

Joanna TOKAR  
Politechnika Śląska  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
joanna.tokar@polsl.pl

## POKOLENIE Y WYZWANIEM DLA PRACODAWCÓW I SZKOLNICTWA WYŻSZEGO

**Streszczenie.** Celem artykułu jest scharakteryzowanie pokolenia Y i przedstawienie rekomendacji praktycznych w zakresie sposobów postępowania z tym pokoleniem. Tekst składa się z czterech części. W pierwszej autor przybliża problematykę różnorodności pokoleniowej. W drugiej koncentruje się na pokoleniu Y. Część trzecia to próba zaprezentowania tytułowego zagadnienia w kontekście danych ilościowych. Część czwarta to próba określenia katalogu cech przedstawicieli pokolenia Y oraz wskazanie konsekwencji jakie te obserwacje mogą nieść m.in. dla doboru metod motywacji i budowania zaangażowania w warunkach organizacyjnych, czy akademickich.

**Słowa kluczowe:** pokolenie Y, motywacja

## GENERATION Y CHALLENGE FOR EMPLOYERS AND HIGHER EDUCATION

**Abstract.** The purpose of this article is to characterize the Generation Y. The text consists of four parts. In the first part author, discusses the issues of generational diversity. The second part focuses on the Generation Y. The third part is an attempt to present the title issue in the context of quantitative data. The fourth part is an attempt to identify the characteristics of the Generation Y and to indicate the consequences that these observations may bring. For the selection of motivational methods and engagement in organizational conditions or academic conditions.

**Keywords:** Generation Y, motivation

## Wprowadzenie

Zebrane w artykule informacje zostały zaprezentowane w kontekście budzących zainteresowanie kwestii związanych z budowaniem zaangażowania i motywowaniem ludzi młodych.

Reprezentanci grupy określanej jako polska generacja Y to młodzi pracownicy, którzy albo wchodzi na rynek pracy, albo są na nim od kilku lat. Przyjmując, że rok 1982 to data uznana zgodnie z teoriami za graniczną dla momentu, od którego rodzi się to pokolenie<sup>1</sup>, to najstarsze igreki mają w 2017 r. 35 lat. Główne pytanie badawcze, wokół którego skupia się ten artykuł, dotyczy tego, czy cechy przypisywane tej generacji w teoretycznym modelu pokrywają się z rzeczywistymi praktykami jego reprezentantów, a jeżeli tak, to w jakim zakresie i na ile cechy przypisywane pokoleniu Y stanowią wyzwanie dla pracodawców i szkolnictwa wyższego.

### 1. Pokolenia

Pokolenie to „ludzie w zbliżonym wieku, żyjący w tym samym okresie, mający podobne doświadczenia historyczne”<sup>2</sup>. Przedstawiciele poszczególnych pokoleń wychowują się w innych realiach społecznych, gospodarczych, politycznych i technologicznych. W trakcie ich życia dokonują się różne „kluczowe wydarzenia”, takie jak: powstanie wielkich wynalazków, konflikty zbrojne, kryzysy gospodarcze, życie i śmierć wielkich postaci (autorytetów), podziały lub integracje społeczno-polityczne. Te wydarzenia poprzez proces tzw. socjalizacji pokoleniowej odciskają istotne piętno na psychice i w ten sposób determinują pewne – charakterystyczne dla danej grupy – postawy, zachowania i wartości. Przedstawiciele poszczególnych pokoleń często mają odmienne priorytety życiowe, różne przekonania polityczne, inny jest ich stosunek do religii i otaczającego ich świata, a także mają inne podejście do pracy zawodowej<sup>3</sup>. Obecnie na rynku pracy dominują trzy pokolenia pracowników<sup>4</sup>:

---

<sup>1</sup> Andrałojć M., Ławrynowicz M.: Elastyczny system wynagrodzeń w motywowaniu pokolenia Y. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 5(88), 2012, s. 48.

<sup>2</sup> Dunaj B.: Współczesny słownik języka polskiego. Langenscheidt, Warszawa 2007, hasło „pokolenie”.

<sup>3</sup> Jurek Ł.: Wybrane zagadnienia dotyczące zachowań osób pokolenia Y na rynku pracy, [w:] Długosz P. i inni (red.): Czy stracone pokolenie? Młodzież i jej dylematy na początku XXI wieku. Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2014, s. 110-111.

<sup>4</sup> Bury M.: Zarządzanie różnorodnością – wykorzystanie potencjału pracowników generacji Y, [w:] Rakowska A. (red.): Perspektywy zarządzania zasobami ludzkimi. Lublin 2014, s. 127.

- *Baby Boomers* (osoby urodzone w latach 1946-1964), 23,3% populacji światowej,
- pokolenie X (osoby urodzone w latach 1965-1981), 21,3% populacji światowej,
- pokolenie Y (osoby urodzone w latach 1982–1995), 25,5% populacji światowej.

Powyższy podział budzi wiele kontrowersji. Krytykowany jest on przede wszystkim za to, że granice oddzielające poszczególne pokolenia zostały dobrane umownie, a przedstawiciele poszczególnych pokoleń nie tworzą homogenicznych (jednolitych) grup. Mimo tej dość powszechnej krytyki tzw. perspektywa pokoleniowa mocno zakorzeniła się w naukach społecznych, głównie w socjologii i ekonomii<sup>5</sup>. W interesie każdej organizacji jest pogodzenie różnic pokoleniowych, które dotyczą m.in. rozbieżności odnoszących się do światopoglądu i odbioru świata zewnętrznego przez te pokolenia.

