



Magdalena Kachniewska*, Anna Para
SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE

POKOLENIE Y NA TURYSTYCZNYM RYNKU PRACY: FAKTY, MITY I WYZWANIA

Abstract

Generation Y on the tourism labour market: facts, myths, and challenges

In the recent years, there has been a significant growth in the role of personal strategy in creating and developing competitive advantages of a company. More emphasis is put on the function of employees and their skills in assuring competitiveness on the market. Tourism industry is exceptionally dependent on human capital and its quality. For this reason it is extremely important to know the attitudes, needs, and expectations towards workplaces in tourism. Nowadays, representatives of Generation Y start to dominate the labour market. This paper sheds some light on the relations between the characteristics of Generation Y and its presence on the tourism labour market. The authors analyse Generation Y specific features and its value on the tourism labour market. The paper contains findings of the study on work quality perception in the tourism industry.

Key words: Generation Y, tourism, labour market, human resources management

Słowa kluczowe: pokolenie Y, turystyka, rynek pracy, zarządzanie zasobami ludzkimi

WPROWADZENIE

Zagadnienie strategii personalnej przedsiębiorstwa zyskało na znaczeniu w trakcie badań nad czynnikami przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Do czynników tych należą także pracownicy, ich wiedza i umiejętności (Levering 1988). Podejście to stanowi trzon teorii zasobowej firmy, która poszukuje źródeł przewagi konkurencyjnej wewnątrz przedsiębiorstwa (Wernerfelt 1984, Prahalad i Hamel 1990, Barney 1991), oraz teorii przewagi konkurencyjnej opartej na relacjach, postrzegającej pracowników jako cenny zasób organizacji, gdyż to oni nawiązują i podtrzymują długotrwałe relacje z otoczeniem (Kachniewska 2009).

Na współczesnym rynku turystycznym wzrasta świadomość znaczenia czynnika ludzkiego, przez wzgląd zarówno na dochłonność branży, jak i na zrozumienie roli kapitału ludzkiego w procesie tworzenia podstaw konkurencyjności firmy (Enz i Siguaw 2000). Dostępność wykształconych i zaangażowanych pracowników decyduje o prze-

wadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa, a także zdolności rozwoju produktów sieciowych i tworzenia klastrów turystycznych, w których coraz bardziej liczą się kompetencje społeczne personelu warunkujące innowacyjność, dyfuzję wiedzy i trwałość relacji rynkowych.

Wiele optymistycznych doniesień na temat pokolenia Y (które będzie decydowało o popycie i podaży na rynku turystycznym w perspektywie najbliższych 20 lat) wskazuje, że nowa generacja pracowników wyposażona została w cechy sprzyjające zaspokojeniu wymienionych potrzeb (naturalność w posługiwaniu się technologiami informatycznymi, swoboda funkcjonowania w sieciach społecznościowych, elastyczność, mobilność, altruizm i zaangażowanie). Jednak niektóre badania (omówione poniżej) akcentują raczej bezradność tego pokolenia, niski poziom lojalności, niezdolność do długotrwałej koncentracji. Jeszcze inne wskazują na trudność, z jaką przyjdzie się zmierzyć współczesnym pracodawcom (w przeważającej części reprezentującym pokolenie X albo nawet *baby boomers*), nawykłym do innych standardów pracy i relacji zawodowych. W kontekście turystycznego rynku pracy poza

* Autor korespondencyjny

Tab. 1. Podział generacji ze względu na daty urodzenia

Rok urodzenia	Nazwa pokolenia	Przedział wiekowy w 2014 r.
1901–1924	pokolenie GI	90–113
1925–1942	milczące pokolenie	72–89
1943–1960	<i>baby boomers</i>	54–71
1961–1981	pokolenie X	33–53
1982–2002	pokolenie Y	14–32
2003–2014	pokolenie Z	13–0

źródło: opracowanie własne na podstawie: Pendergast 2009

naturalnym rozdziwieniem międzypokoleniowym należy dodatkowo uwzględnić negatywne cechy (lub choćby stereotypy) przypisywane pracy w turystyce, które od zawsze trafiły tę branżę, a w opinii pokolenia Y mogą okazać się szczególnie zniechęcające.

Celem niniejszego artykułu jest zarówno charakterystyka cech i oczekiwań pokolenia Y, jak i zestawienie tych oczekiwań z dość powszechnymi opiniami na temat pracy w turystyce. Jako uzupełnienie przedstawiono wyniki badań pilotażowych poświęconych opinii przedstawicieli generacji Y na temat atrakcyjności pracy w turystyce oraz wskazano obszary badawcze, które powinny pozwolić lepiej ocenić wielkość luki oczekiwań, jaka powstaje w wyniku zestawienia cech pokolenia Y i wymagań turystycznego rynku pracy.

CHARAKTERYSTYKA POKOLENIA Y

W literaturze przedmiotu pokolenie definiowane jest jako zbiorowość wszystkich jednostek należących do danego kręgu kulturowego, osób w równym wieku, które na podstawie wspólnej sytuacji historyczno-społecznej wykazują podobieństwo postaw, motywacji, nastawień i systemów wartości (Griese 1996). Według twórcy teorii pokoleń – Mannheim (1952) – ludzie pozostają pod wpływem otoczenia historyczno-społecznego (zwłaszcza ważnych wydarzeń, które bezpośrednio ich dotyczą) determinującego warunki życia w czasie ich dojrzewania i rozwoju osobowości (por. Pilcher 1994). Teoria pokoleń pozwala scharakteryzować członków generacji identyfikowanych na podstawie roku urodzenia (tab. 1). Każda generacja

cechuje się odmiennymi przekonaniami, cechami, zainteresowaniami, oczekiwaniami i przekonaniami, wspólnymi dla ogółu jej przedstawicieli.

Wśród żyjących obecnie na świecie osób występują przedstawiciele sześciu generacji: pokolenia GI (*greatest generation*, pokolenie bohaterów), milczącego pokolenia (*silent generation*), pokolenia wyżu demograficznego (*baby boomers*) oraz pokoleń X, Y i Z (*Generation X, Y, Z*). Ramy czasowe urodzeń ich przedstawicieli są umowne, a wśród badaczy brak konsensusu co do jednej prawidłowej wersji tego podziału.

Pokolenie Y obejmuje obecnych 14–32-latków, a więc nastolatków, młodzież, studentów, młode osoby wchodzące na rynek pracy i zakładające rodziny¹. Są to w większości osoby, które czeka jeszcze wiele życiowych decyzji, wyborów i doświadczeń. Większość z nich nie uniezależniła się jeszcze od rodziców ani nie weszła w stałe związki (Sugarman 2001). Osoby te wciąż kształtują swoją osobowość, przekonania i wartości. Wśród urodzonych w tym 20-letnim przedziale czasu wyróżnia się dodatkowo:

- generację pytającą (*WHY generation*) – osoby urodzone w latach 1982–1985,
- generację millennialów (*Millennials*) – osoby urodzone w latach 1985–1999,
- i-generację (*iGeneration*) – osoby urodzone w latach 1999–2002 (Pendergast 2009).

Do generacji pytającej zaliczane są osoby, które dzielą poglądy z wcześniejszą generacją X. Analogicznie, przedstawiciele i-gene-

¹ Przyjęte lata początku i końca danej generacji są umowne. Według różnych autorów generacja Y zaistniała między 1977 i 1983 r., a skończyła się między 1973 i 2009 r.

racji mają wiele wspólnego z najmłodszą generacją Z. Millennials, jako grupa pośrednia, najlepiej wpisują się w charakterystykę generacji Y. Poznanie i zrozumienie cech generacji Y jest kluczowe dla graczy rynkowych, w tym dla zarządzających kapitałem ludzkim, marketerów, sprzedawców, usługodawców itd.

