

Dorota DOLIŃSKA-WERYŃSKA
Politechnika Śląska
Katedra Stosowanych Nauk Społecznych
e-mail: dorota.dolinska-werynska@polsl.pl

MOTYWACJE I POTRZEBY PRACOWNIKÓW POKOLENIA Y W GOSPODARCE OPARTEJ NA WIEDZY

Streszczenie. Sytuacja na rynku pracy jest kształtowana przez różnorodne czynniki, w tym także kwestie związane z wiekiem pracownika. Zdaniem specjalistów w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, absolwenci, wkraczający obecnie na rynek pracy, reprezentują młode pokolenie, które swoją charakterystyką odbiega od charakterystyki poprzednich pokoleń, a to rodzi określone problemy dla pracodawcy. Celem artykułu jest przedstawienie istotnych różnic w podejściu do rozwoju kariery zawodowej przedstawicieli pokolenia X i Y w warunkach gospodarki opartej na wiedzy. Autorka postawiła 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). Podstawą analizy będzie przegląd literatury, raportów oraz materiał z warsztatów przeprowadzonych w dużym koncernie samochodowym, funkcjonującym na rynku polskim.

Słowa kluczowe: pokolenie Y, edukacja, rozwój pracowników

MOTIVATIONS AND NEEDS OF GENERATION Y EMPLOYEES IN KNOWLEDGE-BASED ECONOMY

Summary. The situation on the labor market is shaped by a variety of factors, including issues related to the worker's age. According to specialists in the field of human resources management graduates entering the job market now represent the young generation, that its characteristics differ from the characteristics of previous generations, and this raises certain problems for the employer. The aim of this paper is to present the crucial differences in approach to development of professional career of representatives generation X and Y in terms of economy based on knowledge. The author has set the following hypothesis: the members of generation Y as a potential resource in the labor market are different from other generations (generation X, generation of baby-boomers)

approach to work, in particular in terms of attitudes and values (ie. autonomy/independence, creativity, challenges, style life and work). The analysis will be a review of the literature, reports and materials from the workshop in a large automotive company, functioning on the Polish market.

Keywords: generation Y, education, employees development

1. Pokolenie X i pokolenie Y – charakterystyka zjawiska jako zasobu na rynku pracy

Termin „pokolenie” jest obecny tak w języku codziennym, jak i dyskursie naukowym. Jako pierwszy użył go w XIX wieku Wilhelm Dilthey, określając pokolenie jako zbiorowość osób żyjących w tym samym czasie, podlegających wpływom tych samych wydarzeń, a przez to podobnie odbierających rzeczywistość. Każda generacja rozwija swoją zbiorową osobowość, która wpływa na sposób życia jej członków, w tym także podejścia do autorytetów, organizacji czy też uczestnictwa w niej, a także oczekiwań wobec pracy, a nawet sposobów, jakimi zamierzają realizować swoje potrzeby¹. Generacja pokoleń to grupa osób urodzonych w tym samym przedziale wiekowym, które – zwłaszcza ze względu na podobny wiek – doświadczyły podobnych wydarzeń, wychowały się w podobnych warunkach i czasach².

W świetle przytoczonej definicji na rynku pracy wyróżnić można następujące generacje pracowników³:

- 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

¹ Kopertyńska M.W., Kmiotek K.: Budowanie zaangażowania pracowników pokolenia Y. *Prace Naukowe*, nr 358. Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław. „Management Forum”, nr 4, 2014, s. 43.

² Baran M.: Pokolenie Y – prawdy i mity w kontekście zarządzania pokoleniami. „Marketing i Rynek”, nr 5, 2014, s. 923.

³ Hardey M.: Generation C content, creation, connections and choice. „International Journal of Market Research”, Vol. 53, No. 6, 2011, p. 749-751; Reisenwitz T.H., Iyer R.: Differences in Generation X and Generation Y: Implications for the organization and marketers. „Marketing Management Journal”, Vol. 19, Iss. 2, 2009, p. 91-103.

współpracę, poszukiwanie konsensusu i aktywną komunikację. Przyzwyczajeni są do pracy w silnie zhierarchizowanych strukturach, jednocześnie chętnie pracują zespołowo⁴.

Pojęcie „pokolenie X” zostało użyte już w 1964 roku przez brytyjską socjolog Jane Deverson, która przeprowadziła badania dotyczących ówczesnej młodzieży, a później opublikowała ich wyniki w książce „Generation X”. Następnie zostało opisane w książce Douglasa Couplanda „Generation X: Tales for an Accelerated Culture”. Philip Kotler, odnosząc się do realiów amerykańskich, określa, że pokolenie X to grupa osób urodzonych w latach 1965-1977, wychowanych w czasach kryzysu, zmian politycznych oraz dochodowych⁵. W Polsce generacja X, to osoby urodzone w latach 1965-1979. Na ich zachowania i wartości miały wpływ zmiany: ustroju, systemu edukacyjnego czy też rynku pracy. Należy jednak zauważyć, że przedział wiekowy jest tutaj bardzo duży, przez co obejmuje osoby, które mają 40-47 lat, przeżyły i pamiętają dobrze czasy PRL-u oraz osoby, które mają 33 lata, czyli w socjalizmie były w wieku przedszkolnym. W literaturze można znaleźć dla nich określenie „średniolatkowie”. Pokolenie X tworzą ludzie, którzy musieli sobie poradzić z okresem przejściowym czy problemem bezrobocia. Należy jednak pamiętać, że „dzięki «zapasom innowacyjności» 30-latków, a następnie 40-latków i dzięki ich zdolnościom adaptacyjnym mogły dokonywać się zasadnicze przekształcenia systemowe, w tym zmiany społecznej struktury”⁶. Bezrobocie, które pojawiło się na początku lat 90. XX wieku, dotyczyło ich w niewielkim stopniu. A jak pokazują badania przeprowadzone przez grupę ekspertów rządowych, opublikowane w raporcie „Młodzi 2011”, większość średniolatków dobrze sobie radziła w nowej rzeczywistości ustrojowej. Poczucie porażki, wyalienowania odczuwało około 15% badanych⁷. 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 prywatne⁸.

