

## Sylwia Stachowska

# Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Y wobec pracy i pracodawcy

Pokoleniem Y nazywana jest generacja młodych ludzi, w wieku 20-30 lat (urodzonych po roku 1980), która dorastała w warunkach gospodarki wolnorynkowej i w dobie rozwoju nowoczesnych technologii, a obecnie wkracza na rynek pracy i w ciągu najbliższych lat stanie się jego siłą napędową. Specyficzne cechy, potrzeby, wartości i oczekiwania przedstawicieli nowej generacji wymagają zmiany w podejściu do nich jako do pracowników i stosowania odmiennych od tradycyjnych sposobów kierowania ludźmi. Poznanie i zrozumienie podejścia reprezentantów generacji Y do pracy zawodowej mogą umożliwić organizacjom konstruowanie motywacyjnych ofert zatrudnienia i budowanie zaangażowania młodych pracowników. Celem prezentowanych badań była identyfikacja oczekiwań przedstawicieli pokolenia Y wobec pracy zawodowej oraz pracodawcy.

**Słowa kluczowe:** pokolenie Y (*Generation Y*), oczekiwania wobec pracy (*expectations towards work*), motywowanie do pracy (*work motivation*)

## Wstęp

Współczesny rynek pracy ulega ciągłym zmianom. Decydują o tym nie tylko uwarunkowania gospodarcze, ale również – a może przede wszystkim – zróżnicowana struktura osób aktywnych zawodowo. Miejsce na rynku pracy znajdują pracownicy w różnym wieku, o odmiennych umiejętnościach, doświadczeniu, a także mentalności społecznej. Taka koegzystencja dwóch lub trzech pokoleń jest zjawiskiem naturalnym, towarzyszącym ludziom i społeczeństwom od zarania dziejów. Wiek XXI przyniósł jednak coś nowego – na rynku pracy znalazły się równocześnie aż cztery pokolenia.

Wyróżnianie pokoleń jest kwestią przyjętej konwencji i w różnych wypadkach może budzić wątpliwości. W literaturze przedmiotu znaleźć można różnorodne klasyfikacje generacji, które różnią się od siebie zarówno przyjętym nazewnictwem, jak i datami

oznaczającymi lata urodzin przedstawicieli danego pokolenia. Najczęściej jednak wskazywane są cztery następujące generacje [Lain-Kennedy, 2007, s. 186]:

- 1) *Veterans (Radio Babies, The Silent Generations)* – urodzeni w latach 1930-1945,
- 2) *Baby Boomers* – urodzeni w latach 1946-1969,
- 3) *Generation X (Baby Busters)* – urodzeni w latach 1970-1979,
- 4) *Generation Y (Millennials)* – urodzeni po roku 1980.

Jeśli chodzi o najmłodsze pokolenie, to nie ma jednomyślności co do kolejnej zmiany generacyjnej. Najogólniej można przyjąć, że jest to rok 2000 [Shepard, 2006, s. 13].

Niektórzy autorzy podkreślają, że termin „pokolenie Y” stosować należy jedynie w odniesieniu do osób urodzonych w Stanach Zjednoczonych lub Kanadzie [Webster’s..., 2005, s. 475]. Terminologia ta została jednak przyjęta także w Polsce, gdzie „pokoleniem Y” nazywana jest generacja młodych ludzi, w wieku 20-30 lat (urodzonych po roku 1980), dla których początek XXI wieku oznacza okres poszukiwania pierwszej pracy i poznawania specyfiki rynku. Często przypisuje się im także miano m.in. pokolenia Millenium, „pokolenia sieci”, pokolenia „Ja”, czy też pokolenia „kłapek i iPodów”. Ich najważniejsze doświadczenia pokoleniowe to [Kosa, Strzelec, 2008]:

- dorastanie w warunkach gospodarki wolnorynkowej;
- kontakt z nową technologią, która rozwijała się na ich oczach (komputer, internet, telefon komórkowy, komunikatory);
- rosnący standard życia i konsumpcji;
- większe możliwości wyboru edukacji i drogi zawodowej;
- większa mobilność i otwartość – łatwiejsze podróżowanie i kontakt z innymi kulturami (także poprzez internet i znajomość języków obcych);
- doskonała znajomość nowych technologii – szybkie zdobywanie potrzebnych informacji, tworzenie wirtualnych społeczności, ale często trudności w bezpośrednich kontaktach interpersonalnych;
- szybkie tempo życia – zmiana jako stan normalny, możliwość szybkiej komunikacji i przemieszczania się, robienie kilku rzeczy jednocześnie, ale także niecierpliwość i chęć posiadania wszystkiego natychmiast;
- zmiana podejścia do własnego życia – większy indywidualizm, samodzielność, wysoka samoocena, dążenie do samorealizacji.

Postawa dzisiejszych 20-latków jest kształtowana przez procesy i zjawiska, które do życia społecznego zaczęły przenikać dopiero w ostatniej dekadzie XX wieku. W tym czasie dokonały się znaczące zmiany zarówno w sferze mikro-, jak i makrospołecznej. Metamorfozie uległ model rodziny – coraz częściej zaczęła ona przyjmować kształt tzw. rodziny nowoczesnej, w której dobrobyt finansowy zapewniali i mąż, i żona. Tego typu rewolucja spowodowała znaczące zmiany o zasięgu globalnym, takie jak: wzrost standardu życia i konsumpcji, indywidualizacja zachowań, szybsze tempo życia, wzrost mo-

bilności przestrzennej i zawodowej [Jabłońska, 2009]. Z drugiej strony ogromną rolę w kształtowaniu się współczesnego wzorca pokolenia Y odegrały zmiany technologiczne. Generacja Millennium została zdefiniowana przez komputery i internet, bez których większość młodych ludzi nie wyobraża sobie dzisiaj życia. Nie bez znaczenia dla rozwoju intelektualnego pozostaje również dorastanie w warunkach gospodarki wolnorynkowej oraz postępujący proces globalizacji.

Nowoczesny świat z jednej strony dał ludziom ogromne możliwości, z drugiej zaś – stał się kolebką stresu oraz współzawodnictwa we wszystkich dziedzinach życia. Prze-trwanie na rynku pracy wymagało wykształcenia takich cech, jak: pewność siebie, szacunek do własnej osoby, czy wysoka samoocena. Wysoka pewność siebie, jaką wykazuje pokolenie Y, może być również efektem dorastania w czasie najbardziej w historii ludzkości skoncentrowanym na potrzebach dziecka [Simons, 2010, s. 31]. Jego przedstawiciele nabyli poczucie ciągłej zmiany i świadomość braku pewności, dlatego koncentrują się bardziej na poszukiwaniu osobistego szczęścia i samospelnienia niż na karierze zawodowej i stabilizacji zatrudnienia.

O ile sposób postrzegania świata przez starszych pracowników jest powszechnie znany, o tyle podejście młodych ludzi do pracy stanowi wciąż jeszcze *novum* dla pracodawców. Sposób postrzegania świata pracy przez przedstawicieli generacji Y znacząco odbiega bowiem od znanych do tej pory wzorców. Młodzi ludzie posiadają wiele cech, które mogą pozytywnie wpłynąć na efektywność każdego zespołu i organizacji. Z drugiej strony, pewne poglądy czy zachowania, reprezentowane przez młodych pracowników, budzą wiele wątpliwości i kontrowersji.

