

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 349

Sukces w zarządzaniu kadrami

Różnorodność w zarządzaniu

kapitałem ludzkim –

podejścia, metody, narzędzia

Problemy zarządczo-ekonomiczne

Redaktorzy naukowi

Marzena Stor

Tadeusz Listwan



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Anna Grzybowska

Redaktor techniczny i korektor: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-493-6

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
Zbigniew Antczak: Ku kapitałowi ludzkiemu: trendy ewolucji funkcji personalnej w trakcie ćwierćwiecza transformacji gospodarczo-społecznej w Polsce	13
Dominika Bąk-Grabowska: Założenia strategii zarządzania zasobami ludzkimi a wykorzystywanie niestandardowych form zatrudnienia – wyniki badań empirycznych prowadzonych w grupach kapitałowych	24
Ewa Beck-Krala, Tomasz Masłyk: Preferencje pracowników dotyczące wartości pracy i wynagradzania na podstawie badań empirycznych	33
Piotr Bohdziewicz: Skuteczne planowanie sukcesji w organizacji	45
Beata Buchelt: Zarządzanie efektywnością pracy w polskich firmach działających na rynkach międzynarodowych	61
Michał Chmielecki, Łukasz Sułkowski: Tworzenie <i>talent pipeline</i> z wykorzystaniem mediów społecznościowych w świetle wyników badań	74
Anna Cierniak-Emerych, Andrzej Bodak, Michał Rembiszewski: Gospodarowanie potencjałem ludzkim w warunkach zróżnicowania kulturowego ...	90
Iwona Czaplicka-Kozłowska: Transparentność polityki kadrowej w urzędach samorządów terytorialnych Warmii i Mazur	99
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński: Ocena efektywności różnych form pracy grupowej w przedsiębiorstwach – założenia badawcze	108
Zdzisława Janowska: Rola kadry kierowniczej w adaptacji wielokulturowych zespołów pracowniczych	120
Anna Jawor-Joniewicz, Barbara Sajkiewicz: Zarządzanie kapitałem ludzkim a efektywność organizacji	130
Monika Kampioni-Zawadka: Zarządzanie talentami we współczesnej organizacji	140
Tomasz Kawka: Czy pieniądze motywują? Różnorodność uwarunkowań motywacji pracowniczej w kontekście systemu wynagrodzeń	152
Małgorzata Kluska-Nowicka: Wpływ przywództwa transformacyjnego na składowe kapitału ludzkiego w aspekcie badawczym	165
Jacek Kopeć: Kształtowanie rozwiązań ułatwiających zarządzanie różnorodnością pracowników	177
Maria W. Kopertyńska, Krystyna Kmiotek: Oczekiwania pracowników pokolenia Y wobec pracodawców i przełożonych – doświadczenia badawcze	185
Iwona Kubica: Biznesowy model wdrażania zarządzania różnorodnością ...	197
Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka: Związki zarządzania różnorodnością z wynikami finansowymi przedsiębiorstw oraz gospodarką opartą na wiedzy	207

Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki, Tomasz Olenderek: Strategia rozwoju potencjału menedżerskiego w firmie Fresh Logistics Sp. z o.o. – Raben Group	219
Grzegorz Łukasiewicz: Organizacyjne efekty zarządzania różnorodnością ..	231
Alicja Miś: Kariera w firmie międzynarodowej. Diagnoza praktyk w polskich firmach rozwijających działalność międzynarodową	241
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Metodyka oceny pracowników wykonawczych w elastycznym zakładzie wytwórczym – koncepcja i zastosowanie	254
Piotr Oleksiak: Rola systemów wynagradzania w kształtowaniu zasobów ludzkich w organizacji	272
Ewa Olszak: Nowoczesny dobór personelu – kierunki rozwoju metod i narzędzi w rekrutacji i selekcji	283
Łukasz Panfil, Tomasz Seweryniak: Wybrane uwarunkowania rozwoju talentów sportowych	295
Piotr Pilch: Rola polityki organizacyjnej w zarządzaniu kapitałem społecznym organizacji	308
Katarzyna Piórkowska: Kapitał ludzki w organizacji z perspektywy menedżerskich postaw społecznych	325
Sylwia Przytuła: Wpływ czynników kulturowych na praktykę zarządzania ekspatami w polskich filiach – wyniki badań empirycznych	337
Anna Rakowska: Różnorodność zasobów ludzkich – stan badań i wyzwania	351
Tomasz Sapeta: Wynagradzanie pracowników w kontekście dywersyfikacji działalności przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych	361
Tomasz Seweryniak, Aneta Stosik: Diagnoza procesu zwiększania efektywności zespołów sportowych w aspekcie podmiotów wspierających wiedzę specjalistyczną trenerów	372
Agata Słodkiewicz: Kształtowanie i wykorzystanie potencjału organizacji – studium przypadku	389
Agnieszka Springer: Orientacja na talenty a kształtowanie kapitału ludzkiego organizacji	399
Marzena Stor: Kapitał menedżerski jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa	409
Aneta Stosik: HR menedżer i wdrażanie koncepcji Idea Management w małej firmie usługowej	423
Marzena Syper-Jędrzejak: Zarządzanie różnorodnością jako istotna kompetencja współczesnego menedżera	432
Katarzyna Tracz-Krupa: Europejski Fundusz Społeczny jako narzędzie rozwoju zasobów ludzkich	442
Katarzyna Wojtaszczyk, Filip Maszewski: Różnorodność metod zarządzania marką osobistą	454
Magdalena Zalewska-Turzyńska: O zastosowaniu podejścia prakseologicznego do koncepcji kapitału ludzkiego T.H. Davenporta	463

