

WSPÓŁCZESNE PROBLEMY ZARZĄDZANIA PRACOWNIKAMI POKOLENIA Y

Małgorzata Ładyga

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania
Zakład Socjologii i Psychologii Zarządzania

Streszczenie: Co kilka lat na polski rynek pracy wkracza nowe pokolenie. W artykule zwrócono uwagę na obraz współczesnego pokolenia dwudziestolatków, które dopiero rozpoczyna swoją karierę zawodową - określanego jako pokolenie Y. Zaprezentowano jego cechy charakterystyczne, mocne i słabe strony, a także niektóre z problemów, z jakimi muszą borykać się współcześni menedżerowie zarządzający pracownikami kilku pokoleń.

Słowa kluczowe: pokolenie Y, pokolenie Milenium, zarządzanie międzypokoleniowe, problemy zarządzania

Wprowadzenie

W ostatnim czasie coraz więcej uwagi zwraca się na współczesne pokolenie osób młodych, dwudziestolatków, którzy rozpoczynają dorosłe życie i podejmują pierwsze prace zawodowe. Jest to pokolenie osób wyznaczających nowe trendy w zarządzaniu ludźmi, zmuszające pracodawców do zmian w kulturach organizacyjnych, a tym samym często też przysparzające nowych wyzwań. Osoby wywodzące się z wyżu demograficznego, urodzone po 1980 roku, określane są jako pokolenie Y lub pokolenie Milenium.

Ich postawy i zachowania szczegółowo badają socjologowie, osoby zajmujące się marketingiem, a także z uwagi, że jest to znaczący konsument - dostawcy dóbr i usług. Reprezentanci pokolenia Y to jednak przede wszystkim pracownicy, którymi współcześni menedżerowie zmuszeni są nauczyć się efektywnie zarządzać.

Nowe pokolenie zmusza przedsiębiorców do modyfikacji standardów i norm pracy. Igrekki mają inne oczekiwania i potrzeby. Menedżerowie muszą więc zmierzyć się z nowymi problemami, stosować nowe metody zarządzania, które trafią do nowego pracownika.

Charakterystyka osób należących do pokolenia Y

W literaturze można zaobserwować kilka wyznaczników pokolenia Y. Jednym z nich jest okres, w jakim się urodzili i warunki, w jakich dorastali. Igrekki urodziły się po 1980 roku. W latach 90. zdobywali edukację, a w dorosłość wkraczali po 2000 roku. Charakterystyczne jest więc to, że dorastali w zupełnie innych warunkach niż poprzednie pokolenia - w warunkach gospodarki wolnorynkowej. Pokole-

nie Igrek to pierwsze pokolenie, dla którego dostęp do dóbr i usług jest czymś całkowicie naturalnym.

Już od najmłodszych lat mieli kontakt z nową technologią - obsługa komputerów i innych urządzeń XXI wieku to dla nich codzienność. Mają także większą możliwość wyboru edukacji (uczelnie państwowe i prywatne, studia podyplomowe). Nowe kierunki studiów gwarantują praktycznie nieograniczone możliwości kształtowania drogi zawodowej. Charakterystyczna jest także ich mobilność - zarówno zawodowa, jak i terytorialna. Poszukiwanie pracy nie tylko w miejscu swojego zamieszkania, ale w całej Polsce i Europie. Znajomość języków obcych i otwartość na to co nowe, duża chęć podróżowania i poznawania ciekawych miejsc i osób sprawiają, że granice terytorialne praktycznie nie istnieją. Potrzeba wysokiego standardu życia, a co się z tym wiąże, chęć pracy w miejscu (często poza granicami Polski), gdzie możliwe jest jego osiągnięcie w szybkim tempie.

Pokolenie Y to pokolenie, które dorastało wraz z rozwojem nowych technologii. Wszechobecny Internet, dostępność laptopów, iPodów, telefonów i innych odtwarzaczy powoduje, że Igreki potrafią szybko znaleźć poszukiwane informacje. Komputer stanowi niezwykle istotną część życia - często jest podstawą kontaktów międzyludzkich. E-mail, portale społecznościowe, interaktywne gry komputerowe sprawiają, że komputer stwarza świat nowych znajomości.