## Pokolenie Y – cechy charakterystyczne

W literaturze można znaleźć różne charakterystyki nowej generacji. Wielu autorów podkreśla, iż charakterystyczne dla tego pokolenia są trzy pojęcia: wybór, opcje i elastyczność, które odnoszą się do pracy, finansów i warunków życia. Istotne dla przedstawicieli pokolenia Y są także zmiany i różnorodność we wszystkich aspektach życia. Dlatego osoby reprezentujące najmłodszą generację są mobilne w sensie psychologicznym i w odniesieniu do kariery zawodowej – przenoszą się z firmy do firmy, z miasta do miasta, z kraju do kraju [Cewińska, Striker, Wojtaszczyk, 2009, s. 119]. Nie myślą o karierze w dłuższej perspektywie. Nie jest dla nich istotne długoterminowe związanie się z organizacją i budowanie kariery zawodowej – są sceptyczni, kiedy słyszą o tzw. lojalności pracownika [Zglobik, 2008]. Zmieniają nie tylko miejsca pracy, ale i zawody. Chcą pracować nie tylko w zawodzie, ale również w firmie, która zagwarantuje im dobrą atmosferę i możliwość samorealizacji. Im bardziej firma jest na tym skupiona, tym bardziej może liczyć na lojalność z ich strony. Osiągnięcie wysokiej pozycji w organizacji nie jest bowiem dla

nich aż tak istotne jak rozwój pozazawodowych umiejętności i realizacja pasji [Wyzwania HR..., 2010, s. 9]. Nie wyobrażają sobie pracy, która im nie odpowiada i nie sprawia przyjemności. Wolą pracę ciekawą niż ciężką [Huntley, 2006, s. 96-97]. Pragną robić takie rzeczy, które mają znaczenie, są społecznie użyteczne. Nie obawiają się realizacji złożonych projektów, są zdolni wykonywać kilka zadań w tym samym czasie. Ich oczekiwania to praca przy inspirujących projektach, ćwiczących ich kreatywność. Spodziewają się konkretnej formy ekwiwalencji i nie pracują dla organizacji – angażują się w projekt. W przeciwieństwie do swoich rodziców, nie wyznają wartości firmy, w której pracują. Najważniejsze jest dla nich, żeby nie dać się sprzedać i pozostać niezależnym [Cewińska, Striker, Wojtaszczyk, 2009, s. 121]. Często wybierając pracodawcę, nastawieni są wyłącznie na „rozbudowywanie swojego CV” [Chester, 2007, s. 35]. Przy wyborze przyszłego pracodawcy kierują się przede wszystkim branżą i prestiżem firmy [Rybicki, 2010, s. 35]. Mają wysokie wymagania w stosunku do samych siebie, kierownictwa i pracodawcy. Oczekują wspaniałego przewodzenia, cenią kontakty interpersonalne z przełożonymi. Szanują najlepszych przełożonych, ale o złych wypowiadają się głośno, nie obawiając się konsekwencji [Cewińska, Striker, Wojtaszczyk, 2009, s. 121-122]. Są równocześnie bardzo świadomi kwestii płacowych i nie są nieśmiali w zakresie ich negocjacji. Nie widzą sensu w udowadnianiu własnej wartości i spodziewają się szybkich decyzji kadrowych, w tym awansów. Wielu z nich woli także prowadzić własny biznes, który zapewnia im niezależność i możliwość działania zgodnie z własnymi założeniami [Zgłobik, 2008].

Ponieważ młodzi ludzie wysoko cenią własne wartości i życiowe cele, zawsze rozważają, jak obowiązki służbowe wpłyną na ich życie prywatne. Przedstawiciele pokolenia Y to nie pracoholicy. W ich hierarchii wartości coraz wyżej sytuuje się rodzina, a spędzanie wieczorów w biurze ustępuje miejsca spotkaniom z najbliższymi [Jabłońska, 2009]. Rekrutując przedstawicieli generacji Y, pracodawca musi zdawać sobie sprawę z potencjalnego zatrudnienia nie tylko osoby z konkretną wiedzą czy pożądanymi cechami, ale również osoby, która ma rodzinę, przyjaciół, swoje zainteresowania i chce im poświęcać maksymalnie dużo czasu [Wyzwania HR..., 2010, s. 9]. Młodzi ludzie często myślą o pracy jako o „przerywniku” pomiędzy dniami wolnymi [Arthur, 2006, s. 28]. Chcą pracować, ale nie całe życie. Większą wagę przywiązują do życia prywatnego, oczekują elastycznego czasu pracy, możliwości zmiany trybu pracy z pełnego etatu na część etatu lub możliwości wyjechania na rok na wakacje [Zgłobik, 2008]. Chcą łączyć pracę z podróżowaniem.

Generacja Y to pierwsze pokolenie, które, dorastając, myślało o sobie w sensie globalnym. Jego przedstawiciele często demonstrują wrażliwość na problemy występujące w skali światowej, takie jak: wojna, dbałość o środowisko naturalne, problemy związane ze zdrowiem, czy kwestie dotyczące dyskryminacji. Ponieważ przez całe życie mówiono im, że mogą robić, co tylko chcą, mianują się grupą, która chce naprawić świat. Wyznają

tradycyjne wartości. Mimo że nie chcą popełniać błędów rodziców, szanują ich [Gobé, 2001, s. 23-24]. Często też mają za sobą doświadczenia związane z życiem w nietradycyjnej rodzinie. Paradoksalnie, choć są optymistami i pragną wolności, są bardziej konformistyczni od pokolenia X – chcą pasować do grupy i być jej członkami. Nie chcą rozwodów, pracoholizmu, chorób wywołanych stresem ani życia bez zabawy [Cewińska, Striker, Wojtaszczyk, 2009, s. 119].

Reprezentanci generacji Y lepiej niż starsi radzą sobie z pracą zespołową. To pokolenie „graczy zespołowych”, którzy muszą mieć jasno określoną rolę w grupie i zdefiniowane cele. Najlepiej realizują się w przyjaznej, można by wręcz powiedzieć „zabawowej” atmosferze, nie oddzielają bowiem tak wyraźnie, jak ich starsi koledzy, sytuacji zawodowych od mile spędzanego razem czasu [Wyzwania HR..., 2010, s. 9]. Oceniają siebie samych w stosunku do rówieśników (nie tylko w kraju), tworzą społeczności i często się ze sobą komunikują, głównie w sieci [Fazlagić, 2008, s. 8]. Preferują nieformalne układy międzyludzkie, w tym także – niezobowiązujące stroje [Cewińska, Striker, Wojtaszczyk, 2009, s. 121]. Nie podporządkowują się standardom – do biura zakładają klapki lub sandały i pracują przez cały dzień, słuchając muzyki ze swoich iPodów [Zgłobik, 2008]. Odczuwają nudę, gdy brakuje im ciągłego strumienia bodźców w postaci muzyki i obrazu. Mówi się też o nich, że nie mają szacunku dla prywatności, zostali wychowani w świecie programów typu *reality show* – prywatność to dla nich zbędna fanaberia [Fazlagić, 2008, s. 8]. Często brakuje im umiejętności interpersonalnych, nie wiedzą, jak prowadzić konwersację. Trudno im rozwiązywać codzienne konflikty [Fazlagić, 2008, s. 8]. Preferują tzw. wirtualne rozwiązywanie problemów (np. e-mailem) niż spotkania twarzą w twarz lub telefony [Zgłobik, 2008]. Często brakuje im cierpliwości – zostali wychowani w środowisku, w którym każde działanie jest natychmiast wynagradzane [Fazlagić, 2008, s. 8]. Zostali wychowani na narcyzów – często konfrontacja z rzeczywistością (w tym z realiami dotyczącymi pracy zawodowej) jest dla nich wielkim przeżyciem. Oczekują, że wszystko będzie się działo szybko. Nie mają czasu na zastanowienie i refleksję [Huntley, 2006, s. 18]. Ponieważ byli od dziecka prowadzeni przez rodziców, brak im umiejętności samodzielnego podejmowania decyzji. Rodzice planowali ich życie w najmniejszych szczegółach – teraz oczekują tego od pracodawcy [Fazlagić, 2008, s. 8].

Należy jednak podkreślić, że generacja Y to pokolenie najlepiej wykształcone i chcące się uczyć (wykorzystując technologie, *on-line*, od innych, w dowolnym miejscu i czasie). Pod względem wykształcenia, a także znajomości języków obcych, młodzi ludzie znacznie wyprzedzają poprzednie pokolenia. Świetnie radzą sobie z korzystaniem z nowoczesnych technologii i wykorzystywaniem ich w biznesie i w życiu – „potrafią odnaleźć informacje, o których istnieniu pracodawcy nawet nie wiedzą”. Są świetnie przygotowani do poruszania się w obszarach związanych z gospodarką globalną i różnorodnością kulturową [Fazlagić, 2008, s. 8]. Charakterystyczne dla młodych ludzi jest także ciągle

dążenie do rozwoju. Permanentna edukacja oraz możliwość stosowania innowacyjnych rozwiązań wygrywają w konfrontacji z pracowniczą rutyną [Jabłońska, 2009].

