

Pokolenie Y na rynku pracy - co o nim wiemy?

W miejscu pracy możemy spotkać obecnie pracowników z co najmniej trzech generacji: pokolenia „baby boomers” (wyżu demograficznego - urodzeni w latach 1943-60), pokolenia X (urodzeni w latach 1961-79) oraz pokolenia Y (urodzeni w latach 1980-1996). Niewykluczone jest również, iż zdobywać swoje pierwsze doświadczenia zawodowe (staże, praktyki, wolontariat), może w naszym sąsiedztwie osoba urodzona po 1996 roku życia, określana przez niektórych badaczy jako przedstawiciel pokolenia Z.

Przedziały urodzeniowe mają charakter umowny, gdyż wśród badaczy nie ma konsensusu co do jednej prawidłowej wersji klasyfikacji. Niektórzy za pokolenie Y uznają również osoby urodzone blisko roku 2000 (nazywając te osoby jako tzw. i-generację, która zamyka pokolenie Y).

Wyodrębnienie pokolenia określanego jako X czy Y pozwala na dostrzeżenie różnic w wartościach, przekonaniach, postawach, preferowanych sposobach spędzania wolnego czasu, czy typowych zachowaniach w miejscu pracy. Świadomość tej odmienności może być kluczowa dla zrozumienia zachowań młodych ludzi na rynku pracy i odpowiedniego doboru skutecznych metod motywowania, pamiętając oczywiście o indywidualnym podejściu i unikaniu generalizacji. Postawa otwartości sprzyjająca poznaniu „innych” to gotowość do porzucenia stereotypów i współdziałania w oparciu o odkryty potencjał i szacunek dla każdej osoby.

To co ukształtowało i jest ważne dla pokolenia X nie musi być motorem do działania dla pokolenia Y. Współpraca, szczególnie w sytuacji gdy naszym zwierzchnikiem jest przedstawiciel innej generacji, może rodzić sytuacje trudne, gdyż „burzy” nasz porządek rzeczy. Czy konflikty są zatem nieuniknione? Przyjrzyjmy się tym cechom i zachowaniom, które mogą sprawiać największą trudność w porozumieniu „międzypokoleniowym”.

Co cechuje 20-30 latków z pokolenia Y, nazywanych potocznie pokoleniem Milenium, pokoleniem iPod, pokoleniem iPhone’a, pokoleniem Klapek, pokoleniem Dlaczego?, bądź też generacją digital native, Game Boy Generation itp.? Na wstępie zaznaczyć należy, iż pokolenie to jest grupą niejednorodną, gdyż obejmuje zarówno młodzież, tj. studentów, młode osoby wchodzące na rynek pracy, zakładające rodziny - czyli osoby przed którymi wiele decyzji, wyborów i doświadczeń - jak również osoby, których doświadczenie zawodowe jest bogate, sterujące swoją karierą zgodnie z przyjętym planem.

Osobom starszym rocznikowo często bliżej jest do cech charakteryzujących pokolenie X, zaś młodszy wykazują podobieństwo do zachowań generacji Z (określanej jako „podłączeni do sieci”, ciągle eksperymentujący i niechętni w budowaniu kariery metodą małych kroków).

Aby zrozumieć odmienną aspirację, potrzeb i sposobów funkcjonowania pokolenia Y musimy podkreślić znaczenie przemian rynkowych w Polsce. Rok 1989, jako granica historyczna jest tu kluczowy biorąc pod uwagę możliwości wcześniej pozostające w sferze marzeń, które pojawiły się przed Polakami.

Pokolenie Y to pierwsza generacja wychowana w warunkach kapitalizmu, wolności słowa, otwartych granic, możliwości zarobkowania poza krajem. Na ukształtowanie tego pokolenia bez wątplenia miała wpływ kultura masowa i dążenie do dobrobytu, postępująca komputeryzacja i digitalizacja, powstanie Internetu czy komercjalizacja licznych wynalazków. Technologie informacyjno-komunikacyjne w naturalny sposób stały się narzędziem poznawania świata i interakcji z otoczeniem, powodując iż daje się zaobserwować u pokolenia Y następujące cechy: wielozadaniowość, prędkość, zorientowanie

na zabawę czy preferowanie grafiki zamiast tekstu. Kompetencje, w których pokolenie Y góruje nad pokoleniem X możemy określić mianem „wirtualnych”, rozumianych jako wiedza i umiejętności niezbędne do komunikacji i pracy w środowisku wirtualnym, w tym wirtualna skuteczność (sprawność w obsłudze komputera, korzystanie z oprogramowania, Internetu, zarządzanie informacjami), umiejętność pracy w trybie zdalnym czy wirtualna inteligencja emocjonalna (zdolność adoptowania się do warunków współpracy w środowisku sieci) wraz z wirtualnymi kompetencjami społecznymi (umiejętność nawiązywania i utrzymywania relacji w trybie online).

