

10-11 **TEMAT NUMERU** > 7 GRZECHÓW GŁÓWNYCH MŁODYCH PRACOWNIKÓW



COACHING DZIAŁ ŻYCIE



# grzechów głównych młodych pracowników

Do pracy przychodzą w klapkach, wychodzą punkt 17, bo śpieszą się na lekcję salsy. Nie ma mowy o zostawaniu po godzinach i pouczaniu – oni wiedzą lepiej, ale gdy przychodzi co do czego, nie potrafią zaadresować koperty. **Najmłodszy pracownicy – pokolenie Y – czego nie umieją i czy warto z nimi walczyć?**





A: **Agnieszka Fiedorowicz**  
Dziennikarka, trzykrotnie  
nominowana do nagrody  
Grand Press.

A: **Milena Rachid Chehab**  
Dziennikarka, publikowała  
m.in. w „Przekroju”,  
„Gazecie Wyborczej”  
i „Focusie”.

## Pan Marian, właściciel kilku hoteli

na Mazowszu, dziwi się, gdy słyszy o galopującym bezrobociu wśród młodych. On w kółko ma problem z brakiem personelu, zwłaszcza w kuchni, choć płaci przyzwoicie, nadgodziny rozlicza sumiennie i pozwala uczyć się pod okiem doświadczonych kucharzy z renomowanych hoteli. Ale co z tego, skoro świeżo upieczeni absolwenci szkół gastronomicznych nie są w stanie przejść u niego rozmowy kwalifikacyjnej. „Sprawdzam na niej, oprócz umiejętności praktycznych, także podstawową wiedzę matematyczną. Teraz już jestem do tego przyzwyczajony, ale na początku szokowało mnie, jak ogromny problem moi potencjalni pracownicy mają z tabliczką mnożenia. Kiedyś w takim wypadku od razu kończyłem spotkanie, ale zrozumiałem, że w ten sposób jeszcze chwila i nie będę miał kim obsadzać wolnych stanowisk. Dlatego teraz tym niedouczonym daję tydzień. Po tygodniu przepytuję ich z tabliczki mnożenia i jak się nie pomyła, mają pracę. I tylko wkurza mnie, że oni mają mnie przez to za wariata. Obce jest im poczucie obciachu, że nie umieją tak oczywistej rzeczy” – zżyma się pan Marian.

Jego lista zarzutów wobec młodych pracowników jest znacznie dłuższa. I nie tylko jego. Według szefów i bardziej doświadczonych kolegów dwudziestolatki wie mają na sumieniu znacznie cięższe grzechy niż brak znajomości tabliczki mnożenia.

## Pycha

### CZYLI NIE LICZ NA WENFLON

92 proc. młodych pracowników (a więc urodzonych po 1981 roku) uważa, że pracodawca ma szczęście, że zatrudnia właśnie ich. Trzech na czterech nie wątpi, że ich szef mógłby się od nich sporo nauczyć. Wyniki międzynarodowych badań nad pokoleniem Y „No Collar Workers” przeprowadzone na zlecenie MTV wskazują, że najmłodszy wiekiem i stażem pracownicy, delikatnie mówiąc, nie mają kompleksów. O tym, jak to wygląda w praktyce, przekonuje się na co dzień Janusz, ratownik medyczny jeżdżący w karetce reanimacyjnej. „Łatwiej byłoby znieść nieprzygotowanie młodych lekarzy i ratowników, gdyby mieli głód wiedzy. Ale oni na każdym kroku podkreślają, że skończyli studia, że uczyli się

najnowszych metod. A jak przychodzi co do czego, nie potrafią założyć wenflonu czy zaintubować” – wylicza Janusz i wspomina, jak ostatnio jedna z takich ekip nie umiała wyjąć noszy z karetki i pacjent spadł im na ziemię. „A pielęgniarki na izbie przyjęć to już w ogóle mają problem z młodzieńkami, bo oni ukrywają swoją niekompetencję, nie zważając, jakie to może przynieść skutki. Ostatnio kilka razy trafił do ich szpitala pacjent, który jeszcze w karetce powinien mieć założony wenflon. Ale gdy pielęgniarki chciały mu pobrać krew, okazało się, że wenflon jest jedynie prowizorycznie przyklejony plastrem do skóry. Nie umieli się wkłuć, więc tylko udali, że to zrobili” – wspomina ratownik, denerwując się, że gdy takie zachowanie nie ma konsekwencji, wszyscy przechodzą nad nim do porządku dziennego.