Warto również zwrócić uwagę na kilka najbardziej problematycznych – z punktu widzenia pracodawcy – cech generacji Y. Przedstawiciele młodego pokolenia uważani są za trudną grupę pracowników między innymi ze względu na duże przywiązanie do swojego czasu wolnego i brak elastyczności co do warunków i godzin pracy [Cewińska, Striker, Wojtaszczyk, 2009, s. 122]. Istotne znaczenie ma również ich roszczeniowa postawa wobec pracodawcy. Młodzi pracownicy dokonują kalkulacji oraz stawiają wysokie wymagania dotyczące zarówno płacowych, jak i pozapłacowych warunków zatrudnienia. Często wysuwają nierealistyczne oczekiwania. Przedstawiciele pokolenia Y uważają, że „mogą zmienić świat podczas pierwszego dnia pracy” [Fazlagić, 2008, s. 8]. Mówi się o nich, że są „młodzi, sprytni i zuchwali” – dorastali, kontestując opinie i przekonania swoich rodziców, a teraz kwestionują przekonania i opinie swoich pracodawców [Zgłobik, 2008]. Są niechętni do podporządkowania się regułom, preferują komunikację elektroniczną zamiast tradycyjnej oraz oczekują bieżącego feedbacku [Jabłońska, 2009]. Charakteryzuje ich niższa etyka pracy [Fazlagić, 2008, s. 8]. Rutyna oraz brak możliwości dalszego rozwoju są dla nich wystarczającym powodem do poszukiwania nowego miejsca zatrudnienia.

Opisując pokolenie Y, warto zwrócić uwagę także na jego pewne przeciwstawne cechy, które niewątpliwie powodują trudności w pełnym zrozumieniu reprezentantów młodego pokolenia, a są konsekwencją warunków, w jakich zostali oni wychowani. Zaliczyć można do nich takie cechy, jak [Solomon, 2003, s. 66]:

- autonomia i przynależność – chcą być niezależni, ale nie lubią czuć się samotni;
- rebelia i konformizm – przeciwstawiają się standardom socjalnym, ale chcą przynależać do grupy;
- idealizm i pragmatyzm – rodziców uważają za hipokrytów, a siebie za osoby szczerze, ale zdające sobie sprawę z realiów;
- narcyzm i intymność – mają często obsesję na punkcie własnego wyglądu lub potrzeb, lecz nierzadko porozumiewają się z innymi na poziomie podstawowym (nie wnioskując w uczucia).

Najważniejsze mocne i słabe strony pokolenia Y z punktu widzenia pracy zawodowej zostały zbiorczo ujęte w tabeli 1.

Tabela 1. Mocne i słabe strony pokolenia Y

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ znajomość nowych technologii</li> <li>■ zadaniowe podejście do pracy</li> <li>■ niezależność i ambicja</li> <li>■ stawianie na osobisty rozwój</li> <li>■ nastawienie na zmiany i innowacyjność</li> <li>■ wysoka samoocena, jasne określanie oczekiwań</li> <li>■ duże zaangażowanie w pracę, która interesuje i daje satysfakcję</li> <li>■ duże znaczenie reputacji firmy i dobrej atmosfery w pracy</li> <li>■ dbanie o równowagę praca-życie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ niechęć do podporządkowania się regułom</li> <li>■ postawa roszczeniowa wobec pracodawcy</li> <li>■ potrzeba stałej informacji zwrotnej i stymulacji</li> <li>■ trudności w kontaktach bezpośrednich</li> <li>■ skłonność do ryzyka</li> <li>■ problemy z przyjmowaniem krytyki</li> <li>■ mniejsza skłonność do lojalności</li> <li>■ własny komfort i wygoda zamiast poświęcania się dla pracodawcy</li> </ul>

Źródło: Jabłońska, 2009

Wszystkie te cechy pokolenia Y stanowią duże wyzwanie dla pracodawców, zmuszają bowiem do znaczącej zmiany w podejściu i zarządzaniu zasobami ludzkimi, zmiany kultury organizacji oraz jej wartości. Wyzwaniem dla firm staje się umiejętność zarządzania pracownikami reprezentującymi różne pokolenia.

Warto mieć na uwadze, że współczesnych dwudziestoparolatków od starszych kolegów różni nie tylko wiek i doświadczenie. Pokolenie Y to nowe spojrzenie na pracę zawodową, pracodawcę i rolę pracownika. Zarządzanie młodym zespołem (rekrutacja, motywowanie, organizowanie pracy) powinno zatem uwzględniać nie tylko potencjał kompetencyjny pracowników, ale również reprezentowaną przez nich mentalność generacyjną. Należy przy tym pamiętać, że mentalność generacyjna, zdeterminowana czasem dorastania, jest stosunkowo trwała, a cykl koniunkturalny tylko w niewielkim stopniu przyczynia się do zmiany ukształtowanych już postaw społecznych.

Obecnie pokolenie Y śmiało wkracza na rynek pracy i w ciągu najbliższych lat stanie się głównym jego motorem. Jego przedstawiciele ubiegają się o posady w firmach, a wchodząc do organizacji, wnoszą specyficzne wartości, postawy i zachowania. Ich potrzeby, aspiracje, oczekiwania życiowe i cele zawodowe różnią się od reprezentowanych przez przedstawicieli poprzednich pokoleń. Stają się więc pracownikami, którymi trzeba kierować w odmienny sposób niż dotychczas. Aby wiedzieć, jak to robić, trzeba ich poznać i zrozumieć. Poznanie i zrozumienie podejścia reprezentantów generacji Y do pracy zawodowej mogą umożliwić organizacjom konstruowanie motywacyjnych ofert zatrudnienia i budowanie zaangażowania młodych pracowników, a także pozwolą uniknąć wielu konfliktów generacyjnych w firmie, a przynajmniej złagodzić ich niepożądane skutki.



## Cel i metodyka badań

Celem prezentowanych badań<sup>1</sup> była identyfikacja oczekiwań przedstawicieli pokolenia Y wobec pracy zawodowej i pracodawcy. Podstawowe badania służące realizacji tego celu przeprowadzono metodą ankietową. Badaniami objęto młode osoby (do 30. roku życia) realizujące magisterskie studia uzupełniające (w trybie stacjonarnym i niestacjonarnym) na Wydziale Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie. Próba badawcza objęła 755 studentów. Badania przeprowadzono w I kwartale 2011 r.

W badanej populacji znalazły się osoby w przedziale wiekowym od 21 do 30 lat (średnia wieku respondentów wyniosła 24 lata). Większość ankietowanych osób (ponad 69%) stanowiły kobiety (tab. 2).

**Tabela 2.** Struktura badanej populacji

Wyszczególnienie	Liczba respondentów	Procent
<b>Płeć:</b>		
kobieta	522	69,1
mężczyzna	233	30,9
<b>Kierunek studiów:</b>		
ekonomia	380	50,3
zarządzanie	369	48,9
ekonomia + zarządzanie	6	0,8
<b>Tryb studiów:</b>		
stacjonarny	410	54,3
niestacjonarny	345	45,7
<b>Status:</b>		
student niepracujący	339	44,9
student pracujący	416	55,1
<b>Miejsce zamieszkania:</b>		
miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	215	28,5
miasto od 20 do 100 tys. mieszkańców	203	26,9
miasto do 20 tys. mieszkańców	113	15,0
wieś	224	29,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

<sup>1</sup> W procesie przeprowadzania badań wzięły udział: Marlena Kalitka i Ewa Kokolus – studentki Wydziału Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, członkinie Studenckiego Koła Naukowego Zarządzania Zasobami Ludzkimi Creative. Wstępne wyniki badań zostały zaprezentowane podczas XL Międzynarodowego Seminarium Kół Naukowych w Olsztynie.



Wśród objętych badaniem osób znaleźli się zarówno studenci ekonomii, jak i zarządzania, realizujący studia w trybie stacjonarnym i niestacjonarnym. Ponad połowa respondentów (55,1%) w momencie przeprowadzania badań posiadała status osoby pracującej, przy czym w tej grupie znalazło się 80,6% studentów studiów niestacjonarnych i 33,7% studentów studiów stacjonarnych. Większość ankietowanych (ponad 70%) zamieszkiwała w mieście, przy czym 28,5% wskazań dotyczyło miasta powyżej 100 tys. mieszkańców.

Większość objętych badaniem studentów (ponad 67%) posiadała doświadczenia związane z pracą zawodową, z czego ok. 50% wskazało, iż pracowało dłużej niż rok (tab. 3).