Summaries

Zbigniew Antczak: Towards human capital: trends of evolution of personal function in the quarter of a century of economic-social transformation in Poland	23
Dominika Bąk-Grabowska: Assumptions of human resources management strategy and the use of nonstandard forms of employment – the results of empirical research carried out in the capital groups.....	32
Ewa Beck-Krala, Tomasz Maslyk: Pay and work values preferences based on the empirical studies	44
Piotr Bohdziewicz: Effective planning and implementation of the succession of managerial staff in an organization	60
Beata Buchelt: Performance management in Polish companies operating on international markets	73
Michał Chmielecki, Łukasz Sulkowski: Creating a talent pipeline with the use of social media in the light of the research results	89
Anna Cierniak-Emerych, Andrzej Bodak, Michał Rembiszewski: Managing human potential in the conditions of cultural diversity	98
Iwona Czaplicka-Kozłowska: Transparency in personnel policy in local government offices of Warmia and Mazury.....	107
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński: Assessing the effectiveness of various forms of group working – research assumptions	119
Zdzisława Janowska: The role of management in the adaptation of multicultural work teams	129
Anna Jawor-Joniewicz, Barbara Sajkiewicz: Human resource management vs. organization effectiveness	139
Monika Kampioni-Zawadka: Talent management in a contemporary organization	151
Tomasz Kawka: Does money motivate? The diversity of conditions in the context of employee motivation system	164
Małgorzata Kluska-Nowicka: Influence of transaction leadership on the selected items of human capital in the research aspect.....	176
Jacek Kopeć: Formation of solutions facilitating diversity management of employees.....	184
Maria W. Kopertyńska, Krystyna Kmiotek: Expectations of generation Y employees regarding employers and supervisors – research experience....	196
Iwona Kubica: Business model for diversity management implementation...	206
Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka: Diversity management vs. financial results of enterprises and knowledge-based economy – research results	218
Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki, Tomasz Olenderek: Management competence development strategy of the organization – Fresh Logistics – Raben Group	229

Grzegorz Łukasiewicz: Organizational effects of diversity management	240
Alicja Miś: Career in an international enterprise. Diagnosis of practices in Polish organizations developing international activity.....	253
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: The methodics of labor workers performance appraisal in a flexible manufacturing plant – concept and application	271
Piotr Oleksiak: The role of the remuneration systems in the development of human resources in organizations	282
Ewa Olszak: The latest advancements in staffing the organization: directions of development for methods and tools applied in recruitment and selection	293
Łukasz Panfil, Tomasz Seweryniak: Selected determinants of sports talents development.....	307
Piotr Pilch: The role of organizational policy within social capital management in organization	324
Katarzyna Piórkowska: Human capital in an organization from the perspective of managerial social attitudes	336
Sylwia Przytuła: The influence of cultural factors on expats management practice in Polish subsidiaries of foreign corporations in Poland – research findings	350
Anna Rakowska: Diversity of human resources – the research state and future challenges	360
Tomasz Sapeta: Employees' remuneration in the context of business diversification on international markets	371
Tomasz Seweryniak, Aneta Stosik: Diagnosis of the process of increasing the efficiency of sports teams in the aspect of entities supporting the specialist knowledge of coaches	388
Agata Słodkiewicz: Development of organization potential – case study	398
Agnieszka Springer: Focus on talents and human capital formation in an organization.....	408
Marzena Stor: Managerial capital as a source of company's competitive advantage	422
Aneta Stosik: Idea Management concept implementation in small service business.....	431
Marzena Syper-Jędrzejak: Diversity management as an essential competence of the contemporary manager	441
Katarzyna Tracz-Krupa: European Social Fund as a tool of human resource development.....	453
Katarzyna Wojtaszczyk, Filip Maszewski: Diversity of personal branding methods.....	462
Magdalena Zalewska-Turzyńska: The praxeological approach applied to the T.H. Davenport concept of human capital	473

Maria W. Kopertyńska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Krystyna Kmiotek

Politechnika Rzeszowska

OCZEKIWANIA PRACOWNIKÓW POKOLENIA Y WOBEC PRACODAWCÓW I PRZEŁOŻONYCH – DOŚWIADCZENIA BADAWCZE

Streszczenie: Specyfika pracowników młodego pokolenia (określanego jako pokolenie Y) stanowi obecnie ważny czynnik kształtujący politykę personalną w przedsiębiorstwie, a także stawia nowe wyzwania menedżerom, którzy muszą umieć efektywnie komunikować się i zarządzać również pracownikami o zupełnie innym niż starsze pokolenia podejściu do pracy – pracodawcy, ale także współpracowników. Autorki na podstawie studiów literatury przedmiotu oraz badań własnych wskazują na najważniejsze oczekiwania pracowników pokolenia Y wobec pracodawców i przełożonych. W artykule dokonano także analizy zależności zidentyfikowanych oczekiwań ze względu na płeć, wykształcenie, miejsce pracy i in.

Słowa kluczowe: zarządzanie zasobami ludzkimi, pokolenie Y, oczekiwania pokolenia Y, motywowanie.

