

POKOLENIE Y A ZARZĄDZANIE KADRAMI W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Wstęp

Gospodarkę polską czeka kolejna zmiana tym razem na rynku pracy, na który wkracza kolejne pokolenie Polaków, pragnące rewolucjonizować standardy pracy. Pokolenie Y, bo o nim mowa, to pokolenie Polaków, którzy nie pamiętają PRL-owskich kolejek, ani kryzysu lat dziewięćdziesiątych XX w., za to doskonale znają reguły i wymagania wolnego rynku. Wysokie kwalifikacje zawodowe Pokolenia Y – znajomość języków, liczne ukończone kursy, czy doświadczenie zawodowe⁵⁹⁰ sprawiają, że zna swoją wartość lepiej niż wcześniejsze pokolenia i dlatego ceni się znacznie wyżej⁵⁹¹. Co więcej, pewni siebie młodzi chcą modernizować i zmieniać systemy pracy i tradycje firmy – mówiąc językiem Pokolenia Y - na bardziej „fleksy”⁵⁹², co często spotyka się z dezaprobatą pracodawców. Różnica poglądów między młodymi pracownikami i pracodawcami prowadzi często do spięć i konfliktów, a w najgorszym wypadku do zwolnień z pracy⁵⁹³.

Celem tego artykułu jest nakreślenie problemu dopasowania się młodych pracowników do tradycji i zasad panujących w przedsiębiorstwach oraz przedstawienie zmian, które są istotne dla odpowiedniego zarządzania młodym pokoleniem Polaków.

1. Kim jest Igrek?

Obserwując zmiany zachowań młodych pracowników w porównaniu do ich starszych kolegów, amerykańscy socjologowie postanowili bliżej przyjrzeć się cechom nowego pokolenia. Z badań specjalistów jasno wynikało, że młodzi nie potrafią znaleźć wspólnego języka z niewiele starszymi kolegami, którzy są przyzwyczajeni do pracy według wszelkich standardów zawodowych i etycznych.

⁵⁸⁹ Praca napisana pod kierunkiem dr Renaty Orłowskiej, Instytut Handlu Zagranicznego, Wydział Ekonomiczny Uniwersytetu Gdańskiego.

⁵⁹⁰ Przedstawiciele Pokolenia Y często podejmowali pierwszą dorywczą pracę mając po 15-16 lat.

⁵⁹¹ J. Solska, *Młodość idzie w klapkach*, „Polityka” 2008, nr 42, s. 40.

⁵⁹² Fleksi – w potocznej mowie Pokolenia Y oznacza „elastyczny”.

⁵⁹³ D. Jaślan, *Pokolenie Y jest fleksi*, „Dziennik Polska Europa Świat, dodatek Praca”, 19.11.2007, s. 2.

Przedstawiciele Pokolenia Y, bo tak nazwano młodych Amerykanów, potrafią przyjść do pracy w T-shirtach i kłapak i nie respektują uwag swoich przełożonych. Następcy „sztywnych, garniturowych Iksów” zaczęli wkraczać na amerykański rynek pracy pod koniec lat 90. XX w., a ich nowoczesne podejście do pracy stało się przyczyną niemałych problemów w sposobie zarządzania amerykańskimi kadrami⁵⁹⁴.

Specjaliści z dziedziny socjologii uznają Pokolenie Y za pierwsze w pełni globalne pokolenie, ponieważ większość przedstawicieli tego pokolenia na całym świecie posiada te same cechy, aspiracje, a co najważniejsze – świat jest dla nich za mały. Igrekowcy wychowywali się przy komputerach zamiast na podwórku, Internet nie ma dla nich tajemnic, a dzięki grom w sieci i co raz sprawniejszej technice mają znajomych na całym globie⁵⁹⁵.

Polskie Pokolenie Y ma wiele wspólnego ze swoimi rówieśnikami na całym świecie. Do generacji Y zalicza się osoby urodzone między 1979⁵⁹⁶ a 1990 rokiem. Igreki to pokolenie wychowane przez wolnorynkowy dobrobyt - to właśnie ich rodzice, często zapracowani i znoszący trudy „rodzącej się gospodarki wolnorynkowej”, nie mieli często czasu dla swoich pociech, za to mieli pieniądze, za które wychowywali „wysoko jakościowe” dzieci. Chcąc zadośćuczynić brakom w miłości rodzicielskiej i zbytniemu poświęceniu pracy, rodzice obdarowywali Igreków nowymi komórkami, komputerami, gadżetami. Dzięki takiemu wychowaniu stworzyli u swoich dzieci nowy system wartości, który różni się od tego, który był ważny dla nich samych⁵⁹⁷. Podstawowe różnice w wartościach między Pokoleniem Y, a wartościami wyznawanymi przez ich rodziców, na przykładzie mieszkańców Warszawy pokazuje tabela nr 1.