Pokoleniem Millenium naukowcy zwykli nazywać grupę młodzieży wychowaną przez pokolenie rodziców, którzy przyszli na świat po drugiej wojnie światowej, tzw. *Baby Boomers*. Jedno z najmłodszych pokoleń obecnych na współczesnym rynku pracy jest pokolenie Y (igreki), określane również jako „pokolenie cyfrowe” albo „pokolenie Milenium”. Powoli wkracza także na rynek pracy pokolenie Z. Zarówno pokolenie Y jak i Z oczekuje od pracodawcy inspiracji i tworzenia środowiska, w którym będą mogły rozwijać swoje pasje<sup>6</sup>.

Warto również zauważyć, iż w warunkach akademickich i organizacyjnych przedstawiciele pokolenia *Baby Boomers* posiadają tytuły profesorskie i często z racji doświadczenia zajmują wysokie stanowiska, przedstawiciele pokolenia X to zazwyczaj już doktorzy oraz doktorzy habilitowani często są to też menedżerowie. Obie te grupy, zwracają uwagę na systematycznie spadający poziom wiedzy ogólnej igreków<sup>7</sup>. W dodatku różnorodność prezentowanych postaw i wartości a także sposób wychowania, postrzegania niestety sprzyja konfliktom pomiędzy tymi pokoleniami.

## 2. Pokolenie Y

Modelowy reprezentant generacji Y to człowiek, który do życia podchodzi bardzo racjonalnie i kieruje się kalkulacją, mając uporządkowane preferencje. Niesie to ze sobą konsekwencje uwidaczniające się w jego życiu zawodowym. Igreki nieustannie szukają dla siebie „lepszego miejsca”, oceniając je zarówno przez pryzmat pieniędzy (wynagrodzenia materialnego), jak i samopoczucia w pracy, czy zastanych tam możliwości samorealizacji.

---

<sup>5</sup> Jurek Ł.: Wybrane zagadnienia dotyczące zachowań osób pokolenia Y na rynku pracy, [w:] Długosz P. i inni (red.): Czy stracone pokolenie? Młodzież i jej dylematy na początku XXI wieku. Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2014, s. 111.

<sup>6</sup> Sobierajska M.: Różnorodność to także odpowiednie zarządzanie wiekiem. „Harvard Business Review Polska”, listopad 2016, s. 63.

<sup>7</sup> Fazlagić J.: Motywowanie pracowników pokolenia Y. Portal HR Wolters Kluwer, 04.07.2017.

Stymulatorami są dla nich przede wszystkim przekazy medialne, w tym gry komputerowe, na których pokolenie to w dużej mierze się wychowywało. Zakłada się również, że za sprawą kontaktu z grami komputerowymi igreki oczekują regularnej i częstej informacji zwrotnej na temat jakości tego, czym się zajmują<sup>8</sup>. Między innymi za obsesyjną fascynację nowoczesnymi technologiami to pokolenie jest dość mocno dyskredytowane przez przedstawicieli starszych pokoleń np.: pokolenie X, które określa je mianem „społecznych technofili<sup>9</sup>. Jednak łątka „pokolenie cyfrowe” nie jest na wyrost, gdyż funkcjonowanie bez internetu jest dla nich praktycznie niemożliwe. W sieci, gdzie spędzają wiele czasu, znajdują odpowiedzi na wszystkie pytania – jeśli czegoś tam nie ma, to dla nich nie istnieje.

Cechą charakterystyczną polskich igreków jest to, że niemal nie pamiętają poprzedniego systemu, a świat komputerów, mobilnych urządzeń i internetu jest ich naturalnym środowiskiem. To także pierwsze w powojennej Polsce pokolenie globalne – znające języki obce, wakacje za granicą, międzynarodowe wymiany uczniów i studentów. To pokolenie, które wyrosło bez troski o status materialny, bo ten osiągnęli ich zapobiegliwi rodzice. Często są to jedynacy, co nie ułatwia im komunikacji z otoczeniem, ale usprawiedliwia ich koncentrację na sobie<sup>10</sup>. Igreki bywają narcystyczne – w Ameryce mówią o nich „Me Me Me Generation” – bo są tak bardzo skoncentrowani na sobie. Jak wynika z badań z 2009 r., dwudziestolatkowie w USA są trzykrotnie częściej narcystyczni, niż osoby w wieku 65 lat<sup>11</sup>. Ich narcyzm i samozadowolenie widać m.in. na portalach społecznościowych, przepełnionych informacjami na temat życia prywatnego i wielu banalnych wydarzeń dnia codziennego.

### 3. Pokolenie Y w świetle badań

Na potrzeby tego artykułu postawiono pytanie na ile cechy pokolenia Y znajdują swoje odzwierciedlenie w badanym przedsiębiorstwie.

Badania przeprowadzono w lutym 2016 roku, w dużym przedsiębiorstwie produkcyjnym w województwie warmińsko-mazurskim, gdzie liczba zatrudnionych osób przekracza 1000. Przeprowadzono wywiady z 45-ma kierownikami i brygadzystami oraz 35-ma pracownikami produkcji. W badanej organizacji pytano przede wszystkim o to, czego oczekują od swojego pracodawcy pracownicy. Podczas badania zwrócono uwagę na wiek respondentów.

