

Katarzyna Gadomska-Lila

Pokolenie Y wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi

Artykuł zawiera charakterystykę pokolenia Y na tle innych pokoleń pracowników. Na podstawie wyników badań empirycznych przedstawiono mocne i słabe strony oraz oczekiwania wobec pracy tej grupy pracowników. Prowadzone rozważania skoncentrowano na wskazaniu kierunków zmian w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, uwzględniających specyfikę pokolenia Y. Proponowane rozwiązania zobrazowano przykładami dobrych praktyk stosowanych w jednej z wiodących firm informatycznych.

Słowa kluczowe: pokolenie Y (*generation Y*), zarządzanie zasobami ludzkimi (*human resources management*), praktyki zarządzania zasobami ludzkimi (*human resources management practices*)

Wprowadzenie

Na współczesnym rynku pracy znajdują się osoby reprezentujące różne pokolenia. Każde z tych pokoleń zostało ukształtowane przez inne wydarzenia społeczno-kulturowe, gospodarcze czy polityczne. Różnice między pracownikami widoczne są w wielu sferach dotyczących etapu życia, kariery zawodowej czy doświadczenia. Istotne kontrasty widoczne są zwłaszcza w systemie wartości, a co za tym idzie, celów zawodowych, stosunku do autorytetów, podejścia do zmian, poziomu zaangażowania czy lojalności wobec pracodawcy. Odnosi się to zwłaszcza do najmłodszej generacji pracowników – pokolenia Y.

Badania wielu autorów, np. E. Chestera (2006), K. W. Smoli i C. Sutton (2002), M. W. Kopertyńskiej i K. Kmiotek (2013) czy Striker (2011), jak również doświadczenia i opinie pracodawców wskazują, że pracownicy pokolenia Y formułują wobec pracy i pracodawców odmienne oczekiwania niż ich starsi koledzy. Oznacza

to konieczność rozpoznania specyfiki tej grupy oraz zastosowania rozwiązań adekwatnych do jej właściwości i preferencji. Konieczne jest również umiejętne wykorzystanie potencjału różnych grup pokoleniowych, a to oznacza dobór odpowiednich narzędzi i praktyk zarządzania zasobami ludzkimi oraz „godzenie” różnic międzypokoleniowych. W związku z tym duże wyzwanie dla pracodawców stanowi projektowanie rozwiązań dotyczących takich kwestii, jak: dobór odpowiednich pracowników, organizacja pracy, motywowanie czy zapewnienie rozwoju. Istotną rolę spełniają w tym względzie pracownicy działów zasobów ludzkich, zwłaszcza w zakresie doboru określonych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi i ich odpowiedniego zastosowania.

Głównym celem artykułu jest charakterystyka przedstawicieli pokolenia Y na tle innych pokoleń pracowników oraz wskazanie kierunków zmian w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, uwzględniających specyfikę tej grupy. Na podstawie analizy wyników badań dotyczących pracowników pokolenia Y zaprezentowano ich charakterystyczne cechy (mocne i słabe strony) oraz oczekiwania wobec pracy. Wskazując działania z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi, adekwatne dla tej grupy pracowników, przedstawiono przykłady praktyk zarządzania w firmie Tieto – jednej z wiodących firm informatycznych.

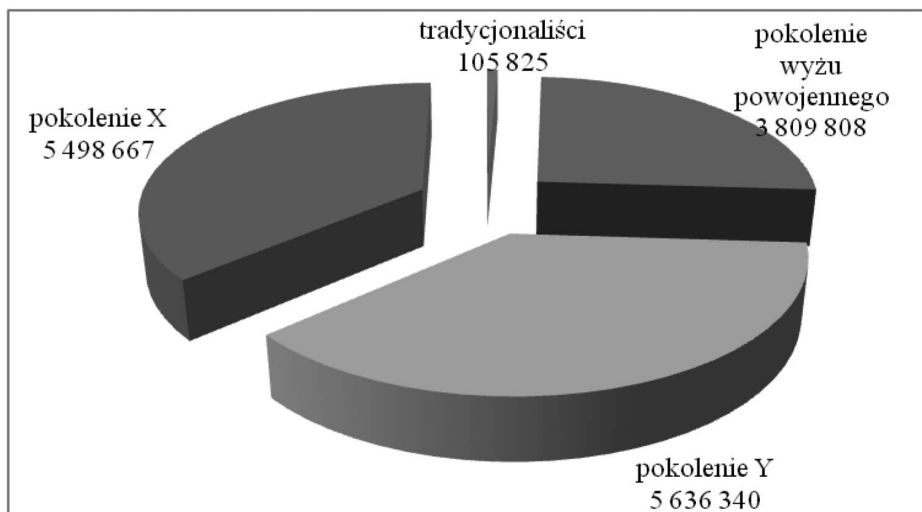
Zaprezentowane rozważania mogą stanowić podstawę do opracowania polityki zarządzania zasobami ludzkimi, zwłaszcza doboru stosownych praktyk ZZL, w organizacjach, w których główną grupę pracowników stanowią przedstawiciele pokolenia Y.