Pokolenie Y stało się dla swoich rodziców „życiową inwestycją” - pamiętające jeszcze PRL Iksy pragną zapewnić swoim pociechą wszystko to, czego sami nie mogli dostać. Pamiętając o PRLowskiej „wyuczonej bezradności”, rodzice Igreków nauczyli swoje dzieci „wypełniania grafiku zajęć” i zaradności życiowej.⁵⁹⁸ Młode Pokolenie Y jest dobrze wykształcone – dzięki korepetycjom, szkołom prywatnym i nauce języków obcych. Grają na instrumentach, uprawiają sporty, nierzadko

⁵⁹⁴ J. Solska, op. cit., s. 40.

⁵⁹⁵ R. M. Kundanis, *Children, Teens, Families, and Mass Media: The Millennial Generation*, Taylor&Francis Group, Nowy Jork 2003, s. 40-43.

⁵⁹⁶ Data początkowa dla tego pokolenia jest ruchoma, ponieważ w różnych opracowaniach przedstawia się ją między 1979 a 1982 rokiem. Generalnie przyjmuje się, że pierwsi przedstawiciele pokolenia Y to osoby, które osiągnęły pełnoletność mniej więcej w roku 2000 – stąd też nazwa generacja Millenium.

⁵⁹⁷ L. Ostałowska, *Mity dorosłych o polskiej młodzieży*, „Gazeta Wyborcza” z 24.07.2008, s. 15.

⁵⁹⁸ M. Zdziechowska, S. Sachno, *Pokolenie wolnej Polski*, „Wprost” 2009, nr 1-2, s. 5.

ekstremalne, są przyzwyczajeni do wypełniania każdej wolnej chwili nowym, ciekawym zajęciem. Od najmłodszych lat specjalizują się w różnych dziedzinach, ale wszystkich ich łączy kosmopolityczne myślenie. Dla Igrków wyjazdy zagraniczne są standardem od najmłodszych lat, dlatego łatwiej jest im się odnaleźć i porozumieć gdziekolwiek się znajdują. Traktowane przez rodziców jako dzieci „jakościowo idealne”, pokolenie Y wyrosło na optymistów o silnym poczuciu własnej wartości⁵⁹⁹. Igrki łatwo i bardzo chętnie wyrażają zdania pełne pochwał dla samych siebie w ożywionych dyskusjach na blogach i forach internetowych, dotyczących ich pokolenia⁶⁰⁰.

Tabela nr 1

**Co jest najważniejsze w życiu?
Ranking wartości warszawskiej młodzieży i dorosłych (odpowiedzi w procentach)**

Uczniowie		Studenci		Dorośli	
1. rodzina	68	1. rodzina	71	1. rodzina	74
2. inni ludzie	45	2. uczucia (miłość, przyjaźń)	50	2. praca	54
3. uczucia	40	3. praca	47	3. uczucia (miłość, przyjaźń)	47
4. bogactwo, pieniądze	34	4. zdrowie	46	4. cechy charakteru	45
5. praca	32	5. bogactwo, pieniądze	41	5. zdrowie	45
6. zdrowie	19	6. inni ludzie	32	6. inni ludzie	34
7. cechy charakteru	15	7. cechy charakteru	17	7. bogactwo, pieniądze	20
8. zabawa	9	8. Bóg, religia	8	8. Bóg, religia	16
9. szacunek, prestiż, wizerunek	5	9. zabawa	8	9. szacunek, prestiż, wizerunek	9
10. Bóg, religia	4	10. szacunek, prestiż, wizerunek	4	10. zabawa	3
11. ekologia, natura, zwierzęta	2	11. ekologia, natura, zwierzęta	0	11. ekologia, natura, zwierzęta	2

Źródło: B. Fatyga, P. Zielinski, A. Hupa, *Warszawskie badania stylów życia młodzieży*, [w:] B. Fatyga, P. Zielinski, A. Hupa, *Dwie prawdy o młodzieży polskiej. Raport z badań*, MENiS, Warszawa 2008.

Wysoka konsumpcja i podatność na media młodych Polaków sprawiają, że są oni ulubieńcami specjalistów od marketingu, którzy nadają im nowe dźwięczne nazwy, jak frugowcy czy pokolenie MP3, próbując w ten sposób kreować nowy styl

⁵⁹⁹ M. Zdziechowska, S. Sachno, op. cit., s. 5-6.

