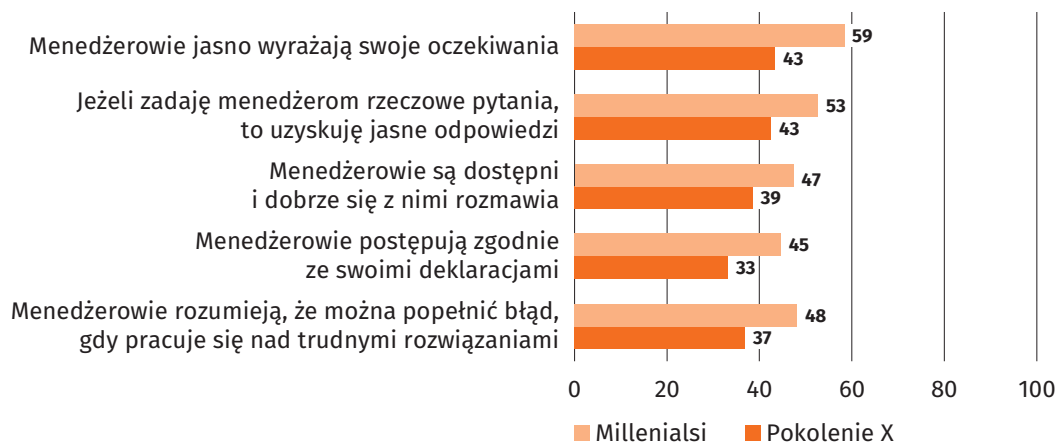
Obecnie coraz częściej pojawiają się też opinie, że dyskusja o różnicach międzypokoleniowych nie ma szczególnej wartości, bo clou tkwi w czymś innym – nie chodzi o rok urodzenia pracownika, ale o jego wiek i etap w życiu⁷, co przekłada się m.in. na jego bieżącą sytuację zawodową (staż pracy, zajmowane stanowisko oraz zarobki). Takie kontrowersje nie gaszą jednak dyskusji wokół oczekiwań młodych. Temat jest cały czas gorący.

Młodzi zadowoleni, starsi mniej

Tegoroczny ogólnopolski sondaż Great Place to Work[®] pokazał, że opinie o miejscach pracy pogorszyły się w porównaniu z rokiem ubiegłym. Wskaźnik zaufania⁹ pracowników do firm spadł z 50 do 45 proc. Szczególnie mocno zachwiały się wskaźniki dotyczące relacji pracowników z przełożonymi (patrz wykres: „Gorsze oceny relacji z przełożonymi”).

Postanowiono przyrzeć się wynikom w podziale respondentów na młodszych i starszych, aby dowiedzieć się, za czyją sprawą opinie o firmach działających w Polsce nie są najlepsze. Kto jest bardziej krytyczny? Komu statystycznie pracuje się dzisiaj lepiej, a komu gorzej? Młodszą grupę – 40 proc. ankietowanych – stanowili Millennialsi (osoby

Millennialsi lepiej dogadują się z przełożonymi (w proc.)



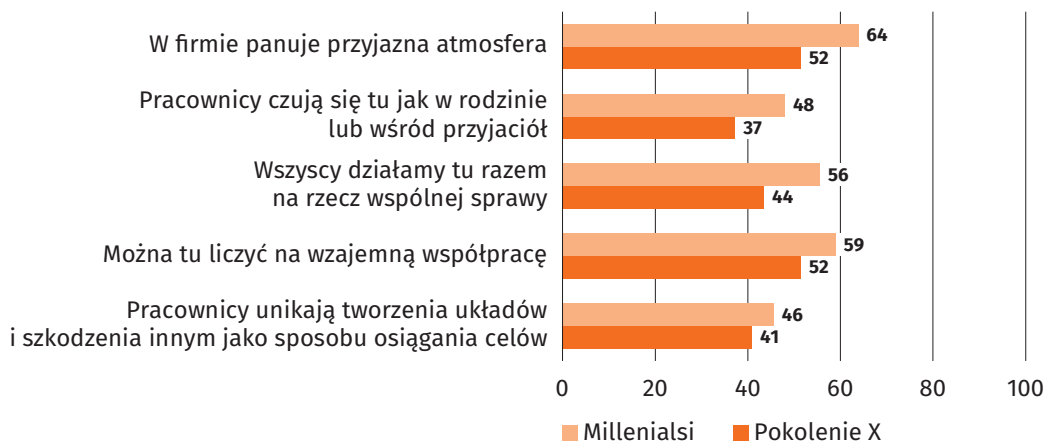
Źródło | Great Place to Work® w Polsce.

⁷ Patrz: <https://www.prawo.pl/kadry/pokolenie-alfa-jako-pracownicy-definicja-oczekiwania,424624.html> (dostęp: 29.08.2019 r.).