<sup>8</sup> Dobrołowicz M.: Czy sytuacja polskiego pokolenia Y na rynku pracy jest anomijna? [w:] Długosz P. i inni (red.): Czy stracone pokolenie? Młodzież i jej dylematy na początku XXI wieku. Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2014, s. 102.

<sup>9</sup> Honoré S., Schofield C.: Generation Y and Their Managers around the World. Ashride Business School, Berkhamsted 2012, s. 1.

<sup>10</sup> Kaprańska Ł.: Pokolenie podłączonych. O cechach pokoleniowych współczesnej młodzieży w kontekście użytkowania internetu, [w:] Długosz P. i inni (red.): Czy stracone pokolenie? Młodzież i jej dylematy na początku XXI wieku. Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2014, s. 137.

<sup>11</sup> Stein J.: Millennials: The Me Me Me Generation. „Time”, May 2013, <http://time.com/247/millennials-the-me-me-me-generation/>, 04.07.2017.

Kluczowe dla respondentów okazały się zarobki i relacje z bezpośrednim przełożonym, potrzeba wzajemnego zrozumienia, otrzymywanie informacji zwrotnej na temat sposobu realizacji zadań, współuczestniczenia w wyznaczaniu celów. Zapytano również o to, co respondentów demotywuje w pracy. To wątek, który wzbudził dużo większe emocje i obnażył szereg nieprawidłowości dotyczących budowania strategii HR i doboru sposobów zarządzania.

Tabela 1

## Wnioski z przeprowadzonych badań

<b>Demotyvatory wskazane przez pracowników pokolenia X (osoby urodzone w latach 1965-1981), podane w kolejności w jakiej były najczęściej wymieniane</b>	<b>Demotyvatory wskazane przez pracowników pokolenia Y (osoby urodzone w latach 1982-1995), podane w kolejności w jakiej były najczęściej wymieniane</b>
<p>Bardzo często (powyżej 60% wskazań):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• brak zrozumienia ze strony przełożonych,</li> <li>• błędne decyzje przełożonych,</li> <li>• zbyt niskie zarobki,</li> <li>• zmiany w planie pracy (częste, wprowadzające chaos, uniemożliwiające racjonalną pracę).</li> </ul>	<p>Bardzo często (powyżej 60% wskazań):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zbyt niskie zarobki,</li> <li>• brak możliwości samorealizacji,</li> <li>• brak perspektyw na awans,</li> <li>• brak poczucia przynależności do zespołu (objawia się poczuciem nieliczenia się z ich zdaniem).</li> </ul>
<p>Często (40-59% wskazań):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• przepływ informacji,</li> <li>• brak chęci współpracy ze strony przełożonych,</li> <li>• niedostrzeganie sukcesów i brak pochwał,</li> <li>• problem z narzędziami pracy (ich awaryjność powoduje przestoje), co naraża na ryzyko niewykonalności zadań,</li> <li>• nierealne terminy realizacji, co naraża na ryzyko niewykonalności zadań.</li> </ul>	<p>Często (40-59% wskazań):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• przepływ informacji,</li> <li>• brak informacji zwrotnych,</li> <li>• monotonia pracy.</li> </ul>
<p>Rzadko (20-39% wskazań):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• różnica w wieku a wydajność (brak zrozumienia dla starszych pracowników),</li> <li>• apodyktyczny sposób zarządzania.</li> </ul>	<p>Rzadko (20-39% wskazań):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• problem z narzędziami pracy (ich awaryjność powoduje przestoje), co naraża na ryzyko niewykonalności zadań,</li> <li>• nierealne terminy realizacji, co naraża na ryzyko niewykonalności zadań.</li> </ul>
<p>Bardzo rzadko (poniżej 20% wskazań)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• płace niedopasowane do stażu pracy,</li> <li>• brak pieniędzy na rozwój działu.</li> </ul>	<p>Bardzo rzadko (poniżej 20% wskazań)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• płace niedopasowane do stażu pracy,</li> <li>• brak pieniędzy na rozwój działu.</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne.

Z przeprowadzonych badań wynika, że pokoleniu Y bardziej, niż pokoleniu X przeszkadzają niskie zarobki, brak możliwości samorealizacji i możliwości awansu. To pokolenie bardziej niż pokolenie X odczuwa mniejszą przynależność do zespołu. Generalnie panuje pogląd, że pokolenie Y ma większe trudności z budowaniem relacji, jednak jak pokazują badania mają większą potrzebę przynależności do zespołu.

W dalszej części artykułu dokonano triangulacji danych, która polega na pozyskaniu i wykorzystaniu danych z różnych źródeł w celu opisanie określonego zjawiska<sup>12</sup>. To działanie ma na celu zminimalizowanie wpływu kontekstu pojedynczego badania na jego ostateczny wynik. Zgodnie z tym podejściem zestawiono ze sobą dane pochodzące z różnych raportów i

<sup>12</sup> Chomczyński P.: Triangulacja, [w:] Konecki K.T., Chomczyński P.: Słownik socjologii jakościowej. Difin, Warszawa 2012, s. 309.

projektów, aby w kolejnej części zaprezentować najważniejsze wnioski z przeprowadzonych w ten sposób analiz. Były to analizy porównujące generację Y z pokoleniem X (pokolenie poprzedzające igreków) przede wszystkim pod kątem zachowań pracowniczych. Poniżej kilka wniosków na temat pokolenia Y przytoczonych przez M. Dobrołowicza<sup>13</sup>.

