

Grażyna Bartkowiak, Agnieszka Krugielka

Postawy przedsiębiorców wobec funkcjonujących na rynku pracy przedstawicieli pokolenia Y z wykształceniem wyższym: możliwość usprawniania wzajemnej współpracy

Studia Gdańskie. Wizje i rzeczywistość 13, 59-78

2016

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Grażyna Bartkowiak*
Agnieszka Krugielka**

**Postawy przedsiębiorców wobec
funkcjonujących na rynku pracy przedstawicieli
pokolenia Y z wykształceniem wyższym.
Możliwość usprawniania wzajemnej współpracy**

Wprowadzenie

W literaturze przedmiotu pojawiają się pewne nieścisłości w kwestii ustalenia granic przynależności do pokolenia Y. Na przykład, K. Tyler¹ zalicza do niego osoby urodzone w latach 1978 – 1999; natomiast M. Mc Crindle i E. Wolfinger² w latach 1982 – 1994. W niniejszym artykule, za powstałym w 2013 r. raportem z badań realizowanych przez Interia.pl i Wszechnicę Uniwersytetu Jagiellońskiego³ oraz zgodnie z granicami wieku ustalonymi przez

* Dr hab. Grażyna Bartkowiak, prof. AMW, Akademia Marynarki Wojennej, Gdynia
e-mail: grazyna.bartkowiak@op.pl

** Dr Agnieszka Krugielka, Politechnika Poznańska, Poznań
e-mail: agnieszka.krugielka@put.poznan.pl

¹ K. Tyler, *The tethered generation*, „Human Resources Magazine” 2007, No. 52, s. 41.

² M. McCrindle, E. Wolfinger, *The ABC of XYZ: Understanding the Global generations*, University of New South Wales, Sydney 2009.

³ *Pokolenie Y: potrzeby i nawyki wpływające na dzielenie się wiedzą. Raport podsumowujący badania prowadzone w ramach projektu „Ucząca się organizacja 2.0” realizowanego przez portal Interia.pl oraz Wszechnicę Uniwersytetu Jagiellońskiego*, http://www.wszechnica.uj.pl/_public/temp/Zalaczniki/dzielenie_sie_wiedza-raport.pdf (dostęp: 15.05.2016).

E. Chestera⁴, przyjęto, że przedmiotem analiz i badań w przedmiotowym kontekście będą osoby urodzone w latach 1980 – 1994.

Istnieją dane, które wskazują, że przedstawiciele pokolenia Y stanowią 22% wszystkich uczestników rynku pracy⁵, którzy świetnie funkcjonują na rynku nowych technologii, prezentują kreatywny stosunek do świata. Ich stosunek do pracy, potrzeby konsumenckie, aspiracje życiowe i zawodowe stają się przedmiotem analiz oraz rozważań licznych osób reprezentujących praktykę gospodarczą i prowadzących badania naukowe.

Specyfika funkcjonowania pokolenia Y – stosunek do pracy

Kolejną inspiracją do podjęcia badań dotyczących postaw przedstawicieli pokolenia Y były opracowania (głównie literatura anglosaska i amerykańska) podkreślające dużą ich wrażliwość na sprawy społeczne i refleksja nad etycznym wymiarem działań tego pokolenia⁶. Zdaniem A. M. Broadbridge i współpracowników⁷, rozpatrując poziom funkcjonowania moralnego przedstawicieli pokolenia Y, można mówić o jego nastawieniu na współpracę i podejściu altruistycznym. Reprezentatywne badania opublikowane przez agencję *World of Work*⁸ dowiodły, że 58% przedstawicieli tego pokolenia ocenia siebie jako osoby kierujące się zasadami etyki. Przestrzeganie zasad moralnych jako element jego charakterystyki budzi kontrowersje – inni autorzy⁹ zwracają uwagę na wysoki relatywizm moralny tejże grupy osób.

⁴ E. Chester, *Młodzi w pracy. Jak zadbać o pracowników z pokolenia Y*, Helion, Gliwice 2006, s. 7.

⁵ *Pokolenie Y...*, op. cit., s. 7.

⁶ D. Bristow, D. Amyx, S. B. Castleberry, J. J. Cochran, *A cross-generational comparison of motivational factors in a sales career among gen x and gen y college students*, „Journal of Personal Selling & Sales Management” 2011, No. 31(1), s. 77–85; S. A Havlett, L. Sherbin, K. Sumberg, *How Gen Y & Boomers will reshape your agenda*, „Harvard Business Review” 2009, vol. 87, No. 7/8, s. 71–76.

⁷ A. M. Boardbridge, G. A. Maxwell, S. M. Ogden, *Students' view of retail employment: Key findings from generation Y's*, „International Journal of Retail and Distribution Management” 2007, No. 35, s. 982–992.

⁸ <http://us.randstad.com/content/aboutrandstad/knowledge-center/employer-resources/World-of-Work-2008.pdf> (dostęp: 2.10.2010).

⁹ W. Rodgers, S. Gago, *Cultural and ethical effects of managerial decisions: Examined in a throughput model*, „Journal of Business Ethics” 2001, No. 31, s. 355–367; B. Smith, *Who shall lead us? How cultural values and ethical ideologies guide among marketers' evaluations of the transformational manager-leader*, „Journal of Business Ethics” 2011, No. 100, s. 633–645; R. A. Van Meter, D. B. Grisaffe, R. B. Chonko, J. A. Roberts, *Generation Y's Ethical Ideology and Its Potential Workplace Implications*, „Journal of Ethics” 2013, No. 117, s. 93–103.

Stosunek do pracy

Pokolenie Y, zdaniem licznych autorów¹⁰, charakteryzuje duże zaangażowanie w pracę, dążenie do podejmowania intelektualnych wyzwań i większej autonomii w pracy, a także niski poziom lojalności wobec pracodawcy. Inni autorzy podkreślają dążenie do zachowania równowagi między życiem osobistym i troską o rozwój kariery zawodowej¹¹. Na uwagę zasługuje fakt, że przedstawiciele pokolenia Y wysoko cenią sobie udane życie rodzinne¹², a wykonując pracę zawodową, pragną w pełni uczestniczyć w wychowaniu dzieci; jednocześnie nie boją się utraty pracy. Ich motywacja i zaangażowanie w wykonywaną pracę jest wyższe niż pokolenia X¹³. Mają rozbudowane i niekiedy specyficzne oczekiwania wobec niej, interesuje ich elastyczny czas pracy, niewykonywanie jej za biurkiem, dynamicznie rozwijająca się organizacja, a także bardziej nastawieni są na same zadania niż ich realizację w wymaganych godzinach¹⁴. Duże znaczenie ma dla nich czytelna ścieżka szybkiego awansu na kierownicze stanowiska¹⁵.

Interesującą charakterystykę pokolenia Y ze względu na jego zasoby, cechy i preferencje przedstawili B. Karsh i C. Templin¹⁶.

¹⁰ Na przykład, B. M. Josiam i in., *An empirical study of the work attitudes of Generation Y college students in the USA: The case of hospitality and merchandising undergraduate majors*, „Journal of Services Research” 2009, No. 9, s. 5–30.

¹¹ E. S. W. Ng, L. Schweitzer, S. T. Lyons, *New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation*, „Journal of Business and Psychology” 2010, No. 25(2), s. 281–292; R. Zemke, C. Raines, B. Filipczak, *Generations at work: Managing the clash of veterans, boomers, Xers and Nexters in your workplace*, Amazon, New York 2000; K. W. Smola, C. D. Sutton, *Generational differences: Revisiting generational work values for a new millennium*, „Journal of Organizational Behavior” 2002, No. 23(S1), s. 363–382.

¹² R. Beaujot, *Earning and caring in Canadian families*, Broadview Press, Toronto 2000; H. Kwok, *The Generation Y's Working Encounter: A Comparative Study of Hong Kong and other Chinese Cities*, „Journal of Family and Economic Issues” 2012, No. 33, s. 231–249.