**Tabela 3.** Doświadczenia respondentów związane z pracą zawodową

Wyszczególnienie		Tryb studiów		Ogółem
		stacjonarny	niestacjonarny	
Jeszcze nigdy nie pracowałem/am zawodowo	liczba wskazań	56	6	62
	%	<b>13,7</b>	1,7	8,2
Wykonywałem jedynie prace dorywcze	liczba wskazań	165	20	185
	%	<b>40,2</b>	5,8	24,5
Pracuję (pracowałem/am) krócej niż jeden rok	liczba wskazań	79	54	133
	%	19,3	<b>15,7</b>	<b>17,6</b>
Pracuję (pracowałem/am) dłużej niż jeden rok	liczba wskazań	110	265	375
	%	26,8	<b>76,8</b>	<b>49,7</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Zdecydowanie dłuższym stażem pracy legitymowali się studenci studiów niestacjonarnych – ok. 77% osób z tej grupy odpowiedziało, że ma sobą dłuższe niż jeden rok doświadczenia związane z pracą. Natomiast w grupie osób studiujących w trybie stacjonarnym znalazło się ponad 40% respondentów, którzy wykonywali dotychczas jedynie prace dorywcze, oraz ok. 14% osób, które do tej pory jeszcze nigdy nie pracowały zawodowo.

## Wyniki badań

Badając oczekiwania młodych ludzi wobec pracy zawodowej i pracodawcy, warto zwrócić uwagę również na ich własną opinię na swój temat. Badani studenci, charakteryzując siebie, najczęściej potwierdzali następujące stwierdzenia (tab. 4):

- potrafię efektywnie realizować zadania, o ile są one zgodne z moimi zainteresowaniami i wartościami (98,7%);

- chcę podróżować i poznawać nowych ludzi (94,6%);
- jestem kimś wyjątkowym (74,8%);
- lubię się uczyć, używając komputera (74,8%);
- szybko podejmuję decyzje (74,8%).

Większość respondentów wskazała przy tym, że woli działać w zespole niż samodzielnie (69%), a także że lubi zmiany i szybkie tempo życia (56,4%). Interesujące, a nawet dość zaskakujące wydaje się to, że tylko 30,1% objętych badaniem przedstawicieli generacji Y, zwanej „pokoleniem sieci”, której przypisuje się preferowanie porozumiewania się za pomocą nowoczesnych rozwiązań technologicznych, przyznało, iż woli komunikację elektroniczną niż bezpośrednią.

**Tabela 4.** Opinia respondentów o sobie (% wskazań)

Wyszczególnienie	Zdecydowanie tak	Raczej tak	Raczej nie	Zdecydowanie nie	Nie mam zdania
Jestem kimś wyjątkowym	40,5	34,3	16,3	0,7	8,2
Potrafię efektywnie realizować zadania, o ile są one zgodne z moimi zainteresowaniami i wartościami	57,0	41,7	1,1	0,0	0,3
Wolę działać w zespole niż samodzielnie	20,9	48,1	22,9	4,1	4,0
Lubię się uczyć, używając komputera	29,1	45,7	20,0	4,0	1,2
Chcę podróżować i poznawać nowych ludzi	66,1	28,5	3,7	0,4	1,3
Szybko podejmuję decyzje	19,6	55,2	20,7	2,6	1,9
Wolę komunikację elektroniczną niż bezpośrednią	12,1	18,0	44,8	18,7	6,5
Lubię zmiany i szybkie tempo życia	15,6	40,8	35,1	4,5	4,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Objętych badaniem młodych ludzi zapytano również, jakie wartości są przez nich najbardziej cenione w życiu. Zdecydowanie najważniejszą wartością życiową w opinii ankietowanych osób okazała się rodzina – odpowiedź taką wskazało 88,6% respondentów, z czego ok. 45% umieściło ją na pierwszym miejscu w hierarchii ważności (tab. 5). Drugą co do ważności wartością okazała się miłość (ogółem 77,6% wskazań). Na dalszych miejscach znalazły się: praca (ok. 47%), pieniądze (ok. 43%), przyjaźń (ponad 41%), uczciwość, szczerłość i prawdomówność (ok. 38%), szczęście (35%), wiedza, rozwój i pa-

sja (ponad 32%), bezpieczeństwo (ponad 26%), radość i satysfakcja (24,5%), korzystanie z życia (ok. 15% wskazań). Wśród najrzadziej wskazywanych elementów znalazły się: wierność i oddanie, wiara, honor oraz empatia i zrozumienie.

**Tabela 5.** Najważniejsze wartości w opinii respondentów\* (% wskazań)

Wyszczególnienie	1	2	3	4	5	Ogółem
Rodzina	44,8	30,6	6,2	2,5	4,5	88,6
Miłość	31,1	28,5	9,4	5,4	3,2	77,6
Praca	1,5	5,7	13,8	15,0	10,9	46,9
Pieniądze	2,4	4,1	9,7	10,7	15,9	42,8
Przyjaźń	2,9	7,4	19,3	8,1	3,4	41,1
Uczciwość, szczerowość i prawdomówność	3,4	6,8	10,6	10,1	6,8	37,7
Szczęście	4,5	3,4	7,2	7,2	12,7	35,0
Wiedza, rozwój i pasja	2,4	3,7	6,5	11,3	8,2	32,1
Bezpieczeństwo	1,2	3,8	5,6	6,6	9,0	26,2
Radość i satysfakcja	1,5	2,1	4,2	7,3	9,4	24,5
Korzystanie z życia	0,8	0,4	3,3	4,5	5,7	14,7
Wierność i oddanie	0,7	0,8	3,7	4,0	2,9	12,1
Wiara	1,6	1,9	0,9	3,8	2,5	10,7
Honor	1,3	0,5	1,5	2,0	2,1	7,4
Empatia i zrozumienie	0,0	0,3	0,8	1,6	2,4	5,1

\* Respondentów poproszono o wybranie 5 odpowiedzi i oznaczenie ich w kolejności: od 1 – najważniejsze do 5 – mniej ważne.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Wśród pożądanых cech przyszłej pracy respondenci wymieniali przede wszystkim wysokie wynagrodzenie – odpowiedź ta została wskazana przez 84,5 badanej populacji, przy czym ok. 35% ankietowanych uznało ją za cechę najważniejszą. Istotne znaczenie okazała się mieć również dobra atmosfera w pracy (ponad 70% wskazań). W dalszej kolejności wymieniano: możliwość rozwoju i samorealizacji (47%), dobre warunki pracy (44,6%), możliwość awansu (ok. 43,7%) oraz inne cechy (tab. 6).

Jeżeli chodzi o rodzaj wykonywanej pracy, preferowaną przez objęte badaniem osoby formą okazała się praca zespołowa, dająca możliwość kontaktów z innymi ludźmi (ponad 38% odpowiedzi) – znajduje w tym potwierdzenie fakt, iż większość przedstawicieli generacji Y woli pracować w zespole niż samodzielnie. Na drugim miejscu uplasowała się działalność związana z prowadzeniem własnej firmy (ponad 24%). W dalszej kolejności wskazywano pracę samodzielną (16,6%) oraz pracę kierowniczą (15,5%). Wyniki

badania wskazują, iż niskim zainteresowaniem wśród badanych studentów cieszy się praca naukowo-badawcza (tab. 7).

**Tabela 6.** Pożądane cechy przyszłej pracy w opinii respondentów\* (% wskazań)

<b>Wyszczególnienie</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Ogółem</b>
Wysokie wynagrodzenie	34,8	18,3	10,5	11,0	9,9	84,5
Dobra atmosfera pracy	18,3	19,9	13,5	10,1	8,5	70,3
Możliwość rozwoju i samorealizacji	9,9	7,5	11,1	12,1	6,4	47,0
Dobre warunki pracy	7,0	9,3	15,1	7,9	5,3	44,6
Możliwość awansu	2,4	7,3	11,9	12,6	9,5	43,7
Praca w zgranym, współpracującym zespole	3,2	4,2	6,5	8,2	10,6	32,7
Ciekawa branża	6,5	8,5	5,0	3,3	4,1	27,4
Praca zgodna z zainteresowaniami i posiadanymi kwalifikacjami	7,4	3,2	3,0	6,1	4,6	24,3
Stołość zatrudnienia	2,1	5,3	3,3	4,6	5,4	20,7
Prestiż firmy	2,9	3,2	3,3	4,4	5,4	19,2
Atrakcyjny pakiet świadczeń dodatkowych	0,7	3,4	2,8	2,8	5,6	15,3
Brak nudy, monotonii	0,9	1,6	1,2	2,6	6,1	12,4
Kompetentny, wyrozumiały szef	0,9	1,3	1,6	2,6	3,8	10,2
Elastyczny czas pracy	0,5	1,7	1,6	2,5	3,6	9,9
Niski poziom stresu	0,8	0,8	1,6	2,9	3,3	9,4
Ciekawe zadania/projekty	0,8	1,1	1,5	1,1	3,0	7,5
Dobra organizacja pracy	0,4	1,5	1,9	1,5	2,1	7,4
Uznanie ze strony przełożonych	0,3	0,8	2,5	2,6	1,2	7,4
Praca stawiająca wyzwania	0,5	1,2	2,1	1,1	1,5	6,4

