



DOI: 10.18276/sip.2018.52/3-23

Elżbieta Robak*

Politechnika Częstochowska

Wydział Zarządzania

UWARUNKOWANIA WSPÓŁPRACY PRACOWNIKÓW Z POKOLENIA Y

Streszczenie

Celem artykułu jest identyfikacja uwarunkowań współpracy pracowników z pokolenia Y oraz wskazanie na czynniki, które mogą wspierać działania pracodawców w kształtowaniu dobrej atmosfery do współpracy. W odniesieniu do tak postawionego celu w pierwszej części artykułu zobrazowano specyfikę funkcjonowania tych młodych pracowników, odwołując się do literatury przedmiotu oraz badań i raportów dotyczących tej problematyki. W drugiej części przedstawiono wyniki przeprowadzonych wywiadów grupowych z pracującymi zawodowo osobami z pokolenia Y, w których poruszano zagadnienia związane z uwarunkowaniami współpracy.

Słowa kluczowe: pokolenie Y, współdziałanie pracowników, zarządzanie zasobami ludzkimi

* Adres e-mail: elarobak@wp.pl.

Wprowadzenie

Dobra współpraca między pracownikami to niezbędny warunek efektywnego funkcjonowania każdej współczesnej organizacji, często decydujący o jej przewadze konkurencyjnej. W związku z tym jednym z kluczowych wyzwań dla pracodawców jest takie zarządzanie zespołami pracowniczymi, aby móc wykorzystać potencjał wszystkich osób wchodzących w ich skład, w tym młodych pracowników z pokolenia Y, których udział w strukturze zatrudnienia jest coraz większy (Wojnicki, 2017).

Celem artykułu jest identyfikacja uwarunkowań współpracy pracowników z pokolenia Y oraz wskazanie na czynniki, które mogą wspierać działania pracodawców w kształtowaniu dobrej atmosfery do współpracy. Na tle zarysowanej charakterystyki przedstawicieli tej generacji przytoczono wybrane wyniki badań i raportów obrazujących specyfikę funkcjonowania tych młodych pracowników. W drugiej części artykułu przedstawiono wyniki przeprowadzonych wywiadów grupowych z pracującymi zawodowo osobami z pokolenia Y, w których poruszano zagadnienia związane z uwarunkowaniami współpracy w ich środowisku pracy.

1. Specyfika funkcjonowania przedstawicieli pokolenia Y w środowisku pracy

Za przedstawicieli pokolenia Y, mimo zróżnicowanych ujęć w literaturze przedmiotu dotyczących datowania urodzin reprezentantów tej generacji (Gołąb-Andrzejak, 2014, s. 13), przyjmuje się najczęściej osoby urodzone w latach 1980–1995. Ponieważ dorastały one w określonych realiach społecznych, gospodarczych i technologicznych, wchodzą na rynek pracy ze specyficznymi kompetencjami zawodowymi i oczekiwaniami (Dolińska-Wertyńska, 2016; Mazur-Wierzbicka, 2015). Osoby z pokolenia Y charakteryzuje się jako silnie zorientowane na rozwój, poszukujące w pracy możliwości zdobywania nowych doświadczeń, realizacji pasji i zainteresowań oraz korzystania z nowych technologii. Pracownicy z tej generacji pragną ciekawej i pełnej wyzwań pracy, niestandardowego rozwiązywania problemów oraz partnerskiego podejścia osób zarządzających, przejawiającego się w otwartości na ich sugestie i pomysły (Rudawska, Szarek, 2014). Wybierając pracodawcę, milenialsi aplikują do firm oferujących elastyczny czas pracy, używanie nowoczesnych

technologii, możliwość pracy z domu czy udział w międzynarodowych projektach, a ponadto cenią pozytywną atmosferę pracy, otwartą kulturę organizacyjną i możliwość pracy we własnym stylu. Przyjmuje się również, że osoby z tej generacji zwracają dużą uwagę na osiąganie sukcesów, jednak przy zachowaniu równowagi pomiędzy osobistą a zawodową sferą życia (Robak, Słocińska, 2016). Co istotne, w kontekście podejmowanej problematyki, przedstawiając reprezentantów tego pokolenia, często akcentuje się cechującą ich łatwość nawiązywania współpracy i działań zespołowych, duże ukierunkowanie projektowe oraz umiejętność wykonywania wielu zadań jednocześnie (Fazlagić, 2008).

Jak na tle obrazu pokolenia Y kształtuje się potencjał tych młodych ludzi związany z współpracą z innymi pracownikami i jakie czynniki warunkują dobrą atmosferę do tej współpracy? Odpowiedzi mogą dostarczyć wyniki raportów i opracowań badawczych dotyczących pracowników z pokolenia Y.

