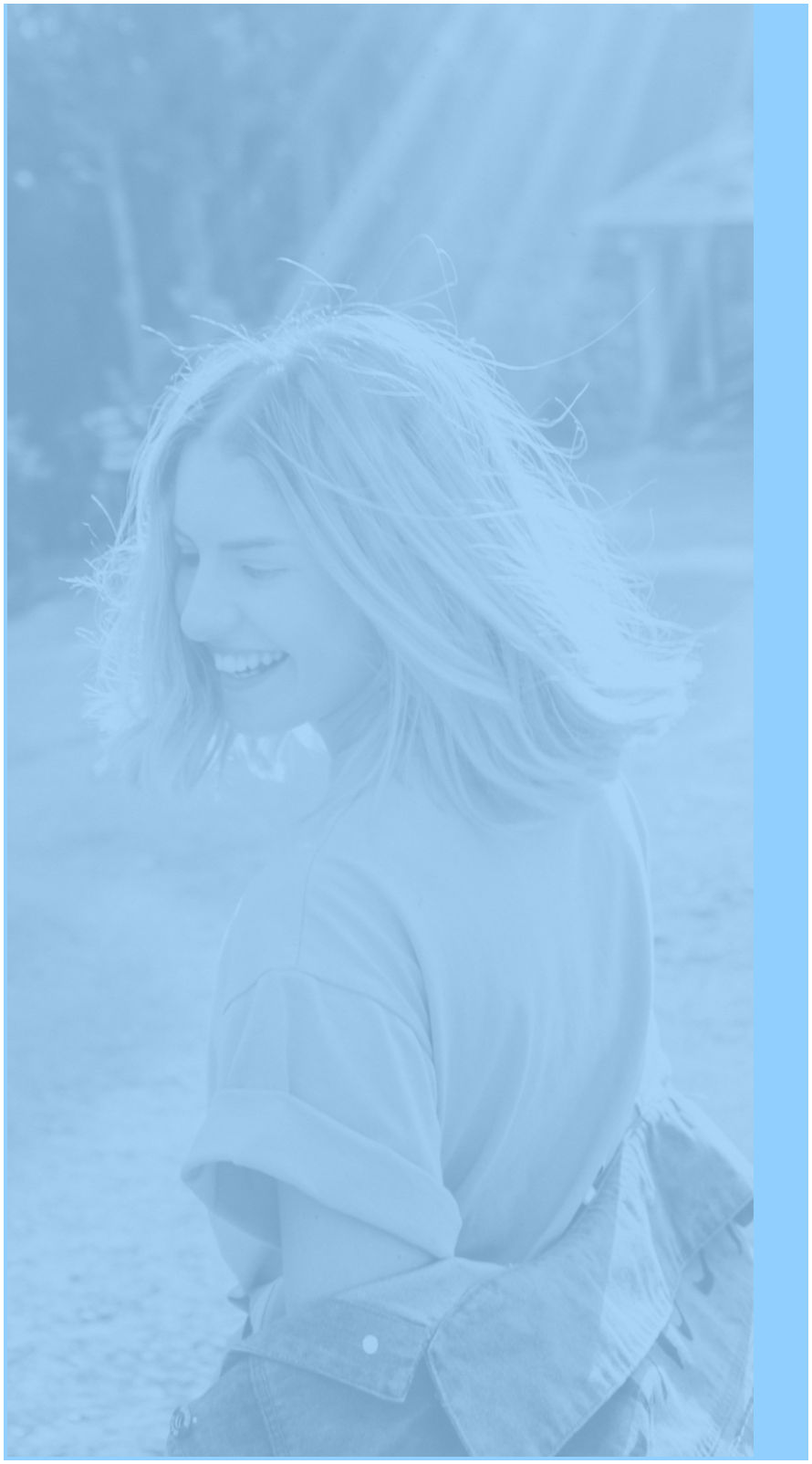
JAK KOMUNIKOWAĆ BY MOTYWOWAĆ POKOLENIE MILLENIALSÓW

RAPORT

WRZESIEŃ 2018



POLITECHNIKA POZNAŃSKA
POZNAN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

POLITECHNIKA POZNAŃSKA
WYDZIAŁ INŻYNIERII ZARZĄDZANIA

AWT AKCELERATOR WIEDZY TECHNICZNEJ®

UCZESTNICY W RAMACH PANELI

W PROJEKCIE "CZAS ZAWODOWCÓW BIS - ZAWODOWA WIELKOPOLSKA"

1. Abramczewski Andrzej, Lecznica Zwierząt w Zaniemyślu
2. Agat Hurtownia Lodów i Mrożonek Stanisław Stachowiak
3. Amica S.A.
4. Ardagh Glass S.A.
5. ATA TECHNIK sp. z o.o.
6. Bank Spółdzielczy w Chodzieży,
7. Biuro Podatkowe. Leszek Arndt
8. Duni Eff Sp. z o.o.
9. Famot Pleszew Sp. z o. o.
10. FLORENTYNA Sp. z o.o.
11. Gminna Spółdzielnia Samopomoc Chłopska Jarocin
12. Gotszlik Sp. z o.o.,
13. Jarocińskie Linie Autobusowe Sp. z o.o.
14. Kablonex Nawroccy Spółka Jawna
15. Kimball Electronics Poland Sp. z o.o.
16. Leszczyńska Fabryka Pomp Sp. z o.o.
17. Lubawa S.A.
18. MAHLE Behr Ostrów Wielkopolski Sp. z o.o.
19. MANN+HUMMEL Filtration Technology Poland Sp. z o.o.
20. Miejskie Wodociągi i Kanalizacja Spółka z o.o.
21. Multeafil Sp. z o.o.
22. Netbox PL Sp. z o.o.
23. Okręgowa Spółdzielnia Mleczarska w Jarocinie
24. Pfeifer & Langen Polska S.A.
25. Politechnika Poznańska
26. Powiatowego Urzędu Pracy w Pleszewie
27. Powiatowy Urząd Pracy w Chodzieży
28. Powiatowy Urząd Pracy w Jarocinie,
29. Poznańskie Centrum Superkomputerowo Sieciowe
30. Pratt & Whitney Kalisz
31. Przedsiębiorstwo Budowlano Handlowe MARZYŃSKI
32. Rawag Sp. z o.o. Rawicka Fabryka Wyposażenia Wagonów
33. Spółdzielnia Mleczarska w Gostyniu,
34. Urząd Marszałkowski Województwa Wielkopolskiego
35. Urzędu Gminy Chodzież
36. Volkswagen Poznań Sp. z o.o.
37. Wielkopolska Wytwórnia Żywności Profi Sp. z o.o. Sp.k.
38. Zakład Gospodarki Odpadami Sp. z oo w Jarocinie
39. Zespół Szkół Ekonomicznych im. Józefa Gniazdowskiego w Ostrowie Wielkopolskim
40. Zespół Szkół im. Hipolita Cegielskiego w Chodzieży
41. Zespół Szkół nr 1 im. Powstańców Wielkopolskich w Swarzędzu
42. Zespół Szkół Przyrodniczo-Biznesowych im. Jadwigi Dziubińskiej w Tarcach