„Generacja Y” to pojęcie relatywnie nowe. Nazywane jest również „pokoleniem Milenium”, „następną generacją”, „pokoleniem cyfrowym” oraz „pokoleniem kłapek i iPodów”. Wywodzi

⁴ Woszczyk P.: Zarządzanie wizerunkiem – ku wzrostowi efektywnej organizacji, [w:] Woszczyk P., Czarnecka M. (red.): Człowiek to inwestycja, podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach. HRP Grup, Łódź, s. 44; Baran M.: Pokolenie Y – prawdy i mity w kontekście zarządzania pokoleniami. „Marketing i Rynek”, nr 5, 2014, s. 924.

⁵ <https://kariera.sgh.waw.pl/artykuly/spoleczenstwo/pokolenie-x-y-na-ryнку-pracy>; Kotler P.: Marketing. Rebis, Poznań 2005.

⁶ <https://kariera.sgh.waw.pl/artykuly/spoleczenstwo/pokolenie-x-y-na-ryнку-pracy>; Boni M. (red.): Młodzi 2011. Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2011, s. 23.

⁷ Ibidem, s. 23.

⁸ Boni M. (red.): op.cit., s. 23; Rusak P.: X, Y, Z: Pokoleniowa bitwa biurowa, [w:] Raport rynek pracy. Przewodnik pracodawcy, 2013/2014, s. 11-12.

się ze Stanów Zjednoczonych, gdzie naukowcy jako pierwsi opisali tę odrębną grupę społeczną. Zgodnie z powszechną definicją są to osoby urodzone po 1982 roku. Przedstawiciele pokolenia Y dorastali w specyficznym środowisku, które miało wpływ na wartości, którymi teraz się kierują, oraz oczekiwania, jakie mają wobec otaczającej ich rzeczywistości. 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 kształcenie⁹.

Są to młodzi ludzie, którzy korzystają z ogromnego postępu technologicznego oraz reformy edukacyjnej i o byłym ustroju wiedzą jedynie z opowieści. Są świadomi swojej wartości, lepiej wykształceni, nie mają problemów z nowinkami technologicznymi, przez co są mobilni i elastyczni. Prezentują też inne zachowania na rynku pracy. Życie w przyjaźni z Internetem powoduje, że osoby z pokolenia Y bardzo łatwo nawiązują znajomości, ale tylko takie, które mają adresatów w sieci. Posługiwanie się anonimowym podpisem (*nickname*) sprawia, że są bardziej radykalne w wyrażaniu krytycznych opinii. Prezentują kontrowersyjne zachowania. Robią i mówią to, co myślą. Niełatwo poddają się zasadom i regułom, nie uznają autorytetów formalnych¹⁰.

W literaturze można znaleźć różne charakterystyki nowej generacji. Wielu autorów podkreśla, iż charakterystyczne dla tego pokolenia są trzy pojęcia: wybór, opcje i elastyczność, które odnoszą się do pracy, finansów i warunków życia. Istotne dla przedstawicieli pokolenia Y są także zmiany i różnorodność we wszystkich aspektach życia. Dlatego osoby reprezentujące najmłodszą generację są mobilne w sensie psychologicznym i w odniesieniu do kariery zawodowej – przenoszą się z firmy do firmy, z miasta do miasta, z kraju do kraju¹¹. Nie myślą o karierze w dłuższej perspektywie. Nie jest dla nich istotne długoterminowe związanie się z organizacją i budowanie kariery zawodowej – są sceptyczni, kiedy słyszą o tzw. lojalności pracownika. Zmieniają nie tylko miejsca pracy, ale i zawody. Chcą pracować nie tylko w zawodzie, ale również w firmie, która zagwarantuje im dobrą atmosferę i możliwość samorealizacji. Im bardziej firma jest na tym skupiona, tym bardziej może liczyć na lojalność z ich strony¹².

Przedstawiciele pokolenia Y są znakomitymi pracownikami, posiadają unikalny zestaw umiejętności – są pokoleniem „wujka Google” i „cioci Wiki”. Potrafią błyskawicznie się uczyć i znani są ze swojej wielozadaniowości. Inny mają też system motywacyjny. Po pierwsze –

⁹ Baran M.: Pokolenie Y – prawdy i mity w kontekście zarządzania pokoleniami. „Marketing i Rynek”, nr 5, 2014, s. 924.

¹⁰ Wawer M.: Edukacja pracowników pokolenia Y – nowe potrzeby i rozwiązania. „Edukacja-Technika-Informatyka”, nr 4(1), 2013, s. 162-167; Wawer R., Wawer M.: Trwałość wiedzy w procesie kształcenia. Difin, Warszawa 2013.

¹¹ Cewińska J., Striker M., Wojtaszczyk K.: Zrozumieć pokolenie Y. Wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi, [w:] Juchnowicz M. (red.): Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim. Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2009, s. 119.

¹² Zgłobik R.: Pokolenie Y, www.eurostudent.pl.

koncentracja na wynikach. Miernikiem powinien być rezultat, a nie proces dochodzenia do tego rezultatu. Pracodawca powinien stworzyć system motywacyjny, w którym nagroda następuje natychmiast po ocenionym pozytywnie działaniu. W organizacji zawsze coś powinno się dziać. Powodem do pracy w danej firmie jest szansa na rozwój, ruch, zmianę, a także lojalność wobec współpracowników (jeżeli ich lubią)¹³.

Inne analizy, przeprowadzone przez psychologa Donelsona R. Forsytha i jego współpracowników, ukierunkowane na głębsze poznanie relacji między poczuciem własnej wartości a osiąganymi wynikami, wykazały, że osoby narcystyczne dobrze radzą sobie indywidualnie i częściej zostają przedsiębiorcami, ponieważ mają mniejsze opory przed podejmowaniem ryzyka. Jednak w pozostałych okolicznościach narcyzm stanowi formę „pewnego rodzaju upośledzenia”. Sprawia, że osoba taka jest mniej cenionym pracownikiem i mniej lubianym kolegą¹⁴.

Przedstawiciele pokolenia Y są wykształceni, doskonale znają języki obce oraz nowe technologie. Bywają jednak zbyt pewni siebie, a polski rynek pracy często nie odpowiada ich wymaganiom, szczególnie tym pozapłacowym. Są świetnie przygotowani do poruszania się w obszarach związanych z gospodarką globalną i różnorodnością kulturową. Chętnie pracują w zespołach, oceniają się w stosunku do swoich rówieśników, tworzą społeczności i często się ze sobą komunikują¹⁵. Potrafią wykonywać wiele zadań w tym samym czasie (90% badanych osób w wieku 18-24 lat uważa, że słuchanie iPod'a w czasie pracy zwiększa ich produktywność; młodzież odczuwa znudzenie, jeśli brakuje im ciągłego strumienia bodźców w postaci muzyki i obrazu)¹⁶.