⁶⁰⁰ www.socjologia.pl, *Pokolenie Y*, 03.01.2009; www.goldenline.pl, *Pokolenie Y w pracy*, 03.01.2009; www.blog.hypermedia.pl, *Pokolenie Y*, 03.01.2009.

życia młodych. Ze względu na zróżnicowanie wewnątrz pokoleniowe - silną indywidualizację jednostki, a zarazem nastawienie na działanie grupowe, Igreków są ulubieńcami socjologów, którzy nazywają ich Generacją Millenium, Pokoleniem Wolnej Polski, czy Echo Boomers. Młodzi fascynują specjalistów z wielu dziedzin życia, będąc dla nich doskonałym przykładem zmian zachodzących w otoczeniu⁶⁰¹.

2. Irek idzie do pracy

Wychowanie młodego pokolenia przekłada się na jego zachowanie na rynku pracy. Pokolenie Y idzie do pracy, aby się rozwijać. Kariera zawodowa jest dla osób z tego Pokolenia sposobem wykonania planu osobistego rozwoju, a stagnacja i brak ściśle określonych celów to najważniejsze powody rezygnacji z pracy. Gdy rodzice Ireków zarabiali pieniądze, oni sami musieli zagospodarować swój czas - tak samo w pracy są całkowicie samodzielni i samowystarczalni, chcą brać udział w wielu projektach, żeby nie marnować ani sekundy. Motywacją dla nich jest nie tylko rozwój, ale także budowanie w firmie atmosfery przyjaźni na bazie otwartej komunikacji międzypartnerskiej. Ireki budują autorytet dzięki osiągnięciom, a nie dzięki znajomościom, dlatego przełożony jest dla nich takim samym pracownikiem, jak każdy inny, choć posiada odrobinę więcej władzy. Młodzi są bardziej elastyczni, dlatego oczekują krótszych godzin pracy (niekoniecznie od poniedziałku do piątku) i są o wiele bardziej niż ich starsi koledzy skłonni do pracy z domu (telepracy)⁶⁰².

Niestety pracodawcy są przyzwyczajeni do bezkrytycznych i dążących do jak najszybszej kariery Pokoleń Yuppies i X. Dlatego też młode Ireki mogą wydać się ordynarnymi młokosami, ponieważ młodzi lubią przeceniać swoje możliwości, aby pokazać swoją wartość. Ponadto mają bardzo komercyjne podejście do życia, nie znoszą żadnego rodzaju regulacji i ograniczeń. Wolność słowa to dla nich świętość. Przed dobrem korporacji, w przeciwieństwie do starszych pokoleń, stawiają własne potrzeby, co z punktu widzenia przeciętnego przedsiębiorcy jest ogromną wadą pracownika. Młodzi często żądają wyższych pensji niż starsze pokolenia, uzasadniając to płacami pracowników na ich poziomie w krajach rozwiniętych. Często brakuje im cierpliwości, co w długotrwałym okresie negocjacji może przynieść bardzo negatywne skutki. Ireki często charakteryzowane są przez pracodawców jako nieodpowiedzialne i nierzetelne w wykonywaniu pracy.

⁶⁰¹M. Hausman, *Pokolenie Y*, „Wprost” 1999, nr 20, s. 26.

⁶⁰²D. Jaślan, op. cit., s. 2 oraz W. Staszewski, *Irek idzie do pracy*, „Gazeta Wyborcza” z 06.10.2008, s.7.

Dodatkowym minusem Igrków jest także fakt, że gotowi są do szybkiej zmiany miejsca pracy i wśród badanych grup wiekowych to oni zgłaszają największą chęć do wyjazdów zagranicznych⁶⁰³. Z drugiej strony, nie taki Igrzek straszny jak go malują. Młodość zazwyczaj traktowana jest jako synonim postępu, a każda szanująca się firma, która chce utrzymać swoją konkurencyjność na rynku musi być postępową.

