DOI: 10.18276/sip.2016.43/1-15

Ewa Mazur-Wierzbicka*

Uniwersytet Szczeciński

POKOLENIE Y – LIDERZY JUTRA. ANALIZA KOMPARATYWNA POLSKA VERSUS INNE KRAJE EUROPY ŚRODKOWEJ

STRESZCZENIE

We współczesnych organizacjach coraz większe znaczenie przypisywane jest kwestiom związanym z zachodzącymi zmianami pokoleniowymi. Szczególne wyzwanie dla zarządzających stanowi nowe pokolenie, od kilku lat wchodzące na rynek pracy – pokolenie Y. W artykule poruszono kwestie przyjmowanych postaw wobec pracy, przełożonych przez młodszą część pokolenia Y tzw. młodszych Milenialsów w Polsce oraz w innych krajach Europy Środkowej.

Słowa kluczowe: pokolenia, lider, pracownik, postawa wobec pracy zawodowej

Wprowadzenie

Współcześnie na rynku pracy mamy do czynienia z równoległym funkcjonowaniem kilku pokoleń, które w sposób zasadniczy różnią się zarówno podejściem do pracy, czasu wolnego, posiadanymi kompetencjami, wymaganiami w stosunku do pracodawcy, jak i do samych siebie. Na światowym rynku pracy coraz mocniej zaznacza swoją obecność pokolenie Y (już zróżnicowane na młodsze i starsze), tj. pokolenie ludzi młodych, kształcących się, ambitnych, sprawnie poruszających się w świecie wirtualnym. To oni w niedługim czasie będą zarządzać organizacjami, staną się nowymi liderami.

* E-mail: ewa.mazur-wierzbicka@wp.pl

Głównym celem artykułu jest przybliżenie i porównanie przyjmowanych postaw wobec pracy, przełożonych przez młodszą część pokolenia Y tzw. młodszych Milenialsów w Polsce oraz w innych krajach Europy Środkowej. Jego realizację umożliwiły treści zawarte w poszczególnych częściach artykułu, w których przybliżono postawy wobec pracy charakterystyczne dla generacji funkcjonujących obecnie na rynku pracy, ukazano wyzwania zarządzających zróżnicowanymi pokoleniowo zespołami oraz poddano analizie i ocenie przyjmowane postawy wobec pracy przez polskich Milenialsów na tle ich rówieśników z krajów Europy Środkowej.

1. Zróżnicowanie pokoleniowe – zagadnienia wprowadzające

Podejście menedżerów do różnic pokoleniowych występujących w przedsiębiorstwach jest współcześnie bardzo istotne. Wpływa bowiem na działania i decyzje podejmowane przez zarządzających w codziennej pracy. Ważne jest, aby dostrzegali oni pozytywne aspekty płynące z różnorodności zespołów pracowników wynikające z różnic wiekowych, jak również traktowali je w kategoriach naturalnego etapu rozwoju, a nie w kategoriach nagłych i radykalnych przemian. Praca z zespołami zróżnicowanymi pokoleniowo staje się coraz powszechniejsza. Liderzy muszą zatem podejmować takie działania, tak kierować pracownikami, aby wykorzystać potencjał, jakim dysponuje każde z pokoleń dla sukcesu biznesowego przedsiębiorstwa. Nie jest to zadanie łatwe. Wymaga uważności, zdolności przywódczych i szerokich kompetencji społecznych, interpersonalnych. Każda z generacji ma bowiem określoną osobowość, sposób postępowania, system wartości, co przejawia się w ich stylu życia, postawie wobec pracy, samych siebie, otoczenia, autorytetów, w ich potrzebach i oczekiwaniach, ambicjach.

Obecnie zespoły w organizacjach tworzą najczęściej trzy pokolenia, tj. BB (już ustępujące), X oraz Y (tzw. Milenials) – coraz mocniej wchodzące na rynek pracy. Literatura przedmiotu dostarcza wielu informacji na temat cech poszczególnych pokoleń, różnic między nimi występujących. Problematyka ta stanowi coraz częściej przedmiot badań naukowych (np. Kopertyńska, Kmiotek, 2014a; Kopertyńska, Kmiotek, 2014b; Cewińska, Striker, Wojtaszczyk, 2009; Stachowska, 2012; Jabłońska, 2009; Chester, 2007). Z punktu widzenia problematyki artykułu ważnym wydaje się przybliżenie nastawienia poszczególnych pokoleń wobec pracy i pracodawcy (tab. 1).

