

JAK MOTYWOWAĆ POLSKĄ GENERACJĘ Y?

Portal nf.pl | Kadry

23 sierpnia 2010

Jarosław Rubin

JOTCONSULT

W opublikowanym niedawno raporcie firma Deloitte Polska zidentyfikowała cztery główne wyzwania współczesnego rynku pracy w Polsce (A. Kaźmierczak, M. Kocur, Natura dobrej organizacji. Trendy HRM w Polsce, Raport PSZK i Deloitte, Deloitte Polska 2009):

- Retencja,
- Marketing wizerunku pracodawcy,
- Generacja Y,
- Orientacja na klienta.

Analizując stan zaawansowania narzędzi HRM w polskich organizacjach w obliczu wymienionych wyzwań rynku pracy, autorzy raportu wyciągają następujące wnioski (A. Kaźmierczak, M. Kocur, Natura dobrej organizacji..., s. 19):

- „stan rozpowszechnienia w polskich firmach narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi należy ogólnie ocenić jako stosunkowo niski,
- polskie organizacje doraźnie zareagowały na wyzwania rosnącej rotacji. Stosują też podstawowe elementy systemu motywacyjnego (wynagrodzenia) (...),
- (...)
- polskie organizacje nie zamierzają stosować nowoczesnych narzędzi usprawniających procesy kadrowe,
- inicjatywy odpowiadające na współczesne wyzwania rynku pracy podejmuje niewielki odsetek organizacji”.

Problemem, który w wielu firmach jawi się jako terra incognita, jest Generacja Y. Poświęcę więc tej tematyce kilka artykułów.

1. Generacja X, Y, Z – kim oni są?

W literaturze dotyczącej HR i marketingu pojawiają się określenia: generacja X, generacja Y, a ostatnio już generacja Z. Jak rozszyfrować te zwroty wynikające z tzw. segmentacji pokoleniowej?

Na każde pokolenie wielki wpływ mają polityka, muzyka, filmy, książki, a obecnie też Internet oraz wydarzenia historyczne tego okresu, w którym ono żyje. Demografowie nazywają te grupy kohortami, spotykamy też określenie generacja. Członkowie kohorty (generacji) dzielą najistotniejsze doświadczenia życiowe.

Generacje X, Y i Z są dokładnie opisane w literaturze przedmiotu, ale autorzy spierają się o ramy czasowe dotyczące lat urodzin członków poszczególnych generacji. P. Kotler (P. Kotler, Marketing, Wydawnictwo Rebis, Poznań 2005) przyjmuje następujące daty wyróżniające poszczególne generacje:

- Generacja X – to Amerykanie ukształtowani przez zły stan gospodarczy, katastrofę promu Challenger i zagrożenie AIDS; jej członkowie urodzili się w latach 1965-1977 (w 2010 roku mają od 33(4) do 45 lat),
- Generacja Y w USA została ukształtowana przez dobrą sytuację gospodarczą i Internet;

jej członkowie urodzili się w latach 1978-1994 (mają obecnie mniej niż 33 lata).

Inni autorzy (np. J. M. Lawrence) zaliczają do pokolenia Y Amerykanów urodzonych pomiędzy 1977 a 1999 rokiem, co stanowi jej najszerszą definicję.

Generacja Z jeszcze nie zameldowała się na rynku pracy, ponieważ jej członkowie urodzili się po 1994 roku (1999) i mają obecnie najwyżej 15 lat.

2. Czy w Polsce też można zidentyfikować generację X i Y?

W artykułach dotyczących HR, napisanych przez polskich autorów, pojawia się określenie generacja Y, ale czy oznacza ono to samo, co Stanach Zjednoczonych. Czy cechy przypisywane GenY w USA są reprezentatywne dla polskich Igreków? Nasuwa się kilka wątpliwości.

