

Zarządzanie zróżnicowaniem międzypokoleniowym – wartości ostateczne i instrumentalne w opinii przyszłych pracowników z pokolenia Y, wkraczających na europejski rynek pracy

Magdalena Łuźniak-Piecha

*Katedra Psychologii, Wydział Nauk Społecznych i Administracji,
Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie*

Magdalena Kaczkowska-Serafińska

*Instytut Zarządzania, Wydział Biznesu i Stosunków Międzynarodowych,
Akademia Finansów i Biznesu Vistula w Warszawie*

W artykule przedstawiono analizę wyników badania struktury wartości ostatecznych i instrumentalnych w opinii przyszłych pracowników z pokolenia Y, którzy w najbliższych latach wkroczą na europejski rynek pracy. Prezentowane wyniki pokazują wpływ różnic kulturowych (Polska, Włochy, Ukraina, Rosja, Białoruś) na te zagadnienia. Wyniki badawcze zostały porównane z rezultatami badań prowadzonych przez autorki w latach poprzednich, a co za tym idzie, został ukazany optymalny kierunek kształtowania systemu zarządzania różnorodnością międzypokoleniową. Celem prowadzenia analiz było wskazanie działań, które mogą się stać podstawą strategii motywacyjnej i komunikacyjnej dla menedżerów zarządzających pracownikami z pokolenia Y, pochodzącymi z różnych krajów Europy.

Słowa kluczowe: wartości instrumentalne, wartości ostateczne, pokolenie Y, różnice kulturowe, europejski rynek pracy

Wprowadzenie

Pojęcie „wartości” stanowi często punkt odniesienia zarówno w badaniach teoretycznych, studiach nad zachowaniami i postawami ludzi, jak i w praktyce zarządzania, podczas rozwiązywania problemów organizacyjnych, podejmowania decyzji menedżerskich, budowania strategii komunikacji i motywacji skutecznej w odniesieniu do danej grupy pracowników – skutecznej, ponieważ realizującej wartości przez nich cenione. Zainteresowania autorek tego artykułu skupiają się wokół wartości cenionych przez najmłodsze pokolenie uczestników organizacji, tj. pokolenie Y. Cechą charakterystyczną tego pokolenia jest m.in. ich mobilność oraz międzynarodowy zasięg ich ambicji pracowniczych, zatem ich potencjalny pracodawca staje przed wyzwaniem zarządzania bardzo zróżnicowaną kulturowo grupą. Autorki podjęły próbę zbadania struktury wartości stanowiących podstawy dokonywania decyzji życiowych i zawodowych przez przedstawicieli grupy pokoleniowej określanej mianem „Y”, na podstawie szerokich porównań międzykulturowych. Warto też dodać, że pokolenie Y jest charakteryzowane często przez różnego rodzaju stereotypowe opinie, niekoniecznie zweryfikowane naukowo (Mackey, Gardner, Forsyth, 2008). W prezentowanej w niniejszym artykule analizie zweryfikowano niektóre z tych stereotypów.

Wartości ostateczne i instrumentalne, domeny wartości

W ostatnich latach jedną z popularniejszych i szeroko stosowanych koncepcji dotyczących badania wartości osobistych i społecznych jest koncept wartości ostatecznych i instrumentalnych M. Rokeacha (Braithwaite, Law, 1985). W dużej części ujęcie to zawdzięcza swoją popularność skuteczności, z jaką naukowcy potrafią dzięki niemu eksplorować i porównywać systemy wartości w ujęciu politycznym, ekonomicznym, religijnym, kulturowym, a także międzygeneracyjnym – odnosząc system wartości preferowanych w danej grupie do postaw członków owej grupy społecznej (Schwartz, Bilsky, 1987).

M. Rokeach jest także autorem jednej z najlepiej operacjonalizujących ów koncept definicji pojęcia „wartości” (cyt. za: Braithwaite, Law, 1985). Według tego autora (Rokeach, 1973), wartości to konstrukty przekraczające daną, specyficzną sytuację, ważne dla jednostki poza i ponad danym kontekstem sytuacyjnym, stanowiące osobiste i społeczne priorytety. Nowatorskie w ujęciu M. Rokeacha jest traktowanie wartości nie tylko jako wskazówek dla postępowania, swoistych wzorców dobra i zła, tego, co właściwe i niewłaściwe, lecz także jako celów w życiu – tego, do czego jednostka dąży, swoistego opisu ideałów danego człowieka.

W ten sposób powstało pojęcie zarówno wartości instrumentalnych, czyli opis preferowanych zachowań i sposobów postępowania, jak i wartości terminalnych, ostatecznych (celów życiowych).