Globalizacja, scalanie się kultur, internacjonalizacja przedsiębiorstw sprzyjały nawiązywaniu kontaktów na całym świecie, mobilności oraz szybkiej wymianie informacji. Przyjmuje się, iż pokolenie Y jest najbardziej zunifikowanym, co przejawia się w podobnych wartościach, sposobach spędzania wolnego czasu czy kodach kulturowych wśród młodych ludzi z różnych państw. „Globalne” ikony, które towarzyszyły wzrastaniu, dążenie rodziców (z pokolenia X) do zapewnienia dziecku jak najlepszych warunków rozwojowych, których sami byli pozbawieni („inwestowanie w dziecko”), to wszystko wpłynęło na ukształtowanie pokolenia Y. Pokolenie X skupione na pracy i „wyścigu szczurów”, dążące do sukcesu ekonomicznego było w stanie poświęcić się pracy, kosztem prywatnego czasu po to aby „dziecko miało wszystko”, inwestując w języki, zajęcia pozalekcyjne, sprzyjając wytworzeniu u dziecka poczucia „wyjątkowości”, jednocześnie jednak nakładając na nie presję, związaną z oczekiwaniami.

Generacja Y jest zatem w dużej mierze pokoleniem ludzi wykształconych, przekonanych o tym, iż wykształcenie da się przełożyć na sukces zawodowy łącznie z oczekiwaniami, które często traktowane są jako roszczeniowe przez starsze pokolenia. Przeciągając decyzję o odejściu z domu rodzinnego pozostają dość długo zależni finansowo od rodziców, co pozwala na bezpieczne eksperymentowanie, czy porzucanie pracy, gdy nie odpowiada aspiracjom. To, co często jest im zarzucane to nieumiejętność odróżnienia aspiracji od marzeń - „wybujale ambicje”. Tym bardziej, iż w mediach obecnie promowany jest sukces oparty głównie na cechach osobowości (spektakularna kariera), niż na wytrwałej pracy i lojalności wobec firmy. Nie przywiązywanie się do miejsca pracy, ciągle poszukiwanie miejsca rozwoju u pracodawcy, który zaoferuje największe benefity i porzucanie firmy, w przypadku nie możliwości realizowania własnych celów, to zachowania, które uwidaczniają się u opisywanego pokolenia.

To, co było wartością i celem pokolenia X - stabilność finansowa i możliwość samorozwoju - ustępuje w przypadku pokolenia Y, czyli potrzebie zdobywania bogatego doświadczenia, realizacji potrzeb społecznych. Pokolenie Y skłonne jest do ryzykowania, „poruszania się w niepewności” i życia na kredyt w znacznie większym stopniu niż ich rodzice.

To, co było oczywiste wcześniej, np. to, że szefowi należy się szacunek z racji zajmowanej pozycji, a praca wymaga pozostania po godzinach, dla młodych z pokolenia Y nie jest normą. Despotyczny szef i nerwowa atmosfera pracy, którą rodzic znosi, w obawie przed utratą pracy dla osób z pokolenia Y jest wystarczającym powodem do jej zmiany. Szef jest szanowany i oceniany w różnych aspektach, na zasadzie równoważnej - młoda osoba oczekuje szacunku, otwartości i partnerskich relacji. Charakterystyczne są tzw. „autorytety przechodnie” uznające wyższość jednostki w konkretnej dziedzinie (np. zarządzanie projektami), a w innych sytuacjach jego niekompetencje (np. rozwiązywanie konfliktów). Można liczyć na zaangażowanie w pracę osób z pokolenia Y, o ile przydzielane im zadania są różnorodne i ciekawe. Po godzinach zostaną za dobrą zapłatę, nie mając problemu z asertywną odmową, niechętnie stosują dress code. Dbają o równowagę - praca nie przesłania im życia prywatnego, chcą realizować swoje pasje, indywidualności, ale jednocześnie bardzo towarzyscy. Nastawienie na wspólne projekty już na etapie edukacji wpływa na późniejsze preferencje w