Tabela nr 2

Mocne i słabe strony Pokolenia Y na rynku pracy

Mocne strony Igrków	Słabe strony Igrków
Znajomość nowych technologii ICT – potrafią znaleźć w sieci informacje, o których istnieniu ich starsi koledzy nie wiedzą	Mają trudności z wyszukiwaniem informacji poza Internetem. Nie zawsze umieją trafnie zinterpretować i zastosować posiadane informacje
Mają zadaniowe podejście do pracy – ważne jest dla nich wykonywane zadanie, a nie pozycja w firmie	Przejawiają postawę roszczeniową wobec pracodawcy – możliwe do osiągnięcia korzyści są podstawą do określenia ich stosunku do wykonywanego zadania
Niezależność w pracy jest podstawą ich dobrego funkcjonowania	Nie znoszą rutyny - potrzebują stałej informacji zwrotnej i stymulacji do działania
Igrki są bardzo ambitnymi perfekcjonistami – są zaangażowani w pracę, która inspiruje i daje satysfakcję	Są niechętni do podporządkowania się regułom i wszelkim zasadom
Igrki stawiają na szybką i częstą komunikację między pracownikami, co pomaga im budować sieci współpracy i zespoły zadaniowe	Oczekują od pracodawcy przejrzystego zaplanowania ścieżki ich kariery zawodowej
Duże znaczenie ma dla nich rozwój osobisty, dopiero później liczą na sukces finansowy	Mają trudności w kontaktach bezpośrednich – wychowani w Internecie preferują komunikację elektroniczną. Mają problemy z kontaktami interpersonalnymi
Poszukiwanie zmian, innowacyjność – dążą do ciągłego rozwoju i aktywności	Miewają nierealistyczne oczekiwania, a konfrontacja z rzeczywistością bywa dla nich bolesna. Mają problemy z przyjmowaniem krytyki
Pewność siebie i jasne określanie swoich oczekiwań	Popielniają błędy gramatyczne, nie umieją prowadzić konwersacji. Trudniej im rozwiązywać codzienne problemy
Dobrze odnajdują się w warunkach gospodarki globalnej i różnorodności kulturowej	Mają niską skłonność do lojalności. Nie mają szacunku do prywatności
Potrafią wykonywać wiele zadań naraz, nie tracąc przy tym efektywności	Są niecierpliwi. Wymagają szybkich decyzji i jeszcze szybszych działań. Często bywają nieodpowiedzialni i dużo ryzykują
Duże znaczenie przy wyborze miejsca pracy ma dla nich reputacja firmy oraz dobra atmosfera pracy	Własny komfort i wygoda zamiast poświęcania się dla pracodawcy
Dbanie o utrzymanie równowagi między pracą - życiem osobistym	Charakteryzuje ich niska etyka pracy, np. uważają, że o natychmiastowy urlop można poprosić esemesem

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Fazlagić, *Edukacja dla modernizacji i rozwoju*, III Kongres Obywatelski, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2008, s. 7-11 oraz Kosa U., Strzelec D., *Zarządzanie pracownikami pokolenia Y*, StaffPoland Sp. z o.o., www.bankier.pl, 12.02.2008.

⁶⁰³ E. Chester, *Getting Them to Give a Damn: How to Get Your Front Line to Care about Your Bottom Line*, Kaplan Publishing, 2005, s. 38-45 oraz J. Solska, op. cit., s. 40-45.

Generacja Millenium jest przyzwyczajona do wysokiego i wciąż rosnącego standardu życia i konsumpcji, co także pcha ją ku rozwojowi. Pokolenie Y to specjaliści od technologii i dlatego szybko przyswajają „nowinki informatyczne”. Są „panami Internetu”, co zazwyczaj oznacza szybszy i szerszy dostęp do najnowszych informacji z całego świata. Dzięki Internetowi tworzą wirtualne społeczności, które nie tylko pozwalają im na zdobycie potrzebnych informacji, ale także dają im możliwość mówienia o sobie – „Jestem obywatelem globalnym”. Różnorodność kulturowa nie jest im obca, więc do negocjacji w Chinach czy Brazylii przygotowują się tak samo solidnie. Choć pokolenie Y przyzwyczajone jest do przyjaźni wirtualnych bardzo szybko nawiązuje nowe stosunki międzyludzkie i bardzo dobrze radzi sobie w zadaniach zespołowych, co zazwyczaj dobrze wpływa na atmosferę w miejscu pracy⁶⁰⁴.

Podsumowując wszystkie informacje na temat Pokolenia Y można usystematyzować cechy tego pokolenia (tabela 2).