M. Rokeach (1973) zatem pozwala spojrzeć na strukturę wartości ludzkich, rozpatrując, jak wspomniano, dwie grupy owych wartości. Pierwsza z nich to wartości odnoszące się do najważniejszych celów w życiu ludzkim, dążeń i priorytetów. Druga kategoria to wartości instrumentalne, dotyczące strategii realizowania wartości ostatecznych, preferowanych sposobów postępowania. W każdej z tych kategorii autor umieścił osiemnaście różnych wartości. Wartości ostateczne to:

- 1) bezpieczeństwo narodowe (zabezpieczenie przed napaścią),
- 2) bezpieczeństwo rodziny (troska o najbliższych),
- 3) dojrzała miłość (bliskość seksualna i duchowa),
- 4) komfortowe życie (dobrobyt),
- 5) mądrość (dojrzałe rozumienie życia),
- 6) poczucie spełnienia (wniesienie trwałego wkładu),
- 7) poczucie własnej godności (samopoważanie),
- 8) pokój na świecie (świat wolny od wojny i konfliktu),
- 9) prawdziwa przyjaźń (bliskie koleżeństwo),
- 10) przyjemność (miłe uczucia, brak nadmiernego pośpiechu),
- 11) wewnętrzna harmonia (brak konfliktów wewnętrznych),
- 12) równość (braterstwo, jednakowe szanse dla wszystkich),
- 13) szczęście (radość, zadowolenie),
- 14) piękny świat (piękno natury i sztuki),
- 15) uznanie społeczne (poważanie, podziw),
- 16) wolność (niezależność osobista, wolność wyboru),
- 17) zbawienie (zbawienie duszy, życie wieczne),
- 18) życie pełne wrażeń (podniecające, aktywne).

Wartości instrumentalne to w ujęciu M. Rokeacha (1973):

- 1) ambicja,
- 2) szerokość horyzontów intelektualnych,
- 3) zdolności,
- 4) urok, czar osobisty,
- 5) czystość,
- 6) odwaga,
- 7) umiejętność przebaczenia,
- 8) opiekuńczość,
- 9) uczciwość,
- 10) twórcza wyobraźnia,
- 11) niezależność,
- 12) intelektualizm,

- 13) logiczność,
- 14) miłość, wrażliwość,
- 15) posłuszeństwo,
- 16) grzeczność,
- 17) odpowiedzialność,
- 18) samokontrola.

Kontynuatorem badań struktury wartości ludzkich stał się S.H. Schwarz (Schwarz, Bilsky, 1987), którego koncepcja Uniwersalnej Struktury Psychologicznej Wartości Ludzkich jest kolejnym, silnie obecnym w literaturze naukowej odniesieniem dla opracowań służących porównaniom kulturowym na poziomie organizacji (kultura organizacyjna) oraz na poziomie państw i narodów (Kim i in., 1994; Vinken, Soeters, Ester, 2004). S.H. Schwartz (Schwarz, Bilsky, 1987), opierając się na koncepcji M. Rokeacha, proponuje osiem uniwersalnych domen, grup wartości, które stanowią swoisty system wymiarów kulturowych, dzięki którym można porównywać systemy wartości charakteryzujące określone grupy społeczne, takie jak grupy narodowe, pokoleniowe czy zawodowe. Domeny te są charakteryzowane przez wartości rozpoznawane i cenione w danej grupie:

- domena przyjemności, zawierająca społecznie akceptowane wartości związane z odczuwaniem przyjemności, komfortu życia, szczęścia i radości;
- domena bezpieczeństwa, związana z potrzebami bezpieczeństwa na poziomie grupowym i jednostkowym, bezpieczeństwa rodziny i narodu, wewnętrznej harmonii i pokoju na świecie;
- domena osiągnięć, związana z potrzebami rozpoznania i uznania społecznego, podziwu i samopoważania;
- domena samostanowienia, dotycząca wolności i niezależności;
- domena samokontroli i ugodowości, związana ze społecznie akceptowanymi i akcentowanymi potrzebami powstrzymania niektórych egocentrycznych impulsów na rzecz przetrwania grupy i stworzenia możliwości współistnienia poszczególnych jej członków, którzy dostosowują się do oczekiwań społecznych; dotyczy takich wartości, jak równość, a także – wśród wartości instrumentalnych – grzeczność i samokontrola;
- domena prospołeczna, odzwierciedlająca społecznie akceptowane wartości związane z przyjaźnią oraz – wśród wartości instrumentalnych – pomaganiem i umiejętnością wybaczenia;
- domena pozycji społecznej: w swojej zawartości bliska domenie osiągnięć, stąd niepewność wyrażana przez S.H. Shwartz, związana z możliwością zrezygnowania z niej (Schwartz, Bilsky, 1987, s. 552);
- domena dojrzałości, związana z mądrością, pięknem świata, dojrzałą miłością.