Z kolei Anna, internistka z ponadtrzydziestoletnim stażem w przychodni i na oddziale internistycznym, zauważa, że młodzi są tak zadufani w sobie, że nie uważają, iż nawet wiedza nabyta podczas studiów jest im do czegoś potrzebna. Wspomina przypadek młodej pielęgniarki, która skontaktowała się z nią w trakcie wizyt domowych na osiedlu. „Pani doktor, proszę natychmiast przyjdź do przychodni, bo mam tu pacjenta z bólem klatki, zrobiłam mu EKG i tu są jakieś dziwne wieżyczki”. „Przybiegłam natychmiast. Okazało się, że te »wieżyczki« to obraz poprawnego zapisu EKG, który ta dziewczyna powinna znać z książek” – opowiada Anna.

„Jeden z głównych problemów przedstawicieli pokolenia Y to nieumiejętność przyjęcia konstruktywnej informacji zwrotnej na swój temat” – nie ma wątpliwości Tomasz Jędrkiewicz, szef firmy NUQ, prowadzącej m.in. program badawczy „Świat młodych”. „Zwykle taką informację wypierają. Gdy szef bierze ich na rozmowę, mówi, co zrobili źle, gdy pokazuje, jakie są tego konsekwencje i jak można sobie z tym poradzić – oni sprawiają wrażenie kompletnie odpornych. Nagminnie nie poczuwają się do winy. Wychodzą potem na salę i gdy współpracownicy pytają, co się działo podczas rozmowy, odpowiadają co najwyżej: a nic, jakieś pierdoły” – opowiada Jędrkiewicz, przyznając jednocześnie, że nieumiejętność reakcji na krytykę ma też drugi koniec: niektórzy pracownicy reagują na negatywny feedback, nawet przeprowadzony możliwie delikatnie, rzewnym płaczem.

## Chciwość

### CZYLI SPRZEDAĆ SIĘ DROGO

„Cztery tysiące netto na początek to standard. Ale gdy pytam takiego starającego się o pracę, w jaki sposób zamierza dla mnie te pieniądze zarobić, od razu się wycofuje, bo przecież on nie jest tu od tego. I nie rozumie, że studia informatyczne ukończone na prestiżowej uczelni na niewiele się zdadzą, gdy okaże się, że choć z matematyki wyższej miał piątkę, to nie zna się na webmasteringu i nigdy nie widział aplikacji na tablet. A to wiąże się z tym, że musimy poświęcić mu czas, nie możemy powierzyć mu obowiązków, z którymi na pewno sobie nie poradzi, czyli musimy w niego zainwestować” – mówi Maciej Felski, szef firmy Da Vinci Studio Software House, specjalizującej się w tworzeniu aplikacji na urządzenia mobilne i Facebooka.

Wygórowane żądania finansowe to w przypadku młodych pracowników dopiero początek listy oczekiwań, na której dalszych miejscach figurują: ścisłe trzymanie się godzin pracy, możliwość częstej pracy zdalnej i elastyczność pracodawcy w planowaniu czasu pracy (kilka lat temu wśród HR-owców było głośno o dwudziestolatkach, którzy oczekiwali uwzględnienia w ich czasie pracy zajęć na siłowni). ➤



Anna Niemczyk i jej współpracownicy w książce „Motywacja pod lupą” analizują badanie „Polska mapa motywacji” pod kątem wieku badanych. Pierwsze wnioski są dość oczywiste: we wszystkich kategoriach wiekowych pracownicy oczekiwali od szefów doceniania ich sukcesów, dobrej atmosfery (potwierdza to raport MTV: 90 proc. ankietowanych oświadczyło, że w pracy muszą się dobrze bawić i mieć fajne towarzystwo) oraz jasno wytyczonych celów. „Dopiero na czwartej i piątej pozycji – piszą autorzy polskiego raportu – widać zmiany w hierarchii potrzeb wynikające z wieku. U pracownika przed 25. rokiem życia nie miała aż takiego znaczenia pewność zatrudnienia. Potrzeba stabilizacji pojawia się wyraźnie dopiero powyżej 29. roku życia”. Potwierdza to Monika Zakrzewska, ekspert od rynku pracy w PKPP Lewiatan: „Pracodawca od przedstawiciela pokolenia Y nie może oczekiwać przywiązania czy zbytnej lojalności, bo ten wie, że w ciągu pięciu lat zmieni firmę jeszcze przynajmniej raz”.

