

<http://dx.doi.org/10.16926/i.2018.04.22>

Łukasz BURKIEWICZ

<https://orcid.org/0000-0001-9115-0837>

Akademia Ignatianum w Krakowie

e-mail: lukasz.burkiewicz@ignatianum.edu.pl

## **Zarządzanie zasobami ludzkimi w instytucjach kultury w kontekście pokolenia Y – szansa czy zagrożenie**

Rynek pracy ciągle ewoluuje<sup>1</sup>. W przeszłości zmiany były determinowane przede wszystkim przez czynniki ekonomiczne, obecnie głównym czynnikiem jest zróżnicowana struktura rynku pracy<sup>2</sup>. Wspomniana różnorodność to różne grupy wiekowe pracowników, co przekłada się na znaczne różnice pokoleniowe, przejawiające się odmiennymi postawami wobec pracy, kariery zawodowej i czasu wolnego<sup>3</sup>. Koncepcja interpretacji zagadnień społeczno-ekonomicznych z punktu widzenia kohort<sup>4</sup> pokoleniowych nie jest nowa i ma swoją tradycję<sup>5</sup>. To zróżnicowanie na poszczególne grupy, określone na wzór definicji niemieckiego filozofa Wilhelma Diltheya (1833–1911) mianem „pokolenia”, oznacza w szerokim kontekście zbiorowość osób żyjących w tym samym czasie, podle-

---

<sup>1</sup> A. Smolbik-Jęczmień, *Współczesne przeobrażenia w podejściu do kariery zawodowej jako konsekwencja zmian zaistniałych w globalnej gospodarce*, „Management Forum” 2015, vol. 3, nr 3, s. 56–62.

<sup>2</sup> S. Stachowska, *Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Y wobec pracy i pracodawcy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2012, nr 2/85, s. 33; A. Kobyłka, *Źródła motywacji pokolenia Y w pracy zawodowej*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2016, vol. 4, no. 2, s. 41.

<sup>3</sup> A. Smolbik-Jęczmień, *Rozwój kariery zawodowej wśród przedstawicieli pokolenia X i Y – nowe wyzwania*, „Modern Management Review” 2013, vol. 18, nr 20/4, s. 194.

<sup>4</sup> Kohorta – termin stosowany w statystyce oznaczający zbiór obiektów wyodrębniony z populacji z uwagi na występujące jednocześnie dla całej zbiorowości wydarzenia lub procesy w celu przeprowadzenia analizy.

<sup>5</sup> J. Kowalczyk-Anioł, *Tendencje rozwoju turystyki polskiej młodzieży pokolenia Y*, „Turyzm” 2012, t. 22/2, s. 15.

gających wpływom tych samych wydarzeń, a przez to podobnie odbierających rzeczywistość<sup>6</sup>. Badania Diltheya zostały rozwinięte przez węgierskiego socjologa Karla Mannheima (1893–1947), a następnie przez twórców amerykańskiej teorii pokoleń, Neila Howe’a (ur. 1951) i William Straussa (1947–2007)<sup>7</sup>. Każde pokolenie, rozpatrywane jako generacja pokoleń osób urodzonych w tym samym przedziale wiekowym, buduje swoją wspólną osobowość, która determinuje sposób życia ich członków w różnych aspektach, takich jak: podejście do autorytetów, pracy, rodziny, spędzania wolnego czasu i realizacji swoich ambicji<sup>8</sup>. Co więcej, kwestia „pokoleniowości” jest problemem dynamicznym<sup>9</sup>.

Celem niniejszej pracy jest omówienie funkcjonujących na rynku pracy generacji pracowników w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi w instytucjach kultury. Szczególną uwagę poświęcę pokoleniu Y i znaczeniu tej generacji dla poprawy efektywności funkcjonowania instytucji kultury.

Ostatnie lata przyniosły istotne zmiany w funkcjonowaniu sektora kultury, który musi bezpośrednio stawić czoła nowym realiom rynkowemu, jakimi są między innymi: globalizacja, wewnętrzna konkurencja, sfera rozrywki, nowoczesne technologie oraz systemowe podejście do zarządzania personelem<sup>10</sup>. Inwestowanie w odpowiednio przygotowanych pracowników i uformowanie określonej struktury zatrudnienia umożliwia zbudowanie przewagi konkurencyjnej. Instytucja kultury, podobnie jak i inne organizacje funkcjonujące na rynku, powinna działać w przekonaniu, że kompetentny pracownik stanowi jej najcenniejsze dobro<sup>11</sup>.

Obecnie na rynku pracy, patrząc przez pryzmat kryterium demograficznego, funkcjonują cztery różne generacje<sup>12</sup>: pokolenie wyżu demograficznego (ang.

<sup>6</sup> D. Dolińska-Weryńska, *Motywacje i potrzeby pracowników pokolenia Y w gospodarce opartej na wiedzy*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2016, z. 92, s. 32.

<sup>7</sup> K. Mannheim, *The Problem of Generations*, [w:] *Essays on the Sociology of Knowledge*, London 1952, s. 276–322.

<sup>8</sup> M.W. Kopertyńska, K. Kmiotek, *Budowanie zaangażowania pracowników pokolenia Y*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Management Forum” 2014, nr 358, z. 4, s. 43; M. Baran, *Pokolenie Y – prawdy i mity w kontekście zarządzania pokoleniami*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 5, s. 923.

<sup>9</sup> W. Wrzesień, *Czy pokoleniowość nam się przydarzy? Kilka uwag o współczesnej polskiej młodzieży*, „Nauka” 2007, nr 3, s. 131–151.

<sup>10</sup> Ł. Wróblewski, *Wprowadzenie*, [w:] *Zarządzanie w instytucjach kultury*, red. Ł. Wróblewski, Warszawa 2014, s. 9.

<sup>11</sup> W. Witkowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w instytucjach kultury – wybrane aspekty*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 256, s. 31, 34.

<sup>12</sup> Zob. m.in.: D. Pendergast, *Getting to Know the Y Generation*, [w:] *Tourism and Generation Y*, eds. P. Benckendorff, G. Moscardo, D. Pendergast, Wallingford 2009, s. 1–15; D.J. Brosdahl, J.M. Carpenter, *Shopping orientations of US males: a generational cohort comparison*, „Journal of Retailing and Consumer Services” 2011, vol. 18, s. 548–554; M. Juchnowicz, *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Kraków 2009, s. 118; A. Zagórska, *Konflikt generacyjny wokół pracy*, [w:] *Perspektywy młodzieży. Młodzież w perspektywie. Region – Polska – Europa – Świat*, Część 1: *Młodzież a edukacja i rynek pra-*

*Baby Boomers*) (1949–1963), generacja X (1964–1979), generacja Y (1980–1994) oraz pokolenie Z (urodzeni po 1995 lub nawet 2000)<sup>13</sup>. Jednak nie są to jedyne podziały; według kryterium behawioralnego opisywane jest pokolenie C oraz pokolenie L<sup>14</sup>. Mimo pewnych podobieństw każda z nich ma inne potrzeby, co odbija się na ich postawach wobec pracy i pracodawców<sup>15</sup>. Ponadto ich ramy czasowe są bardzo często umowne, a wśród badaczy brak konsensusu co do jednej prawidłowej wersji tego podziału, pomimo że różnice pomiędzy proponowanymi przedziałami są niewielkie i wynoszą ok. 5 lat<sup>16</sup>.