Za istotne źródło informacji na ten temat może posłużyć raport z badań firmy doradczej Deloitte *Pierwsze kroki na rynku pracy. Liderzy przyszłości*, w którym analizowano postawy i oczekiwania wobec pracy prezentowane przez przedstawicieli pokolenia Y (Deloitte, 2015). Według tego sondażu głównym czynnikiem decydującym o wyborze pracy jest dla Igreków rozwój zawodowy i zdobywanie nowych umiejętności. Pozostałe miejsca zajmowały atrakcyjne wynagrodzenie, równowaga między życiem zawodowym a prywatnym oraz dobra atmosfera w pracy. Jako główne powody do zmiany pracodawcy wskazywali złą atmosferę w pracy lub złe relacje ze współpracownikami. Dopiero w dalszej kolejności znajdowały się takie czynniki, jak niewystarczające możliwości rozwoju zawodowego, niskie wynagrodzenie czy otrzymanie lepszej oferty płacowej, a także niedocenienie wykonywanej pracy oraz brak czasu na życie prywatne spowodowany zbyt dużą ilością pracy.

Innym źródłem informacji na temat funkcjonowania przedstawicieli pokolenia Y w środowisku pracy jest raport opracowany na podstawie projektu badawczego zrealizowanego przez portal Interia.pl oraz Wszechnicę Uniwersytetu Jagiellońskiego (Wszechnica UJ, 2013). Wyniki tego raportu wskazują m.in., że przedstawiciele pokolenia Y są skłonni do pracy zespołowej, szanują informacje zwrotne od współpracowników, a głównie opinię przełożonego, a także doceniają w miejscu pracy wartości związane z dobrą atmosferą i relacjami społecznymi.

Wśród licznych opracowań poświęconych pokoleniu Y ważne wiadomości zawierają wyniki badania Jurka (2014), w którym skonfrontowano ze sobą opinie

studentów, młodych pracowników wykonawczych oraz kadry menedżerskiej na temat potrzeb, problemów, oczekiwań i preferencji osób z pokolenia Y. Zestawiając zgromadzone informacje, zbudowano obraz pracowników z generacji Y składający się z ich silnych i słabych stron. Otrzymane wyniki wskazują, że do zalet pokolenia Y należy zaliczyć głównie nastawienie na rozwój zawodowy, a także, co istotne w związku z analizowaną w artykule tematyką, skłonność do pracy zespołowej. Silną stroną tych pracowników jest również wysoki poziom formalnego wykształcenia, dobra znajomość języków obcych, obycie z nowoczesnymi technologiami oraz skłonność do realizacji zadań projektowych. Natomiast ich głównymi mankamentami są: brak doświadczenia zawodowego, nieznajomość branży, brak pasji i inicjatywy. Należy podkreślić, że w takich aspektach funkcjonowania zawodowego, jak relacje interpersonalne, kultura osobista, logiczne myślenie, kreatywność, dyscyplina oraz dokładność – osoby z pokolenia Y oceniały się znacznie wyżej, niż robili to menedżerowie.

W związku z analizowaną problematyką warto przytoczyć także wyniki badań Krawczyk-Bryłki (2016, s. 200–203) na temat preferencji pokolenia Y dotyczących pracy w zespole wirtualnym vs tradycyjnym, międzynarodowym vs monokulturowym, zróżnicowanym lub nie – pod względem wieku, kompetencji merytorycznych oraz wykorzystywanego języka. Osoby biorące udział w badaniu w większości wołały pozostawać w bezpośrednim kontakcie z członkami zespołu i wyrażały obawy przed podjęciem współpracy w zespołach międzynarodowych. W konkluzji autorka badań stwierdza, że chociaż milenialsi wydają się predysponowani do pracy ze zróżnicowanymi współpracownikami, postawy pokolenia Y dotyczące pracy zespołowej vs indywidualnej mają charakter hybrydowy: z jednej strony doceniają oni wartość pracy w grupie, z drugiej – są nastawieni indywidualistycznie.

Wyniki tych kilku wybranych raportów i analiz badawczych wskazują, że pokolenie Igrków nie jest jednorodne i w związku z tym nie można pominąć tego zróżnicowania w ogólnej charakterystyce funkcjonowania Y w miejscu pracy i uwarunkowaniach ich współpracy.