## Nieczystość

### CZYLI CO MA ZLEW DO WANNY Z HYDROMASAŻEM

Tomasz Jędrkiewicz, który bada młodych pracowników na zlecenie korporacji, przyznaje, że pokolenie Y jest niemalże synonimem bałaganiarstwa i niefrasobliwości. Gdy ostatnio pracowali na zlecenie jednej z dużych firm, jej menedżerowie skarżyli się, że brak dyscypliny to jeden z największych problemów, z jakim muszą sobie radzić. Według Jędrkiewicza niechęć do przestrzegania procedur to chyba największa zmiana kulturowa, której doświadczyło pokolenie Y, obserwujące w polityce, kulturze i religii, że modele hierarchiczne zaczynają się sypać. Jednym z efektów tego zjawiska jest powszechne wśród młodych lekceważenie procedur bezpieczeństwa. „Nie rozumiem, że te przepisy czemuś służą. I efekt jest taki, że choć w ich komputerach znajduje się mnóstwo wrażliwych danych, oni bez problemu wstają od biurka, a czasem nawet wychodzą z pracy bez wylogowania się i wyłączenia komputera, choć wielokrotnie uświadamia im się, jakie mogą być tego konsekwencje” – opowiada Jędrkiewicz.

Bałagan w miejscu pracy wiąże się często z bałaganem w głowach. Krzysztof, pracownik banku Millennium, był świadkiem, jak przyjęta kilka miesięcy temu pracownica zamknęła konto nie temu klientowi, co trzeba. „Takie roztargnienie to wyczyn, tym bardziej że o dyspozycję trzeba zapytać trzykrotnie. No i w naszej pracy z zasady pozbawieni jesteśmy rozpraszczy: komputery mają zablokowane niektóre strony, na przykład społecznościowe, a korzystanie z własnej komórki, zwłaszcza gdy pracuje się w ciągłym kontakcie z klientem, jest niedozwolone” – relacjonuje Krzysztof.

Na nieumiejętność skupienia się najmłodszych współpracowników narzeka także Robert Składowski z Pracodawców RP, na co dzień prezes firmy poligraficzno-reklamowej Europa 2000 Consulting. „Kiedyś pewien młody handlowiec miał pójść na rozmowę do firmy produkującej zlewozmywaki. Pomijam, że sporo nam zajęło, choć chłopak był po handlowce, żeby wytłumaczyć mu, że nie może być akwizytorem na siłę wciskającym swój produkt. Pomijam, że nie miał nawyku dokładnego sprawdzenia, choćby w Google’u, firmy, z którą miał współpracować. Ale najgorsze, że musiałem osobiście najeść się wstydu, gdy zadzwonił do nas dział marketingu tamtej firmy, zwracając uwagę, że nasz przedstawiciel cały czas rozmawiał z nimi o ofercie, jakby byli producentem luksusowych wanien do hydromasażu. Nie zorientował się przez całe spotkanie, że coś jest nie tak” – wspomina Robert Składowski, który młodemu handlowcowi na następne pół roku zakazał samodzielnego chodzenia na spotkania.

## Zazdrość

### CZYLI KTO ZNA TAJEMNICĘ KSIĄŻKI KODÓW

Według badania „No Collars Workers” aż 89 proc. młodych chciałoby, aby ich głos miał znaczenie, gdy przychodzi do podejmowania decyzji o projekcie, nad którym pracują. „I to oczywiście chwalebne, że chcą się angażować, ale z drugiej strony za ich chęcią dorównania bardziej doświadczonym kolegom nie idą umiejętności” – mówi Anna Majewska, prawniczka. Z gorzkim uśmiechem przyznaje, że przyzwyczajona jest do absolwentów, którzy skończyli prestiżowy uniwersytet z wysoką średnią, ale choć kodeks postępowania cywilnego zdali na czwórkę z plusem, to są bezradni, gdy przed klientem w kancelarii mają zabłysnąć zastosowaniem go w praktyce. „Dla wielu z nich napisanie pisma procesowego to wyczyn. Co mam robić, przyzwyczaiałam się. Ale opadły mi ręce, gdy pewien delikwent nie umiał owego pisma poprawnie zaadresować, bo klient nie podał kodu pocztowego. Wręczyłam więc pracownikowi książkę kodów, ale bezradnie przerzucał kartki i przyznał, że nie ma pojęcia, jak się z tego korzysta” – opowiada Majewska. „Młodzi prawnicy są zazwyczaj dobrze wyedukowani – znają kilka języków, mają ukończone różne kursy doszkalające – jednym słowem – mają potencjał. Znają wartość wiedzy i edukacji i chętnie w siebie inwestują. Jednak mimo wysokich kompetencji, często nie są specjalistami w żadnej dziedzinie. Ich wiedza jest szeroka, ale znacznie płytsza niż pracowników starszej generacji” – dodaje Agata Kowalska, partner w renomowanej krakowskiej Kancelarii Chabasiewicz Kowalska i Partnerzy.