¹³ A. M. Boardbridge, G. A. Maxwell, S. M. Ogden, *Students' view...*, op. cit.; B. Kaifi, W. A. Nafei, N. M. Khanfar, M. M. Kaifi, *A Multigenerational Workforce: Managing and Understanding Millennials*, „International Journal of Business & Management” 2012, No. 7(24), s. 89–93.

¹⁴ J. Kubatova, A. Kukelkova, *Cultural Differences in the motivation of generation Y knowledge workers*, „Human Affairs” 2012, No. 24, s. 513.

¹⁵ C. N. Morgan, B. A. Ribbens, *Generational differences in the work place*, <http://www.midwestacademy.org/Proceedings/2006/papers/paper14.pdf> (dostęp: 19.09.2011).

¹⁶ B. Karsh, C. Templin, *Manager 3.0. A Millennial's Guide to Rewriting the Rules of Management*, Amacon, San Francisco 2013.

Tabela 1. Charakterystyka pokolenia Y

Zasoby	Cechy i preferencje
nastawienie na realizację celów	brak akceptacji mało budującej pracy
pozytywne nastawienie	ograniczona możliwość pracy z trudnymi osobami
pełne korzystanie ze zdobyczy technologii	brak doświadczenia
zdolność do podejmowania współpracy	zaufanie do siebie niezwiązane z kompetencjami
świadomość multikulturowa	niecierpliwość

Źródło: B. Karsh, C. Templin, *Manager 3.0. A Millennial's Guide to Rewriting the Rules of Management*, Amacon, San Francisco 2013, za: J. Kubatova, A. Kukelkova, *Cultural Differences in the motivation of generation Y knowledge workers*, „Human Affairs” 2012, No. 24, s. 513.

Charakterystyka dokonana poprzez zastosowanie kryteriów wyodrębnienia rozdzielnych kategorii wydaje się być jednak mało precyzyjna. Zdaniem jej autora, mająca dłuższy staż kadra kierownicza powinna uwzględniać wymienione właściwości w praktyce zarządzania.

Jak wskazują przytoczone charakterystyki, niektóre opinie autorów wypowiadających się na temat funkcjonowania przedstawicieli pokolenia Y, mimo pewnej zgodności, wykazują liczne kontrowersje, np. w zakresie indywidualizmu i tendencji do współpracy w zespołach pracowniczych, jak i lojalności wobec pracodawców.

Usiłując znaleźć uzasadnienie zaprezentowanego opisu pokolenia Y, N. Howe i W. Strauss¹⁷, jak również „Forbes”¹⁸, nawiązują do nadmiernie chroniącej postawy ich rodziców, którzy w przeszłości dbali o to, by ich dzieci doświadczały jak najmniej konfliktów, unikały ryzyka i trudności, a skupiały się raczej na osiągnięciu najwyższego poziomu wykształcenia. Ci sami autorzy wyrażają pogląd, że przedstawiciele pokolenia Y sprawdzają się w pracy zespołowej i raczej nie są indywidualistami. Odmienne stanowisko prezentują J. M. Twenge i J. D. Foster¹⁹, którzy badając studentów *college'u*, dopatrzyli się

¹⁷ N. Howe, W. Strauss, *Millennials go to college*, http://www.essortment.com/all/groundedtheory_rmnf.htm. (dostęp: 15.05.2016).

¹⁸ *More over baby boomers. The millennial generation has occupied wall street*, <http://www.forbes.com/sites/daveserchuk/2011/10/13/the-millennial-generation-hasoccupied-wall-street/> (dostęp: 18.10.2011).

¹⁹ J. M. Twenge, J. D. Foster, *Mapping the scale of the narcissism epidemic: Increases in narcissism 2001 – 2007 within ethnic groups*, „Journal of Research in Personality” 2008, No. 42, s. 1619–1622; idem, *Birth cohort increases in narcissistic personality traits among American college students 1982 – 2009*, „Social Psychological and Personality Science” 2010, vol. 42, s. 1619–1622.

o 30% więcej przejawów zachowań typowo narcystycznych wśród uczących się w 2006 niż w 1982 r.

Zdaniem licznych autorów, specyfika funkcjonowania przedstawicieli pokolenia Y wynika z faktu, że dorastanie jego reprezentantów przypadło na okres dużych przemian społecznych, ekonomicznych i technologicznych²⁰. Model rodziny uległ zmianie w kierunku relacji w większym stopniu bazującej na partnerstwie; dostępność określonych dóbr ekonomicznych stała się udziałem większej części społeczeństwa²¹. W sposób niewyobrażalny poszerzyła się możliwość korzystania z licznych aplikacji jako zdobywcy rozwoju technologii. Zwiększyła się mobilność²² i dostęp do edukacji²³.

Zdaniem K. Skarżyńskiej²⁴, przedstawiciele pokolenia Y podlegali swoistemu oddziaływaniu wychowawczemu idei wolności, swobody i wolnego wyboru pądocentryzmu zwłaszcza w rodzinach inteligentnych, w których miało miejsce wysokie wartościowanie autokreacji i indywidualizmu.

Dokonując uogólnienia, autorzy powyższego raportu²⁵ jako znaczącą charakterystykę pokolenia Y podkreślają też znaczenie lojalności wobec innych ludzi oraz wierność własnym wartościom i ideałom.

²⁰ L. Cennamo, D. Gardner, *Generational differences in work values, outcomes and person-organization values fit*, „Journal of Managerial Psychology” 2008, No. 23, s. 1119–1142; S. Lyons, *An exploration of generational values in life and at work*, „Dissertation Abstracts International” 2004, vol. 3462A, za: H. Kwok, op. cit., s. 232; J. M. Twenge, S. M. Campbell, *Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace*, „Journal of Managerial Psychology” 2008, No. 23, s. 862–877; M. Zhou, G. Cai, *Trapped in neglected corners of booming metropolis: residential patterns and marginalization of migration workers in Guangzhou*, [w:] *Urban China in transition*, ed. J. R. Logan, Blackwell Publishing, Oxford 2008, s. 226–249.

²¹ C. A. Martin, L. W. Turley, *Malls and consumption motivation: An exploratory examination of older Generation Y consumers*, „International Journal of Retail and Distribution Managing – Emerald” 2004, No. 32(10), s. 464–475; S. M. Noble, D. L. Haytko, J. Phillips, *What drives college-age Generation Y consumers?*, „Journal of Business Research – Elsevier” 2009, No. 62(6), s. 617–628.

²² T. Delaney, *Classical social theory: Investigation and application*, Pearson Education, New Jersey 2004, s. 118–119; P. C. Earley, M. Frez, *The transplanted executive*, Oxford University Press, New York 1997; M. Mc Crindle, E. Wolfinger, op. cit.; R. Zemke, C. Raines, B. Filipczak, op. cit.

²³ National Bureau of Statistic of China, *Number of postgraduates and students studying Abroad*, http://www.stats.gov.cn/tjsj/qtsj/shtjnj/2007/t20081124_402519721.htm (dostęp: 15.05.2016); R. Nagy, *Teaching generation Y*, „Acta University, Sapientiae, Social Analysis” 2012, 2(1), s. 97–110; F. B. Wood, *Preventing postparchment depression: A model of career counseling for college seniors*, „Journal of Employment Counseling” 2004, No. 41, s. 71–79.

²⁴ *Pokolenie Y...*, op. cit. s. 7.

²⁵ A. M. Boardbridge, G. A. Maxwell, S. M. Ogden, *Students' view...*, op. cit., s. 982–992, za: *Pokolenie Y...*, op. cit., s. 9

Do najczęściej formułowanych jego cech zalicza się jednak dążenie do awansu oraz chęć uczestniczenia w szkoleniach, ustawicznego uczenia się i troskę o własny rozwój zawodowy²⁶.

Polski wątek badań, zgodnie z danymi zawartymi w *Diagnozie społecznej 2009*²⁷, prowadzi do stwierdzenia, że osoby w wieku 18 – 29 lat częściej niż inne cenią sobie możliwości rozwoju zawodowego i szybkiego awansu, rzadziej natomiast wskazują na priorytet stabilności zatrudnienia i zgodności pracy z własnymi zainteresowaniami oraz kompetencjami.

