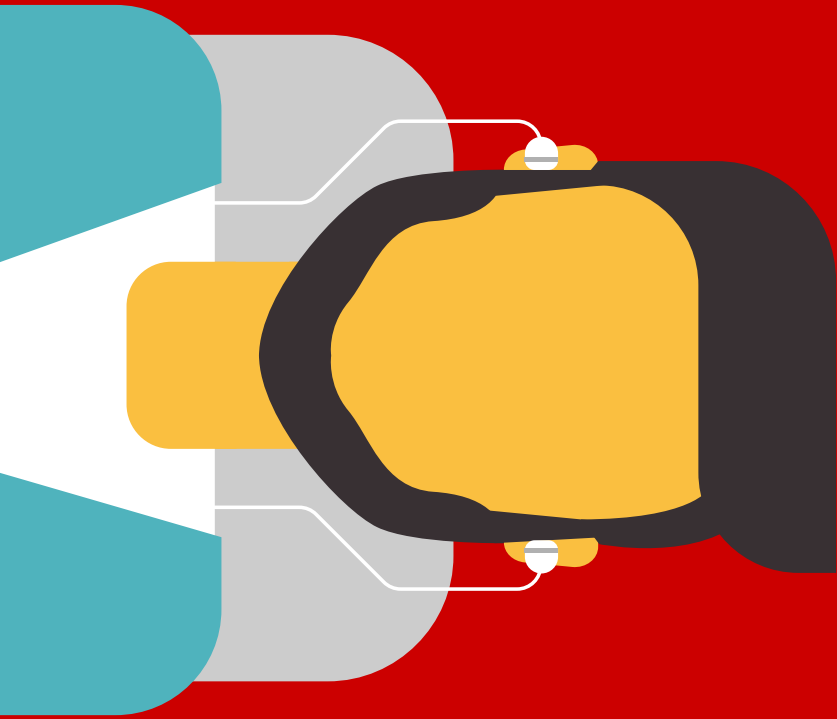
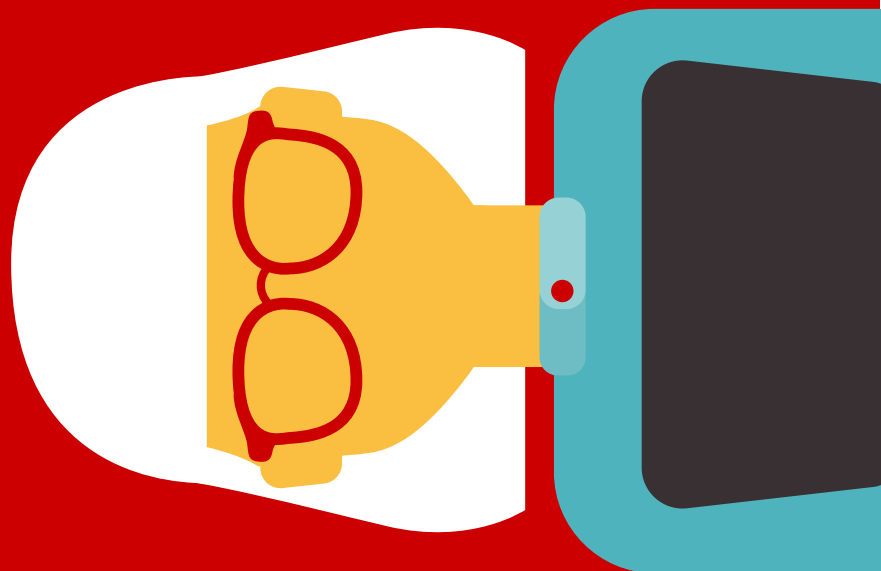


STAPLES[®]
Make More Happen[®]