Różne pokolenia pracowników na współczesnym rynku pracy

Przyjmując, że pokolenie to możliwa do wyodrębnienia grupa ludzi, którą łączy zbliżony czas urodzenia oraz znaczące wydarzenia na krytycznych etapach rozwoju (Kupperschmidt, 2000, s. 66; Macky i wsp., 2008, s. 857–861), na współczesnym rynku pracy można wskazać cztery aktywne grupy. W organizacjach pracują bowiem urodzeni przed końcem II wojny światowej tradycjoniści, pokolenie wyżu powojennego (1946–1964), osoby urodzone w latach 1965–1979, określane jako pokolenie X, oraz najmłodsze, urodzone po 1980 r. pokolenie Y (Barford, Hester, 2011, s. 37–38; Cennamo, Gardner, 2008, s. 891). Kontrasty między pokoleniami są widoczne zarówno w sferze umiejętności czy doświadczenia, jak i, a może przede wszystkim, w sferze wartości. R. Inglehart, koordynator projektu World Value Surveys, stwierdza wręcz, że „nowe pokolenie mówi innym językiem”. Poznanie charakterystycznych cech, potrzeb oraz celów zawodowych pokolenia Y pozwoli

dobierać adekwatne metody i praktyki zarządzania, a także uniknąć wielu konfliktów bądź złagodzić ich skutki. Jest to o tyle istotne, że młodzi pracownicy stanowią znaczącą część populacji (37%), co zaprezentowano na wykresie 1.

Wykres 1. Liczba pracujących w poszczególnych grupach pokoleniowych



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS, *Aktywność...*

Zdefiniowanie granic pokoleniowych, zwłaszcza w odniesieniu do najmłodszych pracowników, naraża na pewne trudności, gdyż autorzy przyjmują jako krytyczne różne daty, np. K. W. Smola i Ch. Sutton (2002) czy C. K. Patterson (2007) wskazują już koniec lat 70. jako okres narodzin pokolenia Y, a niektórzy specjaliści ds. zasobów ludzkich twierdzą, że pokolenie Y to osoby urodzone do 2000 r., stwierdzając tym samym, że nowe tysiąclecie niesie ze sobą kolejną generację, którą nazywają pokoleniem Z (odnośnie do tej grupy można również spotkać nazwę pokolenie C – zob. Wojtaszczyk, 2013). W niniejszym opracowaniu przyjęto, że pokolenie Y to najmłodsza grupa pracowników, urodzona po roku 1980, bardziej bowiem istotne niż sama data urodzenia są charakterystyczne właściwości poszczególnych pokoleń – stosunek do pracy, cenione wartości, postawy i zachowania przejawiane w pracy. T. F. Cahill i M. Sedrak (2012), J. Cagin (2012) czy Patterson (2007) podkreślają wyraźne różnice między pokoleniami w wielu obszarach związanych z pracą, począwszy od wartości i celów zawodowych, przez motywację, po stosunek do autorytetów czy zmian. Pogodzenie różnic międzypokoleniowych w takich kwestiach, jak: realizacja oczekiwań pracowników i ich motywowanie, zasady organizacji pracy czy sposoby komunikowania, to ogromne wyzwanie dla pracodawców. W tabeli 1 zestawiono charakterystyczne cechy poszczególnych pokoleń pracowników.

Tabela 1. Charakterystyka różnych pokoleń pracowników

	Tradycjonaści	Pokolenie wyżu powojennego	Pokolenie X	Pokolenie Y
Wartości	ciężka praca, poczucie obowiązku, poświęcenie, szacunek dla autorytetów	duże zaangażowanie, dążenie do wysokiej jakości, osobiste spełnienie	przedsiębiorczość, zarabianie pieniędzy, niezależność, sceptycyzm	bycie/praca razem z innymi, zabawa, życie towarzyskie, elastyczność
Cele związane z pracą/karierą	pytają, co po sobie pozostawia	osiąganie coraz wyższych celów	budowanie własnych umiejętności	jest tak wiele interesujących rzeczy do zrobienia
Motywacja	dobrze wykonywana praca, szacunek, stabilizacja	poczucie przynależności, bycie docenionym i potrzebnym, rzeczy mierzalne	sukces, wyzwania, niezależność	praca jako legalny sposób zarabiania pieniędzy, żeby je wydawać
Organizacje	wierzą w nie	zmieniają je	wątpią w nie	oceniają je
Zmiana pracy	źle postrzegana	tylko z powodu rozwoju	wymóg	rutyna

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Cahill, Sedrak, 2012, s. 9–14, Cogin 2012, s. 2272–2279, Patterson 2007, s. 17–20

Dla pokolenia tradycjonalistów i pokolenia wyżu powojennego praca jest wartością samą w sobie, przejawiają duże zaangażowanie i przywiązanie do organizacji, mają poczucie obowiązku i odpowiedzialności za powierzone zadania. Dużą wagę przywiązują do etyki pracy. Jak pokazują wyniki badań przeprowadzonych na Akademii Leona Koźmińskiego w latach 2010–2012, które opisała J. Szaban (2013), często mogą być dla młodych pracowników wzorem postaw i zachowań w pracy. Pokolenie X – bardziej przedsiębiorcze, ceniące autonomię, niezależność, ale i wyzwania – jest bardziej nastawione na osiągnięcie osobistych sukcesów, stąd też przejawia duże zainteresowanie rozwojem własnych umiejętności. Z kolei pokolenie Y, dla którego praca także jest ważna i angażuje dużą część energii życiowej, równie mocno ceni sobie czas wolny i życie towarzyskie. Pracowników tego pokolenia częstokroć charakteryzuje się stwierdzeniem, że „pracują po to, żeby żyć, a nie żyją po to, żeby pracować”. Często traktują pracę jako jedyny legalny sposób pozyskania pieniędzy, które są im potrzebne do zaspokojenia swoich potrzeb. Stale oceniają organizację, by sprawdzić czy spełnia ich oczekiwania, jeśli nie to zmieniają miejsce pracy. W porównaniu z reprezentantami starszych pokoleń, przedstawiciele pokolenia Y są bardziej wymagający, elastyczni i otwarci na zmiany.

