

**Małgorzata Baran**

Collegium Civitas w Warszawie

**Monika Kłós**

Wyższa Szkoła Biznesu w Pile

## **POKOLENIE Y – PRAWDY I MITY W KONTEKŚCIE ZARZĄDZANIA POKOLENIAMI**

**Streszczenie:** Pokolenie milenium (Y) funkcjonuje na rynku pracy od kilku lat. Wiele osób zwraca uwagę na trudności związane z zarządzaniem pracownikami młodego pokolenia, przez co pokolenie to doczekało się wielu stereotypów na swój temat. Aby odpowiedzieć na pytanie – czy pokolenie Y różni się od innych pokoleń w sposób istotny, przestudiowano dostępną literaturę, a następnie zdefiniowane charakterystyki poddano badaniu na grupie 850 osób w wieku od 20 do 59 lat. Celem artykułu jest weryfikacja stereotypów dotyczących odrębności pokolenia Y jako zasobu rynku pracy na tle innych pokoleń (pokolenia X oraz pokolenia *baby-boomers*). Wyniki przeprowadzonych badań pokazują, że przypuszczalne i zakładane „odrębności” pokolenia Y są dość niewielkie, zaś w szczególności te, które dotyczą postaw i wartości. Respondenci wskazali, że podstawowe zasady polityki HR (motywacja do pracy, równowaga życia prywatnego i zawodowego) są dostrzegane również przez przedstawicieli pokolenia Y.

**Słowa kluczowe:** pokolenie Y, zarządzanie różnorodnością, zarządzanie pokoleniami.

### **MILLENNIUM GENERATION - THE MYTHS AND TRUTHS WITHIN THE CONTEXT OF THE GENERATIONS' MANAGEMENT**

**Abstract:** Millennium Generation has accompanied us on the labour market for several years. Many people draw attention to the difficulties associated with the management of employees of the younger generation. That is why this generation has a lot of stereotypes nowadays. To answer the question-is Millennium Generation differ from the other generations essentially, the analysis of the available literature has been done and the research among the group of 850 people aged 20–59 years. Results show that the possible and probable “distinctiveness” of Millennium Generation are quite small, in particular those concerning their attitudes and values. Interviewees have indicated that the basic principles of HR policy (motivation to work, balance private life and professional) are also perceived by Millennium Generation.

**Keywords:** Millenium Generation (Y), diversity management, age management.

## **Wprowadzenie**

Rozważając zarządzanie zasobami ludzkimi jako próbę zgodności zarządzania aspiracjami indywidualnymi współpracowników, można postawić hipotezę o konieczności dostosowywania indywidualnych cech w charakterystykach zarządzania pokoleniami do nowych narzędzi polityki personalnej. W świetle zmian zachodzących na rynku pracy, pracodawcy zmuszeni są do zarządzania organizacją ze szczególnym uwzględnieniem zróżnicowania pokoleniowego pracowników. Obecnie funkcjonuje wiele przedsiębiorstw zatrudniających trzy, a niekiedy nawet cztery generacje pracowników, dlatego też warto poświęcić czas

na analizę cech i umiejętności pracowników z poszczególnych pokoleń, które często są pochodną czasów, w których dorastali pracownicy – zmian społecznych, historycznych, a przede wszystkim technologicznych.

## 1. Trzy generacje – charakterystyka pracowników różnych pokoleń jako zasobu rynku pracy

Pod pojęciem generacji (pokolenia) należy rozumieć grupę osób urodzonych w tym samym przedziale czasu (1949–1963 lub 1964–1979 albo 1980–1994 lub po roku 1994), które – zwłaszcza ze względu na podobny wiek – doświadczyły podobnych wydarzeń, wychowywały się w podobnych warunkach i czasach [4, s. 749–751; 8, s. 72; 6, s. 91–103].