Bezpodstawne stawianie się na równi z bardziej doświadczonym pokoleniem X nie dziwi Magdaleny Robak, trenerki umiejętności oraz psycholożki organizacji i pracy z Warszawskiej Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej.

„To często kwestia wychowania przez rodziców, którzy od najmłodszych lat serwowali dziecku szeroki pakiet doszkalający. Ale dodatkowe lekcje czy kółka zainteresowań zwykle nie uczą dziecka radzenia sobie z codziennością, natomiast mocno utwierdzają je w przekonaniu, że z takim wszechstronnym wykształceniem jest już ekspertem.”



»»» MIT «««««  
**Nie chcą wciąć pracować po godzinach**  
 »»» RZECZYWISTOŚĆ «««««  
 Są gotowi raz czy drugi zostać dłużej w pracy, ale nie odpowiadają im idea wysiadywania w biurze. Czas posttrzeżają jako walutę, a nie jako coś, co należy inwestować i czego nie należy tracić. To generacja, która domaga się równowagi między pracą i życiem prywatnym. Chcą wykonać pracę, aby móc ją odłożyć na bok i cieszyć się wolnym czasem. Starsi menedżerowie tracą w oczach młodych pracowników, bo za daleko patrzą w przyszłość. Młodzi żyją „tu i teraz”, „Świat udowodnił im, że nic nie jest dane raz na zawsze. Nie są zainteresowani planowaniem ścieżki kariery na pięć lat do przodu. Przecież oni nawet nie wiedzą, co będą robić pod koniec lata. Musisz przekonać pracownika, że masz dla niego plan. Musisz się też postarać, by horyzont czasowy tego planu był do ogarnięcia. A na drodze do jego realizacji nagradzaj też małe sukcesy.

A potem, idąc na praktyki czy do pierwszej pracy, młodzi oczekują, że od razu będą pracować w swojej dziedzinie albo że z miejsca będą specjalistami. Więc gdy muszą zaadresować kopertę, głupieją, bo tego na studiach nie uczą” – mówi Magdalena Robak.

## Nieumiarkowanie CZYLI BRANSOLETY, ALE BEZ GARNITURU

Nikt przeważnie nie uczy ich też w szkole czy na studiach *savoir vivre*'u. Krzysztof z banku Millennium pamięta, że gdy przyszedł do pracy, nie mógł zrozumieć, dlaczego tak wiele szkoleń poświęca się na kwestie *dress code*'u, zachowania się w stosunku do klienta czy stylistyce pisania e-maili. „Denerwowało mnie obowiązkowe zaliczanie e-learningu, w którym nie tylko napisane jest, ale też dokładnie pokazane na zdjęciach, co oznacza gładka koszula czy skromna biżuteria. Ale gdy któregoś dnia do pracy przyszła nowa pracownica wystrojona jak na wesele, non stop brzdąkała licznymi bransoletami, a pierwsze pytanie, jakie mi zadała, brzmiało: »do klienta zwracamy się na ty czy na pan?«, zrozumiałem, że te szczegółowe do bólu regulacje nie biorą się znikąd” – uśmiecha się Krzysztof. Jego bank ma wyjątkowo rozbudowaną procedurę dotyczącą zachowania w pracy. Szkolenie wstępne obejmuje dziesięć modułów, a co parę miesięcy każdy „milleludek” dostaje przypominające e-learningi, z których dowiaduje się, jak wygląda przykładowy mniej formalny e-mail do kolegi z działu, a jak należy się zwracać do szefa innego działu czy do klienta. Uczy się, że w e-mailu trzeba wpisać czytelny temat i się podpisać, instruuje, jaka obowiązuje czcionka, że z klientem nie jesteśmy na ty, nawet jeśli tego chce, oraz że kiwamy głową i uśmiechamy się przy każdym kontakcie.

Wyniki ankiety, przeprowadzonej wśród 431 specjalistów ds. zasobów ludzkich na zlecenie organizacji Partnership for 21st Century Skills, szokują. Aż 70 proc. badanych skarży się, że nowo zatrudnieni młodzi pracownicy mają braki, jeśli chodzi o podstawowe umiejętności, takie jak znajomość gramatyki, ortografii czy poprawne pisanie. Nie radzą sobie z pisanem listów, raportów, a nawet sporządzaniem notatek służbowych.