3. Jak skutecznie zarządzać Pokoleniem Y?

Różne podejścia do kultury pracy oraz znaczenia organizacji stają się podstawą konfliktów między pokoleniem Y, a jego pracodawcami. Igreci żądają wolności działania, pracodawcy stosują się do kanonów pracy swojej firmy. Pracodawcy muszą przestrzegać prawa pracy i trzymać się wskaźników efektywności przedsiębiorstwa, młodzi chcą elastycznych godzin pracy i urlopu na żądanie. Pokolenie Millenium chce wynagrodzenie przed „piętnastym”, podstawy finansów nie pozwolą na wypłatę pensji przed „pierwszym”. I tak trwa błędne koło wymogów i pragnień, które kończy się konfliktami i zwolnieniami. Czy naprawdę odwieczny problem kłótni pokoleń, postępu przeciwko tradycji musi odgrywać tak ważną rolę nawet w miejscu pracy? Niekoniecznie.

Obecnie żyjemy w na tyle szczęśliwych czasach, że socjologowie, psychologowie i specjaliści wielu innych dziedzin, w tym niemałe znaczenie odgrywają specjaliści od zarządzania, dość szybko wykrywają problemy społeczne i po przebadaniu odpowiednich grup reprezentatywnych są w stanie nakreślić podstawowe problemy oraz zasugerować ich rozwiązania. I tak dla przykładu można spotkać co

⁶⁰⁴ J. Solska, op. cit., s. 40-45 oraz Kosa U., Strzelec D., *Zarządzanie pracownikami pokolenia Y*, StaffPoland Sp. z o.o., www.bankier.pl, 12.02.2008.

raz więcej publikacji pomagających pracodawcom na odpowiednie zarządzanie Pokoleniem Y. Eksperti rynku pracy proponują, aby pracodawcy wprowadzili drobne zmiany, które nie pogorszą efektywności pracy firmy, a mogą przyczynić się do poprawienia relacji z pracownikami. Jedną z takich rad jest wprowadzenie elastycznego grafika pracy, dzięki któremu pracownik może przychodzić do pracy w godzinach mu odpowiadających pod warunkiem, że w ciągu tygodnia wykona umowną ilość godzin. Każdy pracodawca powinien pamiętać, że Pokolenie Y dąży do rozwoju, którego nie może osiągnąć bez odpowiedniego mentora - osoby, która poprowadzi je w odpowiednim kierunku. W żadnym wypadku awanse „za przepracowanie 20 lat w firmie” nie powinny mieć miejsca. Dla Generacji Millenium liczy się odpowiedzialność i efektywne wykonywanie zadań i to są właściwe jedyne słuszne powody do awansu⁶⁰⁵. Zmian, które powinni wprowadzić pracodawcy jest wiele, ale płynnie z tego jeden wniosek – aby zadowolić nadchodzące pokolenie młodych pracowników, pracodawcy muszą zacząć się przystosowywać zanim odstraszą od swoich przedsiębiorstw nowe pokolenia i stracą nowych, świetnie wykwalifikowanych pracowników.

W jednej ze swoich ostatnich publikacji Jan Fazlagić proponuje pracodawcom podjęcie różnych działań w takich sferach jak: rekrutacja, lojalność, komunikacja, motywacja, różnorodność, ocena wyników, stały rozwój.

3.1. Rekrutacja

Poszukując informacji na temat pracy Pokolenie Y korzysta najczęściej z Internetu oraz nieformalnych kontaktów. Duża część przedstawicieli tego pokolenia śledzi na bieżąco zmiany w branży, systematycznie przegląda lub otrzymuje newslettery dotyczące nowych ofert pracy. Bardzo często Igreci odwiedzają fora internetowe, gdzie dyskutują i zbierają informacje na temat pracodawców oraz doświadczeń z rekrutacji. Dlatego coraz większą rolę odgrywa tzw. *employer – branding* oraz dostarczanie i kontrolowanie informacji i opinii nt. *Pracodawcy w Internecie i innych mediach*. Wizerunek pracodawcy powinien być nienaganny, choć realnie prosty. Oferty pracy powinny być tworzone tak, aby odzwierciedlały naturalne oczekiwania Igreka, co do wynagrodzenia za wyniki i możliwości rozwoju. Umieszczanie starych i nieaktualnych ogłoszeń o pracę może obniżyć ocenę firmy

⁶⁰⁵ M. Makowski, *Jakie pokolenie rządzi na rynku pracy*, „Dziennik” z 27.05.2008, dodatek Praca oraz www.humanflow.pl, *Pokolenie Y zmienia rynek*, 03.01.2009.

przez przedstawiciela Pokolenia Y. Bardzo duże znaczenie mają także przebieg rekrutacji oraz adaptacji w firmie, ponieważ ich złe przeprowadzenie może skutecznie zniechęcić Igręka do danej pracy⁶⁰⁶.