W świetle przytoczonej definicji na rynku pracy wyróżnić można następujące generacje pracowników [4, s. 749–751; 8, s.72; 6, s. 91–103]:

- pokolenie *baby-boomers* (pokolenie wyżu demograficznego) – osoby urodzone w latach 1949–1963,
- pokolenie X – osoby urodzone pomiędzy rokiem 1964 a 1979,
- pokolenie Y (nazywane inaczej WWW Generation, Net Generation, Thumb Generation) – osoby urodzone w okresie pomiędzy rokiem 1980 a 1994.

Pracownicy pokolenia *baby-boomers* najczęściej charakteryzowani są dewizą życiową: „pracuję, aby przetrwać”. Najważniejsze wartości dla osób z tego pokolenia to: niezależność, optymizm i zaangażowanie. Ich kariera zawodowa przebiega zazwyczaj w ramach pracy dla jednego lub maksymalnie kilku pracodawców na podobnych stanowiskach. Pracownicy generacji *baby-boomers* oczekują od pracodawcy stylu kooperatywnego, nastawieni są na współpracę, poszukiwanie konsensusu i aktywną komunikację. Przyzwyczajeni są do pracy w silnie zhierarchizowanych strukturach, jednocześnie chętnie pracują zespołowo [9, s. 44].

Z kolei przedstawiciele pokolenia X opisywani są mottem: „żyję, aby pracować”.

Dla osób z pokolenia X ważne są następujące wartości: rozwój osobisty, niezależność, różnorodność, inicjatywa, pracowitość [9, s. 44]. Eksperci rynku pracy podkreślają, że jest to dojrzałe pokolenie osób aktywnych zawodowo. Preferują stabilizację, pracę spokojną i pewną, niewymagającą nowych wyzwań. Są to pracownicy lojalni wobec jednego pracodawcy i godni zaufania. Dla nich sukces zawodowy oznacza ciężką pracę prowadzącą do celu. Dlatego też potrafią poświęcić się pracy, rzetelnie wykonując swoje obowiązki i podporządkowując pracy swoje życie prywatne [7, s. 11–12].

Pokolenie Y, jak również ich następcy (często okreśłani pokoleniem C – *connected*, czyli podłączeni do sieci), wyrażają zasadę „pracuję, aby żyć”. Ich główne wartości są następujące: optymizm, idealizacja, różnorodność, ambicje, kreatywność, inicjatywa, innowacyjność, edukacja i kształcenie [9, s. 45]. Nad sukces zawodowy przedkładają życie prywatne – sukcesy życia osobistego. Przedstawiciele pokolenia Y mają silne poczucie własnej wartości, dlatego też nie chcą poświęcać się dla pracy – to praca powinna być dopasowana do ich potrzeb. Oczekują wobec tego od pracodawcy odpowiednich warunków płacowych i inwestowania w ich dalszy rozwój zawodowy [5].

Warto zwrócić uwagę, że opisywane trzy pokolenia pracowników w znaczącym stopniu kształtowane są przez technologie. Oznacza to, że umiejętności i cechy danej generacji są pochodną rozwoju techniki dokonującego się w ich czasach. Z tej perspektywy szczególną dla pracodawców grupę osób stanowią przedstawiciele pokolenia Y [1, s. 197].

## 2. Specyficzne cechy pokolenia Y – perspektywa pracownika i pracodawcy

Pokolenie osób urodzonych po roku 1980 jest bardzo dobrze wykształcone, to osoby o wielostronnych zainteresowaniach. Przedstawiciele generacji Y, osoby które wychowały się na portalach społeczności-

wych typu Facebook, na smartfonach itp., mają wiele umiejętności przydatnych dla pracodawców, jak np. znajomość nowych technologii, technik komputerowych, nowoczesnego sprzętu IT. Potrafią oni w krótkim czasie odnaleźć informacje, o których istnieniu początkowo nawet nie wiedzieli. Chętnie pracują w zespołach, tworzą społeczności i często się ze sobą komunikują. Potrafią wykonywać wiele zadań w tym samym czasie (wiele osób w wieku ok. 24 lat uważa, że słuchanie iPod'a w czasie pracy zwiększa ich produktywność) [3, s. 13].