Tabela 1. Nastawienie wobec pracy i pracodawcy uwarunkowane pokoleniowo

Baby Boomers (1946–1964)	Generacja X (1965–1980)	Generacja Y (1981–2000*)	Generation C (od 2001)
wysoki poziom zaufania do pracodawcy, poszanowanie dla autorytetów, silna potrzeba afiliacji, pracoholizm, całkowite oddanie i poświęcenie się na rzecz wykonywanej pracy, obowiązkowość, wysoka potrzeba stabilności, bezpieczeństwo, wynagrodzenie jako istotny czynnik motywujący, potrzeba prestiżu, docenienia, uznania, preferowana tradycyjna kariera (realizowana najlepiej w jednej organizacji), trudność w określaniu i artykułowaniu swoich potrzeb, oczekiwania, niechęć do wprowadzanych zmian w pracy, czy też tych zachodzących w otoczeniu, preferowany pisemny, ustny sposób komunikowania się, mała mobilność zawodowa i geograficzna	lojalność względem pracodawcy, sceptyczność, ostrożność w działaniu, pracowitość, przedsiębiorczość, kreatywność, przejawianie skłonności do pracoholizmu, wymagający względem siebie i innych, duże zorientowanie na samorozwój, pieniądze stanowią jeden z głównych motywatorów pracy	niski poziom lojalności w stosunku do pracodawcy, wysoka roszczeniowość w stosunku do pracodawcy, ograniczona elastyczność w zakresie warunków i czasu pracy, wymagana stała stymulacja do pracy, preferowana praca zespołowa (wysoka potrzeba integracji), ale także wysoka niezależność w działaniu, preferowany system zadaniowy pracy, duże zorientowanie na samorealizację, podejmowanie pracy wg kryterium zgodności z priorytetami, pasją, ważna przyjazna atmosfera w pracy, wysoka potrzeba uznania, prestiżu, oczekiwany atrakcyjny pakiet wynagrodzenia, oczekiwanie uwzględnienia w pracy wartości rodzinnych, stawianie na rozwój, doksztalcanie, ciągłe uczenie się, także przez doświadczanie, wysoka mobilność i elastyczność w działaniu, otwartość na zmiany, preferowany elektroniczny sposób komunikowania się	Zakłada się, że będą to pracownicy: o niskim stopniu lojalności wobec pracodawcy, nastawieni na siebie, roszczeniowi, posługujący się głównie elektronicznym sposobem komunikacji, mogący mieć trudności w pracy zespołowej, oczekujący precyzyjnego wyznaczania zadań, ale i wymiernego odzwierciedlenia ich pracy w wynagrodzeniu, nastawieni na pracę z wykorzystaniem Internetu (także w przypadku pozyskiwania wiedzy), będący pod dużym wpływem social media tak zawodowo, jak i społecznie

* 2000 r. został przyjęty umownie, gdyż literatura przedmiotu podaje różne daty rozpoczynające kolejne pokolenie tj. pokolenie C (Shepard, 2006).

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Jamka, 2012; Dziadkiewicz, Kłos, 2013; Striker, 2011; Smolbik-Jęczmień, 2013; Reisenwitz, Iyer, 2009).

Polscy Milenialsi to osoby w wielu 15–34 lat (około 11 mln). Pokolenie Y nie jest pokoleniem jednorodnym. W ramach niego można wyróżnić tzw. starszych Milenialsów (urodzonych w latach 1981–1989) oraz młodszych Milenialsów (urodzonych w latach 1990–2000). W Polsce starszych Milenialsów jest około 6 mln osób, młodszych natomiast 1 mln mniej. Z tego podziału wynika, że pokolenie Y nie jest jednorodne w swoich zachowaniach, cechach im przypisywanych. Musi mieć to na względzie ich obecny lub przyszły pracodawca. Starsi przedstawiciele pokolenia Milenialsi pod wieloma względami przypominają pokolenie X. Są jednak bardziej uzależnieni od nowych technologii. Z kolei młodszy Milenialsi wykazują cechy zbliżone do generacji C (szerzej w: Raport. OMG!..., 2014). Pomimo istniejących podgrup, traktując pokolenie Y jako całość, stwierdzić można, że istotnie różni się ono od starszej generacji. Oznacza to, że obie podgrupy mają ze sobą więcej wspólnego aniżeli z pokoleniem X.

Dokonująca się swoista zmiana pokoleniowa jest niewątpliwie dużym wyzwaniem dla obecnych pracodawców, zarządzających (głównie przedstawiciele pokolenia X, BB), ale także dla samych osób z pokolenia Y.

Współcześni liderzy borykają się z kwestiami związanymi z zarządzaniem wiekiem, koniecznością skutecznego poprowadzenia zespołów o zróżnicowanych kompetencjach, wykształceniu, doświadczeniu, różnym poziomie otwartości na zmiany, chęci uczenia się. Dużym wyzwaniem, jak pokazują wyniki badań, jest znalezienie odpowiednich kandydatów do pracy, również wśród ludzi młodych, wykształconych (Kocór, Strzebońska, Dawid-Sawicka, 2015).