Igreki często żyją bardzo szybko - zarówno w kontekście przemieszczania się, jak i robienia kilku rzeczy jednocześnie. To pewni siebie indywidualiści, nastawieni zadaniowo na realizację wyznaczonych celów, dążący do samorealizacji. Analizując cechy osobowościowe, można stwierdzić, że Igreki to osoby niecierpliwe, chcące posiadać wszystko tu i teraz.

Różnice międzypokoleniowe

Konfrontacja dwóch lub więcej różnych pokoleń - ich postaw, zachowań, odmiennych oczekiwań może przysporzyć menedżerom szereg problemów związanych z zarządzaniem pracownikami.

Porównując Igreków z innymi pokoleniami (określanymi jako pokolenie X, BabyBooms lub też jako dzieci transformacji), można dostrzec szereg różnic. Jedna z nich dotyczy podejścia do kariery i rozwoju zawodowego. Odmienne postrzeganie wynika niewątpliwie z okresu, w jakim przedstawiciele pokoleń wkraczali na rynek pracy. Reprezentanci pokolenia X dorastali i rozpoczynali kariery w latach 90. Dla nich praca jest wartością sama w sobie, zapewnia godny byt i realizację marzeń. Pomiędzy pracownikiem a organizacją dostrzec można więzi emocjonalne, gotowość do poświęceń (np. zostania po godzinach, wykonania dodatkowej pracy), a także często ambicjonalne traktowanie trudnych spraw i decyzji oraz wysoki poziom zaangażowania. Oddanie i praca ponad wszystko to gwarancja sukcesu.

Nowe pokolenie, wchodzące na rynek pracy, nie chce uczestniczyć w „wyścigu szczurów”. Pokolenie Y jest pełne zapału do pracy, ambitne i zdeterminowane, nastawione na rozwój, ale w innym nieco obliczu niż ich poprzednicy. Młodzi i ambitni bardzo mocno cenią sobie równowagę pomiędzy życiem osobistym

a zawodowym (promowanie idei work life balance). Nie chcą, by praca stanowiła wyższą wartość niż życie osobiste. Chcą być najlepsi, efektywni i wydajni, ale nie kosztem swojego życia osobistego.

Igreki są nastawieni zadaniowo i może ich irytować konieczność przebywania ośmiu godzin w pracy tylko dlatego, że tyle winno się dziennie pracować. Potrafią wykorzystywać dobrodziejstwa technologii, szybko pozyskiwać potrzebne informacje, są elastyczni i mają podzielność uwagi. Wszystko to powoduje, że potrafią wykonać swoją pracę skutecznie, w krótszym czasie zrealizować zadania przewidziane na typowo etatowy dzień pracy. Przedstawiciele pokolenia X, przyzwyczajeni do ośmiogodzinnego dnia pracy, a także pracy po godzinach, do pewnych ram organizacyjnych i formalnych ograniczeń - niekoniecznie będą z entuzjazmem reagować na oczekiwania Igreków.

Młodzi pracownicy potrafią też bardziej skutecznie niż poprzednie pokolenia egzekwować swoje prawa, będą bardziej dbali o docenianie potencjału, godziwe wynagrodzenie, przemyślany system motywacji, rozsądny czas pracy.

Igrek jako pracownik

Analizując podejście do pracy, pokolenie Y znacznie różni się od swoich starszych kolegów. Igrek zna swoją wartość, potrafi się efektownie zaprezentować, dąży do samorozwoju, a co z tym związane - eliminuje swoje słabe strony.

Uwzględniając potencjał pracowników pokolenia Y, można zauważyć, że mocne strony to:

- znajomość nowoczesnych technologii,
- zadaniowe podejście do pracy, nastawienie na efekt i osiągnięcie zamierzonego celu,
- niektóre cechy osobowościowe: ambicja, niezależność, pewność siebie, jasne określanie oczekiwań, nastawienie na samorozwój,
- wysokie zaangażowanie w pracę (pod warunkiem, że jest ciekawa i satysfakcjonująca),
- dbałość o równowagę pomiędzy pracą zawodową a życiem osobistym.