Pokolenie Y na rynku pracy

Badania na temat kształtowania środowiska pracy, odpowiadającego systemom wartości i celom przedstawicieli różnych pokoleń, wchodzących w różne stadia rozwoju kariery, są dość intensywnie rozwijaną dziedziną poszukiwań (Super, 1957; Cron, Dubinsky, Michaels, 1988; Mead, 1970; Notter, 2002; Hennekam, 2011). Charakterystyczne dla nich jest jednak to, iż większość z nich prowadzono dotąd w USA, zakładając możliwość swobodnego przeniesienia konkluzji i doświadczeń amerykańskich na rynek europejski (Hennekam, 2011). Niniejszy artykuł jest próbą ujęcia tematu w sposób odmienny – hipotezy stawiane w badaniu były testowane na uczestnikach pochodzących z krajów europejskich i wiążących swoje plany zawodowe z rynkiem europejskim.

Pokolenie Y, które stało się podmiotem naszej eksploracji, to urodzeni po 1980 r., od początku XXI w. uczestnicy rynku edukacji i pracy. Stanowią rosnącą szybko grupę – ponad 10% osób zatrudnionych (Hennekam, 2011). Ich poglądy i doświadczenia społeczne były kształtowane przez atak w dniu 11 września 2001 r., doświadczenia zbiorowe kolejnych ataków terrorystycznych w Europie i doniesienia z walki z terroryzmem, rozwój technologii wirtualnych i mediów społecznych. Ważną rolę odgrywają rodzice, traktowani jako przewodnicy i wspierający w rozwoju. Wsparcie rodziców – również materialne – jest przez „igreki” akceptowane i poniekąd jest dla nich oczywiste – bardziej niż dla starszych pokoleń, co czasem prowadzi do stereotypowego postrzegania przedstawicieli tego pokolenia jako „mało odpowiedzialnych”. Jednakże ich postawa nie zawsze wynika z niewielkiej odpowiedzialności, raczej z uwarunkowań rzeczywistości, którą zastali i która wiązała się z „oczywistą” obecnością rodziców pracujących na to, by ich dzieci (czyli „igreki”) nie musiały już tak ciężko pracować. Technologie i media masowe stanowią codzienne narzędzie pozwalające na wielozadaniowość i utrzymywanie relacji. Technologia daje im również możliwość łatwego znajdowania informacji i rozwoju. Dlatego czas „igreków” płynie wielowymiarowo i są oni w stanie w określonej jednostce czasu wykonać kilka zadań równocześnie, ale ceną za to jest obniżona motywacja do dłuższego utrzymywania uwagi na jednym zadaniu. Bardzo dużą wagę przywiązują do informacji zwrotnej jako narzędzia pozwalającego zoptymalizować rozwój zawodowy, cenią pracę grupową, a elastyczne warunki pracy i możliwość rozwoju są dla nich ważniejsze niż wysokość zarobków (Łuźniak-Piecha, 2016). Miejsce pracy powinno być wg nich interesujące i przyjemne – nie wahają się zatem opuścić pracodawcy, gdy uznają, że kultura pracy im nie odpowiada (Martin, 2005). Zróżnicowanie jest dla tej generacji czymś oczywistym. Rodzice z pokolenia wcześniejszego, przez inwestowanie w rozwój

i intensywne wspieranie pokolenia Y, wytworzyli w nich silną koncentrację na ich własnych osobach, rozwoju, ale też optymizm i chęć poszukiwania sensu i znaczenia własnej pracy (Martin, 2005).

Skuteczne i efektywne zarządzanie pracownikami z pokolenia Y – metoda i przebieg badania

Badanie pt. *Skuteczne i efektywne zarządzanie pracownikami z pokolenia Y* zostało przeprowadzone w Polsce i we Włoszech w 2016 r. przy wykorzystaniu autorskiego kwestionariusza badawczego w językach polskim i włoskim, opracowanego przez dr M. Kaczkowską-Serafińską. Badanie pierwotne zostało przeprowadzone metodą dystrybucji papierowego kwestionariusza ankietowego wśród międzynarodowej grupy studentów kierunku Zarządzania w Polsce (Akademia Finansów i Biznesu Vistula) i we Włoszech (Universita degli Studi a Bari).

Studenci, którzy zostali zaproszeni do badania, zostali wytypowani z ostatnich dwóch lat studiów. Badanie zostało przeprowadzone w trakcie zajęć dydaktycznych. Istotą doboru uczestników badania była potrzeba objęcia programem badawczym przyszłych pracowników z pokolenia Y, którzy w najbliższym czasie wkroczą lub już wkraczają na europejski rynek pracy. Dlatego, w celu zapewnienia reprezentatywności próby, propozycję udziału w badaniach złożono przedstawicielom pokolenia Y, kształcącym się na dwu dużych międzynarodowych uczelniach, znanych z budowania zróżnicowanego kulturowo środowiska akademickiego. Respondentami byli przyszli pracownicy (97,1%), głównie pochodzący z Polski, Włoch, Ukrainy, Rosji i Białorusi. W celach badawczych wszyscy respondenci zostali podzieleni na trzy grupy: Polska, Włochy, Inne (Ukraina, Rosja, Białoruś, pozostałe). Udział w badaniu wzięły 174 osoby, w tym 61,5% stanowiły kobiety i 37,5% mężczyźni. Większość respondentów (77%) była urodzona w latach 1991–1995, 14% – w latach 1996–2000 (9% stanowili respondenci, którzy nie podali dokładnego roku urodzenia).