Dodatkową trudnością jest często zawyżanie posiadanych kompetencji przez pracowników pokolenia Y oraz niski (w porównaniu do pokoleń X i BB) zdaniem pracodawców poziom ich kompetencji technicznych, społecznych oraz w zakresie logicznego myślenia (Mazur-Wierzbicka, 2015). Zaznaczyć należy, że niedopasowanie, niedobory kompetencyjne mają wpływ na obniżenie produktywności oraz konkurencyjności przedsiębiorstw.

Niewątpliwie w obliczu zachodzących zmian zarządzający winni zainwestować w kapitał ludzki m.in. poprzez poszukiwanie na rynku pracy młodych ludzi posiadających potencjał rozwojowy, mających odpowiednie predyspozycje (także przywódcze), kwalifikacje i kompetencje.

Osoby z pokolenia Y, szczególnie te, które mają aspiracje zostać liderami, zarządzającymi, będą musiały nie tylko uwzględnić te kwestie, z którymi spotykają się w obliczu zmian obecni przywódcy, ale także te dotyczące niekorzystnych zmian demograficznych, niepewności związanej ze zmianami geopolitycznymi. Będą one

zobligowane wypracować nowy typ przywództwa, w którym duże znaczenie przypisywane będzie innowacyjności, otwartości na zmiany (społeczne, gospodarcze, technologiczne), empatii, interakcji. Koniecznym zatem w przypadku pokolenia Y jest wzmocnienie ich kompetencji społecznych.

2. Milenialsi w Polsce i w innych krajach Europy Środkowej – analiza komparatywna

Przedstawiciele pokolenia Y w niedługim czasie będą zasadniczą siłą na rynku pracy. Warto zwrócić szczególną uwagę na tych, od których może zależeć sposób zarządzania przedsiębiorstwami, którzy mają szansę na zajmowanie w biznesie stanowisk przywódczych. Jak wskazano wcześniej, w Polsce przeprowadzono wiele badań, których podmiotami byli przedstawiciele pokolenia Y. Wydaje się ciekawym porównanie postaw przyszłych liderów z krajów o podobnych warunkach społeczno-gospodarczych i historycznych wobec pracy zawodowej i przełożonych. W przedstawionej analizie skupiono się zatem na grupie tzw. młodych Milenialsów z Polski oraz z innych krajów Europy Środkowej, mogących w przyszłości pretendować do roli liderów¹. Według danych statystycznych w każdym z analizowanych krajów struktura poszczególnych generacji na rynku pracy jest bardzo zbliżona. Zauważalnym jest, że w ciągu około dwóch lat z rynku pracy krajów Europy Środkowej odejdzie średnio 16,8% pracowników. Najmniej w Polsce (14,9%), najwięcej w Chorwacji i na Litwie (18,4%) (tab. 2).

Drugim istotnym faktem jest coraz mocniejsze wkraczanie na rynek pracy pokolenia Y. Według prognoz w ciągu najbliższych 10 lat pokolenie to będzie stanowiło 75% siły roboczej na świecie. Odsetek pokolenia Y dla krajów Europy Środkowej przedstawiono na rysunku 1.

¹ W badaniu wzięli udział studenci i absolwenci następujących kierunków: ekonomia (Polska – 16,6%; cały region – 25,6%), prawo (Polska – 19,9%; cały region – 12,2%), finanse, rachunkowość, ubezpieczenia (Polska – 33,0%; cały region – 23,3%), zarządzanie i administracja (Polska – 11,3%; cały region – 14,8%). Liczba respondentów: Polska – 1128, cały region – 2428; średnia wieku: Polska – 23,6 lat, cały region – 23,6 lat; płeć: Polska (kobiety – 67,9%, mężczyźni – 32,1%), cały region (kobiety – 65,6%, mężczyźni – 34,4%). Badania przeprowadzano wiosną 2015 roku w Polsce oraz w siedmiu innych krajach Europy Środkowej.

Tabela 2. Ludność według wieku w krajach Europy Środkowej (stan na 1.01.2014 r.) (w %)

Kraj	0–14	15–19	20–29	30–39	40–59	60–64	65 i więcej	Mediana wieku
Albania	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.
Chorwacja	14,8	5,8	12,4	13,7	28,3	6,7	18,4	42,6
Czechy	15,0	4,6	12,8	16,3	27,0	6,9	17,4	40,8
Litwa	14,6	6,0	13,8	12,2	29,0	5,8	18,4	42,4
Polska	15,0	5,6	14,6	16,0	27,1	6,9	14,9	39,2
Słowacja	15,3	5,6	14,8	16,7	27,7	6,4	13,5	38,6
Słowenia	14,6	4,7	12,1	15,0	29,4	6,8	17,5	42,5
Węgry	14,4	5,5	12,5	15,5	27,6	6,9	17,5	41,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Rocznik demograficzny (2015).