DOI: 10.15611/pn.2014.349.16

1. Wstęp

Początek XXI wieku to czas postępującego procesu globalizacyjnego oraz rewolucji technologicznej, który odcisnął swoje piętno także na potrzebach oraz systemach wartości różnych grup społecznych¹. Najbardziej widoczne zmiany zauważalne są wśród młodego pokolenia dorastającego w środowisku nowoczesnych technologii i w warunkach zupełnie obcych poprzednim pokoleniom. Młodzi pracownicy (urodzeni po roku 1980), określane mianem pokolenia Y, różnią się znacznie od poprzednich generacji, na co wskazują badania dostępne w literaturze oraz problemy sygnalizowane przez praktyków zarządzania. Cechuje ich przede wszystkim inne

¹ Publikacja w ramach projektu sfinansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji nr 2011/03/B/HS4/05695.

nastawienie do życia i pracy, w życiu kierują się też innymi wartościami, mają także specyficzne oczekiwania wobec warunków pracy. Jednak tematyka pokolenia Y oraz różnic pokoleniowych w miejscu pracy budzi zarówno zainteresowanie, jak i pewne kontrowersje. Zainteresowanie to uzasadnione jest zapotrzebowaniem informacyjnym ze strony specjalistów *human resources* (HR) w kontekście doskonalenia praktyk kadrowych, a także oczekiwaniami kierowników poszukujących wiedzy, aby móc skutecznie zarządzać zespołami różnorodnymi pod względem pokoleniowym. Natomiast kontrowersje wynikają z wątpliwości, na ile różnice pokoleniowe stanowią problem na tyle istotny, aby poświęcać im uwagę w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Jednak warunki gospodarki opartej na wiedzy oraz rola kapitału ludzkiego w sukcesie przedsiębiorstwa przesądzają o zasadności rozpoznawania potrzeb pracowników najmłodszego pokolenia na rynku pracy. Jest to warunek uwolnienia całego potencjału tkwiącego w osobach pokolenia Y, zachęcenia ich do możliwie najbardziej efektywnej pracy na rzecz przedsiębiorstwa, a przede wszystkim zatrzymania ich na dłużej w organizacji.

Celem artykułu jest identyfikacja oczekiwań pracowników pokolenia Y wobec pracodawcy i przełożonego oraz ich analiza w odniesieniu do płci, stanowiska, wykształcenia itp. Przeprowadzone badania wykorzystano w artykule do próby odpowiedzi na następujące pytania: Jakie oczekiwania wobec przełożonych i pracodawców mają pracownicy pokolenia Y? Jaka rolę oczekiwania te odgrywają w całości kształcie oczekiwań pracowników pokolenia Y? Czy są one tożsame, czy też zróżnicowane stosownie do płci, wykształcenia i innych cech tego pokolenia?

2. Oczekiwania pracowników pokolenia Y wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi w miejscu pracy

Obecnie w miejscu pracy spotykają się pracownicy reprezentujący trzy główne pokolenia: *Baby Boomers*, pokolenia X i pokolenia Y [Glass 2007]. Pracownicy najstarszego pokolenia tradycjonalistów, zwanych też weteranami (urodzeni do roku 1945), w zasadzie już opuścili rynek pracy, choć pewnie w praktyce można jeszcze spotkać pracowników z tego przedziału wiekowego. Najmłodsze pokolenie Y, określane także jako *Millennials* lub *Echo Boomers* (urodzeni w roku 1981 i później), wkracza na rynek pracy i swą odmiennością w stosunku do starszych pracowników stawia nowe wyzwania menedżerom i specjalistom z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Jest to główny powód tak dużego zainteresowania i uwagi, jakie wzbudzają młodzi pracownicy. Ze względu na warunki, w których dorastali, młodzi ludzie znacznie różnią się pod względem podejścia do pracy, swoich przełożonych czy kolegów. Mają inne wyobrażenie o autorytetach oraz odmienne podejście do organizacji czy też w niej uczestnictwa. A wszystko to uwidacznia się w odmiennych oczekiwaniach wobec pracy oraz sposobach, w jakich zamierzają realizować swoje potrzeby [Smola, Sutton 2002]. Z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie poznanie wartości, potrzeb i oczekiwań pokolenia Y staje się

koniecznością, ponieważ, aby móc z sukcesem przyciągnąć ich do firmy i utrzymać młodych pracowników, najpierw trzeba ich zrozumieć, a potem dopiero można stworzyć sprzyjające środowisko pracy [Hutchinson, Brown, Longworth 2012]. Innym argumentem są także obserwowane zmiany demograficzne i perspektywa przyszłości, w której to firmy muszą zabiegać o pracowników i oferować warunki, które będą atrakcyjne dla największych talentów [*Generation Y: What they want from work ...* 2008].

Charakterystyka pokolenia Y z wykorzystaniem badań dostępnych w literaturze przedmiotu możliwa jest głównie poprzez źródła obcojęzyczne. W polskich publikacjach wciąż jest niewiele badań potwierdzających bądź zaprzeczających charakterystyce tego pokolenia prezentowanej w literaturze zachodniej. A przecież warunki polskie mogły w znaczącym stopniu ją zmienić. Pracownikom pokolenia Y przypisuje się zarówno wady, jak i zalety. Do zarzutów wobec młodych pracowników, potwierdzonych badaniami, zaliczyć można: nadmierną pewność siebie, skupienie na sobie, brak poczucia lojalności i etyki pracy [Myers, Sadaghiani 2010]. Niektórzy autorzy utrzymują, że cechy charakterystyczne pokolenia Y mogą komplikować i potencjalnie zakłócać relacje z reprezentantami innych pokoleń w miejscu pracy, co może negatywnie oddziaływać na współpracowników i proces organizacji pracy. Aby firma mogła się rozwijać i w pełni wykorzystywać potencjał pracowników pokolenia Y, konieczna jest zmiana polityki personalnej przedsiębiorstwa.