Z drugiej strony praktyka gospodarcza jako egzemplifikacja ich bezpośrednich kontaktów z pracodawcami wskazuje, że polscy przedsiębiorcy w zróżnicowany sposób postrzegają oczekiwania absolwentów studiów – przedstawiciele pokolenia Y na rynku pracy, niejednokrotnie podkreślając ich niedostosowanie i brak rozumienia mechanizmów, które rządzą tym rynkiem. Z tego względu autorki niniejszego artykułu podjęły się zbadania postaw przedsiębiorców (poprzez uzyskanie ich opinii – sondaż diagnostyczny) wobec wykształconych przedstawicieli pokolenia Y. W postępowaniu sformułowano następujące problemy badawcze:

1. Jakie cechy, w opinii pracodawców, charakteryzują wykształconych przedstawicieli pokolenia Y?
2. Jakie są mocne strony w przedstawicieli pokolenia Y z punktu widzenia pracodawcy?
3. Jakie są słabe strony wykształconych przedstawicieli pokolenia Y z punktu widzenia pracodawcy?
4. Na czym polega niedostosowanie przedstawicieli pokolenia Y do aktualnie funkcjonującego rynku pracy?
5. Czy i w jakim stopniu ocena aktualnego poziomu współpracy z wykształconymi przedstawicielami pokolenia Y zależy od płci, stażu pracy, wielkości miejsca zamieszkania przedsiębiorców?
6. Jakie czynniki, w opinii przedsiębiorców, bezpośrednio utrudniają funkcjonowanie na rynku pracy przedstawicieli pokolenia Y mających wyższe wykształcenie?
7. Jakie działania, z punktu widzenia pracodawcy, powinny zostać podjęte, aby usprawnić współpracę z wykształconymi przedstawicielami pokolenia Y?

²⁶ E. S. W. Ng, L. Schweitzer, S. T. Lyons, op. cit.

²⁷ J. Czapiński, T. Panek, *Diagnoza społeczna 2009*, Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa 2009.

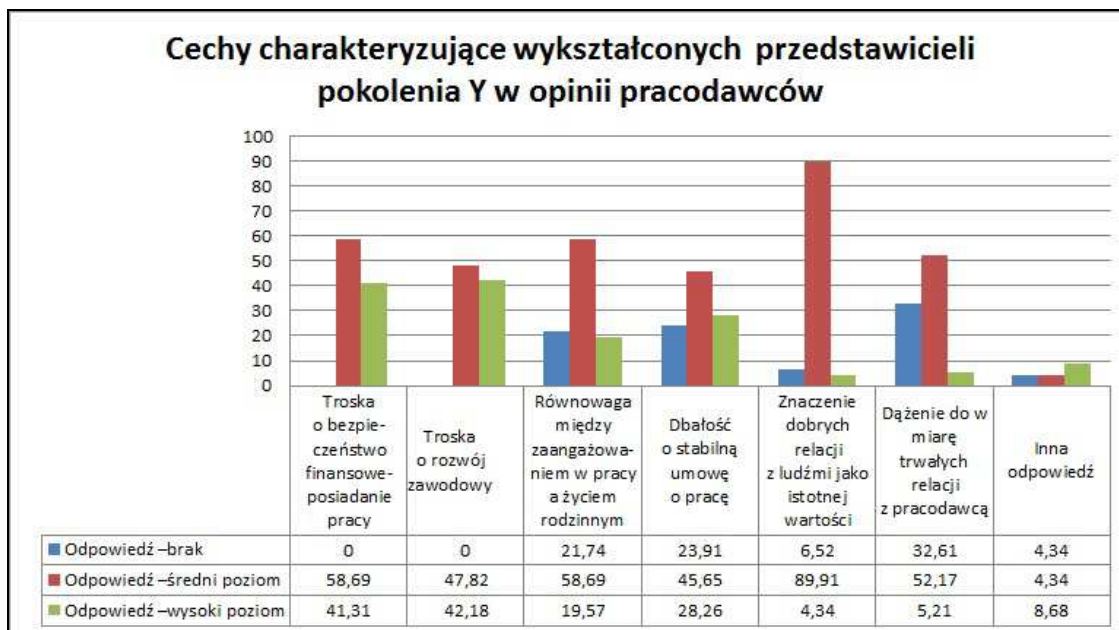
8. Jakie działania o charakterze scentralizowanym (poziom rozwiązań systemowych – inicjatywa ustawodawcy) należałoby podjąć, aby poprawić współpracę pracodawców z wykształconymi przedstawicielami pokolenia Y?

Organizacja i teren badań

W badaniu uczestniczyło 46 przedstawicieli pracodawców: właścicieli średnich firm handlowych, usługowo-handlowych, produkcyjno-handlowych i usługowych, którzy uczestniczyli w zajęciach na studiach podyplomowych w czterech uczelniach, w dwóch ośrodkach akademickich na terenie naszego kraju. Badania przeprowadzono w dwóch etapach: badań pilotażowych i badań właściwych. W pierwszym etapie uczestniczyło 25 przedsiębiorców, którzy tworzyli listę odpowiedzi na pytania wynikające ze sformułowanych problemów. Odpowiedzi osób badanych na poszczególne pytania zostały sklasyfikowane w pierwotnej wersji kwestionariusza, a następnie zamieszczone w specjalnie skonstruowanym kwestionariuszu (gdzie kompetentni sędziowie uznali, że zostały przytoczone przez co najmniej 51% osób), który zawierał każdorazowo po cztery odpowiedzi do każdego problemu oraz odpowiedź sugerowaną przez osobę badaną, a więc łącznie 40 pozycji. Jego rzetelność, mierzona współczynnikiem alfa Cronbacha, wynosiła 0,71. W drugim etapie badań osoby wybierały opinie, z którymi się zgadzali, choć wybór nie miał charakteru wypowiedzi, która wyklucza pozostałe. Odpowiedzi osób badanych były pogłębiane w trakcie bezpośredniej rozmowy.

Wyniki badań

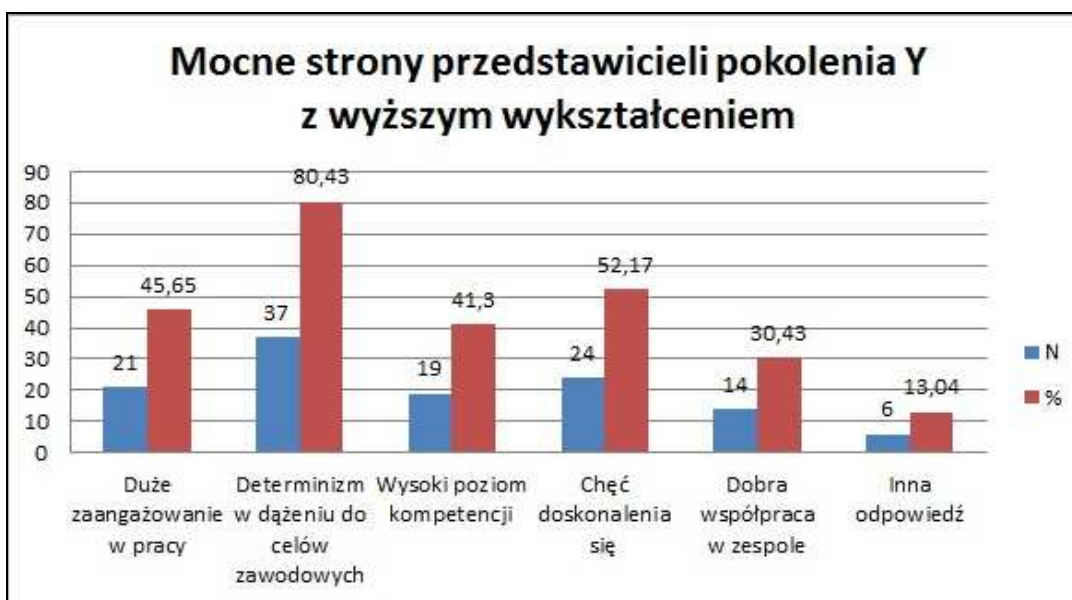
Wyniki wykazały zróżnicowanie odpowiedzi przedsiębiorców obejmujące charakterystykę przedstawicieli pokolenia Y posiadających wyższe wykształcenie. Osoby badane określały poziom natężenia typowanych cech.



