

Polacy tęsknią za większym komfortem pracy

Pracownik, który ma przeświadczenie o tym, że firma dostrzega w nim człowieka i dba o niego, reaguje wzmożoną gotowością do podejmowania działań na rzecz firmy - mówi dr Maria Zakrzewski, prezes zarządu Great Place to Work® Institute Polska

Opinia o stosunkach pracodawca - pracownik jest mocno zestereotypizowana. Jak prowadzi się badania nad rzeczywistą formą tych relacji?

Rzeczywiście, w obiegu funkcjonują bardzo różne stereotypy dotyczące relacji pracodawca - pracownik. Ostatnio na przykład mówi się o roszczeniowości pokolenia Y czy też o nastawieniu młodych przede wszystkim na zarabianie dużych pieniędzy. U źródła takich stereotypów mogą leżeć doniesienia z badań naukowych, które potrafią być przedstawiane w sposób wycinkowy, przejawskrawiony i mało precyzyjny w mediach. Właśnie niedawno, 23 kwietnia, miałam przyjemność o tym rozmawiać w ramach panelu dyskusyjnego z udziałem m.in. pana Piotra Araka, eksperta Programu ds. Rozwoju Organizacji Narodów Zjednoczonych i pana Andrzeja Borczyka, dyrektora personalnego Microsoft. Po pierwsze, okazuje się, że nie ma czegoś takiego, jak monolityczne pokolenie Y - młodzi potrafią być bardzo różni i wobec tego mogą mieć różne oczekiwania wobec pracodawcy, m.in. w zależności od swojego wykształcenia czy rodowodu społeczno-ekonomicznego. Po drugie, wynagrodzenie nie jest bynajmniej najważniejsze dla młodych pracowników. Mogą deklorować, że chcą przede wszystkim dużo zarabiać, ale kiedy przyjdzie im podjąć pracę, wówczas zaczynają się dla nich liczyć różne inne sprawy, a poziom wynagrodzenia nie jest czynnikiem decydującym o pozostaniu w firmie lub rozstaniu się z nią. Oczywiście młodzi są bardziej mobilni na rynku pracy niż starsze osoby, ale wynika to z innych powodów niż po prostu płaca. Po trzecie, krytycyzm młodych czy ich oczekiwań wobec menedżerów nie nazwałabym roszczeniowymi. Przeciwnie, uważam, że to bardzo dobrze, że młodzi oczekują np. dobrej komunikacji czy sprawnego przepływu informacji w firmach, w których pracują. Ich oczekiwania są niejako naturalne, związane z globalnymi przemianami. Firmy mogą tylko zyskać na spełnianiu takich oczekiwań młodych ludzi.

Aby dowiedzieć się więcej o relacjach pracodawca - pracownik, należy zapytać dwie strony o zdanie: czego oczekuje od zatrudnionych pracodawca i co im pragnie zaoferować, a z drugiej strony - czego oczekuje pracownik i jakie są jego rze-

czywiste doświadczenia związane z byciem i wykonywaniem zadań w danym miejscu pracy. Great Place to Work Institute Polska prowadzi takie badania. Z jednej strony analizujemy programy i praktyki HR wprowadzane w firmie, a z drugiej strony zadajemy pracownikom w anonimowych ankietach pytania o wiele spraw dotyczących właśnie komunikacji w firmie, kompetencji menedżerów w zarządzaniu nią, prawości przełożonych, szacunku okazywanego pracownikom, uczciwego podejścia firmy do wynagrodzeń, awansów itp. Bardzo często widzimy, że pracodawca dysponuje atrakcyjnymi programami, które zaprojektował w firmie, ale jakoś nie spotykają się one z oczekiwaną entuzjastyczną reakcją zatrudnionych. Bywa tak, że niektórzy pracownicy nie czują się beneficjentami takich programów w takim sensie, że te programy nie dotyczą właśnie ich, ale innych grup pracowniczych. Bywa też tak, że te programy nie trafiają najlepiej w rzeczywiste potrzeby pracowników. Słowem: nawet najlepsze intencje pracodawcy niekoniecznie prowadzą ostatecznie do działań oczekiwanych przez pracowników. Co wtedy? Bywa tak, że pierwszą reakcją liderów firm jest zarzucenie pracownikom niewdzięczności. Szczęśliwie taka reakcja nie jest bardzo częsta. Częściej widzimy, że zarządy firm traktują opinie pracowników wyrażoną w ankiecie jak cenną informację zwrotną, która pozwala im poprawiać lub doskonalić istniejące programy HR, a także kształtować pożądane postawy i zachowania menedżerskie.

Jaki powinien być kierunek: pracodawca zatrudnia tych, którzy mogą się odnaleźć w jego kulturze pracy, czy dostosowuje się do zespołu, który ma jakiś potencjał, jest dobry, ale nie do końca rozumie wymaganie pracodawcy? Innymi słowy: na ile firma powinna być elastyczna w stosunkach z pracownikami, a na ile żelazną ręką realizować swoją politykę?