Lepsze zrozumienie cech generacji Y wymaga analizy wydarzeń społeczno-gospodarczych lat 80. oraz 90. XX w., które miały wpływ na kształtowanie tego pokolenia. Był to okres zmian społecznych i gospodarczych (np. w Polsce – transformacja ustrojowa)², a także czas zmian technologicznych: przełomu w komputeryzacji i digitalizacji, powstania Internetu oraz komercjalizacji licznych wynalazków i usprawnień. Duży wpływ na kształtowanie pokolenia Y miały technologie informacyjno-komunikacyjne, których rozwój przyczynił się do powstania większej niż kiedykolwiek w historii przepaści międzypokoleniowej.

Rolę technologii w życiu igreków odzwierciedlają nazwy nadawane temu pokoleniu: *WWW Generation*, *Net Generation*, *Thumb Generation* czy *Game Boy Generation* (Huntley 2006). Jest też ono nazywane pokoleniem *digital native* (w odróżnieniu od pokolenia X – pokolenia cyfrowych imigrantów, *digital immigrants*), gdyż od dzieciństwa komunikują się za pomocą nowych technologii, których używanie nie powoduje ich dyskomfortu (Reisenwitz i Iyer 2009). Wręcz przeciwnie – dostrzegają korzyści wynikające z ich stosowania w każdej sferze życia. Neurolodzy Small i Vorgan (2008) dowiedli, że obwody nerwowe w mózgach przedstawicieli *digital natives* są skonstruowane tak, że technologię traktują jak szósty zmysł, narzędzie poznawania świata i pozostawania z nim w ciągłej interakcji. Co więcej, mózgi młodych ludzi nie są nagradzane za skupienie się na jakimś zadaniu, ale za umiejętność szybkiego przechodzenia od jednego działania do kolejnego (Richtel 2014). Dla

tego cechą millennialów jest działanie z dużą prędkością, podejmowanie przypadkowych działań, preferowanie grafiki zamiast tekstu, wielozadaniowość, zorientowanie na zabawę i nade wszystko – posiadanie stałego dostępu do sieci internetowej. To ostatnie uzależnienie ilustrują polskie badania, które wskazują, że co prawda 74% polskiej młodzieży loguje się do Internetu tylko raz dziennie, ale już co szósty uczeń spędza w sieci powyżej pięciu godzin dziennie, a ponad połowa nastolatków przyznaje, że korzysta z Internetu także w nocy (Kirwil 2011).

Generacja Y to osoby otwarte na nowości i innowacje, gotowe na gwałtowne zmiany i zawirowania sytuacji. Zjawiskiem, które ukształtowało to pokolenie, była globalizacja: zacieranie barier między krajami, internacjonalizacja przedsiębiorstw, scalanie się kultur, wzrost dostępności do produktów i usług z całego świata. Komputeryzacja, Internet oraz dostęp do globalnych zasobów dały temu pokoleniu szansę na zdobywanie informacji i wiedzy, które dotychczas były trudno dostępne. Krąg przyjaciół osób tej generacji nie ogranicza się do ludzi mieszkających w jednej miejscowości: pokolenie to żyje – dosłownie – w globalnej wiosce i ma znajomych na całym świecie. Jest też niezwykle mobilne, chętnie podróżuje, przeprowadza się z jednego miejsca na inne, a decyzyjnie o emigracji gotowe jest podejmować dość łatwo i niekoniecznie z przyczyn ekonomicznych.

Przedstawiciele pokolenia Y, jako dzieci pokolenia wyżu demograficznego (*baby boomers*), doświadczyli przemian zachodzących w modelach rodziny. Często pochodzą z tzw. rodzin nuklearnych („patchworkowych”) lub byli wychowywani przez samotne matki i mają mniej rodzeństwa niż przedstawiciele wcześniejszych pokoleń.

Zjawiskami, które wywarły wpływ na kształtowanie się cech igreków, były ataki terrorystyczne (w szczególności zamach na WTC w 2001 r.). Szybki dostęp do informacji, filmów, zdjęć dotyczących tego rodzaju wydarzeń spowodował, iż generacja Y to osoby świadome niebezpieczeństw i ryzyka, którego nie da się kontrolować. Pokolenie Y było też świadkiem kryzysu finansowego z 2008 r., który uświadomił mu nietrwałość

² Niektórzy socjologowie sytuują przedział wiekowy generacji Y w Polsce dopiero po roku 1989, utrzymując, iż w tym okresie faktycznie zaczęło się kształtowanie pokolenia na wzór populacji zachodnioeuropejskich.

bezpieczeństwa ekonomicznego. Grecy akceptują życie na kredyt, zadłużają się, mając zarazem poczucie niepewności zatrudnienia, a także zagrożenia ryzykiem strat finansowych lub utraty mieszkania.

Wielu badaczy próbowało usystematyzować wiedzę o pokoleniu Y oraz cechach je charakteryzujących. Howe i Strauss (2003) wskazują, że generację Y charakteryzuje 7 kluczowych cech: wyjątkowi, chronieni, pewni siebie, zorientowani na grupę (zespół), konwencjonalni, ambitni, a także żyjący pod nieustanną presją. Przedstawiciele pokolenia Y uznawani są (i uważają się) za osoby szczególne i wyjątkowe, co socjologzy łączą z faktem, iż nierzadko byli oni jedynakami, którym poświęcano dużo uwagi, z którymi wiązano wiele nadziei oraz oczekiwań. Jednocześnie pozostają nawet dziś pod nadzwyczajną ochroną rodziców i społeczeństwa. Nigdy wcześniej nie powstało tyle regulacji dotyczących bezpieczeństwa i zdrowia, co w czasie dorastania przedstawicieli generacji Y.

OCZEKIWANIA PRZEDSTAWICIELI POKOŁENIA Y WZGLĘDEM MIEJSCA PRACY

Generacja Y jako pierwsza w historii wywołała trend społeczny (a także rynkowy) określany przez marketerów mianem „dziecko na piedestale”³, który znalazł swoje rozwinięcie w szczególnym podejściu rodziców (czyli przedstawicieli generacji X) do kwestii opieki, kształcenia dzieci i zapewnienia im znakomitych warunków rozwoju. Przedstawiciele pokolenia Y jako pierwsi w dziejach uczęszczali na tak liczne dodatkowe zajęcia i korepetycje, uczyli się języków obcych, tańczyli, grali w tenisa itd., co było następstwem takich trendów społeczno-rynkowych, jak „projekt dziecko” i „dziecko jako inwestycja”. Ciągłe życie w napięciu oraz pod presją (wymagań, zagrożeń) wynika w pewnej mierze z nadmiernej liczby obowiązków, jakie biorą na siebie, a po części

z oczekiwań, jakie mają względem nich rodzice, przyjaciele i społeczeństwo. Faktem jest, że pokolenie Y to najlepiej wykształcona generacja w historii, przeświadczona o istnieniu bezpośredniego związku między wykształceniem a sukcesem zawodowym i domagająca się uznania tego faktu.

Nie bez znaczenia dla rynku pracy jest długi i silny związek (także ekonomiczny) generacji Y z rodziną: millennialsi dłużej niż przedstawiciele poprzednich pokoleń mieszkają z rodzicami i są finansowo od nich zależni, przeciągając w czasie decyzję o podjęciu pracy. Ten aspekt rzutuje na łatwość porzucania miejsca pracy, jeśli pracodawca pod jakimkolwiek względem przestaje odpowiadać młodemu pracownikowi lub zawodzi jego (wygórowane) aspiracje (Lloyd 2005).

Millennialsi są przy tym pewni siebie i optymistycznie nastawieni do życia. Lubią podejmować różne aktywności w grupach (sieciach społecznych), co służy w równej mierze zabawie i działaniom społecznym (wolontariat, akcje społeczne, *crowdsourcing*). Czasowe bezrobocie często traktują jako okazję do nowych doświadczeń lub możliwość samorealizacji w aspektach innych niż rozwój zawodowy. Gotowi są też do altruistycznych akcji na rzecz społeczności, która wydaje im się bliska, ważna lub godna uwagi. Na tym tle zadziwiają ich względnie konwencjonalne aspiracje życiowe: zdobyć dobrą posadę, zachować równowagę między życiem prywatnym a pracą oraz mieć czas na realizację własnych pasji.

