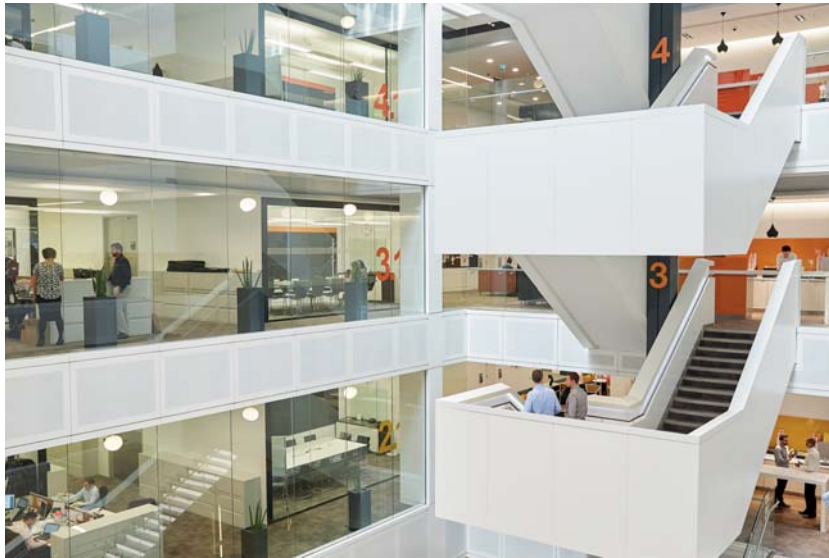


# Różne pokolenia w firmie – potencjał, który warto wykorzystać



# Spis treści:

---

- 3** Wstęp
- .....
- 4** Jak rekrutować różne pokolenia?
- .....
- 8** Różne pokolenia, różny sposób pracy
- .....
- 14** Narzędzia motywacji pracowników z odmiennych pokoleń
- .....
- 17** O inicjatywie PwC HR Executive Club
- .....

# Wstęp

# 76%

*prezesów z regionu Europy Środkowo-Wschodniej wskazuje dostęp do talentów i kluczowych umiejętności jako największe zagrożenie dla ich biznesu*

źródło: PwC „CEO Survey 2017”

Współpraca przedstawicieli różnych generacji nie jest zjawiskiem nowym. Nigdy wcześniej jednak różnice pomiędzy nimi nie były tak widoczne. Wszystko za sprawą cyfrowej transformacji, która w niezwykle krótkim czasie podzieliła starszych i młodszych ze względu na nastawienie do nowych technologii, umiejętności ich stosowania, otwartości na nowinki. To oczywiście uogólnienie, pokazuje jednak pewien kierunek zmian, z jakim mamy wszyscy do czynienia.

Nie bez powodu w badaniu PwC „*Millennials at work Reshaping the workplace*” niemal połowa reprezentantów pokolenia Y stwierdziła, że dostrzega u swoich przełożonych niezrozumienie stosowania nowych technologii. Dla nich samych wszystko, co cyfrowe, stanowi naturalne środowisko, znane przecież prawie od dzieciństwa.

Starsze pokolenia zdają sobie sprawę z wymagań, jakie stawia przed nimi cyfrowa rzeczywistość. Choć bardzo dużo mówi się o „rynku pracownika”, tak naprawdę chodzi o pracowników o bardzo wąskich kompetencjach, związanych z obszarami takimi jak data analytics, cyberbezpieczeństwo, sztuczna inteligencja. Zmiany przebiegające pod dyktando transformacji digital pociągają za sobą konieczność zdobywania nowych, pożądanych w danym momencie na rynku umiejętności. Pociągającym jest jednak fakt, że aż 74% pracowników przebadanych przez PwC na potrzeby raportu „*Workforce of the future*” deklaruje chęć zdobywania nowych kompetencji. Co ciekawe, nie oczekują, że to pracodawcy będą dbać o ich rozwój, są gotowi sami zainwestować w podnoszenie kwalifikacji.

Luka kompetencyjna związana z technologiami, choć oczywiście istnieje, jest barierą do pokonania. Pracodawcy z pewnością powinni wziąć część odpowiedzialności za jej zmniejszenie, angażując pracowników w dopasowane szkolenia, tworząc interdyscyplinarne (i ponadpokoleniowe) zespoły projektowe, czy wzmacniać otwarte przywództwo.

Nie tylko jednak nowe technologie różnicują pokolenia obecne na rynku pracy. Wraz ze zmianami z ostatnich lat inaczej wygląda także proces rekrutacji. Innego podejścia oczekują przedstawiciele *baby boomers* czy pokolenia X, a innego millenials. Ci pierwsi nadal stawiają na tradycyjną rozmowę bezpośrednią, dla młodszych rekrutacja bez problemu może przybrać formę wideorozmowy. Wszystkie grupy cenią u swoich pracodawców także inne wartości – stabilność to jedno, ale także pozycja marki, jej społeczne działania, itp. Tego typu odmienności przejawiają się także w elementach motywujących pracowników do pracy, oczekiwaniach względem przestrzeni biurowej, czy sposobów komunikacji. Warto jednak odejść od postrzegania tej sytuacji w kategoriach wyzwań, skupiając się raczej na możliwościach, jakie daje wielopokoleniowy (i zróżnicowany także pod względem charakterologicznym) kapitał ludzki.