Biorąc pod uwagę słabe strony Igreków, warto mieć na uwadze, że:

- są niechętni do podporządkowywania się (regułom, ograniczeniom),
- mają postawę roszczeniową w stosunku do pracodawcy,
- potrzebują stałej informacji zwrotnej, jednocześnie nie lubią krytyki,
- różnorodność zadań stymuluje ich motywację,
- mogą mieć trudności w kontaktach bezpośrednich,
- są mniej lojalni i skłonni do ryzyka,
- bardzo rzadko dopuszczają poświęcenie się dla pracy.

Igreki to pewni siebie, znający swoją wartość pracownicy. Dlatego też przedsiębiorcy zatrudniający przedstawicieli pokolenia Y mogą liczyć na ich aktywność, wielozadaniowość i szybkie tempo pracy. Igreki mają spory potencjał - często imponują poziomem wiedzy, pewnością siebie i przebojowością. Mają wysokie wy-

magania zarówno wobec siebie, jak i w stosunku do współpracowników i pracodawcy.¹

Jak wynika z badania Campus, zrealizowanego dla portalu Pracuj.pl Igreki oczekują, że będą wykonywać pracę zgodną z wykształceniem. Spodziewają się pracować w firmie, która zagwarantuje im przyjazną atmosferę oraz będzie umożliwiała rozwój pozazawodowych umiejętności i realizację pasji. Ze względu na swoje oczekiwania i dużą koncentrację na własnych potrzebach niektórzy badacze przewidują, że pracownicy pokolenia Y mogą więcej niż dziesięć razy zmieniać miejsce zatrudnienia. Można zaryzykować stwierdzenie, że będą tym bardziej lojalni, im bardziej firma będzie koncentrować się na realizacji ich potrzeb.²

Współczesne problemy zarządzania pracownikami pokolenia Y

Problem zarządzania międzypokoleniowego został dostrzeżony w najnowszym badaniu „Czas próby. HR po kryzysie” autorstwa PricewaterhouseCoopers (PwC) oraz Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami (PSZK). Badanie, w którym uczestniczyli dyrektorzy personalni największych firm w Polsce, dotyczyło określenia priorytetów i wyzwań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Ankietowani zwrócili uwagę na konieczność zrozumienia i pogodzenia celów, oczekiwań i systemów wartości przedstawicieli różnych pokoleń, dzięki czemu możliwe będzie zbudowanie długoterminowej przewagi konkurencyjnej.

Raport PwC i PSZK wskazuje, że wyzwaniem dla działów personalnych oraz kadry menedżerskiej będzie kwestia dostosowania narzędzi motywacyjnych do oczekiwań przedstawicieli różnych pokoleń, zwłaszcza młodych pracowników. Ankietowani zwrócili także uwagę na kwestie różnic i konfliktów, które najwyraźniej były widoczne w relacjach przełożony X - podwładny Y. Menedżerowie skarżyli się przede wszystkim na to, że młodzi ludzie nie podchodzą do swoich obowiązków z należytą uwagą, nie wywiązują się z powierzonych zadań oraz to, że przedkładają dobro własne nad interes firmy. W sytuacjach kryzysowych pracownicy Y wykazywali się najniższym poziomem lojalności oraz gotowości do poświęcenia na rzecz ratowania rynkowej pozycji. Ich opór widoczny był m.in. poprzez niechęć do pozostawania po godzinach, jawne kwestionowanie decyzji przełożonych, demonstrację niezadowolenia, a także odejścia z firmy, gdy tylko pojawia się taka możliwość.³

Podobne wnioski można sformułować na podstawie niedawno opublikowanego raportu portalu pracuj.pl „Wyzwania HR w 2011 roku”. Zidentyfikowano w nim dwa główne wyzwania, przed jakimi stoją polskie firmy: utrzymanie wysokiej efektywności pracowników oraz motywowanie i rozwój zatrudnionej kadry tak,

¹ U. Kosa, D. Strzelec, *Zarządzanie pracownikami pokolenia Y*, Nowoczesna Firma, <http://kadry.nf.pl>, 02.10.2008.