OPRACOWANIE

dr inż. Magdalena Graczyk-Kucharska
e-mail: magdalena.graczyk-kucharska@put.poznan.pl

dr inż. Małgorzata Spychała
e-mail: malgorzata.spychala@put.poznan.pl

dr inż. Marek Goliński
e-mail: marek-golinski@put.poznan.pl

dr inż. Maciej Szafrański
maciej.szafranski@put.poznan.pl

PODZIĘKOWANIA SPECJALNE ZA WSPARCIE W ORGANIZACJI SPOTKAŃ

SPIS TREŚCI

05 Wprowadzenie

06 Pokolenie Millenium - charakterystyka - Pokolenie Millenium oczami pracodawcy

09 Pracodawca oczami Millenialsa

10 Wyzwania w komunikacji z Millenialsami

11 Praca dla pokolenia X i Y (Millenialsi)

12 Motywatory i demotywatory pokolenia Millenium oraz kodeks etyczny dla Millenialsa

19 Rozwiązania wyzwań w zakresie współpracy z pokoleniem Millenium - przykłady

23 Nowoczesne systemy motywacyjne

WPROWADZENIE

Millenialsi to osoby urodzone mniej więcej w latach 1980 - 2000. Obecnie stanowią oni coraz większa grupę pracowników, wkraczającą na rynek pracy i aspirującą do obejmowania stanowisk kierowniczych w przedsiębiorstwach i instytucjach. Temat współpracy z pokoleniem Millenium wydaje się zatem nie tylko bardzo interesujący w aspekcie badań prowadzonych m.in. przez naukowców z Katedry Marketingu i Sterowania Ekonomicznego Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej ale również ciekawy w kontekście poszukiwania kompromisów międzypokoleniowych wpływających na pracę, współpracę, a w konsekwencji na maksymalizowanie zysku przedsiębiorstw.

Dane do niniejszego raportu zebrano w latach 2017 - 2018 podczas poznańskiej edycji DESIGN THINKING WEEK 2017 (www.dtweek.pl) oraz 6 spotkań grupowych z przedstawicielami 42 kluczowych wielkopolskich przedsiębiorstw i instytucji realizowanych z wykorzystaniem metody design thinking w ramach projektu "Czas zawodowców BIS - zawodowa Wielkopolska" (www.zawodowcy.org) przez Partnera wiodącego Samorząd Województwa Wielkopolskiego oraz Politechnikę Poznańską. W raporcie wykorzystano również wyniki badań ankietowych przeprowadzonych na blisko 100 studentach Politechniki Poznańskiej, które pozwoliły m.in. na analizę motywatorów i demotywatorów młodego pokolenia Millenialsów w pracy.

Mamy nadzieję, że niniejsze analizy i proponowane rozwiązania zainspirują Państwa do testowania nowych metod współpracy oraz nowych systemów i narzędzi w obszarze zarządzania kompetencjami i zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie.

Wszystkim zaprzyjaźnionym przedstawicielom firm i instytucji serdecznie dziękujemy za dzielenie się wiedzą i pomoc w zbieraniu danych do analiz.

Życzymy Wam intensywnych inspiracji do działań po przeczytaniu niniejszego opracowania.

Zespół Badawczy 4M
Magda, Małgosia, Marek i Maciej

MILLENIALS OCZAMI PRACODAWCY

POSTAWA

- brak otwartości na doświadczenia
- skłonność do częstych zmian
- brak koncentracji uwagi
- szybko się nudzi
- brak autorytetów i obowiązków
- nie chce się usamodzielnić
- nie wie co chce robić
- brak długoterminowych planów
- leniwy i arogancki
- ukierunkowanie na zysk kosztem pasji
- zbyt wysokie poczucie własnej wartości
- myśli, że praca to obóz
- beztroskość i znużenie

SPOSÓB PRACY

- nie zna celu firmy
- ma problem z utożsamianiem się z firmą
- nie wykazuje zaangażowania i zainteresowania
- chce się wykazać
- ignorowanie procedur
- nie okazuje szacunku
- motywacja jedynie finansowa
- krótkowzroczność - realizuje zadanie i nie interesuje się tematem dalej
- interdyscyplinarność
- niechęć do spotkań "face to face"
- ignorowanie konsekwencji
- brak odpowiedzialności
- lekceważące podejście
- postawa roszczeniowa i wygórowane oczekiwania
- nie ma ambicji
- nie wykonuje logicznego myślenia
- nie podejmuje kreatywnego myślenia

Wszystkie wypowiedzi na stronach 6-10 są cytatami z realizowanych spotkań i zostały zaprezentowane w niezmienionej formie i treści

MILLENIALS OCZAMI PRACODAWCY CD.

KOMUNIKACJA

- komunikacja obrazkowa
- brak informacji zwrotnej
- preferowane nowe kanały komunikacji
- uzależnienie od techniki i komputerów
- niechęć do komunikacji ze starszym pokoleniem
- trudności w komunikacji i agresja

OBAWY

- praca w systemie zmianowym
- praca w godzinach nadliczbowych
- koniec beztroski
- praca z emerytami
- różnica wykształcenia
- różnica pokoleń
- boi się, że sobie nie poradzi z danym zadaniem
- niesprawiedliwy podział zadań
- ciężko znaleźć pracę w zawodzie bez doświadczenia
- strach przed brakiem akceptacji ze strony pracowników

ASPIRACJE

- wysokie zarobki
- elastyczny czas pracy
- praca w prestiżowej firmie o pozytywnym wizerunku

MILLENIALS OCZAMI PRACODAWCY CD.

MYŚLI

- chcę ale boję się, nie jestem pewien
- jak nie tu to gdzieś indziej
- mam gdzie mieszkać, co jeść, nie zależy mi
- i tak mnie nie zwolnią - jest rynek pracownika
- nie muszę się uczyć bo ciągle rekrutują i tak mnie przyjmą
- ciągle to samo, nuda
- składam podanie, bo koledzy też złożyli
- odwalę swoje tak jak inni
- i tak mi pokażą co mam robić
- robię, bo rodzice mi każą
- rodzice wszystko załatwią
- pokolenie X jest bez sensu
- być może nie będę w stanie utrzymać dotychczasowego poziomu życia

WYMAGANIA

- większe zarobki
- nowoczesne wyposażenie biura
- chce żyć na odpowiednim poziomie i być niezależny
- stabilność zatrudnienia
- ekspresowa kariera
- życie tu i teraz
- chce znaleźć swoje miejsce na ziemi
- work life balance

PRACODAWCA OCZAMI MILLENIALSA

POSTAWA PRACODAWCY

- w biznesie nacisk kładzie na twarde wskaźniki a mniejszy na relacje
- aspiracje to rozwój firmy, nowi klienci, zwiększanie dochodu i usprawnienie procesów
- widzi możliwość rozwoju firmy
- brak planu rozwoju i potencjału wykorzystania
- oczekuje lojalności
- brak czasu dla rodziny

POSTAWA KIEROWNICTWA

- ważna dla niego jest stabilność zatrudnienia i rozwój firmy
- starsi wiedzą lepiej
- brak wystarczającej wiedzy
- wszechstronność - chce umieć wszystko
- pokazuje kto tu rządzi
- daje trudniejsze zadania
- problem z decyzyjnością
- brak odpowiedzialności
- wymaga dyscypliny w tym stroju formalnego
- narzeka na brak rąk do pracy

PODEJŚCIE DO MŁODYCH OSÓB

- nieznajomość możliwości Millenialsa
- niewystarczające wdrożenie w obowiązki

PRACODAWCA OCZAMI MILLENIALSA CD.