Z raportu pt. *Młodzi specjaliści w pracy* opracowanego przez Ericsson ConsumerLab (2013) wynika, że przedstawiciele pokolenia Y wkraczający obecnie na rynek pracy to biegli wielozadaniowcy, łatwo przystosowujący się do zmian, przy tym osoby niezwykle niecierpliwe. Pokolenie Milenium ma naturalny talent do współpracy, lubi pracę zespołową. Dobrze odnajdują się w środowisku multikulturowym. Dorastając w czasach dynamicznych zmian, są bardziej innowacyjni oraz lepiej antycypują przyszłość niż pokolenia wcześniejsze. Pokolenie Y oczekuje od pracodawcy najnowszych technologii, bliskich kontaktów z przełożonymi i płaskiej struktury organizacyjnej [2, s. 3–10].

Można także przedstawić listę słabych stron pokolenia Y. Przedstawicielom tej generacji brak umiejętności samodzielnego podejmowania decyzji, bowiem to rodzice planowali ich życie w najmniejszych szczegółach. Dlatego też oczekują tego od pracodawcy, który powinien wyznaczać im cele i pomagać w rozwoju zawodowym. Z drugiej strony, cenią sobie niezależność, nie lubią ograniczeń i barier. Oczekują elastycznego czasu pracy i otwartości na dyskusje. Tym samym często przyjmują postawę roszczeniową wobec przełożonych, bo po kilku latach studiów należy się liczyć z ich zdaniem, powinni mieć ciekawą pracę z odpowiednim wynagrodzeniem [5].

Osoby z pokolenia Y mają często nierealistyczne oczekiwania, uważając, że mogą zmienić cały świat. Problem w tym, że nie są świadomi, co znaczy wykonywać odpowiedzialne zadania. Brakuje im cierpliwości, dorastali bowiem w środowisku, w którym każde działanie było natychmiast nagradzane [3, s. 13–14].

Zaprezentowane rozważania podsumowuje i rozwija tabela 1, w której zaprezentowane zostały mocne i słabe strony pracowników pokolenia Y z punktu widzenia pracodawców.

**Tabela 1. Charakterystyka podmiotów z pokolenia Y**

Mocne strony	Słabe strony
Znajomość nowych technologii	Niechęć do podporządkowania się regułom
Zadaniowe podejście do pracy	Postawa roszczeniowa wobec pracodawcy
Niezależność i ambicja	Potrzeba stałej informacji zwrotnej i stymulacji
Stawianie na osobisty rozwój	Trudności w kontaktach bezpośrednich (preferowana komunikacja elektroniczna)
Nastawienie na zmiany i innowacyjność	Skłonność do ryzyka
Wysoka samoocena	Problemy z przyjmowaniem krytyki
Precyzyjne określanie swoich oczekiwań	Mniejsza skłonność do lojalności wobec pracodawcy
Duże zaangażowanie w pracę, ale jedynie tę, która interesuje i daje satysfakcję	Własny komfort i wygoda zamiast poświęcania się dla pracodawcy
Duże znaczenie reputacji firmy i dobrej atmosfery w pracy	Brak konsekwencji, uporu, samodyscypliny
Dbanie o równowagę praca – życie prywatne	Niewielkie umiejętności samodzielnego podejmowania decyzji
Biegłość teleinformatyczna	Nierealistyczne oczekiwania
Łatwość w szukaniu i odnajdywaniu informacji	Brak cierpliwości
Łatwość nawiązywania relacji globalnych	Niska etyka pracy
Przygotowanie do odnajdywania się w środowisku multikulturowym	Słabe umiejętności interpersonalne, szczególnie w zespołach zróżnicowanych wiekowo
Orientacja na pracę zespołową	Trudności z rozwiązywaniem codziennych konfliktów
Funkcjonowanie w różnych społecznościach	
Łatwa i częsta wzajemna komunikacja w gronie rówieśników	
Umiejętność wykonywania wielu zadań w tym samym czasie	