Schemat 1. Cechy charakteryzujące wykształconych przedstawicieli pokolenia Y

Źródło: opracowanie własne.

Uzyskane dane wskazują, że najistotniejszym motywem działania pokolenia Y w opinii pracodawców jest troska o rozwój zawodowy, a następnie bezpieczeństwo finansowe rozumiane w kontekście posiadania pracy. Do charakteryzujących to pokolenie czynników, które uplasowały się na średnim poziomie, należą znaczenie dobrych relacji z ludźmi jako istotnej wartości i zachowanie równowagi między zaangażowaniem w pracę a życiem rodzinnym.



Schemat 2. Mocne strony przedstawicieli pokolenia Y z wyższym wykształceniem

Źródło: opracowanie własne.

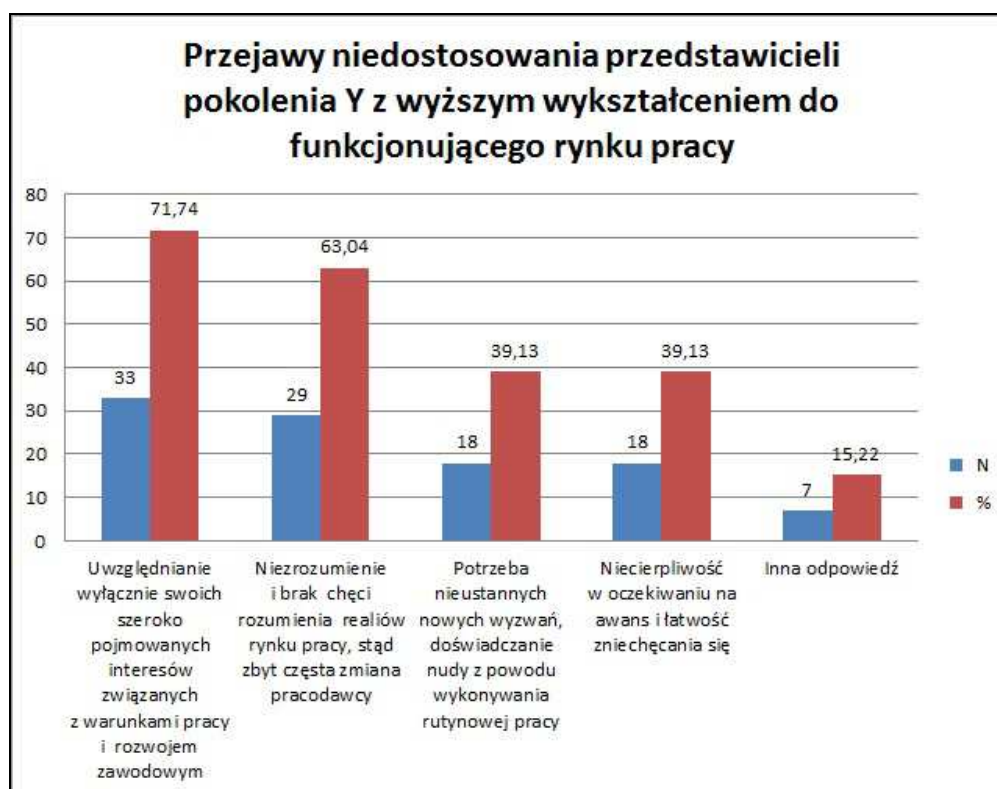
Za mocne strony wykształconych przedstawicieli pokolenia Y przedsiębiorcy uznali determinację w dążeniu do celu i chęć doskonalenia się.



Schemat 3. Słabe strony wykształconych przedstawicieli pokolenia Y

Źródło: opracowanie własne.

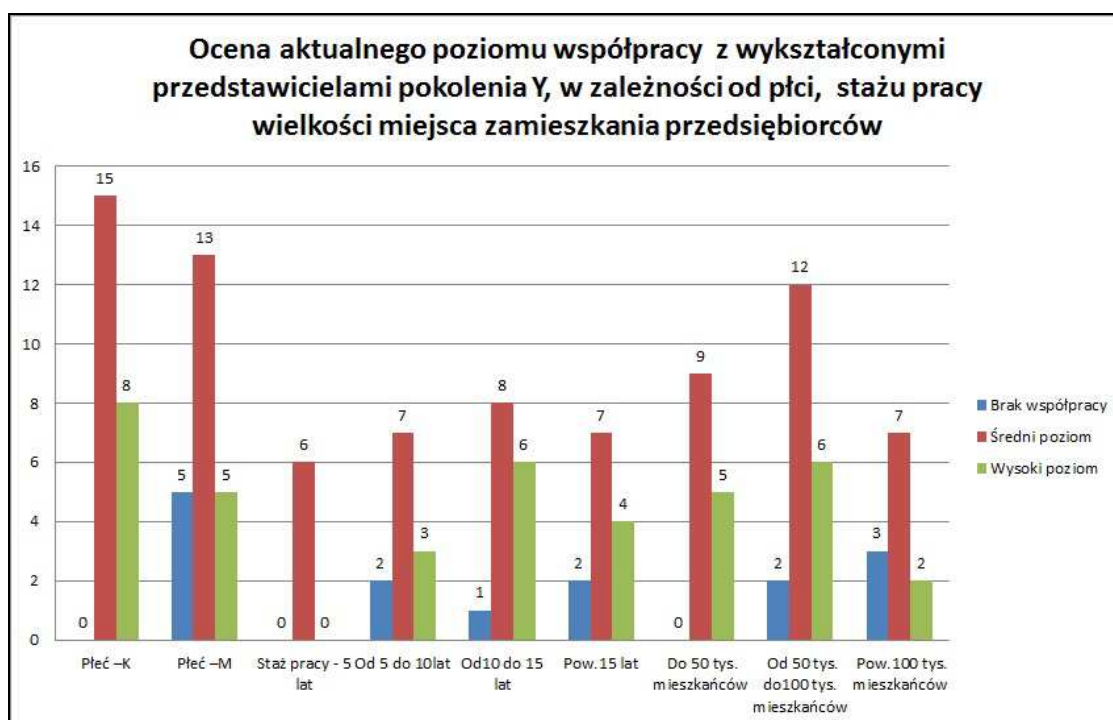
Słabą stroną jest niecierpliwość w oczekiwaniu na awans zawodowy oraz niewielkie doświadczenie zawodowe i niewystarczająca lojalność wobec pracodawców.



Schemat 4. Przejawy niedostosowania przedstawicieli pokolenia Y z wyższym wykształceniem do funkcjonującego rynku pracy

Źródło: opracowanie własne.

Wypowiadając się na temat niedostosowania przedstawicieli pokolenia Y do funkcjonującego rynku pracy, pracodawcy najczęściej wskazywali kierowanie się przez absolwentów własnym interesem oraz niezrozumienie realiów rynku pracy, które może być rozumiane (efekt wywiadów pogłębionych) jako brak dojrzałości życiowej. Sytuacja ta może wynikać z przyjętej, niekiedy nieobiektywnej, perspektywy oceny funkcjonowania młodych pracowników, w stosunku do których przyjęto, że troska o własne interesy jest naganna. Ponadto, niejasne wydaje się niepełne rozumienie realiów rynku przez udzielających wypowiedzi pracodawców. Wywiady pogłębione wykazały, że zazwyczaj chodzi o rozbudowane, niekiedy nierealne oczekiwania absolwentów uczelni, które można spełniać wówczas, kiedy przedsiębiorstwo jest w dobrej kondycji finansowej i (lub) rezygnuje z inwestowania w dalszy rozwój.