Biorąc pod uwagę ambicje i plany respondentów dotyczące ukończenia edukacji formalnej, 39,7% przyszłych pracowników deklaruje chęć zakończenia swojej aktywności edukacyjnej na studiach magisterskich, a 17,8% po studiach magisterskich planuje również studia podyplomowe, 20,1% wybiera tylko studia licencjackie, a 10,3% po studiach licencjackich chciałoby ukończyć również studia podyplomowe. Zatem, agregując odpowiedzi, 57,5% respondentów planuje skończyć studia magisterskie, 30,4% – studia licencjackie, natomiast 5,2% planuje ukończenie studiów doktoranckich.

Analiza struktury wartości ostatecznych w opinii trzech grup respondentów

Analiza prezentowanych poniżej wyników składa się z dwu części. W części pierwszej analizujemy wyniki skumulowane, traktując badanych młodych Europejczyków jako jedną grupę. Taki sposób podejścia badawczego wynika z następujących przesłanek: pokolenie Y to pokolenie międzynarodowych pracobiorców, studentów i młodych pracowników przemieszczających się z ogromną łatwością i tworzących międzykulturowe, mieszane sieci powiązań i zespoły pracownicze, w tym zespoły wirtualne. Dlatego pracodawca staje w obliczu wielonarodowej grupy młodych ludzi i podziały wedle kraju pochodzenia mogą mieć ograniczoną efektywność.

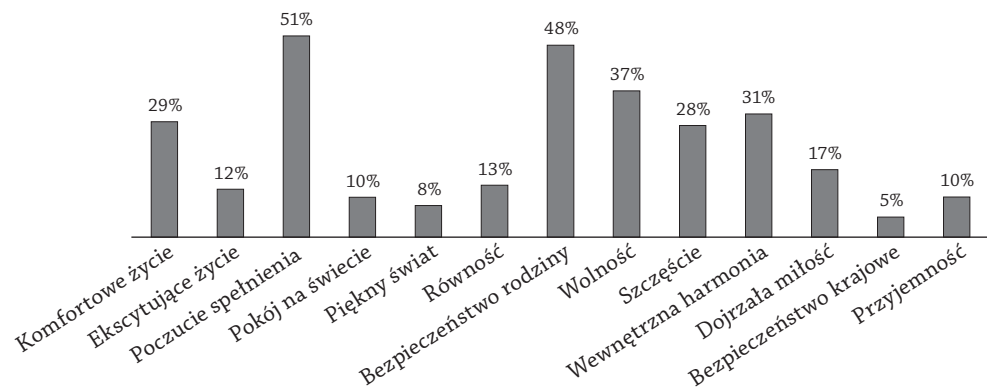
Jednocześnie kultura kraju pochodzenia silnie kształtuje systemy wartości, stąd nawet kosmopolityczne „igreki” będą częściowo podlegać jej uwarunkowaniom (Schwartz, Bilsky, 1987). Zatem po przeglądzie wyników skumulowanych, prezentujemy analizy pogłębione, związane z porównaniami międzykulturowymi.

Analiza danych skumulowanych – wartości ostateczne, które cenią Europejczycy z pokolenia Y

Rysunek 1 wskazuje, że przyszli pracobiorcy z pokolenia Y wśród wartości ostatecznych najwyżej cenią poczucie spełnienia (51%) i bezpieczeństwo rodziny (48%). W dalszej kolejności respondenci plasują wolność (37%), wewnętrzną harmonię (31%) i komfortowe życie (29%). Ciekawym rezultatem badawczym jest stosunkowo niska pozycja ekscytującego życia – tylko 12% wskazań dotyczy tej kategorii wartości. W obliczu stereotypowych charakterystyk i analiz pokolenia Y można się byłoby spodziewać, że ta wartość będzie w czołówce wybieranych przez pokolenie Y celów ostatecznych. Amerykańska charakterystyka pokolenia Y kreśli faktycznie obraz pracowników raczej skoncentrowanych na sobie i lojalnych tylko wobec własnych interesów, a czasem nawet wręcz impulsywnych. Tymczasem badania europejskie pokazują, że dla młodych Europejczyków liczą się zaufanie, lojalność, rozwój osobisty, równowaga między pracą a życiem pozazawodowym (Hennekam, 2011, s. 44). Życie dla współczesnych 20–30-latków składa się nie tyle z pracy i życia osobistego, ile raczej z wielu okazji – zawodowych i pozazawodowych – do poszukiwania dróg rozwoju, zdobywania różnorodnych doświadczeń, bez rezygnacji z poczucia spełnienia i z bezpieczeństwa rodziny (Łużniak-Piecha, 2016). Wysoko cieniona wolność oznacza elastyczność i możliwość poszerzania wiedzy i umiejętności, różnorodność i wszelkie rodzaje odmiennych postaw