Charakterystyka pracowników pokolenia Y

Nazwa pokolenie Y wiąże się bezpośrednio ze skojarzeniami łączonymi z literą „Y”. W języku angielskim jest ona czytana jako „why”, co znaczy „dlaczego”, i to najlepiej odzwierciedla podejście do pracy tej grupy pracowników (Chester, 2006, s. 187), którzy często negocjują, dociekają („dlaczego akurat to mam robić?”), kwestionują, a nierzadko wręcz negują np. autorytet starszych przełożonych. Pokolenie Y, określane bywa także jako pokolenie Millenium, pokolenie sieci, czy też pokolenie „ja”.

Badania B. Tulgana i C. A. Martina (2001), E. Chestera (2006), M. Makuch i D. Moroń (2012) czy A. Pietroń-Pyszczyk (2009) wskazują na wiele mocnych stron przedstawicieli tego pokolenia. Są to pracownicy wysoko wykwalifikowani, pewni siebie i świadomi swojej wartości na rynku pracy. Mają dobre wykształcenie, bardzo dobrą znajomość języków obcych oraz nowoczesnych technologii. Do edukacji i wykształcenia przywiązują dużą wagę, stąd ich ciągłe dążenie do rozwoju. Przejawiają duże zaangażowanie w pracę, którą postrzegają jako interesującą i dającą satysfakcję. To pierwsze pokolenie, które wychowywało się w dobie nieograniczonego dostępu do internetu, dlatego charakteryzuje je duża podzielność uwagi i umiejętność korzystania w wielu urzędach jednocześnie, co następnie przekłada się na wielozadaniowość (por. Holt i wsp., 2012, s. 82). Cenią grupowe formy pracy, łatwo się adaptują do nowych sytuacji, są otwarci na zmiany, a przez to również bardziej mobilni.

W pracy z przedstawicielami pokolenia Y można jednak zauważyć również słabsze strony. Są zbyt skoncentrowani na sobie, mają bardzo wysoką samoocenę, niektórzy nawet uważają, że są zbyt pewni siebie, a nawet narcystyczni (Stachowska, 2012, s. 38). Własny komfort i wygodę przedkładają nad interes organizacji – „chcą osiągnąć, ile się da, dając z siebie możliwie najmniej” (Chester, 2006, s. 49). Przejawiają postawę roszczeniową i stawiają wysokie wymagania względem płacowych i pozapłacowych warunków zatrudnienia. Są niecierpliwi, w tym również jeśli chodzi o ocenę ich pracy. Oczekują bieżącej informacji zwrotnej, a jednocześnie mają problemy z jej przyjęciem krytyki. Mają trudności w bezpośrednich relacjach, gdyż brakuje im kompetencji społecznych. Problematyczne jest dla nich także przestrzeganie formalnych zasad i procedur, np. godzin rozpoczęcia i zakończenia pracy. Nielojalni, przywiązują się do zadania, czasami ludzi, ale nie do pracodawcy, gdyż nie utożsamiają się z firmą. Z analiz przeprowadzonych przez I. Bednarską-Wnuk (2012) wynika, że prawie 1/3 badanych przedstawicieli pokolenia Y uważa, iż współczesna ścieżka kariery polega na częstych zmianach pracy. Cecha ta, określana jako *job hopping*, jest efektem podejścia do pracy, którą pokolenie Y uważa za środek

do osiągnięcia celu, w wyniku czego wszystkie zajęcia traktowane są tymczasowo (Chester, 2006, s. 28).

Pracownicy pokolenia Y mają inne podejście do życia, wyznają inne wartości i mają inne przekonania niż starsze generacje pracowników. To z kolei ma swoje implikacje w procesie zarządzania, nie można bowiem rekrutować, szkolić czy motywować najmłodszej grupy pracowników takimi samymi metodami, jakie były skuteczne względem poprzedników. Rozpoznanie oczekiwań wobec pracy oraz preferencji umożliwi dobór optymalnych narzędzi i praktyk zarządzania zasobami ludzkimi. W Polsce takie badania prowadzili m.in. M. W. Kopertyńska i K. Kmiotek, S. Stachowska, M. Striker, J. Cewińska, K. Wojtaszczyk, a także I. Bednarska-Wnuk, L. Nowak czy K. Piwowar-Sulej. Kluczowe wyniki zestawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Oczekiwania wobec pracy pracowników pokolenia Y – wyniki badań

M.W. Kopertyńska K. Kmiotek	S. Stachowska	M. Striker	J. Cewińska M. Striker K. Wojtaszczyk
Okres i podmiot badań			
2013 r. 94 menedżerów	2011 r. 755 studentów	2010/2011 r. 390 studentów	2008 r. 258 maturzystów i studentów
wysokie wynagrodzenia równowaga między pracą a życiem osobistym możliwość rozwoju i samorealizacji, komunikacja za pomocą mediów elektronicznych dobra atmosfera i warunki pracy			
<ul style="list-style-type: none"> ■ kierowanie się głównie kryteriami umiejętności i zdolności w polityce awansowania ■ możliwość przekazywania zadań rutynowych osobom, które takich zadań oczekują 	<ul style="list-style-type: none"> ■ praca w zespole ■ dobre warunki pracy ■ możliwość awansu ■ swoboda działania ■ wpływ na to, co się dzieje w firmie ■ zmiany i szybkie tempo działania 	<ul style="list-style-type: none"> ■ stała posada, gwarantująca systematyczne dochody ■ spokój stabilność, pewność ■ szef, z którym łączą podwładnych relacje partnerskie ■ możliwość uczestnictwa w ważnych projektach 	<ul style="list-style-type: none"> ■ praca połączona z zainteresowaniami ■ uczenie się ciągle czegoś nowego ■ noszenie nieformalnych strojów ■ kontakty z ludźmi różnych narodowości