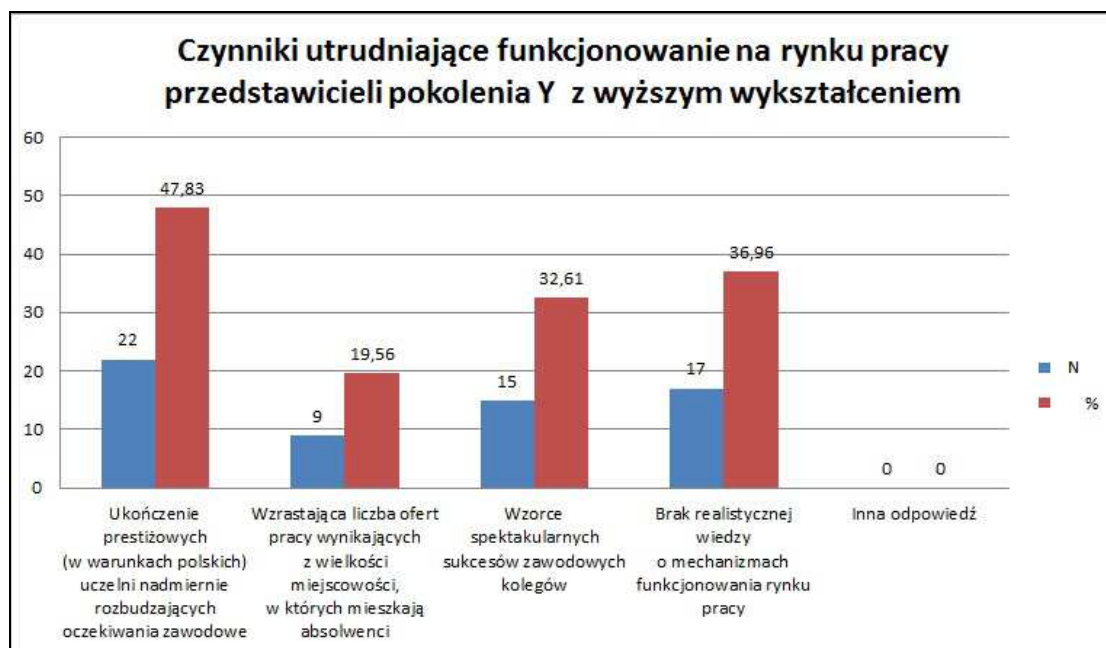


Schemat 5. Ocena aktualnego poziomu współpracy z wykształconymi przedstawicielami pokolenia Y w zależności od płci, stażu pracy i wielkości miejsca zamieszkania przedsiębiorców

Źródło: opracowanie własne.

Uzyskane dane wykazały istnienie statystycznie istotnej zależności między płcią przedsiębiorców a oceną poziomu współpracy z absolwentami uczelni –

przedstawicielami pokolenia Y²⁸. Postawy kobiet wobec tej współpracy okazały się pozytywniejsze. Sytuacja ta może wynikać z bardziej życzeniowego i nacechowanego emocjami postrzegania analizowanej grupy osób niż w wypadku mężczyzn²⁹ i nastawienia kobiet na dostrzeganie pozytywnych przejawów zaangażowania w pracę młodych ludzi. Podobnej zależności nie stwierdzono między oceną poziomu współpracy a stażem pracy pracodawców i wielkością miejscowości, w których prowadzą oni swoją działalność.



Schemat 6. Czynniki utrudniające funkcjonowanie na rynku pracy przedstawicieli pokolenia Y z wyższym wykształceniem

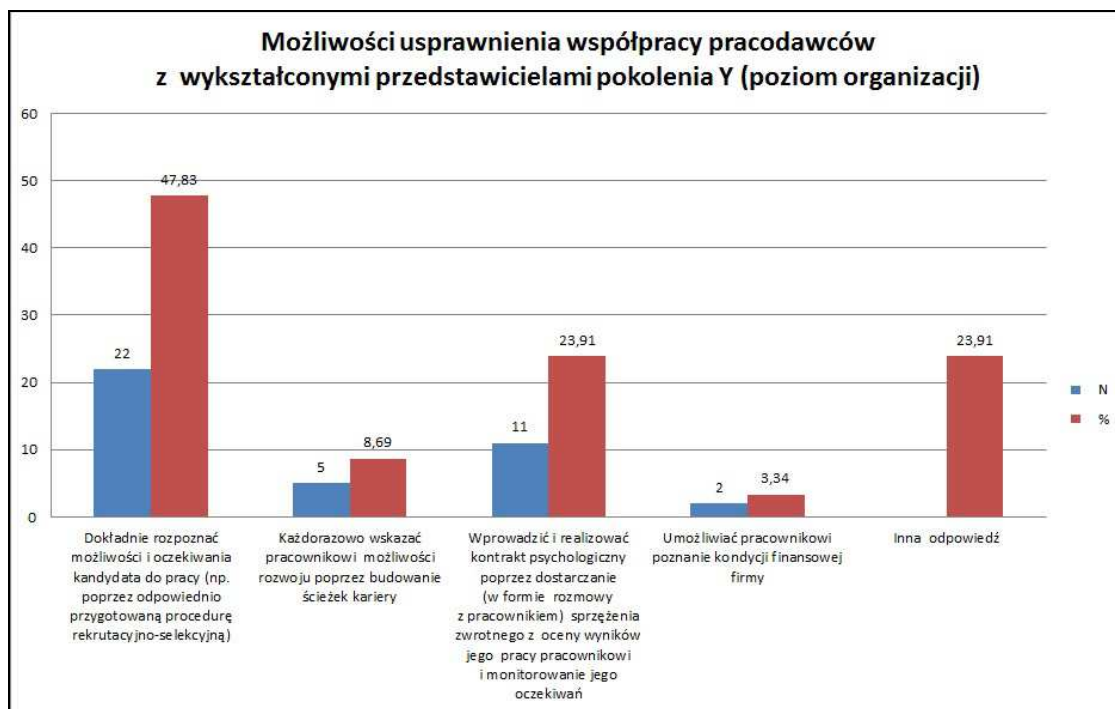
Źródło: opracowanie własne.

Badani przedsiębiorcy winę za zaistniałą sytuację najczęściej upatrują w nadmiernym, nierealistycznym rozbudowywaniu oczekiwań absolwentów prestiżowych uczelni w naszym kraju. Przeprowadzone wywiady wykazały prezentowane przez uczelnie podejście marketingowe do warunków przyszłej pracy, trudne do spełnienia obietnice, które przypuszczalnie pozwalają uczelniom łatwiej pozyskać studentów. Konsekwencją takich akcji promocyjnych jest zbyt

²⁸ Zależność między płcią pracodawcy a oszacowanym poziomem współpracy badano za pomocą testu chi kwadrat Pearsona przy scaleniu dwóch kategorii (średni i wysoki poziom współpracy). Przy $df = 2$, wynosiła 21,28, istotna na poziomie istotności $p < 0,381$.

²⁹ R. S. Hedge, *The relationship between coping styles and gender, age, self-efficacy, self-esteem, and desirability of control among Indian college students*, ProQuest Dissertation Publishing, Indiana University, Bloomington 1995.

optymistyczne nastawienie kandydatów do pracy i ich wiara w omalże nieograniczone możliwości znalezienia atrakcyjnego zatrudnienia.