i poglądów są dla tego pokolenia oczywistą częścią rzeczywistości. Wewnętrzna harmonia i komfortowe życie są odzwierciedlane w wielu analizach pokolenia młodych Europejczyków, wskazujących na to, jak bardzo jest dla nich istotna informacja zwrotna, przekazywana w sposób ciągły, możliwość spotkania mentora i przewodnika, komunikacji i kontaktowania się w sposób regularny, zapewnianie porozumienia i zrozumienia, łatwość unikania niedopowiedzeń, ciągłe poczucie „bycia w kontakcie” (Łuźniak-Piecha, 2016).

Rysunek 1. Wartości ostateczne w opinii przyszłych pracowników z pokolenia Y



Źródło: opracowanie własne.

Analizy pogłębione

Po dokonaniu pogłębionej analizy otrzymanych danych (tabela 1), obserwujemy, że wysoka, pierwsza w rankingu skumulowanym, pozycja kategorii, jaką jest poczucie spełnienia (51%) i trzecia pozycja zmiennej, określanej jako wewnętrzna harmonia (31%), to wyniki w głównej mierze wysycone odpowiedziami włoskich respondentów (wg tych respondentów: poczucie spełnienia – 71%, wewnętrzna harmonia – 42%). W odpowiedziach wszystkich pozostałych respondentów (tj. z Polski, Ukrainy, Białorusi, Rosji) szczęście i komfortowe życie znajdują się w pierwszej trójce najczęściej wybieranych odpowiedzi. Wszystkie trzy grupy badawcze bardzo wysoko cenią bezpieczeństwo rodziny, zajmujące pierwszą (Polska) lub drugą (Włochy i pozostałe narodowości) pozycję w rankingu. Wynik ten wydaje się potwierdzać założenia wynikające z koncepcji S.H. Schwartza (Schwartz, Bilsky, 1987), stwierdzającego, że niezależnie od różnic pokoleniowych i specyfiki życia niektórych grup społecznych, pozostają one pod wpływem wartości cenionych w kulturach, z których pochodzą. Wszystkie analizowane grupy pochodzą z krajów, w których wysoko ceni się wartości rodzinne. Wewnętrzna harmonia – kategoria, którą oprócz wartości rodzinnych wymieniają Włosi – plasuje

tę grupę respondentów w obszarze nazywanym przez S.H. Schwartza Domeną bezpieczeństwa, reprezentującą system wartości, który zakłada wzajemne wspieranie się członków społeczeństwa, dbanie zarówno o samego siebie, jak i o siebie nawzajem. Obecna w odpowiedziach respondentów włoskich Domena osiągnięć, reprezentowana przez wysoką pozycję Poczucia spełnienia (71%), reprezentuje z kolei wartości, których osiągnięcie jest możliwe dzięki zdobywaniu doświadczeń i umiejętności przekładania ich na efektywne radzenie sobie z zadaniami żywioowymi, a także na ambicje związane z własnym rozwojem i poszukiwaniem sensownych zadań życiowych (Schwartz, Bilsky, 1987). Wynik ten potwierdza także badania europejskie, wskazujące na to, że „igreki” to osoby poszukujące informacji, komunikacji, kontaktu i rozwiązań problemów z uwzględnieniem tolerancji dla różnorodności (Łuźniak-Piecha, 2016). Badani z Polski i pozostałych krajów słowiańskich wskazywali kategorie związane z komfortem życia i szczęściem oprócz wartości rodzinnych. S. Schwartz (1987) opisuje takie kategorie, tworząc Domenę przyjemności – składają się na nią wartości cenione przez kultury, w których są istotne zarówno osobiste, jak i społeczne wyznaczniki harmonii w funkcjonowaniu indywidualnym i grupowym, gratyfikacja, sprawiedliwość, rozwiązywanie problemów, poszukiwanie porozumienia i takich sposobów działania, które stworzą w otoczeniu korzystną atmosferę dla pracy i rozwoju.