Wielu badaczy opisujących pokolenie Y doszło do wzajemnie wykluczających się wniosków. Howe i Strauss (2003) ustalili, że generacja Y skłania się ku poszukiwaniu równowagi między życiem a pracą i pragnie wieść upragniony tryb życia. Z kolei Jorgensen (2003) na podstawie badań stwierdził, iż millennialsi są gotowi poświęcić życie prywatne dla kariery zawodowej. Przedstawiciele generacji Y opisywani są jako indywidualiści, którzy wyznają często odrębne wartości (Mitchell 2005), ale jednocześnie są bardzo towarzyscy i chętnie spędzają czas wspólnie (Lyons i wsp. 2005). Niektórzy badacze twierdzą, że członkowie pokolenia Y są pełni szacunku dla władzy (Eisner 2005), inni zaś dowodzą, że niechętnie akceptują

³ Na tej fali pojawiają się oferty adresowane do rodzin z małymi dziećmi (np. akcja „Hotel przyjazny rodzinie”).

oni normy społeczne i często podają je w wątpliwość (NAS 2014). Przeważa opinia, że jest to pokolenie uznające tzw. autorytety przechodnie, na wzór stosunków panujących w społecznościach pierwotnych, przypisujących autorytet osobie, którą powszechnie uznaje się za kompetentną w danej kwestii. Jedna osoba może być autorytetem w danej kategorii zadań (np. informatyka, zarządzanie projektami), a przestaje nim być w innych sytuacjach (np. rozwiązywanie konfliktów) na rzecz kolejnego członka grupy.

Interesujące są wyniki dotychczasowych badań dotyczących oczekiwań pokolenia Y względem miejsca pracy w turystyce. Najpełniejsze badania przeprowadzono w Australii (Benckendorff i wsp. 2009), a ich wyniki nie odbiegają od powszechnych (także w Polsce) opinii na temat generacji Y w środowisku pracy. Zgodnie z wynikami badań (Betten-court i Brown 1997, Kusluvan i Kusluvan 2000, Morton 2002, Oliver 2006, Barron i wsp. 2007, Richardson 2009) przedstawiciele pokolenia Y oczekują w pracy wyzwania i poczucia odpowiedzialności, których nie postrzegają jako ciężaru, lecz jako sposobność do utwierdzenia się w pozytywnych sądach na swój temat. Ważną cechą miejsca pracy jest dla nich elastyczność (możliwość łączenia różnych zadań, przełamywania rutyny, podejmowania stale nowych wyzwań) i swoboda w organizowaniu sobie sposobu (a nawet godzin) pracy. Przyzwyczajenie do mobilności i bycia stale on-line nie pozwala im zrozumieć ani zaakceptować obowiązkowych „godzin biurowych”. Myślą zadaniowo i oczekują tego samego od przełożonych, z trudem zresztą akceptując polecenia, jeśli nie pochodzą one od osoby darzonej przez nich autorytetem.

Struktura hierarchiczna firmy jest dla nich trudna do zrozumienia – pokolenie Y funkcjonuje w „strukturach plemiennych” i zależnie od problemu, jaki w danym momencie trzeba rozwiązać, płynnie przechodzi z jednej struktury (np. miłośników fotografii) do innej (np. kolarzy). Łatwość tę zapewniają im różne fora internetowe, które stanowią kręgi zachodzące na siebie, a nie wykluczające. Możliwe, że podobnie będzie wyglądał rynek pracy przyszłości: zamiast przedsiębiorstw rozdzielonych wyraźnymi

granicami będą istnieć zachodzące na siebie kręgi wzajemnych zależności oraz relacji towarzyskich i rynkowych.

Wielką wartością dla millennialów jest niezależność, która utrudnia im funkcjonowanie w środowisku pracowniczym (przyjmowanie poleceń, oceny pracownicze, podleganie kontroli). Socjologowie upatrują przyczyn tej agresywnej niezależności w problemach rodzinnych pokolenia Y, które przywykło do braku wsparcia ze strony rozwodzących się lub skoncentrowanych na karierze rodziców i samotnych matek (Martin 2005). Wielką zaletą igreków jest jednak zaprawa w dyskusjach na forach internetowych, która czyni ich krytycznymi i zarazem swobodnymi w wyrażaniu poglądów – co niekoniecznie przysparza im sympatii przełożonych (Morton 2002). Podobnie źle widziana jest nieustanna chęć zabawy (słuchanie muzyki w pracy, samodzielne kreowanie przestrzeni, w której funkcjonują). Tymczasem Richardson (2009) w swoich badaniach ustalił, że zabawa i przyjazne skojarzenia z miejscem pracy są dla millennialów najlepszym sposobem promocji pracodawcy, podobnie jak ciekawie zaaranżowana przestrzeń pracy i towarzystwo ciekawych ludzi.

Pomimo wymienionych aspektów respondenci prowadzonych dotychczas badań (Morton 2002, Lloyd 2005, Richardson 2009) duże znaczenie przypisywali wyzwaniom intelektualnym, poczuciu, że w pracy „coś od nich zależy”, oraz przejrzystym zasadom progresji płac. Wielu wskazywało, że chciałoby pracować w firmie, która ma swój wkład w poprawę jakości życia społeczeństwa. Akcentowano też znaczenie zdobytego wykształcenia i chęć znalezienia pracy, w której uzyskana wiedza się przyda. Wszyscy bez wyjątku podkreślali chęć wykonywania pracy, która jest szanowana i cieszy się prestiżem.

Najwyższe noty w cytowanych badaniach millennialsi przyznawali takim elementom, jak możliwość rozwoju przy wsparciu pracodawcy, dzielenia się wiedzą, mobilności oraz łączenia pracy z życiem osobistym i rodzicielstwem. Wielu respondentów akcentowało znaczenie wyposażenia miejsca pracy w urządzenia i technologie najnowszej generacji, traktując je jako ważny czynnik nobilitujący. Najbardziej zaskakująca, ale

częsta odpowiedź dotyczyła chęci wykonywania pracy, w której można okazać troskę o innych (Morton 2002).

Pokolenie Y w Polsce wykazuje wiele cech wspólnych z zachodnioeuropejskimi i amerykańskimi rówieśnikami. Interesującym wyróżnikiem polskich igreków jest odmienny niż w pokoleniu ich rodziców stosunek do dóbr materialnych, które dla młodych, wykształconych Polaków nie mają takiego znaczenia jak dla 40-latków: ważniejsza jest ciekawość, dająca poczucie sensu praca niż wysokie stanowisko oraz materialne oznaki statusu.

Pokolenie Y pozostaje ciągle grupą mało rozpoznaną, dynamicznie kształtującą swój system wartości. Pełna zgodność badaczy panuje w czterech obszarach. Obejmują one: uzależnienie generacji Y od nowych technologii oraz ich niekwestionowany wpływ na preferowane formy rozrywki i udziału w kreatywnych przedsięwzięciach; otwarcie na różnorodność, elastyczność i sprawy społeczne; skupianie się na sprawach rodzinnych i grupach społecznych; wydłużanie się młodości generacji Y oraz okresu kształcenia się (Donnison 2007) i pozostawania w ekonomicznej zależności od rodziców.

PRZYDATNOŚĆ CECH POKOLENIA Y NA TURYSTYCZNYM RYNKU PRACY

Pewność siebie i nadmierny optymizm – cechy poszukiwane przez organizacje – wbrew pozorom zniechęcają pracodawców do zatrudniania przedstawicieli generacji Y. Pokolenie Y funkcjonuje jako szeroki zbiór społeczności wirtualnych, które cechuje przestrzenność, asynchroniczność, cielesność, astygmatyczność i anonimowość (Szpunar 2004), mogące przynieść każdej organizacji liczne korzyści. Tymczasem pracodawców często zraża wykształcenie i swoboda techniczna tej generacji, choć są to cechy pożądane w warunkach współczesnego rynku turystycznego. Generacja Y traktuje przestrzeń Internetu jak miejsce, w którym równie łatwo jak w świecie realnym można uczyć się, porozumiewać i pracować, co powinno stać się wskazówką dla pracodawców (a także szkół i uczelni) w zakresie szerszego wdrażania

i doskonalenia systemów uczenia się i pracy na odległość.