Z badań dotyczących oczekiwań pokolenia Y w pracy wyłania się charakterystyka pokolenia znacznie różniącego się od tego, co było marzeniem i celem starszych kolegów, choć też dają się zauważyć pewne podobieństwa. Podstawowe znaczenie dla pracowników pokolenia Y ma możliwość wykonywania pracy, która wzbudza

Tabela 1. Oczekiwania pracowników pokolenia Y wobec firmy i przełożonego

Wyszczególnienie	Oczekiwania
Wobec pracodawcy/firmy	<ul style="list-style-type: none"> Możliwość realizacji własnych oczekiwań. Satysfakcjonujące warunki pracy. Warunki sprzyjające rozwojowi zawodowemu. Wynagrodzenie gwarantujące godziwy poziom życia. Otwartość w komunikacji. Warunki sprzyjające godzeniu życia zawodowego z prywatnym. Ciągle nowe zadania, brak akceptacji dla rutyny i powtarzalności. Dobre warunki pracy: narzędzia pracy, bhp, dodatkowe świadczenia materialne. Elastyczny czas pracy.
Wobec przełożonego	<ul style="list-style-type: none"> Autorytet wynikający z posiadanej wiedzy i kompetencji. Informacja zwrotna dotycząca oceny pracy. Otwartość w komunikacji. Duży zakres samodzielności w pracy. Stawianie jasno określonych celów i zadań.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kmiotek 2012].

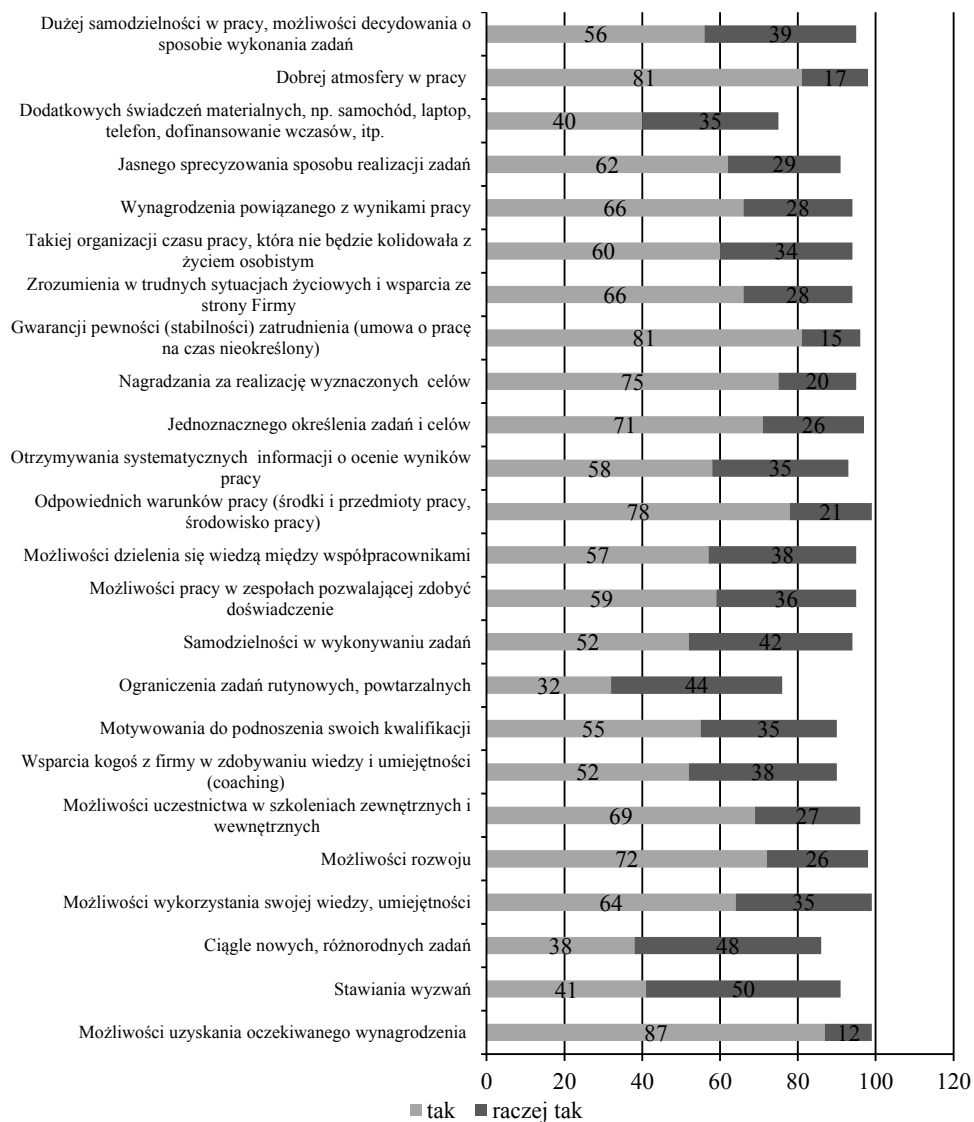
zainteresowanie, stwarza możliwości nauki i rozwoju oraz wykorzystania własnych talentów [*Generation Y: What they want ...* 2008]. Istotne miejsce wśród oczekiwań tej grupy pracowników zajmuje także wysokie wynagrodzenie, przywództwo oraz elastyczność pracy. Oczekiwania pracowników pokolenia Y przedstawia tab. 1.