- Pieniądze są dla polskiego pokolenia Y ważną, ale nie najistotniejszą wartością. Zgodnie z danymi z badania *Diagnoza społeczna 2011* przedstawiciele generacji Y częściej niż iksy wskazują na pieniądze jako istotną wartość życiową (pokolenie Y – 39,2%, pokolenie X – 29,4%).

To spostrzeżenie jest spójne z wnioskami przeprowadzonych przez autora badań.

- Przedstawiciele pokolenia Y są mobilni. Dla nich stabilność zatrudnienia jest mniej istotna niż dla reprezentantów generacji X (pokolenie Y – 41%, pokolenie X – 51%; na podstawie danych *Diagnozy społecznej 2011*).

Stabilność zatrudnienia nie była przedmiotem badań, gdyż w badanej organizacji nie ma problemów z poczuciem stabilizacji i bezpieczeństwa zatrudnienia. Przedsiębiorstwo to największy pracodawca w regionie, gdzie zwolnienia nie zdarzają się często.

- Wśród przedstawicieli pokolenia Y można zauważyć wyraźne występowanie instrumentalnego, obok autotelicznego, podejścia do pracy. Dane World Values Survey pokazują, że przedstawiciele starszego pokolenia częściej oczekują zarówno pracy bez ryzyka (pokolenie X – 39,6%, pokolenie Y – 26,9%), jak i pracy z ludźmi, których się lubi (pokolenie X – 36,6%, pokolenie Y – 28,8%). Istotniejsze jest też dla nich wykonywanie ważnej (znaczącej dla ogółu, donośnej w skutkach) pracy (pokolenie X – 38,4%, pokolenie Y – 28,4%).
- W raporcie CBOS z 2011 r. można przeczytać, że „młodszy pracownicy są bardziej asertywni niż starsi, częściej też spóźniają się do pracy, a także nieco częściej przyznają się do brania dodatkowych pieniędzy za zrobienie czegoś, co i tak należy do ich obowiązków. Stosunkowo częściej korzystają z firmowych urządzeń i materiałów w prywatnych celach, ale również nieco częściej przyznają, że dla zwiększenia efektywności zdarza im się rezygnować z przerw przysługujących w czasie pracy”.

W badanym przedsiębiorstwie podczas wywiadów przełożeni skarżyli się na podwładnych z pokolenia Y wskazując ich roszczeniową postawę, brak inicjatywy i odpowiedzialności za wspólne dobro.

Zgodnie z raportem „Motywacje Młodych 2015” istnieją trzy kluczowe aspekty którymi kieruje się młode pokolenie wybierając pracodawcę. Pierwszym jest to, czy firma do której aplikują kandydaci oferuje ambitne zadania, które dadzą możliwość rozwoju i przyczynią się do samorealizacji (również rozumianej jako możliwość awansu). Drugim aspektem jest

---

<sup>13</sup> Dobrołowicz M.: Czy sytuacja polskiego pokolenia Y na rynku pracy jest anomijna?, [w:] Długosz P. i inni (red.): Czy stracone pokolenie? Młodzież i jej dylematy na początku XXI wieku, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2014, s. 102-105.

pozytywna atmosfera pracy dająca m.in. poczucie przynależności jednocześnie zachowując work-life balance. Trzecim aspektem jest marka pracodawcy, jej rozpoznawalność na rynku<sup>14</sup>.

O ile w badanym przedsiębiorstwie rozpoznawalność marki w regionie jest bardzo duża a sama organizacja cieszy się powszechną opinią solidnego i pewnego pracodawcy, tak pozostałe aspekty unaoczniają, że badana organizacja nie zaspokaja potrzeb swoich pracowników z pokolenia Y.

Wyniki badań Ł. Jurka są spójne z wnioskami z raportu „Motywacje Młodych 2015” i badaniami przeprowadzonymi przez autora. Według Ł. Jurka decyzję o wyborze pracy pokolenie Y podejmuje w oparciu o 3 podstawowe kryteria<sup>15</sup>:

- Wysokość wynagrodzenia (jako przejaw pragmatyzmu i chłodnej kalkulacji).
- Możliwość awansu (nastawienie na rozwój zawodowy).
- Atmosfera w pracy (by być częścią zgranego zespołu i mieć serdeczne relacje ze współpracownikami).

Powyższe dane dają ogólny obraz młodego pokolenia Y jako pracowników gotowych na mobilność, nastawionych na zdobycie wynagrodzenia i samorealizację w pracy. Jest to wizja, którą łączyć można też z przypisywaną przedstawicielom pokolenia Y pewnością siebie wiążącą się z chęcią zachowania *work-life balance*<sup>16</sup>. Pokolenie Y zdecydowanie częściej poszukuje możliwości łączenia różnych ról społecznych (rodziny, zawodowych), podczas, gdy ich przełożeni tak często nie dostrzegają tego problemu.

