

ZN WSH Zarządzanie 2016 (2), s. 45-56

Oryginalny artykuł naukowy
Original Article

Data wpływu/Received: 2.02.2016

Data recenzji/Accepted: 3.03.2016/12.04.2016

Data publikacji/Published: 2.06.2016

Źródła finansowania publikacji: środki własne Autora

DOI: 10.5604/18998658.1209971

Authors' Contribution:

- (A) Study Design (projekt badania)
- (B) Data Collection (zbieranie danych)
- (C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)
- (D) Data Interpretation (interpretacja danych)
- (E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)
- (F) Literature Search (badania literaturowe)

mgr Ada Dziopak-Strach ^{A E F}

Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej

POKOLENIE Y WYZWANIEM DLA DZIAŁÓW HR

Y GENERATION – A CHALLENGE FOR HUMAN RESOURCES DEPARTMENTS

Streszczenie: Celem artykułu jest próba odpowiedzenia na pytanie, jakie są największe wyzwania stojące przed działami HR w związku z pojawieniem się na rynku pracy pokolenia Y, które ukształtowało się w wyniku zmian dokonujących się w społeczeństwie, kulturze, a także w związku z nieustannym i dynamicznym rozwojem technologicznym. Analizie poddana zostanie literatura przedmiotu, artykuły w czasopiśmie branżowych oraz wyniki badań, które były już w tym zakresie przeprowadzone. Następnie przedstawione zostaną przykłady sytuacji, w których obecność pokolenia Y na rynku pracy przekłada się bezpośrednio na pracę działów personalnych i na konieczność dokonania przez nie zmian w zakresie prowadzonej polityki kadrowej.

Słowa kluczowe: pokolenie Y, zasoby ludzkie, zmiany społeczne, rekrutacja, motywacja

Abstract: This article attempts to answer the question what are the greatest challenges facing HR departments in connection with the phenomenon of generation Y, which was formed as a result of changes taking place in society, culture, and also due to the constant and rapid technological development. There has been done an analysis of selected literature, articles published in professional journals and the results of the tests already carried out in this area. Then there will be presented examples of situations in which the phenomenon of generation Y influences the work of the HR departments and the need to make appropriate changes, in respect of their human resources policy.

Keywords: generation Y, human resources, social changes, recruitment, motivation

Wstęp

Obecnie organizacje coraz więcej uwagi poświęcają swojemu najważniejszemu zasobowi – zasobom ludzkim. W literaturze przedmiotu podkreśla się, jak znaczącą rolę dla rozwoju i utrzymania konkurencyjności przedsiębiorstw odgrywają już nie tylko wykorzystywane technologie, urządzenia, maszyny, lecz przede wszystkim ludzie. W warunkach wysoce niestabilnego otoczenia oraz rosnącej konkurencji, szanse na przetrwanie i dalszy rozwój mają tylko te przedsiębiorstwa, które nastawione są na ciągłe podnoszenie swojej konkurencyjności poprzez odpowiednie zarządzanie posiadanym kapitałem ludzkim. Pracownicy, ich wiedza, umiejętności i kompetencje traktowani są jako podstawowe źródło osiągnięcia przewagi konkurencyjnej¹. Z perspektywy organizacji kapitał ludzki to zbiorowy partner i interesariusz².

Każdy z pracowników jest osobną jednostką pełniącą różne role społeczne, zawodowe; to ludzie o odmiennych cechach charakteru i osobowości, poglądach, aspiracjach, ambicjach i potrzebach. Dotychczas wobec wszystkich pracowników stosowało się jednakową politykę personalną. Dziś coraz częściej specjaliści działów HR zastanawiają się, w jaki sposób zróżnicować podejście do poszczególnych grup wiekowych pracowników. Naturalne jest, że kapitał ludzki tworzą pracownicy zróżnicowani wiekowo, jednak podkreśla się, że nigdy wcześniej różnice między poszczególnymi grupami wiekowymi nie były tak znaczące³. Dynamiczne zmiany zachodzące obecnie w społeczeństwie są spowodowane przede wszystkim szybkim rozwojem technologii, wzrostem poziomu życia i zmianami demograficznymi. Wymuszają one wprowadzanie modyfikacji w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, innowacyjnego spojrzenia na pracowników zatrudnionych w organizacjach. Nie powinni już oni być postrzegani jako zbiór osób zatrudnionych w tej samej firmie, ale jako przedstawiciele kilku pokoleń. Choć zdaniem socjologów większość pracowników ma podobne oczekiwania wobec miejsca pracy, są też zgodni, że w każdym pokoleniu są inne priorytety⁴. Jacy zatem są reprezentanci różnych generacji, w jaki

¹ J. Dziendziora, M. Smolarek, *Kapitał ludzki w kreowaniu kapitału intelektualnego organizacji*, „Zeszyty Naukowe WSH. Zarządzanie”, Sosnowiec 2010 (2), s. 83.