\* Respondentów poproszono o wybranie 5 odpowiedzi i oznaczenie ich w kolejności: od 1 – najważniejsze do 5 – mniej ważne.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W odpowiedzi na pytanie dotyczące preferowanej formy zatrudnienia, zdecydowana większość ankietowanych osób (87,2%) opowiedziała się za zatrudnieniem w ramach umowy na czas nieokreślony lub w innej tradycyjnej formie. W przypadku 11,5% respondentów forma zatrudnienia nie ma większego znaczenia. Badania wykazały, że wśród objętych badaniem przedstawicieli generacji Y nie cieszą się popularnością elastyczne formy zatrudnienia – pracę w ramach umów cywilnoprawnych (umowy-zlecenia, umowy o dzieło) wskazało jedynie 0,9% badanej populacji (7 osób) i tylko 3 osoby (0,4%) jako preferowaną formę zatrudnienia wskazało pracę zdalną (telepracę). Biorąc pod uwagę

cechy pokolenia Y, interesujący jest brak zainteresowania młodych ludzi tą elastyczną formą zatrudnienia, ułatwiającą godzenie życia zawodowego z prywatnym, co jest przecież dla nich ważną kwestią.

**Tabela 7.** Preferowany przez respondentów rodzaj pracy

Wyszczególnienie		Tryb studiów		Ogółem
		stacjonarny	niestacjonarny	
Praca zespołowa (kontakty z ludźmi, komunikacja)	liczba wskazań	138	150	288
	%	<b>33,7</b>	<b>43,5</b>	<b>38,1</b>
Prowadzenie własnej firmy (władza, ryzyko)	liczba wskazań	117	67	184
	%	<b>28,5</b>	<b>19,4</b>	<b>24,4</b>
Praca samodzielna (niezależność)	liczba wskazań	76	49	125
	%	<b>18,5</b>	<b>14,2</b>	<b>16,6</b>
Praca kierownicza (władza, wpływ)	liczba wskazań	68	49	117
	%	<b>16,6</b>	<b>14,2</b>	<b>15,5</b>
Praca naukowo-badawcza (poznanie)	liczba wskazań	4	6	10
	%	1,0	1,7	1,3
Praca podporządkowana (bezpieczeństwo)	liczba wskazań	7	24	31
	%	1,7	7,0	4,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Brak elastyczności młodego pokolenia co do warunków pracy znajduje odzwierciedlenie również w analizie odpowiedzi na pytanie dotyczące preferowanej formy organizacji czasu pracy. Zdecydowana większość badanych studentów (66,9%) opowiedziała się za realizacją zadań zawodowych w stałych godzinach (np. od 8.00 do 16.00). Pracę w nienormowanym czasie wskazało 16,8% respondentów, ruchomy czas pracy – 13%, a pracę zmianową – jedynie 2,6% badanej populacji.

Zdecydowana większość ankietowanych (73,5%) preferuje również pracę gwarantującą regularne, comiesięczne dochody – raczej nie zadowala ich praca, w której zarobki są satysfakcjonujące, ale niekoniecznie regularne (na ten wariant wskazało 26,5% badanych osób).

Preferowanym przez objętych badaniem reprezentantów pokolenia Y miejscem pracy okazało się średnie przedsiębiorstwo (33,6% wskazań). Na drugim miejscu, jeżeli chodzi o liczbę odpowiedzi, znalazł się urząd, instytucja państwowa (22,6%), a w dalszej kolejności – duże przedsiębiorstwo (korporacja) i mikro- lub małe przedsiębiorstwo (tab. 8). Co interesujące – średnie przedsiębiorstwo wskazywali częściej studenci studiów stacjonarnych, natomiast aż 39,1% osób studiujących w trybie niestacjonarnym wskazało

jako preferowane miejsce zatrudnienia urząd, instytucję państwową. Sytuacja taka może wynikać z faktu, iż studenci niestacjonarni posiadają znacznie większe doświadczenia związane z pracą zawodową i znajomość realiów pracy w prywatnych firmach może kierować ich skłonność ku być może stabilniejszej, pewniejszej i spokojniejszej państwowej posadzie, dającej możliwość pracy w stałym, unormowanym czasie i warunkach, a przy tym gwarantującej regularne dochody.

**Tabela 8.** Preferowane przez respondentów miejsce pracy

Wyszczególnienie		Tryb studiów		Ogółem
		stacjonarny	niestacjonarny	
Mikro- lub małe przedsiębiorstwo	liczba wskazań	71	36	107
	%	17,3	10,4	14,2
Średnie przedsiębiorstwo	liczba wskazań	155	100	255
	%	37,8	29,0	33,6
Duże przedsiębiorstwo/korporacja	liczba wskazań	99	74	173
	%	24,1	21,4	22,6
Urząd, instytucja państwowa	liczba wskazań	85	135	220
	%	20,7	39,1	29,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Dla przedstawicieli generacji Y niewątpliwie bardzo istotne znaczenie ma ugruntowana sytuacja finansowa. Po raz kolejny znajduje to potwierdzenie w analizie wyników przeprowadzonych badań – respondenci wśród najważniejszych oczekiwań wobec przyszłej pracy wskazali na pierwszym miejscu regularne, comiesięczne dochody (odpowiedzi takiej udzieliło 74,5% ankietowanych, przy czym aż 44% uznało tę kwestię za najważniejszą). Ważne okazały się także: przyjazna atmosfera pracy (62,8 wskazań), możliwość zachowania równowagi między pracą a życiem osobistym (59,2%), możliwość uczenia się i zdobywania nowych kompetencji (43%), a także możliwość awansu na stanowisko kierownicze (32,7%). W świetle cech pokolenia Y, interesujący wydaje się fakt, iż objęci badaniem studenci raczej nie oczekują od przyszłej pracy: kontaktów z ludźmi różnych narodowości, możliwości realizacji zadań zawodowych poza granicami kraju i zmiany stanowisk w ramach danej firmy (tab. 9). Z jednej strony chcą oni podróżować i poznawać nowych ludzi, jednak, jak wskazują wyniki badań, raczej nie są skłonni wiązać tego z pracą zawodową.

**Tabela 9.** Najważniejsze oczekiwania respondentów wobec przyszłej pracy\* (% wskazań)

<b>Wyszczególnienie</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Ogółem</b>
Regularne, comiesięczne dochody (ugruntowana sytuacja finansowa)	44,0	12,7	9,1	4,2	4,5	74,5
Przyjazna atmosfera pracy	10,2	21,7	17,1	8,6	5,2	62,8
Równowaga między pracą a życiem osobistym	21,1	21,9	6,8	5,7	3,7	59,2
Uczenie się wciąż czegoś nowego (dalsza edukacja i szkolenia)	5,0	10,7	12,3	8,2	6,8	43,0
Możliwość awansu na stanowisko kierownicze	2,9	4,5	9,5	8,9	6,9	32,7
Możliwość uczestnictwa w ważnych i ciekawych projektach	1,9	2,8	7,7	7,3	6,4	26,1
Swoboda działania	2,4	2,6	4,9	7,2	8,1	25,2
Wpływ na to, co się dzieje w firmie	1,7	4,9	4,2	4,2	5,7	20,7
Praca w młodym, dynamicznym zespole	1,1	3,4	5,7	6,1	4,4	20,7
Elastyczny czas pracy	2,1	2,6	4,9	5,8	5,2	20,6
Jasno określona ścieżka kariery	1,2	1,1	3,0	4,9	6,0	16,2
Możliwość kreowania nowych pomysłów i wdrażania zmian	1,2	1,5	1,9	3,3	7,4	15,3
Dobry wizerunek pracodawcy	1,7	3,4	3,6	2,5	3,6	14,8
Niezależność zawodowa	1,1	1,7	1,6	4,1	6,2	14,7
Specjalizacja w danej dziedzinie	0,8	0,9	1,9	2,8	5,7	12,1
Praca nad zadaniami, które stanowią nowe wyzwania	1,1	1,9	1,2	3,7	2,9	10,8
Dostęp do najnowocześniejszych technologii	0,3	1,2	1,5	3,7	3,7	10,4
Możliwość zmiany stanowisk w ramach danej firmy	0,3	0,1	1,3	3,8	3,6	9,1
Możliwość pracy poza granicami kraju	0,1	0,1	0,9	2,8	2,1	6,0
Kontakty z ludźmi różnych narodowości	0,0	0,4	1,1	2,1	2,1	5,7