Wojtaszczyk (2013) podjęła się zbadania faktycznego stanu tzw. kompetencji wirtualnych millennialsów. Pojęcie to obejmuje wiedzę i umiejętności niezbędne do komunikacji i pracy w środowisku wirtualnym, w tym wirtualną skuteczność, wirtualne kompetencje społeczne i umiejętność korzystania z mediów społecznościowych (Wang i Haggerty 2009).

Wirtualna skuteczność to indywidualna sprawność w zakresie obsługi komputera (w tym korzystania z podstawowego oprogramowania i z Internetu oraz zarządzania informacjami⁴) oraz indywidualna skuteczność pracy w trybie zdalnym (Buchla 2012), w dużym stopniu związana z wirtualną inteligencją emocjonalną, czyli zdolnością człowieka do adaptowania się do warunków współpracy w środowisku sieci (Opolska i wsp. 2009). Tu słabością generacji Y okazała się przede wszystkim zdolność do filtrowania informacji i jej zrozumienia.

Druga składowa kompetencji wirtualnych, czyli wirtualne kompetencje społeczne, obejmuje umiejętność nawiązywania i utrzymywania relacji interpersonalnych online (zdolności komunikowania się w trybie asynchronicznym oraz w czasie rzeczywistym, umiejętność korzystania z poczty elektronicznej i komunikatorów, zachowania się w grupach dyskusyjnych). Komunikacja w sieci różni się od tradycyjnego sposobu przekazywania informacji: odbywa się niemal wyłącznie w oparciu o przekaz werbalny, podczas gdy do minimum ograniczony jest aspekt niewerbalny, służący ustalaniu relacji i demonstrowaniu postaw (Juszczak 2011). Kompetencje wirtualne wymagają dojrzałości technologicznej, definiowanej jako „gotowość do samodzielnego, efektywnego i odpowiedzialnego posługiwania się technologiami informacyjno-komunikacyjnymi, również w sposób innowacyjny, oraz do formułowania oczekiwań wobec technologii dla włas-

⁴ Czyli selekcjonowania źródeł informacji z punktu widzenia ich wiarygodności i przydatności oraz analizowania danych pod kątem możliwości proponowania na ich bazie nowych, praktycznych rozwiązań.

nych, obecnych i przyszłych potrzeb” (Kwiatkowska i Dąbrowski 2012, s. 4). Tu przewaga igreków nad pokoleniem X jest duża i zarazem obiecująca w perspektywie poszukiwania źródeł innowacyjności rynku turystycznego.

Ważnym elementem współczesnej cyberprzestrzeni, która jest naturalnym środowiskiem pracy i zabawy pokolenia Y, są serwisy społecznościowe. Umiejętność funkcjonowania w nich może stanowić ważne wsparcie dla organizacji, które starają się zaistnieć w sieciach społecznościowych w celach marketingowych (promocja, rekrutacja pracowników). Przypadek przedsiębiorców turystycznych dość nieudolnie próbujących swoich sił na najpopularniejszych portalach pokazuje, że warto pozyskać wsparcie ze strony pokolenia Y.

Polscy przedstawiciele pokolenia Y są pierwszą generacją Polaków, która wychowała się w warunkach gospodarki rynkowej, co sprawia, że młodzież wydaje się pracodawcom mało zapobiegliwa i nastawiona roszczeniowo. Kontrasty między pokoleniem Y a osobami starszymi (urodzonymi przed rokiem 1960) są szczególnie duże, ale obie te grupy zawodowe przez co najmniej 10 lat będą koegzystować na rynku pracy i warto świadomie podjąć to wyzwanie, orientując się raczej na dobre strony pozyskania pracownika z generacji Y.

Chęć i łatwość podejmowania różnych aktywności w grupach sprzyja innowacyjnym rozwiązaniom i wspomaga pracę zespołową (także na odległość). Pozbawieni kompleksów menedżerowie potrafią wykorzystać te cechy i umiejętności. Podobnie zaangażowanie społeczne pracowników można świetnie spożytkować w ramach akcji CSR (*corporate social responsibility*, społeczna odpowiedzialność biznesu) lub wolontariatu pracowniczego, co z powodzeniem robią już dzisiaj takie firmy, jak Nike czy TOMS Shoes.

Trudno też postrzegać jako wadę chęć ciągłego sprawdzania się i sprostania wyzwaniom, choć dobre zarządzanie młodymi pracownikami z pewnością będzie wymagało nauczania ich właściwej organizacji czasu i umiarkowanego dysponowania energią. Niewątpliwym wyzwaniem jest zapewnienie oczekiwanej przez igreków elastyczności pracy i swobody w jej organizowaniu, ale

z pomocą przychodzi technologia, którą pokolenie to oswoiło jak żadne inne. Skłonność do nieustannego łączenia pracy i zabawy wydaje się natomiast niewielką przeszkodą w pracy w turystyce – tym bardziej że niedługo klientami obsługiwaniymi przez millennialów będą głównie przedstawiciele tej samej generacji.

Dostosowanie miejsc pracy w turystyce do oczekiwań igreków jest trudne w obszarze prestiżu pracy i perspektywy awansu, ale w sukurs przychodzi ich zamiłowanie do akcji społecznych, które pozwalają na dynamiczne i innowacyjne wykorzystanie potencjału pracowniczego (i skuteczną promocję marki lub idei), a z perspektywy igreków otwierają możliwość poszerzania wiedzy i umiejętności poza wymagane minimum.

Pokolenie Y bywa nazywane pokoleniem „instant”, co ilustruje jego niechęć do czekania (Martin 2005). Wbrew opinii pracodawców chodzi nie tylko o oczekiwanie natychmiastowych sukcesów zawodowych, ale także o stawianie sobie nieustannych wyzwań i ciągłe dążenie do uzyskiwania wartości dodanej przy każdej aktywności. Przenikanie się czasu pracy, zabawy i wypoczynku sprawia, że każda aktywność ma przynieść nowe doznania, nową dawkę wiedzy, nowe doświadczenie. Kluczem do skutecznego motywowania igreków będzie w przyszłości zapewne zdolność do szybkiego komunikowania ich wyników w pracy, powiązanie płacy z efektywnością działania i zapobieganie rutynie.

WIZERUNEK BRANŻY TURYSTYCZNEJ JAKO MIEJSCA PRACY

Postrzeganie atrakcyjności miejsca pracy ma olbrzymie znaczenie dla pracobiorcy i pracodawcy. Począwszy od etapu rekrutacji personelu, przez proces selekcji, motywowania i retencji, aż po ocenę pracowników – na każdym etapie daje o sobie znać jakość miejsca pracy. Korzystny wizerunek ogranicza rotację personelu, zmniejsza koszty zatrudnienia i wpływa korzystnie na wyniki biznesowe (Giddens 1998).

Usługowy charakter produktu turystycznego sprawia, że jego jakość zależy w dużej

mierze od zasobów ludzkich zaangażowanych w proces jego tworzenia (Kuslivan i Kuslivan 2000). Zgodnie z zasadą mówiącą, że „jakości nie da się wykontrolować – trzeba ją wytworzyć” (Kachniewska 2002), nieodzownym elementem kształtowania jakości oferty turystycznej staje się potencjał i poziom motywacji pracowników. Te z kolei stanowią pochodną kompleksowej strategii personalnej przedsiębiorstwa. Postawa pracownika i charakter relacji z gośćmi może zniweczyć lub wzmocnić wysiłki włożone w inne wymiary jakości (technicznej, materialnej), a z perspektywy turystów stanowi klucz do pozytywnych doświadczeń.