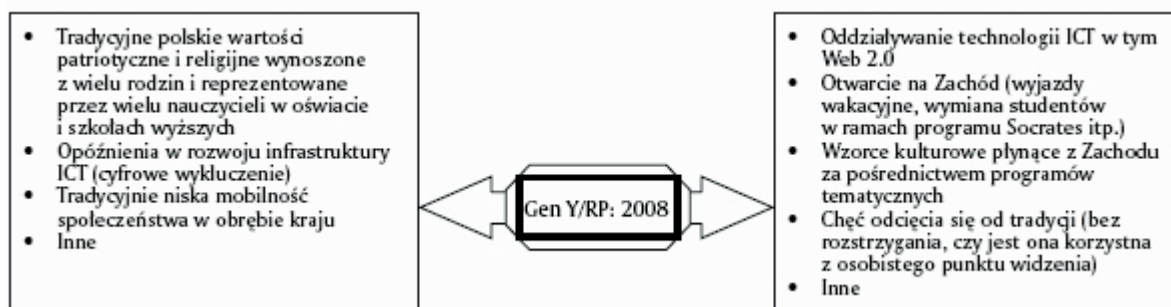
Polscy przedstawiciele pokolenia Y są swego rodzaju hybrydą, która powstała w wyniku oddziaływania grup przeciwstawnych sił systemów wartości charakterystycznych dla swoich zachodnich odpowiedników oraz wartości tradycyjnych, wschodnioeuropejskich, słowiańskich (rys. 1).

¹³ Rynkiewicz D.: Rola pokolenia Y w tworzeniu innowacji otwartych. „Edukacja Ekonomistów i Menadżerów”, nr 4(34), 2014, s. 121-137.

¹⁴ McAfee A.: Najbardziej niebezpieczna cecha pokolenia Y. Harvard Business Review Polska, <http://www.hbrp.pl/news.php?id=237&PHPSESSID=01c3d66aa6e1d4bc7b2eb8a569c>; Twenge J.M., Campbell K.W.: The Narcissism Epidemic: Living in the Age of Entitlement. Atria Peperback, New York 2009.

¹⁵ Fazlagić J.A.: Charakterystyka pokolenia Y, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/25/id/549>; Fazlagić J.A.: Szczegółowe zjawisko. Pokolenie Y wyzwaniem dla pracodawców. „Personel i Zarządzanie”, nr 3, 2010.

¹⁶ Tyler K.: The Tethered Generation. „HR Magazine”, Vol. 52, No. 5, 2007.



Rys. 1. Polskie pokolenie Y jako hybryda

Fig. 1. Polish Generation Y as a hybrid

Źródło: Fazlagić J.A.: Charakterystyka pokolenia Y. <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/25/id/549>.

Dostępne w literaturze światowej badania wskazują, że pokolenie Y w znaczący sposób odbiega od wcześniejszych generacji pod względem mentalności, sposobu pracy, spojrzenia na świat, postrzegania samego siebie, poczucia osiągnięć i własnych ambicji¹⁷.

Dokonując charakterystyki pokolenia Y, warto przytoczyć dane, które dotyczą ich podstawowej cechy, jaką jest stała obecność Internetu i technologii mobilnych w ich życiu. Dane z badań z 2013 roku pokazują wysoki poziom internetyzacji wśród młodego pokolenia. Przede wszystkim 48% wszystkich internautów w Polsce to osoby mające 16-34 lat. Internetu używa 97% osób w wieku 16-24 lata, dla kategorii 25-34 lata odsetek ten wynosi 88,9%. Dla porównania odsetek ten wynosi 82,3% wśród użytkowników w wieku 35-44 lata i 55,2% w grupie 45-59 lat, 35,5% wśród osób w wieku 60-64 lata i 14% dla wieku 65 lat i więcej¹⁸. Młodzi używają wielu nowych technologii – odsetek korzystających ze wszystkich narzędzi (Internet, komputer, komórka, smartfon) wynosi 94,3% w kategorii 16-24 lata i 86,2% w kategorii 25-34 lata. To pokolenie posiada wysokie kompetencje komputerowe i internetowe. W kategorii 16-24 lata 71% korzysta z narzędzi przydatnych w pracach biurowych, 59% umie tworzyć i modyfikować strony WWW a 16% potrafi programować. Te umiejętności w kategorii 25-34 lata przedstawiają się odpowiednio: 63%, 50% i 8%. Im starsze osoby, tym kompetencje te drastycznie maleją, np. w kategorii wiekowej 45-59 lata, a więc w pokoleniu rodziców, wynoszą odpowiednio 43%, jeśli chodzi o obsługę programów biurowych, 29% – tworzenie stron WWW, 4% – programowanie¹⁹. Młodzi spędzają w sieci więcej czasu. Dla przeciętnej internauty wynosi ona 12 godzin, dla młodszych kategorii wiekowych 16 godzin, a więc dużo więcej²⁰.

¹⁷ Pink D., Retention Y.: What is the key to retention of Generation Y. Top Employers CRF Awarded by CRF.com. CRF Institute, 2009, p. 2.

¹⁸ Kapraska Ł.: Pokolenie podłączonych. O cechach pokoleniowych współczesnej młodzieży w aspekcie użytkowania internetu. http://młodziezaspołecznostworyzka.pl/SEKCJA_III.pdf; Diagnoza społeczna 2013, <http://ce.vizja.pl/en/issues/volume/7/issue/3.1#art316>, s. 328.

¹⁹ Ibidem, s. 337.

²⁰ Ibidem, s. 337-338.

2. Specyficzne cechy pokolenia Y

W dobie budowania gospodarki opartej na wiedzy pracodawcy dla sukcesu firmy potrzebują talentów, młodych ludzi ze świeżym spojrzeniem i nieskrepowaną fantazją oraz zapałem i energią, a jednocześnie dobrze wykształconych, znających języki obce, łatwo radzących sobie z nowymi technologiami. Tymczasem wskaźniki bezrobocia wśród młodych ludzi świadczą o tym, że jednak pracodawcy niechętnie zatrudniają młodych ludzi²¹. Z jednej strony bezrobocie w Polsce spada i obecnie utrzymuje się na poziomie najniższym od pięciu lat²², z drugiej zaś strony ponad dwie trzecie pracodawców w Polsce ma problemy ze znalezieniem odpowiednich kandydatów do pracy, również wśród ludzi młodych i wykształconych²³. W związku z tym rosną wymagania odnośnie do poziomu kompetencji potencjalnych pracowników. Gospodarka oparta na wiedzy prowadzi więc do przemian, w które wpisuje się także indywidualizacja zachowań na rynku pracy, przynosząca w efekcie powstanie nowych typów karier²⁴.