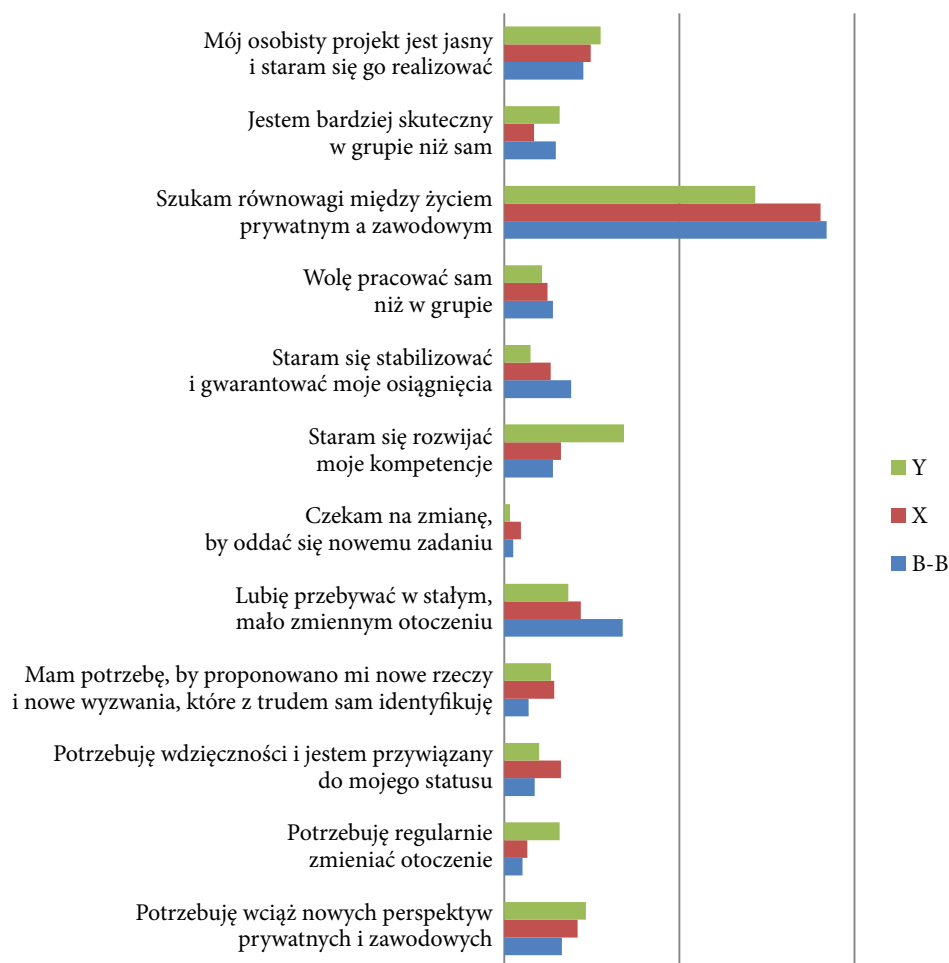
### 3. Typ pokolenia Y – wybrane wyniki badania

Na podstawie przestudiowanych źródeł literaturowych można stwierdzić, że pokolenie Y prezentuje specyficzne podejścia do pracy, odmienne w stosunku do innych pokoleń. Bazując na tym założeniu, autorki postawiły następującą hipotezę: członkowie pokolenia Y jako potencjalny zasób rynku pracy różnią się od innych pokoleń (pokolenia X, pokolenia *baby-boomers*) podejściem do pracy, w szczególności w zakresie postaw i wartości (tj. autonomia/niezależność, kreatywność, wyzwania, styl życia i pracy).

Badanie przeprowadzone zostało w Polsce w I kwartale 2013 r. Próbę stanowiła grupa 850 osób, która podzielona została na pokolenia (wg kryterium daty urodzenia): *baby-boomers* (1949–1963), pokolenie X (1964–1979), pokolenie Y (1980–1994). Respondenci udzielali odpowiedzi, wskazując preferowane postawy i wartości w przedziale od 1 do 3. Do oceny niektórych pytań zastosowano pięciostopniową skalę Likerta. W niniejszym artykule przedstawiono częściowe wyniki badania – weryfikujące postawioną hipotezę oraz sformułowane przez badanych autodefinicje.