Tabela 1. Wartości ostateczne w opinii przyszłych pracowników z pokolenia Y wg opinii trzech grup badawczych (w %)

Wartości	Ogółem	Włochy	Polska	Inne
Komfortowe życie	29	14	44	48
Ekscytujące życie	12	14	6	14
Poczucie spełnienia	51	71	34	24
Pokój na świecie	10	7	9	16
Piękny świat	8	3	3	20
Równość	13	17	15	6
Bezpieczeństwo rodziny	48	47	59	44
Wolność	37	39	28	38
Szczęście	28	14	53	40
Wewnętrzna harmonia	31	42	9	24
Dojrzała miłość	17	17	21	14
Bezpieczeństwo krajowe	5	3	6	10
Przyjemność	10	10	9	12

Uwaga: szare pola odzwierciedlają największy odsetek wskazań danych wartości.

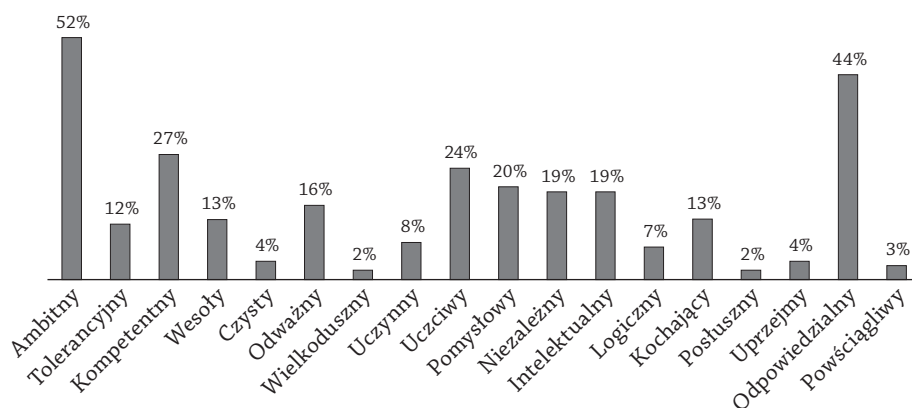
Źródło: opracowanie własne.

Analiza porównawcza wartości instrumentalnych pod kątem kraju pochodzenia przyszłych pracowników z pokolenia Y

Dane skumulowane – wartości instrumentalne młodych Europejczyków

W głównej mierze to odpowiedzialność i ambicja stanowią wartości instrumentalne, dzięki którym przyszli pracownicy z pokolenia Y będą mogli osiągnąć zdefiniowane przez siebie wartości ostateczne (rysunek 2). Po raz kolejny ujawnia się Domena osiągnięć. Wniosek ten implikuje zakres działań oraz celów, jakie bezpośredni przełożeni mogą przydzielać i ustalać z pracownikami z pokolenia Y. Jednocześnie istotną kompetencją przełożonych staje się umiejętne delegowanie odpowiedzialności i formułowanie ambitnych, ale realnych celów. Ujmując rzecz w terminologii systemów zarządzania, zwłaszcza MBO (*Management By Objectives*), kluczowe znaczenie ma korzystny fundament do kaskadowania celów, wspólne z pracownikami z pokolenia Y określanie KPI (*Key Performance Index*) oraz powiązanie efektywności z systemami wynagrodzeń (Kaczkowska-Serafińska, 2013).

Rysunek 2. Wartości instrumentalne, które opisują strategie osiągnięcia wartości ostatecznych w opinii przyszłych pracowników z pokolenia Y



Źródło: opracowanie własne.

Analizując otrzymane wyniki w ujęciu badań dotyczących satysfakcji z pracy (Kaczkowska-Serafińska, 2013), można zauważyć, że brak umiejętności odpowiedniego przydzielania, rozdzielania i delegowania zadań oraz przekazywania odpowiedzialności i autonomii decyzyjnej może skutkować szybkim spadkiem

odczuwanej przez pracowników satysfakcji z pracy i ich odejściem. Po raz kolejny potwierdzają się konkluzje C.A. Martina (2005), wskazujące, że realizacja ambicji i poczucie sensu w pracy jest dla „igreków” ważniejsze niż dochody, a zatem gotowi są oni zrezygnować z pracy mało satysfakcjonującej i – w subiektywnym odczuciu – mało sensownej.

Porównanie danych z poszczególnych krajów pochodzenia respondentów (tabela 2) wskazuje na brak różnic w zakresie dwóch najczęściej wskazywanych przez młodych uczestników rynku pracy wartości instrumentalnych. Pozwala to sądzić, że bez względu na kraj pochodzenia pracownika z pokolenia Y, przełożeni mogą się spodziewać współpracy z osobami, które za najlepszą strategię realizowania własnych celów życiowych będą uważały bycie ambitnym i odpowiedzialnym. Takie wartości są zatem przez „igreki” uważane za istotne w ich pracy, do nich będą się odnosić i będą poszukiwać zadań związanych z realizowaniem ambicji i przejmowaniem odpowiedzialności.