Pokolenie współpracy

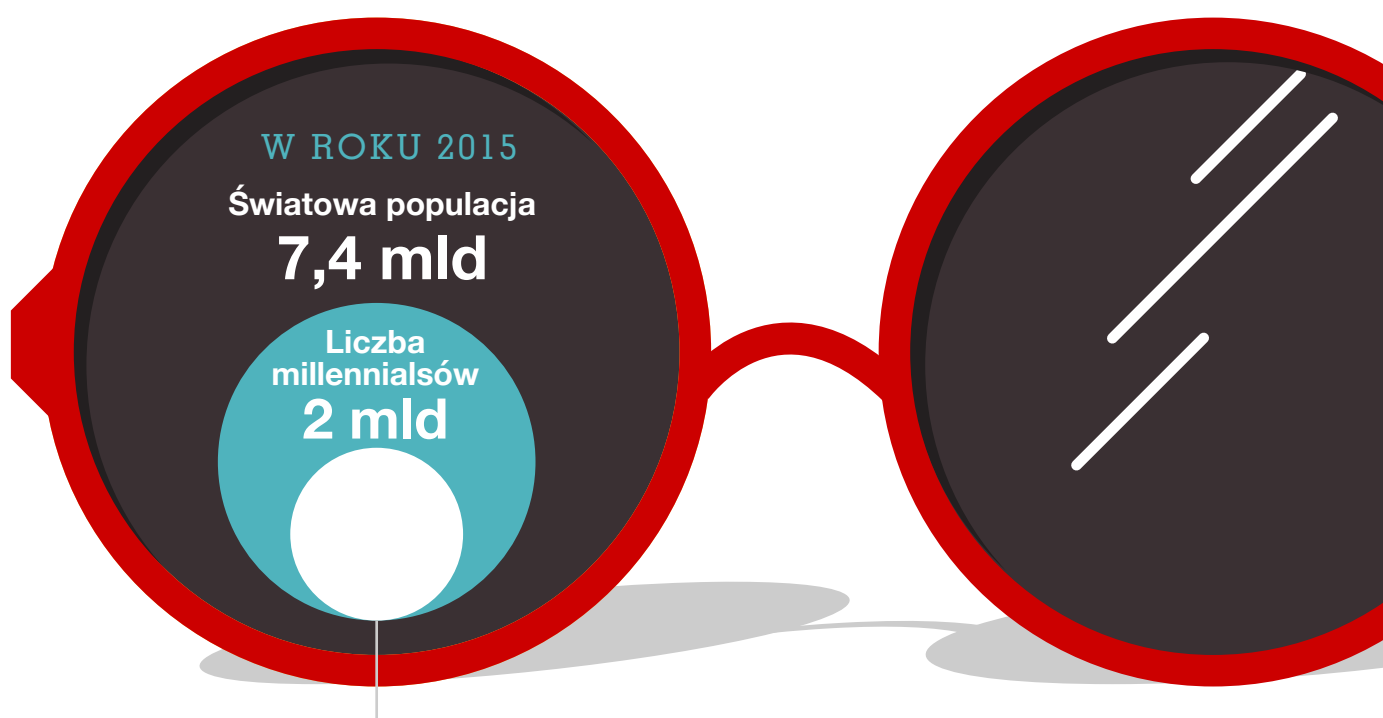
wzrost liczby millennialśw
w miejscach pracy



Millennialsli rzeczownik

- 1 Pokolenie ludzi urodzonych między początkiem lat 80. i połową lat 90.
- 2 Niedawne, ale znaczące uzupełnienie kadry pracowników.
- 3 Zagadka dla ich wcześniejszych pokoleń pracowników, pokolenia X (początek lat 60. do początku lat 80.) i baby boomersów (od połowy lat 40. do połowy lat 60.).

Pracownik z pokolenia millennialsów (zwanego także pokoleniem Y) ma inne oczekiwania związane z pracą od pracownika z pokolenia X czy pokolenia baby boomersów. Tym samym zmienia on oblicze współczesnego miejsca pracy. Osoby z tego pokolenia tłumnie wchodzą na rynek pracy i wywierają w ten sposób wpływ na każdy aspekt pracy, od stylu zarządzania, przez wykorzystanie technologii, na fizycznym miejscu pracy kończąc.



Liczba millennialsów w Europie
592 miliony

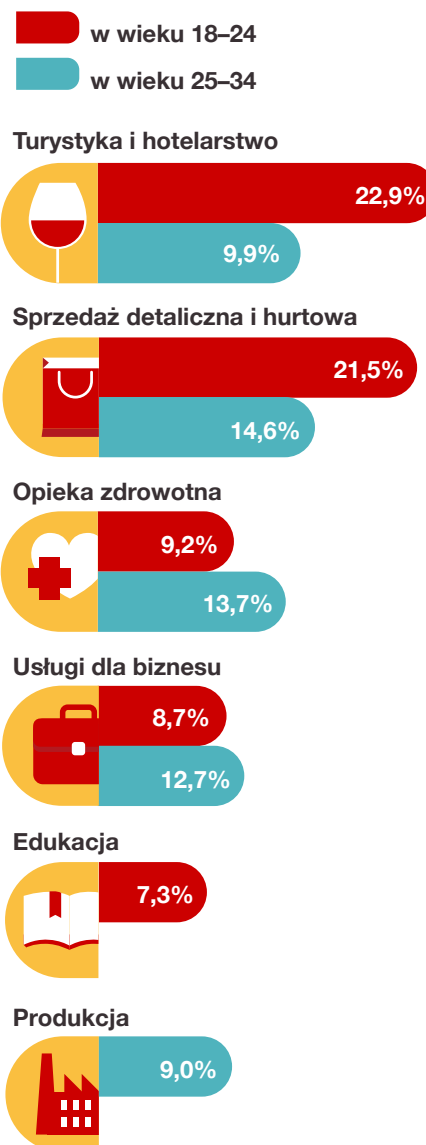
Streszczenie

W tym sprawozdaniu przyglądamy się nowemu pokoleniu pracowników i dokonujemy szczegółowej analizy ich oczekiwań związanych z karierą zawodową oraz wywieranego przez nich wpływu na współczesne miejsca pracy.