Badania socjologiczne potwierdzają duże różnice dotyczące postrzegania celu w życiu i tego co w nim ważne przez współczesnych nastolatków i ich rówieśników kilkadziesiąt lat temu. Na pytanie o to, co w życiu jest ważne, 19-latkowie w 1976 roku odpowiadali, że m.in. udane życie rodzinne (ponad 70%), prestiż i szacunek (niecałe 30%), dobre wykształcenie (niecałe 20%), duże pieniądze (ok. 15%). Natomiast pytani o te same kwestie 19-latkowie w 2008 roku w tych samych kategoriach udzielili następujących odpowiedzi: udane życie rodzinne (blisko 80%), prestiż i szacunek (ponad 70%), dobre wykształcenie (blisko 70%), duże pieniądze (prawie 60%). Innymi słowy, w każdej kategorii współczesne młode pokolenie oczekuje od życia więcej niż ich dawni rówieśnicy. Obie grupy łączy duża wartość przypisywana życiu rodzinnemu, natomiast poszukiwanie uznania, dobrego wykształcenia i

<sup>14</sup> Motywacje młodych 2015. Wyniki badania oczekiwania igreków. Rynek pracy oczami studenta. Zbiór praktyk i komentarzy eksperckich, [www.motywacjemlodych.pl](http://www.motywacjemlodych.pl), 07.07.2017.

<sup>15</sup> Wyniki badań przeprowadzonych w ramach projektu naukowego „Zatrudnienie i rozwój zawodowy osób z pokolenia Y: problemy i wyzwania z perspektywy polityki personalnej”, który został zrealizowany w partnerstwie z Grupą Kapitałową KRUK w ramach wrocławskiego programu „Mozart – partnerstwo nauki i biznesu”. Jurek Ł.: Wybrane zagadnienia dotyczące zachowań osób pokolenia Y na rynku pracy, [w:] Długosz P. i inni (red.): Czy stracone pokolenie? Młodzież i jej dylematy na początku XXI wieku. Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2014, s. 118-119.

<sup>16</sup> Dobrołowicz M.: Czy sytuacja polskiego pokolenia Y na rynku pracy jest anomijna?, [w:] Długosz P. i inni (red.): Czy stracone pokolenie? Młodzież i jej dylematy na początku XXI wieku. Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2014, s. 106.

dużych pieniędzy dobrze współgra z pojawieniem się mediów społecznościowych, boorem edukacyjnym ostatnich dwóch dekad oraz konsumpcyjnym nastawieniem do życia<sup>17</sup>.

Charakteryzując pokolenie Y warto też przytoczyć dane, które dotyczą ich podstawowej cechy, jaką jest stała obecność internetu i technologii mobilnych w ich życiu. Dane z badań z 2013 r. pokazują wysoki poziom internetyzacji wśród młodego pokolenia. Z sieci korzysta zdecydowana większość młodych (97% osób w wieku 16–24 lata i 88% osób w wieku 25-34 lata) i bardzo niewiele starszych osób (14% w wieku 65 lat i więcej)<sup>18</sup>. W 2014 roku polski 19-latek, rozpoczynając studia, mógł mieć dostęp przez ponad połowę swojego życia do Facebooka, przez prawie połowę swojego życia mógł korzystać z polskojęzycznej Wikipedii a jego jedną trzecią ze smartfona. Godząc się na pewną generalizację, oznacza to, że teoretycznie w Polsce w 2023 roku nie będzie 19-latek, który pamięta świat bez mediów społecznościowych, a w 2025 roku bez Wikipedii. Inaczej rzecz ujmując, dla osoby po 40. roku życia te wszystkie technologie mogą wydać się gadżetami, zbędnymi „wodotryskami”, podczas gdy dla osób młodszych o prawie 20 lat mogą stanowić nieodłączną część życia. Martin Veselka z firmy Genesys uważa, iż w najbliższym czasie firmy będą musiały zaoferować znacznie więcej narzędzi do komunikacji on-line niż tylko zwykła poczta e-mail (konieczne będzie wykorzystywanie czatów, wideokonferencji, webinarów, serwisów społecznościowych czy aktywnego moderowania blogów)<sup>19</sup>.

W kontekście powyższych uwag rodzi się pytanie o to, na ile polskie uczelnie będą w stanie wyciągnąć wnioski z faktu, iż już od jakiegoś czasu uczą nowe pokolenie dla którego korzystanie z mediów społecznościowych i komunikowanie przy pomocy fecebooka jest codziennością. Międzypokoleniowe różnice w korzystaniu z internetu są źródłem wielu negatywnych zjawisk społecznych. W im większym stopniu internet lub intranet staje się głównym, źródłem informacji w różnych dziedzinach życia, tym bardziej instytucje, które z niego nie korzystają, mają utrudnione możliwości funkcjonowania w tych sferach.

#### 4. Jak postępować z pokoleniem Y?

Badacze generacyjnych uwarunkowań stosunku do pracy wyróżniają listę kilkunastu cech często przypisywanych reprezentantom pokolenia Y. Wśród nich wymienić można np.

---

<sup>17</sup> Sajduk B.: Pokolenie Y a metody dydaktyki akademickiej, <http://ruj.uj.edu.pl/xmlui/handle/item/8711>, 03.07.2017, s. 8-9.

<sup>18</sup> Batorski D.: Polacy wobec technologii cyfrowych – uwarunkowania dostępności i sposobów korzystania, [w:] Czapliński J., Panek T.: *Diagnoza Społeczna 2013. Warunki i jakość życia Polaków*, <http://ce.vizja.pl/en/issues/volume/7/issue/3.1#art316>, s. 328, 07.07.2017.