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kopertyńska, Kmiotek, 2013, Stachowska, 2012, Striker, 2011, Cewińska, Striker, Wojtaszczyk, 2009

Wyniki badań wykazały, że dla pokolenia Y najważniejsze są: wysokie wynagrodzenia, zapewnienie równowagi między pracą a życiem osobistym, stąd od pracodawców oczekują elastyczności, oraz rozliczania za osiągnięte rezultaty, a nie za czas pracy („bycie w pracy od-do”). Oczekują również tworzenia możliwości rozwoju,

dobrej organizacji i atmosfery pracy oraz dostępu do mediów i technologii cyfrowej. Ponadto badania M. W. Kopertyńskiej i K. Kmiotek, a także J. Cewińskiej, M. Striker, K. Wojtaszczyk podkreśliły znaczenie łączenia pracy z zainteresowaniami i jednocześnie zwolnienia z zajęć rutynowych, które postrzegane są jako nierozwijające; badania S. Stachowskiej – znaczenie pracy w zespole i dobrych warunków pracy, a M. Striker – stabilności oraz partnerstwa w relacjach z przełożonymi. Z badań przeprowadzonych przez A. Pietroń-Pyszczyk (2009, s. 1175) wynika ponadto, że ważną rolę odgrywa również poczucie sensu wykonywanej pracy i przekonanie o jej użyteczności dla społeczeństwa, a co za tym idzie, wizerunek przedsiębiorstwa w otoczeniu oraz społeczna aprobatą jego działań.

Podobne wyniki odnośnie do oczekiwań wobec pracy pokolenia Y uzyskano również w trakcie badań prowadzonych na Uniwersytecie Szczecińskim przez L. Nowak (2013) – studentkę Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, członka Koła Naukowego Katedry Organizacji i Zarządzania „Inicjatywa”, pod kierunkiem autorki, jako opiekuna naukowego koła. Wysokie wynagrodzenia, dobra atmosfera pracy oraz możliwość godzenia życia zawodowego i prywatnego wskazywane były najczęściej. Respondenci bardzo mocno podkreślili również znaczenie zapewnienia stabilności zatrudnienia oraz poczucia bezpieczeństwa. Prowadzi to do wniosku, że pokolenie Y, którego istotnymi atrybutami jest elastyczność, mobilność, otwartość na zmiany, w tym zmiany pracodawcy, na początkowych etapach kariery zawodowej oczekuje stabilnego miejsca zatrudnienia, w którym będzie możliwe zweryfikowanie wiedzy i umiejętności oraz zdobycie doświadczenia i kształtowanie potrzebnych kompetencji, by na kolejnych etapach wykazać się większą aktywnością na rynku pracy, podyktowaną poszukiwaniem możliwości realizacji osobistych celów.

Właściwości młodego pokolenia, postawy oraz oczekiwania wobec pracy stawiają zatem przed zarządzającymi, zwłaszcza kadrą kierowniczą i pracownikami działów zasobów ludzkich, wiele wyzwań. Chcąc przyciągnąć do pracy, zatrzymać w firmie czy uzyskać zaangażowanie pracowników pokolenia Y, jak również zapewnić owocną współpracę zespołów zróżnicowanych wiekowo, muszą prowadzić celowo skierowaną na osiągnięcie tych celów politykę personalną i dobrać adekwatne praktyki zarządzania.

Kierunki zmian w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, uwzględniające specyfikę pracowników pokolenia Y

Specyfika pracowników pokolenia Y oraz ich charakterystyczne cechy i oczekiwania, jakie formułują wobec pracy, każą zwrócić uwagę na sposób realizacji funkcji personalnej – zasady, cele, metody, procedury, a zwłaszcza praktyki. Tradycyjne

praktyki stosowane na etapie doboru czy oceny pracowników mogą bowiem w tym wypadku okazać się nieskuteczne

Przykładem pracodawcy, który nie tylko dostrzega specyfikę najmłodszej grupy pracowników, ale i projektuje rozwiązania w zarządzaniu zasobami ludzkimi pod kątem jej oczekiwań, może być firma Tieto. Firma świadczy usługi w zakresie budowy i rozwoju zaawansowanych systemów informatycznych zarówno dla klientów z sektora prywatnego, jak i publicznego. Działa od 1968 r., obecnie zatrudnia około 18 000 pracowników w ponad 30 krajach świata. Siedziba firmy znajduje się w Finlandii. W Polsce działają dwa oddziały – w Szczecinie i we Wrocławiu. Tieto Poland należy do czołówki eksporterów oprogramowania i jest laureatem jednej z edycji konkursu „Inwestor w Kapitał Ludzki”¹. Oddział w Szczecinie zatrudnia ok. 450 osób, spośród których 90% stanowią przedstawiciele pokolenia Y. Średnia wieku w firmie wynosi 29 lat, na stanowiskach menedżerskich 31. Na podstawie wywiadów z dyrektorem personalnym oddziału oraz analizy materiałów firmowych można zauważyć, że wiele praktyk zarządzania zasobami ludzkimi projektowanych jest z myślą o pracownikach pokolenia Y. Według niego, pracownicy tego pokolenia to ludzie ambitni, utalentowani i innowacyjni. Dla wielu z nich, zwłaszcza inżynierów oprogramowania, praca jest pasją, stąd mocno angażują się w projekty i zadania, które dają im satysfakcję oraz poczucie rozwoju. Z drugiej jednak strony, pracownicy pokolenia Y są bardzo egocentryczni, angażują się tylko w te działania, po których spodziewają się korzyści. Bardzo często przejawiają postawę roszczeniową – „podejście krytykująco-narzekające”, wskazujące, że „wszędzie indziej jest lepiej, tylko nie tu”. Mają problemy z przestrzeganiem formalnych zasad i reguł (pytania, czy muszą być w pracy 8 godzin, gdy skończyli już zadanie, czy urlop bezpłatny jest na pewno bezpłatny itp., są często słyszane w dziale ZZL). Ponadto jest to pokolenie mało lojalne, które nie wiąże się z marką pracodawcy, tylko z treścią pracy. Jeśli powierzone im zostały do realizacji ciekawe projekty, rozwojowe zadania, to się z tym utożsamiają. Kiedy przestają czerpać z tego satysfakcję, gdy zadania postrzegają jako mało rozwojowe bądź wręcz „nudne”, wówczas trudno wzbudzić ich motywację, co w konsekwencji prowadzi do zmiany pracy. Szczególnie istotne jest, że inżynierowie oprogramowania z pokolenia Y mają względnie słabiej rozwinięte kompetencje społeczne, zwłaszcza zdolności w zakresie komunikowania się i pracy w zespole, co dyrektor personalny określił jako „społeczne niedostosowanie i niedojrzałość”. Liczne są przykłady z pozoru błahych rzeczy, które nabierają ogromnej rangi w oczach tej grupy pracowników, co przekłada się na atmosferę pracy w grupie. Coraz trudniej jest zatem znaleźć osoby pasujące do organizacji – których