² Badanie „Wyzwania HR w 2011 roku” Pracuj.pl i Interaktywny Instytut Badań Rynkowych, Warszawa sierpień 2010, <http://www.pracuj.pl>

³ Badanie *Czas próby. HR po kryzysie* PricewaterhouseCoopers i Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami, Warszawa maj 2010, <http://www.pszk.org.pl>

aby chcieli związać się z firmą na dłużej. Młodzi pracownicy, w odróżnieniu od swoich starszych kolegów, są gotowi pracować przez wiele lat i z pełnym zaangażowaniem dla jednego pracodawcy tylko wówczas, gdy cele firmy i ich osobiste oczekiwania są zgodne. Z uwagi na to, że Igreki są osobami niecierpliwymi - oczekują natychmiastowych efektów. System motywowania młodego pokolenia powinien uwzględniać, by wynagrodzenie było związane z konkretnymi osiągnięciami. Cele, jakie powinien osiągać, powinny być ambitne, jednak możliwe do realizacji. Igreki potrzebują różnorodności w pracy. Możliwość wykonywania nowych zadań, o większym stopniu trudności czy też odpowiedzialności spowoduje, że Irek poczuje, że się rozwija. Z obserwacji rynku wynika, że krytyczny jest drugi rok pracy u tego samego pracodawcy - jeśli Irek poczuje, że stoi w miejscu lub jego praca jest niedoceniana - zrezygnuje i będzie szukał innego zajęcia. Jednocześnie w raporcie przytoczono także wskazówki mogące pomóc w zarządzaniu Igrkami. Szczególna rola spoczywa na bezpośrednim przełożonym, który winien być jednocześnie i przyjacielem i mentorem dla młodego pracownika. Powinien poświęcać mu dużo uwagi, przydzielać ambitne zadania, za które otrzyma wynagrodzenie zgodne z oczekiwaniami. Dodatkowo łatwiej będzie stymulował Ireka do wykonywania powierzonych zadań i obowiązków, kiedy będzie go często chwalił i stale udzielał informacji zwrotnych.⁴

Amerykanin Bob Kelleher, specjalista zajmujący się badaniami zaangażowania pracowników, który był gościem Kongresu Kadry 2010, dostrzegł problemy związane z zarządzaniem pracownikami pokolenia Y. Stwierdził, że wejście na rynek nowego pokolenia wymusza na firmach poważne zmiany w aspekcie ich motywowania, poszukiwania talentów oraz utrzymania ich w firmie. Zwrócił także uwagę na kwestię wizerunku firm. Dla Igrków głównym źródłem informacji jest Internet oraz nieformalne kontakty. Większość na bieżąco śledzi wiadomości z interesującą go branży czy też firmy. Chcąc uzyskać lub też potwierdzić informacje na dany temat, korzystają z portali społecznościowych i for dyskusyjnych, gdzie wymieniają się opiniami i własnymi doświadczeniami. Niekorzystna opinia potrafi skutecznie zniechęcić młodego pracownika do podjęcia czy też kontynuacji pracy w danej firmie. Coraz więcej firm zaczyna świadomie budować swój wizerunek jako dobrego pracodawcy i to nie tylko wśród dotychczasowych pracowników, ale i wśród potencjalnych kandydatów. Jest to szczególnie istotne z punktu widzenia młodych, którzy wiedzę czerpią z Internetu i na jego podstawie budują opinie. Za pośrednictwem portali społecznościowych, na forach, YouTube każda negatywna informacja dotycząca pracodawcy może urosnąć do rangi zagrożenia wizerunku. Coraz więcej firm zaczyna zatrudniać osoby odpowiedzialne za wizerunek w mediach. I tak np. firma McDonald's zdecydowała się na utworzenie stanowiska dyrektora ds. social media po to, by na bieżąco monitorować informacje na temat firmy na Facebooku czy w innych serwisach.⁵

⁴ Badanie *Wyzwania HR w 2011 roku*, Pracuj.pl i Interaktywny Instytut Badań Rynkowych, Warszawa sierpień 2010, <http://www.pracuj.pl>