Zróżnicowane oczekiwania, osobowości, style pracy czy komunikacji prowokują (w dobrym znaczeniu tego słowa) do „zaplanowania” na nowo i bardziej elastycznie całego środowiska pracy. Paradoksalnie, nowe technologie (odpowiedzialne za większość zmian) oferują także narzędzia do zarządzania obszarem ludzkim. Sztuczna inteligencja pozwala np. na zbadanie kultury organizacyjnej, dopasowania do niej pracowników, zbadania ich potrzeb, motywacji, mocnych i słabych stron, czy predyspozycji zawodowych. Dzięki takiej wiedzy dużo łatwiej patrzeć na pracowników bardziej indywidualnie, a nie tylko poprzez „pokolenia”.

Zapraszam Państwa do lektury niniejszego raportu, stanowiącego podsumowanie dyskusji i warsztatów, które miały miejsce 29 listopada 2017 r. w trakcie spotkania „*HR Executive Club: jak z sukcesem łączyć pokolenia w firmie*”. Mamy nadzieję, że będzie to dla Państwa cenna i inspirująca dawka wiedzy.

**Anna Szczoblewska**

Dyrektor zespołu People & Change w PwC

# Jak rekrutować różne pokolenia?





## Eustachy Bielecki

Head of Growth w portalu Kariera.pl,  
członek rady programowej HR Executive Club

Gośćmi specjalnymi warsztatu byli Iwona Tur, CEO Bulldogjob.pl oraz Maciej Hassa, dyrektor zarządzający w Grupie Absolvent.

# 69%

firm w Europie Środkowo-Wschodniej jest w trakcie zmiany strategii działań HR, aby poprawić umiejętność przyciągania talentów do organizacji

źródło: PwC „CEO Survey 2017”

Rynek rekrutacji definiuje się na nowo. Firmy zmagające się z coraz większymi brakami pracowników (według danych GUS w Polsce w III kwartale 2017 r. było 131 tys. nieobsadzonych miejsc pracy) powinny na nowo przemyśleć strategię dotarcia do kandydatów, by wygrać „bitwę o talent”. Wyzwań, które stoją przed menedżerami HR, jest sporo. Od rozwoju kompetencji zespołów rekrutacyjnych (marketing, analityka), poprzez testowanie nowych kanałów pozyskiwania kandydatów aż po automatyzację biurowych procesów, które stoją na przeszkodzie wprowadzaniu zmian w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi.

Z perspektywy budowania międzypokoleniowych zespołów pracodawcy muszą być wystarczająco elastyczni, by sprostać oczekiwaniom pracowników z ponad 40-letnią różnicą wiekową. Bowiem każda grupa pokoleniowa obecna na rynku ma inne wartości, podejście do życia, a przede wszystkim sposób poszukiwania i wykonywania pracy.

Wyłonienie dopasowanego *Employee Value Proposition* (pakiet korzyści finansowych i pozapłacowych, który oferuje pracodawca swoim pracownikom) jest punktem wyjścia w budowaniu zintegrowanej strategii rekrutacyjnej. Podczas gdy dla „zetek” i millenialsów wielkość organizacji, międzynarodowy zespół czy programy mentorskie będą kluczowymi czynnikami wpływającym na decyzję o wzięciu udziału

w procesie rekrutacyjnym, starsi pracownicy zwrócą uwagę na stabilność zatrudnienia, elastyczny wymiar pracy czy dedykowane programy emerytalne wewnątrz firmy.

Różnić się będą również kanały dotarcia do potencjalnych kandydatów oraz format treści rekrutacyjnych. W realiach rynku pracownika przestarzały model ogłoszeń na portalach pracy jest coraz mniej efektywny. 73% „zetek” i millenialsów (wiek 18-34) znalazło swoją ostatnią pracę za pośrednictwem mediów społecznościowych (*Aberdeen Group, 2015*). Ogłoszenie rekrutacyjne otrzymuje średnio 28% więcej aplikacji, gdy jest uzupełnione materiałem video (*Kariera.pl, 2017*). Optymalizacja działań w mediach społecznościowych, profilowanie behawioralne czy marketing rekrutacyjny oparty o big data to trendy, które już teraz mają przełożenie na kształtowanie długoterminowych strategii rekrutacyjnych pracodawców.