3. Oczekiwania pracowników pokolenia Y w świetle przeprowadzonych badań

W ramach realizowanego grantu badawczego podjęto próbę identyfikacji oczekiwań pracowników pokolenia Y wobec pracodawców i przełożonych. Prezentowane wyniki dotyczą badań przeprowadzonych w okresie od marca 2013 r. do stycznia 2014 r. wśród 1505 osób urodzonych w 1981 r. i później (pokolenie Y), zatrudnionych w 16 przedsiębiorstwach zlokalizowanych w województwie dolnośląskim i podkarpackim. Wśród respondentów 54% stanowiły kobiety, a 46% mężczyźni. Staż pracy ankietowanych pracowników wyniósł średnio 6 lat, natomiast średni staż w obecnym miejscu pracy – 4 lata. Wśród respondentów 55% stanowiły osoby stanu wolnego i 45% osoby zamężne/zonate. Pod względem wykształcenia w badanej grupie respondentów przeważały osoby z wykształceniem wyższym (67%), znacznie mniej było osób z wykształceniem średnim (28%) i niewielki odsetek stanowiły osoby z wykształceniem zawodowym (5%). Struktura respondentów ze względu na zajmowane stanowisko przedstawiała się następująco: na stanowiskach wykonawczych zatrudnionych było 49% ankietowanych, na stanowiskach specjalistycznych 42%, natomiast stanowiska kierownicze zajmowało łącznie 9% ankietowanych (8% stanowiska niższego szczebla i 1% wyższego szczebla). Wśród respondentów 45% miało w swojej karierze okres pozostawania bez pracy, natomiast 55% nie miało takich doświadczeń.

Znajomość oczekiwań pracowników odgrywa istotną rolę przy doborze narzędzi motywowania. O ile postulat indywidualizacji w tym zakresie jest ze wszech miar słuszny, ponieważ uwzględnia indywidualne różnice między pracownikami (koncepcja człowieka złożonego E. Scheina), o tyle w warunkach organizacyjnych dąży się jednak do identyfikacji grup pracowniczych o podobnych oczekiwaniach, co znacznie ułatwia dobór motywatorów z punktu widzenia organizacyjnego. Kryterium wieku może nie jest najlepszym sposobem określania grup pracowniczych, niemniej jednak oczekiwania pracowników pokolenia Y znacznie odbiegają od preferencji starszych generacji, co zmusza firmy do wprowadzania rozwiązań adekwatnych do oczekiwań młodego pokolenia. Na bazie studiów literatury przedmiotu opracowano zestaw oczekiwań i w badaniach poddano je ocenie ważności ze strony ankietowanych. Procent pozytywnych wskazań przedstawia wykres na rys. 1.

Przeprowadzone badania potwierdzają, że oczekiwania wskazane na podstawie literatury przedmiotu jako właściwe dla pokolenia Y są także charakterystyczne dla badanej grupy. Jedynie dla dwu spośród 24 czynników odnotowano niższy odsetek



Rys. 1. Oczekiwania pracowników pokolenia Y (% pozytywnych odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

odpowiedzi pozytywnych (razem „tak” i raczej „tak”). Dotyczyło to odpowiedzi – ograniczenia zadań rutynowych, powtarzalnych: 76% wskazań oraz dodatkowych świadczeń materialnych: np. samochód, laptop, telefon, dofinansowanie wczasów itp. – 75% odpowiedzi. Pozostałe oczekiwania uzyskały ponad 90% pozytywnych wskazań. Jeżeli jednak wziąć pod uwagę jedynie te odpowiedzi, w których respon-

denci oceniają dane oczekiwanie w sposób zdecydowany (tylko odpowiedzi „tak”), to do najważniejszych oczekiwań należy zaliczyć: możliwości uzyskania oczekiwanego wynagrodzenia (87%), gwarancję pewności (stabilności) zatrudnienia (umowa o pracę na czas nieokreślony) oraz dobrą atmosferę w pracy (po 81%). Nieznacznie mniejszy odsetek odpowiedzi „tak” zyskały: odpowiednie warunki pracy (środki i przedmioty pracy, środowisko pracy) (78%), nagradzanie za osiągnięcie wyznaczonych celów (75%) oraz możliwość rozwoju (72%).

Tabela 2. Najważniejsze oczekiwania pracowników pokolenia Y

Lp.	Oczekiwania
1	Możliwość uzyskania oczekiwanego wynagrodzenia
2	Gwarancja pewności (stabilności) zatrudnienia (umowa o pracę na czas nieokreślony)
3	Dobra atmosfera w pracy
4	Odpowiednie warunki pracy (środki i przedmioty pracy, środowisko pracy)
5	Nagradzanie za osiągnięcie wyznaczonych celów
6	Możliwość rozwoju

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wśród najważniejszych oczekiwań pracowników pokolenia Y (tab. 2) znajdują się te, które mocno wiążą się z polityką firmy i rozwiązaniami przyjętymi w ramach organizacji (poziom wynagrodzenia, stabilność zatrudnienia). Są też takie, które oprócz przyjętych standardów organizacyjnych czy też norm obowiązujących w danej firmie wymagają odpowiednich umiejętności od bezpośredniego przełożonego (nagradzanie za osiągnięcie celów, możliwość rozwoju, atmosfera w pracy). Mając na względzie fakt, że pokolenie Y jest bardziej skłonne do rezygnacji z pracy, kiedy nie znajduje możliwości realizacji swoich oczekiwań, należy zwrócić uwagę, że rozwiązania organizacyjne mogą się stać niewystarczające do tego, żeby przyciągnąć do organizacji i zatrzymać najlepszych pracowników. Dużą rolę mają tutaj do odegrania menedżerowie.