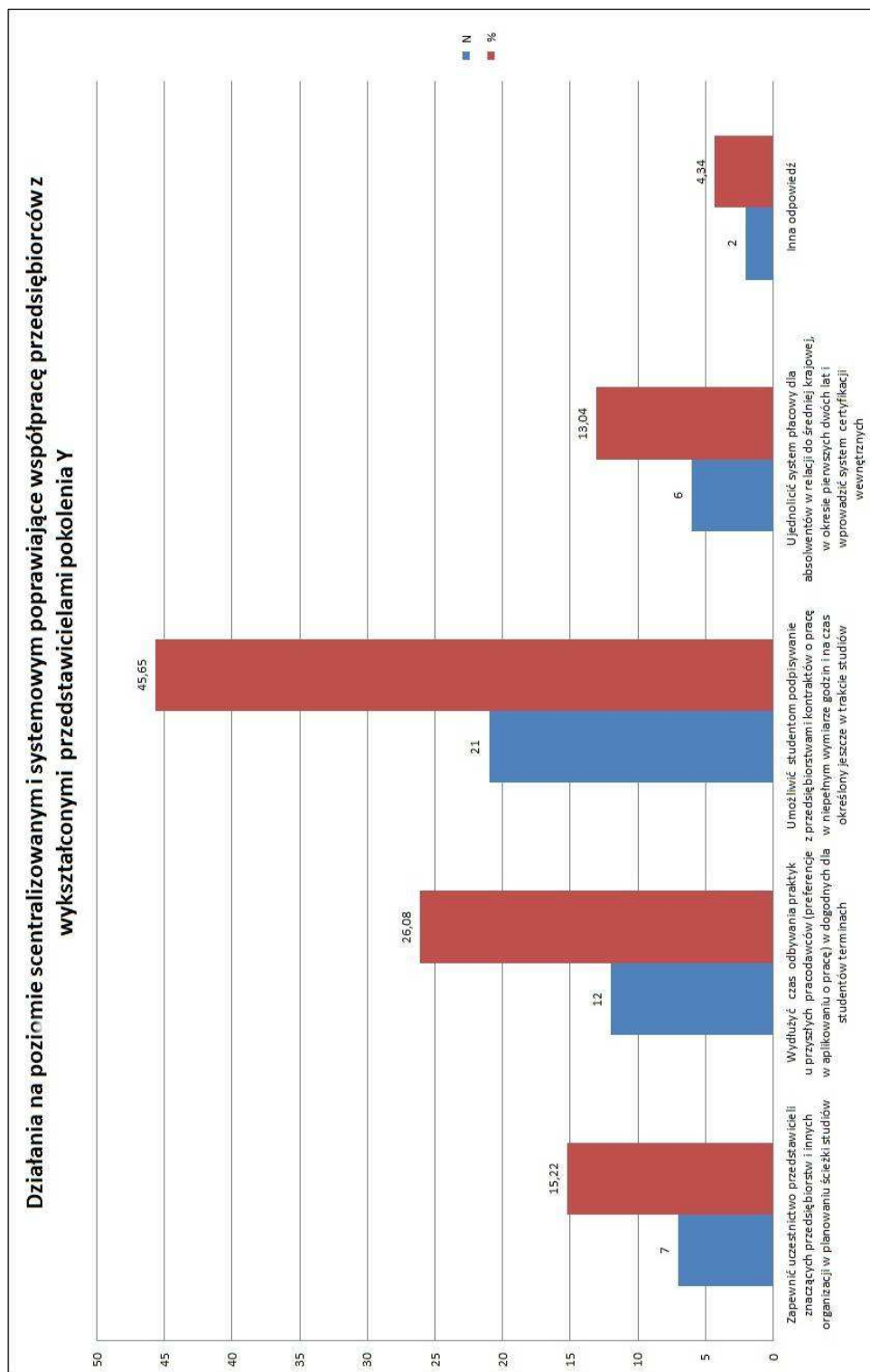


Schemat 7. Możliwości usprawnienia współpracy pracodawców z wykształconymi przedstawicielami pokolenia Y (poziom organizacji)

Źródło: opracowanie własne.

Refleksję wzbudza fakt, że analizując możliwości usprawnienia współpracy z absolwentami uczelni, niespełna 48% pracodawców jako skuteczne działanie zapobiegające ewentualnym problemom we współpracy podawało przeprowadzenie rekrutacji pod kątem spełnienia ustalonych przez siebie wymagań. Stanowisko to potwierdziły wypowiedzi badanych uzyskane w trakcie wywiadów pogłębionych. Wskazuje ono na jednostronne podejście do przyczyn trudności i chęć wymuszenia dostosowania się przedstawicieli pokolenia Y do ich własnych wymagań.

Rozważając możliwość podjęcia działań systemowych zmierzających do usprawnienia wzajemnej współpracy absolwentów uczelni – przedstawicieli pokolenia Y i pracodawców, osoby badane najczęściej podawały propozycję umożliwienia wcześniejszego przystąpienia kandydatów do pracy i jej wykonywanie na podstawie elastycznych form zatrudnienia oraz zróżnicowanych rodzajów umów zakładających możliwość wycofania się z nich przez obie strony. Propozycja ta wydaje się godna przeanalizowania i rozważenia pod kątem możliwości jej zastosowania w praktyce. Pozwala bowiem na to, aby absolwenci jeszcze w trakcie nauki zweryfikowali swoje oczekiwania związane z przyszłą pracą, przedsiębiorcom natomiast umożliwia rozpoznanie i ocenę przydatności do pracy przyszłych pracowników.



Schemat 8. Działania na poziomie scentralizowanym i systemowym poprawiające współpracę przedsiębiorców z wykształconymi przedstawicielami pokolenia Y

Źródło: opracowanie własne.

Reasumując, w opinii pracodawców wykształceni przedstawiciele pokolenia Y charakteryzują się chęcią doskonalenia zawodowego. Za mocne ich strony uznano determinację w realizacji celów zawodowych, za słabe – niecierpliwość w dążeniu do awansu w miejscu pracy i niewielkie doświadczenie zawodowe. Jako główne przyczyny niedostosowania przedstawicieli omawianego pokolenia podawano ich egoistyczne nastawienie, upatrywanie w funkcjonowaniu zawodowym wyłącznie swojego interesu przy braku niezbędnej wiedzy i (lub) nierozumieniu realiów rynku pracy.

W wyniku analizy statystycznej stwierdzono, że kobiety pracodawcy pozytywniej niż mężczyźni oceniają poziom współpracy z pracownikami absolwentami uczelni. Jednocześnie taka zależność oceny nie wystąpiła w odniesieniu do stażu pracy przedsiębiorców i wielkości miejscowości, w których prowadzą oni swą działalność.

W kierunku poprawy wzajemnych relacji między wykształconymi przedstawicielami pokolenia Y a pracodawcami

Oprócz zaproponowanych przez pracodawców koncepcji usprawnienia współpracy z wykształconymi przedstawicielami pokolenia Y wskazane byłoby wprowadzenie następujących czynników i praktyk związanych z zarządzaniem:

- kontraktu psychologicznego;
- realistycznych ścieżek kariery zawodowej;
- otwartych, transparentnych relacji;
- autentycznego stylu kierowania.

Kontrakt psychologiczny jest pierwszym znaczącym krokiem na drodze budowania zaufania między pracownikami wiedzy a pracodawcą, gdyż nie wynika ze świadomości konsekwencji niedotrzymania tej umowy, ale jest efektem identyfikacji pracownika z organizacją, a także troski pracodawcy o niego³⁰. Tym samym stanowi podstawę i warunek osiągnięcia najwyższego poziomu wzajemnego zaufania odwołującego się do emocjonalnych więzi między podmiotami³¹. Zaufanie to z kolei pojawia się jako efekt wzajemnego rozumienia, akceptacji intencji, rozpoznania potrzeb i dążeń drugiej strony. Natomiast zrozumienie stanowi rezultat skutecznego wzajemnego reprezentowania swoich interesów. Warunkiem funkcjonowania relacji utworzonych na podstawie kontraktu psychologicznego staje się ustawiczne prowadzenie dialogu oraz wielo-

³⁰ S. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2001, s. 157–162.

³¹ J. R. Dunn, M. E. Schweitzer, *Feeling and Believing. The influence of emotions trust*, „Journal of Personality and Social Psychology” 2005, vol. 88, s. 736–748.

krotne uzgadnianie wzajemnych oczekiwań pracodawców i przedstawicieli pokolenia Y. Oczekiwania te mają charakter dynamiczny. Tradycyjny kontrakt psychologiczny może być utrzymany wyłącznie w sytuacji zachowania w miarę stabilnej równowagi wzajemnych zobowiązań.