² J.M. Moczydłowska *Koncepcja „Przedsiębiorstwa przyszłości” jako źródło nowych paradygmatów w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim*, „Zeszyty Naukowe WSH. Zarządzanie”, Sosnowiec 2015 (2), s. 31.

³ Ibidem, s. 32.

⁴ E. Górska, *Kandydaci do Mordoru, czyli o rekrutacjach w callcenter*, „Personel i Zarządzanie”, Warszawa 2015 (5), s. 62.

sposób możemy ich scharakteryzować i zmienić politykę personalną tak, by rozpoznać i uwzględnić w niej różne oczekiwania i potrzeby poszczególnych pokoleń?

Artykuł przedstawia wyzwania stojące przed działami HR w związku z pojawieniem się na rynku pracy pokolenia Y, które ukształtowało się w wyniku dynamicznych zmian w obszarze społeczno-kulturowym oraz technologicznym.

1. Pokolenia współczesnego rynku pracy

Pod pojęciem pokolenia, generacji rozumie się „ogół ludzi urodzonych i żyjących w tej samej epoce, których postawy i światopogląd zostały ukształtowane przez wspólnotę doświadczeń; grupę ludzi mniej więcej w tym samym wieku”⁵. Podział ten jest umowny, a granice między zakończeniem i rozpoczęciem kolejnego pokolenia są często nieostre.

Literatura przedmiotu obfituje w wiele charakterystyk generacji aktywnych obecnie na rynku pracy. Dokonywanie klasyfikacji pracowników na przedstawicieli różnych pokoleń jest kwestią przyjętej konwencji, a w opracowaniach brak jest jednomyślności co do podziału pracowników – spotyka się różne klasyfikacje i charakterystyki poszczególnych pokoleń zawodowo czynnych. Badacze dokonują podziału pracowników zazwyczaj na cztery lub pięć grup. Ta wielość podziałów wynika z faktu, że dokonywane są również podziały jednego pokolenia na dwa poprzez wyodrębnienie wcześniejszej i późniejszej jego fazy (dotyczy to w szczególności najmłodszego pokolenia Y). Błędnym założeniem jest oczywiście generalizowanie i przyjmowanie, że wszyscy pracownicy urodzeni w podobnym czasie będą reprezentowali takie same postawy. Badania i obserwacje naukowe pomogły jednak wyselekcjonować pewien zespół cech charakterystycznych dla każdego pokolenia. Chociaż podział ten wywodzi się ze Stanów Zjednoczonych, odmiennych kulturowo, historycznie i gospodarczo od Polski, użyta terminologia przyjęła się także w naszym kraju.

Osoby będące obecnie czynne zawodowo możemy podzielić na następujące grupy:

- pokolenie Weteranów,
- pokolenie Baby Boomers,
- pokolenie X,
- pokolenie Y,
- pokolenie C.

Pokolenie Weteranów – urodzeni w latach 1922-1943 – to obecnie najstarsze osoby aktywne zawodowo, pracujące z powodów osobistych lub finansowych pomimo osiągnięcia wieku emerytalnego. Patrycja Woszczyk przedstawia tę grupę jako wyznających motto: „pracuję, bo to mój obowiązek”. Główne wartości dla tego pokolenia to: szacunek dla autorytetu, lojalność wobec organizacji, obowiązkowość, cierpliwość, umiłowanie porządku i prawa, silnie zakorzenione etyczne działania, poświęcenie i oddanie. Przedstawiciele tej kategorii wiekowej określani są jako strażnicy tradycji i wiedzy. Preferują formalny styl

⁵ M. Szymczak (red.), *Słownik języka polskiego*, Redakcja Słowników Języka Polskiego, Warszawa 1979, s. 727.

pracy i postępowanie według przyjętych reguł. Charakteryzowani są jako pracownicy, którzy nie są zainteresowani kwestionowaniem czyichś uprawnień, chętnie angażują się w rolę przewodników młodszej kadry. Utożsamiają się z organizacją i są wobec niej lojalni⁶.

Drugą w kolejności najstarszą grupą aktywną zawodowo jest pokolenie **Baby Boomers**. W przeciwieństwie do Weteranów, większość z tych osób jest nadal w wieku produkcyjnym. Przyjmuje się, że w tej grupie znajdują się urodzeni w czasie wyżu demograficznego po drugiej wojnie światowej, czyli w latach 1944-1969, lub w latach 1949-1963. Nazwa pochodzi od angielskich słów *baby boom* oznaczających okres charakteryzujący się dużą liczbą urodzeń. Termin boom został po raz pierwszy użyty do oznaczenia nagłego przyrostu naturalnego po zakończeniu drugiej wojny światowej, natomiast termin *baby boomer* został pierwszy raz użyty w 1970 roku w jednym z artykułów w „The Washington Post”.