1 Na podstawie: <http://www.tieto.pl/o-tieto>, dostęp 25 czerwca 2014 r.

system wartości byłby zgodny z wartościami kultury organizacyjnej Tieto, jak np. współpraca.

Tego rodzaju problemy stanowią istotną motywację dla pracowników działu zasobów ludzkich, aby zakres stosowanych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi zrewidować pod kątem specyfiki i preferencji pracowników pokolenia Y. Okazuje się, że tradycyjne praktyki stosowane na różnych etapach procesu kadrowego, np. podczas doboru czy oceny pracowników, pozostają nieskuteczne bądź wręcz zniechęcają do podjęcia pracy lub pozostania w danej firmie. Warto zatem rozważyć, jakie działania bądź narzędzia będą adekwatne dla tej grupy.

W doborze wskazana jest większa wirtualizacja działań. Dla ceniących szybkość i wygodę pracowników pokolenia Y internet może być bardzo przydatnym narzędziem wsparcia procesów rekrutacyjnych – ułatwić dotarcie do kandydatów, komunikację z nimi oraz pozyskanie informacji na temat dotychczasowej ścieżki kariery czy osiągnięć zawodowych. Wykorzystanie nowoczesnych technologii może znacznie usprawnić proces rekrutacji, np. zastosowanie wideorozmów, które zwalniają z konieczności osobistego kontaktu oraz umożliwiają lepsze dostosowanie czasu i miejsca do preferencji obu stron (zob. Kluemper, Rosen, 2009, s. 567–580).

W procesie doboru bardzo duże znaczenie ma wykorzystywanie mediów społecznościowych, które służą zarówno do informowania o wakatach czy pozyskiwania informacji zawartych w profilach kandydatów, jak też odgrywają dużą rolę w procesie budowania wizerunku atrakcyjnego pracodawcy. Kampanie w mediach społecznościowych stosują mniej formalny język, taki jakiego używają przedstawiciele pokolenia Y, co może się okazać skutecznym narzędziem w kreowaniu pozytywnego wizerunku firmy jako pracodawcy. Firma Tieto jest bardzo aktywna w mediach społecznościowych (Facebook, LinkedIn itp.), przy czym sieci społecznościowe wykorzystuje zarówno w kontekście budowania wizerunku pracodawcy, jak i do wsparcia procesów rekrutacyjnych. Ważnym kanałem jest You Tube, gdzie zamieszczane są materiały audiowizualne (krótkie filmiki), zachęcające do pracy w Tieto, np. z okazji Dnia Kobiet przygotowano krótki film o pracy kobiet w Tieto, pokazujący, że sektor IT jest także dla pań.

Na etap doboru warto zwrócić szczególną uwagę, gdyż jego wynik ma znaczenie dla dalszych faz procesu kadrowego. Bardzo ważne w trakcie rekrutacji jest oczywiście wskazanie wartości firmy i ich znaczenia dla jej sprawnego funkcjonowania. Zarówno dla rekruterów, jak i aplikujących przedstawicieli pokolenia Y (i nie tylko), będzie to istotna wskazówka, co w firmie się ceni i jakich postaw oraz zachowań oczekuje się od pracowników. Wpłynie to na poprawę dopasowania między indywidualnymi charakterystykami pracowników i organizacji.

Specyficzne cechy pracowników pokolenia Y, zwłaszcza niecierpliwość, powinny zostać również uwzględnione podczas konstruowania systemu ocen. Oznacza to, że oceny okresowe należy przeprowadzać stosunkowo często. Wskazane jest, aby na bieżąco przekazywać informacje zwrotne na temat rezultatów pracy, a przy tym doceniać dobre wyniki. Przyzwyczajeni do pozytywnych wzmocnień przedstawiciele pokolenia Y oczekują bowiem publicznego wyrażania uznania. Nierzadko konieczne jest jednak przekazanie krytyki. W takich przypadkach szczególnie ważne są uczciwość i sprawiedliwość, odnoszące się głównie do formułowania kryteriów, transparentności zasad i konsekwencji w ich egzekwowaniu.