⁵ M. Świech, *Jak oblaskawić pokolenie Y?*, <http://gazetapraca.pl>, 10.05.2010

Młodzi mają świadomość, że praca jest głównym składnikiem życia i dlatego kładą duży nacisk, by znaleźć taką, która będzie spełniać ich osobiste oczekiwania. Aktywność zawodowa powinna dawać możliwość zawierania nowych znajomości, nabywania nowych umiejętności oraz uczestniczenia w realizacji wyższego celu. Według badań pracownicy pokolenia Millenium oczekują, że przełożony będzie dla niego mentorem, trenerem i przyjacielem jednocześnie. Będzie kierował jego ścieżką zawodową, wspierał w rozwoju, udzielał częstych i jasnych informacji zwrotnych, a także będzie oferował elastyczny harmonogram pracy.⁶

Jan A. Fazlagić zwraca uwagę, że polskich przedstawicieli pokolenia Y wyróżnia stosunek do przeszłości. Funkcjonują w społeczeństwie postsocjalistycznym, co może rzutować na szereg konfliktów pokoleniowo - kulturowych. Odmienny jest także ich stosunek do dóbr materialnych. O jakości życia zaczyna więc decydować „bycie”, a nie jak w latach osiemdziesiątych „posiadanie”. Autor zwraca także uwagę na słabe strony młodego pokolenia. Ze względu na wychowanie, gdzie od najmłodszych lat byli prowadzeni przez rodziców, brak im umiejętności samodzielnego podejmowania decyzji. Od pracodawcy oczekują, że będzie okazywał troskę, wyznaczał cele i pomagał w rozwoju zawodowym. Często mają nierealistyczne oczekiwania, a także brak im cierpliwości. Z drugiej jednak strony, jeśli pracodawca stworzy taki system motywacyjny, gdzie działanie i nagroda za nie będą realizowane w takim samym czasie - wówczas będą mogli liczyć na ich zaangażowanie i lojalność.⁷

Jean Martin i Conrad Schmid, dyrektorzy zarządzający waszyngtońskim stowarzyszeniem Corporate Leadership Council, uwypuklają sześć najczęściej popełnianych błędów w procesie zarządzania młodymi, zdolnymi pracownikami. Wskazują, że nie należy zakładać, że pracownicy są zaangażowani. Reprezentanci pokolenia Y, aby zaangażować się w wykonywane działania, potrzebują stale nowych zadań, ciągłej możliwości rozwoju oraz dowodów uznania. Czynnikiem determinującym ich zaangażowanie jest w znacznej mierze poczucie uznania. Igrekci oczekują, że będą chwaleni oraz że ich wyrazem uznania będzie atrakcyjne wynagrodzenie. Autorzy podkreślają, że nie należy utożsamiać ich aktualnych efektów zawodowych z potencjałem na przyszłość. Warto otwarcie testować pracowników w trzech wymiarach: kompetencji, zaangażowania i aspiracji. Zwracają także uwagę na konieczność przydzielania takich zadań, dzięki którym pracownicy zmuszeni są opanowywać nowe umiejętności, a tym samym stale się rozwijać. Uwypuklają także konieczność udzielania informacji na temat planów firmy, strategii, a także wskazywania roli, jaką mają odegrać w niej młodzi pracownicy.⁸

Jan A. Fazlagić daje szereg wskazówek, w jaki sposób można przygotować się do zarządzania pokoleniem Y. Być może warto wprowadzić zmiany w zarządzaniu ludźmi, by zyskać nowych pracowników. Warto więc:

⁶ J.C. Meister, K. Willyerd, *Jak być mentorem dla pokolenia Milenium*, Harvard Business Review Polska październik 2010, nr 92,

⁷ J.A. Fazlagić, *Charakterystyka pokolenia Y*, E-mentor 2008, nr 3 (25), <http://www.e-mentor.edu.pl/>

⁸ J. Martin, C. Schmid, *Jak zatrzymać najbardziej utalentowanych pracowników*, Harvard Business Review Polska październik 2010, nr 92.