<sup>19</sup> Sajduk B.: Pokolenie Y a metody dydaktyki akademickiej, <http://ruj.uj.edu.pl/xmlui/handle/item/8711>, 03.07.2017, s. 6-8.



wysoką elastyczność, niską lojalność wobec pracodawcy, nastawienie na pracę w zespole czy pewność siebie zbudowaną na fundamencie silnego poczucia własnej wartości<sup>20</sup>.

Pośrednio potwierdzają to m.in. wyniki raportu przygotowanego w 2014r. przez firmę Deloitte. Wynika z niego, że pracownicy w 26 krajach na świecie, urodzeni po 1982 roku przykładają w życiu prywatnym i zawodowym bardzo dużą wagę do innowacyjności swojego pracodawcy, pragną również większej elastyczności w pracy, którą umożliwiają im nowoczesne technologie<sup>21</sup>.

Poniżej zebrano kilka kluczowych cech charakterystycznych dla pokolenia Y wraz z rekomendacjami jak przygotować się na współpracę z tym pokoleniem<sup>22</sup>:

- **Zwiększać nakłady na szkolenia w zakresie podstawowych umiejętności, takich jak: umiejętność prowadzenia korespondencji, korzystania ze źródeł książkowych** (nie tylko z internetu). Warto, aby pokolenie Y przekonało się, że jeśli czegoś nie ma w internecie, to można to odnaleźć w świecie realnym.
- **Wyjaśniać zależności przyczynowo-skutkowe.** Młodzi ludzie, w przeciwieństwie do starszych pokoleń, nie poznawali świata „od kuchni”. Wiedzą „jak”, ale ich edukacja zaniedbywała zadawanie pytań typu „dlaczego”. W związku z tym gorzej sobie radzą z rozwiązywaniem niestandardowych problemów w miejscu pracy. Są bardziej wydajni w rozwiązywaniu problemów seryjnych, lecz nie potrafią improwizować.
- **Wykorzystywać do komunikacji z młodymi pracownikami lub studentami media elektroniczne** (komunikatory internetowe, SMS-y itd.). Uruchomienie na Facebooku podstrony dla studentów już niedługo może stać się koniecznością umożliwiającą sprawne przekazywanie informacji grupie. Należy też wykształcić kulturę komunikacji, szczególnie z klientami. Młodzi ludzie mają tendencję do komunikowania się z nimi jak z rówieśnikami, a to szkodzi wizerunkowi pracodawcy. Przedstawiciele pokolenia Y często nie rozumieją, że czasami trzeba kilku dni na otrzymanie odpowiedzi.
- **Dobór autorytetów.** Szacunek pokolenia Y łatwiej pozyskać dzięki wysokiemu poziomowi kompetencji, niż formalnym statusom i uprawnieniom. To pokolenie ceniące sobie partnerską relację<sup>23</sup>. Często menedżer z pokolenia X lub BB nie może efektywnie zarządzać pracą igreka, gdyż używa niezrozumiałych dla niego motywatorów oraz wykorzystuje źródła władzy kojarzone przez przedstawicieli pokolenia Y jedynie z przymusem nauczyciela, a nie z szacunkiem czy

<sup>20</sup> Chester E.: Młodzi w pracy. Jak zadbać o pracowników z pokolenia Y. Helion, Gliwice 2006, s. 101-111.

<sup>21</sup> Big demands and high expectations. The Deloitte Millennial Survey 2014, <https://www2.deloitte.com/al/en/pages/about-deloitte/articles/2014-millennial-survey-positive-impact.html>, 04.07.2017.

<sup>22</sup> Fazlagić J.: Charakterystyka pokolenia Y, <http://www.e-mentor.edu.pl/drukuj/artukul/numer/25/id/549>, 04.07.2017.

<sup>23</sup> Woszczyk P., Gawron M.: Trafne dopingowanie. „Personel i Zarządzanie”, nr 12/285, 2013, s. 63.

doświadczeniem menedżerskim. Dla igreka najważniejsze są autorytety – eksperckie i charyzmy<sup>24</sup>.

- **Publiczne uznawanie pracy igreków.** Generalnie nagradzanie ponadstandardowej aktywności tak, by osoba czuła się wyróżniona w gronie innych pracowników, czy studentów będzie działała niezwykle motywująco. Opinia rówieśników, ale i cenionych osób starszych ma bardzo duże znaczenie dla pokolenia Y.
- **Wprowadzić częstsze ewaluacje.** To pokolenie wychowało się na grach komputerowych, gdzie na ekranie gracz przez cały czas widzi, jakie wyniki osiąga. W miejscu pracy młodzi ludzie także oczekują szybkiej informacji zwrotnej na temat ich poczynań. Uwielbiane przez igreki gry – sprawiają, że w przypadku porażki można się szybko wylogować m.in. dlatego pokoleniu Y brakuje wytrwałości i systematyczności działania. Należy zatem dzielić zadania na mniejsze części. Dobrym pomysłem jest także dawanie im dużej liczby *deadline*’ów dotyczących wykonania drobnych, cząstkowych elementów większego zadania<sup>25</sup>.
- **Zapewnić informację zwrotną.** To pokolenie, które oczekuje od swoich przełożonych większej uwagi i regularnego przekazywania informacji zwrotnej dotyczącej wyników pracy<sup>26</sup>. Najlepiej udzielać jej natychmiast po osiągnięciu rezultatu. To pokolenie, które lubi być słuchane i chętnie rozmawia<sup>27</sup>. Uwielbia też komplementy to sprawia, że czuje się zauważone i docenione. Udzielająca informacji zwrotnej należy pamiętać, że pokolenie Y wychowane zostało na silnej wierze we własne umiejętności oraz poczuciu wyjątkowości swojej osoby<sup>28</sup>.
- **Skoncentrować się na wynikach.** Z tym wiąże się przyznanie im większej swobody w miejscu pracy, np. pozwolenie na wykonywanie prywatnych rozmów telefonicznych. Pokolenie Y pracuje inaczej niż starsze pokolenia, a oceniać powinno się je po wynikach. Punktem zapalnym w relacjach międzypokoleniowych może być stosunek do zabawy i żartów w pracy. Starsi pracownicy mogą traktować je jako błazenadę, podczas gdy dla pokolenia Y będą stanowić jeden z normalnych elementów rutyny, nie wpływający przy tym na jakość wykonywanych przez nich obowiązków<sup>29</sup>. Pokolenie Y preferuje elastyczny i nienormowany czas pracy, zdecydowanie pracę zadaniową<sup>30</sup>.