\* Respondentów poproszono o wybranie 5 odpowiedzi i oznaczenie ich w kolejności: od 1 – najważniejsze do 5 – mniej ważne.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Jeżeli chodzi o preferowany model szefa, większość respondentów (66,7%) opowiedziała się za takim przełożonym, który potrafi odpowiednio motywować, wyznaczając jednocześnie pewną granicę w relacjach z podwładnymi, który potrafi zachować serdeczne kontakty, a jednocześnie cieszy się autorytetem w zespole pracowniczym. Rzadziej wskazywano na szefa, którego z podwładnymi łączą relacje partnerskie (17,2%), oraz na szefa-trenera, prowadzącego zespół, wyznaczającego cele i wspólnie z teamem je reali-



zującego (14,2%). Natomiast młodym ludziom zdecydowanie w najmniejszym stopniu odpowiada tradycyjny model przełożonego, wydającego polecenia, kontrolującego ich wykonanie i preferującego zasadę podporządkowania się (jedynie 1,9% wskazań).

Od przyszłego szefa respondenci oczekują przede wszystkim otwartej i szczerzej komunikacji (61,5% wskazań) oraz sprawiedliwej i obiektywnej oceny pracy (59,6%). Istotne jest również, aby szef „świecił przykładem”, był godny szacunku i zaufania (49,1% odpowiedzi), jasno stawiał zadania i określał oczekiwania (45%) oraz pomagał i wspierał w realizacji zadań (41,3%). W mniejszym stopniu ankietowani oczekują ze strony przełożonego regularnej i szybkiej informacji zwrotnej oraz zapewnienia dobrych narzędzi do pracy (tab. 10).

**Tabela 10.** Najważniejsze oczekiwania respondentów wobec przyszłego szefa\* (% wskazań)

<b>Wyszczególnienie</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>Ogółem</b>
Otwarta i szczerza komunikacja	<b>26,8</b>	17,6	17,1	<b>61,5</b>
Sprawiedliwa i obiektywna ocena pracy	14,4	<b>22,8</b>	22,4	<b>59,6</b>
Szef, który „świeci przykładem”, jest godny szacunku i zaufania	<b>28,2</b>	12,2	8,7	<b>49,1</b>
Jasne stawianie zadań i określanie oczekiwań	12,6	<b>17,0</b>	15,4	<b>45,0</b>
Pomoc i wsparcie w realizacji zadań	7,7	<b>19,7</b>	13,9	<b>41,3</b>
Regularna i szybka informacja zwrotna	8,5	4,8	9,3	22,6
Zapewnienie dobrych narzędzi do pracy	2,1	6,0	13,2	21,3

\* Respondentów poproszono o wybranie 3 odpowiedzi i oznaczenie ich w kolejności: od 1 – najważniejsze do 3 – mniej ważne.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Jeżeli chodzi o oczekiwania wobec poziomu wynagrodzenia za pracę, ponad połowa respondentów (51%) zainteresowana jest kwotą powyżej 3000 zł brutto (z czego 32,5% ankietowanych wskazało przedział powyżej 3500 zł). Wyższe oczekiwania płacowe mają studenci studiów stacjonarnych w porównaniu ze studentami studiów niestacjonarnych (tab. 11) – wiązać się to może z faktem, że osoby studiujące w trybie niestacjonarnym posiadają większe doświadczenia związane z pracą zawodową i wobec tego lepiej im są znane realia rynku wynagrodzeń, zwłaszcza w regionie warmińsko-mazurskim, gdzie przeciętna płaca jest znacznie niższa od średniej krajowej<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Według danych GUS, w pierwszym kwartale 2011 r. (a więc w momencie przeprowadzania badań) przeciętne wynagrodzenie w Polsce wynosiło 3466,33 zł, natomiast przeciętna płaca

**Tabela 11.** Oczekiwania respondentów wobec poziomu wynagrodzenia za pracę (brutto)

Wyszczególnienie		Tryb studiów		Ogółem
		stacjonarny	niestacjonarny	
Do 1500 zł	liczba wskazań	1	1	2
	%	0,2	0,3	0,3
1500 – 2000 zł	liczba wskazań	17	33	50
	%	4,1	9,6	6,6
2000 – 2500 zł	liczba wskazań	62	63	125
	%	<b>15,1</b>	<b>18,3</b>	<b>16,6</b>
2500 – 3000 zł	liczba wskazań	95	98	193
	%	23,2	28,4	25,6
3000 – 3500 zł	liczba wskazań	87	53	140
	%	21,2	15,4	18,5
Powyżej 3500 zł	liczba wskazań	148	97	245
	%	<b>36,1</b>	<b>28,1</b>	<b>32,5</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Za najcenniejsze wśród świadczeń dodatkowych oferowanych przez pracodawcę respondenci uznali finansowanie szkoleń i różnych form kształcenia (czynnik ten został wskazany przez 72% objętych badaniem osób, przy czym ok. 36% ankietowanych ozna- czyło go jako najważniejszy). Wśród innych preferowanych przez badanych studentów benefitów znalazły się: samochód służbowy do prywatnego użytku (ponad 63% wska- zań), dodatkowa opieka medyczna (ok. 52%), finansowanie wypoczynku oraz wyjazdy szkoleniowo-rekreacyjne (ponad 39%), telefon komórkowy (ponad 38%), laptop (ponad 36%), dodatkowe ubezpieczenia (34%), dodatkowe dni urlopu płatnego (ok. 34% od- powiedzi). Interesujące, że takie świadczenia, jak finansowane przez pracodawcę zajęcia sportowo-rekreacyjne czy też imprezy integracyjne, nie cieszą się dużą popularnością wśród objętych badaniem młodych ludzi. Natomiast najmniejszą wartość okazały się mieć takie świadczenia, jak: pożyczki udzielane przez firmę, bony towarowe, zniżki przy zakupie produktów firmy i karta kredytowa (tab. 12).

Istotny z punktu widzenia badania oczekiwań przedstawicieli pokolenia Y wobec pracy i pracodawcy jest stosunek młodych ludzi do kwestii zmian. Objęte badaniem oso- by raczej oczekują pracy stabilnej, spokojnej i pewnej oraz obawiają się częstych zmian

w województwie warmińsko-mazurskim kształtowała się na poziomie – 2949,61 zł (a więc ok. 15% niższym niż średnia krajowa).

miejsc pracy (31% odpowiedzi), chociaż zdania w tej sprawie zostały podzielone (tab. 13). Studenci studiów niestacjonarnych w największym stopniu opowiedzieli się właśnie za taką opcją odpowiedzi (ponad 37% wskazań), natomiast wśród studentów studiów stacjonarnych najczęściej pojawiała się odpowiedź: „w przyszłej pracy oczekuję zmian, ciekawych i ekscytujących wydarzeń i ryzyka; nie obawiam się częstych zmian miejsc pracy” (28,5% wskazań). Generalnie prawie połowa objętych badaniem osób (47,4%) nie obawia się częstych zmian miejsc pracy i również podobna liczba respondentów (45,2%) w przyszłej pracy oczekuje zmian, ciekawych i ekscytujących wydarzeń i ryzyka.