4. Oczekiwania pracowników pokolenia Y wobec przełożonych (na podstawie przeprowadzonych badań)

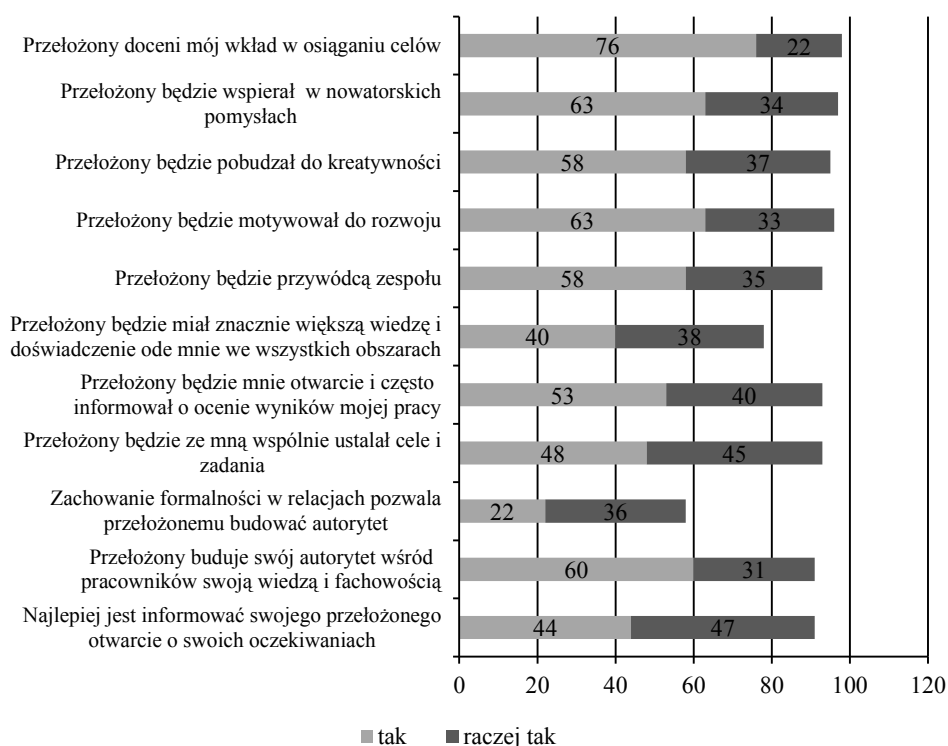
W wykazie oczekiwań przedstawionych do oceny respondentom znalazły się czynniki związane z budowaniem autorytetu, motywowaniem, wyznaczaniem celów, ale także przekonania odnoszące się do preferowanych zasad komunikacji w relacjach z przełożonym oraz roli w zespole (tab. 3).

Na wykresie (rys. 2) przedstawiono oczekiwania pracowników pokolenia Y wobec przełożonych.

Tabela 3. Obszary oczekiwań pracowników wobec przełożonego

Obszar	Czynnik
Komunikacja	Otwartość w komunikacji, udzielanie informacji zwrotnej
Budowanie autorytetu	Wiedza i fachowość jako podstawa autorytetu; formalizm w relacjach jako element autorytetu; profesjonalizm przewyższający pracowników
Ustalanie celów	Wspólne uzgadnianie celów; nagradzanie za osiągnięcie celów
Motywowanie	Motywowanie do rozwoju, kreatywności i innowacyjności
Pozycja w grupie	Lider

Źródło: opracowanie własne.

**Rys. 2.** Oczekiwania pracowników wobec przełożonych (% pozytywnych odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Podobnie jak w przypadku oczekiwań pracowników pokolenia Y (zob. rys. 1), tak i w odniesieniu do tych, adresowanych bezpośrednio do przełożonych znaczna część zaproponowanych z nich zyskała poparcie respondentów (ponad 90% pozytywnych wskazań). Najmniejszy odsetek pozytywnych wskazań zyskał warunek zachowania formalności w relacjach jako element budowania autorytetu (58%),

a 20% więcej wskazań dotyczyło oczekiwania związanego z posiadaniem przez przełożonego znacznie większej wiedzy i doświadczenia we wszystkich obszarach niż pracownik (78%). Najważniejsze oczekiwania wobec przełożonego przedstawia tab. 4.

Tabela 4. Najważniejsze oczekiwania względem przełożonych pracowników pokolenia Y

Lp.	Oczekiwania
1	Przełożony doceni mój wkład w osiąganiu celów
2	Przełożony będzie wspierał w nowatorskich pomysłach
3	Przełożony będzie motywował do rozwoju
4	Przełożony buduje swój autorytet wśród pracowników swoją wiedzą i fachowością
5	Przełożony będzie pobudzał do kreatywności
6	Przełożony będzie przywódcą zespołu
7	Przełożony będzie mnie otwarcie i często informował o ocenie wyników mojej pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Zidentyfikowane oczekiwania pracowników pokolenia Y wobec przełożonych koncentrują się na motywacyjnym wymiarze relacji: nagradzanie za osiągnięcie celów, wspieranie w nowatorskich pomysłach, rozwoju, kreatywności, a jednocześnie budowaniu autorytetu opartego na wiedzy i fachowości oraz przywództwie.