⁸ Sondaż został przeprowadzony w marcu 2019 r. na zlecenie Great Place to Work® w Polsce przez firmę NORSTAT metodą CAWI i objął reprezentatywną próbę 1 tys. osób pracujących, będących użytkownikami Internetu (z wyłączeniem osób pracujących w sferze budżetowej). W sondażu wykorzystano tę samą ankietę co w badaniach jakości miejsc pracy przeprowadzanych w firmach.

⁹ Wskaźnik zaufania to średni odsetek pozytywnych ocen w przekroju 58 pozycji w ankiecie służącej badaniu jakości miejsc pracy z perspektywy zatrudnionych.

Minorowy klimat pracy wśród starszych (w proc.)



Źródło | Great Place to Work® w Polsce.

urodzone w 1981 r. lub później). Grupa osób starszych była większa – stanowiła 60 proc. respondentów. Nazwano ją umownie pokoleniem X, choć w jej obrębie znaleźli się również Baby Boomersi (22 proc. całej przebadanej próby). Okazało się, że w grupie Millenialsów wskaźnik zaufania do firm wyniósł 49 proc. i był o 7 proc. lepszy niż analogiczny wskaźnik w grupie osób starszych. Millenialsi również lepiej ocenili swoje relacje z przełożonymi (patrz wykres: „Millenialsi lepiej dogadują się z przełożonymi”).

Ale to nie wszystko. Młodszy o wiele lepiej ocenili umiejętności menedżerów, jeśli chodzi o koordynowanie codziennej pracy ludzi w firmie (Millenialsi – 44 proc. ocen pozytywnych; starsi – 33 proc.).

Przedstawione tu dane nie świadczą o prawdzie o pełnym zadowoleniu młodszych pracowników, ale warto zauważyć, że częściej niż starsi „łapią chemię” z przełożonymi. To spostrzeżenie może być o tyle zastanawiające, że długo pokutował stereotyp nieokiełznanej natury młodych, z którymi niełatwo dojść do porozumienia. Należy jednak pamiętać, że najstarsi Millenialsi mają już pod czterdziestkę i mogą zajmować stanowiska kierownicze. Pokoleniowa wymiana menedżerów może więc sprzyjać komitywie przełożonych z młodszymi pracownikami, a starszych ona już nie obejmuje. Może dlatego, że starsi nie potrafią dotrzymać tempa młodszemu. Nie można też jednak wykluczyć, iż pozostają oni na uboczu, ponieważ menedżerowie są

bardziej zainteresowani młodszymi pracownikami, których firma nie chce stracić.

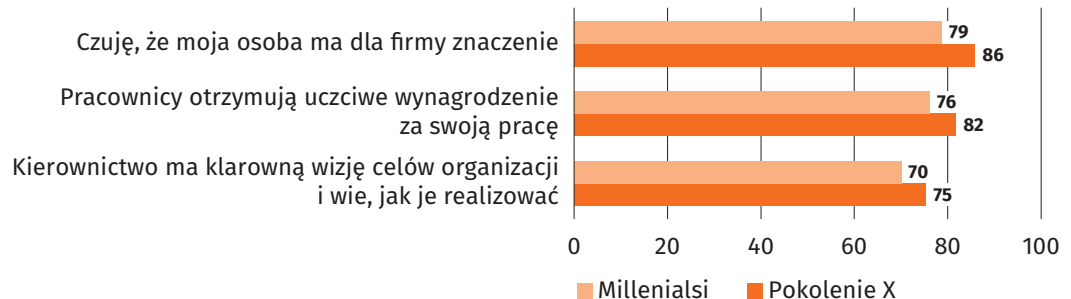
Starsi na przegranej pozycji

Przeprowadzony sondaż nie pokaże jednoznacznie, gdzie leży przyczyna międzypokoleniowych różnic w ocenach miejsc pracy. A te różnice nie dotyczą tylko oceny relacji z przełożonymi. Oceny osób starszych były o co najmniej 5 proc. gorsze w ponad 80 proc. wszystkich szczegółowych pozycji przeprowadzonej ankiety. Tylko w jednym aspekcie ocena starszych okazała się lepsza niż młodszych – częściej niż Millenialsi dostrzegają znaczenie czy też sens swoich zadań. W stwierdzeniu „Moja praca ma szczególne znaczenie – nie jest zwyczajną «pracą»” 51 proc. osób starszych dało ocenę pozytywną (i jest to jedna z najwyższych ocen wystawionych przez osoby starsze), a tylko 45 proc. Millenialsów.