Budując kompleksowy plan pozyskiwania pracowników warto pamiętać o spójności w pozycjonowaniu marki pracodawcy. Dopasowując format ogłoszeń i kanały rekrutacyjne do grup potencjalnych pracowników, nie możemy tworzyć odmiennych obrazów tej samej firmy. Komunikowane wartości, misja oraz cele biznesowe powinny być jedne i spójne dla czterech różnych pokoleń wiekowych.

# Branża IT jako R&D na rynku HR

**Iwona Tur**

CEO Bulldogjob.pl

*W trakcie rozmowy na temat rekrutacji w branży IT doszliśmy do wniosku, że jest to prawdziwy poligon doświadczalny! W tej branży wypróbowuje się metody, które niedługo będą potrzebne także w innych dziedzinach biznesu.*

13 lat temu, kiedy zaczynałam pracę w japońskim softwarehouse, zatrudniającym głównie specjalistów IT, wystarczyło jedynie spojrzeć na proces rekrutacyjny, żeby zobaczyć, że pozyskiwanie nowych kandydatów do pracy rządzi się zupełnie innymi prawami, niż w innych branżach. Obserwując rynek pracy w Polsce obecnie (nie tylko w IT) widzę, że moje problemy sprzed 13 lat to teraz problemy właściwie wszystkich rekruterów, niezależnie od obszaru działalności.

W skutecznym pozyskiwaniu kandydatów na rynku, na którym to pracownik rozdaje karty, bardzo ważna jest prawda i autentyczność firmy. Dlatego trzeba przyjrzeć się jej fundamentowi – tożsamości, wartościom – i to nie wartościom deklarowanym – ale tym, które rzeczywiście wyznaje się na co dzień. Każdy z pracowników powinien je znać, czuć i umieć wyartykułować. Ta baza jest wspólna przy

pozyskiwaniu kandydatów ze wszystkich grup wiekowych. Sposób komunikowania wartości firmy może być już dopasowany do grupy, ale spójny z organizacją. Pamiętajmy, że w tak szybko i bezustannie rozwijającej się branży, pracownikom zależy przede wszystkim na rozwoju, czyli nauce. Jeśli w naszej firmie mamy pracowników, od których można się uczyć, „seniorów po 40-ce” – chwalmy się nimi. Zachęćmy ich do dzielenia się wiedzą, w prosty i przystępny sposób pokażmy „zетkom”, że różnorodność to duży atut. Obie grupy to ludzie świadomi swojej wartości, cenią sobie partnerstwo i życie prywatne. U jednych work-life balance wynika z życiowej stabilizacji (rodzina, dzieci), u drugich mają znaczenie czasy, w których się urodzili: nie mają kredytów, więc nic nie zmusza ich do stawiania pracy ponad wszystko.

Myślę, że oba te środowiska wymuszają partnerskie stosunki w relacji pracodawca – pracownik. Wyzwaniem, jakie stoi przed pracodawcą jest edukacja i wypracowanie dobrej komunikacji pomiędzy tymi grupami nie tylko w trakcie rekrutacji, ale i na pokładzie firmy. Trudniejsze od pozyskania tych grup jest według mnie wypracowanie umiejętności współpracy i komunikacji pomiędzy nimi.

# Jak stworzyć idealny program stażowy dla najmłodszych pracowników?

## Maciej Hassa

.....  
dyrektor Zarządzający  
w Grupie Absolvent

*„Zetki” poszukują wyzwań, odpowiedzialności, poczucia wpływu i możliwości rozwoju swojej kariery. Staże, które nie dostarczają im tych aspektów, nie przyniosą pracodawcy ani kandydatowi pełnych korzyści. Stażyści to przecież naturalni przyszli eksperci.*

Podczas staży należy zadbać o rozwój „zetek” i wspierać ich w początkowych tygodniach pracy, tak by umożliwić im sprawne zaaklimatyzowanie się w organizacji. Jeśli ktoś nie ma czasu na porządny *onboarding*, pokazanie wartości firmy i ciągły *feedback* nie powinien organizować dla nich staży. Możliwość rotacji czyli współpracy z kilkoma działami w firmie, dodatkowe zadanie w formie projektu pozwalające się wykazać, pomoże dokładniej zrozumieć młodym, co chcą w przyszłości robić, ale i da im poczucie wpływu, na którym tak im zależy. „Zetki” chcą być wrzucone na głęboką wodę, a w razie potrzeby – wsparte wiedzą, doświadczeniem i otwartością innych pracowników.

Oczywiście prowadzenie programu stażowego to jedno, a znalezienie dobrych kandydatów z potencjałem rozwojowym to kompletnie inna kwestia. Pamiętajmy, by promocja programu była spójna z jego przebiegiem. Komunikacja musi być odzwierciedleniem rzeczywistości.

Kluczowe będzie także to, jak mówimy – nie sprawdzą się standardowe slogany wykorzystywane przez wszystkich. Komunikaty muszą być ciekawe (np. gra słów) czy nieść za sobą jakąś historię.