Na pytanie: „Które z poniższych twierdzeń najbardziej do Was pasują?” przedstawiciele trzech pokoleń wyrazili bardzo podobne poglądy. Na pierwszym miejscu wyraźnie umieścili poszukiwanie równowagi między życiem prywatnym i zawodowym (odpowiednio 36,1% dla pokolenia X, 36,8% dla pokolenia *baby-boomers*, 28,7% dla pokolenia Y).

Warto podkreślić, że wartość ta stała się najważniejsza dla wszystkich tych pokoleń, podczas gdy w literaturze dotyczącej zarządzania różnorodnością ten atrybut przypisuje się głównie pokoleniu Y.



Rysunek 1. Główne formy autodefinicji w podziale na pokolenia

Dla przedstawicieli trzech badanych generacji wspólny stał się również inny wybór preferencyjny: realizacja jasnego osobistego projektu (11% dla pokolenia Y; 9,9% dla pokolenia X i 9,0% dla *baby-boomers*).

W tabeli 2 autorki przedstawiły charakterystyki postaw i wartości pokolenia Y w formie kategorii i podkategorii, sformułowanych na potrzeby badania (m.in. na podstawie literatury). Na tej podstawie autorki porównały wskazane postawy tego pokolenia z postawami pozostałych pokoleń. Wyniki tego porównania, znajdujące się w ostatniej kolumnie tabeli, pozwoliły na weryfikację postawionej hipotezy.

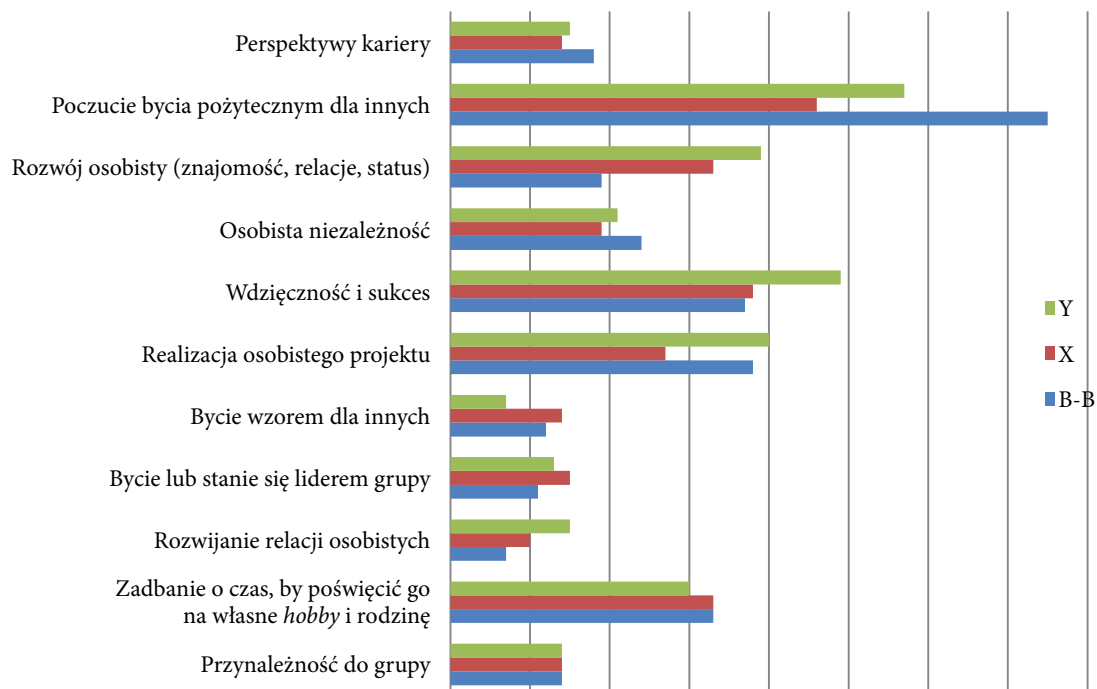
**Tabela 2. Identyfikacja odmienności pokolenia Y na rynku pracy – wyniki analizy porównawczej**