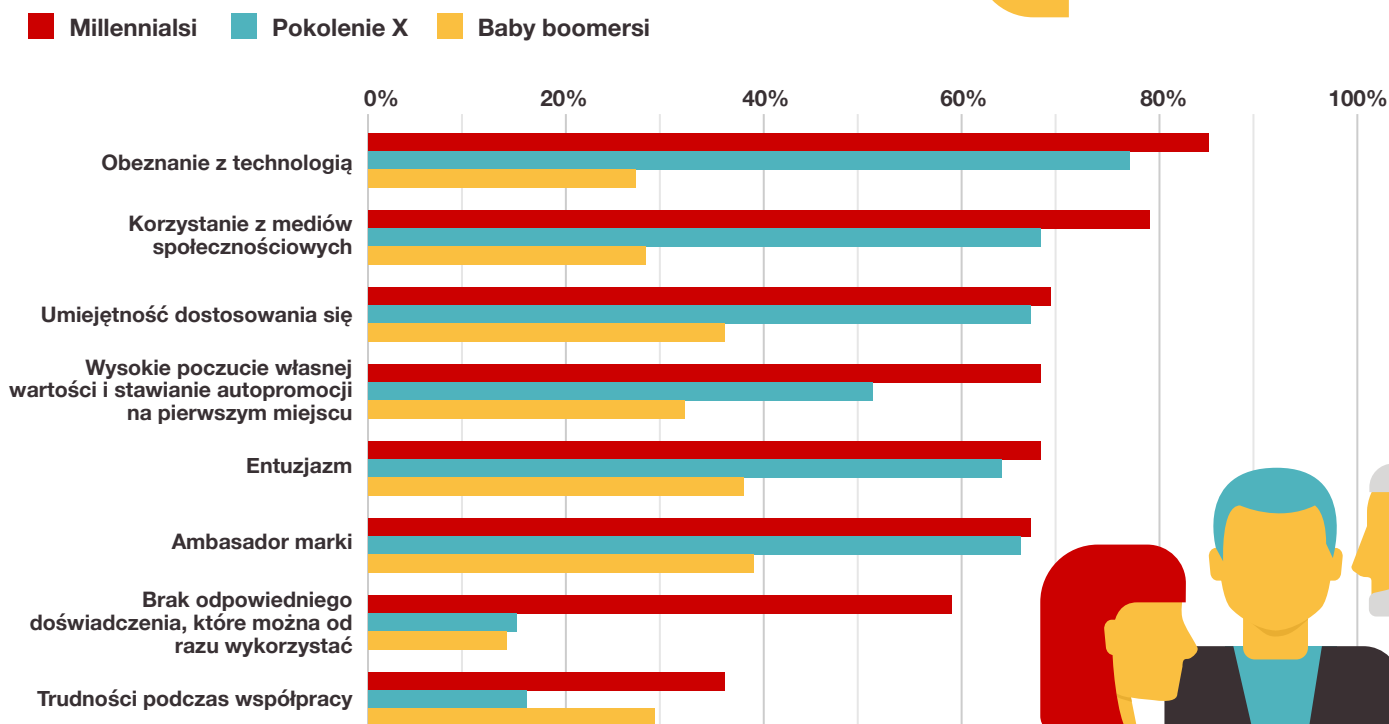
Chociaż media często mówią o tym pokoleniu, jak o pokoleniu osób leniwych i przekonanych o swojej wysokiej wartości, dane wskazują, że jest to bardziej złożona kwestia. Millennials mają duże oczekiwania wobec swojego życia, ale nieprawdą by było stwierdzenie, że czują, że sukces im się zwyczajnie należy. Mają dużo do zaoferowania i chętnie wykonają pracę potrzebną, aby osiągnąć swoje marzenia. To pokolenie, które ceni sobie naukę i jest bardzo zmotywowane do rozwijania zasobów swojej wiedzy i umiejętności. W porównaniu do starszych pokoleń czasem można mieć wrażenie, że wiele oczekują od swojego pracodawcy pod względem informacji zwrotnej, szkoleń, możliwości rozwoju i dostosowania do stylu pracy.

Ich starsi współpracownicy mogą interpretować zachowanie millennialsów jako autopromocję. Przy zwiększającym się nacisku na biegłą obsługę komputera wielu starszych pracowników obecnie znajduje się w sytuacji, w której ich przełożonym jest osoba o połowę od nich młodsza. Taka sytuacja może powodować dyskomfort dla obu stron, a jeśli nikt nie zajmie się nią w odpowiedni sposób, może zaszkodzić kulturze organizacyjnej. Kluczowe jest znalezienie przez kierowników sposobu na integrację stylów pracy i wartości wielopokoleniowej kadry pracowników, przy jednoczesnym przygotowywaniu swojej organizacji na kadrę przyszłości.