Pamiętajmy o atutach płynących nie tylko z pozycjonowania firmy, ale także z jej marki. Jeśli pracodawca ma silną markę produktową, warto to wykorzystać. Kluczowy jest też sam proces rekrutacyjny – prosty do zrozumienia oraz szybki w kontekście informacji zwrotnej. Jeśli rekruter nie będzie działać szybko, to najlepsi kandydaci znikną. A gdzie się komunikować? Najlepiej tam, gdzie spędzają czas młode osoby – media społecznościowe, YT, uczelnie, a nawet centra rozrywki. Dobrym przykładem są kampanie PZU, „Kura” oraz „Thor”, które cieszyły się bardzo dużą popularnością wśród studentów – łącały określone reguły i opowiadały spójną, ciekawą i kreatywną historię.

Świetnym przykładem może być akcja „Rozkoduj swój potencjał” zrealizowana dla firmy Samsung. Ciekawe i niebanalne hasło, zadanie algorytmiczne będące wyzwaniem i pozwalające się uczyć. To wszystko oprawione w ciekawą promocję w odpowiednich miejscach i oprawione w niestandardowy *key visual* to recepta, która może zaangażować „zетки”, ale także i millenialsów.

# Różne pokolenia, różny sposób pracy







## Grażyna Raszkowska

Redaktor naczelna portalu Kariera.pl,  
członek rady programowej HR Executive Club

Gośćmi specjalnymi warsztatu były Alina Smolarek, dyrektor HR w Enel-Med oraz Barbara Zonik, dyrektor HR w Grupie Eurozet.

Stopa zatrudnienia w grupie wiekowej 55-64 lat w Polsce wyniosła w 2016 r.

# 46,2%

tymczasem w Szwecji 75,5%

źródło: PwC „Golden Age Index”

W 2020 roku millennialsi będą stanowić

# 50%

globalnej siły roboczej

źródło: PwC „Millennials at work Reshaping the workplace”

Dyskutując o wielopokoleniowości w miejscu pracy warto zastanowić się, jak przekuć nieodwracalne i nieuniknione przeobrażenia zachodzące na rynku pracy w oczywiste korzyści dla biznesu i organizacji.

Zaangażowanie czterech pokoleń (*baby boomers*, X, Y i Z) koegzystujących na równych prawach w firmach, w tworzenie wymiernych, pozytywnych rezultatów dla przedsiębiorstw, to zadanie, przed którymi stoją dziś menedżerowie na różnych poziomach firmowej hierarchii. Najważniejsze wydaje się rozpoznanie i zrozumienie sytuacji wyjściowej – czyli tego, jakie są możliwe ryzyka stojące przed zróżnicowanymi pod względem wiekowym zespołami pracowniczymi. Aby efektywnie zarządzać zespołami, których członkowie charakteryzują się tak odmiennym podejściem zarówno do spraw zawodowych, jak i do stylu życia, należy znaleźć klucz do właściwego motywowania i zarządzania. Jednak nie może to być aktywność wyłącznie dyskursywna, z kategorii „sztuka dla sztuki”, ale taka, która doprowadzi do rezultatów podlegających weryfikacji biznesowej.

Tworzenie takich praktycznych modeli podziału odpowiedzialności wydaje się być rozłożone pomiędzy poszczególnych menedżerów, z tym, że szefowie działów HR odgrywają w tym podziale – w mojej opinii – wiodącą rolę.

Podobieństwo organizacji takich jak Eurozet i Enel-Med w zakresie wielopokoleniowości polega na tym, że elitę zawodową stanowią tam osoby znajdujące się w starszym przedziale wiekowym, które na co dzień współpracują z osobami dużo od siebie młodszymi, zajmującymi najczęściej stanowiska operacyjne. Natomiast szereg różnic uwidacznia się w sposobie komunikacji i podejściu do rozwiązywania już zaistniałych i potencjalnych konfliktów. W grupie medialnej kilka procent osób

spośród wszystkich zatrudnionych redaktorów to „gwiazdy” o głośnych nazwiskach, natomiast rzesza młodszych dziennikarzy to osoby, które między innymi obsługują na co dzień portale internetowe związane ze stacjami radiowymi Eurozet. Sposób podejścia do tematów dziennikarskich wypracowany przez „antenowców”, czyli osoby znane z audycji radiowych, a tymi, których zadaniem jest m.in. dbanie o „klikalność” na portalu, bywa często kompletnie odmienny. Zauważenie tego problemu i próba zażegnania ewentualnych konfliktów, spoczywa nie tylko na kierownikach odpowiedzialnych za pracę redakcyjną, ale w dużej mierze także na dziale HR. Odrębnym zagadnieniem pozostaje kwestia mentoringu i relacji mistrz – uczeń.