Wbrew optymistycznym ekspertyzom dotyczącym turystyki jako panaceum na bezrobocie zaledwie niewielka część bezrobotnych absolwentów zwraca się w jej kierunku. Liczba miejsc pracy generowanych przez turystykę oraz niskie bariery wejścia na ten rynek nie są w stanie przysłonić negatywnych wyobrażeń o jakości pracy w tej branży, co potwierdzają badania prowadzone w Polsce (np. Kachniewska 1997, Bednarska i Olszewski 2010) i za granicą (Choy 1995, Kuslivan i Kuslivan 2000, Aksu i Köksal 2005, O’Leary i Deegan 2005, Weaver 2009).

Najczęściej akcentowane są niekorzystne warunki pracy: sezonowość zatrudnienia, częściowe etaty, nieregularne godziny pracy, praca w godzinach nocnych i w czasie weekendów, dominacja liczba miejsc pracy wymagających niskich kwalifikacji, wiążąca się z niskimi płacami (Kachniewska 1997). Sezonowy charakter odpowiada osobom poszukującym takiego zatrudnienia (np. studentom, praktykantom), ale jego efektem jest obniżanie średniej płacy w turystyce. Zaniżaniu stawek sprzyja sezonowy napływ taniej siły roboczej z zagranicy.

Niskie płace w turystyce, liczne rutynowe i monotonne zadania, brak opieki i ubezpieczeń socjalnych i emerytalnych (szara strefa) oraz niedostateczna (lub nieistniejąca) ochrona ze strony związków zawodowych powodują wysoką rotację personelu i ucieczkę najlepszych pracowników (Wood 1997, Baum 2006,), którzy najszybciej znajdują zatrudnienie w bardziej atrakcyjnych sektorach gospodarki (Zacarelli 1985, Pavesic i Brymer 1990, Doherty i wsp. 2001, Jenkins 2001).

Nakładają się na to trudne warunki pracy (szczególnie w gastronomii) i napięcie związane z wykonywaniem licznych usług w obecności gości. Podobne obserwacje dotyczą badań praktycznie wszystkich narodowych rynków turystyki (Weaver 2009).

Prestiżowe i dobrze opłacane miejsca pracy w turystyce są nieliczne ze względu na płaskie struktury organizacyjne przedsiębiorstw turystycznych. Charakterystyczną cechą turystyki jest też segmentacja i dualizm rynku pracy (Kachniewska 1997). Zgodnie z dualistyczną teorią rynku pracy, z ogółu zatrudnionych można wyróżnić tych, którzy zajmują lepsze stanowiska, uzyskują wyższe wynagrodzenia i mają perspektywy kariery, oraz tych, którzy otrzymują znacznie niższe płace i dysponują małymi możliwościami awansu czy stabilizacji zawodowej (Galbraith 1968). Dualność rynku pracy jest pochodną dualizacji gospodarki (Kryńska 2000), która powoduje jej podział na sektor zasadniczy (*core*, pierwszorzędny) i brzegowy (*periphery*, drugorzędny). Granice między nimi podkreśla fakt, że określone typy zawodów wiązane z każdym z rynków są zarazem identyfikowane z ludźmi o różnych kulturach, systemach wartości i odmiennym stylu życia (Freeland 2000, Brien 2004). Turystyka jest postrzegana jako jeden z sektorów drugorzędnych, a ponadto w jej ramach wyróżnić można podział na korporacje i przedsiębiorstwa transnarodowe (w tym łańcuchy hotelarskie, wielkich touroperatorów) oraz rzesze małych i średnich firm kojarzonych z niewielką skalą obrotów, płaską strukturą organizacyjną i nikłymi możliwościami rozwoju.

Negatywne opinie o turystycznym rynku pracy powodują, że często trafiają doń osoby, dla których podjęcie pracy jest wyłącznie kwestią przynajmniej ekonomicznego, co pogłębia frustrację i negatywnie oddziałuje na innych pracowników, osłabia motywację i wpływa ujemnie na wyniki przedsiębiorstwa, a finalnie – na warunki zatrudnienia. Nieliczni pracodawcy turystyczni usiłują stworzyć środowisko atrakcyjne dla ambitnych pracowników z zastosowaniem odpowiednich narzędzi zarządzania (realizowanie projektów, delegowanie uprawnień, współdziałanie w zarządzaniu). Powszechne jest przeświad-

czenie, że ludzie pracują wyłącznie dla wynagrodzenia, co skutecznie osłabia wizerunek pracodawcy (Handel 2005).

O jakości miejsca pracy decydują także kwestie kultury organizacyjnej, relacje w miejscu pracy, możliwość utożsamiania się z wizją i misją przedsiębiorstwa, zgodność jego wartości z wartościami i przekonaniami pracownika (Freeland 2000, Brien 2004). Przedsiębiorstwa turystyczne rzadko akcentują te aspekty, a niski prestiż pracy i usługowy charakter branży stanowią silny czynnik demotywujący (Aksu i Köksal 2005). Nisko oceniane są też kwestie doskonalenia kadr i możliwości kształtowania ścieżek kariery zawodowej w przedsiębiorstwach turystycznych. Turystyka jest branżą dynamicznie rozwijającą się, silnie zależną od rozwoju innych dziedzin gospodarki, podatną na zmiany związane z rozwojem technologii i cyfryzacji – lecz niedobory szkoleń i brak możliwości kształcenia personelu powodują, że nie jest w stanie sprostać konkurencji zewnętrznej ani dostosować się do zmian struktury rynku, na którym powstaje coraz więcej przedsiębiorstw dotychczas słabo kojarzonych z turystyką (np. branże nowych technologii przejmujące rynek usług pośrednictwa turystycznego).

Zrozumieniu, że ludzie i ich kompetencje stanowią najcenniejszy zasób przedsiębiorstwa turystycznego, powinna towarzyszyć świadomość, że przewaga konkurencyjna na nich oparta utrzymana będzie tylko dopóty, dopóki konkurencja nie zdoła dokonać imitacji (Kachniewska 2009). Współczesne koncepcje zarządzania wiedzą akcentują fakt trudnej imitacji zasobów ludzkich oraz znaczenie „lepkości wiedzy”, czyli trudności przeniesienia określonych rozwiązań w inne środowisko (Kachniewska 2006). Niestety w branży turystycznej przedsiębiorcy przywiązują większą wagę do możliwie niskich kosztów pracy, co sprawia, że przewaga konkurencyjna oparta na wiedzy jest tu rzadkością, a możliwości imitacji rozwiązań tym większe, im częściej czynnikiem przewagi konkurencyjnej staje się technologia lub wyposażenie, a nie personel (Kachniewska 2006).

W efekcie w turystyce coraz częściej problemem staje się nie tylko jakość, ale i dostępność kadr. Kwestia ta nie jest jeszcze odczu-

walna w dużych miastach, ale w mniejszych miejscowościach pracodawcy są bezradni w obliczu płytkości rynku pracy. Problem dotyczy nie tylko Polski, a próby ratowania sytuacji pozyskiwaniem pracowników sezonowych i dzielenia etatów (np. między studentów) często są przyczyną konfliktów i powodują oskarżenia o „psucie rynku” (Deery i Shaw 1999, Hinkin i Tracey 2000).

W obliczu dynamicznych zmian rynku turystycznego i zagrożenia ze strony konkurencji nie sposób nie dostrzegać dezaktualizującej się wiedzy menedżerów średniego szczebla, słabego przepływu wiedzy, niedostatków w obszarze kompetencji społecznych pracowników tej branży. Szkolnictwo nie nadąża za potrzebami rynku i nie znajduje motywacji do unowocześnienia programów kształcenia w obliczu ciągłego spadku zainteresowania studiami w szkołach o profilu turystycznym (o tym, że nie jest to wyłącznie problem Polski, piszą: Johnson 2004, Allen 2005, Van Beynen 2007).