W Tieto „ocena w zasadzie trwa cały rok”, przełożeni są świadomi, że należy na bieżąco udzielać informacji zwrotnych. Co pół roku odbywa się natomiast formalne podsumowanie bieżących ocen. Taka systematyczna informacja na temat osiąganych wyników i ich odbioru przez przełożonych ma zarówno walor edukacyjny (wskazuje kierunki rozwoju kompetencji), jak i motywacyjny (zwłaszcza bieżące docenianie).

W sferze motywowania istotną rolę odgrywają wynagrodzenia. Przytoczone powyżej wyniki badań potwierdziły, że jest to kluczowy bodziec motywacyjny. Duże znaczenie pracownicy pokolenia Y przywiązują również do bodźców pozafinansowych, przy czym oczekują, że narzędzia zostaną dostosowane do ich indywidualnych preferencji. Motywowanie staje się zatem coraz większym wyzwaniem.

W Tieto system motywacyjny jest w dużej mierze uwarunkowany sytuacją na rynku pracy. W branży, w której działa, dominuje rynek pracownika, stąd podejmowanych jest wiele działań mających na celu przyciągnięcie i zatrzymanie pracowników. Kluczowym bodźcem są wysokie wynagrodzenia (stawki rynkowe lub powyżej średniej rynkowej), rozwinięty system bodźców pozafinansowych oparty na zasadach kafeterii, a także komfortowe warunki i nowoczesne narzędzia pracy. Wygodne pomieszczenia, bardzo dobrze rozbudowane zaplecze socjalne, gdzie pracownicy mogą się zrelaksować, dostęp do nowoczesnych technologii, w tym komunikacyjnych, to również elementy, które mają motywować do podjęcia pracy w firmie Tieto i pozostania w niej. Mając na względzie preferencje pokolenia Y, często wykorzystywane są media elektroniczne. Mocno rozwinięta jest komunikacja wirtualna – stosowanie różnego rodzaju komunikatorów, aplikacji (zwłaszcza w Google) czy wideorozmów, co np. umożliwia dzielenie się doświadczeniami w sieci – blogi, fora dyskusyjne itp. Ważnym motywatorem jest również elastyczny czas pracy (ruchome godziny rozpoczynania pracy – między 7 a 9 i kończenie pracy po 8 godzinach), a w szczególnych przypadkach praca zdalna, np. gdy jest potrzeba opieki nad chorym dzieckiem, co umożliwia równowagę aktywności w sferze zawodowej i prywatnej. Bardzo ważny jest także rodzaj wykonywanej pracy i realizowanych

zadań. Tworzenie miejsc pracy, w których ludzie, oprócz wyzwań zawodowych, mogą realizować swoje pasje, jest bowiem przez młodych pracowników wysoko cenione (Bartler, 2010, s. 48–49).

W Tieto praca w trybie projektowym umożliwia zmianę środowiska, zapewnia różnorodność zadań, często jest realizowana w wielonarodowych zespołach, co podtrzymuje poczucie dynamiki, a tym samym zainteresowanie pracowników. Stanowi to istotny bodziec motywacyjny, a jednocześnie szansę na osobisty rozwój.

Dla pokolenia Y szczególnie istotna w obszarze rozwoju jest troska o indywidualne ścieżki kariery, oparte na uczestnictwie w różnorodnych projektach, a także szkolenia. Pracownicy pokolenia Y, bardzo zainteresowani wszelkimi formami rozwoju, traktują szkolenia jako szansę zdobycia cennych umiejętności, które poprawią ich pozycję na rynku pracy. W związku z tym często uczestniczą w szkoleniach, a od pracodawcy oczekują bogatej oferty w tym zakresie. Projektując szkolenia skierowane do pracowników pokolenia Y, należy szczególnie zadbać, by były interaktywne, angażujące i dawały obraz możliwości zastosowania zdobytej wiedzy (przełożenia na praktykę) – w przeciwnym razie jest pewna utrata ich zainteresowania, a tym samym spadek efektywności całego przedsięwzięcia.

W Tieto szkolenia są kluczowym elementem rozwoju, gdyż – jak to określił dyrektor personalny – „pokolenie Y to pokolenie, które kocha zbieranie certyfikatów”. Szkolenia, w jakich uczestniczą pracownicy Tieto, dotyczą zarówno zagadnień technicznych, jak i rozwoju „umiejętności miękkich” – komunikacji, pracy w zespole, organizacji pracy własnej itp. W 2012 r. uruchomiono także program rozwoju osób o wysokim potencjale (w firmie celowo nie używa się określenia „talenty”, by nie prowokować jeszcze bardziej roszczeniowej postawy niż ta, jaką prezentują pracownicy pokolenia Y). Program trwał pół roku, wzięło w nim udział 30 osób z całej Polski, a jego szczególny atut dotyczył zakresu przedmiotowego – „był skrojony na miarę”, tzn. uwzględniał potrzeby uczestników. Inauguracja programu odbyła się na stadionie Śląska Wrocław (okres uruchomienia programu zbiegł się z rozpoczęciem Mistrzostw Europy w piłce nożnej), a dokonał jej, specjalnie w tym celu przybyły z Finlandii, wiceprezes zarządu. Obecnie widoczne są już efekty programu, pozwalające stwierdzić, że była to skuteczna propozycja rozwoju kompetencji pracowników.