**Tabela 12.** Preferowane przez respondentów rodzaje benefitów\* (% wskazań)

<b>Wyszczególnienie</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Ogółem</b>
Finansowanie szkoleń, dokształcania	<b>35,9</b>	<b>12,8</b>	<b>11,3</b>	8,2	3,8	<b>72,0</b>
Samochód służbowy	<b>28,7</b>	9,8	8,3	7,3	9,1	<b>63,2</b>
Dodatkowa opieka medyczna	8,2	<b>11,8</b>	<b>12,7</b>	<b>10,9</b>	8,2	<b>51,8</b>
Finansowanie wycieczek	4,9	<b>10,3</b>	8,1	8,2	7,9	39,4
Wyjazdy szkoleniowo-rekreacyjne	2,4	5,7	8,7	10,7	11,7	39,2
Telefon komórkowy	2,5	<b>16,7</b>	7,9	6,5	4,5	38,1
Laptop	4,9	9,9	<b>12,7</b>	4,4	4,4	36,3
Dodatkowe ubezpieczenia	2,9	6,6	6,8	9,8	7,9	34,0
Dodatkowe dni urlopu płatnego	3,4	4,5	7,2	<b>10,1</b>	8,6	33,8
Zajęcia sportowo-rekreacyjne	2,6	5,0	6,0	6,0	7,3	26,9
Imprezy integracyjne	0,5	1,9	3,7	4,8	<b>11,9</b>	22,8
Pożyczki udzielane przez firmę	1,5	1,7	2,8	3,8	5,2	15,0
Bony towarowe	1,1	1,2	1,7	3,6	4,5	12,1
Zniżki przy zakupie produktów firmy	0,3	1,2	1,9	3,6	3,6	10,6
Karta kredytowa	0,1	0,7	0,3	2,3	1,3	4,7

\* Respondentów poproszono o wybranie 5 odpowiedzi i oznaczenie ich w kolejności: od 1 – najważniejsze do 5 – mniej ważne.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Tabela 13. Stosunek respondentów do kwestii zmian

Wyszczególnienie		Tryb studiów		Ogółem
		stacjonarny	niestacjonarny	
w przyszłej pracy oczekuję zmian, ciekawych i ekscytujących wydarzeń i ryzyka; obawiam się częstych zmian miejsc pracy	liczba wskazań	95	68	163
	%	23,2	19,7	21,6
w przyszłej pracy oczekuję zmian, ciekawych i ekscytujących wydarzeń i ryzyka; <b>nie obawiam się częstych zmian miejsc pracy</b>	liczba wskazań	117	61	178
	%	<b>28,5</b>	17,7	23,6
oczekuję pracy stabilnej, spokojnej i pewnej; obawiam się częstych zmian miejsc pracy	liczba wskazań	106	128	234
	%	25,9	<b>37,1</b>	<b>31,0</b>
oczekuję pracy stabilnej, spokojnej i pewnej; <b>nie obawiam się częstych zmian miejsc pracy</b>	liczba wskazań	92	88	180
	%	22,4	25,5	23,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Na uwagę zasługuje również stosunek młodych ludzi do mobilności związanej z pracą zawodową. Zdecydowana większość ankietowanych (71,3%) jest gotowa podjąć pracę w innym miejscu niż miejsce zamieszkania, z czego 44,5% osób jest zainteresowanych podjęciem pracy jedynie na terenie kraju, a 26,8% – jest gotowych podjąć pracę zarówno na terenie kraju, jak i za granicą. Natomiast pozostałe 28,7% badanej populacji nie jest zainteresowane podjęciem zatrudnienia poza miejscem swojego zamieszkania.

Większość respondentów (68,2%) wyraża również otwartość na zmianę miejsca zatrudnienia, w momencie gdy pojawiłaby się ku temu okazja – z czego 56,5% osób jest gotowych do podjęcia pracy w każdej chwili na lepszych warunkach w innej firmie na terenie kraju, a 11,7% – podjąć w każdej chwili pracę na lepszych warunkach w innej firmie zarówno w kraju, jak i za granicą. Pozostałe 31,8% ankietowanych nie wyraża skłonności do szybkiej zmiany pracodawcy, ale wskazuje na gotowość do podjęcia pracy w innym oddziale firmy, jednak głównie na terenie kraju (26,1%), rzadziej również za granicą (5,7%).

Generalnie wyniki badań potwierdziły gotowość młodych ludzi do mobilności związanej z pracą zawodową i otwartość na zmiany miejsca zatrudnienia. Ciekawe, a nawet może zaskakujące może wydawać się jednak, że stosunkowo niewielki odsetek objętych badaniem przedstawicieli pokolenia Y zainteresowany jest pracą poza granicami kraju. Być może wynika to z tego, że w związku z licznymi powrotami młodych ludzi z emigracji zarobkowej traci na znaczeniu wizja pracy za granicą – być może lepiej opłacanej,

jednak nie zawsze dającej szansę samorealizacji i rozwoju, a także wiążącej się z wieloma wyrzeczeniami, jeżeli chodzi o zaspokojenie potrzeb społecznych.

## Podsumowanie

Przeprowadzone badania potwierdziły, że pokolenie Y to pewni siebie i świadomi swojej wartości na rynku pracy młodzi ludzie. Potrafią odważnie przedstawiać swoje oczekiwania i dążyć do realizacji celów. Przedstawiciele nowej generacji posiadają przy tym wiele cennych dla pracodawcy umiejętności, takich jak szybkość w podejmowaniu decyzji czy umiejętność korzystania z nowych technologii. Chętnie pracują w zespołach, są otwarci na zmiany i szybkie tempo życia, lubią podróżować i poznawać nowych ludzi, a także potrafią efektywnie realizować zadania zgodne z ich zainteresowaniami i wartościami.

Najważniejszymi wartościami życiowymi dla objętych badaniem młodych ludzi są rodzina i miłość. Na dalszych miejscach znalazły się praca i pieniądze. Dość istotne znaczenie okazały się mieć również: przyjaźń, uczciwość, szczerowość i prawdomówność, szczęście, a także wiedza, rozwój i pasja.

Za najbardziej pożądane cechy przyszłej pracy respondenci uznali wysokie wynagrodzenie oraz dobrą atmosferę. Ważne jest dla nich również, aby praca zawodowa dawała możliwość rozwoju i samorealizacji, gwarantowała dobre warunki wykonywania zadań, a także wiązała się z możliwością awansu.

Przedstawiciele generacji Y zdecydowanie wolą pracować w zespole niż samodzielnie – preferowaną formą wykonywanej pracy okazała się praca zespołowa, dająca możliwość kontaktów z innymi ludźmi. Część objętych badaniem osób zainteresowana jest także prowadzeniem własnej działalności, związanym z podejmowaniem ryzyka, ale dającym poczucie niezależności.

Wyniki przeprowadzonych badań potwierdziły brak elastyczności młodego pokolenia co do warunków i czasu pracy. Preferowaną przez ankietowanych okazała się praca w ramach umowy o pracę na czas nieokreślony lub w innej tradycyjnej formie, realizowana w stałych godzinach (np. od 8.00 do 16.00) i gwarantująca regularne, comiesięczne dochody.

Preferowanym przez objętych badaniem przedstawicieli pokolenia Y miejscem pracy jest się średnie przedsiębiorstwo. Znaczna część respondentów zainteresowana jest jednak również pracą w urzędzie czy instytucji państwowej, wiążącą się być może z większą stabilizacją i pewnością warunków zatrudnienia.

Młodzi ludzie oczekują od pracy zawodowej przede wszystkim, aby gwarantowała im stabilizację finansową (regularne, comiesięczne dochody), była realizowana w przyjaznej atmosferze, pozwalała na zachowanie równowagi między pracą a życiem osobistym,

dawała możliwość zdobywania nowych kompetencji i awansu na stanowisko kierownicze.

Jeżeli chodzi o preferowany model szefa, respondenci opowiedzieli się za takim przełożonym, który potrafi odpowiednio motywować, wyznaczając jednocześnie pewną granicę w relacjach z podwładnymi, który potrafi zachować serdeczne kontakty, a jednocześnie cieszy się autorytetem w zespole pracowniczym. Młodym ludziom zdecydowanie nie odpowiada tradycyjny model przełożonego, wydającego polecenia, kontrolującego ich wykonanie i kierującego się zasadą podporządkowania.

Od przyszłego szefa przedstawiciele nowej generacji oczekują przede wszystkim otwartej i szczerej komunikacji oraz sprawiedliwej i obiektywnej oceny pracy. Istotne jest również, aby szef „świecił przykładem”, był godny szacunku i zaufania, jasno stawiał zadania i określał oczekiwania oraz pomagał i wspierał w realizacji zadań.

Jeżeli chodzi o poziom wynagrodzenia za pracę, objęci badaniem młodzi ludzie zainteresowani są kwotą kształtującą się w granicach płacy przeciętnej (większość wskazała przedział powyżej 3000 zł brutto). Za najcenniejsze wśród świadczeń dodatkowych oferowanych przez pracodawcę respondenci uznali finansowanie szkoleń i różnych form doksztalcenia. Wśród innych preferowanych benefitów znalazły się: samochód służbowy do prywatnego użytku, dodatkowa opieka medyczna, finansowanie wypoczynku oraz wyjazdy szkoleniowo-rekreacyjne, telefon komórkowy, laptop, dodatkowe ubezpieczenia oraz dodatkowe dni płatnego urlopu.