3.2. Lojalność

Dla rodziców Igręków – pokolenia X, liczyła się przede wszystkim możliwość wykonywania ciekawej pracy za odpowiednio wysoką pensję i świadczenia pozapieniężne. Jednak Generacja Millenium, pamiętając dzieciństwo bez rodziców, kieruje się regułą: „Najpierw wy pokażcie, że jestem dla firmy ważny.”. Igręki żądają od swojej firmy kredytu zaufania, możliwości rozwoju. Gdy będą zupełnie pewni, że cele firmy i ich osobiste są zbieżne, wtedy będą mogli się całkowicie zaangażować⁶⁰⁷.

3.3. Komunikacja

Pracodawca powinien wykorzystywać do komunikacji z młodymi pracownikami wszelkiego rodzaju media elektroniczne takie jak Internet, komunikatory, wiadomości tekstowe. Wieloletnie komunikowanie się przez media elektroniczne wykształciło w Igrękach przyzwyczajenie do krótkich i konkretnych komunikatów. Wszelkie prezentacje i szkolenia powinny mieć urozmaiconą, ale przejrzystą formę. Delegując zadania młodemu pracownikowi należy zawsze wyjaśniać zależności przyczynowo - skutkowe, aby rozumiał znaczenie swojej pracy i sposób funkcjonowania firmy. Testowy system oceniania wykształcił w Igrękach nawyk odpowiedzi bez postawienia sobie pytania „Dlaczego”. Dlatego wielu przedstawicieli tego pokolenia gorzej radzi sobie napotkawszy w pracy problemy nietypowe i niestandardowe. Igręki są wydajniejsze w rozwiązywaniu problemów seryjnych, ale kłopot sprawia im improwizacja. Igręk ceni też możliwość wyrażania swoich opinii i propozycji zmian dotychczasowych standardów - należy zawsze chwalić jego inicjatywę i informować, czy i w jakim zakresie zmiany te mogą zostać zrealizowane.

Z drugiej strony pracodawca powinien wykształcić w młodych pracownikach kulturę komunikacji, szczególnie na linii firma – klient. Pracownicy z Pokolenia Y mają tendencję do traktowania klientów jak swoich rówieśników, co może być szkodliwe dla wizerunku firmy. Należy także wykształcić w młodych pracownikach

⁶⁰⁶ J. Fazlagić, op. cit., s. 9-11; Kosa U., Strzelec D., op. cit.

⁶⁰⁷ Ibidem.

cierpliwość w kontaktach z klientami tak, aby pozostawili oni klientowi odpowiednią ilość czasu na rozpatrzenie oferty i podjęcie decyzji⁶⁰⁸.

3.4. Motywacja

Dla Pokolenia Y awans związany z wiekiem lub stażem pracy jest nieodpowiedni, ponieważ koncentruje się ono na osiągniętych wynikach. Aby zmotywować Generację Millenium należy ściśle powiązać system nagradzania z konkretnymi osiągnięciami oraz wyjaśnić wszelkie zależności panujące w firmie. Jasno określone cele, do których powinien dążyć pracownik, powinny być ambitne i realistyczne. Jednak skoncentrowanie się na wynikach wiąże się z przyznaniem Igrekom większej swobody w pracy. Dobry pracodawca powinien pozwolić im na prywatne rozmowy w pracy, ponieważ mogą one służyć zwiększeniu wydajności i osiągnięciu danych celów. Należy pamiętać o tym, iż Igrek wyraża swoje oczekiwania wprost i nie ma problemów z upominaniem się o awans lub podwyżkę⁶⁰⁹.

3.5. Różnorodność

Przedstawiciel Pokolenie Y potrzebuje stałej stymulacji i nowości – powinien regularnie otrzymywać nowe zadania, zwiększać swój zakres odpowiedzialności, aby nie miał wrażenia, że wokół niego panuje zastój. Należy pamiętać, że rok lub nawet pół roku na jednym stanowisku to dla Igreka za długo. Krytycznym momentem jest drugi rok pracy Millenisty, jeśli poczuje, że się nie rozwija lub jego praca jest nieodpowiednio nagradzana może bardzo łatwo zrezygnować z pracy w danej firmie⁶¹⁰.

3.6. Ocena wyników

Pracownik z Pokolenia Y wymaga od pracodawcy szybkiej i częstej informacji zwrotnej. Dlatego bazowanie na rocznej ocenie pracownika jest niewystarczające i należy wprowadzić częstszą ewaluację. Pamiętając o tym, że Pokolenie Y wychowało się na grach komputerowych, gdzie regularnie widzieli postęp w swoim działaniu i osiągnięte wyniki. Pracownik z Generacji Y pragnie na bieżąco uzyskiwać pochwały i uwagi dotyczące swojej pracy, które stymulują go do

⁶⁰⁸ Ibidem.