Przedstawiciele Baby Boomers to pracownicy, którzy często całe swoje życie zawodowe związali z jednym pracodawcą zapewniającym im stabilność zatrudnienia, zaplecze socjalne oraz gwarantującym dodatkowe wynagrodzenia w zamian za długi staż pracy. Jak zauważa Patrycja Woszczyk, pokolenie to charakteryzuje się dewizą życiową: „pracuję, aby przetrwać”. Przedstawiciele tej kategorii są nazywani niekiedy pierwszym pokoleniem pracoholików. Podobnie jak ich rodzice (Weterani), charakteryzują się dużym szacunkiem do statusów i tytułów, są zdyscyplinowani i lojalni wobec przedsiębiorstwa. Przyzwyczajeni są do pracy w strukturach silnie zhierarchizowanych⁷.

Pokolenie X to ludzie urodzeni pomiędzy 1965 i 1979 rokiem, świadkowie wielu politycznych i gospodarczych zmian. Postrzegani są często jako generacja pozostająca w cieniu dwóch większych generacji, które poprzedziły ją i po niej nastąpiły⁸. Wychowali się w czasach, kiedy kobiety matki zaczynały być aktywne zawodowo, przez co pozostawieni sami sobie, musieli od najmłodszych lat uczyć się samodzielności⁹. Cechuje ich pracowitość, niezależność i różnorodność. Motorem ich działania jest rozwój osobisty i zawodowy. Potrafią się poświęcać dla dobra firmy¹⁰.

Pojęcie „**Pokolenie Y**” pojawiło się po raz pierwszy sierpniu 1993 roku w magazynie „AD Age”. Użyte zostało w odniesieniu do dzieci urodzonych w latach 1980–1995. Wkrótce termin zaczęto również stosować do osób urodzonych między 1976 a 2000 rokiem.

Pokolenie Y doczekało się w literaturze przedmiotu największej ilości określeń, na przykład: echo boomers (ponieważ są dziećmi urodzonego w wyżu demograficznym pokolenia Baby Boomers), Millenium, Milleniasi, WWW Generation, Net Genaration,

⁶ P. Woszczyk, *Zarządzanie wiekiem – ku wzrostowi efektywności organizacji*, [w:] P. Woszczyk, M. Czernecka (red.), *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, HRP Group, Łódź 2013.

⁷ Ibidem.

⁸ D. Bursh, K. Kelly, *Managing the Multigenerational Workplace*, 2014 s.7, <http://www.kenan-flagler.unc.edu/~media/Files/documents/executive-development/managing-the-multigenerational-workplace-whitepaper.pdf> [dostęp: 12.12.2015].

⁹ S.A. Murphy, *Leading a Multigenerational Workforce*, s. 12, http://assets.aarp.org/www.aarp.org/articles/money/employers/leading_multigenerational_workforce.pdf [dostęp: 12.12.2015].

¹⁰ P. Woszczyk, *Zarządzanie wiekiem...*

ThumbGeneration, Ninetendo lub Game Boy Generation¹¹, Facebookers, MySpaceGeneration¹². Przytoczone określenia potwierdzają, że jest to pokolenie ukształtowane w dużym stopniu przez rozwój nowych technologii komputerowych i informatycznych, które otworzyły przed nim wiele możliwości rozwoju. Internet wpłynął na jego sposób postrzegania świata, rozwiązywania problemów i komunikowania się¹³. Katarzyna Gadomska-Lila przytacza słowa koordynatora projektu World Value Surveys, R. Ingleharta, który stwierdził, że „nowe pokolenie mówi innym językiem”¹⁴. Ich mottem są słowa: „Nie ma cię w sieci, nie ma cię w ogóle”¹⁵.

Badania pokazują, że przedstawiciele tego pokolenia są zbyt pewni siebie, wręcz narcystyczni, mają dużą potrzebę bycia chwalonymi i nagradzanymi, gorzej za to znoszą krytykę¹⁶. Są to osoby dobrze wykształcone, znające języki obce i niebojące się nowych wyzwań. Przyjmuje się, że są najlepiej wykształconą generacją wśród obecnie pracujących. Bardzo dobrze odnajdują się w wirtualnej rzeczywistości i poruszają się w świecie komputerów. Są gotowi negocjować warunki zatrudnienia. Ich nieodłącznym atrybutem jest smartphone, laptop, są aktywni w wirtualnej rzeczywistości, aktywni w portalach społecznościowych, dzięki czemu posiadają obszerną sieć znajomych. Znajomości te wykorzystują w relacjach biznesowych.