Inne ważne instrumenty rozwoju cenione przez pracowników pokolenia Y to programy coachingu i mentoringu (Meister, Willyerd, 2010, s. 70). Szczególnie skutecznym narzędziem może się okazać *mentoring* odwrócony (Murphy, 2012), sprzyjający dzieleniu się wiedzą między pokoleniami oraz będący sposobnością do wzajemnego poznania i zrozumienia. W Tieto mają zastosowanie tego rodzaju programy. Prowadzone są działania coachingowe, zarówno grupowe, jak i indywidualne,

nakierowane na realizację celów biznesowych oraz poprawę stosunków społecznych, takich jak: komunikacja, współpraca czy rozwiązywanie problemów. Programy mentoringu realizowane są natomiast przez doświadczonych pracowników z całej korporacji, którzy zgłosili chęć udziału w tego rodzaju przedsięwzięciach.

Zaprezentowane praktyki zarządzania zasobami ludzkimi stosowane w Tieto Poland świadczą o tym, że priorytetem zarządzających jest zapewnienie ciekawego i atrakcyjnego miejsca pracy, w którym pracownicy (zwłaszcza przedstawiciele pokolenia Y, gdyż jest to dominująca grupa) będą mogli się spełniać zawodowo.

Przytoczone przykłady potwierdzają, że chcąc przyciągnąć do pracy przedstawicieli pokolenia Y i zatrzymać ich w firmie, konieczne jest dobre rozpoznanie tej grupy pracowników oraz właściwy dobór praktyk i narzędzi, adekwatnych do jej preferencji.

Podsumowanie

Dominujące na obecnym rynku pracy pokolenie Y wyraźnie różni się od wcześniejszych generacji pracowników. Szczególne znaczenie w procesie zarządzania zasobami ludzkimi odgrywają różnice w systemie wartości, które następnie znajdują wyraz w celach zawodowych czy postawach i zachowaniach przejawianych w pracy. Istotne jest zatem, aby dobrze rozpoznać cechy i preferencje młodego pokolenia i na tej podstawie dobrać skuteczne praktyki oraz narzędzia zarządzania. Pracownicy działów ZZL oraz kadra kierownicza stoją obecnie przed ważnym zadaniem zagospodarowania potencjału, jaki tkwi w pracownikach pokolenia Y, ale także pozostałych generacji, co wymaga różnicowania instrumentów i praktyk zarządzania oraz zapewnienia symbiozy, a przynajmniej bezkonfliktowej współegzystencji różnych pokoleń.

Przeprowadzone studia literaturowe, analiza wyników badań różnych autorów, obserwacja praktyki gospodarczej, jak również doświadczenia pracodawców skłaniają do sformułowania kilku kluczowych wniosków.

1. Chcąc wykorzystać potencjał pracowników pokolenia Y, należy zastąpić tradycyjne metody i narzędzia zarządzania takimi, które znajdują uznanie i są odbierane jako atrakcyjne przez młodych pracowników; oznacza to konieczność poszukiwania równowagi między celami organizacji a celami pracowników (Smola, Sutton, 2002, s. 380), dlatego warto wykorzystać takie praktyki, jak: elastyczne godziny i miejsca pracy umożliwiające utrzymanie równowagi między pracą a życiem prywatnym i realizowania się w życiu pozazawodowym, praca w trybie projektowym wiążąca się ze zmianą zadań, środowiska pracy czy wykonawców, zwiększająca poczucie dynamiki i różnorodności, projektowanie ścieżek karier i tworzenie możliwości stałego

rozwoju, indywidualizacja w zakresie motywowania, np. z wykorzystaniem kafeterii benefitów itp.

2. Mając na względzie właściwości pracowników pokolenia Y (zarówno mocne, jak i słabe strony), należy zaakceptować ich odmienność, co oznacza, że z pewnymi zachowaniami należy się pogodzić, a w wielu wypadkach obrać jako główną strategię radzenia sobie z problemami tych osób: edukowanie, indywidualne rozmowy, podmiotowe podejście, czyli zarządzanie z wykorzystaniem elementów coachingu; warto pamiętać, że nie należy postrzegać tej grupy pracowników przez pryzmat własnych postaw i doświadczeń sprzed lat, jak również nastawień czy wyobrażeń, gdyż pozbawia to szansy poznania ich rzeczywistych potrzeb i oczekiwań.

3. Nie należy zapominać, że w organizacji pracują także przedstawiciele pokolenia X, wyżu powojennego, a niekiedy także tradycjonalistów, których charakteryzują inne, aczkolwiek cenne dla pracodawców cechy, jak np.: solidność, zaangażowanie, cierpliwość, skrupulatność, dokładność, co oznacza konieczność odpowiedniego doboru praktyk zarządzania, aby wydobyć potencjał tkwiący w każdej z tych grup; w stosunku do pokolenia tradycjonalistów i wyżu powojennego pożądane są rozwiązania zachęcające do dzielenia się wiedzą – np. programy mentoringu, pokoleniu X warto zapewniać warunki do skutecznej realizacji funkcji przywódczych i koordynacyjnych (*coaching*), a pracownikom pokolenia Y stworzyć sposobność do wykazania się kreatywnością, np. zapewniając warunki wirtualnego i grupowego uczenia się; ważne, by zachęcać do współpracy i dzielenia się doświadczeniami, gdyż każda grupa może się od drugiej wiele nauczyć; potrzebna jest jednak tolerancja, akceptowanie odmienności, a także zapewnienie sprawnej komunikacji w zróżnicowanych wiekowo organizacjach, co w konsekwencji pomaga „budować mosty” między pokoleniami.

4. Ważne, by w zakresie stosowanych praktyk zarządzania zapewnić spójność; konieczne jest łączenie rozwiązań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi – oferowanie atrakcyjnych ścieżek rozwoju, zapewnianie uznania i atrakcyjnego wynagrodzenia, budowanie przyjaznej atmosfery pracy, zapewnienie czasu wolnego itd. oraz ich wzajemne dopasowanie; skoncentrowanie uwagi tylko na jednym obszarze, np. wirtualizacji (komunikacji, rekrutacji itp.), jest bowiem dalece niewystarczające.