WARUNKI PRACY I ORGANIZACJA

- brak sprecyzowanych oczekiwań
- spychologia
- niejasność zadań
- brak możliwości rozwoju
- niskie zarobki
- brak awansów i podwyżek

KOMUNIKACJA

- organiczony kontakt z przełożonym
- brak feedbacku również z dołu w górę
- brak odpowiedzi po rozmowie rekrutacyjnej
- brak zebrań w zespole
- zbyt dużo niestotnych informacji
- wszystko trzeba załatwić "face to face" nie mailem lub smsem

WYZWANIA W KOMUNIKACJI Z MILLENIALSAMI

Różne sposoby komunikacji
Różne cele, potrzeby i oczekiwania
Różne sposoby motywowania
Brak pracy zespołowej i integracji
Różnice poglądów
Utarte stereotypy pracownika i pracodawców - brak zrozumienia

PRACA DLA POKOLENIA X I Y

POKOLENIE X

- Praca dla organizacji
- Delegowanie zadań i kontrola
- Praca na całe życie
- Jasna i wyrazista kariera
- Pracodawca - żywiciel
- Rosnące przychody i bezpieczeństwo
- Zaoszczędź teraz - wydaj w przyszłości

POKOLENIE Y

- Praca dla organizacji
- Praca w interdyscyplinarnych zespołach
- Samokontrola
- Praca tu i teraz - projekty
- Kariera typu portfolio
- Pracodawca - dający sposobność
- Rosnące przychody przy ograniczonym bezpieczeństwie
- Wydaj teraz, zaoszczędź w przyszłości

"Obowiązkowym, najważniejszym komponentem psychologicznym działalności wspólnej jest motywacja ogólna, czyli to, co zachęca ludzi do osiągnięcia wspólnych celów."

Zbigniew Nęcki

ZAKRES BADAŃ

motywatory i demotywatory pokolenia Millenium

Badania własne na potrzeby stworzenia kodeksu etycznego dla Millenialsów zostały przeprowadzone w roku 2017 na grupie 120 osób - Millenialsów oraz reprezentantów 52 kluczowych pracodawców z regionu Wielkopolski, zatrudniających średnio powyżej 150 osób w przedsiębiorstwie. Dane zebrano drogą elektroniczną. W przypadku pracodawców problematykę motywowatorów i demotywatorów rozszerzono również o wywiad indywidualny pogłębiony celem zdiagnozowania wyzwań przedsiębiorstw dotyczących rekrutacji i współpracy z pokoleniem Millenialsów.

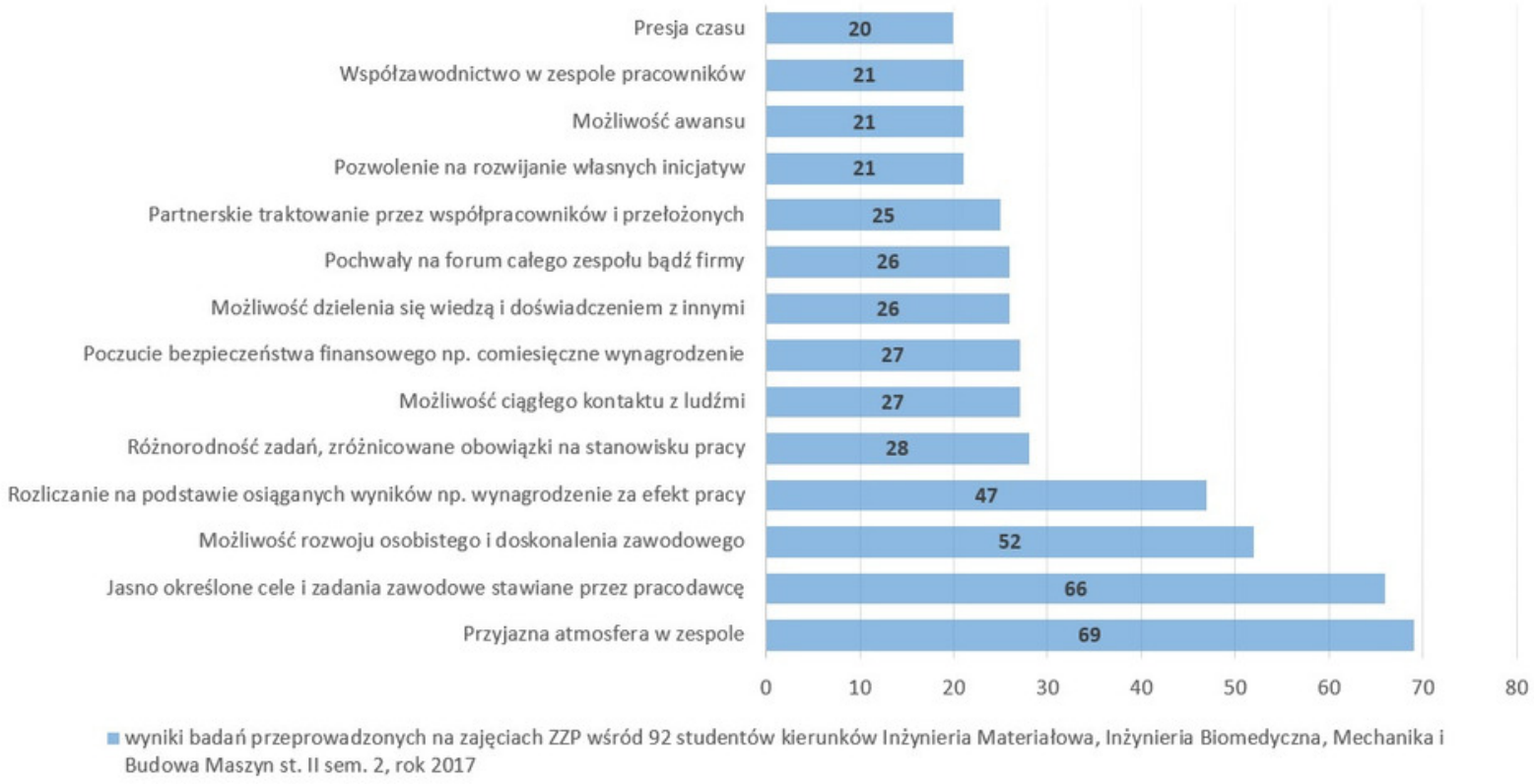
Wywiad indywidualny przeprowadzono wśród 10 pracowników firm uczestniczących w badaniach ankietowych oraz 42 innych firm (łącznie 52 firmy). Wywiady przeprowadzono z przedstawicielami działów Human Resources odpowiedzialnymi za rekrutację pracowników. Wywiady indywidualne przeprowadzono również z 20 Millenialsami urodzonymi w latach 1985 – 2000. Etap wywiadów indywidualnych pozwolił na zdiagnozowanie wyzwań pracodawców i Millenialsów w odniesieniu do kodeksu etycznego i na doprecyzowanie pytań zawartych w kwestionariuszu ankietowy. Badania indywidualen przeprowadzono również w trakcie poznańskiej edycji DESIGN THINKING WEEK 2017. W badaniu ankietowym wskazano dwa obszary badań (patrz tabela poniżej).