**Tabela 1.** Współczesne pokolenia w Polsce na koniec 2015 roku

| Pokolenie           | Rok urodzenia | Liczba osób w Polsce | % udział w strukturze | Wiek w 2015 roku |
|---------------------|---------------|----------------------|-----------------------|------------------|
| Pokolenie Bohaterów | 1901–1924     | 149 370              | 0,39%                 | 91 lat i więcej  |
| Milczące pokolenie  | 1925–1948     | 4 976 703            | 12,95%                | 67–90            |
| Baby Boomers        | 1949–1963     | 7 985 405            | 20,78%                | 52–66            |
| Pokolenie X         | 1964–1979     | 8 467 459            | 22,03%                | 36–51            |
| Pokolenie Y         | 1980–1994     | 8 690 973            | 22,61%                | 21–35            |
| Pokolenie Z         | 1995–         | 8 167 329            | 21,25%                | 20 lat i mniej   |

Źródło: Tabl. 15. *Ludność według płci i wieku w 2015 r. Stan w dniu 31 XII 2015*, [w:] *Rocznik Demograficzny 2016*, redaktor główny D. Rozkrut, Warszawa 2016, s. 140–141 (łącznie: 38 437 239 osób). Systematyka pokoleń patrz przypis 7.

cy, red. A. Zagórska, Opole 2012, s. 15; A. Smolbik-Jęczmień, *Rozwój kariery zawodowej wśród przedstawicieli pokolenia...*, s. 194; T.H. Reisenwitz, R. Iyer, *Differences in Generation X and Generation Y: Implications for the organization and marketers*, „Marketing Management Journal” 2009, vol. 19, iss. 2, s. 91–103; N. Borges, R. Manuel, C. Elam, B. Jones, *Differences in motives between millennial and Generation X medical students*, „Medical Education” 2010, vol. 44, s. 570–576; A. Miś, *Generational identity in organizations. Challenges for Human Resources Management*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu” 2011, nr 224: *Human and Work in a Changing Organisation: Management Oriented on the Employee Interests*, s. 84; J. Lain-Kennedy, *Job Interviews for Dummies*, New York 2007, s. 186; interesujący opis różnic pomiędzy poszczególnymi generacjami przygotowała Alina Zajadacz (*Pokolenia X, Y, Z a fenomen turystyki*, [w:] *Międzypokoleniowe aspekty turystyki*, red. J. Śledzińska, B. Włodarczyk, Warszawa 2014, s. 57–62).

<sup>13</sup> L. Shephard, *How to Be the Employee Your Company Can't Live Without: 18 Ways to Become Indispensable*, New York 2006, s. 13.

<sup>14</sup> M. Hardey, *Generation C content, creation, connections and choice*, „International Journal of Market Research” 2011, vol. 53, no. 6, s. 749–751; M. Murzyn, J. Nogiec, *Deklarowane wartości w opinii przedstawicieli wybranych pokoleń*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu” 2015, nr 15/3, s. 374.

<sup>15</sup> Zob. A. Smolbik-Jęczmień, *Rozwój kariery zawodowej przedstawicieli pokolenia X i Y w warunkach gospodarki opartej na wiedzy*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2013, nr 36, s. 229. Wcześniejsze pokolenia, tzw. generacja GG, czyli pokolenie bohaterów (ang. *Greatest Generation*), urodzeni w latach 1901–1924, oraz Radio Babies lub milczące pokolenie (ang. *The Silent Generation*), urodzeni w latach 1925–1948, nie są już brane pod uwagę przy analizach rynku pracy.

<sup>16</sup> M.W. Kopertyńska, *Czynniki determinujące motywację pracowników pokolenia Y*, „Organizacja i Kierowanie” 2012, nr 1/149, s. 299.

Najstarszym pokoleniem na rynku pracy są przedstawiciele generacji Baby Boomers, pochodzącej z wyżu demograficznego (*baby boom*) po drugiej wojnie światowej, których kariera zawodowa przebiega zazwyczaj w ramach pracy u jednego lub maksymalnie kilku pracodawców. Ich dewizą życiową jest: „Pracuję, aby przetrwać”, a u pracodawców poszukują stylu kooperatywnego, konsensusu i aktywnej komunikacji. Przyzwyczajeni są do pracy w silnie zhierarchizowanej strukturze i chętnie pracują zespołowo<sup>17</sup>.

Termin „pokolenie X” po raz pierwszy w użyciu pojawił się w 1964 roku i został użyty przez socjolożkę Jane Deverson i dziennikarza Charlesa Hambletta, prowadzących badania wśród brytyjskiej młodzieży. Wyniki opublikowali w książce „Generation X”<sup>18</sup>. Pokolenie to, zwane również generacją „po wyżu demograficznym” (ang. *Baby Busters, Post-Boomers*), Nowym Straconym Pokoleniem (ang. *New Lost Generation*), dziećmi z kluczem na szyi (ang. *Latch-key kids*), generacją MTV (ang. *MTV Generation*) czy Baby Busters, wkraczało w swoją dorosłość w okresie kryzysu ekonomicznego lat siedemdziesiątych (tzw. kryzys surowcowy, paliwowy i żywnościowy lat 70. XX w.)<sup>19</sup>.

W Polsce osoby należące do generacji X urodziły się w latach 1964–1979, aczkolwiek funkcjonują również inne ramy czasowe, np. w Stanach Zjednoczonych przyjmuje się lata 1965–1977<sup>20</sup>. Polskie pokolenie X zostało poddane zmianom ustrojowym, edukacyjnym i rynkowym, przez co do tej generacji należą zarówno osoby dobrze pamiętające PRL, jak i takie, które dorastały w latach 80. XX wieku i w dorosłość weszły już w nowej rzeczywistości politycznej (po 1989 roku). Zarówno Ci starsi, jak i młodszy przedstawiciele tego pokolenia musieli sobie poradzić z problemami czasu transformacji, jak np. bezrobocie. Oddają się pracy, podchodząc do niej rzetelnie, jednocześnie poświęcając jej swoje życie prywatne<sup>21</sup>. Szukają stabilnych pracodawców, cenią spokojne i pewne miejsca pracy, które nie wymagają podejmowania nowych wyzwań i zmian. Za brak elastyczności i gotowości do zmiany dają gwarancję lojalności wobec pracodawcy oraz podejście nie roszczeniowe – nie upominają się za często o podwyżki. Osiągnięcie sukcesu zawodowego widzą nie tylko na drodze doskonałego wykształcenia i kompetencji, ale również dużego zaangażowania i poświęcenia<sup>22</sup>. Praca

<sup>17</sup> M. Baran, *Pokolenie Y*, s. 924.

<sup>18</sup> J. Deverson, Ch. Hamblett, *Generation X*, London 1964. Temat został następnie spopularyzowany przez pisarza Douglasa Couplanda w pracy *Generation X: Tales for an Accelerated Culture* (New York, 1991).

<sup>19</sup> J. Dudziński, *Kryzys surowcowy, paliwowy i żywnościowy lat 70. XX wieku a boom surowcowy XXI wieku – podobieństwa i różnice*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego” 2013, nr 33, t. 1, s. 20–23.

<sup>20</sup> P. Kotler, *Marketing*, Poznań 2005.

<sup>21</sup> A. Smolbik-Jęczmień, *Rozwój kariery zawodowej wśród przedstawicieli pokolenia...*, s. 194; też, *Rozwój kariery zawodowej przedstawicieli pokolenia X i Y...*, s. 229–230.