Tabela 2. Wartości instrumentalne, które opisują strategie osiągania wartości ostatecznych w opinii przyszłych pracowników z pokolenia Y (w %)

Wartości	Ogółem	Włochy	Polska	Inne
Ambitny	52	55	53	46
Tolerancyjny	12	5	15	22
Kompetentny	27	37	12	20
Wesoły	13	7	25	16
Czysty	4	4	6	2
Odważny	16	12	28	18
Wielkoduszny	2	2	3	2
Uczynny	8	7	9	10
Uczciwy	24	35	15	12
Pomysłowy	20	23	18	16
Niezależny	19	19	18	18
Intelektualny	19	13	15	32
Logiczny	7	6	9	8
Kochający	13	8	31	12
Posłuszny	2	2	0	4
Uprzejmy	4	4	6	2
Odpowiedzialny	44	47	38	44
Powściągliwy	3	5	0	2

Uwaga: szare pola odzwierciedlają największy odsetek wskazań danych wartości.

Źródło: opracowanie własne.

Rekomendacje menedżerskie – zarządzanie różnorodnością zamiast powielania stereotypów

W kontekście uzyskanych wyników badawczych nasuwa się interesująca konkluzja. Wartości związane z ambicją, ważną i znaczącą pracą oraz bezpieczeństwem rodziny i społeczeństwa – w tradycji naukowej kojarzone z przedstawicielami najstarszych pokoleń, najbardziej doświadczonymi pracownikami, obecnie piastującymi najwyższe stanowiska menedżerskie (Hennekam, 2011) – są również bardzo ważne dla badanych w Europie przedstawicieli najmłodszego pokolenia pracowników. Te wyniki badawcze mają kluczowe znaczenie dla zarządzania wiekiem w organizacjach. Stereotyp mówiący o braku porozumienia między najstarszymi i najmłodszymi pracownikami, o chęci odsunięcia starszych pracowników od zadań przez „młodych, głodnych, wojowniczych” okazuje się w świetle cytowanych tu wyników badawczych raczej błędnym przekonaniem i możliwym powodem marnowania kapitału doświadczeń, wiedzy, kontaktów i kompetencji senior-menedżerów (Hennekam, 2011), kapitału, który może przecież pozostać w organizacji, jeżeli umożliwi się kontakty międzypokoleniowe i powstanie w organizacji strategia zarządzania różnorodnością. Wobec tego należy wprowadzać strategie i narzędzia mentorskie, coachingowe i szkoleniowe w wymianie między najstarszym i najmłodszym pokoleniem (Łuźniak-Piecha, Kaczkowska-Serafińska, Lenton, 2016), co spowoduje, że doświadczeni pracownicy wiedzy poczują się docenieni, ich praca nabierze w ich oczach nowego sensu, a z punktu widzenia organizacji – wiedza i kontakty będą przekazywane młodszymi uczestnikami organizacji i pozostaną ważnym zasobem organizacyjnym (Łuźniak-Piecha, 2016). Co więcej, taka okazja do współpracy międzypokoleniowej pozwoli na budowanie wzajemnego porozumienia, zwalczanie stereotypów i wzajemnych uprzedzeń oraz podniesie produktywność i zaangażowanie w całej organizacji (Hennekam, 2011, s. 43). Najstarsi pracownicy wiedzy, przebadani przez S. Hennekam (2011), nie muszą już pracować, żeby spłacać własne zobowiązania finansowe lub utrzymać dzieci. Dlatego bardzo wysoko cenią możliwość budowania równowagi między życiem a pracą oraz czas na pozazawodowe aktywności i zainteresowania (Hennekam, 2011, s. 43). Czyni to ich postawę bardzo bliską charakterystyce pokolenia Y i potwierdza wcześniej publikowane spostrzeżenia M. Łuźniak-Piechy, M. Kaczkowskiej-Serafińskiej i A. Lenton (2016), wskazujących na pozytywne skutki budowania dialogu i porozumienia międzypokoleniowego w organizacjach.

Podsumowanie

Pojęcie „wartości” jest punktem odniesienia w dyskusjach prowadzonych zarówno przez naukowców, jak i przez praktyków zarządzania, osoby budujące kultury organizacyjne, zarządzające ludźmi, tworzące strategie komunikacji i motywacji w organizacjach. Podejmując decyzje menedżerskie, rozwiązując problemy organizacji, zarządzający nieodmiennie odnoszą się do systemów wartości charakteryzujących daną grupę społeczną – organizację, grupę zawodową, konkretny dział w firmie. Celem prowadzenia przedstawionych w artykule analiz było wskazanie pożądanych efektów i działań do tych efektów prowadzących, zbadanie zależności, które mogą się stać podstawą strategii motywacyjnej i komunikacyjnej dla menedżerów zarządzających pracownikami z pokolenia Y. Istotnym aspektem doboru uczestników badania i zapewnienia reprezentatywności grupy badawczej było zebranie opinii osób, które w najbliższym czasie wkroczą na europejski, międzynarodowy rynek pracy lub też już zaczynają zbierać na nim doświadczenia. Dlatego propozycja wzięcia udziału w badaniach została złożona studentom dwu dużych, międzynarodowych uczelni, znanych z kształcenia w zróżnicowanym kulturowo środowisku akademickim.