2. Metodologia badań własnych

Przeprowadzone grupowe wywiady zogniskowane z przedstawicielami pokolenia Y miały na celu analizę opinii badanych na temat czynników wpływających

na współpracę w miejscu pracy. Otrzymane dane umożliwiły uzupełnienie przytoczonych opracowań i raportów o poglądach rozmówców tworzących indywidualny kontekst analizowanej tematyki. Wybór dyskusji grupowej jako metody badawczej podyktowany był tym, że ze względu na specyfikę pozwala ona na otrzymanie dodatkowych informacji, które ujawniają się w wyniku interakcji uczestników tego typu badania. Analizowany materiał badawczy, stanowiąc wstęp do szerszych eksploracji prowadzonych metodami standaryzowanymi, pozyskano w październiku 2017 roku. Przeprowadzono pięć grupowych wywiadów zogniskowanych, w których uczestniczyło łącznie 38 osób. Wśród respondentów było 11 kobiet i 27 mężczyzn w wieku od 23 do 28 lat. Badanymi byli studenci ostatniego roku studiów stacjonarnych i niestacjonarnych drugiego stopnia. Kończyli edukację akademicką na takich kierunkach, jak informatyka, energetyka, matematyka, mechanika i budowa maszyn. Cechą wspólną wszystkich rozmówców było podejmowanie pracy w różnej wielkości przedsiębiorstwach funkcjonujących na terenie województwa śląskiego.

Problematyka badawcza przeprowadzonych wywiadów grupowych odwoływała się m.in. do następujących pytań badawczych:

- Jaką formę pracy preferują badani – indywidualną, czy zespołową?
- Jakie relacje chcieliby mieć badani ze swoimi współpracownikami i przełożonymi?
- Jakie są preferencje badanych odnośnie do wieku osób, z którymi chcieliby współpracować w zespole?
- Jak badani postrzegają wymianę wiedzy w miejscu pracy pomiędzy pracownikami o zróżnicowanym doświadczeniu zawodowym?
- Od czego zależy dobra współpraca pracowników?
- Jakie czynniki utrudniają współpracę w zespole pracowniczym?

3. Wyniki badań

Poszukując odpowiedzi na jedno z podstawowych pytań badawczych w przeprowadzonych wywiadach, poproszono badanych o wypowiedzi dotyczące preferowanej przez nich formy pracy. Rozmówcy najczęściej wskazywali, że gdyby to było zależne od nich – wybraliby pracę częściowo zespołową z przewagą indywidualnej lub pracę wyłącznie indywidualną. Wybory argumentowali mankamentami działań zespołowych w postaci spowolnienia pracy przez osoby mniej kompetentne

i konieczności tłumaczenia im określonych kwestii bądź wykonywania tych zadań za te osoby. Natomiast praca samodzielna niesie według nich korzyści w postaci własnego tempa wykonywanych działań i indywidualnych profitów płynących z dobrze wykonanego zadania.

Respondenci w odpowiedzi na pytanie, jakie relacje chcieliby mieć ze współpracownikami, wskazywali na koleżeńskie stosunki pozwalające na swobodne rozmowy i żarty budujące luźną atmosferę pracy, wzajemną życzliwość, a także na pomoc w rozwiązywaniu bieżących problemów. Rozmówcy określali te relacje jako koleżeńskie, miłe, sympatyczne, luźne, *fair play*. Natomiast oczekiwania badanych pracowników z pokolenia Y odnośnie do relacji z przełożonym koncentrowały się na możliwości przedstawiania sugestii i pomysłów, wzajemnym szacunku i zaufaniu oraz pomocy i wsparciu płynącym od kierownika. Respondenci określali te relacje jako otwarte, bezkonfliktowe, równe dla wszystkich (bez faworyzowania wybranych osób), pomocne. Wśród wypowiedzi badanych na ten temat pojawiały się następujące stwierdzenia:

Relacje z przełożonym powinny być bezproblemowe. Dobrze, gdyby był wyrozumiały, pomocny i otwarty na pomysły podwładnych. Nie powinien się wywyższać, ale zawsze pomagać pracownikom w rozwiązywaniu problemów.

Pracownik powinien mieć możliwość przekazywania przełożonemu swoich pomysłów, wejść z nim w dyskusję, a nie jedynie odbierać jego polecenia.

Z przełożonym powinny łączyć pracownika biznesowe relacje pozwalające na konkretne rozmowy o wynagrodzeniu i formie współpracy.

Kolejna kwestia poruszana w wywiadach dotyczyła preferencji rozmówców odnoszących się do wieku osób, z którymi chcieliby współpracować w zespole. Najwięcej z nich stwierdziło, że najchętniej pracowałoby w zespole zróżnicowanym wiekowo, w którym dominują jednak młodzi pracownicy. Część badanych wybrałaby zespoły składające się tylko z młodych osób. Natomiast rzadziej pojawiały się opinie, że zróżnicowanie wieku członków zespołu nie ma istotnego znaczenia. Może to oznaczać, że badane osoby z pokolenia Y nie są otwarte na zróżnicowane wiekowo zespoły, mimo potencjalnych korzyści wynikających ze współpracy z doświadczonymi zawodowo pracownikami.