Postawy i wartości prezentowane przez pokolenie Y (kategorie badawcze)	Charakterystyka poszczególnych kategorii	Podkategorie – uszczegółowienie kategorii	Wyniki porównania – różnice między pokoleniem Y a innymi pokoleniami
Poszukiwanie sensu pracy	Sens moralny i obywatelski, potrzeba sensownej pracy	Poczucie bycia użytecznym dla innych	nie
Potrzeba spełnienia	Zainteresowanie pracą i propowanymi wyzwaniem, oczekiwania wobec dalszej edukacji, pozytywna postawa względem pracy	Realizacja jasnego osobistego projektu	nie
		Rozwój kompetencji	tak
		Możliwość rozwijania się	nie
		Znaczenie programów ciągłego kształcenia	nie
Poszukiwanie informacji zwrotnej ( <i>feedback</i> )	Potrzeba szybkiej gratyfikacji finansowej lub awansu, osiągnięte cele, poszukiwanie <i>feedbacku</i> w zobowiązaniach zawodowych	Potrzeba wdzięczności	nie
		Niepokój o wystarczającą płacę netto	nie
Integracja życia prywatnego i zawodowego	Brak zróżnicowania czasu pracy i czasu wolnego, duża waga przywiązywana do czasu wolnego, rozrywek, przyjaciół, rodziny; poszukiwanie przyjemności i możliwości rozwoju w pracy; umiejętność bycia osobą wielozadaniową	Równowaga między życiem prywatnym i zawodowym	nie
		Możliwość gospodarowania swoim czasem pracy	nie
		Strach przed niezależnieniem pracy, która się podoba	tak
Oportunizm	„Gonitwa z terminarzem w rękę”, oportunizm, zachowania „wolnych strzelców”, indywidualizm, poczucie własnej wartości, potrzeba ugruntowania własnej pozycji	Zachowanie indywidualistyczne jako źródło demotywności	nie
		Budowanie samemu własnej przyszłości i poleganie jedynie na sobie	nie
		Brak poszanowania zasad etyki i wartości	tak
Myślenie grupowe	Zainteresowanie pracą grupową oraz współpracą	Silniejsi razem	nie
		Solidarność i myślenie grupowe	nie
Niska lojalność względem instytucji	Małe poczucie przynależności do firmy, nieufność wobec władzy i instytucji	Potrzeba regularnej zmiany otoczenia	tak
		Gwarancja zatrudnienia	nie
Trudności z planowaniem dla siebie dalszej przyszłości	Brak pewności co do przyszłości, trudności z planowaniem dla siebie przyszłości, kłopoty z zaangażowaniem się i dokonywaniem wyborów, „najważniejsza jest chwila obecna, nie przyszłość”	Oczekiwanie, że firma wykaże się innowacyjnością i perspektywą na przyszłość	nie

Postawiona hipoteza została zweryfikowana negatywnie, gdyż postawy i wartości pokolenia Y nie różnią się istotnie w tym zakresie od innych generacji. Wartości typu autonomia/niezależność, kreatywność/przedsiębiorczość, wyzwania czy styl życia są dalekie od bycia właściwymi jedynie dla pokolenia Y. W rzeczywistości poszukiwanie sensu pracy (bycie użytecznym dla innych), potrzeba spełnienia (reali-

zacja jasnego osobistego projektu, możliwość rozwijania się, ważność programów ciągłego kształcenia czy integracja życia prywatnego i zawodowego (równowaga między życiem prywatnym i zawodowym, możliwość gospodarowania swoim czasem pracy) są podzielone między trzy pokolenia.

Badana grupa jest motywowana przez relatywnie podobne czynniki. Odpowiedzi badanych na pytanie: „Które z poniższych elementów motywują Was najbardziej?”, prezentuje rysunek 2.