<sup>22</sup> D. Dolińska-Weryńska, *Motywacje i potrzeby pracowników pokolenia Y*, s. 33; A. Smolbik-Jęczmień, *Rozwój kariery zawodowej przedstawicieli pokolenia X i Y...*, s. 230–231.

stanowi wartość samą w sobie, a bardzo często mówi się o nich, że „żyją po to, żeby pracować”<sup>23</sup>.

Kolejna generacja, pokolenie Y, jest nazywane również „pokoleniem Milenium”, „następną generacją”, „pokoleniem cyfrowym” oraz „pokoleniem kłapek i iPodów”<sup>24</sup>. Koncepcja wyróżniania kolejnego pokolenia (po *Baby Boomers* i X) pochodzi ze Stanów Zjednoczonych, gdzie socjologzy wyodrębnili to pokolenie jako osobną grupę społeczną i tam też głównie jest przedmiotem badań<sup>25</sup>. W związku z tym część badaczy przyjmuje, że tą generację należy identyfikować jedynie w odniesieniu do osób urodzonych w Stanach Zjednoczonych i w Kanadzie. Tam też przyjęto, że są to osoby urodzone po 1982 roku<sup>26</sup>. Obecnie ta grupa uważana jest za największy segment rynku na świecie<sup>27</sup>. Z czasem termin generacji Y został przyjęty w innych częściach świata, również w Polsce, gdzie początkowe ramy czasowe przesunięto do 1980 roku.

Co jest ważne, generacja Y, zresztą podobnie jak pozostałe, nie jest jednorodna<sup>28</sup>. Wśród urodzonych w tym przedziale czasowym według metodologii amerykańskiej wyróżnia się: generację pytającą (ang. *WHY generation*), czyli osoby urodzone do roku 1985, generację millennialów (ang. *Millennials*), czyli główną grupę w tym pokoleniu urodzoną w latach 1985–1999 oraz i-generację (ang. *iGeneration*), tj. osoby urodzone w latach 1999–2002, aczkolwiek ta grupa, według niektórych badaczy, wchodzi w ramy identyfikowanego powszechnie pokolenia Z, co zostanie omówione poniżej. W Polsce górna granica tego pokolenia to 1994 rok<sup>29</sup>.

Przedstawiciele tej generacji dorastali i kończyli edukację, korzystając z wszechobecnego postępu technologicznego<sup>30</sup>. Nie mają problemu z nowoczesną technologią i dlatego nie boją się zmian, przez co są mobilni i elastyczni.

<sup>23</sup> A. Smolbik-Jęczmień, *Rozwój kariery zawodowej wśród przedstawicieli pokolenia*, s. 194; A. Smolbik-Jęczmień, *Podejście do pracy i kariery zawodowej wśród przedstawicieli generacji X i Y – podobieństwa i różnice*, „Nauki o Zarządzaniu” 2013, nr 1/14, s. 89–97.

<sup>24</sup> D. Dolińska-Weryńska, *Motywacje i potrzeby pracowników pokolenia Y*, s. 33–34; S. Stachowska, *Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Y*, s. 34. W języku angielskim funkcjonują takie określenia na to pokolenie: *WWW Generation*, *Net Generation*, *Thumb Generation*.

<sup>25</sup> J.G. Heaney, *Generations X and Y's internet banking usage in Australia*, „Journal of Financial Services Marketing” 2007, vol. 11/3, s. 196–202.

<sup>26</sup> S. Stachowska, *Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Y*, s. 34.

<sup>27</sup> T. Foscht, J. Schloffer, C. Maloles III, S.L. Chia, *Assessing the outcomes of Generation-Y customers' loyalty*, „International Journal of Bank Marketing” 2009, vol. 27/3, s. 218–241; L.P. Morton, *Targeting generation Y: segmenting publics*, „Public Relations Quarterly” 2002, vol. 47/2, s. 46–48.

<sup>28</sup> W literaturze spotykamy się z różnymi ujęciami zakresu czasowego dla tego pokolenia; najwcześniejszą granicą jest rok 1977, końcową 2005 rok. Zob. E. Gołąb-Andrzejak, *Lojalność w społeczeństwie informacyjnym na przykładzie „pokolenia Milenium”*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 11, s. 13.

<sup>29</sup> D. Pendergast, *Getting to Know the Y Generation*, s. 2–5.

<sup>30</sup> A. Barska, *Kryteria wyboru e-dostawcy z perspektywy konsumenta generacji Y*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze” 2015, nr 3, s. 59 i n.

Błyskawicznie się uczą i są znani ze swojej wielozadaniowości. Pokolenie Y ceni szeroko rozumianą wolność, zarówno w słowie, wyborze, jak i w działaniu<sup>31</sup>. Cechuje ich optymizm, różnorodność (wielokulturowość), kreatywność i inicjatywa, poszukiwanie ideałów oraz chęć podnoszenia własnych umiejętności (edukacja i doświadczenie)<sup>32</sup>. Wielu autorów podkreśla, że to pokolenie charakteryzują trzy kategorie: wybór, opcje i elastyczność, które odnoszą się do pracy, finansów i warunków życia<sup>33</sup>.

Ich podejście do kariery jest całkowicie inne niż w poprzednich generacjach. Nie myślą o sukcesie zawodowym w dłuższej perspektywie, dlatego też nie przywiązują wagi do długoterminowych związków z pracodawcą<sup>34</sup>. Pokolenie Y stawia wysokie wymagania swoim pracodawcom, wysuwając niejednokrotnie nierealistyczne oczekiwania<sup>35</sup>. Twierdzą, że „[...] mogą zmienić świat podczas pierwszego dnia pracy”<sup>36</sup>. Ważne dla tej grupy są również zmiany i różnorodność we wszystkich aspektach życia; w poszukiwaniu idealnego miejsca do pracy zmieniają nie tylko miejsce zatrudnienia, ale również zawody<sup>37</sup>. Ich celem jest praca w takiej organizacji, która zapewni im dobrą atmosferę i możliwość samorealizacji<sup>38</sup>. Motywację do pracy stanowi szansa na rozwój i zmianę<sup>39</sup>. Co więcej, niektórzy w tym pokoleniu upatrują ambasadorów zmian w ekonomii i budowania nowego paradygmatu ekonomii wspólnego dobra<sup>40</sup>.

Wspomniani już N. Howe i W. Strauss usystematyzowali wiedzę o pokoleniu Y, podkreślając, że charakteryzuje je siedem kluczowych cech: wyjątkowość, pewność siebie, zespołowość (orientacja na grupę), nieustanna presja, ambicja, konwencjonalność oraz ochrona<sup>41</sup>. Bardzo często przedstawiciele tej grupy uważają się za wyjątkowych, co niektórzy tłumaczą faktem, że często byli oni jedynakami. Są opisywani jako egoiści, indywidualiści w wielu dziedzinach, przy tym wydający więcej niż poprzednie pokolenia, ale cechujący się niskim poziomem lojalności wobec marki<sup>42</sup>.

<sup>31</sup> J. Kosz, *Student pokolenia Y*, „Forum Dydaktyczne” 2011, nr 7–8, s. 116.

<sup>32</sup> M. Baran, *Pokolenie Y*, s. 924; E. Chester, *Młodzi w pracy. Jak zadbać o pracowników pokolenia Y*, Gliwice 2007, s. 33–34.

<sup>33</sup> D. Dolińska-Weryńska, *Motywacje i potrzeby pracowników pokolenia Y*, s. 34.

<sup>34</sup> M. Wawer, *Edukacja pracowników pokolenia Y – nowe potrzeby i rozwiązania*, „Edukacja – Technika – Informatyka” 2013, nr 4, cz.1, s. 162–167.