środowisku zawodowym, ważność jaką przydaje się atmosferze w pracy. Pracodawca, który dba o przestrzeń pracy, daje możliwość np. słuchania muzyki czy stosuje przyjazną aranżację, ułatwi podjęcie przez młodą osobę decyzji o związaniu się z firmą na dłużej. Potrzeba mobilności, elastyczności godzin pracy, bycia on-line i bezpośredni sposób komunikacji pracowników z pokolenia Y często „zderza się” ze sztywnymi regułami i zasadami obowiązującymi w firmie, co może rodzić napięcia i wzajemne niezrozumienie. Czasami kontestacja rzeczywistości i przyjęta postawa odrzucania zastanych reguł, czy hierarchii, kojarząca się dla pokolenia X z lekceważeniem, może po prostu wynikać z braku zrozumienia i wprowadzenia w kulturę organizacyjną firmy.

Potrzeba nowych wyzwań i ponoszenia odpowiedzialności, która jest utożsamiana z indywidualną skutecznością osoby i sprawdzeniem się dla samego siebie, to duża energia, która o ile jest właściwie ukierunkowana może zostać spożytkowana w sposób optymalny dla firmy.

To właściwe ukierunkowanie energii osób z pokolenia Y jest prawdziwym wyzwaniem dla przełożonego czy menedżera, który zarządzając młodym człowiekiem musi stosować odpowiednie narzędzia, dobrane w sposób zindywidualizowany, uwzględniający jego sposób wartości, realną wiedzę, oczekiwania i rzeczywistą motywację. Dotarcie do prawdziwego potencjału wymaga zamiany zbytniego krytycyzmu na podejście partnerskie, gotowość do wspierania w rozwoju, pomoc w selekcji informacji, weryfikację efektywności i otwartość na negocjacje. Sama premia finansowa i jasna ścieżka kariery nie wpłyną na zwiększenie wydajności i zwiększenie zaangażowania. Jak zatem motywować pracownika?

Czego tak naprawdę potrzebują młodzi ludzie w miejscu pracy?

- otwartej komunikacji z przełożonym, szefa-mentora, który wysłucha, pomoże, określi granice (wprowadzi w standardy pracy, kultury organizacyjnej, da instrukcje);
- określenia możliwości i kierunków rozwoju w danej organizacji, a także regularnych rozmów o rozwoju z podkreśleniem mocnych stron i podaniem luk kompetencyjnych;
- delegowania zadań w sposób podkreślający ich sens i korzyści dla pracownika (nie tylko dla firmy). Osoba angażuje się w zadania, o ile widzi jego sens, więc często przydzielanie ich z pozycji autorytetu, bez wyjaśnienia zasadności jest mało skuteczne. Jeśli chcemy zaangażowania tłumaczymy zatem!
- różnorodności zadań, ambitnych, kreatywnych, rozwojowych;
- możliwości zachowania równowagi między życiem prywatnym i zawodowym;
- elastyczności odnośnie miejsca i czasu wykonywania obowiązków;
- ułatwienia w procesie podejmowania decyzji czy dokonania wyboru - pomimo swobody surfowania w Internecie młodzi ludzie mogą mieć problemy z selekcją informacji. Ułatwmy to, podając jasne kryteria!
- częstego feedbacku, tj. informowania osoby na bieżąco o tym co osoba robi dobrze, a co wymaga poprawy;
- dostępu do nowoczesnych technologii, Internetu, komunikatorów internetowych, portali społecznościowych na potrzeby wykonywania obowiązków służbowych (dajmy im taką możliwość, jednak stanowczo określając granice).

Doceńmy to, iż osoby z pokolenia Y chcą być zauważalne, mieć wpływ, wprowadzać zmiany oraz posiadać możliwość realizacji własnych celów. Wykorzystajmy tę kreatywność myślenia i chęć innowacji - wysłuchajmy ich!

Spożytkujmy ich naturalną chęć i łatwość podejmowania różnych aktywności w grupach i preferowany styl współpracy opartej na synergii. Zamiast obawiać się rotacji w firmie postarajmy się być dla nich autorytetem, imponując wiedzą, osobowością, własną postawą spowodować, że młody człowiek będzie chciał rozwijać się w naszym zespole lub firmie.

Barbara Poczynajło-Kabaliuk

Centrum Informacji i Planowania Kariery Zawodowej w Olsztynie
Wojewódzki Urząd Pracy w Olsztynie