- zapewnić odpowiednie szkolenia (szczególnie w zakresie podstawowych informacji - prowadzenia korespondencji, poszukiwania informacji w tradycyjnych źródłach) oraz o szanse samorozwoju,
- zadbać o to, by pracownik poznał zależności przyczynowo-skutkowe (wiedzą „jak”, jednak nie zawsze zdają sobie sprawę „dlaczego”), dzięki czemu młody pracownik lepiej poradzi sobie z nieszablonowymi sytuacjami w miejscu pracy,
- w procesie komunikowania się wykorzystywać media elektroniczne (komunikatory internetowe, SMS-y itd.),
- na bieżąco udzielać informacji zwrotnych na temat wyników ich pracy,
- skoncentrować się na wynikach pracy (zwiększyć elastyczność w zakresie miejsca i czasu wykonywania danej pracy), dzięki czemu będą mieli sposobność samodzielnego kształtowania równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym.⁹

Zakończenie

Zarządzanie międzypokoleniowe stanowi duże wyzwanie dla współczesnych menadżerów. Konfrontacja dwóch różnych przedstawicieli pokoleń - Iksów i Igreków niesie konieczność wypracowania racjonalnego kompromisu właściwie już od początku współpracy. Im bardziej innowacyjni i „zachodni w stylu” pracodawcy, tym łatwiej jest im zaakceptować i docenić podejście młodych pracowników. Firmy bardziej zhierarchizowane, sformalizowane, kładące nacisk na tradycję, nie patrzą przychylnie na kreatywność i wyzwolenie Igreków.

Warto mieć jednak na względzie, że pokolenie Y jest wewnętrznie zróżnicowane. System wartości, aspiracje są różne w zależności od takich czynników, jak: wiek, miejsce zamieszkania, dochody, model edukacji, rodzaj ukończonej szkoły czy też miejsca dorastania. Współcześni młodzi pracownicy są zbiorem wielu indywidualności. Należy więc być ostrożnym w ich ocenie. Nie wszystkie osoby urodzone po 1980 roku będą utożsamiać się z pokoleniem Y. Nie chodzi tu o identyfikację pod względem daty urodzenia (choć oczywiście warunki otoczenia mają wpływ na kształtowanie danych postaw i zachowań), ale raczej o wskazanie nowych trendów, problemów, z jakimi muszą borykać się polscy kierownicy.

Wyzwaniem dla współczesnych menadżerów jest jednoczesne zarządzanie pokoleniami X i Y. Pierwszym trzeba zapewnić stabilność zawodową i finansową, drugim możliwość rozwoju i samorealizacji. Jedni od drugich mogą się wiele nauczyć, ale sztuką jest nakłonienie ich do efektywnej współpracy i wzajemnej nauki.

Literatura

1. Badanie „*Czas próby. HR po kryzysie*” PricewaterhouseCoopers i Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami, Warszawa, 2010, <http://www.pszk.org.pl>
2. Badanie „*Wyzwania HR w 2011 roku*” Pracuj.pl i Interaktywny Instytut Badań Rynkowych, Warszawa, 2010, <http://www.pracuj.pl>

⁹ J.A. Fazlagić, *Charakterystyka ...*, op. cit.

3. Fazlagić J.A., *Charakterystyka pokolenia Y*, E-mentor 2008, nr 3 (25), <http://www.e-mentor.edu.pl/>
4. Kosa U., Strzelec D., *Zarządzanie pracownikami pokolenia Y*, Nowoczesna Firma, <http://kadry.nf.pl>, 02.10.2008.
5. Martin J., Schmid C., *Jak zatrzymać najbardziej utalentowanych pracowników?* Harvard Business Review Polska październik 2010, nr 92.
6. Meister J.C., Willyerd K., *Jak być mentorem dla pokolenia Milenium*, Harvard Business Review Polska październik 2010, nr 92.
7. Świech M., *Jak obłaskawić pokolenie Y?* <http://gazetapraca.pl>, 10.05.2010.

Abstract: Every few years a new generation enters the Polish labour market. In the article the author focuses the attention on the image of modern generation of twenty-year-olds which start their professional career, called the Y generation. The article highlights its characteristics, strong and weak points. Moreover, it presents some of the problems which modern managers, managing the employees for a few generations, have to face.