<sup>35</sup> S. Stachowska, *Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Y*, s. 38.

<sup>36</sup> J. Fazlagić, *Edukacja dla modernizacji i rozwoju*, Gdańsk 2008, s. 8.

<sup>37</sup> J. Cewińska, M. Striker, K. Wojtaszczyk, *Zrozumieć pokolenie Y. Wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, red. M. Juchnowicz, Kraków 2009, s. 119.

<sup>38</sup> D. Dolińska-Weryńska, *Motywacje i potrzeby pracowników pokolenia Y*, s. 34.

<sup>39</sup> D. Rynkiewicz, *Rola pokolenia Y w tworzeniu innowacji otwartych*, „Edukacja Ekonomistów i Menadżerów” 2014, nr 4/34, s. 121–137.

<sup>40</sup> B. Jamka, *Ekonomia dobra wspólnego – budowa nowego paradygmatu*, „Myśl Ekonomiczna i Polityczna” 2014, nr 4/47, s. 19–39.

<sup>41</sup> Zob. N. Howe, W. Strauss, *Millennials Go to College*, Washington 2003.

<sup>42</sup> E. Gołąb-Andrzejak, *Lojalność w społeczeństwie informacyjnym*, s. 14.

Kanadyjski specjalista od zarządzania Don Tapscott (ur. 1947) podał bardzo podobny zestaw cech charakteryzujących to pokolenie, które nazwał normami: wolność, kastomizacja, baczna obserwacja, wiarygodność, współpraca, rozrywka, szybkie tempo oraz innowacyjność<sup>43</sup>. Jednym z elementów, który w szczególności wpływa na poziom motywacji u pracowników pokolenia Y jest możliwość ciągłego rozwoju i poszerzania swojej wiedzy<sup>44</sup>. Z uwagi na fakt, że pokolenie Y, stanowi największą grupę osób na rynku pracy, jest ono poddawane licznym badaniom przez socjologów i psychologów<sup>45</sup>.

Wspomniałem o odmiennych ramach czasowych przypisywanych w Polsce pokoleniu Y. Nie jest to jedyna różnica, która powoduje, że to pokolenie jest nieco inne niż ich rówieśnicy z Europy Zachodniej czy Stanów Zjednoczonych. Polscy przedstawiciele tego pokolenia są hybrydą, która powstała w wyniku wzajemnego oddziaływania na siebie czynników charakterystycznych dla swoich zachodnich rówieśników oraz wartości tradycyjnych. Prawdopodobnie dlatego nasi przedstawiciele pokolenia Y są nieco mniej mobilni niż ich zachodni rówieśnicy<sup>46</sup>.

Co jest ważne, są pierwszym pokoleniem, które niemal całe swoje życie spędziło w tzw. środowisku cyfrowym, przez co w dotarciu do tych środowisk ważne jest używanie nowoczesnych technik marketingowych<sup>47</sup>, w tym mediów społecznościowych<sup>48</sup>. Ta cecha sprawia, że mają wiele cech wspólnych z kolejnym pokoleniem Z, ale nawet w tym obszarze znacząco ustępują swoim następcom pod kątem zaawansowania<sup>49</sup>.

Pokolenie Y w poszukiwaniu pracodawcy kieruje się innymi kryteriami. Przedstawiciele tej generacji cenią sobie pracę, która stanowi dla nich realizację ich pasji i zainteresowań oraz umożliwia przy tym rozwój zawodowy przy

---

<sup>43</sup> D. Tapscott, *Cyfrowa dorosłość. Jak pokolenie sieci zmienia nasz świat*, Warszawa 2010, s. 138–175; G. Polański, *Cechy pokolenia sieci w perspektywie pokolenia Y – raport z badania*, w: *Człowiek-Media-Edukacja*, red. J. Morbitzer, E. Musiał, Kraków 2014, s. 298–302; tenże, *Pokolenie X i pokolenie Y – analiza wybranych aspektów funkcjonowania. Raport z badań*, [w:] *Człowiek-Media-Edukacja*, red. J. Morbitzer, E. Musiał, D. Morańska, Dąbrowa Górnicza 2015, s. 276–284.

<sup>44</sup> K. Kmiotek, *Motywowanie pracowników wiedzy pokolenia Y*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie” 2013, nr 51, s. 219.

<sup>45</sup> D. Kubacka-Jasiecka, P. Passowicz, *Dorastanie we współczesności. Postawy, wartości i doświadczanie czasu a kryzysy rozwoju pokolenia po transformacji*, „Czasopismo Psychologiczne” 2014, vol. 20/2, s. 171–182.

<sup>46</sup> D. Dolińska-Weryńska, *Motywacje i potrzeby pracowników pokolenia Y*, s. 35–36, 41.

<sup>47</sup> E. Gołąb-Andrzejak, *Lojalność w społeczeństwie informacyjnym*, s. 15.

<sup>48</sup> M. Syrkiewicz-Swiatała, *Uwarunkowania procesu rekomendowania usług zdrowotnych przez przedstawicieli pokolenia Y w aspekcie social media marketingu*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 11, s. 474 i n.; A. Jasiulewicz, *Aplikacje mobilne jako innowacyjne narzędzie marketingu mobilnego na rynku żywności*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2015, nr 41, t. 1, s. 315–325.

<sup>49</sup> R. Zydel, *Młodzi w krzywym zwierciadle*, „Harvard Business Review Polska” 2010, nr 10, s. 65.

zachowaniu tzw. *work life-balance*<sup>50</sup>. Bez wątpienia słabą stroną pokolenia Y jest przekonanie, które funkcjonuje wśród przedstawicieli tej generacji, że jeśli czegoś nie ma w sieci, to taka rzecz po prostu nie istnieje. Zdobycze technologiczne i powszechność korzystania z nich sprawiają, że tracą oni zdolność do samodzielnego myślenia, co z kolei ogranicza ich zdolność rozwiązywania problemów. Ważnym aspektem jest również to, że generacja Y odchodzi od tradycyjnych form komunikacji, np. nauczani biegłego posługiwania się klawiaturą, zapominają, jak się pisze ręcznie. W postępowaniu rzadko odwołują się do autorytetów, żyjąc w przekonaniu, że „wszystko jest w ich rękach” i nikt nie może im nic narzucać<sup>51</sup>. Charakteryzuje ich pewność siebie i niecierpliwość, mają duże poczucie własnej wartości. Wobec pracodawcy są mniej lojalni, oczekując od niego dużej elastyczności w podejściu do pracy (m.in. ruchome godziny pracy)<sup>52</sup>.

Zarówno pokolenie Y, jak i kolejną generację Z, można określić e-generacją<sup>53</sup>. Pokolenie Z to najmłodsze pokolenie, którego najstarsi przedstawiciele zaczynają wchodzić na rynek pracy. Należy wspomnieć, że pokolenie Z, w świetle prognoz demograficznych, do 2020 roku będą stanowić 40% populacji w USA, Europie i krajach BRIC (Brazylia, Rosja, Indiach i Chile), a 10% w pozostałej części świata, będąc wówczas największą grupą wśród konsumentów na świecie<sup>54</sup>. Często w odniesieniu do tego pokolenia używa się określenia pokolenie C i L.