Wyniki badań potwierdziły skłonność młodych ludzi do mobilności związanej z pracą zawodową i otwartość na zmiany. Prawie połowa objętych badaniem osób nie obawia się częstych zmian miejsc pracy, a w przyszłej pracy oczekuje zmian, ciekawych wydarzeń i ryzyka. Zdecydowana większość ankietowanych jest gotowa podjąć pracę w innym miejscu niż miejsce zamieszkania, a także wyraża otwartość na zmianę miejsca zatrudnienia, w momencie gdy pojawiłaby się okazja podjęcia pracy na lepszych warunkach. Ciekawe, a nawet zaskakujące może wydawać się jednak to, że stosunkowo niewielki odsetek objętych badaniem przedstawicieli pokolenia Y zainteresowany jest pracą poza granicami kraju.

Generalnie, w wynikach przeprowadzonych badań znajduje odzwierciedlenie wiele charakterystyk młodej generacji, powstałych na podstawie wcześniej realizowanych badań empirycznych zarówno w Stanach Zjednoczonych, Europie Zachodniej, i na gruncie polskim. Odnaleźć w nich można również elementy, które nie są zgodne z opisywanymi cechami pokolenia Y i ukazują pewne sprzeczności. Zaskakujące, iż większość objętych badaniem reprezentantów tzw. pokolenia sieci wskazuje, iż woli komunikację bezpośrednią niż elektroniczną. Badania wykazały, że elastyczne formy zatrudnienia i organizacji czasu pracy, które z założenia mogłyby ułatwiać godzenie życia zawodowego z osobistym, nie cieszą się popularnością wśród ankietowanych. Interesujące jest rów-

niez to, że objęci badaniem studenci raczej nie oczekują od przyszłej pracy kontaktów z ludźmi różnych narodowości oraz możliwości realizacji zadań zawodowych poza granicami kraju – z jednej strony chcą podróżować i poznawać nowych ludzi, ale raczej nie są skłonni wiązać tego z pracą zawodową. Z jednej strony badani przedstawiciele generacji Y są otwarci na zmiany, nie obawiają się częstych zmian miejsc pracy, a w przyszłej pracy oczekują ciekawych i ekscytujących wydarzeń i ryzyka, z drugiej strony zaś wyraźnie opowiadają się za stabilizacją i pewnością co do warunków zatrudnienia.

Młodzi ludzie będący obecnie u progu swoich karier zawodowych są pierwszą grupą w Polsce wychowaną w nowych warunkach polityczno-gospodarczych. Zainteresowanie budzą więc ich postawy, aspiracje i życiowe oczekiwania, które – jak wskazują badania – różnią się znacznie tych, które reprezentują ich rodzice. Specyficzne cechy, potrzeby, wartości i oczekiwania przedstawicieli nowej generacji wymagają zmiany w podejściu do nich jako do pracowników i stosowania odmiennych od tradycyjnych sposobów kierowania ludźmi.

Poznanie i zrozumienie podejścia do pracy zawodowej i życia pokolenia Y umożliwią organizacjom konstruowanie atrakcyjnych pod względem motywacyjnym ofert zatrudnienia i wdrażanie rozwiązań sprzyjających budowaniu zaangażowania młodych pracowników. Istotne jest również to, że za kilka lat część tych osób zacznie zajmować stanowiska kierownicze w firmach, a za kilkanaście lat – nastąpi wymiana pokoleniowa wśród zatrudnionych. To wszystko najprawdopodobniej będzie skutkowało przekształcaniem narzędzi zarządzania kapitałem ludzkim i kultur organizacyjnych.

Przewiduje się, że pokolenie Y, z uwagi na opisywaną specyfikę, przyczyni się w przyszłości do znacznej metamorfozy globalnego rynku pracy, a także wpłynie na reorganizację pracy w organizacjach. Pracodawcy muszą się przygotować na takie „nowości”, jak: atrakcyjne pakiety wynagrodzeń, kreowanie przyjaznej atmosfery pracy, uwzględnianie w pracy wartości rodzinnych i afiliacyjnych, postawienie na szkolenia i rozwój pracowników, kształtowanie efektywnej komunikacji, sprawiedliwe i obiektywne systemy ocen, jasno określone ścieżki kariery zawodowej, efektywne wykorzystanie czasu pracy, a przede wszystkim – dostosowanie narzędzi motywowania do indywidualnych potrzeb i preferencji pracowników.

## Literatura

- Arthur D. (2006), *Recruiting, Interviewing, Selecting & Orienting New Employees*, Amacom, New York.
- Cewińska J., Striker M., Wojtaszczyk K. (2009), *Zrozumieć pokolenie Y – wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków.
- Chester E. (2007), *Młodzi w pracy. Jak zadbać o pracowników pokolenia Y*, Helion, Gliwice.



- Fazlagić J. (2008), *Edukacja dla modernizacji i rozwoju*, III Kongres Obywatelski, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk.
- Gobé M. (2001), *Emotional Branding: The New Paradigm for Connecting Brand to People*, Allworth Communications, New York.
- Huntley R. (2006), *The Word According to Y: Inside the New Adult Generation*, Allen&Unwin, Crows Nest NSW.
- Jabłońska G. (2009), *Pokolenie Y wyzwaniem dla pracodawcy*, Sedlak&Sedlak, [www.rynekpracy.pl].
- Kosa U., Strzelec D. (2008), *Zarządzanie pracownikami pokolenia Y*, StaffPoland, [www.nf.pl].
- Lain-Kennedy J. (2007), *Job Interviews for Dummies*, John Willey, Hoboken NJ.
- Rybicki M. (2010), *Narybek z ambicjami*, „Personel Plus”, nr 5.
- Shepard L. (2006), *How to Be the Employee Your Company Can't Live Without: 18 Ways to Become Indispensable*, John Willey, Hoboken NJ.
- Simons N. (2010), *Leveraging Generational Work Styles to Meet Business Objectives*, „Information Management”, I-II.
- Solomon M.R. (2003), *Conquering Consumerspace: Marketing strategies for Branded World*, Amacom, New York.
- Webster's II New College Dictionary* (2005), Houghton Mifflin Reference Books, Boston MA.
- Wyzwania HR w 2011 roku* (2010), Raport portalu Pracuj.pl, Grupa Pracuj Sp. z o.o., Warszawa.
- Zgłobik R. (2008), *Pokolenie Y*, [www.eurostudent.pl].

## Expectations of Representatives of the Y Generation with Respect to Work and the Employer

### Summary

The Y Generation is a generation of young people twenty to thirty years of age (born after 1980). They grew up in a free-market economy at a time of communication and digital technologies development. Today, they are entering the labor market and will become its main driving force over the upcoming years. The specific traits, needs, values, and expectations of representatives of the new generation require a change in approach to them as employees and the application of management techniques that differ from traditional ways of managing people. Recognition and comprehension of the attitude of the Y Generation towards professional work will make it possible for organizations to create motivating employment offers and build the engagement of young workers. The purpose of this research was to identify the expectations of the Y Generation with respect to professional work and the employer.

---

Sylwia Stachowska – doktor nauk ekonomicznych w dziedzinie zarządzania, jest adiunktem w Katedrze Zarządzania Zasobami Ludzkimi Wydziału Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie. Jej rozprawa doktorska pt. „Wynagrodzenia w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem” została nagrodzona w VIII edycji konkursu Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych na najlepsze prace doktorskie

w dziedzinie problemów pracy i polityki społecznej. Jest autorką i współautorką około 50 publikacji naukowych, w tym podręczników z dziedziny zarządzania, monografii, artykułów w czasopiśmie specjalistycznych. Jej zainteresowania naukowo-badawcze koncentrują się wokół szeroko pojętej problematyki zarządzania kapitałem ludzkim, ze szczególnym uwzględnieniem problematyki motywowania i wynagradzania pracowników, a także nowych trendów w zakresie realizacji funkcji personalnej w organizacjach. Jest konsultantem i szkoleniowcem w dziedzinie kierowania zespołami pracowniczymi w organizacjach. Pełni funkcję prezesa Zarządu Regionu Warmińsko-Mazurskiego Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami. Jest opiekunem Studenckiego Koła Naukowego Zarządzania Zasobami Ludzkimi Creative.