Z kolei najbardziej pożądaną grupą specjalistów w Enel-Med stanowią doświadczeni lekarze, niejednokrotnie profesorowie, ordynatorzy – sławy w reprezentowanych przez siebie dziedzinach medycyny. W tym przypadku nie chodzi o przekazywanie wiedzy (takie działania mają miejsce np. w szpitalach czy ośrodkach akademickich). Wyzwaniem jest natomiast codzienne współdziałanie „firmowej elity” z osobami z działów recepcji czy infolinii obsługujących zgłoszenia pacjentów. Dlatego najważniejsze stało się tam takie wypracowanie modelu współpracy, który uwzględniałby wspólny cel, jakim w tym wypadku jest komfort obsługi pacjentów, zarówno od strony porady lekarskiej, jak i samej organizacji wizyty.

W mojej opinii to, czy wielopokoleniowość staje się przewagą czy balastem dla danego przedsiębiorstwa – niewątpliwie zależy od postawionych przez organizację celów, których sformułowaniem powinni zająć się przekonani do nich i zaangażowani w rozwój firmy szefowie HR. Oczywiście wspólnie z pozostałymi menedżerami innych działów.

# Wielopokoleniowość jako szansa

**Alina Smolarek**

dyrektor HR w Enel-Med

*Zaletą firmy rodzinnej, jaką jest Enel-Med, jest ciągłość strategii i myślenie długoterminowe, co pozwala na wypracowanie kultury organizacyjnej. Enel-Med to ponad 3600 osób, które łączy orientacja na pacjenta i klienta. Niezależnie od wieku czy zajmowanej pozycji w organizacji, nasi pracownicy są motywowani do patrzenia na wykonywane przez siebie zadania oczami pacjentów i klientów.*

Stosujemy różnorodne sposoby pracy, biorąc pod uwagę zróżnicowane potrzeby ludzi w różnym wieku. Proces obsługi pacjenta gładko łączy pokolenia. Pacjent ma pierwszy kontakt z młodymi ludźmi z pokolenia millenialsów, a następnie kontynuuje proces leczenia w kontakcie z lekarzami. Obecnie Enel-Med zatrudnia 1800 lekarzy. 80% z nich to ludzie po 40. roku życia. Średnia wieku lekarza Enel-Med to 51 lat. Pozostały personel medyczny to 900 osób. Ich średnia wieku to 39 lat. Nasi najmłodszy pracownicy to osoby pracujące na recepcjach w centrach medycznych oraz konsultanci Call Center. Stanowią grupę ponad 400 osób, a średnia ich wieku to 25 lat. Tak zróżnicowany pod względem wieku zespół wymaga zupełnie innych sposobów komunikacji. Stawia również wyzwania w obszarze budowania zaangażowania.

Lekarze oraz pozostały personel medyczny zostają w firmie na długo. Poziom fluktuacji lekarzy w 2017 roku wynosił 5%, pozostali pracownicy medyczni rotują na poziomie 7%. Inaczej wygląda kwestia stabilności w zespole obsługi klienta, gdzie w 2016 roku poziom rotacji wyniósł około 30%. Pomimo tych wyzwań pacjenci wysoko oceniają usługę

medyczną Enel-Med. W ankiecie satysfakcji pacjenta, w skali od 1 do 6, gdzie 6 oznacza maksymalny poziom zadowolenia, usługi medyczne uzyskują wynik 5,6, natomiast poziom obsługi 5,4. To stanowi potwierdzenie dla skuteczności naszych działań. Jak zatem Enel-Med radzi sobie z wielopokoleniowym zespołem?

Zacznijmy od doceniania. Nasz system oceny pracy jest zbudowany na perspektywie pacjenta. Wyróżniamy tych lekarzy, których doceniają nasi pacjenci. Dzięki uzyskaniu wysokich not od pacjentów, zarówno lekarze, jak i pozostały personel medyczny, mogą znaleźć się w prestiżowym programie motywacyjnym enel-klub. Pochwały od pacjentów publikujemy w wewnętrznym portalu społecznościowym, a chwaleni pracownicy obsługi klienta są premiowani biletami do kina.

Kolejnym istotnym elementem jest bieżąca informacja zwrotna oraz wdrażanie zmian do procesów obsługowych. Służą temu spotkania zespołów na miejscu w placówce medycznej oraz cykliczne spotkania lekarzy. Na wewnętrznym portalu społecznościowym działają grupy tematyczne, których celem jest szybka wymiana informacji. Szczególnie prężna jest grupa wspierająca rozwój systemu medycznego do obsługi pacjenta.

Nasz system komunikacji wewnętrznej został dopasowany do potrzeb poszczególnych grup pracowniczych. Lekarze chętnie korzystają z Intranetu. Ważne komunikaty odbierają za pomocą okna dialogowego na stronie logowania do systemu medycznego. Młodzi pracownicy obsługi klienta wolą wewnętrzny portal społecznościowy.