Opisując pokolenie Y, przypisuje mu się większą niż w poprzednich pokoleniach elastyczność i otwartość na zmianę, gotowość do uczenia się i niechęć do długofalowych zobowiązań, wiążąc te cechy z przystosowaniem do coraz szybciej zmieniającego się otoczenia oraz przytaczanymi wcześniej doświadczeniami wskazującymi na nietrwałość instytucji społecznych. Inna często pojawiająca się w opisach grupa cech dotyczy potrzeb związanych z etycznym wymiarem własnych działań. Przedstawiciele pokolenia Y mają wysoką potrzebę dostrzegania sensu wykonywanej pracy oraz dużą wrażliwość na społeczne i ekologiczne konsekwencje własnych decyzji. Trzecia grupa cech wiąże się natomiast z docenianiem równowagi pomiędzy pracą a innymi sferami życia oraz wartościami, jakie przedstawiciele pokolenia Y przywiązują do relacji z rodziną i bliskimi osobami oraz realizacji własnych pasji. Dwie ostatnie z wymienionych charakterystyk wyraźnie odróżniają opisywaną grupę od przedstawicieli pokolenia X, którzy jawią w literaturze jako skoncentrowani na rozwoju kariery, skłonni do rywalizacji indywidualności, odpowiadający stereotypowi uczestnika „korporacyjnego wyścigu szczurów”²⁵. Nie oznacza to, że przedstawiciele pokolenia Y są gotowi do rezygnacji z osiągnięć i związanych z tym nagród; przeciwnie – wydają się mniej cierpliwi w oczekiwaniu na ich przyznanie, liczą na to, że ich wkład będzie przyjęty

²¹ Kmiotek K., Piotrowska N.: Absolwent jako potencjalny pracownik – korzyści i zagrożenia wiążące się z zatrudnieniem pokolenia. „Modern and Management Review”, vol. XVIII, No. 20, 2013, p. 107-115.

²² Stopa bezrobocia w latach 1990-2015, Główny Urząd Statystyczny, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/stopa-bezrobocia-w-latach-1990-2015,4,1.html>.

²³ Pracodawcy o rynku pracy. Bilans Kapitału Ludzkiego (BKL), <http://bkl.parp.gov.pl/>.

²⁴ Biolos J.: Modele kariery XXI wieku, Harvard Business School Press, Studio Emka, Warszawa 2006.

²⁵ Pokolenie Y: potrzeby i nawyki wpływające na dzielenie się wiedzą. Raport podsumowujący badania prowadzone w ramach projektu „Organizacja ucząca się 2.0”, realizowanego przez portal interia.pl oraz Wszechnicę Uniwersytetu Jagiellońskiego, s. 8-9.

i doceniony. Mimo wysokich oczekiwań dotyczących wynagradzania i doceniania osiągnięć można stwierdzić, że przedstawiciele pokolenia Y w większym stopniu zwracają uwagę na warunki i proces dochodzenia do osiągnięć i są mniej skłonni do poświęcania innych sfer życia na rzecz pracy²⁶.

Na rynek pracy wkracza coraz więcej przedstawicieli pokolenia Y. W 2014 roku osoby te stanowiły od 35% do niemal połowy osób aktywnych zawodowo²⁷. Jednocześnie pokolenie powojennego wyżu demograficznego (baby-boomers) oraz pokolenie tradycjonalistów odkłada na później – bądź to z wyboru, bądź z konieczności finansowej – przejście na emeryturę, a kolejni przedstawiciele pokolenia X obejmują stanowiska kierownicze. W wyniku tych zjawisk w wielu branżach po raz pierwszy pracują jednocześnie obok siebie osoby ze wszystkich trzech pokoleń. Mają różny bagaż doświadczeń oraz zestaw kwalifikacji i umiejętności. Pojawia się zatem ogromna potrzeba przełamania barier, uczenia się siebie nawzajem, zarządzania wiedzą i różnorodnością²⁸. Ważne zatem wydaje się zastąpienie jednostronnej komunikacji wielowymiarowym przepływem informacji oraz umożliwienie pracownikom swobodnej wymiany perspektyw i opinii. Według wyników przeprowadzonego niedawno badania, zatytułowanego „6 głównych trendów zwiększających wydajność i zaangażowanie pracowników”, 97% ankietowanych specjalistów uważa, że nawet kiedy „wiedzą, że mają rację”, zapoznanie się z punktem widzenia innych osób pomaga im podjąć lepszą decyzję. Jednak tylko 49% jest zdania, że ich firma lub instytucja zachęca pracowników do zapoznawania się z takimi odmiennymi punktami widzenia. Pozostałe 48% ogranicza swój punkt widzenia i prawdopodobnie odrzuca potencjalne wsparcie, polegając wyłącznie na zawężonej wizji rzeczywistości²⁹.

Tradycyjny model mistrz-nauczyciel odchodzi w przeszłość. Wszystkie pokolenia coraz lepiej odnajdują się w interaktywnym dialogu i występują z pomysłami zarówno w znajomym miejscu pracy, jak i wobec osób obcych, za pośrednictwem wirtualnych społeczności i sieci. W rezultacie nowi pracownicy wykazują mniejszą skłonność do angażowania się, jeżeli oczekuje się od nich tylko naśladowania innych i biernego przyjmowania informacji. Co więcej, przedstawiciele pokolenia Y, których liczebność w miejscu pracy wzrasta najszybciej, wychowali się w rzeczywistości nowych technologii, więc wnoszą nowe umiejętności do firm i instytucji. Wyniki większości badań wskazują także, iż osoby te pragną

²⁶ Ibidem.

²⁷ Meister J.C., Willyer K.: *The 2020 Workplace: How Innovative Companies Attract, Develop, and Keep Tomorrow's Employees Today*. HarperCollins Publishers, 2010, www.harpercollins.com/books/2020-Workplace.

²⁸ Przewaga pokoleniowa. Materiał opracowany przez ekspertów Fierce, Inc., <https://www.weknowhow.pl/wp-content/uploads/2013/10/Przewaga-wielopokoleniowosci1.pdf>.