Pierwszy odnosił się do czynników motywujących Millenialsów, kolejny do czynników demotywujących. Za skalę ocen przyjęto skalę Likerta od 1 – 5, gdzie 1 oznacza niską istotność lub częstość występowania a 5 dużą istotność lub częstość występowania.

L.p.	Grupa badanych i cel badań		
	Metoda badawcza	Millenialsi	Pracodawcy
1.	**Wywiad indywidualny pogłębiony**	Analiza aktualnych wyzwań rekrutacji i współpracy z punktu widzenia Millenialsa	Analiza aktualnych wyzwań rekrutacji i współpracy z pokoleniem Millenium
2.	**Badanie ankietowe**	Stopień wpływu czynników motywujących Millenialsów do działania	Deklaratywna opinia dotycząca oceny stopnia wpływu czynników motywujących Millenialsów do działania
3.	**Badanie ankietowe**	Ocena stopnia wpływu czynników demotywujących do podjęcia i realizacji działań Millenialsa	Deklaratywna opinia dotycząca oceny stopnia wpływu czynników demotywujących Millenialsów do działania

OCZEKIWANIA KANDYDATÓW

cechy dobrej pracy dla Millenialsa



Wykaz badanych motywatorów i demotywatorów

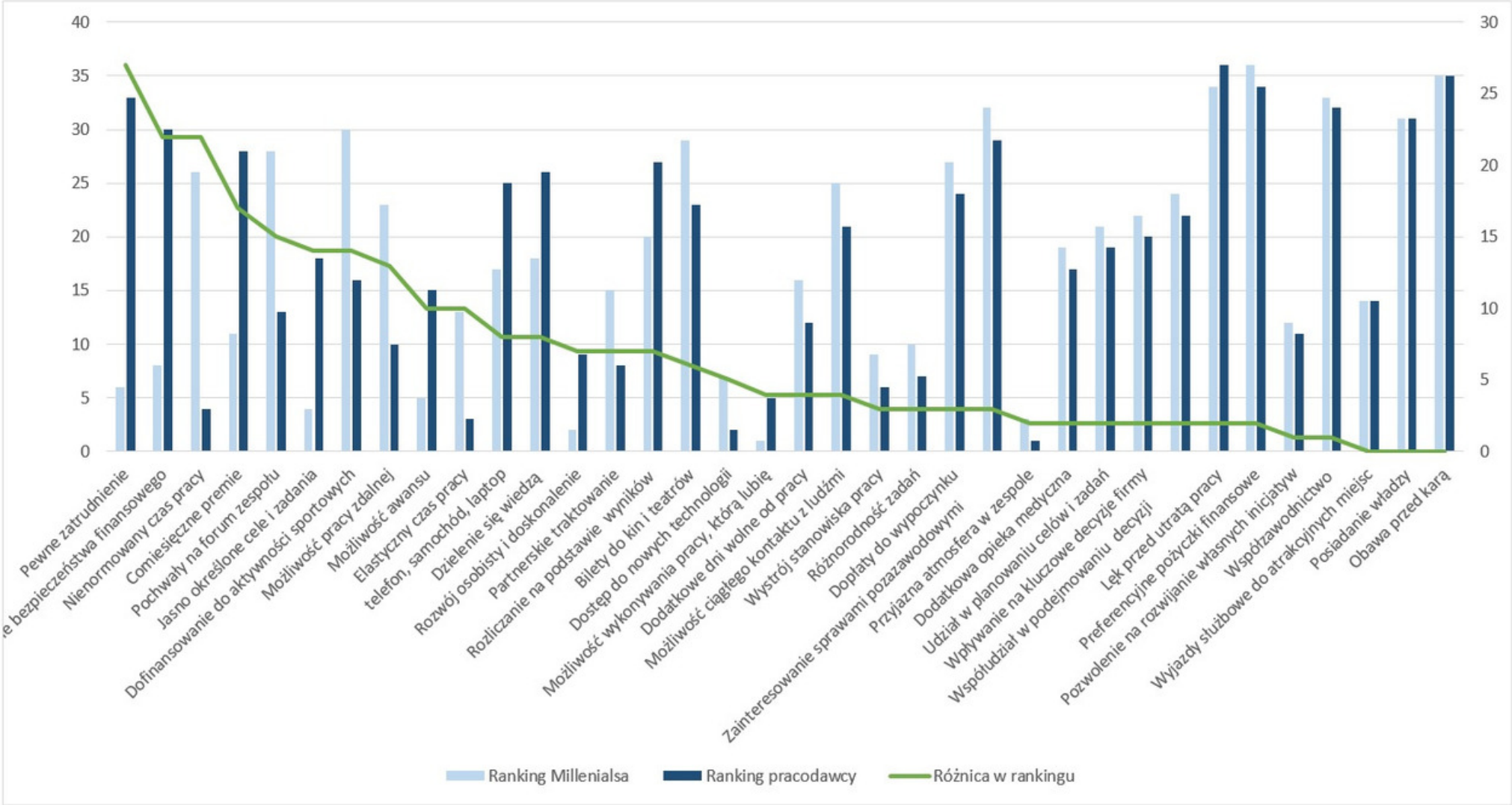
MOTYWATORY

1. Pewne zatrudnienie
2. Poczucie bezpieczeństwa finansowego
3. Nienormowany czas pracy
4. Comiesięczne premie
5. Pochwały na forum zespołu
6. Jasno określone cele i zadania
7. Dofinansowanie do aktywności sportowych
8. Możliwość pracy zdalnej
9. Możliwość awansu
10. Elastyczny czas pracy
11. telefon, samochód, laptop
12. Dzielenie się wiedzą
13. Rozwój osobisty i doskonalenie
14. Partnerskie traktowanie
15. Rozliczanie na podstawie wyników
16. Bilety do kin i teatrów
17. Dostęp do nowych technologii
18. Możliwość wykonywania pracy, którą lubię
19. Dodatkowe dni wolne od pracy
20. Możliwość ciągłego kontaktu z ludźmi
21. Wystrój stanowiska pracy
22. Różnorodność zadań
23. Dopłaty do wypoczynku
24. "Zainteresowanie sprawami pozazawodowymi "
25. Przyjazna atmosfera w zespole
26. Dodatkowa opieka medyczna
27. Udział w planowaniu celów i zadań
28. Wpływanie na kluczowe decyzje firmy
29. "Współudział w podejmowaniu decyzji "
30. Lęk przed utratą pracy
31. Preferencyjne pożyczki finansowe
32. Pozwolenie na rozwijanie własnych inicjatyw
33. Współzawodnictwo
34. Wyjazdy służbowe do atrakcyjnych miejsc
35. Posiadanie władzy
36. Obawa przed karą