Najlepsze sektory dla millennialsów (2014)



Odsetek profesjonalistów, którzy zdecydowanie lub w pewnym stopniu zgadzają się ze stwierdzeniem, że każde pokolenie posiada następujące cechy charakterystyczne (USA, 2013)



Ambicje millennialów

Kluczowym krokiem do integracji pracowników z pokolenia Y w organizacji jest zerwanie krzywdzącymi stereotypami. Pomaganie pracownikom w zaakceptowaniu unikalnych wartości, które ci młodzi ludzie sobą wnoszą. Ankieta przeprowadzona wśród pracodawców wykazała, że spośród millennialów, pokolenia X i baby boomersów, to millennialsi są uznawani za najbardziej przekonanych o własnej wartości i skupionych na autopromocji. Promowanie kultury zrozumienia i komunikacji pomiędzy tymi pokoleniami pomoże w przełamywaniu stereotypów.

Pomocne jest pamiętanie o historii pokolenia millennialów: wielu z nich dorastało w okresie dobrobytu gospodarczego, a z ich przyszłością wiązano duże nadzieje. Duża liczba millennialów weszła na rynek pracy w okresie recesji, kiedy trudno było zdobyć dobrą pracę. Chociaż wielu z nich podjęło to skrzydła,

Jakie aspekty pracy działają motywująco na millennialów?

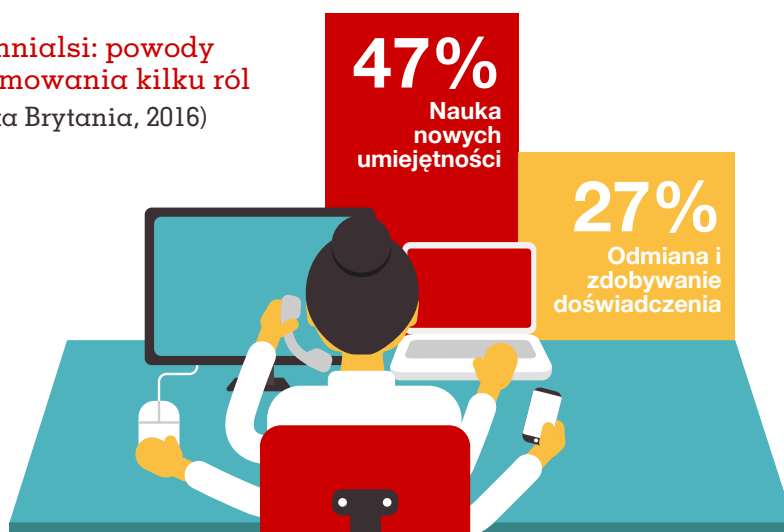
(Wielka Brytania, Francja, Niemcy, Holandia)

60%
Wynagrodzenie

29%
Docenienie wydajności

29%
Równowaga między pracą a życiem prywatnym

Millennialsi: powody podejmowania kilku ról
(Wielka Brytania, 2016)



ten trudny klimat gospodarczy nauczył ich wartości ciężkiej pracy i posiadania zróżnicowanego zestawu umiejętności. Obecnie ponad 50% millennialów w Europie jest przekonanych o tym, że dobra praca to przywilej, a nie coś, co się należy, a 2/3 millennialów wymienia możliwość nauki nowych umiejętności jako kluczowy czynnik przy wyborze nowej pracy.

Obecnie rynek pracy się znacznie polepszył, a ambitni pracownicy z pokolenia Y mogą dostać oczopląsu podczas przeglądania ofert. Przy łatwym dostępie do innych możliwości zatrudnienia, millennialsi mogą zdecydować się na opuszczenie obecnego miejsca pracy, jeśli uznają, że w innym miejscu jest dla nich lepsza oferta. Aż 54% europejskich pracowników z pokolenia Y przyznaje się do szukania nowych możliwości zatrudnienia. Jest to wyższy odsetek niż w przypadku pokolenia X czy baby boomersów. Na problem ten należy bezpośrednio zareagować w ramach organizacji, których celem jest posiadanie utalentowanej kadry. Zamiast pozwolić tym młodym pracownikom na ucieczkę, pracodawcy powinni postawić na dostosowanie organizacji do ich ambicji i pozwolić im poprowadzić firmę do przyszłości.

45%

millennialów na świecie jest przekonanych o tym, że dobra praca to przywilej, a nie coś, co się należy

(2013)

Czego chcą millennialsi?

Wiedza o tym, w jaki sposób millennialsi szukają pracy może pomóc w byciu przez nich zauważonym. Badania wykazały, że millennialsi spędzają mniej czasu niż osoby z poprzednich pokoleń na szukaniu informacji o organizacji przed złożeniem do niej zgłoszenia. Jest także bardziej prawdopodobne, że dowiedzą się o firmie korzystając z urządzenia mobilnego lub z mediów społecznościowych. Krótkie ogłoszenia rekrutacyjne w formie reklam w mediach społecznościowych są świetnym sposobem na trafienie do osób z tego pokolenia. Chociaż osoby z wszystkich pokoleń przechodzą podobną liczbę rozmów kwalifikacyjnych, millennialsi otrzymują więcej ofert pracy.