Nazwa pokolenia C wzięła się od słów w jęz. angielskim *connected, communicating, computer-ized, always clicking*)<sup>55</sup>. Nie dysponuję, co prawda, dostatecznymi wynikami badań (aczkolwiek takowe są już prowadzone)<sup>56</sup>, aby wskazać, jakimi będą pracownikami, ale już teraz jestem w stanie opisać ich najważniejsze cechy<sup>57</sup>. Jest to generacja, która nie zna świata bez komputerów,

<sup>50</sup> A. Smolbik-Jęczmień, *Wpływ rozwoju kariery zawodowej pracownika na zachowanie równowagi między pracą a życiem*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2011, nr 223, s. 191–199.

<sup>51</sup> A. Smolbik-Jęczmień, *Rozwój kariery zawodowej wśród przedstawicieli pokolenia...*, s. 195.

<sup>52</sup> M. Rutkowska, *Kariera zawodowa generacji X i Y – perspektywy rozwoju na tle tendencji do uelastyczniania pracy*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2007, nr 1184, s. 324–331; A. Smolbik-Jęczmień, *Nowe trendy w podejściu do kariery zawodowej wśród przedstawicieli pokolenia Y*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2012, nr 273, s. 95–103.

<sup>53</sup> A. Maksymowicz, *E-generacja*, [w:] *Polskie doświadczenia w kształtowaniu społeczeństwa informacyjnego. Dylematy cywilizacyjno-kulturowe*, red. L. Haber, Kraków 2002, s. 487–489; A. Błachnio, *Przegląd wybranych badań nad wpływem Internetu na dobrostan psychiczny i kontakty społeczne użytkowników*, „Psychologia Społeczna” 2007, t. 2, nr 3–4/5, s. 225.

<sup>54</sup> K. Borawska-Kalbarczyk, *„Pokolenie C” w roli studentów*, s. 1.

<sup>55</sup> Zob. M. McCrindle, *The ABC of XYZ, Understanding the Global Generations*, Australia 2014.

<sup>56</sup> M. Murzyn, J. Nogieć, *Deklarowane wartości*, s. 375; A. Żarczyńska-Dobiesz, B. Chomątowska, *Zarządzanie pracownikami z pokolenia paradoksów*, „Nauki o Zarządzaniu” 2016, nr 2/27, s. 197–206.

<sup>57</sup> A. Żarczyńska-Dobiesz, B. Chomątowska, *Zarządzanie wielopokoleniowymi zespołami – wybrane problemy i wyzwania*, [w:] *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, red. R. Knosala, t. 1, Opole 2016, s. 381–382.



telefonii komórkowej (83% z nich śpi z telefonem) i wszechobecnego dostępu do Internetu<sup>58</sup>. Wychowywali się (i wychowują) w świecie bez wyraźnie zaznaczonej granicy między sferą prywatną a zawodową. Dorastając w dobrobycie, już od dzieciństwa są przygotowywani do sukcesów. Już teraz socjolodzy zajmujący się tym pokoleniem prognozują, że będzie to generacja indywidualistów, często samotników, osób skoncentrowanych tylko i wyłącznie na własnym rozwoju i zaspokajaniu własnych ambicji. Ich lojalność wobec pracodawcy będzie jeszcze mniejsza niż w pokoleniu wcześniejszym<sup>59</sup>.

O generacji Z najczęściej wspomina się również w kontekście pokolenia L<sup>60</sup>. Nazwa pochodzi od pierwszych liter słów, charakteryzujących tą grupę. Ocenia się ich jako ludzi leniwych (ang. *lazy*), ich aktywność niekiedy ogranicza się do kliknięcia „Lubię to” (ang. *Like*) na portalu Facebook, przyzwyczajonych do linków (ang. *link*) i krótkich informacji (ang. *leads*) oraz dzielenia się informacjami na portalach społecznościowych (ang. *lifestream*)<sup>61</sup>. Przez to, że żyją w środowisku cyfrowym, zapoznają się z większą liczbą tematów, ale w sposób powierzchowny, przy czym mnóstwo linków (hiperlinków) przeszkadza w czytaniu i głębszej refleksji<sup>62</sup>.

Wielopokoleniowość na rynku pracy sprawia, że menedżerowie zgłaszają zainteresowanie zarządzaniem wiekiem, co określane jest w literaturze przedmiotu jako zarządzanie różnorodnością, wchodzące w obręb zarządzania zasobami ludzkimi<sup>63</sup>. Obecnie na rynku pracy (perspektywa przełomu 2016–2017) mamy przedstawicieli czterech pokoleń<sup>64</sup>. Najstarsze pokolenie, *Baby Boomers*, czyli pięćdziesięcio- i sześćdziesięciolatek przed osiągnięciem wieku emerytalnego, odkłada, z różnych powodów, przejście na emeryturę. Przedstawiciele pokolenia X, czyli czterdziestolatek, obejmują stanowiska kierownicze.

<sup>58</sup> A. Dziadkiewicz, P. Maśloch, *Design jako nowoczesny trend w zarządzaniu*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, t. 4/2, s. 95.

<sup>59</sup> A. Dziopak-Strach, *Pokolenie Y wyzwaniem dla działów HR*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2016, t. 2, s. 51; A. Żarczyńska-Dobiesz, B. Chomątowska, *Zarządzanie wielopokoleniowymi zespołami*, s. 381.

<sup>60</sup> M. Murzyn, J. Nogiec, *Deklarowane wartości*, s. 377–378.

<sup>61</sup> A. Dziadkiewicz, P. Maśloch, *Design jako nowoczesny trend w zarządzaniu*, s. 95–97.

<sup>62</sup> K. Borawska-Kalbarczyk, „Pokolenie C” w roli studentów – uczenie się w pułapce klikania?, [w:] *Człowiek – Media – Edukacja*, red. J. Morbitzer, E. Musiał, Kraków 2013, s. 12.

<sup>63</sup> Zob. J. Liwiński, U. Sztanderska, *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2010; A. Rogozińska-Pawelczyk, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w różnym wieku jako wyzwanie dla rynku pracy*, [w:] *Pokolenia na rynku pracy*, red. A. Rogozińska-Pawelczyk, Łódź 2014, s. 19 i n.; A. Smolbik-Jęczmień, B. Chomątowska, *Zespoły wielopokoleniowe wyzwaniem dla współczesnego organizatora pracy w warunkach nowej gospodarki*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2013, nr 105/2, s. 193–202; A. Smolbik-Jęczmień, *Organizacja i funkcjonowanie zespołów wielopokoleniowych w systemie operacyjnym – szanse i zagrożenia*, [w:] *Systemy techniczne i społeczne*, red. J. Łopatowska, G. Zieliński, Gdańsk 2014, s. 13–22.

<sup>64</sup> A. Smolbik-Jęczmień, *Rozwój kariery zawodowej przedstawicieli pokolenia X i Y...*, s. 228.

Kolejna generacja Y, patrząc z perspektywy globalnej, stanowi około 35%–50% aktywnych zawodowo<sup>65</sup>. Na rynek pracy wchodzi również pokolenie dwudziestolatków, generacja Z. W wyniku tego, w wielu branżach pracują jednocześnie przedstawiciele wszystkich czterech pokoleń, z różnym bagażem doświadczeń (czasem zerowym) oraz zestawem kwalifikacji i umiejętności (niekiedy bardzo małym). W kontekście tego, pojawia się konieczność umiejętnego zarządzania różnorodnością, w tym wiedzą poszczególnych grup<sup>66</sup>.