²⁹ Ibidem.

szybko zacząć się dzielić doświadczeniami i mieć wpływ na różne sytuacje. Oczekują, że będą mieć przestrzeń do działania, a ich zdanie będzie się liczyć³⁰.

Zwiększyć zaangażowanie przedstawicieli pokolenie Y można także poprzez budowanie poczucia odpowiedzialności dzięki delegowaniu zadań i uprawnień. Modele delegowania (koncentrujące się na delegowaniu uprawnień i odpowiedzialności, a nie zadań) nie tylko usprawniają komunikację i zarządzanie, lecz także dostarczają pracownikom przejrzystych planów rozwoju zawodowego, uwzględniając etapy, przez które muszą przejść. Zwiększając zakres odpowiedzialności, rozwija się pracownicy. Z kolei osoby umiejętnie delegujące uprawnienia mogą skupić się na przywództwie, a nie na mikrozarządzaniu. Zaoszczędzony czas pozwala im wykorzystać szanse związane z ich własną karierą i zająć się bardziej ambitnymi projektami³¹.

Pojawienie się przedstawicieli pokolenia Y w miejscu pracy wiąże się ze zmianami w zarządzaniu kadrami. Pracodawcy powinni m.in.³²:

1. zwiększać nakłady na szkolenia w zakresie podstawowych umiejętności, takich jak: umiejętność prowadzenia korespondencji, korzystania ze źródeł książkowych (nie tylko z Internetu). Trzeba, aby się przekonali, że jeśli czegoś nie ma w Internecie, to można to odnaleźć w świecie realnym.
2. 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.
3. wykorzystywać do komunikacji z młodymi pracownikami media elektroniczne (komunikatory internetowe, SMS-y itd.). Jednocześnie należy 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 nie rozumieją, że czasami trzeba kilku dni na otrzymanie odpowiedzi.
4. 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 poczynąń.
5. skoncentrować się na wynikach. Z tym wiąże się przyznanie im większej swobody w miejscu pracy, np. pozwolenie na wykonywanie prywatnych rozmów telefonicznych.

³⁰ Ibidem.

³¹ Ibidem.

³² Fazlagić J.A.: Charakterystyka...

Pokolenie Y pracuje inaczej niż starsze pokolenia, a oceniać powinno się je po wynikach.

6. stymulować do pracy – pokolenie Y potrzebuje nieustannej stymulacji. W miejscu pracy zawsze powinno się coś dziać. 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, bez skrupułów odejdą do konkurencji.
7. zapewnić równowagę pomiędzy życiem zawodowym a życiem prywatnym. Pokolenie Y ceni elastyczny czas pracy.

Reasumując rozważania na temat specyficznych cech pokolenia Y, należy stwierdzić, że w porównaniu z pokoleniem X młodzi ludzie w Polsce znacznie bardziej cenią wykształcenie, interesującą pracę, duże pieniądze oraz barwne i ciekawe życie. Ważniejsze też są dla nich: przyjaźń, poczucie bycia potrzebnym, prestiż i szacunek wśród ludzi. Stanowią generację bardziej wyrazistą, są wymagający, choć nie są roszczeniowi, a filarami ich wewnętrznego świata są z jednej strony – wartości osobiste i afiliacyjne (szczęście, miłość, przyjaźń, życie rodzinne), z drugiej zaś – praca, traktowana jako warunek udanego (tj. dostatniego, przyjemnego, ciekawego) życia i jako źródło osobistych satysfakcji. Słabiej czują się związani z tradycyjnymi wspólnotami (religią, narodem), ale równocześnie silnie odczuwają potrzebę wspólnoty między sobą. Dążą do dobrobytu, ale nie wykazują chęci nadmiernego posiadania, ważniejsze jest dla nich „być niż mieć”³³.

Pewne różnice między tymi pokoleniami widoczne są również w nastawieniach i oczekiwaniach wobec pracy. Przedstawiciele pokolenia Y częściej marzą o bardziej błyskotliwej karierze, oczekują pracy, która gwarantowałaby im większą niezależność (stanowisko kierownicze, własny biznes). Natomiast nie zauważa się generacyjnych różnic w stosunku do oczekiwań zawodowych – dla jednych i dla drugich najbardziej liczy się wynagrodzenie, brak w pracy napięć i stresów, możliwość rozwoju osobistego oraz stabilność zatrudnienia³⁴.

Pokoleniu Y przypisuje się w literaturze dystans wobec autorytetu wynikającego z hierarchii służbowej, mniejszą lojalność wobec abstrakcyjnie pojmowanej organizacji i formułowanych przez nią oczekiwań, a większą wobec sieci współpracowników, mniejszą gotowość do cierpliwego podążania pionową ścieżką kariery i większą potrzebę natychmiastowej informacji zwrotnej. Znaczącą rolę przypisuje się motywacji wewnętrznej, nieformalnej komunikacji oraz unikaniu nadmiernej formalizacji i biurokratyzacji systemu dzielenia się wiedzą.

³³ Szafraniec K.: Raport Młodzi 2011. KPRM, Warszawa 2011, s. 40-41.

³⁴ Smolbik-Jęczyński A.: Rozwój kariery zawodowej pokolenia X i Y w warunkach gospodarki opartej na wiedzy, <http://www.ur.edu.pl/nauka/czasopisma-uniwersytetu-rzeszowskiego-punkowane-przez-ministerstwo/nierownosci-spoleczne-a-wzrost-gospodarczy/zeszyt-nr-36>, s. 228-238.

3. Typ pokolenia Y – wybrane badania

Polska generacja Y nie różni się od swoich rówieśników w Stanach Zjednoczonych czy w innych krajach Europy. Przeprowadzone przez firmę doradczą-szkoleniową GM Solutions badanie natężenia najważniejszych cech charakterystycznych dla generacji Y w Polsce wykazało, że w 10 na 11 cech pokolenia Milenium jego polscy reprezentanci są tacy sami jak ich zagraniczni rówieśnicy (rys. 2). Od europejskich i amerykańskich kolegów nasze pokolenie odróżnia tylko kwestia mobilności, czyli mniejsza gotowość do zmiany pracy lub miejsca zamieszkania. Może to wiązać się z globalnym kryzysem gospodarczym oraz niepewną sytuacją na rynku pracy, gdzie coraz trudniej o nową posadę, a także ze zbyt niskim poziomem płac w stosunku do kosztów samodzielnej egzystencji³⁵.