Przykład Tieto pokazuje, że chcąc przyciągnąć do pracy i utrzymać w firmie pracowników pokolenia Y, konieczne jest uwzględnianie ich cech i preferencji w trakcie definiowania polityki personalnej i doboru praktyk zarządzania zasobami ludzkimi na różnych etapach procesu kadrowego.

Literatura

- Barford I. N., Hester P. T. (2011), Analyzing Generation Y Workforce Motivation, *Defence AT&L*, marzec–kwiecień.
- Bartler M. (2010), Budowanie przywiązania do firmy pozwala zatrzymać talenty, w Martin J., Schmidt C., Jak zatrzymać najbardziej utalentowanych pracowników, *Harvard Business Review Polska*, nr 10.
- Bednarska-Wnuk I. (2012), Elastyczność zawodowa w percepcji przedstawicieli pokolenia Y, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 249.
- Cahill T. F., Sedrak M. (2012), Leading a Multigenerational Workforce: Strategies for Attracting and Retaining Millennials, *Frontiers of Health Services Management*, vol. 29, nr 1.
- Cennamo L., Gardner D. (2008), Generational Differences in Work Values, Outcomes and Person-Organisation Values Fit, *Journal of Managerial Psychology*, vol. 23, nr 8.
- Cewińska J., Striker M., Wojtaszczyk K. (2009), Zrozumieć pokolenie Y – wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi, w Juchnowicz M. (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Kraków, Oficyna Wolters Kluwer Business.
- Chester E. (2006), *Młodzi w pracy. Jak zadbać o pracowników pokolenia Y*, Gliwice, Wydawnictwo Helion.
- Cogin J. (2012), Are Generational Differences in Work Values Fact or Fiction? Multi-Country Evidence and Implications, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 23, nr 11.
- GUS, *Aktywność ekonomiczna ludności Polski w latach 2010–2012*, Warszawa.
- Holt S., Marques J., Way D. (2012), Bracing for the Millennial Workforce: Looking for Ways to Inspire Generation Y, *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, vol. 9 (6).
- Kluemper, D., Rosen, P. (2009), Future Employment Selection Methods: Evaluating Social Networking Web Sites, *Journal of Managerial Psychology*, vol. 24 (6).
- Kopertyńska M. W., Kmiotek K., *Budowanie zaangażowania pracowników pokolenia Y*, artykuł nadesłany na XVI Ogólnopolską Konferencję Naukową „Zmiana warunkiem sukcesu 2013. Doskonałość w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw”, organizowanej przez Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wojanów 2013 (w druku).
- Kupperschmidt B. R. (2000), Multigenerational Employees: Strategies for Effective Management, *The Health Care Manager*, vol. 19, nr 1.
- Macky K., Gardner D., Forsyth S. (2008), Generational Differences at Work: Introduction and Overview, *Journal of Managerial Psychology*, vol. 23, nr 8.
- Makuch M., Moroń D., red. (2012), *Młode pokolenie. Problemy teraźniejszości, wyzwania przyszłości*, Wrocław, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Meister J. C., Willyerd K. (2010), Jak być mentorem dla pokolenia Milenium, *Harvard Business Review Polska*, nr 10.

- Murphy W. M. (2012), Reverse Mentoring at Work: Fostering Cross-Generational Learning and Developing Millennial Leaders, *Human Resources Management*, vol. 51, nr 4.
- Nowak L. (2013), Pokolenie Y na rynku pracy – oczekiwania wobec pracy i pracodawcy, w Czerniachowicz B. (red.), *Odpowiedzialność wspólna*, Szczecin, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Patterson C. K. (2007), The Impact of Generational Diversity in the Workplace, *Generational Diversity*, vol. 15, nr 3.
- Pietroni-Pyszczyk A. (2009), Pokolenie Y a sukces przedsiębiorstwa, *Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego*, nr 2/3.
- Piwoń-Sulej K. (2009), Pokolenie Y – wyzwanie dla marketingu personalnego, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 43.
- Smola K. W., Sutton C. (2002), Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium, *Journal of Organizational Behavior*, nr 23.
- Stachowska S. (2012), Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Y wobec pracy i pracodawcy, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 2.
- Striker M. (2011), Współczesny rynek pracy a oczekiwania pokolenia Y wobec zatrudnienia, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 223.
- Szaban J. (2013), Praktyki i dobre praktyki zarządzania wiekiem w małych i średnich przedsiębiorstwach, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 3–4.
- Wojtaszczyk K. (2013), Poziom kompetencji wirtualnych pokolenia Y i C – ocena na podstawie autodiagnozy studentów, *E-mentor*, nr 2.

Generation Y as a Challenge to Human Resource Management

Summary

This paper presents a characterization of Generation Y against a backdrop of other generations of employees. The strengths and weaknesses as well as expectations with respect to work of this group of employees are shown on the basis of the results of empirical research. Discussion is concentrated on indicating directions of change in the area of human resource management, taking into account the specifics of Generation Y. Proposed solutions are imaged through examples of best practice as applied in a leading IT company.

Katarzyna Gadońska-Liła – doktor habilitowany w dziedzinie nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu. Pracownik Katedry Organizacji i Zarządzania na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego. Autorka publikacji oraz prac badawczych z zakresu dopasowania organizacyjnego, kultury organizacyjnej, zarządzania zasobami ludzkimi i zachowań organizacyjnych