W tym pytaniu widzę dwa zagadnienia. Z jednej strony kwestię dopasowania kulturowego zatrudnianych pracowników, a z drugiej strony sprawę rozumienia i respektowania ich indywidualnych potrzeb. Wbrew pozorom nie ma tu sprzeczności. Uważam, że firmy powinny zdecydowanie skupiać się na zatrudnianiu



właściwych osób, czyli na ich dopasowaniu do kultury firmy. Tylko takie podejście może przynieść firmie sukces, a zarazem może sprawić, że nowo zatrudniony pozostanie w firmie na dłużej. Chodzi więc o sprawdzenie zgodności charakterologicznej czy zgodności wartości wyznawanych przez dawcę i biorcę. Jeśli pracownik pasuje do firmy i vice versa, to zarówno pracownik, jak i pracodawca rozwiną skrzydła. Złe decyzje rekrutacyjne mogą prowadzić tylko do nieszczęśliwości - obie strony będą patrzyły na siebie ze zdumieniem i zadawały pytanie: Czego ty właściwie ode mnie chcesz?

Należy jednak pamiętać o tym, że pracownik to człowiek, a więc istota złożona. Pracownik składa się nie tylko z przymiotów, które mogą być bezpośrednim przedmiotem zainteresowania pracodawcy, ale drzemią w nim dodatkowe wartości, potrzeby, pasje, które także chciałby realizować. Czemu pracodawca nie miałby być otwarty na te dodatkowe przymioty pracownika i czemu nie miałby elastycznie dostosowywać swojej oferty do nich? Pracownik, który ma przeświadczenie o tym, że firma dostrzega w nim człowieka i dba o niego reaguje wzmożoną gotowością do podejmowania działań na rzecz firmy.

Jakiej pracy szukają Polacy? Co cenią najwyżej u pracodawcy: stałość i pewność zatrudnienia czy

wyzwania, raczej jasne zasady (nawet niedające komfortu) czy swobodę w wykonywaniu pracy?

Z naszych badań wynika, że obecnie Polacy odczuwają coraz więcej stresu w pracy, a coraz mniej radości czy pozytywnej energii. Najprawdopodobniej jest to efekt zwiększonego nacisku pracodawców na wyniki. Krótko mówiąc, Polacy tęsknią za większym komfortem pracy - nie w sensie nicnierobienia. Chodzi o to, żeby pracy towarzyszyły pozytywne emocje, żeby z pracy nie wychodzić z frustracją lub gniewem, które potrafią zatruć wszystko, w tym całe życie poza pracą, która wbrew pozorom niekoniecznie jest najważniejsza w życiu człowieka. Moim zdaniem wyzwaniem dla pracodawców w Polsce jest umiejętne połączenie różnych tradycyjnych czynników efektywności biznesowej z dostarczaniem pracownikom pozytywnej energii. I nie chodzi tu o motywowanie finansowe, ale właśnie o te trudniejsze, miękkie aspekty zarządzania.

Jak wypadają polskie przedsiębiorstwa (lub raczej przedsiębiorstwa działające w Polsce) na tle świata? Czy widać np., że polskie przedstawicielstwa międzynarodowych firm radzą sobie lepiej niż rodzimy kapitał?

Przedsiębiorstwa działające w Polsce potrafią znakomicie wypadać na tle świata. Great Place to Work co roku przedstawia rankingi

najlepszych miejsc pracy. Siedem przedsiębiorstw wyróżnionych w Polsce w zeszłym roku znalazło się na liście najlepszych miejsc pracy w Europie, a później trzy z nich znalazły się na liście najlepszych międzynarodowych miejsc pracy na świecie. W marcu tego roku ogłosiliśmy nowy ranking w Polsce i mam nadzieję, że znowu zobaczymy nasze firmy na liście regionalnej w czerwcu, a na światowej w październiku.

Na naszych listach występują polskie oddziały międzynarodowych korporacji, ale także czysto polskie organizacje. Takim przykładem, który nieraz zaskakuje ludzi, jest Instytut Nafty i Gazu - przedsiębiorstwo państwowe. Wystarczy odwiedzić nasze strony www.greatplacetowork.pl lub www.najlepszymiejscapraczy.pl, aby zobaczyć opisy wyróżnionych przez nas polskich organizacji.

Czy rozwiązania flexi są w Polsce nowością, czy nowa jest tylko nazwa?

Myślę, że przede wszystkim istnieje wiele nieporozumień dotyczących tego, czym są rozwiązania flexi. Na świecie od wielu lat stanowią one przedmiot dyskusji, kiedy to omawia się trudności związane z ich wprowadzeniem w postaci duńskiej oraz różne za i przeciw ich wprowadzeniu. W krajach, gdzie nie ma systemowych rozwiązań flexicurity, w części dotyczącej security szczególnie działają firmy, które same dbają o bezpieczeństwo zatrudnionych pod nieobecność rozwiązań systemowych, które dawałyby takie bezpieczeństwo.

W Polsce już od jakiegoś czasu mówimy o elastycznych formach pracy, co nie jest tożsame z pojęciem flexicurity. Z kolei elastyczne formy zatrudnienia, będące częścią flexicurity, zawitały do nas już jakiś czas temu, ale jednak najczęściej polscy pracownicy preferują zatrudnienie na umowę o pracę na czas nieokreślony. Widzimy to choćby w wynikach naszych własnych badań, gdzie pracodawca bywa chwalony i ceniony właśnie dlatego, że szybko oferuje taką umowę. Z pojęciem flexicurity przyjdzie nam się jeszcze oswajać. To pojęcie jest bardziej złożone niż się często wydaje. A rozwiązania flexicurity w pełnej krasie? Wydaje mi się, że nieprędko zobaczymy je w Polsce.

ROZMAWIĄŁ
MACIEJ WERYŃSKI



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



POLSKA KONFEDERACJA
PRACODAWCÓW PRYWATNYCH
LEWIATAN

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