Jak ich przyciągnąć? Nie chodzi

tylko o kwestie finansowe: 48% ankietowanych stwierdziło, że lepszy pakiet świadczeń pozapłacowych jest czynnikiem, który z większym prawdopodobieństwem przekona ich do podjęcia nowej pracy. W przeciwieństwie do większości starszych pracowników, 41% millennialków jest skłonnych zmienić pracę, żeby pracować pod kierownictwem osoby o wyższym poziomie umiejętności.

Ogólnie mówiąc millennialsi są bardziej przyciągani przez możliwość rozwoju zawodowego i osobistego. Wielu z nich uznaje, że praca na rzecz mniejszych lub nowszych organizacji oferuje większe zróżnicowanie, wolności dla kreatywności i odpowiedzialności niż praca dla dużej organizacji o ugruntowanej pozycji. Niezależnie od rozmiaru organizacji,



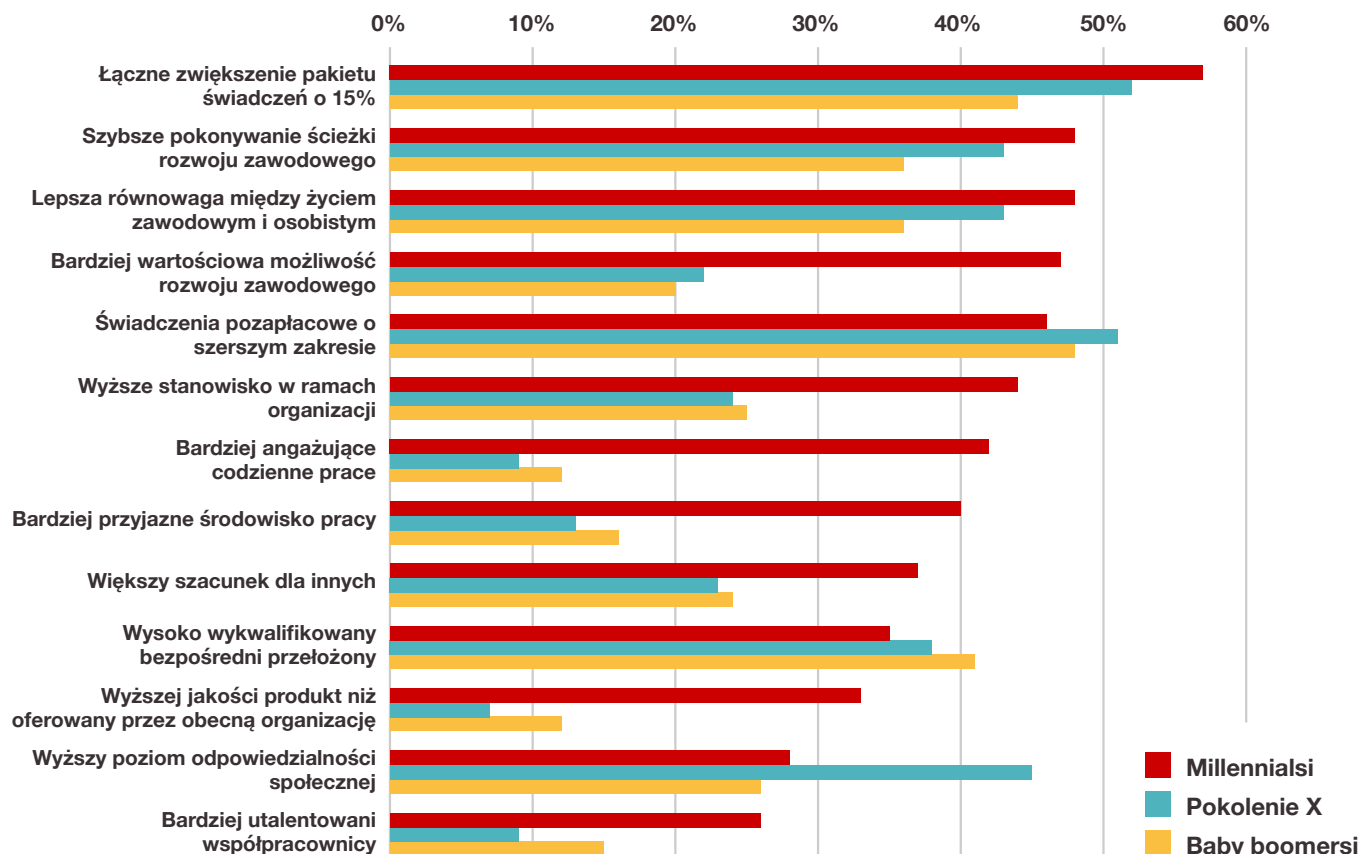
Mniej niż 1/3

millennialków oczekuje pracy w standardowych godzinach pracy (2011)

millennialsi cenią sobie możliwość pracy na stanowisku zapewniającym im względną anonimowość, jednocześnie zapewniając regularne otrzymywanie informacji zwrotnej.

