

Jak (nie) angażować Millenialsów



Robert Reinfuss

jest innowatorem, autorem publikacji i doradcą biznesu w zakresie strategicznego HR-u i efektywności organizacyjnej w regionie CEE. Autor idei pomiaru rentowności pracy metodami społecznościowymi, twórca idei ValueView.



George Sandford

był menedżerem HR i konsultantem ds. zarządzania. Autor i współzałożyciel wydawnictwa Praski Publishing. Publikował w "Personnel Today", "Business English Magazine", autor książki „English for Human Resources” i e-booków.

Popularne obecnie podejście do angażowania pracowników jest przestarzałe, paternalistyczne i biznesowo nieskuteczne. Co jednak zastosować w zamian?

Młody książkę znudził się błaznem – dowcipy już go nie śmieszyły, przyspiewki stawały się nudne, a każde salto kończyło się upadkiem...

– Może będziesz zabawniejszy bez głowy – zagroził książkę. – Bez problemów znajdę kogoś na twoje miejsce.

Menedżerowie HR stoją dzisiaj przed podobnym wyzwaniem jak ów godny pożałowania błazen – jak zaangażować znudzonych Millenialsów, którzy najchętniej obcięliby im głowę?

Jako pokolenie wychowane przez nadopieczonych rodziców, Millenialsowie mają wygórowane wymagania: chcą, by ich zabawiać, angażować, a na dodatek rozumieć i doceniać. W mediach nie brakuje dobrych porad, jak to robić: buduj dobre relacje, chwal, oferuj możliwość rozwoju, dopasowuj stanowisko pracy w firmie do oczekiwań pracownika, zapewnij elastyczne godziny pracy i równowagę między życiem zawodowym a prywatnym. Do tego uatrakcyjnij szkolenia i rozwój tak, aby robiły wrażenie zabawy i nie wymagały wysiłku, zorganizuj miejsce na relaks i rekreację w miejscu pracy – stół z piłkarzykami zamów już dzisiaj.

Nie, nie i jeszcze raz nie!

Choć w żadnej z tych metod angażowania pracowników nie ma niczego złego, filozofia, która leży u ich podstaw, jest zupełnie błędna. Realizuje ona model rodzic - dziecko z analizy transakcyjnej Erica Berne'a, z firmą w roli troskliwego rodzica i pracownikiem w roli dziecka. Firma kocha dziecko, bierze pełną odpowiedzialność za jego dobro i szczęście i robi wszystko, aby dziecko było bezpieczne i zadowolone. Choć intencje są dobre, postępowanie takie skutkuje nawykową

bezradnością i postępującą niewrażliwością na bodźce – podobnie jak książkę z powyższej opowieści, pracownik szybko zmęczy się kolejnym żartem błazna, czyli kolejną techniką motywacyjną.

Jak znaleźć wyjście z tego impasu?

Nie przez coraz bardziej genialne strategie angażowania pracowników, ale przez budowanie relacji, w której zarówno pracodawca, jak i pracownik ponoszą pełną odpowiedzialność za swoją obecność w miejscu pracy. Zarządzanie przez współodpowiedzialność powoduje, że nie ma znaczenia, czy ktoś jest Millenialsem, przedstawicielem pokolenia Z czy jakiegokolwiek innego pokolenia. Pracodawcy szukają kandydatów i zatrudniają pracowników, którzy mają własną motywację i nie wymagają poganiania, podbudowujących sesji przytulankowych czy rozrywek w pracy. Komu się nie chce – odchodzi, zapraszamy tych, którzy chcą z nami pracować.

Jak się zapewne domyślasz, taka zmiana kultury organizacyjnej sama się nie wydarzy, nawet gdyby wszyscy przeczytali ten artykuł. Żeby zmienić nawyki, trzeba przekonać ludzi do zmiany, a następnie konsekwentnie wdrażać takie techniki zarządzania, które promują i wymuszają współodpowiedzialność. Pracownicy muszą rozumieć sens zadań, które wykonują, muszą akceptować cele, do których dążą. Od tego trzeba zacząć. Ci, którzy będą chcieli je realizować, znajdą w sobie motywację i poczują odpowiedzialność bez niańczyenia przez firmę.

A co z brakiem pracowników? Czy takie podejście nie niesie ryzyka strat w wojnie o talenty? Absolutnie nie – wręcz przeciwnie, takie podejście to sito, które pozwoli odśiać kandydatów, którzy naprawdę chcą pracować dla Twojej firmy, od tych, którzy pojawiają się w firmie przelotnie lub z desperacji i zaraz po zatrudnieniu zaczynają się nudzić albo szukać kolejnej pracy. Lepiej więc dłużej

poszukać, niż łątać dziury w zatrudnieniu kolejnymi dziurami.

Czy nie brzmi to jednak nieco reakcyjnie, trochę jak „współczesna młodzież potrzebuje porządnego kopa w tyłek”? Wręcz przeciwnie – zmuszanie pracowników do wzięcia odpowiedzialności za swoją pracę wynika z traktowania młodych ludzi jak dorosłych, a nie jak przerośnięte dzieci. To nie przypadek, że w firmach dominuje obecnie kultura nadopiekuńczości: kadra zarządzająca to głównie ludzie z pokolenia X, którzy stawali na głowie, by zapewnić swoim dzieciom lepsze życie, a przy okazji w sposób niezamierzony zabilili w nich samodzielność.

Zmiana strategii wymaga od firm krytycznego spojrzenia na siebie oraz zmiany zachowania. Należy skończyć z nawykiem rozpieszczania, potrzebą zaspokojenia wszystkich oczekiwań, ale też i zawłaszczania pracowników. Pracownicy sprzedają firmie swój czas, a nie swoje dusze. Podobnie pracodawca powinien dać sobie spokój z proszeniem pracowników o dodatkową, nieodpłatną pracę w celu wykazania zaangażowania. Gdyby pracownik

poprosił o dodatkowe pieniądze na pokrycie nieoczekiwanych kosztów naprawy prywatnego auta, pracodawca powiedziałaby „nie ma mowy”. Dlatego Ty, pracodawco, też przestań prosić pracowników, aby poszli o krok dalej, i zamiast tego wymagaj wykonania zadań, na które się umówiliście. W prawdziwej relacji dorosły – dorosły po żadnej stronie nie ma miejsca na emocjonalny szantaż typu „gdybyś mnie naprawdę kochał, to byś to dla mnie zrobił”.

Przejdźcie na asertywny HR może z początku wydawać się nadmiernie surowe, ale jeśli nie pozwolisz dzieciom odejść z domu, nigdy nie dorosną. Praktyki zatrudniania oparte na opiekuńczej roli pracodawcy rodzica gwarantują uwięzienie obu stron w okowach przestarzałego myślenia, a w efekcie – indywidualną bezradność i firmową stagnację. Nadszedł czas, aby uwolnić pracowników od opieki i dbałości pracodawców, jasno określić oczekiwania oraz pozwolić im wziąć odpowiedzialność za swoją część pracy, za stawianie sobie celów, wyznaczanie sobie zadań, dobrowolny udział w projektach, wkład w wyniki i życie w świecie dorosłych¹. ■

¹ Artykuł oryginalnie opublikowany w serwisie [gethppy.com](https://gethppy.com/employee-engagement/how-not-to-engage-millennials), <https://gethppy.com/employee-engagement/how-not-to-engage-millennials> (dostęp: 3.08.2018 r.).