POSTRZEGANIE JAKOŚCI PRACY W TURYSTYCE PRZEZ PRZEDSTAWICIELI POKOLENIA Y – WYNIKI BADAŃ PILOTAŻOWYCH

Postrzeganie przedsiębiorstw turystycznych jako potencjalnego miejsca pracy przez młodzież wkraczającą właśnie na rynek pracy zostało przeanalizowane w trybie badania pilotażowego (wywiad częściowo ustrukturyzowany) na niewielkiej próbie (96 osób) absolwentów studiów magisterskich na publicznych uczelniach warszawskich w okresie od czerwca do września 2013 r. Wśród badanych zaledwie 21% stanowili absolwenci kierunków związanych z turystyką (jeden z powodów podjęcia badań stanowiła chęć ustalenia przyczyny nikłego i malejącego zainteresowania młodzieży studiami na kierunku „turystyka i rekreacja” oraz „gospodarka turystyczna” w publicznych szkołach wyższych w Polsce). Celem badania było wskazanie, na ile cechy pokolenia Y wpływają na jego oczekiwania względem przyszłej pracy.

Respondenci zostali m.in. poproszeni o ocenę wybranych cech zatrudnienia w tu-

rystyce w oparciu o 7-stopniową skalę Likerta. Ponieważ w literaturze nie ma jednej powszechnie akceptowanej listy cech decydujących o atrakcyjności miejsca pracy (zob. np. Jencks i wsp. 1988, Ritter i Anker 2002, Handel 2005,), posłużono się wykazem najczęściej wskazywanych czynników ekonomicznych (płaca, warunki socjalne) i pozatekonicznych (charakter pracy, czas i wymiar pracy, bezpieczeństwo pracy, możliwości rozwoju). Większość dostępnych badań w obszarze postrzegania jakości pracy to wywiady kwestionariuszowe lub badania ankietowe poddane analizie ilościowej (McKercher i wsp. 1995, O’Leary i Deegan 2005), ale kwestionariusz nie pozwala na pozyskanie pogłębionej wiedzy na temat opinii respondentów, stąd decyzja o zastosowaniu wywiadu częściowo strukturalizowanego (o czasie trwania 40–50 min), który zawierał pytania otwarte i oferował możliwość przedstawienia własnych opinii.

Ponieważ respondentami byli absolwenci studiów magisterskich, odnotowano niewielkie różnice wieku (przedział 23–25 lat). Ta grupa wiekowa stanowi niewielki wycinek pokolenia Y, ale w ciągu najbliższych lat stanowić będzie o jakości pracy na rynku turystycznym, zależnie od poziomu zainteresowania pracą w turystyce, jakości przygotowania do tej pracy i chęci związania się na dłużej z rynkiem turystycznym. Wśród ankietowanych dominowały kobiety (66%); 16% badanych miało niewielkie doświadczenie w pracy w turystyce, a 8% rozważało możliwość podjęcia pracy w tej branży ze względu na oferty zatrudnienia otrzymane tuż przed ukończeniem studiów. Pozostali respondenci nigdy nie pracowali w turystyce.

Wyniki badania ujawniły niskie zainteresowanie absolwentów podjęciem pracy w turystyce, a i to jedynie na krótki okres („do czasu znalezienia czegoś lepszego”). W tych nielicznych przypadkach jako główne czynniki zachęcające wymieniano możliwość częstego podróżowania (28% respondentów) i nawiązywania kontaktów międzynarodowych (26%) – na aspekty te dwukrotnie częściej zwracały uwagę kobiety. Jednak większość respondentów akcentowała fakt, że choć lubi podróżować, nie potrzebuje w tym celu podejmować pracy w turystyce.

Wśród aspektów przemawiających na korzyść pracy w turystyce wymieniano też możliwość uruchomienia własnej działalności gospodarczej dzięki niskim barierom wejścia (34%) oraz stale rosnący poziom informatyzacji tej branży i rozwój e-commerce (53%). Przeważająca część respondentów akcentowała jednak niechęć ze względu na niskie zarobki (67%) i niski prestiż pracy (88%), przy czym negatywne aspekty podnosili również często mężczyźni i kobiety. Osoby związane w przeszłości z branżą turystyczną (praktyki studenckie, praca sezonowa) charakteryzował raczej pozytywny stosunek do turystyki jako miejsca pracy, choć niektórzy podkreślili, że „nie wyobrażają sobie pracy w turystyce”.

W opinii 42% respondentów praca w turystyce „nie wymaga żadnego przygotowania”, a jedynie „wycucia i uśmiechu”, co potwierdza obiegowe przekonanie, że turystyka nie jest dziedziną wymagającą wiedzy ani szczególnych umiejętności. Przekonanie o łatwości pracy w turystyce powoduje też, że wiele osób postrzega ją jako wariant awaryjny, na wypadek gdyby ich kwalifikacje okazały się niewystarczające w innych dziedzinach gospodarki. Powszechne (78% wskazań) okazało się przekonanie, że do pracy w turystyce można się wdrożyć łatwo i szybko. Nawet osoby, które kojarzyły turystykę z nowymi technologiami, uważały, że wystarczą rozwiązania informatyczne dostarczane przez firmy zewnętrzne. Niewielka okazała się wiedza na temat umiejętności marketingowych potrzebnych w turystyce – respondenci w większości wyrażali przekonanie, że cała sprzedaż w turystyce opiera się na portalach rezerwacyjnych (co ciekawe, same portale rezerwacyjne i agencje on-line nie zostały wskazane przez respondentów jako „turystyczne” miejsca pracy⁵).

⁵ Było to jedno z pytań otwartych, w których respondenci zostali poproszeni o wskazanie znanych sobie rodzajów przedsięwzięć turystycznych. Większość (86%) drobiazgowo wymieniała różne rodzaje zakwaterowania i biura podróży (bez rozróżnienia agencji turystycznych i touroperatorów), znacznie rzadziej (67%) na liście pojawiały się obiekty gastronomiczne (zazwyczaj restauracje), w 72% przypadków transport.

W opinii respondentów turystyka jawi się głównie jako branża, w której pracują recepcjoniści, kelnerzy i pokojowe. Tylko 8% respondentów uzupełniło tę listę o animatorów wypoczynku, przewodników i pilotów wycieczek. Stanowiska kierownicze w odczuciu respondentów „są i tak zajęte” (sformułowanie jednego z badanych), a jedyną szansą na ich uzyskanie jest założenie własnej firmy. Taką chęć wyraziło 6 osób, lecz żadna z nich nie uznała za konieczne kształcenia się w kierunku turystyki (1 osoba była absolwentem zarządzania, 2 osoby ukończyły politologię, pozostałe – socjologię).

Respondenci nie wykazywali zniechęcenia trudnymi warunkami ani godzinami pracy (nocne zmiany, zajęcia weekendy). Obawy w tym zakresie wyraziło tylko 5% badanych – wszystkie te osoby miały już rodzinę (w tym jedno lub dwoje dzieci). Trudno więc ustalić, czy pozostałe osoby zachowują w tej kwestii faktyczną obojętność czy też beztruskę wynikającą z nieświadomości, jak trudno jest pogodzić pracę z życiem osobistym.

Możliwość interakcji z innymi ludźmi wysoko oceniało 87% respondentów, choć 23% badanych wyraziło niechęć do pracy, w której trzeba obsługiwać innych, „być może wcale nie lepszych ani nie bogatszych” (opinia jednego z respondentów). Wszyscy bez wyjątku postrzegali pracę w turystyce jako mało rozwijającą, a w przypadku przedłużającego się zatrudnienia – blokującą szansę na znalezienie „dobrej pracy”.

Na pytanie ogólne o atrakcyjność pracy w turystyce 78% respondentów odpowiedziało: „Nie zgadzam się, że praca w turystyce jest atrakcyjna”, 13% – „Zdecydowanie się nie zgadzam”, 3% zachowało postawę neutralną, a pozostałe 6% zgodziło się, że „praca w turystyce jest atrakcyjna” (w tym osoby rozważające podjęcie działalności gospodarczej w turystyce).