Korzystanie z komputerów przychodzi im w sposób naturalny, intuicyjny, co z pewnością odróżnia ich od poprzedników. Nie są lojalni wobec pracodawcy, nie przywiązują się do organizacji, często zmieniają pracę kierowani chęcią lepszego zarobku i rozwoju lub kiedy czują się niedocenieni.

Przedstawiciele pokolenia Y mają też nierealistyczne oczekiwania, uważają, że mogą zmienić cały świat w ciągu pierwszego dnia pracy¹⁷. Z uwagi na przepaść mentalną, jaką dzieli pokolenie Y, rozpoczynające swoją karierę zawodową, od pokolenia X, którego przedstawiciele decydują o zatrudnieniu młodych, mówi się o lęku pracodawców wobec pokolenia Y i o nieprzygotowaniu przedsiębiorstw do zagospodarowania potencjału najmłodszych pracowników¹⁸.

Niektórzy badacze przedmiotu wyodrębniają kolejne pokolenie, następujące po Mileniasach. Jest to **pokolenie C** – jego nazwa wywodzi się od angielskiego słowa *connected* oznaczającego bycie przyłączonym, podłączonym. Nazwa ta odzwierciedla rolę, jaką w życiu pokolenia C odgrywa Internet. Pozostałe słowa, do których odnosi się nazwa, to: connected (podłączony do sieci), communicating (komunikujący się), content-cen-

¹¹ K. Wojtaszczyk, *Poziom kompetencji wirtualnych pokolenia Y i C – ocena na podstawie autodiagnozy studentów*, „E-mentor” 2013, nr 2 (49), s. 23.

¹² J. Brack, *Maximizing Millennials in the Workplace*, s. 2, <http://www.kenan-flagler.unc.edu/executive-development/custom-programs/~media/DF1C11C056874DDA8097271A1ED48662.ashx> [dostęp: 12.12.2015].

¹³ D. Bursh, K. Kelly, *Managing the Multigenerational...*

¹⁴ K. Gadomska-Lila, *Pokolenie Y wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2015, nr 1, s. 26.

¹⁵ A. Dolot, *Jak skutecznie zarządzać absolwentami w firmie*, „Personel i Zarządzanie” 2015, nr 1, s. 64.

¹⁶ J. Waldrop, M. Grawich, *Millennials – Who Are They, Really?*, s. 1, http://www.slu.edu/Documents/professional_studies/OHI-Millennials.pdf [dostęp: 12.12.2015].

¹⁷ J.A. Fazlagić, *Charakterystyka pokolenia Y*, „E-mentor” 2008, nr 3 (25), s. 13.

¹⁸ J.M. Moczydłowska, *Koncepcja „Przedsiębiorstwa przyszłości”...*, s. 32.

tric (nastawiony zawartość), computerized (skomputeryzowany), community oriented (nastawiony społecznościowo), alwaysclicking (stale klikający), change (zmiana)¹⁹. Pokolenie C to młodzi ludzie, którym od najmłodszych lat towarzyszyły komputery, tablety, smartphony i Internet. To ludzie, którzy nie szukają odpowiedzi na nurtujące ich pytania w encyklopediach, lecz za pośrednictwem wyszukiwarki Google, to pokolenie, które nie potrafi obsługiwać telefonów komórkowych z klawiszami, gdyż od dzieciństwa obsługiwali urządzenia elektroniczne dotykowe. Dopiero wchodzi na rynek pracy, trudno więc powiedzieć, jakimi są pracownikami, można jednak domniemywać, patrząc na przedstawicieli Y, jakie postawy będą prezentować.

2. Wyzwania dla działów personalnych związane z pojawieniem się na rynku pracy pokolenia Y

Z powyższej charakterystyki przedstawicieli pokoleń aktywnych na rynku pracy wynika, że pracownicy tworzący zasoby ludzkie organizacji są bardzo zróżnicowani pod względem oczekiwań i stosunku do pracy. Managerowie działów HR w celu niwelowania różnic pomiędzy pokoleniami zmuszeni są wykazać się umiejętnością międzypokoleniowego zarządzania i eliminowania stereotypów, które mogą prowadzić do konfliktów między pracownikami.

Najstarsza i najmłodsza generacja stanowi zaledwie około 10% zatrudnionych, należy jednak pamiętać, że w miarę upływu lat stosunek liczby pracowników najmłodszych pokoleń będzie się zwiększał, natomiast maleć będzie liczba przedstawicieli pokolenia Baby Boomers, którzy odejdą na emeryturę²⁰.