⁶⁰⁹ Ibidem.

⁶¹⁰ U. Kosa, D. Strzelec, op. cit.

dalszego działania i rozwoju. W przypadku takiego pracownika wskazanym jest przydzielenie osobistego *coacha* – mentora, który będzie wspierał Igreka i poprowadzi go odpowiednią ścieżką rozwoju⁶¹¹.

3.7. Stały rozwój

Igreki to indywidualiści – każdy z nich posiada swoje odrębne plany życiowe i oczekiwania zawodowe. Pracodawca dbający o swojego pracownika powinien jak najszybciej, najlepiej w momencie zatrudnienia, poznać te oczekiwania i ustalić plan rozwoju pracownika w perspektywie kilku lat. Należy pamiętać, że rozwój pracownika, a szczególnie rozwój rozumiany przez Igreka, nie polega tylko na uzyskaniu podwyżki, czy awansu. Na rozwój osobisty składa się permanentna edukacja, pogłębianie własnych umiejętności, doskonalenie umiejętności miękkich oraz takie czynniki jak poszerzanie zakresu działań i odpowiedzialności. Bardzo ważne jest, aby pokazać pracownikowi, iż ścieżka jego rozwoju jest zgodna nie tylko z jego oczekiwaniami, ale także z planem rozwoju firmy (buduje to swoistą więź między młodym pracownikiem a firmą). Dodatkowo należy przedstawić pracownikowi zakres jego oczekiwań, którego firma nie będzie w stanie spełnić⁶¹².

Dodatkowo każdy pracodawca powinien zadbać o odpowiedni kontakt z pracownikiem oraz budowę świadomości pracownika zgodnie z planem działania przedsiębiorstwa. Pracownicy z Pokolenia Igrek często stawiają swoją karierę ponad dobro przedsiębiorstwa, dla którego pracują. Dlatego należy przypominać młodemu pracownikowi, że przedsiębiorstwa nie działają na zasadzie gier, które można uploadować w ciągu paru minut. Strategia działalności przedsiębiorstw opiera się o długo opracowywane strategie rynkowe, marketingowe plany rozwoju, czy tworzone przez pokolenia niepisane kultury wewnątrz korporacyjne. Każde rozwojowe przedsiębiorstwo nastawione jest na zmiany, ale nie mogą to być drastyczne zmiany wprowadzane na podstawie nieprzemyślanych projektów Igreka. Oczywiście każda firma oczekuje od swojego pracownika, aby wnosił „coś nowego” do jej działań, ale wymaga także racjonalności i systematyczności w działaniu, a tego często brakuje Pokoleniu Y. Takim samym problemem niezrozumienia potrzeb firmy przez młodego pracownika jest wysokość pensji. Jak pisał na forum jeden z uczestników: „(...) *jestem na etapie urządzania własnego domu, niedawno po ślubie,*

⁶¹¹ J. Fazlagić, op. cit., s. 9-11 oraz U. Kosa, D. Strzelec, op. cit.

⁶¹² U. Kosa, D. Strzelec, op. cit.

jak wg. tych mega "socjopatów" mam nie cenic własnego czasu wolnego ? (...) bo dużo pieniędzy żądamy... zakup mieszkania 50 metrów (czyli mega luksus) w warszawie 400 000 kredyt(30 lat) około 3 k miesięcznie(nie wszyscy dostali mieszkania od rodziców itp) ... to niech mnie ktokolwiek nie rozsmiesza z ofertami pracy po 4k miesięcznie... TAK ŻĄDAM dużo bo muszę dużo wydawać.⁶¹³

Oczywiście, że każdy pracownik ma prawo żądania godziwego wynagrodzenia za swoją pracę, ale należy pamiętać, że godziwe znaczy także rozsądne. Jeśli przy pensji netto 1500 PLN pracownik kosztuje firmę co najmniej 2500 PLN, to nie potrzeba wielkiej wyobraźni, aby uświadomić sobie jak wysokie są te koszty przy pensji 4000-5000 PLN, której tak często spodziewa się Pokolenie Millenium. Tak jak płaca, czy czas poświęcany firmie, tak wiele innych aspektów życia zawodowego powinien przemyśleć przedstawiciel Igreków po raz pierwszy wybierający się do pracodawcy na rozmowę kwalifikacyjną⁶¹⁴.