Respondenci pytani o wymianę wiedzy w miejscu pracy pomiędzy pracownikami o różnym doświadczeniu zawodowym w większości negatywnie postrzegali ten obszar współpracy. W ich opiniach doświadczeni pracownicy niechętnie dzielą się z młodymi osobami wiedzą oraz umiejętnościami i nawet jeśli dłużej pracownicy sprawują formalną opiekę nad nowo zatrudnionymi osobami, to faktycznie rzadko angażują się w proces przekazywania wiedzy. Zgoła odmiennie oceniała wymianę wiedzy w miejscu pracy jedynie grupa składająca się z informatyków.

Badani poproszeni o określenie, jakie czynniki, ich zdaniem, mają największy wpływ na dobrą współpracę pracowników, wymieniali wiele różnorodnych uwarunkowań, które można podzielić na kilka kategorii:

- a) czynniki związane z dążeniem pracowników do realizacji wspólnych celów i zaangażowaniem w budowanie zespołu, otwartość na współpracę, chęć dzielenia się wiedzą i doświadczeniem;
- b) czynniki dotyczące relacji między współpracownikami, wzajemny szacunek, zaufanie, chęć zrozumienia się przez członków zespołu, otwartość na innych, umiejętność wspólnego rozwiązywania problemów;
- c) czynniki związane z właściwym pełnieniem ról kierowniczych, a w tym dobra organizacja pracy, właściwy podział obowiązków, sprawiedliwe ocenianie i wynagradzanie pracowników, wspieranie podwładnych w pojawiających się problemach;
- d) czynniki wynikające z umiejętności komunikacyjnych pracowników i sprawności komunikacji organizacyjnej.

Wśród wypowiedzi badanych na ten temat pojawiały się następujące opinie:

Współpraca zależy od właściwie dobranych członków zespołu nie tylko pod względem kompetencji profesjonalnych, lecz także ich osobowości – tak żeby utworzyć zespół, który się wzajemnie uzupełnia.

W dobrej współpracy ważne są przede wszystkim relacje między osobami przejawiające się w codziennych słowach, gestach, wspieraniu się w trudnych stresogennych sytuacjach.

Żeby dobrze współpracować, ważna jest atmosfera pracy, a głównie relacje z szefem. To musi być wzajemne zrozumienie i zaufanie. Kierownik powinien umieć słuchać drugiej osoby, żeby wspólnie rozwiązywać problemy.

Natomiast do czynników utrudniających bądź uniemożliwiających współpracę rozmówcy zaliczali najczęściej:

- a) brak dobrej, otwartej komunikacji między pracownikami (nieodomówienia, plotki niszczące wzajemne relacje, donosy, układy);
- b) niesprawiedliwy podział obowiązków, sposób wynagradzania lub ocenia-
nia pracowników przez przełożonego, faworyzowanie wybranych pracow-
ników;
- c) zły dobór pracowników do zespołu;
- d) złe relacje między pracownikami, negatywne emocje;
- e) duży dystans pomiędzy pracownikami, za duża formalizacja relacji inter-
personalnych;
- f) duża rywalizacja między pracownikami, wyścig szczurów, brak zaangażo-
wania we wspólne działania, egocentryzm, koncentracja na indywidual-
nych interesach;
- g) stres, pośpiech w wykonywaniu powierzonych zadań;
- h) niekompetencja, nieodpowiedzialność, brak kultury osobistej współpra-
cowników;
- i) brak przepływu informacji dotyczących kondycji przedsiębiorstwa i bieżą-
co realizowanych celów od kierownictwa wyższego i średniego szczebla do
podległego personelu.

Podsumowanie

Reasumując wypowiedzi badanych pracowników z pokolenia Y, należy stwierdzić, że oczekują oni koleżeńskich, swobodnych i pomocnych relacji ze współpracownikami oraz bezproblemowych, wspierających stosunków z przełożonymi. Chcieliby także, aby w ich działaniach zawodowych dominowała praca indywidualna bądź wykonywana zespołowo, lecz głównie z młodymi współpracownikami. Respondenci w większości krytycznie ocenili współpracę z pracownikami o dłuższym stażu zawodowym, ponieważ według badanych niechętnie dzielą się oni z młodymi osobami wiedzą i umiejętnościami. Do kluczowych czynników sprzyjających współpracy rozmówcy zaliczyli: zaangażowanie pracowników w realizację wspólnych celów, otwarte relacje związane z wzajemnym szacunkiem, zaufaniem, dzieleniem się wiedzą i umiejętnościami, a także właściwe pełnienie ról kierowniczych

i efektywną komunikację. Natomiast wśród czynników utrudniających współpracę wskazywali przede wszystkim na problemy komunikacyjne, niewłaściwe zarządzanie podległymi pracownikami, nadmierną rywalizację, stres, a także niekompetencje, nieodpowiedzialność i brak kultury osobistej współpracowników.