Rysunek 2. Główne źródła motywacji w podziale na pokolenia

Różnice między odpowiedziami badanych nie są znaczące. Poczucie bycia użytecznym dla innych jest główną motywacją dla trzech pokoleń – wyraźnie obecne w pokoleniu *baby-boomers* (26%), jego intensywność maleje w przypadku pokolenia X (17%) i nieznacznie wzrasta w odniesieniu do pokolenia Y (19%). Potrzeba uznania i wdzięczności jest również obecna w każdym z trzech pokoleń, kolejno: 13% (*baby-boomers*), 14% (pokolenie X) i 16% (pokolenie Y). Wyniki te potwierdzają fundamenty tradycyjnych teorii motywacji (np. teoria Herzberga).

Czynniki motywujące, które występują na tym samym poziomie intensywności (około 13%), ale przedstawiają rozproszenie między pokoleniami to: realizacja własnego projektu (bliższa pokoleniom Y i *baby-boomers*), rozwój osobisty (więcej wśród członków pokoleń X i Y).

## Podsumowanie

Największa odrębność pokolenia Y, którą odnotowano w badaniu postaw i wartości poszczególnych generacji, dotyczy potrzeby regularnej zmiany otoczenia (co niekoniecznie zawsze musi oznaczać zmianę firmy), potrzeby rozwijania swoich kompetencji, wartości, do których powinna dążyć firma (szanowanie kreatywności, szanowanie zasad deontologii) oraz troski o pracę (obawa przed niemożnością znalezienia pracy, która się spodoba). Skłoniło to autorki niniejszego opracowania do zrelatywizowania dotychczasowych opinii i stereotypów na temat specyfiki generacji Y. Wyniki przeprowadzonych badań pokazują, że nie należy zbyt prędko ulegać alarmom, które podkreślają charakterystyczne cechy pokolenia Y i nakazują pracodawcom przygotować się do trudnego zarządzania tą siłą roboczą. Oczywiście autorki nie stwierdziły,

że te trzy pokolenia mają identyczny stosunek do pracy. Różnice między nimi rzeczywiście istnieją, ale są one spowodowane korelacją licznych czynników, a także „krzyżowaniem się dróg zawodowych” – co w sumie powinno uzasadniać różnicowanie polityki HR. Różnice te będą podstawą do prowadzenia przez autorki dalszych, pogłębionych badań.

## Bibliografia

1. Deal J., Altman D. G., Rogelberg S.G. (2010), *Millennials at work: What we know and what we need to do (if anything)*, Journal of Business and Psychology.
2. Ericsson Consumerlab (2013), *An Ericsson Consumer Insight Summery Report: Young Professionals At Work*, Ericsson Consumerlab.
3. Flazlagic J.A. (2008), *Charakterystyka pokolenia Y*, E-mentor, nr 3 (25).
4. Hardey M. (2011), *Generation C content, creation, connections and choice*. International Journal of Market Research, vol. 53, no. 6.
5. Meister J.C., Willyers K. (2010), *Mentoring Millenials*, Harvard Business Review, May, <http://hbr.org/2010/05/mentoring-millennials> [20.12.2013].
6. Reisenwitz T.H., Iyer R. (2009), *Differences in generation x and generation y: Implications for the organization and marketers*, Marketing Management Journal, vol. 19, iss. 2.
7. Rusak P. (2013), X, Y, Z: *Pokoleniowa bitwa biurowa*, w: *Raport Rynek pracy. Przewodnik pracodawcy 2013/2014*.
8. Shih Yung Ch. (2012), *Millennials in the Workplace: A Conceptual Analysis of Millennials' Leadership and Followership Styles*, International Journal of Human Resource Studies, vol. 2, no. 2.
9. Woszczyk P. (2013), *Zarządzanie wiekiem – ku wzrostowi efektywności organizacji*, w: *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, red. P. Woszczyk, M. Czernecka, Wydawnictwo HRP Group, Łódź.