Prawdopodobieństwo przyjęcia oferty nowej pracy w oparciu o różne czynniki (USA, 2013-2014)

Odsetek pracowników, którzy wybrali odpowiedź „prawdopodobne”



Zmiany kultury organizacyjnej

Napływ milleniialsów do miejsc pracy wywiera niespotykany dotąd wpływ na kulturę organizacyjną. Dzięki wzrostowi znaczenia wiedzy z zakresu technologii cyfrowych często słyszy się o tym, że nowy pracownik z pokolenia Y zostaje przełożonym baby boomersów i osób z pokolenia X. 75% osób na stanowiskach kierowniczych zgadza się ze stwierdzeniem, że zarządzanie zespołami obejmującymi osoby z różnych pokoleń stanowi wyzwanie. Główne wyzwania, które wymienili, to zarządzanie różnymi oczekiwaniami wobec pracy na przestrzeni pokoleń oraz dyskomfort odczuwany, kiedy młodsze osoby zostają kierownikami osób starszych od nich.

Ważne jest określenie wartości poszczególnych pokoleń i znalezienie dla nich wspólnego mianownika. Pracownicy z pokolenia Y, wychowani w przekonaniu, że Facebook i Google są wzorcem dla pracodawców, mogą poczuć się zniechęceni konwencjonalnym harmonogramem pracy czy brakiem dostępu do kadry kierowniczej wysokiego szczebla. Z kolei starsi pracownicy mogą stawiać opór widząc działania, które sprawiają wrażenie ukierunkowanych

na zaspakajanie potrzeb nowych pracowników. Podczas gdy rekrutowane osoby z pokolenia Y mogą z entuzjazmem podejść do nowej otwartej powierzchni pracy (open space), baby boomersi, którzy pracowali także przez weekendy przez pięć lat, aby przenieść się do narożnego gabinetu, nie będą tym zachwyceni.

69% osób na stanowiskach kierowniczych przyznaje, że ich

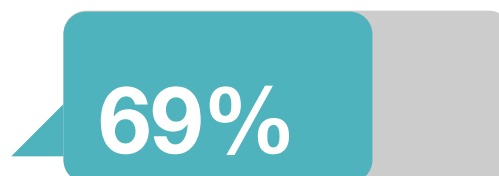
organizacja powzięła kroki w celu złagodzenia wyzwań związanych z zarządzaniem kilkoma pokoleniami. Działania te obejmują ćwiczenia z budowania zespołu (36%) i szkolenie z różnic między pokoleniami (32%). Ostatecznym celem jest zbliżenie do siebie tych pokoleń w atmosferze wzajemnego szacunku, jednocześnie starając się popchnąć organizację w kierunku przyszłości.



osób na stanowiskach kierowniczych zgadza się ze stwierdzeniem, że zarządzanie zespołami obejmującymi osoby z różnych pokoleń stanowi wyzwanie



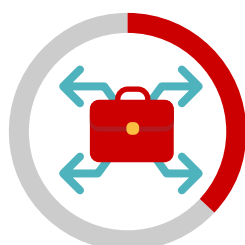
(2013)



osób na stanowiskach kierowniczych przyznaje, że ich organizacja powzięła kroki w celu złagodzenia wyzwań związanych z zarządzaniem kilkoma pokoleniami

Udział firmy w działaniach ukierunkowanych na złagodzenie wyzwań związanych z zarządzaniem kilkoma pokoleniami

(USA, 2013)



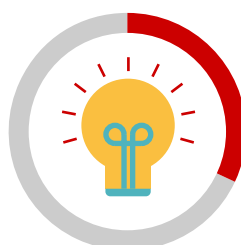
37%

Dostosowanie do stylu pracy



36%

Ćwiczenia z budowania zespołu



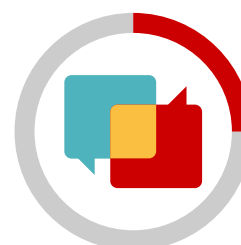
32%

Szkolenia z różnic między pokoleniami



26%

Międzypokoleniowy networking



25%

Dostosowana komunikacja

Współpraca

Środowisko umożliwiająca wspólną pracę może w dużym stopniu pomóc zachęcić pracowników do współpracy. Millennialsi cenią sobie powierzchownie coworkingowe, ponieważ w prosty sposób umożliwiają one zaspokojenie ich potrzeby nauki i bliskiej współpracy z przełożonym. Praca w atmosferze grupy ułatwia dzielenie się pomysłami i regularne otrzymywanie informacji zwrotnej.

Baby boomersi i osoby z pokolenia X zauważają, że celem tych młodych pracowników jest sprawdzenie się, otrzymanie informacji zwrotnej i ukierunkowanie ich przez bardziej doświadczonych współpracowników. Opracowanie powierzchni pracy wspierającej tego typu komunikację jest bardzo ważne, jeśli chodzi o przyciągnięcie i zatrzymanie pracowników z pokolenia Y. Aż 7 na 10 pracowników z tego pokolenia uważa, że jakość miejsca pracy jest istotnym czynnikiem przy wyborze pracodawcy.