DEMOTYWATORY

1. Beztroskie podejście do pracy zespołu
2. Brak sprzężenia zwrotnego
3. Zbyt duża ilość obowiązków
4. Niska stawka zasadnicza
5. Brak perspektywy awansu zawodowego
6. Brak nagród
7. "Wyznaczenie nieosiągalnych celów "
8. "Brak możliwości doskonalenia kompetencji "
9. Monotonia pracy
10. Brak podwyżki stawki zasadniczej
11. Brak kreatywności w zespole
12. "Brak zainteresowania przełożonych "
13. Brak możliwości podejmowania decyzji
14. Brak dodatkowych benefitów
15. Zła atmosfera w zespole
16. "Zła komunikacja między kolegami "
17. Brak lub niska premia motywacyjna
18. Zbyt łatwe i nieciekawe zadania

MOTYWATORY MILLENIALSA



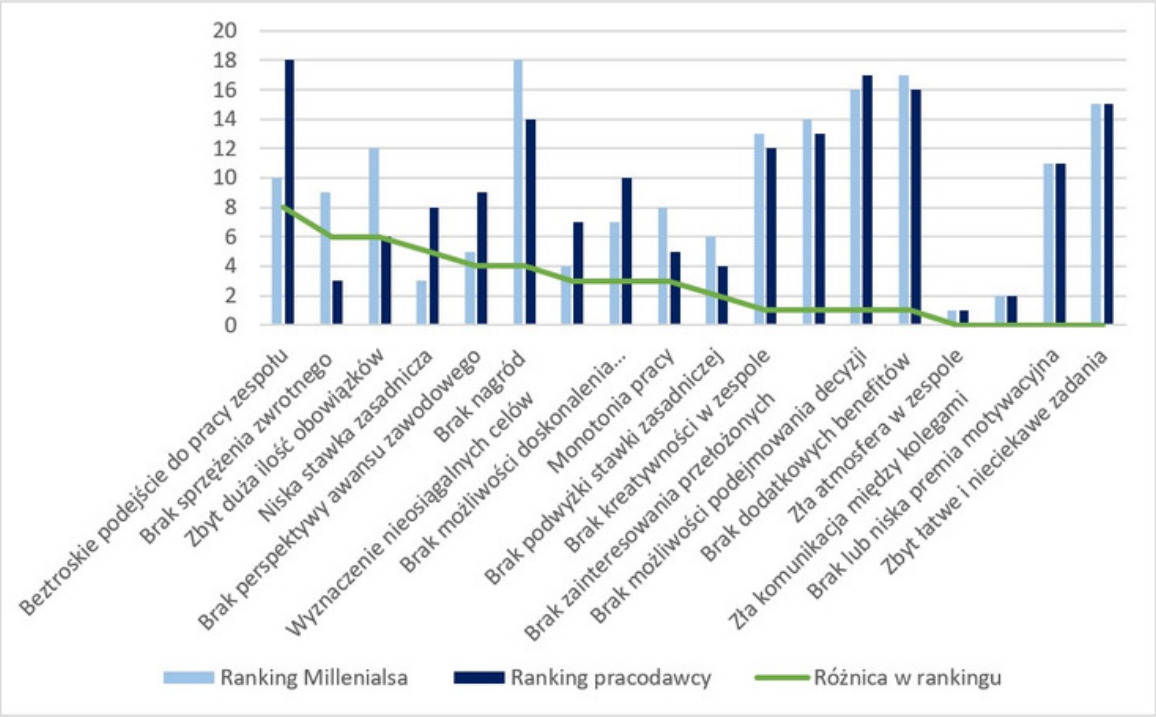
KOMENTARZ

Na schematach na stronie 14 i 15 przedstawiono porównanie motywatorów i demotywatorów ocenianych przez Millenialsów oraz pracodawców.

Na osi odciętych wskazano motywatory/demotywatory natomiast na osi rzędnych ranking danego motywatora/demotywatora.

Im niższa wartość tym pozycja danego motywatora w rankingu Millenialsa czy pracodawcy jest wyższa np. 1 oznacza najbardziej istotny motywator/demotywator. Krzywą ciągłą zaznaczono różnice w rankingach motywatorów i demotywatorów w grupie Millenialsów i pracodawców,. Im większa wartość tym różnica w rankingu Millenialsa i pracodawcy dla określonego motywatora jest bardziej rozbieżna.

DEMOTYWATORY



ANALIZA WYNIKÓW

MOTYWATORY

Czynnikami, które wskazywane są przez Millenialsów jako najbardziej istotne motywatory to: możliwość wykonywania pracy, którą się lubi (średnia ocena na poziomie 4,63), możliwość osobistego rozwoju i doskonalenia zawodowego (4,53), przyjazna atmosfera w zespole (4,52), jasno określone cele i zadania (4,48) oraz możliwość awansu (4,45). Z kolei pracodawcy w swojej opinii wskazali jako najistotniejsze motywatory do działania dla Millenialsów: przyjazną atmosferę w zespole (4,72), dostęp do nowych technologii (4,63), elastyczny czas pracy (4,63), nienormowany, swobodny czas pracy (4,63), możliwość wykonywania pracy, którą lubię (4,45) oraz wysoki standard stanowiska pracy (4,45).

Na wskazane w badaniu 36 **motywatory** oceniane zarówno przez Millenialsów i pracodawców, pięć z nich istotnie różniło się (różnice na poziomie minimum 15 pozycji rankingowych), jeśli chodzi o hierarchię i postrzeganie motywatorów jako istotne dla Millenialsów.

Największe różnice występowały w kolejnych motywatorach:

- pewne zatrudnienie - różnica 27 pozycji rankingowych - w rankingu pracodawców dopiero na miejscu 33 a Millenialsa na 6 miejscu,
- poczucie bezpieczeństwa finansowego - różnica 22 pozycji rankingowych - w rankingu pracodawców dopiero na miejscu 30 a Millenialsa na 8 miejscu,
- nienormowany czas pracy – różnica 22 pozycji rankingowych - w rankingu pracodawców na miejscu 4 a Millenialsa dopiero na 26 miejscu,
- comiesięczne permie - różnica 17 pozycji rankingowych - w rankingu pracodawców dopiero na miejscu 28 a Millenialsa na 11 miejscu,
- pochwały na forum całego zespołu lub firmy – różnica 15 pozycji rankingowych - w rankingu pracodawców na miejscu 13 a Millenialsa na 28.

Biorąc pod uwagę powyższą analizę, pracodawcy powinni zwracać większą uwagę na: pewność zatrudnienia, poczucie bezpieczeństwa finansowego, comiesięczne premie, jasno określone cele i zadania oraz możliwość awansu, w przeciwieństwie do: nienormowanego czasu pracy, pochwał na forum całego zespołu, darmowych lub zniżkowych wejść do obiektów rekreacyjno-sportowych, możliwości pracy zdalnej czy elastycznego czasu pracy.