Autorki opracowania zwróciły uwagę zarówno na charakterystykę grupową pokolenia młodych Europejczyków wkraczających na rynek pracy, jak i na podobieństwo ich systemów wartości do tych wyznawanych przez najstarsze pracujące obecnie pokolenie, tj. pracowników o największym doświadczeniu i kapitale społecznym. Dlatego przedstawiono rekomendacje menedżerskie, wskazujące na potrzebę prowadzenia właściwie zaprojektowanych strategii budowania kultury organizacyjnej opartych na zarządzaniu różnorodnością i mentoringu oraz pozostawienia kapitału doświadczeń i wiedzy w organizacji.

Bibliografia

- Braithwaite, V.A., Law, H.G. (1985). Structure of human values: Testing the adequacy of the Rokeach Value Survey. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(1), 250–263.
- Cron, W.L., Dubinsky, A.J., Michaels, R.E. (1988). The Influence of Career Stages on Components of Motivation. *Journal of Marketing*, 52 (January), 78–92.
- Hennekam, S. (2011). Work Values of Various Generations in France and the Netherlands: A Pilot Study. *International Journal of Diversity in Organisations, Communities & Nations*, 11(3), 37–55.

- Kaczkowska-Serafińska, M. (2013). *Determinanty satysfakcji z pracy a postawy pracowników wobec miejsca pracy w MSP w Polsce i we Włoszech*. Warszawa: Wydawnictwo Akademii Finansów i Biznesu Vistula.
- Kim, U., Triandis, H., Kagitcibasi, C., Choi, S.C., Yoon, G. (1994). *Individualism and collectivism: Theory, method, and applications*. Newbury Park, CA: Sage.
- Łuźniak-Piecha, M. (2016). Work at various stages of career development in the context of extended work activity. Opportunities and threats for the organisation's members. W: G. Bartkowiak (red.), *Knowledge Workers Aged 65+. Employees' and Employers' Perspective. Benefits and Threats, Attitudes and Good Practices in Employment Thereof*. Saarbrücken: Lambert Academic Publishing, 39–55.
- Łuźniak-Piecha, M., Kaczkowska-Serafińska, M., Lenton, A. (2016). Mentoring odwrócony – korzyści dla organizacji. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty*, 2(40), 101–116.
- Mackey, K., Gardner, D., Forsyth, S. (2008). Generational differences at work: Introduction and overview. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 857–861.
- Martin, C.A. (2005). From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y. *Industrial and Commercial Training*, 37(1), 39–44.
- Mead, M. (1970). *Culture and Commitment: A Study of the Generation Gap*. Garden City, NY: Doubleday.
- Notter, J. (2002). *Generational Diversity in the Workplace: Hype Won't Get You Results*. Washington, DC: Notter Consulting.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.
- Schwartz, S.H., Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3), 550–562.
- Super, D.E. (1957). *The Psychology of Careers*. New York: Harper & Row.
- Vinken, H., Soeters, J., Ester, P. (red.) (2004). *Comparing cultures. Dimensions of culture in a comparative perspective*. Leiden–Boston: Brill.

Summary

Intergenerational Diversity Management – Terminal and Instrumental Values in the Opinion of Future Employees of Generation Y Entering the European Labour Market

The presented article is an analysis of the study on the structure of terminal and instrumental values in the opinion of future employees of Generation Y who in the next few years will enter the European labour market. The presented results show the impact of cultural differences (Poland, Italy, Ukraine, Russia, Belarus) on the above mentioned issues. The results of the research were compared

with the results of the research conducted by the authors in previous years, and hence, has shown the optimum direction to shape the intergenerational diversity management system. The aim of the analysis was to identify strategies for managing employees of Generation Y coming from different European countries.

Keywords: instrumental values, terminal values, generation Y, cultural differences, European labour market

Dr Magdalena Łuźniak-Piecha

Psycholog zarządzania. Wykłada na uczelniach w Warszawie, Londynie i Monterrey. Specjalizuje się w badaniu i aplikacji rozwiązań wspierających tworzenie efektywnych kultur organizacyjnych.

Dr Magdalena Kaczkowska-Serafińska

Dr nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu. Wykładowca na uczelniach w Polsce i we Włoszech, HR Manager, HR Konsultant, *coach*. Specjalizuje się w kompleksowym projektowaniu i przeprowadzaniu badań satysfakcji pracowników, tworzeniu rozwiązań i narzędzi HR usprawniających funkcjonowanie firm oraz identyfikacji luk kompetencyjnych i prowadzeniu sesji rozwojowych wśród kadry menedżerskiej.