Biorąc pod uwagę przedstawiony w literaturze przedmiotu obraz tej generacji i wnioski płynące z przytoczonych badań, należy stwierdzić, że kreowanie przez przełożonych dobrych relacji pracowniczych opartych na otwartej komunikacji, wspieranie ich rozwoju zawodowego i osobistego, dostarczanie częstych informacji zwrotnych, a zwłaszcza docenianie osiągnięć – to przykłady dobrych sposobów na zapewnienie atmosfery pracy sprzyjającej współpracy i zatrzymanie pracowników z generacji Y w firmie.

Jak wynika z przytoczonych raportów i opracowań badawczych, przedstawiciele pokolenia Y są nie tylko zróżnicowani, lecz także stanowią wymagający potencjał pracowniczy, który nadal pozostaje wyzwaniem dla osób zarządzających organizacjami. W związku z tym kształtowanie środowiska pracy sprzyjającego współpracy osób z tego pokolenia to ważny i aktualny problem badawczy.

Bibliografia

- Deloitte (2015). *Pierwsze kroki na rynku pracy. Liderzy przyszłości*. Deloitte Polska. Pobrano z: <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/pierwsze-kroki-na-ryнку-pracy-2015.html> (10.10.2017).
- Dolińska-Wertyńska, D. (2016). Motywacje i potrzeby pracowników pokolenia Y w gospodarce opartej na wiedzy. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 92, 31–47.
- Fazlagić, J.A. (2008). Charakterystyka pokolenia Y. *e-Mentor*, 3 (25), 13–16.
- Gołąb-Andrzejak, E. (2014). Lojalność w społeczeństwie informacyjnym na przykładzie „pokolenia Milenium”. *Marketing i Rynek*, 11, 11–21.
- Jurek, Ł. (2014). Pracownicy z pokolenia Y: silne i słabe strony. W: M. Makuch (red.), *Zatrudnienie i bezrobocie w XXI wieku* (s. 127–139). Wrocław: Wydawnictwo CEdu.
- Krawczyk-Bryłka, B. (2016). Postawy pokolenia Y wobec wirtualnej pracy zespołowej. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 430, 195–204.

- Mazur-Wierzbicka, E. (2015). Kompetencje pokolenia Y – wybrane aspekty. *Studia i Prace WNEiZ US*, 3 (39), 305–319.
- Robak, E., Słocińska, A. (2016). Równoważenie pracy z życiem osobistym pracowników jako istotny czynnik warunkujący gospodarowanie współczesnymi zasobami pracy. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 257, 159–167.
- Rudawska A., Szarek M. (2014). Postawy studentów względem pracy zespołowej i ich zespołowa efektywność. *e-Mentor*, 3 (55), 12–21.
- Wojnicki, S. (2017). Czas pokoleniowych zmian. Demografia wyzwaniem dla polskich działów HR. *Personel i Zarządzanie*, 4, 18–21.
- Wszechnica UJ (2014). *Pokolenie Y: potrzeby i nawyki wpływające na dzielenie się wiedzą*. Raport podsumowujący badania prowadzone w ramach projektu „Ucząca się organizacja 2.0.” realizowanego przez portal Interia.pl oraz Wszechnicę Uniwersytetu Jagiellońskiego. Pobrano z: http://www.wszechnica.uj.pl/_public/temp/Zalaczniki/dzielenie_sie_wiedza-raport.pdf (10.10.2017).

CONDITIONS FOR THE COOPERATION OF GENERATION Y EMPLOYEES

Abstract

The aim of the article is to identify the determinants of cooperation between employees from generation Y and an indication of the factors, that can support the of employers' activities leading to shaping a good atmosphere for cooperation. With reference to the goal set in the first part of the article, author specify functioning of these young employees by referring to literature, researches and reports on this subject. The second part presents the results of group interviews with working people from the Y generation, in which issues related to the conditions of cooperation were discussed.

Keywords: generation Y, cooperation of employees, human resources management

JEL codes: J24, J53, M12