ANALIZA WYNIKÓW

DEMOTYWATORY

W badaniu oceny stopinia wpływu czynników demotywujących na pokolenie Millenium w opinii pracodawców i Millenialsów dokonano hierarchiizacji motywatorów w opinii Millenialsów i pracodawców. Czynnikami, które wskazywane są przez Millenialsów jako demotywatory najbardziej destrukcyjne w organizacji pracy i kultury organizacyjnej to: zła atmosfera w zespole (średnia ocena na poziomie 4,53), zła komunikacja między zespołami (4,49), niska stawka zasadnicza (4,32), wyznaczanie nieosiągalnych celów (4,15) oraz brak perspektywy awansu zawodowego (4,12). Z kolei pracodawcy w swojej opinii wskazali kolejne demotywatory, jako najbardziej destrukcyjne w organizacji pracy i kulturze organizacyjnej Millenialsów: zła atmosfera w zespole (4,45), zła komunikacja między kolegami (4,45), brak sprzężenia zwrotnego odnośnie realizowanych zadań (4,27), brak podwyżki stawki zasadniczej (4,18), monotonia pracy (4,18) oraz zbyt duża ilość obowiązków (4,18).

Wśród wskazanych w badaniu 18 demotywatorów ocenianych zarówno przez Millenialsów i pracodawców, sześć z nich różniło się minimum 4 poyzcjami rankingowymi, jeśli chodzi o hierarchię i postrzeganie demotywatorów jako istotne dla Millenialsów.

Największe różnice występowały w kolejnych demotywatorach:

- beztroskie podejście do pracy ze strony koleżanek i kolegów - różnica 8 pozycji rankingowych - w rankingu pracodawców na miejscu 18 a Millenialsa na 10 miejscu,
- brak sprzężenia zwrotnego odnośnie realizowanych zadań - różnica 6 pozycji rankingowych - w rankingu pracodawców na miejscu 3 a Millenialsa na 9 miejscu,
- zbyt duża liczba obowiązków – różnica 6 pozycji rankingowych - w rankingu pracodawców na miejscu 3 a Millenialsa na 9 miejscu,
- niska stawka zasadnicza - różnica 5 pozycji rankingowych - w rankingu pracodawców na miejscu 3 a Millenialsa na 9 miejscu,
- brak nagród (np. pracownik miesiąca) – różnica 4 pozycji rankingowych - w rankingu pracodawców na miejscu 14 a Millenialsa na 18,
- brak perspektywy awansu zawodowego – różnica 4 pozycji rankingowych - w rankingu pracodawców na miejscu 9 a Millenialsa na 5.

Biorąc pod uwagę powyższą analizę, pracodawcy powinni zwracać większą uwagę na: beztroskie podejście do pracy innych członków zespołu, brak sprzężenia zwrotnego między pracownikiem a pracodawcą, zbyt dużą liczbę zadań oraz sprawiedliwie wynagrodzenie. Na rysunku na str. 15 przedstawiono porównanie demotywatorów ocenianych przez Millenialsów oraz pracodawców.

KODEKS ETYCZNY

WARTOŚCI, MOTYWATORY I DEMOTYWATORY MILLENIALSÓW

Celem etycznego kodeksu między pokoleniem Millenialsów a pracodawcami jest usprawnienie etycznego postępowania w tym komunikacji między Millenialsem i pracodawcą począwszy od etapu planowania zatrudnienia i rekrutacji, aż po współpracę i rozwój pracowników.

WARTOŚCI I ZASADY

Wsparcie i pomoc

Równowaga w pracy

Bezpieczeństwo

Zaufanie

Partnerstwo

MOTYWATORY

Jasne, interesujące i różnorodne zadania

Nowe technologie

Realizacja własnych inicjatyw

Kreatywne miejsce pracy

Zdefiniowana ścieżka kariery

Premie i atrakcyjne wyjazdy

DEMOTYWATORY

Zła atmosfera w zespole

Nieosiągalne cele

Zła komunikacja

Brak możliwości doskonalenia

Nieadekwatne wynagrodzenie

KODEKS ETYCZNY

ŹRÓDŁO: M. Graczyk-Kucharska, M. Spychała (2019), "Model of the Code Ethical Cooperation Between Millenials and Employers, In: *Social Responsibility and Cooperate Governance - Preconditions,* Palgrave Macmillian Publishing House, pp.128-140.

ROZWIĄZANIA

WYZWAŃ WSPÓŁPRACY Z POKOLENIEM MILLENIUM - PRZYKŁADY

USPRAWNIENIA W ZAKRESIE ORGANIZACJI PRACY

- feedback pozytywny i negatywny
- raportowanie
- zaangażowanie społeczne - wspólne pracodawcy i pracowników na jeden cel
- grywalizacja - rozrywka gry w firmie ze zmianą ról
- couching szefów
- wsparcie młodzi uczą starszych
- rozwój i doskonalenie własnych kompetencji
- ciekawe zadania
- możliwość rozwoju i awansu
- sprawiedliwe wynagrodzenie
- jasne warunki pracy

USPRAWNIENIA W ZAKRESIE KOMUNIKACJI

- zmiana procesu komunikacji pod Millenialsa
- doskonalenie komunikacji wewnętrznej w organizacji
- otwarte drzwi pokoju
- wspólna tablica dzielenia się informacjami w firmie
- dążenie do kompromisu
- jasne komunikaty i jasno sprecyzowane zadania
- doskonalenie wizerunku firmy – Employer Branding
- informacja o zatrudnieniu w internecie
- informowanie o czasie pracy oraz systemie motywacji
- wspólne rozwiązywanie konfliktów

BADANIA I ANALIZY

- badanie potrzeb Millenialsów - wywiady
- badanie zachowań na początku i na końcu procesów i działań
- identyfikacja zakłóceń w procesie komunikowania
- analiza własnych doświadczeń
- opinia o pracodawcy w sieci

POZYTYWNE DZIAŁANIA

- chwalić za pracę
- jasno komunikować co ma zrobić Millenials
- nie oceniać osoby tylko pracę
- krytykować w cztery oczy

WORK LIFE BALANCE

- organizacja czasu wolnego po pracy
- wspólne lunche- siłowna
- wyjazdy i spotkania integracyjne
- więcej dni urlopu

METODYKA BADAŃ

oceny rozwiązań dotyczących współpracy z pokoleniem Millenium

Zaprezentowane wyniki stanowią prezntację zintegrowanych proponowanych rozwiązań, które zostały wygenerowane za pomocą metody design thinking podczas spotkań grupowych. Dobór do każdego zespołu oparty był na liczbie lat doświadczenia na rynku pracy, interdyscyplinarności umiejętności i doświadczeniu w pracy. W każdym zespole dobrano 3-5 osób, po 1-3 osób z niżej wymienionych grup:

- uczeń szkoły ponadgimnazjalnej technicznej lub student Politechniki Poznańskiej,
- młody pracownik z pokolenia Millenium,
- przedstawiciel pracodawcy z działu HR, działu kadr, zarządzania talentami lub dyrektor współodpowiedzialny za rekrutację pracowników,
- nauczyciel lub przedstawiciel dyrekcji szkoły ponadgimnazjalnej zawodowej,
- przedstawiciel instytucji publicznej np. Urzędu Marszałkowskiego Województwa Wielkopolskiego czy Powiatowego Urzędu Pracy w Ostrzeszowie.

Po wygenerowaniu pomysłów związanych z usprawnieniem komunikacji i efektywności pracy z pracownikami młodego pokolenia uczestnicy zespołów zostali poproszeni o ocenę każdego z rozwiązania w skali od 0-6 gdzie 0 oznacza małą istotność rozwiązania a 6 bardzo dużą istotność.