# Wielopokoleniowość jako szansa

Ważny jest również dobór benefitów. Program opieki medycznej dostosowujemy do potrzeb pracowników w różnym wieku. W zależności od grupy zawodowej oferujemy szyte na miarę zakresy usług oraz pakiety rodzinne. Wewnętrzny dział HR jest jednym z najbardziej wymagających klientów Enel-Med. Benefit w postaci opieki medycznej w wielu firmach stał się standardem. Oferując własne usługi naszym pracownikom musimy być tego jeszcze bardziej świadomi. Zadowolenie z realizacji usługi medycznej w ramach programu pracowniczego to nasz najlepszy *employer branding*. Tak budujemy zaufanie do marki oraz zaangażowanie w proces obsługi pacjenta.

Z myślą o młodych wdrożyliśmy karnety sportowe oraz platformę zniżkową, dzięki której można zakupić między innymi bilety do kina na preferencyjnych warunkach. W codziennej pracy coraz większe znaczenie odgrywa digitalizacja procesów usługowych, która jest elementem oczekiwanym zarówno przez pacjentów, jak i młodszą część naszej kadry. W Enel-Med wielopokoleniowość traktujemy jako szansę, a nasi pracownicy doceniają takie podejście.



# Wielopokoleniowość w pracy – wada, czy zaleta?

## Barbara Zonik

dyrektor HR  
w Grupie Eurozet

Warunki w jakich powstają i funkcjonują współczesne organizacje podlegają radykalnym zmianom, a biorąc pod uwagę postęp technologiczny, procesy te zachodzą jeszcze szybciej niż kiedykolwiek, zwłaszcza w tak dynamicznym środowisku pracy jakim jest radio. Dla menedżerów zarządzających swoim zespołem, dla działów HR, oznacza to konieczność sprostania wielu wyzwaniom – jednym z nich jest sprawna kooperacja wielu generacji pracowników. W grupie Eurozet robimy wszystko, aby nasi pracownicy mieli komfortowe warunki do międzypokoleniowego dialogu, tym bardziej, że ze względu na złożoną strukturę naszej firmy (począwszy od zespołów dziennikarskich, działów online, jak i kadr), pracują u nas zarówno dziennikarze z wieloletnim stażem i doświadczeniem antenowym, jak i charyzmatyczne młode osoby, które dopiero zdobywają pierwsze szlify kształcąc się przykładowo na specjalistów online.

Duża różnorodność osobowości, zainteresowań, poglądów naszych pracowników bez wątpienia jest naszym atutem. Są wśród nas zarówno przedstawiciele *baby boomers* (ur. 1946-64, stanowią 8% Radia Zet), pokolenia X (ur. 1965-80, najwięcej, 47% znajdziemy ich w Chilli Zet i Radio Plus), Y tzw. *millenials* (ur. 1981-93, to 42% zespołu Antyradia) i Z (ur. po 1994, którzy zajmują się głównie on-line, 3%) – pokoleń, które co innego motywuje, a co innego podcina im skrzydła.

Dla jednych ważna jest stabilizacja i poczucie bezpieczeństwa w miejscu pracy, inni w swoich zawodowych wyborach kierują się potrzebą kreatywnej pracy twórczej i potrzebą ciągłego rozwoju. Millenials i pokolenie Z zazwyczaj nie potrafią żyć bez Internetu i urządzeń mobilnych, dla wcześniejszych generacji nowe technologie nie są aż tak istotne. Generacja X natomiast musi przyzwyczać się do zmian, których nie obawiają się młodsze pokolenia – elastyczność zatem w tym wypadku to podstawa. Mamy świadomość także tego, że każda generacja, każdy człowiek wnosi do organizacji unikalny zestaw wiedzy, umiejętności i talentów, co stanowi niewątpliwie ogromną wartość naszej firmy.

Współpraca z wielopokoleniowym zespołem pracowników to ogromne wyzwanie dla naszego działu HR oraz zarządu firmy. Dlatego też cały czas pracujemy nad programem rozwojowym dla naszej wielopokoleniowej kadry managerskiej. Przykładowo ustaliliśmy, że bardzo ważne jest przygotowanie dla niej takich warsztatów, które zintegrują cały zespół i uspołnią komunikację, co niewątpliwie w efekcie przełoży się na wzajemne zrozumienie pracowników. Postanowiliśmy zatem minimum raz w roku organizować spotkania kadry managerskiej wyższego i średniego szczebla, tzw. TOP 50. Podczas tegorocznej edycji zagraliśmy całym zespołem w interaktywną grę Smile Urbo – było to niesamowite przeżycie zarówno dla millenialsów, jak i starszych „X-ów”.