<sup>24</sup> Listek H.: Pracodawcy stoją przed pokoleniowym wyzwaniem. „Personel Plus”, nr 6/103, 2016, s. 21.

<sup>25</sup> Fazlagić J.: Motywowanie pracowników pokolenia Y. Portal HR Wolters Kluwer, 04.07.2017.

<sup>26</sup> Woodruffe Ch.: Generation Y. “Training Journal”, lipiec 2009, s. 32.

<sup>27</sup> Gratton L.: The Three Paradoxes Of Generation Y, <http://www.forbes.com/sites/lyndagrattton/2013/06/06/the-three-paradoxes-of-generation-y>, 04.07.2017.

<sup>28</sup> Sowińska-Bonder K.: To idzie młodość. „Personel i Zarządzanie”, nr 3/228, 2009, s. 57.

<sup>29</sup> Sajduk B.: Pokolenie Y a metody dydaktyki akademickiej, <http://ruj.uj.edu.pl/xmlui/handle/item/8711>, 03.07.2017, s. 7.

<sup>30</sup> Sosnowska M., Śpiewok N.: Metody rekrutacji i selekcji pracowników pokolenia „Y”, [w:] Rakowska A. (red.): Perspektywy zarządzania zasobami ludzkimi. Lublin 2014, s. 92.

- **Stymulować do pracy.** Pokolenie Y potrzebuje nieustannej stymulacji. W miejscu pracy zawsze powinno się coś dziać. Pokolenie Y potrzebuje szczegółowych wytycznych, dotyczących tego jak mają działać, nie są do końca samodzielni<sup>31</sup>.
- **Zapewnić równowagę pomiędzy życiem zawodowym a życiem prywatnym.** Najskuteczniejszymi bodźcami dla igreków są elastyczny czas pracy. Dla igreków czas wolny jest ważniejszy niż praca. W raporcie „Motywacje Młodych 2015” 85% studentów wskazuje work-life balance jako kluczowy motywator<sup>32</sup> a w raporcie globalnej firmy doradczej PWC na temat pokolenia Y 15% mężczyzn i 21% kobiet z pokolenia Y w badaniu *NextGen* z 2013 r. stwierdziło, że oddałoby część wynagrodzenia w zamian za większą ilość wolnego czasu<sup>33</sup>.
- **Zapewnić wsparcie w podejmowaniu ważnych decyzji.** Przedstawiciele pokolenia Y byli od dziecka prowadzeni przez rodziców, i często brak im umiejętności samodzielnego podejmowania decyzji. Rodzice planowali ich życie w najmniejszych szczegółach. Teraz oczekują tego od pracodawcy. Pokoleniu Y brakuje cierpliwości – dorastali w środowisku, gdzie każde działanie jest natychmiast wynagradzane<sup>34</sup>.
- **Umożliwić pracę w grupie.** To pokolenie, które lubi pracę w grupie. Łatwiej im podjąć decyzję gdy zapytają kilka osób o zdanie. Młodzi ludzie potrafią być lojalni, ale lojalność dotyczy innych pracowników, a nie samej firmy. Jeśli firma zapewni młodym ludziom szanse rozwoju, zdobędzie ich lojalność. Jeśli nie, odejdą bez skrępowań do konkurencji.

W oparciu o zasady intermentoringu warto nauczyć się od pokolenia Y budowania i wykorzystywania sieci znajomości do celów zawodowych, asertywności i otwartości w wyrażaniu własnych opinii, pracy zespołowej, czy sposobu pogodzenia życia zawodowego z życiem prywatnym<sup>35</sup>. Takie podejście może przynieść szereg korzyści. Im szybciej zrozumiemy młode pokolenie tym szybciej nauczymy się dostosowywać do jego potrzeb i przygotujemy się na to co nieuniknione.

## Podsumowanie

Wielu młodych ludzi ambitnie rozpoczyna swoje życie akademickie czy zawodowe, ale ich marzenia rozbijają się o rzeczywistość. Brak zrozumienia, wsparcia ze strony

---

<sup>31</sup> Woszczyk P., Gawron M.: Trafne dopingowanie. „Personel i Zarządzanie”, nr 12/285, 2013, s. 63.

<sup>32</sup> Motywacje młodych 2015. Wyniki badania oczekiwania igreków. Rynek pracy oczami studenta. Zbiór praktyk i komentarzy eksperckich, [www.motywacjemlodych.pl](http://www.motywacjemlodych.pl), 07.07.2017.