W badaniach podjęto próbę identyfikacji cech, które wpływają na oczekiwania pracowników pokolenia Y wobec przełożonych. W tym celu zbadano związki między odpowiedziami respondentów a płcią, wykształceniem, zajmowanym stanowiskiem, stanem cywilnym, wiekiem, miejscem pracy (tzn. zatrudnieniem w danej organizacji), stażem pracy ogółem, stażem pracy w danej firmie i faktem, czy dana osoba pozostawała kiedykolwiek bez pracy. Dla zmiennych jakościowych występowanie związków stwierdzono testem niezależności χ^2 – Pearsona, gdzie hipoteza H_0 mówiła o niewystępowaniu związku między zmiennymi. Przyjmując poziom istotności $\alpha = 0,05$, obliczono prawdopodobieństwa testowe p dla założonych hipotez. Jeżeli $p > \alpha$, to zgromadzony materiał empiryczny nie dawał podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej o niewystępowaniu związku, jeżeli $p < \alpha$, to zgromadzony materiał empiryczny wskazywał na odrzucenie badanej hipotezy zerowej. Dla określenia związku między cechami ilościowymi i jakościowymi użyto testu ANOVA Kruskala-Wallis.

Wartości prawdopodobieństwa testowego p dla poszczególnych zmiennych, dla których występuje zależność, przedstawiono w tab. 5.

Przeprowadzone badania zależności pozwalają stwierdzić, że stan cywilny oraz staż pracy ogółem nie mają wpływu na żadne z analizowanych oczekiwań pracowników pokolenia Y wobec przełożonych. Natomiast miejsce pracy było jedynym czynnikiem, który miał wpływ na wszystkie analizowane oczekiwania pracowników

Tabela 5. Wartości prawdopodobieństwa testowego p dla zmiennych wpływających na poszczególne oczekiwania

Wyszczególnienie	Płeć	Wykształcenie	Stanowisko	Doświadczenie bezrobocia	Firma	Wiek	Staż w obecnej firmie
Najlepiej jest informować swojego przełożonego otwarcie o swoich oczekiwaniach	$p > \alpha$	$p > \alpha$	$p > \alpha$	0,0279	0,0000	$p > \alpha$	$p > \alpha$
Przełożony buduje swój autorytet wśród pracowników swoją wiedzą i fachowością	0,0000	$p > \alpha$	$p > \alpha$	$p > \alpha$	0,0000	$p > \alpha$	0,0040
Zachowanie formalności w relacjach pozwala przełożonemu budować autorytet	$p > \alpha$	0,0000	0,0000	$p > \alpha$	0,0000	0,0063	$p > \alpha$
Przełożony będzie ze mną wspólnie ustalał cele i zadania	0,0029	0,0018	0,0006	$p > \alpha$	0,0003	$p > \alpha$	$p > \alpha$
Przełożony będzie mnie otwarcie i często informował o ocenie wyników mojej pracy	$p > \alpha$	$p > \alpha$	$p > \alpha$	$p > \alpha$	0,0367	$p > \alpha$	$p > \alpha$
Przełożony będzie miał znacznie większą wiedzę i doświadczenie ode mnie we wszystkich obszarach	0,0000	0,0031	0,0000	$p > \alpha$	0,0000	0,0120	0,0009
Przełożony będzie przywódcą zespołu	0,0000	0,0480	$p > \alpha$	$p > \alpha$	0,0000	$p > \alpha$	$p > \alpha$
Przełożony będzie motywował do rozwoju	0,0000	$p > \alpha$	0,0091	$p > \alpha$	0,0039	$p > \alpha$	$p > \alpha$
Przełożony będzie pobudzał do kreatywności	0,0000	$p > \alpha$	0,0001	$p > \alpha$	0,0143	$p > \alpha$	$p > \alpha$
Przełożony będzie wspierał w nowatorskich pomysłach	0,0000	$p > \alpha$	$p > \alpha$	$p > \alpha$	0,0002	$p > \alpha$	0,0023
Przełożony doceni mój wkład w osiągnięciu celów	0,0001	0,0003	0,0417	$p > \alpha$	0,0000	$p > \alpha$	$p > \alpha$

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

pokolenia Y wobec przełożonych. Oznacza to, że warunki organizacyjne, specyfika wynikająca z modelu realizowanego biznesu oraz kultury organizacyjnej oddziałują na wszystkie oczekiwania pracowników.

Szczegółowa analiza zależności pozwala stwierdzić, że:

a. W odniesieniu do komunikacji, obejmującej oczekiwania związane z otwartością w komunikacji, udzielania informacji zwrotnej, wskazać należy na dwa czynniki determinujące, tj. miejsce pracy oraz fakt pozostawania bez pracy. Osoby, które

mają za sobą doświadczenie bezrobocia, mniej zdecydowanie opowiadają się za tym, aby otwarcie informować swojego przełożonego o swoich oczekiwaniach (jest mniej osób które zdecydowanie popierają tę opinię i więcej osób, które raczej się za nią opowiadają). Badania wykazały, że sposób informowania o oczekiwaniach jest jedynym czynnikiem zależnym od doświadczenia bezrobocia przez respondentów.