# Wielopokoleniowość w pracy – wada, czy zaleta?



Siła wielopokoleniowego zespołu tkwi w tym, że jego członkowie wymieniają się kompetencjami, co oznacza, że wzajemne przekazywanie wiedzy odbywa się od osób najbardziej do najmniej doświadczonych, kompetencji zaś od tych, które je mają, bez względu na wiek osoby przekazującej. Co więcej, zauważyliśmy, że wszystkie pokolenia coraz lepiej odnajdują się w interaktywnym dialogu, coraz rzadziej młodsze pokolenia angażują się wyłącznie w „naśladownictwo” i bierne przyswajanie informacji. Dlatego też młodzi ludzie w naszych zespołach częściej otrzymują duże pole decyzyjne, co wpływa na zmianę ich podejścia do obowiązków i zwiększa ich poczucie odpowiedzialności za powierzone zadania. Nie oznacza to jednak, że model „mistrz – uczeń” odchodzi do lamusa. Kompetencji dziennikarskich autorytetów i wybitnych osobowości nie da się zastąpić, a mistrzowie chętnie dzielą się wiedzą z młodszymi kolegami, dla których są niedoścignionym wzorem.

Każda różnorodność, nie tylko pokoleniowa, na pewno pozytywnie wpływa na zespół i absolutnie nie powinna być postrzegana w kategoriach zagrożeń, czy potencjalnych źródeł konfliktów. Przede wszystkim należy w niej upatrywać wzrostu efektywności pracy i większej kreatywności, która jest drogą do sukcesu całej organizacji.

*Wielopokoleniowość to bez wątpienia spora zaleta każdego zespołu pracowniczego, a umiejętnie wykorzystana pozwala budować świadomość oraz tolerancję na różnorodność postaw i opinii.*

# Narzędzia motywacji pracowników z odmiennych pokoleń





## Angelika Chimkowska

Ekspert osławiania zmian,  
członek rady programowej HR Executive Club

Gościem specjalnym warsztatu  
była Małgorzata Golałowska,  
HR Manager w firmie 3M Poland.

# 25%

pracowników za idealnego  
pracodawcę uważa firmę,  
która odzwierciedla ich  
własny system wartości

źródło: PwC „Workforce of the future”

*Wiele badań dotyczących retencji pracowników podaje, że koszt pozyskania nowego pracownika jest od trzech do pięciu razy większy niż koszt zatrzymania dotychczasowego. Niestety, większość pracodawców działa post factum, próbując zatrzymać pracownika, który zdecydował o odejściu.*

3M Poland ma ponadprzeciętne wyniki jeżeli chodzi o poziom retencji. W firmie rotacja pracowników jest na poziomie kilku procent (w 2016 było to 8%).

Mówi się, że ludzie nie odchodzą od kiepskich firm, ale od kiepskich managerów. W dyskusji między uczestnikami potwierdziło się, że w zasadzie to zły styl przywództwa jest powodem odejścia. Dobry manager potrafi wykorzystać narzędzia pozwalające motywować pracownika. Warto w związku z tym poznać rozwiązania, jakie posiadają najlepsi i co robią, aby wspierać rozwój, motywację i zaangażowanie pracowników.

### Wprowadzenie nowego pracownika

Motywacja pracownika to nie aktywizowanie zniechęconych, ale angażowanie od pierwszego dnia pracy, w czym pomaga skrupulatnie

zaplanowany onboarding. Dla każdego nowego pracownika zostaje rozpisany plan działań i szkoleń na pierwszy etap pracy w firmie, gdzie przełożony jest osobą również zaangażowaną w proces.

Dodatkowo, otrzymuje wsparcie „buddy’ego” – kogoś na równorzędnym poziomie, kto wspiera go i przekazuje know-how dotyczący funkcjonowania w firmie. Osoba ta jest wyznaczana przez managera spośród członków zespołu lub z innych zespołów w ramach *business unit*.

### Roczna ocena pracownika

Przynajmniej raz w roku firma 3M mierzy zadowolenie pracowników za pomocą szczegółowej ankiety, której wyniki są skrupulatnie analizowane i są źródłem nowych działań i pomysłów na zmiany. Roczna ocena pracownicza obejmuje dwa elementy: realizację celów oraz postawy lidarskie. Z pracownikiem przeprowadzana jest rozmowa wstępna, dotycząca realizacji celów, aspiracji pracownika co do dalszej kariery. Następnie zespół, składający się z przełożonego, przedstawiciela HR oraz współpracowników, proponuje docelową ocenę.

Po tym etapie ocena jest przekazana pracownikowi, na jej podstawie uzgodniony jest z pracownikiem plan rozwoju. Ocena odbywa się raz w roku, ale po 6 miesiącach ma miejsce tzw. midterm review.



## Angelika Chimkowska

Ekspert osławajania zmian,  
członek rady programowej HR Executive Club

### Programy i rozwój pracowników

Każdy pracownik ma budżet, w ramach którego planuje z przełożonym program rozwoju. Programy mentorskie z wewnątrz, jak i z zewnątrz organizacji. Ideał do jakiego się dąży to posiadanie mentora przez każdego chętnego pracownika. Ogłoszenia na stanowiska kierownicze zawsze w pierwszej kolejności idą do wewnątrz organizacji i pomiędzy business units. Kompetencje lidarskie są wspierane m.in. poprzez cykl szkoleń dla nowych kierowników „*New Team Leader Development*”.