Podsumowanie

Pokolenie Y to młode, pokolenie Polaków pełnych werwy i chęci do działania. Są dobrze wykształceni, potrafią szybko odnaleźć się w międzynarodowym środowisku, a poruszanie się po Internecie i posługiwanie się nowymi technologiami to dla nich żaden problem. Nadszedł czas kiedy Pokolenie Y zaczyna przekraczać progi korporacji i zajmować odpowiedzialne stanowiska menedżerskie. Jednak zachowanie Igreków w pracy często odbiega od norm i standardów przyjętych w firmach. Dzięki przychodzeniu do pracy w klapkach, spontanicznym decyzjom i zbytnej pewności siebie młodzi pracownicy zrażają do siebie współpracowników i pracodawców. Pracodawcy mający coraz więcej problemów z odpowiednim zarządzaniem pracownikami z Pokolenia Y powinni zmodernizować swoje systemy zarządzania kadrami i dostosować je do nowych wymagań strony popytowej. Najczęściej zalecanymi modernizacjami są zmiany w zakresie rekrutacji pracowników oraz kontaktów pracodawców z rynkiem pracy dzięki budowie odpowiedniej marki firmy jako miejsca pracy. Kolejną, bardzo istotną sprawą jest budowanie odpowiedniej sieci komunikacji zarówno elektronicznej, jak i interpersonalnej między pracownikami i pracodawcą. Dodatkowo proponuje się

⁶¹³ *Pokolenie Y w pracy*, www.goldenline.pl, 03.01.2009. Fragment wypowiedzi użytkownika: Grzegorz Piotrowski. Fragmenty tekstu pozostawione w formie oryginalnej z błędami ortograficznymi, dla lepszego obrazu blogującego pokolenia Y.

⁶¹⁴ J. B. Cullen, *Multinational management*, Thomson South-Western, Wisconsin 2008, s. 688.

ulepszenie systemu oceny pracowników i stworzenie przejrzystych i jasnych warunków awansu. Pokolenie Igrek wymaga także dostosowania do swoich potrzeb systemu motywacji oraz jasnego nakreślenia możliwych ścieżek rozwoju, które mogą być wsparte obecnością *coacha*. Odpowiednio i profesjonalnie wprowadzone zmiany powinny zapewnić lojalność pracownika oraz pewność wysokiego poziomu i wydajności jego pracy.

Przy odrobinie dobrej woli i inwestycji w rozwój systemów zarządzania kadrami, każde przedsiębiorstwo może dopasować swoje działanie do oczekiwań Pokolenia Y. Zmiany te pomogą także w zapewnieniu ciągłego dopływu nowych, wykwalifikowanych kadr oraz ich zadowoleniu z pracy i harmonijnej współpracy na wszystkich szczeblach zarządzania.

Bibliografia

- 1) Cullen J. B., *Multinational management*, Thomson South-Western, Wisconsin 2008.
- 2) Fatyga B., Oliwińska I., Zieliński P., *Dwie prawdy o młodzieży polskiej. Raport z badań*, MENiS, Warszawa 2005.
- 3) Fazlagić J., *Edukacja dla modernizacji i rozwoju*, III Kongres Obywatelski, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2008.
- 4) Hausman M., *Pokolenie Y*, „Wprost” 1999, nr 20.
- 5) Jaślan D., *Pokolenie Y jest fleksi*, „Dziennik Polska Europa Świat” z 19.11.2007, dodatek Praca.
- 6) Kosa U., Strzelec D., *Zarządzanie pracownikami pokolenia Y*, Nowoczesna Firma, StaffPoland sp. z o.o. , www.bankier.pl.
- 7) Kundanis R. M., *Children, Teens, Families, and Mass Media: The Millennial Generation*, Taylor&Francis Group, Nowy Jork 2003.
- 8) Makowski M., *Jakie pokolenie rządzi na rynku pracy*, „Dziennik” z 27.05.2008, dodatek Praca.
- 9) Ostałowska L., *Mity dorosłych o polskiej młodzieży*, „Gazeta Wyborcza” z 24.07.2008.
- 10) Solska J., *Młodość idzie w klapkach*, „Polityka” 2008, nr 42.
- 11) www.goldenline.pl, *Pokolenie Y w pracy*.
- 12) www.humanflow.pl, *Pokolenie Y zmienia rynek*.
- 13) www.socjologia.pl, *Pokolenie Y*.

14) www.blog.hypermedia.pl, *Pokolenie Y*.

15) Zdziechowska M., Sachno S., *Pokolenie wolnej Polski*, „Wprost” 2009, nr 1-2.