Nie oni jedni są tej opinii: kultura organizacyjna i środowisko pracy są kluczowymi czynnikami wpływającymi na satysfakcję z miejsca pracy dla wszystkich pokoleń. Powierzchownie coworkingowe mogą być dobrze odebrane także przez starszych pracowników. Można to osiągnąć pozycjonując bardziej doświadczonych pracowników jako źródło wiedzy dla młodszych pracowników. System mentoringu może stworzyć kulturę wymiany doświadczenia pomiędzy młodszymi i starszymi pracownikami. Pozwoli to

78%

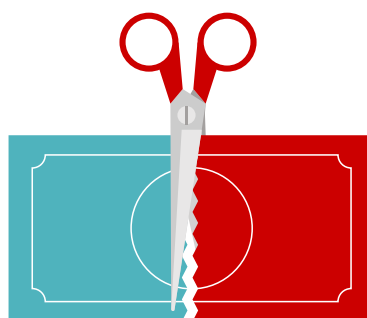
millennialków postrzega jakość miejsca pracy, jak istotny czynnik przy wyborze nowego pracodawcy



(2011)

69%

jest w stanie poświęcić inne świadczenia za lepsze miejsce do pracy



Powierzchownie biurowe typu open space kosztują o

50% mniej
na pracownika niż konwencjonalne biura i gabinety

także zapoznać starsze pokolenie pracowników z nowoczesnymi stylami pracy, nowymi technologiami i da im nowy wgląd w ich dziedzinę.

Należy komunikować swoim pracownikom te korzyści, kiedy organizacja przechodzi zmiany strukturalne. Przechodzisz do struktury open space? Poinformuj swoich starszych pracowników o tym, że ich obecność jest niezbędna w celu ukierunkowania i przekazywania informacji zwrotnej młodszym pracownikom. Pozwól pracownikom z pokolenia Y poczuć, że wobec nich są stawiane tak samo wysokie oczekiwania, oraz że mogą się zwrócić do swoich bardziej doświadczonych współpracowników po pomoc. Zachowanie tej równowagi pomoże twojej organizacji bezproblemowo przejść do bycia miejscem pracy zdominowanym przez millennialków w nieodległej przyszłości.

Kim są

xennialsi

Pokolenie X

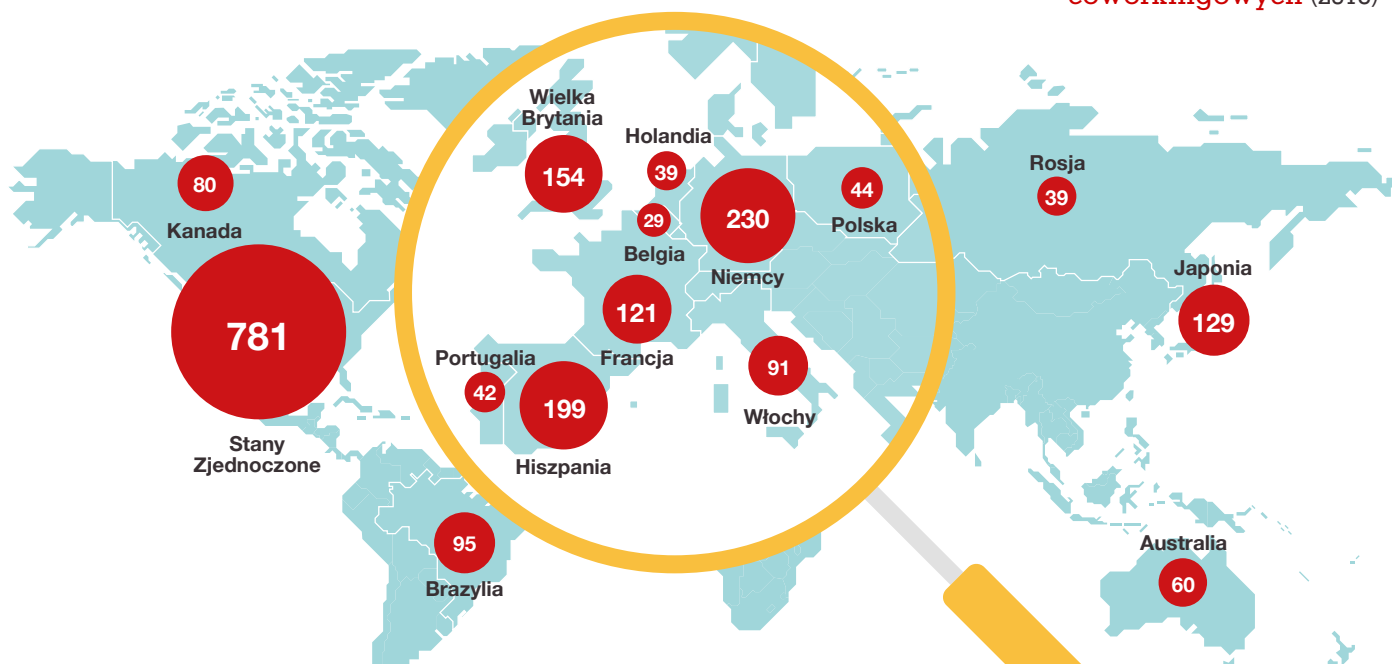
Millennialsi

?