<sup>33</sup> Fazlagić J.: Charakterystyka pokolenia Y, <http://www.e-mentor.edu.pl/drukuj/artukul/numer/25/id/549>, 04.07.2017.

<sup>34</sup> Ibidem.

<sup>35</sup> Sowińska-Bonder K.: To idzie młodość. „Personel i Zarządzanie”, nr 3/228, 2009, s. 58.

przełożonych, wykładowców, wszystko to sprawia, że ich wizja rozplywa się, spada motywacja, efektywność i lojalność względem organizacji, czy uczelni. Objawia się to częstą zmianą pracy, czy np.: brakiem chęci kontynuowania studiów na drugim stopniu w danej uczelni. Wyjątkowość pokolenia Y tkwi w jego potencjale oraz możliwościach jego wykorzystania. Jeśli zależy nam na zbudowaniu więzi należy poznać i zrozumieć pokolenie Y, gdyż jego podejście do pracy, czy studiowania różni się znacznie od podejścia poprzednich generacji.

## Bibliografia

1. Andrałojć M., Ławrynowicz M.: Elastyczny system wynagrodzeń w motywowaniu pokolenia Y. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 5(88), 2012.
2. Batorski D.: Polacy wobec technologii cyfrowych – uwarunkowania dostępności i sposobów korzystania, [w:] Czapliński J., Panek T.: Diagnoza Społeczna 2013. Warunki i jakość życia Polaków, <http://ce.vizja.pl/en/issues/volume/7/issue/3.1#art316>, 07.07.2017.
3. Big demands and high expectations. The Deloitte Millennial Survey 2014, <https://www2.deloitte.com/al/en/pages/about-deloitte/articles/2014-millennial-survey-positive-impact.html>, 04.07.2017.
4. Bury M.: Zarządzanie różnorodnością – wykorzystanie potencjału pracowników generacji Y, [w:] Rakowska A. (red.): Perspektywy zarządzania zasobami ludzkimi. Lublin 2014.
5. Chester E.: Młodzi w pracy. Jak zadbać o pracowników z pokolenia Y. Helion, Gliwice 2006.
6. Chomczyński P.: Triangulacja, [w:] Konecki K.T., Chomczyński P.: Słownik socjologii jakościowej. Difin, Warszawa 2012.
7. Dobrołowicz M.: Czy sytuacja polskiego pokolenia Y na rynku pracy jest anomijna?, [w:] Długosz P. i inni (red.): Czy stracone pokolenie? Młodzież i jej dylematy na początku XXI wieku. Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2014.
8. Dunaj B.: Współczesny słownik języka polskiego. Langenscheidt, Warszawa 2007.
9. Fazlagić J.: Charakterystyka pokolenia Y, <http://www.e-mentor.edu.pl/drukuj/arttykul/numer/25/id/549>, 04.07.2017.
10. Fazlagić J.: Motywowanie pracowników pokolenia Y. Portal HR Wolters Kluwer, 04.07.2017.
11. Gratton L.: The Three Paradoxes Of Generation Y, <http://www.forbes.com/sites/lyndagrattton/2013/06/06/the-three-paradoxes-of-generation-y>, 04.07.2017.
12. Honoré S., Schofield C.: Generation Y and Their Managers around the World. Ashride Business School, Berkhamsted 2012.

13. Jurek Ł.: Wybrane zagadnienia dotyczące zachowań osób pokolenia Y na rynku pracy, [w:] Długosz P. i inni (red.): Czy stracone pokolenie? Młodzież i jej dylematy na początku XXI wieku. Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2014.
14. Kaprańska Ł.: Pokolenie podłączonych. O cechach pokoleniowych współczesnej młodzieży w kontekście użytkowania internetu, [w:] Długosz P. i inni (red.): Czy stracone pokolenie? Młodzież i jej dylematy na początku XXI wieku. Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2014.
15. Listek H.: Pracodawcy stoją przed pokoleniowym wyzwaniem. „Personel Plus”, nr 6/103, 2016.
16. Motywacje młodych 2015. Wyniki badania oczekiwania i greków. Rynek pracy oczami studenta. Zbiór praktyk i komentarzy eksperckich. [www.motywacjemiodych.pl](http://www.motywacjemiodych.pl), 07.07.2017.
17. Sajduk B.: Pokolenie Y a metody dydaktyki akademickiej, <http://ruj.uj.edu.pl/xmlui/handle/item/8711>, 03.07.2017.
18. Sobierajska M.: Różnorodność to także odpowiednie zarządzanie wiekiem. „Harvard Business Review Polska”, listopad 2016.
19. Sosnowska M., Śpiewok N.: Metody rekrutacji i selekcji pracowników pokolenia „Y”, [w:] Rakowska A. (red.): Perspektywy zarządzania zasobami ludzkimi. Lublin 2014.
20. Sowińska-Bonder K.: To idzie młodość. „Personel i Zarządzanie”, nr 3/228, 2009.
21. Stein J.: Millennials: The Me Me Me Generation. „Time”, May 2013, <http://time.com/247/millennials-the-me-me-me-generation>, 04.07.2017.
22. Woodruffe Ch.: Generation Y. “Training Journal”, lipiec 2009.
23. Woszczyk P., Gawron M.: Trafne dopingowanie. „Personel i Zarządzanie”, nr 12/285, 2013.