Nowy kierownik, który ma zarządzać pracownikami otrzymuje wiedzę nt. podstaw roli lidera, zarządzania wynikami, dlaczego różnorodność zespołu i włączenie (*diversity & inclusion*) jest ważne, jak dbać o rozwój, motywowanie i budowanie zaangażowania pracowników, zasady wynagradzania (nie tylko finansowego) itd.

### Cross-mentoring to rozwiązanie idące krok dalej

- Cross-mentoring to połączenie działań i doświadczeń dużych organizacji, które jednocześnie nie są dla siebie konkurencyjne, wnosi wiele wartości dla pracowników na różnych poziomach rozwoju.
- To wyjście poza własną organizację, poznanie nieodkrytych łądów i perspektyw innych biznesów, co zdecydowanie może być mocno inspirujące. Można dowiedzieć się o wiele więcej nie tylko o sobie, ale o innych klientach oraz rynku. Dobrym przykładem cross-mentoringu są działania pomiędzy firmami Siemens – Oracle.





# O inicjatywie PwC HR Executive Club

## HR EXECUTIVE CLUB

HR Executive Club to inicjatywa biznesowa PwC skierowana do osób zajmujących się rozwojem kapitału ludzkiego i zarządzaniem zmianą.

Żyjemy coraz szybciej i jednocześnie poświęcamy coraz mniej czasu na swój własny rozwój. Dlatego w ramach HR Executive Club organizujemy inspirujące spotkania, których celem jest wymiana doświadczeń i wiedzy w gronie osób zajmujących się obszarem HR i zarządzaniem zmianą.

Podczas rozmów dotykamy tematów aktualnych i ważnych, prezentując różne punkty widzenia, bo choć łączy nas podobne doświadczenie zawodowe, działamy w różnorodnych branżach.

Do współtworzenia HR Executive Club zaprosiliśmy uznanych ekspertów związanych z rynkiem pracy, którzy tworzą radę programową inicjatywy.

- **Grażyna Raszkowska**, redaktor naczelna portalu Kariera.pl
- **Angelika Chimkowska**, ekspert oswojania zmian, autorka książki „Psychologia zmiany w życiu i biznesie”
- **Eustachy Bielecki**, Head of Growth w Kariera.pl
- **Edwin Bendyk**, dyrektor Ośrodka Badań nad Przyszłością w Collegium Civitas

Więcej o HR Executive Club na stronie  
[www.pwc.pl/hr-executive-club](http://www.pwc.pl/hr-executive-club)

# Kontakty

## PwC



### **Anna Szczebłewska**

Dyrektor, zespół People & Change w PwC

**T:** +48 502 184 493

**E:** [anna.szczebłewska@pwc.com](mailto:anna.szczebłewska@pwc.com)



### **Cezary Żelaźnicki**

Partner zarządzający kancelarią PwC Legal

**T:** +48 519 507 081

**E:** [cezary.zelaznicki@pwc.com](mailto:cezary.zelaznicki@pwc.com)



### **Joanna Narkiewicz-Tarłowska**

Dyrektor, dział prawnopodatkowy PwC

**T:** +48 502 184 764

**E:** [joanna.narkiewicz-tarlowska@pwc.com](mailto:joanna.narkiewicz-tarlowska@pwc.com)

## Rada programowa HR Executive Club



### **Grażyna Raszkowska**

Redaktor naczelna Kariera.pl

**E:** [grazyna.raszkowska@kariera.pl](mailto:grazyna.raszkowska@kariera.pl)



### **Angelika Chimkowska**

Ekspert oswojania zmian

**E:** [angelika@chimkowska.com](mailto:angelika@chimkowska.com)



### **Eustachy Bielecki**

Head of Growth, Kariera.pl

**E:** [eustachy.bielecki@kariera.pl](mailto:eustachy.bielecki@kariera.pl)



### **Edwin Bendyk**

Dyrektor Ośrodka Badań nad Przyszłością,  
Collegium Civitas

**E:** [edwin.bendyk@civitas.edu.pl](mailto:edwin.bendyk@civitas.edu.pl)

© 2018 PwC Polska Sp. z o.o. Wszystkie prawa zastrzeżone. W tym dokumencie nazwa „PwC” odnosi się do podmiotu lub podmiotów wchodzących w skład sieci PwC, z których każda stanowi odrębny i niezależny podmiot prawny. Dowiedz się więcej na [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure)

Celem PwC jest budowanie społecznego zaufania i rozwiązywanie kluczowych problemów. Jesteśmy siecią firm działającą w 157 krajach. Zatrudniamy ponad 236 tys. osób dostarczających naszym klientom najwyższą jakość usług w zakresie audytu, doradztwa biznesowego oraz doradztwa podatkowego i prawnego. Dowiedz się więcej na [www.pwc.pl](http://www.pwc.pl)