Starsi, stanowiący większość w sondażu, sprawiają wrażenie wyobcowanych, i to nie tylko w pionowych relacjach społecznych w firmie, lecz także w relacjach poziomych (patrz wykres: „Minorowy klimat pracy wśród starszych”). Rzadziej deklarują, że w miejscu pracy panuje atmosfera wspólnoty czy że można liczyć na innych. Co więcej, częściej są skłonni podejrzewać kolegów o zagrana nie fair.

Dodatkowo starsi pracownicy gorzej oceniają otrzymywane wynagrodzenia (33 proc. pozytywnych ocen wynagrodzeń) niż ►

10 najlepszych miejsc pracy dla Millenialsów (w proc.)



Źródło | Great Place to Work® w Polsce.

młodszy (38 proc.). Natomiast najbardziej krytyczną grupą są Baby Boomersi (27 proc.). Choć główną międzypokoleniową kością niezgody nie muszą być wcale pieniądze, faktem pozostaje, że ostatnio bardziej docenia się finansowo nowych pracowników¹⁰, co w konsekwencji może prowadzić do powstawania luk w siatkach płac. Starsi, doświadczeni i kompetentni pracownicy nie są na to ślepi. Nie szczędzą gorzkich słów pod adresem pracodawców, kiedy tylko pojawią się nowi, lepiej wynagradzani koledzy¹¹. Czują się odstawiani na boczny tor. Dla nich to zagranie nie fair, tym bardziej że częściej niż młodzi uważają, iż ich praca ma szczególne znaczenie. W tym kontekście trudno się dziwić, że nie identyfikują się z pracodawcą, który boryka się z problemem pozyskania i utrzymania dobrego nowego pracownika.

Dbłość o wszystkich

Skoncentrowanie się na młodych może sprawiać, że nie dostrzegamy tych lub mniej przejmujemy się tymi, którzy pozostają w cieniu. Istnieją jednak firmy, które wkładają dużo wysiłku w budowanie wysokiej kultury organizacyjnej i z powodzeniem wdrażają zarządzanie multigeneracyjne.

Gdy w kwietniu 2019 r. Great Place to Work® w Polsce po raz pierwszy przeprowadził ranking „10 najlepszych miejsc pracy dla Millenialsów”¹², przede wszystkim zwrócono uwagę na opinie młodszych pracowników, którzy stanowią średnio 77,2 proc. zatrudnionych w wyróżnionych firmach. Wskaźnik zaufania w tej grupie wynosił średnio 83 proc. Okazało się jednocześnie, że jakkolwiek pracownicy

z pokolenia X stanowili mniejszość, to ich opinie nie były wcale gorsze – średni wskaźnik zaufania w tej grupie sięgnął poziomu 84 proc. Co ciekawe, w trzech aspektach opinie osób starszych były nawet zauważalnie lepsze (patrz wykres: „10 najlepszych miejsc pracy dla Millenialsów”).

Tylko w jednej kwestii oceny osób młodszych były lepsze – dotyczyły łatwości odnajdywania się w nowych warunkach przy zmianie stanowiska w firmie (Millenials – 91 proc.; starsi – 86 proc.) – czy to ze względu na przychylność nowego otoczenia, czy to dzięki własnym zdolnościom adaptacyjnym. Pamiętajmy jednak, że wskaźnik na poziomie 86 proc. to już wspaniały wynik.

Jak tym firmom udaje się tego dokonać? Bez wchodzenia w szczegóły czy konkretne rozwiązania można powiedzieć, że dbają one jednako o wszystkich. Co nie znaczy, że o wszystkich tak samo. Dają ludziom takie same szanse, ale niekoniecznie to samo. W najlepszych miejscach pracy liderzy starają się rozpoznawać nieraz bardzo zróżnicowane potrzeby pracowników i wychodzić im naprzeciw. Jednocześnie zabiegają o pełną integrację zespołów, bo dzięki harmonijnej różnorodności mogą więcej osiągnąć. Jest więcej energii, zaangażowania, otwartości i więcej innowacyjnych pomysłów. Dla takich liderów miejsce pracy ma być świetne dla każdego – tak jest lepiej dla ludzi i lepiej dla biznesu. ■



Maria Zakrzewski
jest szefem zespołu badań i prezesem zarządu firmy Great Place to Work® w Polsce. Należy do pokolenia Baby Boomers i ma dwóch dorosłych synów z pokolenia Y.

¹⁰ Patrz: <https://www.hays.pl/Blog/wynagrodzenie-pracownika/index.htm> (dostęp: 28.08.2019 r.).

¹¹ Swobodne wypowiedzi pracowników zebrane w ankietach przeprowadzanych przez Great Place to Work® w Polsce w ramach badań jakości miejsc pracy.

¹² Patrz: <https://www.greatplacetowork.pl/> (dostęp: 28.08.2019 r.).