Wyniki proponownaych rozwiązań zaprezentowano ze względu na:

- średnią ważoną danej grupy rozwiązań opartą o oceny indywidualne wszystkich członków zespołów, gdzie dane rozwiązanie wygenerowano,
- średnią ważoną dla danej grupy uczestników w tym dla: ucznia, studenta, młodego pracownika firmy będącego w grupie Millenium, młodego pracownika firmy pracującego w dziale HR, pracownika HR niebędącego w grupie Millenium czy przedstawiciela instytucji publicznej.

Legenda do rozwiązań dla kolejnych grup ze średnią ważoną ocen:

- 6,0
- 5,0-5,9
- 4,0-4,9
- 3,0-3,9
- 2,0-2,9
- poniżej 2,0

KLUCZOWE ROZWIĄZANIA

Dla 6 grup badanych tj. ucznia, studenta, młodego pracownika z grupy Millenium, młodego pracownika z grupy Millenium w dziale HR, pracownika działu HR i nauczyciela wskazano trzy kluczowe rozwiązania oceniane najwyżej przez wszystkich z nich. Należą do nich:

1. Wygenerowanie **potrzeby zmiany** w zakresie komunikacji i usprawnienia współpracy z młodym pokoleniem Millenium.

2. **Mentoring** - czyli starsze pokolenie uczy młodszych ale również młodsi starszych, poprzez wymianę doświadczeń i pomysłów oraz wzajemne wspieranie się.

3. Jasne **sprecyzowanie celów** w przedsiębiorstwie oraz możliwości i sposobu ich realizacji.

ROZWIĄZANIA

WYZWAŃ WSPÓŁPRACY Z POKOLENIEM MILLENIUM - PRZYKŁADY

ROZWIĄZANIE	UCZEŃ	STUDENT	PRACOWNIK MILLENIALS	HR MILLENALS	HR	NAUCZYCIEL	RANKING OGÓLNY
1. Jasne sprecyzowanie celów przedsiębiorstwa oraz możliwości i sposobu ich realizacji	🟢	🟢	🟢	🟢	🟢	🟢	🟢
2. Wygenerowanie potrzeby zmiany	🟢		🟢	🟢	🟢	🟢	🟢
3 .Mentoring - starsze pokolenie uczy młodszych poprzez wymianę doświadczeń i pomysłów oraz wzajmne wspieranie się	🟢	🟢	🟢	🟢	🟢	🟢	🟢
4. Partycypaca zarządzania	🟢		🟢	🟢	🟢	🟢	🟢
5. Panele i fora łączące pracodawców i uczniów i pracowniów np. shop tower po zakładzie - pokazanie co dzieje się w firmie	🟢	🟢	🟡	🟢	🟢	🟢	🟢
6. Jasne zasady pracy, jasno komunikować zmiany		🟠	🟢	🟢	🟢		🟢
7. Indywidualna motywacja	🟢	🟢	🟢	🟡	🟡	🟢	🟢
8. Jasno określone i realne cele oraz równomierne rozłożenie zadań dostosowane do umiejętności	🟢	🟢	🟢	🟢	🟢	🟡	🟢
9. Indywidualny i jasny plan rozwoju	🟡	🟡	🟢	🟢	🟢	🟢	🟢
10. Jasno zdefiniowana ścieżka kariery (wyszczególniona ścieżka kariery, wyszczególnione oczekiwania i opowiązki, sprecyzowany etap podwyżek, nagród i dodatków, szczegółowe zakreślenie stanowiska z wszystkimi profilami	🟢	🟢	🟢	🟢	🟢	🟢	🟢
11. Employer Branding	🟢	🟢	🟢	🟢	🟢	🟡	🟢
12. Feedback	🟡		🟡	🟢	🟡	🟢	🟢
13. Reforma i zmiana systemu kształcenia	🟡	🟢		🟢	🟢	🟢	🟢
14. Określony system wdrożeniowy	🟠		🟢	🟠	🟢	🟡	🟡
15. Agnażowanie do wspólnego działania poza pracą -wolontariat pracowniczy i wyjazdy integracyjne	🟡	🟢	🟢	🟡	🟠	🟡	🟡

ROZWIĄZANIA

WYZWAŃ WSPÓŁPRACY Z POKOLENIEM MILLENIUM - PRZYKŁADY

ROZWIĄZANIE	UCZEŃ	STUDENT	PRACOWNIK MILLENIALS	HR MILLENALS	HR	NAUCZYCIEL	RANKING OGÓLNY
16. Wyższe zarobki adekwatne do umiejętności z uwzględnieniem premi uznananiowej							
17. Rotacja na stanowisku pracy							
18. Poprawa komunikacji wewnętrznej							
19. Otwartość pracodawcy na nieszablonowe rozwiązania w zakresie wykonywanych zadań np. gra symulacyjna, wewnętrzny stystem oceny pomysłów, innowation pipe line							
20. Efektywna komunikacja i nowoczesne narzędzia komunikowania np. ERP							
21. Poznanie oczekiwań obu stron - empatia							
22. Ćwiczenie własnej asertywności							
23. Ustanowić zespół interdyscyplinarny							
24. Zapewnienie zatrudnienia dla pracowników 50+							
25. Dni próbne w pracy - dni otwatre							
26. Wakacje odpoczynek dla szefa							
27. Współpraca ze środowiskiem lokalnym							
28. Wizyty studyjne u klientów							
29. Automatyzacja instrukcji stanowiskowych							
30. Ocena indywidualna							
31. Zainwestowanie w marzenia materialne							
32. Zmiany personalne - rezygnacja z pracy/pracownika, zatrudnienie nowych w tym doradców							

NOWOCZESNE SYSTEMY

MOTYWACJE

INNOWACYJNOŚĆ ORGANIZACJI	KOMUNIKACJA - WYROZUMIAŁOŚĆ, UWAŻNOŚĆ NA BŁĘDY, AKTYWNE WSPARCIE	ODPOWIEDNI SYSTEM MOTYWACJI
MENTORZY - WYSOKIE STANDARDY, DO-STĘPNOŚĆ, ROZWIJA-JĄCE DOŚWIADCZENIA	INTERDYSCYPLINARNE ZESPOŁY	DBAŁOŚĆ O ŚRODOWISKO
WYCHODZIĆ NAPRZECIW OCZEKIWANIOM POKOLENIA MILLENIUM	JASNO SPRECYZOWANE OCZEKIWANIA I POTRZEBY	KSZTAŁCENIE LIDERÓW

Kolejne proponowane w raporcie systemy motywacyjne zostały opracowane przez studentów - Millenialsów z Wydziału Budowy Maszyn i Zarządzania Politechniki Poznańskiej w ramach zajęć "Zarządzanie Zespołem Pracowniczym" pod opieką dr inż. Małgorzaty Spychały pracownika Katedry Marketingu i Sterowania Ekonomicznego Wydziału Inżynierii Zarzą rządzania Politechniki Poznańskiej.

"HR ODPOWIADA DZIŚ JUŻ NIE TYLKO ZA ADMINISTRACJĘ PERSONALNĄ, URLOPY I AKTA. MUSI BYĆ PARTNEREM BIZNESU I TEN BIZNES WSPIERAĆ. MUSI BYĆ ŁĄCZNIKIEM NA LINII PRACOWNIK-PRACODAWCA."