Zaskakujące w obliczu ogólnie niskiego poziomu wiedzy na temat branży turystycznej było rozeznanie respondentów w obszarze różnego rodzaju przedsięwzięć podejmowanych przez firmy turystyczne, lecz niezwiązanych z zasadniczym profilem ich działalności. Wymieniano kampanie społeczne (np. akcje: na rzecz osób chorych na raka, „Dzień Ziemi” czy „Hotel dla pszczoł”), akcje

CSR (np. Dzień Dziecka, paczki mikołajowe, aukcje bezdomnych psów organizowane przez hotele), kilka osób знаło program „Hotel przyjazny rodzinie” (dzięki obecności celebrytów w samym programie oraz podczas dorocznej gali), dwie osoby kojarzyły kampanię jednego z systemów rezerwacji hotelowej na YouTube. Kilka osób (mających młodsze rodzeństwo) akcentowało przemiany, jakie nastąpiły na rynku turystyki młodzieżowej, podkreślając wszak, że nie chciałyby pracować z młodzieżą.

Ostatnia część wywiadu poświęcona była doświadczeniom turystycznym respondentów. Wszyscy mieli już na koncie dalekie i bardzo dalekie podróże (w tym do Nowej Zelandii, Hongkongu, na Alaskę, do Peru), każdy z respondentów był za granicą co najmniej 5 razy, 85% samodzielnie organizuje wszystkie swoje wyjazdy, pozostali korzystali przynajmniej raz z usług profesjonalnych organizatorów, z tego ponad połowa wyrażała niezadowolenie z powodu konieczności dostosowania się do dużej grupy turystów. Badanie nie dotyczyło zachowań nabywczych ani percepcji jakości oferowanych usług turystycznych, ale warto odnotować również i te uwagi, ponieważ zmiana percepcji współczesnego nabywcy nie może pozostać bez wpływu na postrzeganie atrakcyjności pracy w turystyce.

WNIOSKI I WSKAZANIE OBSZARU DALSZYCH BADAŃ

Pilotażowy charakter badania, mała grupa respondentów i szczególne ich cechy (wszystkie osoby mają wyższe wykształcenie i mieszkają w dużych ośrodkach akademickich) nie pozwalają na uogólnienie wyników badania ani na wnioskowanie o postrzeganiu pracy w turystyce przez całe pokolenie Y. Dużą część tej generacji to 30-latkowie, czyli osoby obecne od kilku lat na rynku pracy, zbliżone w swoich cechach, wartościach, oczekiwaniach i potrzebach do generacji X. Skrajnie przeciwna część populacji to nastolatki zaliczane do i-generacji, bliskiej zachowaniom pokolenia Z. Absolwenci stołecznych szkół wyższych objęci badaniem stanowią część „środkową” pokolenia Y (millennials).

Nawet w obrębie tej grupy konieczne wydają się pogłębione badania, obejmujące także grupę absolwentów szkół lub kierunków turystycznych, igreków, którzy już podjęli pracę w turystyce i mają związane z tym doświadczenia. Konieczne jest też zbadanie opinii mieszkańców mniejszych miejscowości, ponieważ wydaje się, że część cech kojarzonych z pokoleniem Y dotyczy mieszkańców dużych miast i specyficznego dla nich stylu życia. Należy też zauważyć, że badania pokolenia Y w zakresie oczekiwań względem rynku pracy w turystyce realizowane były dotychczas tylko w niektórych krajach, o znacznie wyższym poziomie rozwoju gospodarczego niż Polska (USA, Australia, Wielka Brytania, Dania). W Polsce prowadzono dotychczas wyłącznie badania dotyczące postrzegania pokolenia Y przez potencjalnych pracodawców, ponadto brakuje analiz z zakresu rynku turystycznego.

Tymczasem na podstawie dość intuicyjnych obserwacji można zaryzykować postawienie tezy, że w warunkach niskiej innowacyjności tego rynku pokolenie Y ze swoją dynamiką, obyciem technologicznym oraz łatwością tworzenia relacji i funkcjonowania w zespołach może okazać się znakomitym zastrzykiem energii i kreatywności. Pracodawców zniechęca do millennialów poszukiwanie autorytetów przechodnich, które kłóci się z dość hierarchicznym stylem zarządzania w turystyce, oraz oczekiwanie szybkich nagród, o które w turystyce jest trudno. Jednak wyzwania te można postrzegać w kategorii szans. Być może pokolenie Y wymusi kreatywność menedżerów w poszukiwaniu innych metod motywowania pracowników niż wynagrodzenia i awans? Może przyspieszy proces digitalizacji branży? Obawy menedżerów budzi także egalitaryzm millennialów oraz szybkie nawiązywanie relacji, które uchodzi za mało eleganckie (szczególnie w hotelarstwie sieciowym), a nawet aroganckie. Ponownie warto zauważyć, że pod wpływem wirtualnych sieci społecznościowych zmieniają się normy w tym zakresie. Za 10 lat może się okazać, że stojący na baczność recepcjonista raczej odstrasza, niż zachęca do skorzystania z usług hotelu.

Pokolenie Y odmienia też sposób pojmowania skutecznego marketingu – jego niechęć do reklamy i potrzeba nieustannej zabawy

oraz poleganie na poleceniach znajomych już dzisiaj każą przenosić działania promocyjne do świata, w którym bawią się i spotykają millennialsi. Nie wolno tego jednak robić w prymitywnej formie banerów i agresywnej reklamy, czego często zdają się nie rozumieć marketerzy.

Przedstawiciele pokolenia Y może odstręczać od pracy w turystyce przestarzała forma działania (w wymiarze strategicznym, operacyjnym i funkcjonalnym), trudność połączenia pracy z życiem osobistym, brak możliwości rozwoju, rutyna pracy i niezrozumiałość dla nich awersja do nowych kanałów komunikacji i sprzedaży. Zbiór tych luźnych i niekonkretnych tez wymaga jednak weryfikacji, a realizacja szeroko zakrojonych badań pozwoliłaby potencjalnym pracodawcom lepiej kształtować strategię zarządzania potencjałem ludzkim, zarówno w zakresie pozyskiwania i selekcji personelu, jak i w obszarze jego motywowania i retencji.

BIBLIOGRAFIA

- Aksu A., Köksal C. (2005), Perceptions and attitudes of tourism students in Turkey, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17 (4/5), 436–447.
- Allen S. (2005), Tourism at risk from lack of staff, *The Dominion Post*, 22 September, C3.
- Barney J.B. (1991), Firm Resource and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17 (1), 99–120.
- Barron P., Maxwell G.A., Broadbridge A., Ogden S.M. (2007), Careers in hospitality management: Generation Y's experiences and perceptions, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 14 (2), 119–128.
- Baum T. (2006), Human Resource Management for Tourism, Hospitality, and Leisure: An International Perspective, Thomson Learning, London.
- Beckendorff P., Moscardo G., Pendergast D. (red.) (2009), *Tourism and Generation Y*, CABI Publishing, Wallingford.
- Bednarska M., Olszewski M. (2010), Postrzeganie przedsiębiorstwa turystycznego jako pracodawcy w świetle badań empirycznych, [w:] Tanaś S. (red.), *Nauka i dydaktyka w turystyce i rekreacji*, Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź, 277–286.
- Bettencourt L.A., Brown S.W. (1997), Contact employees: relationships among workplace fair-