Jak zatem zbudować politykę personalną w stosunku do przedstawicieli pokolenia Y, którzy będą stanowić coraz większy odsetek wśród zatrudnionych? Mając na uwadze liczne opracowania charakteryzujące przedstawicieli pokolenia Y oraz ich oczekiwania względem pracy i pracodawców, działy personalne powinny podjąć działania w celu przyciągnięcia, pozyskania, następnie rozwijania i zatrzymania w firmie najmłodszych pracowników.

3. Zasady rekrutacji pokolenia Y

Odmienne podejście do przedstawicieli pokolenia Y widać już na etapie rekrutacji. Obecnie coraz częściej firmy rezygnują z zamieszczania ogłoszeń w tradycyjnej prasie na rzecz publikacji na specjalistycznych stronach internetowych i na portalach społecznościowych. Facebook przestaje być jedynie portalem gromadzącym osoby prywatne, a zaczyna być sposobem na pokazanie się firmy w Internecie, stając się narzędziem zarówno polityki marketingowej, reklamowej, jak i rekrutacyjnej. Firma po pierwsze zamieszcza na swoim profilu aktualne ogłoszenia rekrutacyjne, a po drugie publikuje informacje z ży-

¹⁹ K. Wojtaszczyk, *Poziom kompetencji wirtualnych pokolenia Y i C...*, s. 23.

²⁰ D. Bursh, K. Kelly, *Managing the Multigenerational...*

cia firmy, przedstawiając się tym samym potencjalnym kandydatom do pracy z jak najlepszej strony – jako aktywny pracodawca, który ma do zaoferowania pracownikowi szerokie możliwości rozwoju i zaplecze socjalne. Przez przedstawicieli pokolenia Y takie działania traktowane są jako standardowe.

Firmy na swoich stronach internetowych zamieszczają także zakładki dotyczące kariery zawodowej, dzięki czemu są w stanie na bieżąco informować potencjalnych kandydatów o istniejących wakatach, a poszukujący pracy mogą w dogodnym dla siebie czasie i miejscu zaznajamiać się z aktualną ofertą pracodawców. W Stanach Zjednoczonych ponad 70 procent kandydatów przegląda oferty pracy na telefonach komórkowych, tymczasem zaledwie co piąta firma ma stronę dotyczącą kariery przystosowaną do urządzeń mobilnych. W Polsce nie przeprowadzano jeszcze takich badań, pewne jednak jest, że i polskie przedsiębiorstwa będą musiały wkrótce wyjść naprzeciw trendowi mobility, tworząc nie tylko mobilne strony internetowe, lecz także aplikacje umożliwiające udział w procesie rekrutacyjnym²¹.

Kolejnym przykładem wyzwań stojących przed rekruterami jest sposób komunikacji z kandydatami. Coraz częściej to osoba rekrutująca musi dostosować się kandydata, który dyktuje warunki miejsca i czasu przeprowadzanej rozmowy telefonicznej lub osobistej. Kandydaci nie zapisują już nerwowo daty i miejsca spotkania, ale życzą sobie przesłania im informacji adresowych oraz terminu spotkania za pomocą adresu e-mail lub za pośrednictwem wiadomości SMS. W ten sam sposób kandydaci komunikują się z potencjalnym pracodawcą – zdarza im się wysyłać wiadomości tekstowe informujące np. o problemach z dojazdem, możliwym spóźnieniu lub odwołaniu spotkania.

Ponadto podczas procesu rekrutacyjnego dział HR w celu przyciągnięcia jak największej liczby kandydatów wspiera się nowoczesną technologią. Na przykład firmy Google i Deloitte umieszczają na swoich stronach filmy, dzięki którym kandydaci mogą razem z pracownikami wirtualnie uczestniczyć w typowym dniu pracy w firmie oraz poznawać jej kulturę i wartości²².

4. Zatrzymanie pracowników w firmie

W przeciwieństwie do swoich poprzedników przedstawiciele pokolenia Y nie są lojalni wobec pracodawcy. Cecha ta uwidacznia się już na etapie procesu rekrutacji, na przykład nawet po podpisaniu listu intencyjnego kandydaci nie czują się w żaden sposób zobowiązani do podjęcia pracy, niekiedy nawet podpisanie umowy o pracę nie gwarantuje podjęcia przez kandydata zatrudnienia.

Przedstawiciele pokolenia Y zostają z organizacją tak długo, jak długo im to odpowiada²³. W opracowaniach można spotkać się z poglądem, że w jednym miejscu pracy

²¹ A. Dziadkowiec, *Rynek pracy na celowniku*, „Personel i Zarządzanie” 2015, nr 3, s. 28.