Xennialsi, to osoby urodzone pomiędzy rokiem 1977 a rokiem 1983. Stanowią mikropokolenie pomiędzy pokoleniem X i pokoleniem Y. Dzięki przejściu od analogowego do cyfrowego dzieciństwa są pracownikami, którzy potrafią dostosować się do różnych warunków i sytuacji. Xennialsi swobodnie korzystają z mediów społecznościowych, ale są też w stanie nawiązywać relacje bezpośrednie zarówno z osobami z pokolenia X, jak i z baby boomersami. Pokolenie to może pełnić funkcję łącznika pomiędzy starszymi i młodszymi pokoleniami.

Powierzchnie coworkingowe w liczbach

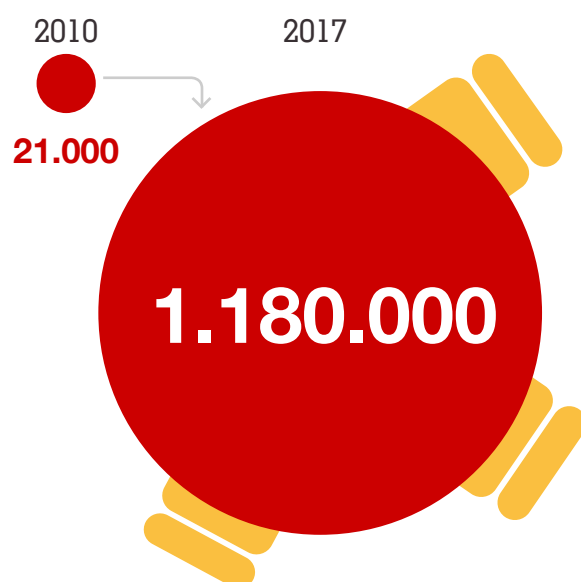
Kraje z największą liczbą powierzchni coworkingowych (2013)



Rzeczywista powierzchnia biurowa na pracownika (i zmiany od roku 2014)

Helsinki	Sztokholm	Paryż
29,2 m ² (-12,3%)	19,8 m ² (-7,5%)	19,0 m ² (-1,6%)
Frankfurt	Średnio	Londyn
27,1 m ² (+1,5%)	19,6 m ² (-2,9%)	16,6 m ² (-8,8%)
Monachium	Berlin	Luksemburg
25,6 m ² (-1,5%)	19,6 m ² (-6,2%)	12,8 m ² (-1,5%)
Kopenhaga	Madryt	
25,1 m ² (-5,6%)	9,3 m ² (+22,4%)	

Liczba ludzi pracujących w powierzchniach coworkingowych na całym świecie



Pytanie do ankieterowanych: jak bardzo zmienił się twój styl pracy od momentu zmiany miejsca pracy na przestrzeń coworkingową?



Porady

Integracja pracowników-millennialsów nie musi oznaczać konieczności całkowitej zmiany zarządzania miejscem pracy. Wrażliwość na wartości wyznawane przez poszczególne pokolenia może w dużym stopniu pomóc w dostosowaniu organizacji do tego nowego rodzaju pracowników. Przeczytaj kilka wskazówek na temat bezproblemowego dostosowania organizacji:

1

Wykorzystaj szkolenia z różnic między pokoleniami, aby pomóc pracownikom porzucić błędne spostrzeżenia i dostrzec wartość dodaną wnoszoną przez każde pokolenie do miejsca pracy

2

Przekazuj informacje o powodach zmian strukturalnych, takich jak przejście do pracy w powierzchni typu open space lub wprowadzenie rekrutacji przez media społecznościowe, aby wszyscy pracownicy byli na bieżąco ze zmianami

3

Wspieraj kulturę wymiany wiedzy: zachęcaj pracowników do dzielenia się pomysłami, spostrzeżeniami i udzielania informacji zwrotnej pomiędzy wydziałami i pokoleniami

4

Wspieraj mentoring formalny i inny pomiędzy młodszymi i starszymi pracownikami. Pozwól starszym pracownikom poczuć, że ich doświadczenie jest cenione i jednocześnie zaspokój potrzebę millennialsów odnośnie do otrzymywania informacji zwrotnej i ukierunkowania ich

ŹRÓDŁA

- › Catella Market Tracker November 2015
- › CBRE, Millennials: Myths and Realities 2016
- › CEB, Five Tips for Recruiting Millennials
- › CEB, Learning & Development Leadership Council
- › CEB, The Millennial Myth
- › Coople, OnePoll 2016
- › Deskmag, 2017 Coworking Forecast
- › EY, Executive Summary Generations Research 2013
- › Pew Research Center, A.T. Kearney, Where are the Global Millennials? 2016
- › pwc Millennials at work, Reshaping the Workplace
- › Social Science Research Network, Coworking: a transdisciplinary overview 2013
- › Telefónica Global Millennial Survey: Europe Results
- › The Wall Street Journal
- › YouGov, World of Work Employees Survey 2016
- › U.S. Census Bureau, Young Invincibles 2014