b. W zakresie budowania autorytetu badania pozwalają stwierdzić, że jest to zmienna, na którą wpływa szereg cech. Przekonanie o tym, że kierownik powinien mieć większą wiedzę i doświadczenie od pracownika, częściej deklarują kobiety, osoby z niższym wykształceniem, osoby zatrudnione na stanowiskach wykonawczych, pracownicy z najkrótszym stażem pracy w danej firmie. W odniesieniu do zachowań formalnych w kontekście budowania autorytetu badania wskazują, że im wyższe wykształcenie, tym mniej pracowników uzależnia autorytet kierownika od zachowań tego typu. Podobnie można stwierdzić w odniesieniu do stanowisk specjalistycznych i kierowniczych niższego szczebla, podczas gdy pracownicy na stanowiskach wykonawczych i menedżerskich wyższego szczebla częściej są przekonani o tym, że zachowanie formalności w relacjach pozwala przełożonemu budować autorytet. Wyniki badań uprawniają także do stwierdzenia, że starsi niż 29 lat ankietowani rzadziej zgadzali się z twierdzeniem, że zachowanie formalnych relacji pozwala przełożonemu budować autorytet. Wiek 29 lat jest taką granicą, poniżej której pracownicy częściej wiążą autorytet z formalizmem relacji, podczas gdy pracownicy powyżej tego wieku robią to znacznie rzadziej.

c. Analizując kwestię oczekiwań pracowników pokolenia Y w zakresie ustalania celów, wyniki badań pozwalają stwierdzić, że kobiety bardziej (bardziej oznacza, że częściej wskazywały odpowiedzi tak i rzadziej odpowiedzi raczej tak) oczekują od swojego przełożonego współpracy na etapie ustalania celów oraz nagrody za udział w osiągnięciu tych celów. Podobne oczekiwania mają osoby z wykształceniem wyższym. Oczekiwania wspólnego ustalania celów częściej deklarują pracownicy na stanowiskach kierowniczych niższego i wyższego szczebla, rzadziej pracownicy na stanowiskach wykonawczych. Docenienia przez przełożonego wkładu w osiąganiu celów oczekują częściej pracownicy pokolenia Y na stanowiskach wyższego szczebla, rzadziej na stanowiskach specjalistycznych i niższego szczebla kierowniczego. Wyznacznikiem oczekiwań związanych z docenieniem wkładu w osiągnięciu celów jest także staż pracy w danej firmie: pracownicy młodszy stażem (4 lata) częściej deklarują takie oczekiwania, natomiast respondenci ze stażem powyżej 7 lat robią to znacznie rzadziej.

d. Wśród cech kształtujących oczekiwania pracowników pokolenia Y wobec przełożonego w obszarze motywowania należy wymienić: płeć, zajmowane stanowisko, miejsce pracy oraz staż pracy w danej firmie. Znacznie częściej kobiety oczekują oddziaływań motywacyjnych ze strony przełożonego w odniesieniu zarówno do rozwoju, jak i kreatywności i innowacyjności. Badania pozwalają także stwierdzić, że im niższe stanowisko, tym bardziej widoczne są oczekiwania motywowania

do rozwoju ze strony przełożonego. Także pracownicy z najkrótszym stażem w obecnym miejscu pracy oczekują, że przełożony będzie ich wspierał w nowatorskich pomysłach.

e. W ostatnim z wyodrębnionych już obszarów oczekiwań pracowników pokolenia Y wobec przełożonego można stwierdzić, że przyjęcia roli lidera zespołu oczekują od przełożonego częściej kobiety i osoby z wykształceniem wyższym.

5. Podsumowanie

Przeprowadzone badania wskazują, że funkcjonujące już w organizacjach gospodarczych, jak też wchodzące na rynek pracy pokolenie Y ma skonkretyzowane oczekiwania, które wyraźnie formułuje wobec pracodawców i przełożonych. Najbardziej widoczne oczekiwania tego pokolenia to orientacja na własny rozwój zawodowy, odpowiednie wynagrodzenia, warunków i atmosfery pracy odpowiadającej tej grupie pracowników. Ze względu na warunki, w których dorastali, dobrze radzą sobie ze znajomością nowych technologii i języków. Świadomi własnych atutów, stawiają wysokie wymagania swoim pracodawcom i menedżerom. Stwarza to określone wymagania w odniesieniu do menedżerów, którzy muszą się zmierzyć z tymi oczekiwaniami i podjąć wyzwania najmłodszego pokolenia. W tych działaniach menedżerowie muszą być wspierani przez działy personalne, aby dobrze wykorzystać potencjał tego pokolenia i zbudować jego zaangażowanie.

Literatura

- Generation Y: What they want from work. A summary report of the "Tell it how it is" Research 2008*, Talentsmoothie 2008.
- Glass A., *Understanding generational differences for competitive success*, "Industrial & Commercial Training" 2007, vol. 39(2).
- Hutchinson D., Brown J., Longworth K., *Attracting and maintaining the Y Generation in nursing: A literature review*, "Journal of Nursing Management" 2012, vol. 20, s. 444-450.
- Kmiotek K., *Pokolenie Y jako wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej, „Zarządzanie i Marketing” 2012, z. 19 (2).
- Myers K.K., Sadaghiani K., *Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance*, "Journal of Business Psychology" 2010, vol. 25, s. 225-238.
- Smola K.W., Sutton C., *Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium*, "Journal of Organizational Behavior" 2002, vol. 23.

EXPECTATIONS OF GENERATION Y EMPLOYEES REGARDING EMPLOYERS AND SUPERVISORS – RESEARCH EXPERIENCE

Summary: The specificity of the younger generation of employees (known as Gen Y) is now an important factor affecting personnel policies in an enterprise, and it also poses new challenges for managers who need to be able to communicate effectively and manage the employees of a completely different approach to work, the employer and also colleagues than older generations. The authors, based on the studies of the literature and own research indicate the most important expectations of Gen Y employees regarding employers and supervisors. In the article the relations of the identified expectations according to gender, education, workplace and others were analyzed.

Keywords: human resources management, generation Y, expectations of generation Y, motivating.