²² J. Brack, *Maximizing Millennials in the Workplace*, s. 2, <http://www.kenan-flagler.unc.edu/executive-development/custom-programs/~media/DF1C11C056874DDA8097271A1ED48662.ashx> [dostęp: 12.12.2015].

²³ M. Juchnowicz (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007, s. 254.

pozostają zaledwie około dwóch lat, jednocześnie będąc otwarci na nowe ciekawe oferty²⁴. Nie traktują oni stabilnego związku z firmą jako priorytetu w swoim systemie wartości. Lojalność pracowników z pokolenia Y, przynależących do grupy MVE – Most Value Employees, czyli najbardziej pożądanym pracowników, powinno być zatem przedmiotem szczególnego zainteresowania przedsiębiorstw²⁵. Biorąc pod uwagę postawę, oczekiwania i potrzeby najmłodszej generacji pracowników, warto zastanowić się, jakich narzędzi należy użyć, by zatrzymać ich w organizacji jak najdłużej.

5. Doskonalenie i rozwój pokolenia Y

Jednym ze sposobów zatrzymania Igreków w firmie, jest zapewnienie im szkoleń i możliwości ciągłego doskonalenia. Przedstawiciele pokolenia Y to ludzie zorientowani na rozwój własny. Są wykształceni, często w swoim dorobku mają ukończone nie tylko studia wyższe, ale także studia podyplomowe, władają językami obcymi. Mają świadomość własnej wartości, planują swoje kariery z dużą swobodą i są kierownikami swojego „portfolio”²⁶. Oczekują od pracodawcy możliwości rozwoju. Często obserwuje się u nich postawę roszczeniową na przykład pokrycie kosztów szkolenia przez pracodawcę nie jest już wystarczające. Milleniasie oczekują zwrotu kosztów dojazdu, dodatkowego czasu wolnego lub dodatkowego wynagrodzenia za udział w szkoleniach odbywających się poza czasem pracy.

Pracodawca, aby zatrzymać przy sobie pracowników, musi inwestować w ich rozwój poprzez stwarzanie programów finansowania i dofinansowania edukacji.

Badania pokazują, że pokolenie Y ma bardzo wygórowane oczekiwania (w stosunku do swojego pracodawcy) w zakresie rozwoju zawodowego, oczekuje szybkiego awansu. Młody pracownik z pokolenia Milleniasów oczekuje, że zostanie awansowany w przeciągu 15 miesięcy od zatrudnienia²⁷.

6. System nagradzania pokolenia Y

Pracownicy z pokolenia Y chcą natychmiast widzieć rezultaty swojej pracy. Jak zauważa J.A. Fazlagić, brak im cierpliwości, gdyż dorastali w środowisku, gdzie każde działanie było natychmiast wynagradzane. Zdaniem autora pracodawca będzie w stanie zatrzymać pracowników pokolenia Y, jeśli tworzy system motywacyjny, w którym działanie i nagroda są realizowane niemal w czasie rzeczywistym, na przykład pracownik od razu dostanie informację o przyznanej premii²⁸.

Milleniasie zostali wychowani w atmosferze wsparcia, otoczeni opieką rodziców, którzy pomagali im w podejmowaniu decyzji i udzielali informacji o postępach. W środowi-

²⁴ A. Dziadkowiec, *Rynek pracy...*, s. 29.

²⁵ A. Lipka, A. Winnicka-Wejs, J. Acedański, *Różnice między- i pozapokoleniowe w lojalności względem organizacji – metody diagnozy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2015, nr 1, s. 9.

²⁶ M. Juchnowicz (red.) *Elastyczne zarządzanie...*, s. 254.

²⁷ J. Waldrop, M. Grawich, *Millennials...*

²⁸ J.A. Fazlagić, *Charakterystyka pokolenia...*, s. 13-14.

sku zawodowym pokolenie Y oczekuje podobnego wsparcia od pracodawcy. Przełożeni powinni zatem pełnić rolę coachów w stosunku do swoich podwładnych. W rezultacie podwładni wykażą większe zaangażowanie, będą lepiej pracować i osiągną lepsze rezultaty. Coaching może przybierać formę krótkich komunikatów, spotkań bądź rozmów²⁹.

Ponieważ przedstawiciele najmłodszego pokolenia nie są lojalni wobec pracodawcy i odchodzą, gdy nie są wystarczająco docenieni, pracodawcy powinni chwalić ich, także przed innymi pracownikami i natychmiast zauważać dobrze wykonaną pracę, doceniać zaangażowanie, nagradzać, promować. Oczekiwanie sprawia, że poziom satysfakcji maleje. Istotne jest, aby Y-ków oceniać niezwłocznie, by szybko dostali oni odpowiedź zwrotną. Nagroda powinna być spersonalizowana, dobrana indywidualnie do kandydata.