W tytule niniejszej pracy zostało zawarte odniesienie kontekstu pracy do instytucji kultury, organizacji powoływanych na podstawie Ustawy z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej [Dz. U. 1991 r. Nr 114 poz. 493]. Instytucje kultury są tworzone przez ministrów, kierowników urzędów centralnych oraz jednostki samorządu terytorialnego. W związku z dominacją czynnika publicznego mamy do czynienia z pewnymi ograniczeniami w zakresie zarządzania, co, między innymi, prowadzi do braku kreatywności i innowacji. Na tym tle powstała opinia, że obecny poziom zarządzania w instytucjach kultury w Polsce jest niezadowolający. Co prawda, instytucje kultury nie posiadają orientacji czysto biznesowej, przez co nie są nastawione na zysk, ale posiadają za to wszelkie możliwości ku temu, aby taką działalność prowadzić (posiadają zasoby). Prowadzenie takiej działalności gospodarczej może stać się źródłem generowania dodatkowych wpływów dla budżetu instytucji kultury. Wobec tego, istotnego znaczenia nabierają kwestie sprawnego zarządzania, w tym również zarządzania zasobami ludzkimi<sup>67</sup>.

Bez wątpienia dużym wyzwaniem, przed jakim stają osoby zarządzające jakąkolwiek organizacją, w tym instytucją kultury, jest problem pogodzenia funkcjonujących obok siebie różnych generacji pracowników. Z drugiej strony jednak, jest to symptomatyczne, gdyż wiąże się ze zmianami we współczesnym świecie, gdzie stopniowo dominującą rolę zaczyna odgrywać gospodarka oparta na wiedzy, w której pracownik, wraz ze swoją wiedzą i doświadczeniem, jest jednym z najważniejszych źródeł osiągnięcia przewagi konkurencyjnej firmy<sup>68</sup>. Warto przy tym pamiętać, że postępująca informatyzacja spowodowała, że, z jednej strony dostęp do informacji stał się niemal nieograniczony, z drugiej zaś dopiero umiejętność selekcji oraz interpretacji danych pozwala na stworzenie użytecznej wiedzy<sup>69</sup>.

Czy wobec tego, że na rynku zaczynają odgrywać rolę pracownicy z pokolenia Y, wpłynie to na podniesienie efektywności funkcjonowania instytucji kultury, w szczególności w obszarach, w których występują deficyty w procesach zarządzania?

<sup>65</sup> D. Dolińska-Weryńska, *Motywacje i potrzeby pracowników pokolenia Y*, s. 41.

<sup>66</sup> Tamże, s. 38.

<sup>67</sup> W. Witkowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, s. 35, 38.

<sup>68</sup> A. Smolbik-Jęczmień, *Rozwój kariery zawodowej przedstawicieli pokolenia X i Y*, s. 228; D. Dolińska-Weryńska, *Motywacje i potrzeby pracowników pokolenia Y*, s. 45.

<sup>69</sup> A. Smolbik-Jęczmień, *Rozwój kariery zawodowej przedstawicieli pokolenia X i Y...*, s. 237.

Przedstawiciele generacji Y powinni stanowić atrakcyjnych pracowników. Są dobrze wykształceni, ich wiedza teoretyczna jest aktualna, są otwarci na świat i znają języki obce (niejeden), przy czym aktywnie korzystają z nowoczesnych technologii. Doskonale znają swoją wartość i nie ukrywają swoich oczekiwań. Są przyzwyczajeni do gospodarki globalnej i posiadają umiejętność pracy w środowisku wielokulturowym<sup>70</sup>. W wielu aspektach są pozytywnie odbierani przez swoich pracodawców. Co prawda, z jednej strony podkreślają oni słabe przygotowanie praktyczne absolwentów, z drugiej zaś doceniają wykształcenie oraz wiedzę, które przedstawiciele pokolenia Y zdobyli w ciągu wielu lat edukacji. Przedsiębiorcy dostrzegają w nich pracowitość, kreatywność, umiejętność pracy zespołowej oraz pragnienie ciągłego samodoskonalenia<sup>71</sup>.

Słabą stroną tego pokolenia jest brak pasji i inicjatywy. Wyznają zasadę: „Praca jest w życiu ważna, ale to tylko praca”<sup>72</sup>. Nie są w stanie poświęcać się jej bezgranicznie, jest ona jedynie narzędziem do osiągania innych celów. Bardzo często polski rynek nie spełnia ich oczekiwań i to zarówno płacowych, jak i pozapłacowych. Stąd też często migrują w poszukiwaniu pracy spełniającej ich oczekiwania<sup>73</sup>. Przedstawiciele pokolenia Y może zniechęcać do pracy w kulturze, jak i w instytucjach branży turystycznej, przestarzała forma funkcjonowania, brak możliwości rozwoju, rutyna pracy i niezrozumiała dla nich awersja do nowych kanałów marketingowych<sup>74</sup>.

Pokolenie Y to pewni siebie i świadomi swojej wartości stosunkowo młodzi ludzie. Potrafią przedstawić swoje oczekiwania oraz dążyć do realizacji celu. Posiadają wiele cennych dla pracodawcy umiejętności, ale z drugiej strony ich pozytywne cechy mogą stanowić pewne ograniczenia dla instytucji kultury, które nie są w stanie odpowiedzieć na oczekiwania tego pokolenia<sup>75</sup>. Bez wątpienia wniosą oni wiele elementów, do których dotychczas nie przywiązywano większej uwagi (m.in. nowoczesne technologie, media społecznościowe). Będą także stanowić uzupełnienie struktury organizacji, w której umiejętne zarządzanie wiekiem pozwoli najefektywniej wykorzystywać potencjał każdego pokolenia.

<sup>70</sup> D. Dolińska-Weryńska, *Motywacje i potrzeby pracowników pokolenia Y*, s. 35.

<sup>71</sup> K. Kmiołek, N. Piotrowska, *Absolwent jako potencjalny pracownik – korzyści i zagrożenia wiążące się z zatrudnieniem pokolenia Y*, „Modern Management Review” 2013, vol. 18/20 (4), s. 114.

<sup>72</sup> Ł. Jurek, *Pracownicy z pokolenia Y: silne i słabe strony*, [w:] *Współczesny rynek pracy. Zatrudnienie i bezrobocie w XXI wieku*, red. M. Makuch, Wrocław 2014, s. 127, 137.

<sup>73</sup> J.A. Fazlagić, *Szczególne zjawisko. Pokolenie Y wyzwaniem dla pracodawców*, „Personel i Zarządzanie” 2010, nr 3, s. 63–66.

<sup>74</sup> M. Kachniewska, A. Para, *Pokolenie Y na turystycznym rynku pracy: fakty, mity i wyzwania*, „Rozprawy Naukowe Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu” 2014, nr 45, s. 164.

<sup>75</sup> S. Stachowska, *Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Y*, s. 52.