Nawet w instytucjach, które nie traktują tych kwestii drobiazgowo, widać, że coś się zmieniło. Kiedyś jedyne tego typu regułami w firmie były *dress code*'y. O tym, że traktowane są coraz swobodniej, świadczy fakt, że tak jak przedstawiciele pokolenia X nazywano „białymi kołnierzykami” lub „garniturowcami”, tak pokolenie Y stanowią „beżkołnierzykowcy”, inaczej „klapkowcy”. Jakiś czas temu tygodnik „Polityka” opisywał człowieka, którzy miał swój wkład w upowszechnienie tej ostatniej nazwy. W koncernie LGE, gdzie pracował, zaczął walczyć o możliwość noszenia w biu-

rze kłapek: „Na uwagę szefa, że firma to nie garaż i trzeba w niej wyglądać, Rafał okazał się przygotowany. »Siedzę na słuchawkach (czyli w call centre) i klienci mnie nie widzą. Co dla was za różnica, że mi się nogi nie pocą?« – z tym pytaniem udał się do swojego szefa. Zorganizowano naradę. Długo trwało, zanim wreszcie ktoś zaproponował, by na problem spojrzeć z innej strony: »Dla firmy najważniejszy jest klient, dzięki niemu żyjemy. Jeśli Rafał, pracując w kłapkach, które go nie uwierają, stanie się dla klientów bardziej uprzejmy, korporacja może na tym zyskać»”.

## Gniew CZYLI DLACZEGO WARTO PIĆ PIWO

Gdy pytamy ekspertów o grzechy młodych pracowników, zwykle zaczynają od „braku kompetencji miękkich”. Według Moniki Zakrzewskiej z Lewiatana sporą krzywdę relacjom w pracy wyrządza narzucany przez pokolenie Y styl komunikowania się głównie e-mailami, choćby rozmówca siedział dwa biurka dalej. W kryzysie jest również praca w grupie, bo pokolenie Y to tak naprawdę zbiór indywidualności. „Kiedyś dzieciaki popołudnia spędzały na podwórku, więc całe dzieciństwo upłynęło im na jeszcze jednym »szkoleniu«: nieustannej nauce pracy w grupie. Ci, którzy wchodzą na rynek pracy, w ogóle tego nie zaznali. W zadaniach indywidualnych sobie radzą, ale nie umieją prosić o pomoc innych, a gdy przychodzi do współpracy, pojawiają się konflikty wynikające z braku umiejętnego forsowania własnych pomysłów i negocjowania ich tak, żeby druga strona była równie zaangażowana w projekt” – mówi Zakrzewska.

Maciej Felski pamięta, jak pracowali nad pewną aplikacją w stresie i pod presją czasu, a projekt ostatecznie się zawalił, bo dwóch pracowników nie doszło do porozumienia, kto co robi. Gdy okazało się, że obaj, a tym samym firma, ponieśli porażkę, szef wziął ich na rozmowę, ostro skrytykował obu razem i każdego z osobna, po czym dał im pieniądze, by poszli na piwo. „Po wspólnej imprezie tak się dogadali, że tamta porażka była ich ostatnią” – wspomina Felski.

Magdalena Robak z SWPS uważa też, że pokolenie Y często nie dostrzega różnicy między asertywnością a agresją. „Ich postawa roszczeniowa manifestowana jest w sposób tak szorstki, że w pokoleniu X budzi się sprzeciw. Igreki są nastawione na siebie, zatrudniające je iksy stawiają na pierwszym miejscu odpowiedzialność za firmę, a obie te grupy nie znają siebie nawzajem. Ta mieszanka po prostu co jakiś czas musi wybuchnąć” – nie ma wątpliwości psycholożka.

Tomasz Jędrkiewicz średnio raz na dwa tygodnie organizuje szkolenia, na których menedżerowie z pokolenia X uczą się, jak „oswoić” młodszych kolegów i podwładnych. „Na początku wyczulamy ich na to, by przestać postrzegać te relacje w kategoriach my i oni, tym bardziej że według naszych badań pokolenie Y to niekoniecznie kwestia metryczki, ale częściej krótkiego stażu pracy” – tłumaczy szef NUQ.

Jednym z ćwiczeń podczas takiej sesji jest odgrywanie ról. Starsi wiekiem i stażem menedżerowie wczuwają się w młodych, od prowadzącego słyszą więc np.: „Masz na imię Rafał, 26 lat, skończyłeś prawo na UW, chciałbyś robić aplikację, ale teraz dałeś sobie dwa lata luzu. Interesują cię podróże, motoryzacja, masz dziewczynę, z którą mieszkasz i podróżujesz itd.”. Po wczuciu się w rolę trzeba udzielić wywiadu na „swoją” temat, a potem grupa ogląda wywiady z pierwowzorami postaci wskazanych przez prowadzącego sesję.