Anna Kroenke

"Pokolenie X, Y, Z w organizacji."Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Łódzka61, nr 1202 (2015): 91-104.

SYSTEMY MOTYWACYJNE

PROPOZYCJE MILLENIALSÓW

DOSTOSOWANIE STANOWISKA DO PREFERENCJI PRACOWNIKA

DOSTOSOWANIE GODZIN PRACY DO POTRZEB PRACOWNIKA

POMIESZCZENIE SOCJALNE PUNKTEM SPOTKAŃ

PRACA W PARACH NAD JEDNYM ZADANIEM - ROTACJA

LOSOWA ZDARZENIE, LOSOWY NUMEREK

RING KONFLIKTÓW

POKÓJ DESTRUKCJI

Przystosowanie godzin pracy do potrzeb pracownika – pracownik sam dostosowuje godziny pracy, np. pracuje od 12 do 20; elastyczny system pracy, praca zdalna

Losowe zdarzenie, losowy numerek – każdy z pracowników ma przydzielony numerek, codziennie odbywa się losowanie, gdzie wylosowany pracownik otrzymuje małe nagrody, np. kubek gorącej kawy, pączek, dogodne miejsce parkowania

Dostosowanie stanowiska do preferencji pracownika – wyposażenie stanowiska w narzędzia niezbędne do zwiększania efektywności pracy, np. wyciszony pokój, w którym pracownik pracuje wydajnej

Praca w parach nad jednym zadaniem – do zadania jest przydzielana para pracowników, którzy uczą się od siebie, wspólnie rozwiązują problemy. Podczas realizacji kolejnych zadań pracują z innymi pracownikami, znów dzieląc się wiedzą i doświadczeniem.

Pokój destrukcji – miejsce w firmie, gdzie pracownicy magazynują braki produkcyjne. Możliwość fizycznego i intelektualnego „wyładowania się” na tych produktach.

Pomieszczenie socjalne punktem spotkań – podczas przygotowywania posiłku, rozmowy nieformalne face to face z kolegami z pracy, menadżerami, gdzie pracownicy budują relacje.

Ring konfliktów – miejsce w firmie, gdzie pracownicy rozwiązują konflikty interpersonalne, otwarcie prezentują swój punkt widzenia, udział mediatora .

OPRACOWANIE: inż. Jakub Czyżycki, inż. Sebastian Jarosz, inż. Paweł Jasiński, inż. Szymon Rosiejka, inż. Michał Wojciechowski, inż. Michał Zielinski

WSPÓLNE WYJŚCIA CAŁEGO ZESPOŁU PO ZREALIZOWANYM ZADANIU / PROJEKCIE

Bardzo zależy nam na dobrej integracji naszego zespołu oraz dobrej współpracy. Wspólne wyjścia pomagają scalać członków zespołu i nawiązywać silne więzi.

NAJLEPSZEMU PRACOWNIKOWI W DANYM MOMENCIE, RESZTA ZESPOŁU SPRZĄTA MIESZKANIE

Propozycja, która niektórym wydała się śmieszna, jednak uznałyśmy, iż jest to czynnik, który istotnie może zmotywować do pracy, szczególnie osoby nieznoszące prac domowych.

PRZYGOTOWYWANIE DLA CZŁONKÓW ZESPOŁU URODZINOWYCH NIESPODZIANEK / PRZYJĘĆ ORAZ PREZENTÓW

Czynnik, który istotnie wpływa na atmosferę w zespole. Zdecydowanie organizacja takiej zabawy przybliża do siebie członków zespołu. Jest kolejnym projektem do wykonania, w którym każdy może zrealizować najlepiej dobrane do niego zadanie.

SYSTEM PRZYZNAWANIA PUNKTÓW -WORKCOIN

Dodatkowe zadania realizowane w ramach pracy lub w ramach nadgodzin. Punkty przyznawane w zależności od wartości projektu oraz zakresu wykonanych obowiązków. WorkCoiny można wymienić na: normalną walutę, dodatkowe dni urlopowe czy ekskluzywne wycieczki, nowy samochód. Ty sam decydujesz ile uzbierasz punkty i na co je przeznaczysz!

WSPÓLNE JEDZENIE POSIŁKU ZAPEWNIONEGO PRZEZ PRACODAWCĘ

Zrezygnowanie z codziennego szykowania jedzenia do pracy to duże odciążenie dla Millenialsów, a możliwość zjedzenia wspólnego posiłku ze współpracownikami to dodatkowa zaleta.

OPRACOWANIE

Marzena Topól
Aleksandra Rybak
Patrycja Łukomska
Marta Szczetyńska
Magdalena Woś
Weronika Szekiełda

JEDEN DZIEŃ W PRACY W MIESIĄCU

Kreatywni pracownicy przeznaczają na realizację własnego projektu

KWARTALNE PRZEDSTAWIENIE WYNIKÓW PRACY

Pracownicy, którzy realizowali własne projekty prezentują swoje rozwiązania.

WYŁONIENIE NAJLEPSZYCH PRAC W DRODZE KONKURSU

Komisja składająca się z pracodawców wybiera najlepszy projekt.

FINANSOWANIE PROJEKTU PRZEZ FIRMĘ

Realizacja projektu odbywa się w firmie, pracodawca w całości finansuje przedsięwzięcie.

ZASADA 50% NA 50%

Pomysłodawca oraz pracodawca mają po połowie udziałów zysku z realizowanego projektu w firmie.

OPRACOWANIE: Filip Nowak, Agnieszka Wysocka, Patrycja Szumniak, Anna Maria Dawidowicz, Kamil Adamczyk.

MOTYWOWANIE

NIETYPOWE METODY MOTYWOWANIA PRACOWNIKÓW MILLENIALSÓW

Inżynierowie z firmy Sagmeister & Walsh - co siedem lat mogą się udać na roczny, płatny urlop.

W Google organizowane są warsztaty z inspirującymi osobowościami i celebrytami.

Obchodzenie urodzin/imienin pracowników dobrze wpływa na atmosferę w zespole.

Wyznaczenie najlepszego miejsca parkingowego dla pracownika miesiąca.

Spotkania, gdzie wszyscy członkowie zespołu będą opowiadali o swoich pasjach, problemach, np. o swoich sposobach walki ze stresem, sporcie, który uprawiają

Przeprowadzenie szkolenia przez najlepszego pracownika w danej dziedzinie dla pozostałych członków zespołu.

Wysyłanie najlepszych pracowników w danym obszarze na szkolenia i konferencje branżowe, z których kierownik nie korzysta.

Zgłaszanie pracowników do wystąpień w seminariach i konferencjach branżowych, docenianie ich wiedzy i doświadczenia.

http://manager24.pl/jak-nietypowo-zmotywowac-pracownikow/

POŁĄCZENIE SIŁ TO POCZĄTEK, POZOSTANIE RAZEM TO POSTĘP, WSPÓLNA PRACA TO SUKCES.

HENRY FORD

Opracowanie merytoryczne: M. Graczyk-Kucharska, M. Spychała, M. Goliński, M. Szafrański
Opracowanie graficzne: M. Graczyk-Kucharska