- ness, job satisfaction and prosocial behaviours, *Journal of Retailing*, 73 (1), 39–61.
- Brien A. (2004), Do I want a job in hospitality? Only till I get a real job, [w:] Smith K.A., Schott C. (red.), Proceedings of the New Zealand Tourism and Hospitality Research Conference, Victoria University, Wellington, December 8–10, 35–42.
- Buchla A. (2012), Pracownik jutra, czyli kto? Kluczowe kompetencje pracowników w przyszłości, *Polityka*, 05.04.2012.
- Choy D. (1995), The quality of tourism employment, *Tourism Management*, 16 (2), 129–137.
- Deery M., Shaw R. (1999), An investigation of the relationship between employee turnover and organisational culture, *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 23 (4), 387–400.
- Doherty L., Guerrier Y., Jamieson S., Lashley C., Lockwood A. (2001), Getting Ahead: Graduate Careers in Hospitality Management. CHME/HEFCE, London.
- Donnison S. (2007), Unpacking the Millennials: a cautionary tale for teacher education, *Australian Journal of Teacher Education*, 32 (3), 1–13.
- Eisner S.P. (2005), Managing Generation Y, *Advanced Management Journal*, 70 (4), 4–15.
- Enz C., Sigauw J. (2000), Best practices in human resources, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41 (1), 48–61.
- Freeland B. (2000), Demands of training: Australian Tourism and Hospitality, National Centre for Vocational Education Research, Adelaide.
- Galbraith J.K. (1968), The New Industrial State, Penguin, Harmondsworth.
- Giddens A. (1998), The Third Way: The Renewal of Social Democracy, Polity Press, Cambridge.
- Griese H.M. (1996), Socjologiczne teorie młodzi, Impuls, Kraków.
- Handel M. (2005), Trends in perceived job quality, 1989 to 1998, *Work and Occupations*, 32 (1), 66–94.
- Hinkin T.R., Tracey J.B. (2000), The cost of turnover, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43 (1), 14–21.
- Howe N., Strauss W. (2003), Millennials Go to College, American Association of Collegiate Registrars and Admissions Officers, Washington.
- Huntley R. (2006), The World According to Y: Inside the New Adult Generation, Allen & Unwin, London.
- Jencks C., Perman L., Rainwater L. (1988), What is a good job? A new measure of labour-market success, *American Journal of Sociology*, 93 (6), 1322–1357.
- Jenkins A.K. (2001), Making a career of it? Hospitality students' future perspectives, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13 (1), 13–20.
- Johnson A.-M. (2004), Tourism boom tipped to create thousands of jobs, *The Dominion Post*, 5 November, A9.
- Jorgensen B. (2003), Baby Boomers, Generation X and Generation Y? Policy implications for defence forces in the modern era, *Foresight*, 5 (4), 41–49.
- Juszczak S. (2011), Współczesne medium komunikacji społecznej, *Edukacja i Dialog*, 5/6, 42–46.
- Kachniewska M. (1997), Potencjał zatrudnienia w turystyce, *Gospodarka Narodowa*, 7/8, 45–53.
- Kachniewska M. (2002), Zarządzanie jakością usług, Difin, Warszawa.
- Kachniewska M. (2006), Zarządzanie wiedzą jako warunek realizacji celów przedsiębiorstwa w konkurencyjnym otoczeniu, [w:] Gołębowski G. (red.), Turystyka w ujęciu podmiotowym i przestrzennym, AE, Poznań, 361–375.
- Kachniewska M. (2009), Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa hotelowego, SGH, Warszawa.
- Kirwil L. (2011), Polskie dzieci w Internecie. Zagrożenia i bezpieczeństwo. Raport z badań EU Kids Online, przeprowadzonych wśród dzieci w wieku 9–16 lat i ich rodziców, SWPS – EU Kids Online, Warszawa.
- Kryńska E. (2000), Mobilność zasobów pracy. Analiza i metody stymulacji, IPiSS, Warszawa.
- Kusluvan S., Kusluvan Z. (2000), Perception and attitudes of undergraduate tourism students towards working in the tourism industry in Turkey, *Tourism Management*, 21 (3), 251–269.
- Kwiatkowska D., Dąbrowski M. (2012), Dojrzałość technologiczna uczniów w świetle wyników badań ankietowych, *E-mentor*, 1 (43), 4–13.
- Levering R. (1988), A Great Place to Work, Avon Books, New York.
- Lloyd S. (2005), Young, smart and hard to find, *Business Review Weekly*, 29 September.
- Lyons S., Duxbury L., Higgins C. (2005), An empirical assessment of generational difference in work-related values, *Human Resources Management*, 26, 62–71.
- Mannheim K. (1952), The Problem of Generations, [w:] Mannheim K. (red.), Essays on the Sociology of Knowledge, Routledge & Kegan Paul, London, 276–322.
- Martin C. (2005), From high maintenance to high productivity: what managers need to know about generation Y, *Industrial and Commercial Training*, 37 (1), 39–44.
- McKercher B., Williams A., Coghlan I. (1995), Career progress of recent tourism graduates, *Tourism Management*, 16 (7), 541–549.
- Mitchell S. (2005), The Millennial generation: its demographics, market preferences, productivity and global impact, Managerial Excellence and Networked Collaboration for Glo-

- bal Competitiveness, International Training Center, Chula Vista.
- Morton D.L. (2002), Targeting Generation Y, *Public Relations Quarterly*, 47 (2), 46–48.
- NAS (2014), Generation Y: the Millennials. NAS recruitment, <http://www.nasrecruitment.com/talenttips/NASinsights/GenerationY.pdf> [dostęp: 15.05.2014].
- O’Leary S., Deegan, J. (2005), Career progression of Irish tourism and hospitality management graduates, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17 (5), 421–432.
- Oliver D. (2006), An expectation of continued success: the work attitudes of generation Y, *Labour and Industry*, 17 (1), 61–84.
- Opolska A., Karbowski A., Cichoński M. (2009), Wirtualna inteligencja emocjonalna, *E-mentor*, 3 (30), 37–43.
- Pavesic D.V., Brymer R.A. (1990), Job satisfaction: what’s happening to the young managers, *Cornell Hotel and Restaurants Administration Quarterly*, 31 (1), 91–96.
- Pendergast D. (2009), Getting to Know the Y Generation, [w:] Benckendorff P., Moscardo G., Pendergast D. (red.), *Tourism and Generation Y*, CABI Publishing, Wallingford, 1–15.
- Pilcher J. (1994), Mannheim’s sociology of generations: an undervalued legacy, *British Journal of Sociology*, 45 (3), 482–495.
- Prahalad C.K., Hamel G. (1990), The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, May–June, 79–90.
- Reisenwitz T.H., Iyer R. (2009), Differences in generation X and generation Y: Implications for the organization and marketers, *Marketing Management Journal*, 19 (2), 91–103.
- Richardson S. (2009), Understanding generation’s Y attitudes towards a career, [w:] Benckendorff P., Moscardo G., Pendergast D., *Tourism and Generation Y*, CABI Publishing, Wallingford, 131–142.
- Richtel M. (2014), Pokolenie z inaczej rozwiniętymi mózgiami, http://wyborcza.pl/1,75402,8864748,Pokolenie_z_inaczej_rozwinietymi_mozgami.html [dostęp: 10.05.2014].
- Ritter J.A., Anker R. (2002), Good jobs, bad jobs: Workers’ evaluations in five countries, *International Labour Review*, 141 (4), 331–358.
- Small G., Vorgan G. (2008), *iBrain: Surviving the Technological Alteration of the Modern Mind*, Harper Collins Publishers, New York.
- Sugarman L. (2001), *Life-span Development*, Routledge, London.
- Szpunar M. (2004), Społeczności wirtualne jako nowy typ społeczności – eksplikacja socjologiczna, *Studia Socjologiczne*, 2 (173), 95–135.
- Van Beynen M. (2007), *Tourism industry*, The Christchurch Press, 31 March, 5.
- Wang Y., Haggerty N. (2009), Knowledge transfer in virtual settings: the role of individual virtual competency, *International Systems Journal*, 19 (6), 571–593.
- Weaver A. (2009), Perceptions of job quality in the tourism industry. The views of recent graduates of a university’s tourism management programme, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21 (5), 579–593.
- Wernerfelt B. (1984), A Resource-based Theory of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171–180.
- Wojtaszczyk K. (2013), Poziom kompetencji wirtualnych pokolenia Y i C – ocena na podstawie autodiagnozy studentów, *E-mentor*, 2 (49), 22–30.
- Wood R. (1997), *Working in Hotels and Catering*, Routledge, London.
- Zacarelli H.E. (1985), Is the hospitality/food service industry turning its employees on or off?, *International Journal of Hospitality Management*, 4 (3), 123–124.

Praca wpłynęła do Redakcji: 03.06.2014

Praca została przyjęta do druku: 14.07.2014

Adres do korespondencji:

Magdalena Kachniewska

Katedra Turystyki

Szkoła Główna Handlowa

al. Niepodległości 128

02-554 Warszawa

e-mail: mkachni@sgh.waw.pl