Pracodawca powinien operować „językiem korzyści”. Gdy wyznacza cel, powinien pokazać, jaką korzyść z uczestnictwa będzie miał pracownik, z jakim wyzwaniem się zmierzy, czego się nauczy³⁰.

Przedstawiciele pokolenia Y chcą się czuć dobrze w pracy, móc swobodnie wyrażać swoje opinie i sugestie oraz uczestniczyć w innowacyjnych projektach. Poza tym doceniają nieformalne zachowania ze strony pracodawcy, takie jak otrzymanie czasu wolnego za dobrze wykonaną pracę, okazjonalne zasponsorowanie pizzy w czasie zwiększonej ilości nadgodzin³¹.

Milleniasy cenią sobie współpracę i możliwość uczestniczenia w podejmowaniu decyzji. Przełożeni powinni nie tylko informować podwładnych o zmianach zachodzących w firmie, ale także zachęcać do wspólnej dyskusji. Na przykład spotkania przy okrągłych stołach, symbolizujących równość i partnerstwo, zachęcają pracowników do innowacyjności, podkreślają ich rolę w zespole i partnerskie relacje³².

Tworzenie kultury organizacji, którą cechuje otwartość, elastyczność i nastawienie na komunikację, jest dobrym krokiem w kierunku zatrzymania przedstawicieli pokolenia Y w firmie. Młodzi ludzie doceniają szczerą komunikację i oczekują jej od liderów. Komunikacja pozwala pracownikom na poznanie swojego miejsca oraz roli, jaką pełnią w strukturach firmy, może także przełamać niepewność i brak zaufania do pracodawcy³³.

7. Równowaga pomiędzy pracą a życiem prywatnym

Badania przeprowadzone wśród przedstawicieli pokolenia Y wykazały, że obok rozwoju najważniejsze są dla nich w pracy: wysokie zarobki i zapewnienie równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym, dlatego też oczekują od pracodawców elastyczności oraz rozliczania za wykonaną pracę i rezultaty, a nie za czas pobytu w zakładzie pracy³⁴. W przeciwieństwie do swoich poprzedników przedstawiciele pokolenia Y są bardziej

²⁹ D. Spiegel, *Why Hiring Millennials Is Good For Your Business*, <https://www.americanexpress.com/us/small-business/openforum/articles/why-hiring-millennials-is-good-for-your-business/> [dostęp: 12.12.2015].

³⁰ A. Dolot, *Jak skutecznie zarządzać...*, s. 64.

³¹ D. Spiegel, *Why Hiring Millennials...*

³² J. Brack, *Maximizing Millennials...*

³³ Ibidem.

³⁴ K. Gadomska-Lila, *Pokolenie Y wyzwaniem...*, s. 30.

skoncentrowani na swojej rodzinie niż na pracy. Coraz więcej młodych ludzi docenia możliwość decydowania o godzinie rozpoczęcia i zakończenia pracy, która ułatwia im pogodzenie obowiązków prywatnych, rodzinnych i upodobań osobistych z pracą zawodową. Elastyczne formy czasu pracy już nie tylko umożliwiają pracodawcom racjonalizację kosztów pracy, ale także przynoszą korzyści psychospołeczne³⁵.

Ujemne skutki braku równowagi między pracą a życiem osobistym prowadzą do niekorzystnych zjawisk w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, takich jak koszty związane z większą absencją i płynnością pracowników, spadek produktywności, zaangażowania i jakości pracy czy niższa kreatywność. Istotą równowagi między życiem zawodowym a osobistym jest stan, w którym jednostka radzi sobie z potencjalnym konfliktem między wymogami dotyczącymi angażowania się w pracę a pełnieniem innych ról dających jej poczucie dobrobytu i spełnienia³⁶.

Drugim udogodnieniem oferowanym przez pracodawców, mającym zachęcić głównie pracowników młodego pokolenia, jest wprowadzanie elastycznych form zatrudnienia, czyli umożliwianie wykonywania pracy w domu, w formie telepracy, samozatrudnienia. Rozwiązania te, o ile są możliwe z uwagi na zajmowane stanowisko, stanowią jeszcze większe udogodnienie niż elastyczne godziny pracy. Pracownik sam decyduje o miejscu i czasie wykonywania pracy i jest rozliczany z wykonanych zadań.