## Bibliografia

- Baran M., *Pokolenie Y – prawdy i mity w kontekście zarządzania pokoleniami*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 5.
- Barska A., *Kryteria wyboru e-dostawcy z perspektywy konsumenta generacji Y*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze” 2015, nr 3.
- Błachnio A., *Przegląd wybranych badań nad wpływem Internetu na dobrostan psychiczny i kontakty społeczne użytkowników*, „Psychologia Społeczna” 2007, t. 2, nr 3–4/5.
- Borawska-Kalbarczyk K., *„Pokolenie C” w roli studentów – uczenie się w pułapce klikania?*, [w:] *Człowiek – Media – Edukacja*, red. J. Morbitzer, E. Musiał, Kraków 2013.
- Borges N., Manuel R., Elam C., Jones B., *Differences in motives between millennial and Generation X medical students*, „Medical Education” 2010, vol. 44.
- Brosdahl D.J., Carpenter J.M., *Shopping orientations of US males: a generational cohort comparison*, „Journal of Retailing and Consumer Services” 2011, vol. 18.
- Cewińska J., Striker M., Wojtaszczyk K., *Zrozumieć pokolenie Y. Wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, red. M. Juchnowicz, Kraków 2009.
- Chester E., *Młodzi w pracy. Jak zadbać o pracowników pokolenia Y*, Gliwice 2007.
- Coupland D., *Generation X: Tales for an Accelerated Culture*, New York 1991.
- Deverson J., Hamblett Ch., *Generation X*, London 1964.
- Dolińska-Weryńska D., *Motywacje i potrzeby pracowników pokolenia Y w gospodarce opartej na wiedzy*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2016, z. 92.
- Dudziński J., *Kryzys surowcowy, paliwowy i żywnościowy lat 70. XX wieku a boom surowcowy XXI wieku – podobieństwa i różnice*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego” 2013, nr 33, t. 1.
- Dziadkiewicz A., Maśloch P., *Design jako nowoczesny trend w zarządzaniu*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, t. 4/2.
- Dziopak-Strach A., *Pokolenie Y wyzwaniem dla działów HR*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2016, t. 2.
- Fazlagić J.A., *Szczególne zjawisko. Pokolenie Y wyzwaniem dla pracodawców*, „Personel i Zarządzanie” 2010, nr 3.
- Foscht T., Schloffler J., Maloles III C., Chia S.L., *Assessing the outcomes of Generation-Y customers' loyalty*, „International Journal of Bank Marketing” 2009, vol. 27/3.

- Gołąb-Andrzejak E., *Lojalność w społeczeństwie informacyjnym na przykładzie „pokolenia Milenium”*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 11.
- Hardey M., *Generation C content, creation, connections and choice*, „International Journal of Market Research” 2011, vol. 53, no. 6.
- Heaney J.G., *Generations X and Y's internet banking usage in Australia*, „Journal of Financial Services Marketing” 2007, vol. 11/3.
- Howe N., Strauss W., *Millennials Go to College*, Washington 2003.
- Jamka B., *Ekonomia dobra wspólnego – budowa nowego paradygmatu*, „Myśl Ekonomiczna i Polityczna” 2014, nr 4/47.
- Jasiulewicz A., *Aplikacje mobilne jako innowacyjne narzędzie marketingu mobilnego na rynku żywności*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2015, nr 41, t. 1.
- Juchnowicz M., *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Kraków 2009.
- Jurek Ł., *Pracownicy z pokolenia Y: silne i słabe strony*, [w:] *Współczesny rynek pracy. Zatrudnienie i bezrobocie w XXI wieku*, red. M. Makuch, Wrocław 2014.
- Kmiotek K., *Motywowanie pracowników wiedzy pokolenia Y*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie” 2013, nr 51.
- Kmiotek K., Piotrowska N., *Absolwent jako potencjalny pracownik – korzyści i zagrożenia wiążące się z zatrudnieniem pokolenia Y*, „Modern Management Review” 2013, vol. 18/20 (4).
- Kopertyńska M.W., *Czynniki determinujące motywację pracowników pokolenia Y*, „Organizacja i Kierowanie” 2012, nr 1/149.
- Kopertyńska M.W., Kmiotek K., *Budowanie zaangażowania pracowników pokolenia Y*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Management Forum” 2014, nr 358, z. 4.
- Kosz J., *Student pokolenia Y*, „Forum Dydaktyczne” 2011, nr 7–8.
- Kotler P., *Marketing*, Poznań 2005.
- Kowalczyk-Anioł J., *Tendencje rozwoju turystyki polskiej młodzieży pokolenia Y*, „Turystyka” 2012, t. 22/2.
- Kubacka-Jasiecka D., Passowicz P., *Dorastanie we współczesności. Postawy, wartości i doświadczanie czasu a kryzysy rozwoju pokolenia po transformacji*, „Czasopismo Psychologiczne” 2014, vol. 20/2.
- Lain-Kennedy J., *Job Interviews for Dummies*, New York 2007.
- Liwiński J., Sztanderska U., *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2010.
- Maksymowicz A., *E-generacja*, [w:] *Polskie doświadczenia w kształtowaniu społeczeństwa informacyjnego. Dylematy cywilizacyjno-kulturowe*, red. L. Haber, Kraków 2002.
- Mannheim K., *The Problem of Generations*, [w:] *Essays on the Sociology of Knowledge*, London 1952.

- McCrindle M., *The ABC of XYZ, Understanding the Global Generations*, Australia 2014.
- Miś A., *Generational identity in organizations. Challenges for Human Resources Management*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu” 2011, nr 224: *Human and Work in a Changing Organisation: Management Oriented on the Employee Interests*.
- Morton L.P., *Targeting generation Y: segmenting publics*, „Public Relations Quarterly” 2002, vol. 47/2.
- Murzyn M., Nogiec J., *Deklarowane wartości w opinii przedstawicieli wybranych pokoleń*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu” 2015, nr 15/3.
- Polański G., *Cechy pokolenia sieci w perspektywie pokolenia Y – raport z badania*, [w:] *Człowiek – Media – Edukacja*, red. J. Morbitzer, E. Musiał, Kraków 2014.
- Polański G., *Pokolenie X i pokolenie Y – analiza wybranych aspektów funkcjonowania. Raport z badań*, [w:] *Człowiek – Media – Edukacja*, red. J. Morbitzer, E. Musiał, D. Morańska, Dąbrowa Górnicza 2015.
- Reisenwitz T.H., Iyer R., *Differences in Generation X and Generation Y: Implications for the organization and marketers*, „Marketing Management Journal” 2009, vol. 19, iss. 2.
- Rogozińska-Pawełczyk A., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w różnym wieku jako wyzwanie dla rynku pracy*, [w:] *Pokolenia na rynku pracy*, red. A. Rogozińska-Pawełczyk, Łódź 2014.
- Rutkowska M., *Kariera zawodowa generacji X i Y – perspektywy rozwoju na tle tendencji do uelastyczniania pracy*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2007, nr 1184.
- Rynkiewicz D., *Rola pokolenia Y w tworzeniu innowacji otwartych*, „Edukacja Ekonomistów i Menadżerów” 2014, nr 4/34.
- Shephard L., *How to Be the Employee Your Company Can't Live Without: 18 Ways to Become Indispensable*, New York 2006.
- Smolbik-Jęczmień A., Chomątowska B., *Zespoły wielopokoleniowe wyzwaniem dla współczesnego organizatora pracy w warunkach nowej gospodarki*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2013, nr 105/2.
- Smolbik-Jęczmień A., *Nowe trendy w podejściu do kariery zawodowej wśród przedstawicieli pokolenia Y*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2012, nr 273.
- Smolbik-Jęczmień A., *Organizacja i funkcjonowanie zespołów wielopokoleniowych w systemie operacyjnym – szanse i zagrożenia*, [w:] *Systemy techniczne i społeczne*, red. J. Łopatowska, G. Zieliński, Gdańsk 2014.