Rys. 2. Natężenie poszczególnych cech generacji Y

Fig. 2. The intensity of the individual characteristics of Generation Y

Źródło: Badanie „Generacja Y w pracy”, GM Solutions. „Personel Plus”, nr 3, 2012, s. 10.

Zdobywanie doświadczeń zawodowych już podczas studiów, wysoka ocena własnych umiejętności i przekonanie o łatwości wejścia na rynek pracy – to cechy charakterystyczne dla studentów i młodych absolwentów najlepszych uczelni w Polsce. Jak pokazała czwarta edycja badania firmy doradczej Deloitte „Pierwsze kroki na rynku pracy – Liderzy przyszłości”, przedstawiciele generacji Y nie są grupą jednorodną i w związku z tym mogą mieć wobec przyszłych pracodawców różnorodne oczekiwania. Firmy będą musiały o nich walczyć, ale jednocześnie w umiejętny sposób pozwolić im na zweryfikowanie często nierealistycznej oceny własnych możliwości.

Rozwój zawodowy i zdobywanie nowych umiejętności są dla blisko 42% studentów i młodych absolwentów głównymi czynnikami wyboru pracy. Kolejne miejsce, ze znacznie

³⁵ Ibidem, s. 231.

niższą liczbą wskazań (15,6%) zajmuje atrakcyjne wynagrodzenie. Dopiero na dalszych miejscach znalazły się równowaga między życiem zawodowym a prywatnym (8,5%) oraz dobra atmosfera w pracy (7,3%). Jednocześnie to właśnie ten ostatni czynnik był najczęściej wymieniany jako główny powód do zmiany pracodawcy (na złą atmosferę w pracy wskazało blisko 23% proc. badanych studentów i młodych absolwentów), kolejne miejsca zajęły niewystarczające możliwości rozwoju (19,3%), zbyt niskie zarobki (15,1%) oraz brak docenienia w pracy – 12,1%. Te wyniki zgadzają się z percepcją liderów biznesu i menedżerów HR – w badaniu „Trendy HR 2015” wskazali oni jako największe wyzwanie dla biznesu kształtowanie kultury organizacyjnej i wpływanie na zaangażowanie pracowników. Firmy już zauważyły, że atmosfera pracy przekłada się na zaangażowanie pracowników i generuje koszty np. dużej rotacji, dlatego wiele z nich zamierza świadomie modelować kulturę organizacyjną. Jednak wiedza w tym zakresie jest jeszcze dość ograniczona. Praca zawodowa znalazła się na trzecim miejscu w hierarchii wartości respondentów. Podobnie jak w poprzedniej edycji badania na pierwszym miejscu znalazło się szczęście rodzinne (blisko 78% wskazań), a na drugim zachowanie dobrego zdrowia (niemal 63%)³⁶. Wśród studentów i młodych absolwentów zauważyć można wysoki etos pracy. Ponad 81% z nich deklaruje, że miało już okazję zdobyć w swoim kraju doświadczenie zawodowe (pracę, praktyki lub staże) związane z kierunkiem wykształcenia.

Młodzi ludzie bardzo wysoko oceniają swoje kompetencje. Najmocniej czują się w wyszukiwaniu i analizie informacji oraz wyciąganiu wniosków (blisko 70% wskazań). Na kolejnych miejscach wskazują umiejętności efektywnego uczenia się nowych rzeczy (prawie 69% deklaracji) oraz komunikacyjne (66% odpowiedzi). Kompetencje takie jak współpraca w grupie czy samoorganizowanie pracy otrzymały również wysokie oceny, na poziomie blisko 65% wskazań. Jak pokazują wyniki badania Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, „Rynek pracy widziany oczami pracodawców”, zrealizowanego w ramach V edycji projektu „Bilans Kapitału Ludzkiego”, to właśnie umiejętność organizowania sobie pracy jest obecnie kompetencją najbardziej poszukiwaną przez pracodawców.

Wśród studentów i młodych absolwentów z pokolenia Y znajduje się wiele osób marzących o byciu przywódcą. Na pytanie o plany kariery 42% respondentów odpowiedziało, że chciałoby zajmować stanowiska menedżerskie, ale tylko co czwarty myśli o najwyższych pozycjach tego szczebla. Więcej wśród grupy nastawionych na karierę menedżerską jest mężczyzn niż kobiet (52% vs. 37%). Różnicę tę widać szczególnie w zakresie chęci

³⁶ Deloitte: „Pierwsze kroki na rynku pracy. Liderzy przyszłości”. W najnowszej edycji badania „Pierwsze kroki na rynku pracy” wzięło udział 1128 osób z Polski, w wieku od 19 do 30 lat, będących studentami lub absolwentami uczelni wyższych. Osoby do 25 r.ż. stanowiły 84% grupy badanej. Średnia wieku respondentów wynosiła 23,6 lat. Ogromna większość badanych osób studiowała w trybie dziennym na uczelniach państwowych (odpowiednio 81% i 96%). Trzy czwarte badanych uczęszczało na studia o profilu biznesowym (ekonomia, prawo, finanse i bankowość, rachunkowość itp.).

obejmowania kluczowych stanowisk w firmach. Kobiety chętniej niż mężczyźni wybierałyby ekspercką ścieżkę kariery (48% vs. 35%). Na pytanie: „Czy twoje środowisko określiłoby ciebie jako lidera?”, ponad 27% polskich studentów i młodych absolwentów odpowiedziało twierdząco. Niemal identyczny wynik uzyskało pytanie o chęć objęcia najwyższych stanowisk zarządczych. Co więcej, prawie 44% badanych wysoko bądź bardzo wysoko ocenia swoje kompetencje przywódcze.

Młode talenty wkraczające na rynek pracy uznają, że dla liderów biznesu rozwój pracowników powinien być praktycznie tak samo istotnym priorytetem, jak zabezpieczenie interesów firmy w długoterminowej perspektywie.

Pokolenie Y nie jest jednorodne. Studenci i młodzi absolwenci, stawiający pierwsze kroki na rynku pracy i reprezentujący najlepsze polskie uczelnie, stanowią silnie zróżnicowaną grupę. Różnią się pod kątem prezentowanych postaw wobec pracy czy przypisywanego jej miejsca w hierarchii wartości. Wyniki badania Deloitte pokazują, że działania związane z rozwojem kapitału ludzkiego muszą być w jeszcze większym stopniu „szyte na miarę”. Analizowanie potrzeb i preferencji pracowników przez pryzmat ich przynależności pokoleniowej może być istotne, ale na pewno nie jest wystarczające. Skuteczne planowanie działań z obszaru HR wymaga identyfikacji indywidualnych celów, preferencji i oczekiwań pracowników.