Po pierwsze daty urodzenia członków pokolenia Y. Czy w Polsce można określić ramy czasowe przynależności do GenY podobnie jak w USA? W Polsce cezurę stanowi upadek PRL-u (1989 rok) i do pokolenia Y zalicza się osoby, które nie pamiętają tego potworka. Dlatego polska Generacja Y to ludzie urodzeni w latach 1980-2000. Członkowie polskiej GenY mają obecnie mniej niż 30 lat. Generacja Y to młodzi ludzie, którzy nie znają utworów grupy Kombi, Maanam i Lombard. Nie wiedzą, kto to jest Józef Skrzek i Ryszard Riedel. No i nie czytali książek Stachury, ani nie emocjonowali się sukcesami naszej reprezentacji piłkarskiej w 1974 i 1982 roku.

Jeśli mówimy o polskiej Generacji X, to dla niej istotniejsza była katastrofa w Czarnobylu, niż tragedia promu Challenger. Tworzą ją ludzie urodzeni w latach 1965-1979, którzy obecnie mają od 30 do 45 lat.

3. Prawdy i mity o Generacji Y

Nowe pokolenie pracowników wchodzących na rynek oczekuje od pracodawcy umożliwienia intensywnego rozwoju, wyzwań zawodowych, jasnej ścieżki kariery oraz równowagi pomiędzy pracą i życiem osobistym. Takie zdanie na temat Generacji Y znajdziemy w cytowanym już wcześniej raporcie Deloitte. Dodatkowo pokolenie Y, zwane złośliwie „ludźmi w klapkach” jest wyposażane w następujące cechy:

- doskonała znajomość nowoczesnych technologii (Internet, telefony komórkowe, tablety, i-Pody itp.),
- nastawienie na zmiany i innowacje, kreatywność,
- niezależność i ambicja,
- skłonność do pracy w zespole,
- wysoka samoocena, jasne określanie oczekiwań,
- roszczeniowa postawa wobec pracodawcy,
- mniejsza (niska?) lojalność wobec pracodawcy,
- duże zaangażowanie w pracę, która ich interesuje,
- niechęć podporządkowania się procedurom, normom i wartościom firmowym,
- duże znaczenie wizerunku firmy, w jakiej pracują,
- zadaniowe podejście do pracy,
- wygórowane oczekiwania płacowe.

Dla menedżerów zarządzających pracownikami GenY istotne jest, które cechy opisujące to pokolenie występują rzeczywiście wśród ich podwładnych, a jakie są jedynie obiegową prawdą lub mitem.

4. Motywowanie Generacji Y – krok po kroku

Zbudowanie skutecznego systemu motywacyjnego, dostosowanego do oczekiwań pracowników nowego pokolenia, wymaga działań podzielonych na kilka etapów:

1. Badanie czynników motywujących pracowników,
2. Analiza wyników badań,
3. Konstrukcja systemu motywacyjnego,

4. Warsztaty i coaching dla menedżerów.

Pierwszym krokiem jest przeprowadzenie badań dotyczących identyfikacji czynników motywujących pracowników. Badania prowadzone przez firmę doradczą Jotconsult pozwalają na poznanie czynników, które zdaniem pracowników wpływają na ich motywację, a także na wykrycie czynników motywujących i demotyujących pracowników w ich aktualnym miejscu pracy.

Analiza danych otrzymanych w wyniku badania pozwala na określenie rzeczywistych źródeł motywacji pracowników Generacji X i Generacji Y (oraz wcześniejszego pokolenia 1946-1964 – ang. Baby Boomers).

Wyniki analizy pozwalają na precyzyjny dobór elementów skutecznego systemu motywacyjnego (nie tylko systemu wynagrodzeń!).

Wdrożenie tego systemu wymaga rozwoju umiejętności menedżerów w zakresie motywowania pracowników i doskonalenia praktycznego stosowania tych umiejętności w firmie poprzez coaching. Bez zmiany postaw menedżerów trudno jest wdrożyć nawet najlepiej zaprojektowany system motywacyjny.

Podsumowanie

Generacja Y, wkraczająca obecnie do firm, to wyzwanie przed jaki stoją zarządy przedsiębiorstw, menedżerowie i wspierające ich działy HR. Bez wdrożenia konkretnych działań w obszarze motywowania pracowników, nie jest możliwe efektywne wykorzystanie potencjału tkwiącego w pokoleniu Y do budowy przewagi konkurencyjnej firmy.