W relacji pracownik (w omawianym przypadku przedstawiciel pokolenia Y) – pracodawca istotnym aspektem kontraktu psychologicznego, który nie jest umową cywilnoprawną ani aktem formalnoprawnym, lecz świadomie wypowiedzianym, jest wzajemne zaufanie między stronami³². Przyjmując, że kontrakt psychologiczny, który spełnia pokładane w nim nadzieje, opiera się na zasadzie dostosowania się pracodawcy do indywidualnych oczekiwań pracowników, wzajemnych korzyści, dobrowolnej decyzji obu stron i wzajemnej lojalności, może być rozpatrywany jako specyficzna płaszczyzna dialogu między pracodawcą a przedstawicielem pokolenia Y. Stanowi bowiem:

- źródło wiedzy o wzajemnych oczekiwaniach pracowników i przedstawicieli przedsiębiorstwa, ponieważ daje możliwość otwartego prezentowania interesów obu stron;
- sposób niwelowania ewentualnych rozbieżności – jako wynik niepisanej umowy między stronami; narzędzie budowania zaufania w organizacji³³.

Projektowanie **ścieżki kariery** sprowadza się do ustalenia przez pracownika kolejności obejmowania poszczególnych stanowisk pracy, na których będzie on musiał pracować w celu zdobycia dostatecznie dużego doświadczenia i kwalifikacji predysponujących go w przyszłości do objęcia w organizacji stanowisk kierowniczych³⁴. Ustalenie ścieżki kariery zawodowej sprowadza się do dwóch rodzajów aktywności – planowania kariery (*carrer planning*) i rozwoju w zakresie modyfikacji wykonywanej pracy (*job progression*)³⁵. Zaplanowanie ścieżki pomaga pracownikom zidentyfikować własne możliwości, wartości, cele, mocne i słabe strony. Rozwój w zakresie wykonywanej pracy umożliwia z kolei pracownikowi zdobycie niezbędnego w pracy doświadczenia, zrealizowanie wspomnianych celów i zdobycie wartości, wykorzystanie swoich mocnych stron i zminimalizowanie własnych ograniczeń. Planowanie i realizacja ścieżki kariery wymaga uwzględniania potrzeb zarówno jednostki, jak i organizacji.

³² R. Bokacki, *Leadership Tool Box: style przewodzenia*, „Personel i Zarządzanie” 2008, nr 11, s. 46–48.

³³ F. D. Schooman, R. C. Mayer, *An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present and Future*, „Academy of Management Review” 2007, vol. 32, No. 2, s. 344–354.

³⁴ G. Bartkowiak, *Orientacja nastawiona na rozwój i uczenie się osób zatrudnionych w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1999, s. 89.

³⁵ Ibidem, s. 87

Wzajemne oczekiwania powinny zostać zrelatywizowane; muszą uwzględniać interesy obu stron i być realistyczne.

Kolejnym elementem jest **uproszczenie i udrożnienie kanałów komunikacji**, które wiąże się z większą dostępnością bezpośrednich kontaktów pracowników współpracujących ze sobą, kadrami kierowniczą i zarządem przedsiębiorstwa, jednak wymaga także dojrzałości emocjonalnej ze strony pracowników, ich poczucia współodpowiedzialności za osiągnięte efekty organizacyjne, wzajemnej życzliwości i wysokiej dyscypliny wewnętrznej. Udrożnienie kanałów komunikacyjnych pociąga za sobą rezygnację z przestrzegania sformalizowanych procedur w skutecznym rozwiązywaniu problemów i realizacji zadań zawodowych. Mimo że formalizacja i standaryzacja działań w organizacji prowadzi do racjonalizacji podejmowanych działań, to w przypadku pracowników – przedstawicieli pokolenia Y może kreować sztywność i inercyjność, a w skrajnych przypadkach może tłumić ich inicjatywę.

Koncepcja **autentycznego przywództwa** z kolei jest głęboko zakorzeniona w psychologii pozytywnej i skupia się głównie na poszczególnych elementach przywództwa pozwalających na rozwój pracownika i przywódcy³⁶. B. J. Avolio i W. L. Gardner definiują taki rozwój jako proces, który następuje dzięki (...) *pozytywnym psychologicznym kompetencjom przywódcy i pozostałych członków organizacji, prowadzącym do większej samoświadomości oraz kształtowania pozytywnych zachowań u przywódcy oraz jego podwładnych*³⁷. Zdaniem tych autorów autentyczni przywódcy (...) *wiedzą, kim są i w co wierzą* (...)³⁸. Podstawą takiej perspektywy zorientowanej na autentyczność stała się koncepcja M. H. Kernisa³⁹ dotycząca „optymalnej samooceny”⁴⁰.

³⁶ F. Luthans, B. J. Avolio, *Authentic Leadership: A positive development approach*, [w:] *Positive organizational scholarship*, red. K. S. Cameron, J. E. Dutton, R. E. Quinn, Barrett – Koeher, San Francisco 2003, s. 241–261.

³⁷ B. J. Avolio, W. L. Gardner, *Authentic leadership development: getting to the root, of positive forms of leadership*, „The Leadership Quarterly” 2005, No. 16, s. 12. Zob. także: F. Luthans, B. J. Avolio, op. cit.; B. J. Avolio, F. Walumbwa, T. J. Weber, *Leadership Current Theories, Research and Future Directions*, „Annual Review of Psychology” 2009, vol. 60.

³⁸ B. J. Avolio, W. L. Gardner, op. cit., s. 13.

³⁹ M. H. Kernis, *Toward a conceptualization of optimal self-esteem*, „Psychology Enquiry” 2003, No.14, s. 1–26.

⁴⁰ Założenia koncepcji autentycznego przywództwa zostały szerzej omówione przez współautorkę niniejszego artykułu – G. Bartkowiak we wcześniejszej publikacji. G. Bartkowiak, *Koncepcja zarządzania dyskretnego w odniesieniu do pracowników wiedzy i uzdolnionych pracowników*, [w:] *Kulturowe uwarunkowania kreowania wiedzy i innowacji w organizacjach*, red. A. Zakrzewska-Bielawska, S. Flaszewska, Instytut Związków Zawodowych, Warszawa 2014, s. 47–60.

W odniesieniu do wykształconych przedstawicieli pokolenia Y przywódca sprawuje funkcje zarządcze w sposób ograniczający kontrolę i charakteryzuje się (...) *transparentnością i konsekwencją w działaniu, zgodnie z wyznawanymi wartościami*. Ponadto jest on silnie skoncentrowany na doskonaleniu swoich pozytywnych cech, takich jak zaufanie, optymizm, nadzieja, pewność siebie. Cechy te odgrywają kluczową rolę w jego rozwoju indywidualnym, a także całego zespołu i organizacji⁴¹. Warunkiem transparentności i stałości zachowania jest spójne i zintegrowane funkcjonowanie we wszystkich obszarach życia. Jak podkreślają autorzy, nie można być autentycznym, wówczas gdy w zależności od sytuacji (obowiązki zawodowe, życie rodzinne itp.) przywdziewa się coraz to inną maskę. Inni badacze⁴² twierdzą, że autentyczne zachowania są konsekwencją oddziaływania prawdziwego „ja” przywódcy, odzwierciedlanego w jego przekonaniach i uczuciach, niezależnych od wpływu otoczenia i nacisków innych osób. Transparentność przywódcy wiąże się z jego wysokim poziomem otwartości, jawności i zaufania w bliskich relacjach.

Można oczekiwać, że wprowadzenie zaprezentowanych elementów w zarządzaniu wykształconymi przedstawicielami pokolenia Y może przyczynić się do poprawy ich wizerunku w opinii pracodawców i generalnie do polepszenia ich wzajemnej współpracy.