Potwierdzeniem prezentowanych powyżej badań był dla autorki „Warsztat – moje motywacje, moje idealne miejsce pracy”, który pozwolił na określenie potrzeb, motywacji i wartości przedstawicieli pokolenia X i Y w dużym koncernie samochodowym³⁷. Badania te mogą posłużyć do uogólnienia, gdyż biorący udział w warsztacie nie rozmawiali o ich firmie, ale o wyimaginowanej idealnej firmie. W czasie warsztatów pracownicy zostali podzieleni na trzy grupy i na tablicy (przyklejając kartki) opracowali ranking elementów (według ważności), które ich zdaniem powinny występować w idealnym środowisku pracy, aby zmaksymalizować zaangażowanie i chęć do osiągnięcia celów. Technika użytą do aktywizacji uczestników była burza mózgów. Kluczem doboru uczestników do grupy roboczej była przynależność do generacji X lub Y (utworzono dwie grupy przedstawicieli pokolenie Y i jedną grupę przedstawicieli pokolenie X). Podczas dyskusji zadawane były pytania pomocnicze związane bezpośrednio z cechami charakterystycznymi dla pokolenie X i Y. Celem każdej z grup było wypracowanie co najmniej 7 czynników motywujących. Wszystkie karteczki zostały przyklejone na tablicę typu flip chart, gdzie powtarzające się w każdej grupie czynniki motywujące zostały uznane za priorytetowe. Następnie wspólnie, metodą głosowania, ustalono ranking kolejnych aspektów. Był to najważniejszy moment warsztatu. Poznano, ich zdaniem,

³⁷ Warsztat „Workshop: Moje motywacje, moje idealne miejsce pracy” został przeprowadzony 9 lipca 2015 roku w grupie 80 pracowników działu administracji i kadry zarządzającej. W warsztacie wzięli udział zarówno przedstawiciele pokolenia X, jak i pokolenia Y (przedział wiekowy 20-59 lat), co umożliwiło zestawienie potrzeb, motywacji i oczekiwań wobec pracodawcy w obu grupach.

idealne środowisko pracy, które motywuje i wspomaga osiągnięcie celów zawodowych pracowników oraz całej firmy. Wypracowany materiał pokazał, że motywatorem do osiągnięcia celów są nie tylko czynniki płacowe. Są to także elementy związane z atmosferą w pracy, czytelnymi zasadami odnośnie do celów i premii czy polityką socjalną. Ostatnim elementem była dyskusja o potencjalnych możliwościach przeniesienia czynników motywacyjnych „firmy idealnej” do ich firmy.

Najważniejsze wypracowane przez grupę czynniki motywujące w „idealnej firmie” w badanej próbie pokolenia Y to:

1. premia przyznawana według jasnych i czytelnych zasad;
2. partnerskie relacje między pracownikami i kierownictwem, brak wyścigu szczurów;
3. możliwość awansu;
4. uczestnictwo pracowników w tworzeniu planu szkoleń;
5. jasno postawione cele;
6. ruchomy czas pracy 6:00-9:00 dla pracowników biurowych, rozliczanie tygodniowego czasu pracy (nie dziennego), również w soboty;
7. wpływ pracowników na wybór zadania (jeśli są chętni);
8. komfortowe warunki pracy (szybsze komputery i Internet, dostosowanie sprzętu do potrzeb, np. pracujący w Auto Cad mają większe monitory, możliwość korzystania z telefonu w pełnym zakresie z rozliczaniem prywatnych rozmów);
9. wynagrodzenie – czytelne, jasne wskazówki przyznawania podwyżek, monitoring celów częściej niż przy ocenie PLM (tak, abym wiedział, czy idę w dobrym kierunku);
10. swoboda podejmowania decyzji.

Najważniejsze wypracowane przez grupę czynniki motywujące w „idealnej firmie” w badanej próbie pokolenia X to:

1. ciągły rozwój kompetencji, wyjazdy benchmarkingowe, dofinansowanie szkoleń zewnętrznych;
2. wynagrodzenie zapewniające poczucie bezpieczeństwa;
3. dobre relacje z szefem i grupą, zdrowa rywalizacja;
4. jasne, przejrzyste cele;
5. tygodniowe rozliczenie czasu pracy (nie dzienne);
6. umowa o pracę na czas nieokreślony, stabilna pozycja rynkowa firmy;
7. realna możliwość osiągnięcia celów, indywidualne dopasowanie celów, widoczny efekt osiągnięcia celów;
8. bonusy za prace wykraczające poza standardowe działania (wyjazdy integracyjne, nagrody rzeczowe);
9. zapewniona: opieka zdrowotna, żłobek, przedszkole, karta Multisport;

10. jasna wizja przyszłości firmy, określone wymagania w stosunku pracowników na przyszłość (ścieżka kariery).

Zauważyć można pewne aspekty, które występują w obu grupach jednocześnie, takie jak: jasne, przejrzyste i osiągalne cele, monitorowany progres ich osiągania, wpływ na plan szkoleniowy, wynagrodzenie zapewniające poczucie bezpieczeństwa (minimalnie lepsze niż średnia dla danego stanowiska), partnerskie relacje z szefem, dobra atmosfera, zdrowa rywalizacja, ruchomy czas pracy (rozliczany tygodniowo, nie dziennie), komfortowe warunki pracy, dobre komputery, ergonomiczne krzesła itd., jasno sprecyzowany system nagród, swobodne piątki.

Aspektami charakterystycznymi tylko dla generacji Y są: swoboda podejmowania decyzji, precyzyjny zakres obowiązków oraz dofinansowanie do szkoleń wybieranych poza pracę. Aspekty charakterystyczne tylko dla generacji X to: stabilna pozycja rynkowa firmy, praca na czas nieokreślony oraz jasna wizja przyszłości firmy.

4. Podsumowanie

Podstawową zmianą, którą można zaobserwować we współczesnym świecie, jest stopniowe przechodzenie do gospodarki opartej na wiedzy, w której pracownik wraz ze swoją niepowtarzalną, unikatową wiedzą i doświadczeniem staje się jednym z najważniejszych źródeł osiągnięcia przewagi konkurencyjnej firmy.