Podsumowanie

Mając na uwadze zmiany demograficzne zachodzące wśród pracowników, należy przygotować się na pojawienie się na rynku pracy coraz większej liczby przedstawicieli młodego pokolenia Y lub w perspektywie kilku lat ich następców, czyli pokolenia C. Zmiana proporcji zatrudnienia przedstawicieli różnych pokoleń, coraz mniejsza aktywność pokolenia Baby Boomers i pokolenia X, jest dużym wyzwaniem stojącym przed działami personalnymi. Polityka personalna firmy musi zostać tak zaprojektowana, by skutecznie zachęcić kandydatów do dołączenia do zespołu, następnie umożliwić im rozwój, a w konsekwencji zatrzymać w strukturach firmy i wyeksponować ich największe zalety, które przyczynią się nie tylko do wzrostu konkurencyjności i pozycji przedsiębiorstwa, ale także do zadowolenia i satysfakcji z wykonywanej pracy po stronie pracowników, którzy w przyszłości obejmą stanowiska kierownicze i zarządcze.

³⁵ T. Rostkowski [w:] M. Juchnowicz (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim...*, s. 168.

³⁶ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 402-403.

Bibliografia

- Brack J., *Maximizing Millennials in the Workplace*, s. 2, <http://www.kenan-flagler.unc.edu/executive-development/custom-programs/~media/DF1C11C056874DDA8097271A1ED48662.ashx> [dostęp: 12.12.2015].
- Bursh D., Kelly K., *Managing the Multigenerational Workplace*, <http://www.kenan-flagler.unc.edu/~media/Files/documents/executive-development/managing-the-multigenerational-workplace-white-paper.pdf> [dostęp: 12.12.2015].
- Dolot A., *Jak skutecznie zarządzać absolwentami w firmie*, „Personel i Zarządzanie” 2015, nr 1.
- Dziadkowiec A., *Rynek pracy na celowniku*, „Personel i Zarządzanie” 2015, nr 3.
- Dziendziora J., Smolarek M., *Kapitał ludzki w kreowaniu kapitału intelektualnego organizacji*, „Zeszyty Naukowe WSH. Zarządzanie” 2010, nr 2.
- Fazlagić J.A., *Charakterystyka pokolenia Y*, „E-mentor” 2008, nr 3.
- Gadomska-Lila K., *Pokolenie Y wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2015, nr 1.
- Górska E., *Kandydaci do Mordoru, czyli o rekrutacjach w callcente*, „Personel i Zarządzanie” 2015, nr 5.
- Juchnowicz M. (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.
- Lipka A., Winnicka-Wejs A., Acedański J., *Różnice między- i pozapokoleniowe w lojalności względem organizacji – metody diagnozy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2015, nr 1.
- Moczydłowska J.M., *Koncepcja „Przedsiębiorstwa przyszłości” jako źródło nowych paradygmatów w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim*, „Zeszyty Naukowe WSH. Zarządzanie” 2015, nr 2.
- Murphy S.A., *Leading a Multigenerational Workforce*, http://assets.aarp.org/www.aarp.org/articles/money/employers/leading_multigenerational_workforce.pdf, [dostęp: 12.12.2015].
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
- Rostkowski T. [w:] M. Juchnowicz (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.
- Spiegel D., *Why Hiring Millennials Is Good For Your Business*, <https://www.americanexpress.com/us/small-business/openforum/articles/why-hiring-millennials-is-good-for-your-business/> [dostęp: 12.12.2015].
- Szymczak M. (red.), *Słownik języka polskiego*, Redakcja Słowników Języka Polskiego, Warszawa 1979.
- Waldrop J., Grawich M., *Millennials – Who Are They, Really?*, http://www.slu.edu/Documents/professional_studies/OHI-Millennials.pdf [dostęp: 12.12.2015].
- Wojtaszczyk K., *Poziom kompetencji wirtualnych pokolenia Y i C – ocena na podstawie autodiagnozy studentów*, „” 2013, nr 2.
- Woszczyk P., *Zarządzanie wiekiem – ku wzrostowi efektywności organizacji*, [w:] P. Woszczyk, M. Czernecka (red.), *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, HRP Group, Łódź 2013.

Nota o Autorze:

mgr Ada Dziopak-Strach – absolwentka studiów magisterskich z administracji publicznej na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Jagiellońskiego oraz studiów podyplomowych z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w Wyższej Szkole Europejskiej im. ks. J. Tischnera, obecnie słuchaczka seminarium doktorskiego w Wyższej Szkole Biznesu w Dąbrowie Górniczej.

Autor's resume:

Ada Dziopak-Strach – graduated from Jagiellonian University with bachelor degree in Public Administration, completed a postgraduate degree in Human Resources Management in Tischner European University, now she's a participant of Ph. D seminar at University of Dąbrowa Górnicza.

Kontakt/Contact:

Ada Dziopak-Strach

ul. Muszłowa 3

43-300 Bielsko-Biała

e-mail: adadziopak@wp.pl