Bibliografia

- Aronson E., Akert R. M., Wilson D. T., *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Zysk i S-ka, Poznań 2012.
- Avolio B.J., *Leadership development in balance: Made/born*, Lawrence Earlbaum Associates, Mahwah, New Jersey 2005.
- Avolio B. J., Gardner W. L., *Authentic Leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership*, „The Leadership Quarterly” 2005, No. 16.
- Avolio B. J., Walumbwa F., Weber T. J., *Leadership Current Theories, Research and Future Directions*, „Annual Review of Psychology” 2009, vol. 60.
- Bartkowiak G., *Niepełnosprawni w przemysłowych zakładach pracy*, Wydawnictwo Instytutu Związków Zawodowych, Warszawa 1988.
- Bartkowiak G., *Orientacja nastawiona na rozwój i uczenie się osób zatrudnionych w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1999.

⁴¹ F. Luthans, B. J. Avolio, op. cit.; M. E. P. Seligman, *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*, Free Press, New York 2002.

⁴² W. L. Gardner, B. J. Avolio, F. Luthans, *Can you see the real me? A self based model of authentic leader and follower development*, „The Leadership Quarterly” 2005, No. 16, s. 343–372.

- Beaujot R., *Earning and caring in Canadian families*, Broadview Press, Toronto 2000.
- Bokacki R., *Leadership Tool Box: style przewodzenia*, „Personel i Zarządzanie” 2008, nr 11.
- Cennamo L., Gardner D., *Generational differences in work values, outcomes and person-organization values fit*, „Journal of Managerial Psychology” 2008, No. 23.
- Chester E., *Młodzi w pracy. Jak zadbać o pracowników z pokolenia Y*, Helion, Gliwice 2006.
- Czapiński J., Panek T., *Diagnoza społeczna 2009*, Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa 2009.
- Delaney T., *Classical social theory: Investigation and application*, Pearson Education, New Jersey 2004.
- Dunn J. R., Schweitzer M. E., *Feeling and Believing. The influence of emotions trust*, „Journal of Personality and Social Psychology” 2005, vol. 88.
- Earley P. C., Frez M., *The transplanted executive*, Oxford University Press, New York 1997.
- Gardner W. L., Avolio B. J., Luthans F., *Can you see the real me? A self based model of authentic leader and follower development*, „The Leadership Quarterly” 2005, No. 16.
- Hedge R. S., *The relationship between coping styles and gender, age, self-efficacy, self-esteem, and desirability of control among Indian college students*, ProQuest Dissertation Publishing, Indiana University, Bloomington 1995.
- Josiam B. M. i in., *An empirical study of the work attitudes of Generation Y college students in the USA: The case of hospitality and merchandising undergraduate majors*, „Journal of Services Research” 2009, No. 9.
- Kaifi B., Nafei W. A., Khanfar N. M., Kaifi M. M., *A Multigenerational Workforce: Managing and Understanding Millennials*, „International Journal of Business & Management” 2012, No. 7(24).
- Karsh B., Templin C., *Manager 3.0.A. Millennial's Guide to Rewriting the Rules of Management*, Amacon, San Francisco 2013.
- Kernis M. H., *Toward a conceptualization of optimal self-esteem*, „Psychology Enquiry” 2003, No. 14.
- Kubatova J., Kukulkova A., *Cultural Differences in the motivation of generation Y knowledge workers*, „Human Affairs” 2012, No. 24.
- Kwok H., *The Generation Y's Working Encounter: A Comparative Study of Hong Kong and other Chinese Cities*, „Journal of Family and Economic Issues” 2012, No. 33.
- Luthans F., Avolio B. J., *Authentic Leadership: A positive development approach*, [w:] red. K. S. Cameron, J. E. Dutton, R. E. Quinn, *Positive organizational scholarship*, Barrett-Koehler, San Francisco 2003.
- Martin C. A., Turley L. W., *Malls and consumption motivation: An exploratory examination of older Generation Y consumers*, „International Journal of Retail and Distribution Managing – Emerald” 2004, No. 32(10).
- McCrandle M., Wolfinger E., *The ABC of XYZ: Understanding the Global generations*, University of New South Wales, Sydney 2009.

- Noble S. M., Haytko D. L., Phillips J., *What drives college-age Generation Y consumers?*, „Journal of Business Research – Elsevier” 2009, No. 62(6).
- Ng E. S. W., Schweitzer L., Lyons S. T., *New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation*, „Journal of Business and Psychology” 2010, No. 25(2).
- Robbins S., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2001.
- Schooman F. D., Mayer R. C., *An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present and Future*, „Academy of Management Review” 2007, vol. 32, No. 2.
- Seligman M. E. P., *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*, Free Press, New York 2002.
- Smola K. W., Sutton C. D., *Generational differences: Revisiting generational work values for a new millennium*, „Journal of Organizational Behavior” 2002, No. 23 (S1).
- Twenge J. M., Campbell S. M., *Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace*, „Journal of Managerial Psychology” 2008, No. 23.
- Twenge J. M., Foster J. D., *Mapping the scale of the narcissism epidemic: Increases in narcissism 2001 – 2007 within ethnic groups*, „Journal of Research in Personality” 2008, No. 42.
- Twenge J. M., Foster J. D., *Birth cohort increases in narcissistic personality traits among American college students 1982 – 2009*, „Social Psychological and Personality Science” 2010, No. 42.
- Tyler K., *The tethered generation*, „Human Resources Magazine” 2007, No. 52.
- Zemke R., Raines C., Filipczak B., *Generations at work: Managing the clash of veterans, boomers, Xers and Nexters in your workplace*, Amazon, New York 2000.
- Zhou M., Cai G., *Trapped in neglected corners of booming metropolis: residential patterns and marginalization of migration workers in Guangzhou*, [w:] *Urban China in transition*, red. J. R. Logan, Blackwell Publishing, Oxford 2008.

Netografia

- More over baby boomers. The millennial generation has occupied wall street*, <http://www.forbes.com/sites/daveserchuk/2011/10/13/the-millennial-generation-hasoccupied-wall-street/> (dostęp: 18.10.2011).
- Howe N., Strauss W., *Millennials go to college*, http://www.essortment.com/all/groundedtheory_rmnf.htm (dostęp: 15.05.2016).
- Morgan C. N., Ribbens B. A., *Generational differences in the work place*, <http://www.midwestacademy.org/Proceedings/2006/papers//paper14.pdf> (dostęp: 19.09.2011).
- National Bureau of Statistic of China, *Number of postgraduates and students studying Abroad*, http://www.stats.gov.cn/tjsj/qtsj/shtjnj/2007/t20081124_402519721.htm (dostęp: 15.05.2016).

Pokolenie Y: potrzeby i nawyki wpływające na dzielenie się wiedzą. Raport podsumowujący badania prowadzone w ramach projektu „Ucząca się organizacja 2.0” realizowanego przez portal Interia.pl oraz Wszechnicę Uniwersytetu Jagiellońskiego, http://www.wszechnica.uj.pl/_public/temp/Zalaczniki/dzielenie_sie_wiedza-raport.pdf (dostęp: 15.05.2016).

Summary

Business attitudes towards members of Gen Y functioning of the labor market

The inspiration that prompted the authoress of this article to take up the issue of the confrontation was the opinion of representatives of generation Y the views of employers, owners of small medium sized businesses, self-employed for at least five years, regarding their opinions on the representatives of generation Y as employees.

The elaboration is moving the issue of work attitudes representatives of generation Y, the considered from the perspective of employers.

The article is composed of two parts: a synthetically presented theoretical discusses opinions to representatives of generation Y and mostly how they function in their workplaces and empirical aimed to know the attitudes of employers towards the representatives of generation Y in the labor market and in particular the organization and what actions should be taken from the perspective of the organization and the wider system and lying in the competence of the legislature to improve their cooperation with representatives of the generation Y. The study involved 46 owners of medium-sized companies, with more than 50 employees, have their own business for at least five years. The results showed concentrate on his career, and low loyalty towards the employer.

keywords: attitudes toward academic teachers, representatives of Y generation

słowa kluczowe: postawy wobec nauczycieli akademickich, przedstawiciele pokolenia Y