- Smolbik-Jęczmień A., *Podejście do pracy i kariery zawodowej wśród przedstawicieli generacji X i Y – podobieństwa i różnice*, „Nauki o Zarządzaniu” 2013, nr 1/14.
- Smolbik-Jęczmień A., *Rozwój kariery zawodowej przedstawicieli pokolenia X i Y w warunkach gospodarki opartej na wiedzy*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2013, nr 36.
- Smolbik-Jęczmień A., *Rozwój kariery zawodowej wśród przedstawicieli pokolenia X i Y – nowe wyzwania*, „Modern Management Review” 2013, vol. 18, nr 20/4.
- Smolbik-Jęczmień A., *Wpływ rozwoju kariery zawodowej pracownika na zachowanie równowagi między pracą a życiem*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2011, nr 223.
- Smolbik-Jęczmień A., *Współczesne przeobrażenia w podejściu do kariery zawodowej jako konsekwencja zmian zaistniałych w globalnej gospodarce*, „Management Forum” 2015, vol. 3, nr 3.
- Stachowska S., *Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Y wobec pracy i pracodawcy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2012, nr 2/85.
- Syrkiewicz-Świtała M., *Uwarunkowania procesu rekomendowania usług zdrowotnych przez przedstawicieli pokolenia Y w aspekcie social media marketingu*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 11.
- Tapscott D., *Cyfrowa dorosłość. Jak pokolenie sieci zmienia nasz świat*, Warszawa 2010.
- Wawer M., *Edukacja pracowników pokolenia Y – nowe potrzeby i rozwiązania*, „Edukacja – Technika – Informatyka” 2013, nr 4, cz. 1.
- Witkowski W., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w instytucjach kultury – wybrane aspekty*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 256.
- Wróblewski Ł., *Wprowadzenie*, [w:] *Zarządzanie w instytucjach kultury*, red. Ł. Wróblewski, Warszawa 2014.
- Wrzesień W., *Czy pokoleniowość nam się przydarzy? Kilka uwag o współczesnej polskiej młodzieży*, „Nauka” 2007, nr 3.
- Zagórowska A., *Konflikt generacyjny wokół pracy*, [w:] *Perspektywy młodzieży. Młodzież w perspektywie. Region – Polska – Europa – Świat*, Część 1: *Młodzież a edukacja i rynek pracy*, red. A. Zagórowska, Opole 2012.
- Zajadacz A., *Pokolenia X, Y, Z a fenomen turystyki*, [w:] *Międzypokoleniowe aspekty turystyki*, red. J. Śledzińska, B. Włodarczyk, Warszawa 2014.
- Zydel R., *Młodzi w krzywym zwierciadle*, „Harvard Business Review Polska” 2010, nr 10.
- Żarczyńska-Dobiesz A., Chomałowska B., *Zarządzanie pracownikami z pokolenia paradoksów*, „Nauki o Zarządzaniu” 2016, nr 2/27.
- Żarczyńska-Dobiesz A., Chomałowska B., *Zarządzanie wielopokoleniowymi zespołami – wybrane problemy i wyzwania*, [w:] *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, red. R. Knosala, t. 1, Opole 2016.

## Zarządzanie zasobami ludzkimi w instytucjach kultury w kontekście pokolenia Y – szansa czy zagrożenie

### Streszczenie

Celem niniejszej pracy jest omówienie funkcjonujących na rynku pracy generacji pracowników w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi w instytucjach kultury. Szczególna uwaga została poświęcona pokoleniu Y i znaczeniu tej generacji dla poprawy efektywności funkcjonowania instytucji kultury.

Ostatnie lata przyniosły istotne zmiany w funkcjonowaniu sektora kultury, który musi bezpośrednio stawić czoła nowym realiom rynkowym, takim między innymi jak: globalizacja, wewnętrzna konkurencja, sfera rozrywki, nowoczesne technologie oraz systemowe podejście do zarządzania personelem. Inwestowanie w odpowiednio przygotowanych pracowników i uformowanie określonej struktury zatrudnienia umożliwi zbudowanie przewagi konkurencyjnej. Instytucja kultury, podobnie jak i inne organizacje funkcjonujące na rynku, powinna działać w przekonaniu, że kompetentny pracownik stanowi jej najcenniejsze dobro.

Obecnie na rynku pracy, patrząc przez pryzmat kryterium demograficznego, funkcjonują cztery różne generacje: pokolenie wyżu demograficznego (ang. *Baby Boomers*) (1949–1963), generacja X (1964–1979), generacja Y (1980–1994) oraz pokolenie Z (urodzeni po 1995 lub nawet 2000). Jednak nie są to jedyne podziały; według kryterium behawioralnego opisywane jest pokolenie C oraz pokolenie L. Mimo pewnych podobieństw każda z nich ma inne potrzeby, co odbija się na ich postawach wobec pracy i pracodawców. Ponadto ich ramy czasowe są bardzo często umowne, a wśród badaczy brak konsensusu co do jednej prawidłowej wersji tego podziału, pomimo, że różnice pomiędzy proponowanymi przedziałami są niewielkie i wynoszą ok. 5 lat.

Bez wątpienia dużym wyzwaniem, przed jakim stają osoby zarządzające jakąkolwiek organizacją, w tym instytucją kultury, jest problem pogodzenia funkcjonujących obok siebie różnych generacji pracowników. Z drugiej strony jednak, jest to symptomatyczne, gdyż wiąże się ze zmianami ze współczesnym światem, gdzie stopniowo dominującą rolę zaczyna odgrywać gospodarka oparta na wiedzy, w której pracownik, wraz ze swoją wiedzą i doświadczeniem, jest jednym z najważniejszych źródeł osiągnięcia przewagi konkurencyjnej firmy. Warto przy tym pamiętać, że postępująca informatyzacja spowodowała, że, z jednej strony dostęp do informacji stał się niemal nieograniczony, z drugiej zaś, dopiero umiejętność selekcji oraz interpretacji danych pozwala na stworzenie użytecznej wiedzy.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie zasobami ludzkimi, instytucje kultury, pokolenie Y, rynek pracy, generacja, zarządzanie.

## Human resources management in cultural institutions in the context of Generation Y – a chance or a threat

### Summary

The aim of the paper is to discuss generations of employees operating in the labour market in the context of human resources management in cultural institutions. Special attention is given to Generation Y and its significance in improving the efficiency of the functioning of cultural institutions.

Recent years witnessed considerable changes in the functioning of the cultural sector, which was forced to face new free market reality, including, among others, globalization, internal com-



petition, the entertainment sphere, new technologies, and systemic approach to human resources management. Investing in well-prepared employees and normalizing a given employment structure allows for gaining an advantage over competitors. Cultural institutions, like other institutions operating in the market, should base their functioning on the premise that a competent employee is their greatest asset.

From the demographic perspective, there are four different generations in the labour market at present: Baby Boomers Generation (born between 1949–1963), Generation X (born between 1964–1979), Generation Y (born between 1980–1994), and Generation Z (born after 1995 or even after 2000). However, it is not the only possible division; according to a behavioural criterion, we can distinguish Generation C and Generation L. In spite of certain similarities, all of them have different needs, which is reflected in their attitudes towards work and employers. Additionally, their time frames are often arbitrary, and there is no consensus between researchers regarding one correct version of this division, although differences between suggested sections are not huge and revolve around 5 years.

Undoubtedly, a great challenge faced by managers in organizations is the problem of reconciliation of various generations of employees working alongside. However, on the other hand, it is symptomatic, as it is linked with changes in the contemporary world, in which economy based on knowledge is gaining a dominating position, thus employees with their knowledge and competence become one of the strongest elements contributing to gaining an advantage over competitors. It is worth remembering that the advancement of information and communication technologies has led to the situation in which, on the one hand, access to information is virtually unlimited, but, on the other hand, only the ability to select and interpret data allows for the creation of useful knowledge.

**Keywords:** human resources management, culture institutions, generation Y, labor market, generations, management.