Dużym wyzwaniem, przed jakim stają obecnie menedżerowie, jest problem pogodzenia funkcjonujących obok siebie różnych generacji pracowników. Specyficzne cechy, potrzeby, wartości i oczekiwania przedstawicieli nowej generacji wymagają zmiany w podejściu do nich jako do pracowników i stosowania odmiennych od tradycyjnych sposobów kierowania ludźmi. Poznanie i zrozumienie podejścia reprezentantów generacji Y do pracy zawodowej mogą umożliwić organizacjom konstruowanie motywacyjnych ofert zatrudnienia i budowanie zaangażowania młodych pracowników.

Bibliografia

1. Baran M.: Pokolenie Y – prawdy i mity w kontekście zarządzania pokoleniami. „Marketing i Rynek”, nr 5, 2014.
2. Biolos J.: Modele kariery XXI wieku. Harvard Business School Press, Studio Emka, Warszawa 2006.
3. Boni M. (red.): Młodzi 2011. Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2011.

4. Cewińska J., Striker M., Wojtaszczyk K.: Zrozumieć pokolenie Y. Wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi, [w:] Juchnowicz M. (red.): Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim. Oficyna a Wolters Kluwer Bussines, Kraków 2009.
5. Fazlagić J.A.: Charakterystyka pokolenia Y, <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/25/id/549>.
6. Fazlagić J.A.: Szczegółowe zjawisko. Pokolenie Y wyzwaniem dla pracodawców. „Personel i Zarządzanie”, nr 3, 2010.
7. Hardey M.: Generation C content, creation, connections and choice. „International Journal of Market Research”, Vol. 53, No. 6, 2011.
8. <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/stopa-bezrobocia-w-latach-1990-2015,4,1.html>.
9. <http://www.hbrp.pl/news.php?id=237&PHPSESSID=01c3d66aa6e1d4bc7b2eb8a569>.
10. Twenge J.M., Campbell K.W.: The Narcissism Epidemic: Living in the Age of Entitlement. Atria Peperback, New York 2009.
11. Kapraska Ł.: Pokolenie podłączonych. O cechach pokoleniowych współczesnej młodzieży w aspekcie użytkowania Internetu, http://mlodziezaspoleczenstworyzyka.pl/SEKCJA_III.pdf.
12. Diagnoza społeczna 2013, <http://ce.vizja.pl/en/issues/volume/7/issue/3.1#art316>.
13. Kmiotek K., Piotrowska N.: Absolwent jako potencjalny pracownik – korzyści i zagrożenia wiążące się z zatrudnieniem pokolenia. „Modern and Management Review”, Vol. XVIII, No. 20, 2013.
14. Kopertyńska M.W., Kmiotek K.: Budowanie zaangażowania pracowników pokolenia Y. Prace Naukowe, nr 358. Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław. „Management Forum”, nr 4, 2014.
15. Kotler P.: Marketing. Rebis, Poznań 2005.
16. McAfee A.: Najbardziej niebezpieczna cecha pokolenia Y. Harvard Business Review Polska, <http://www.hbrp.pl/news.php?id=237&PHPSESSID=01c3d66aa6e1d4bc7b2eb8a569c>.
17. Meister J.C., Willyer K.: The 2020 Workplace: How Innovative Companies Attract, Develop, and Keep Tomorrow's Employees Today. Harper Collins Publishers, 2010, www.harpercollins.com/books/2020-Workplace.
18. Pink D., Retention Y.: What is the key to retention of Generation Y. Top Employers CRF Awarded by CRF.com. CRF Institute, 2009.
19. Pokolenie Y: potrzeby i nawyki wpływające na dzielenie się wiedzą. Raport podsumowujący badania prowadzone w ramach projektu „Organizacja ucząca się 2.0”, realizowanego przez portal interia.pl oraz Wszechnicę Uniwersytetu Jagiellońskiego.
20. Pracodawcy o rynku pracy. Bilans Kapitału Ludzkiego, <http://bkl.parp.gov.pl/>.

21. Reisenwitz T.H., Iyer R.: Differences in Generation X and Generation Y: Implications for the organization and marketers. „Marketing Management Journal”, Vol. 19, 2009.
22. Rusak P.: X, Y, Z: Pokoleniowa bitwa biurowa, [w:] Raport: rynek pracy. Przewodnik pracodawcy, 2013/2014.
23. Rynkiewicz D.: Rola pokolenia Y w tworzeniu innowacji otwartych. „Edukacja Ekonomistów i Menadżerów, nr 4(34), 2014.
24. Smolbik-Jęczmień A.: Rozwój kariery zawodowej pokolenia X i Y w warunkach gospodarki opartej na wiedzy, <http://www.ur.edu.pl/nauka/czasopisma-universytetu-rzeszowskiego-punktowane-przez-ministerstwo/nierownosci-spoeczne-a-wzrost-gospodarczy/zeszyt-nr-36>.
25. Szafraniec K.: Raport Młodzi 2011. KPRM, Warszawa 2011.
26. Tyler K.: The Tethered Generation. „HR Magazine”, Vol. 52, No. 5, 2007.
27. Wawer M.: Edukacja pracowników pokolenia Y – nowe potrzeby i rozwiązania. „Edukacja Technika-Informatyka”, nr 4(1), 2013.
28. Wawer R., Wawer M.: Trwałość wiedzy w procesie kształcenia. Difin, Warszawa 2013.
29. Wojciechowska R.: Pokolenie X, Y na rynku pracy, <https://kariera.sgh.waw.pl/artykuly/spoleczenstwo/pokolenie-x-y-na-ryнку-pracy>.
30. Woszczyk P.: Zarządzanie wizerunkiem – ku wzrostowi efektywnej organizacji, [w:] Woszczyk P., Czarnicka M. (red.): Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach. HRP Grup, Łódź 2013.
31. Zgłobik R.: Pokolenie Y, www.eurostudent.pl.

Abstract

The basis change which can be observed in contemporary world is intergradation to economy based on knowledge, where the employees with their unrepeatably and unique knowledge and experience become one of the most important source to gain company's competing supremacy.

The big challenge with which managers are faced nowadays is a problem of reconciliation between abreast operating different generations of employees.

Specific features, needs, values and expectations of the representatives of a new generation require changes in the approach to them as employees and use different from the traditional ways of managing people. Knowledge and understanding approach representatives of generation Y to work can allow organizations to construct incentive offers employment and building commitment of young workers.