Rysunek 1. Pokolenie Y w krajach Europy Środkowej w 2014 roku (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu.

Porównując sytuację polskich przedstawicieli pokolenia Y oraz ich rówieśników z krajów Europy Środkowej, zauważyć należy, że więcej polskich studentów kierunków głównie ekonomicznych posiadało doświadczenie zawodowe, gdy kończyło studia (81%) (First Steps..., 2015).

Polscy studenci nie mieli wygórowanych oczekiwań finansowych w porównaniu do studentów z innych krajów Europy Środkowej. Średnio oczekiwali oni wynagrodze-

nia na poziomie 776 euro miesięcznie (Albańczycy – 429 euro; Chorwaci – 933 euro; Czesi – 923 euro; Węgrzy – 806 euro; Litwini i Słowacy – 1000 euro; Słowacy – 1500 euro) (First Steps..., 2015).

Według badań 10,6% polskich studentów miało ambicje przedsiębiorcze. Najbardziej przedsiębiorczy wydawali się być Litwini (15,9%), Chorwaci (15,6%), najmniej natomiast Albańczycy (7,4%) oraz Węgrzy (8,2%) (First Steps..., 2015).

Polscy respondenci w porównaniu do swoich rówieśników z innych krajów Europy Środkowej w większym stopniu zdobywali przygotowanie praktyczne do pracy zawodowej podczas studiów. Dotyczyło to zarówno podejmowanej przez badanych podczas studiów pracy zawodowej, jak i korzystania z programów oferowanych przez pracodawców oraz działania w organizacjach studenckich, dzięki czemu nabywali doświadczenia oraz umiejętności organizacyjnych i kierowniczych (rys. 2).

Rysunek 2. Doświadczenie zdobyte przez respondentów (Polska vs region)

Źródło: First Steps... (2015).

Dla polskich respondentów praca była trzecią wartością za rodziną i dobrym zdrowiem. Ponad 80% badanych postrzegało pracę jako środek do rozwoju potencjału ludzkiego, do awansu społecznego, finansowego. Polska grupa respondentów wskazywała na takie same wartości, jak pozostali badani z innych krajów, jednak częściowo różnili się oni podejściem do pracy (rys. 3.)

Rysunek 3. Postawy wobec pracy zawodowej (Polska vs region)

Źródło: First Steps... (2015).

Wyniki badań pokazują, że polscy respondenci nie postrzegali tak mocno jak inne narodowości pracy zawodowej jako obowiązku wobec społeczeństwa (−9,0%). Także ich życie w mniejszym stopniu niż w przypadku ich rówieśników z innych krajów koncentrowało się na kwestiach zawodowych (−8,0%). Polscy respondenci byli także w mniejszym stopniu od pozostałych badanych przekonani o tym, że praca zawodowa jest dla nich źródłem satysfakcji (−5,0%).

Polscy studenci, częściej niż ich koledzy z Europy Środkowej, od swoich przyszłych szefów oczekiwali głównie: strategicznego myślenia (Polska – 71,3%; średnia dla regionu – 62,6%), charyzmy (Polska – 63,0%; średnia dla regionu – 48,6%), inspiracji (Polska – 50,5%; średnia dla regionu – 46,9%), rzadziej natomiast np. zaawansowanych umiejętności technicznych (Polska – 7,7%; średnia dla regionu – 23,7%), wizjonerstwa (Polska – 17,6%; średnia dla regionu – 23,3%), mocnej etyki biznesu (Polska – 11,0%; średnia dla regionu – 15,4%) (First Steps..., 2015).

W odniesieniu do liderów Polscy respondenci byli zdania, że powinni oni inwestować w innowacje oraz rozwijać swoją działalność. Dotyczyło to głównie działań skoncentrowanych wokół inwestowania w rozwój i kierowania inicjatywami biznesowymi (Polska – 46,9%; średnia dla regionu – 39,4%) oraz wokół rozwoju nowych produktów i usług (Polska – 33,1%; średnia dla regionu – 27,8). Z drugiej strony, polscy studenci byli mniej przekonani do tego, że przywódcy w ramach swoich podstawowych działań powinni wywierać pozytywny wpływ na klientów (Polska – 27,7%; średnia dla regionu – 37,6%) lub zapewniać długoterminową przyszłość organizacji (Polska – 53,1%; średnia dla regionu – 58,2%) (First Steps..., 2015).

Badania pokazały, że studentów i młodych absolwentów wkraczających na rynek pracy można przyporządkować do jednej z czterech grup, uwzględniając przyjmowaną przez nich postawę wobec pracy oraz jej miejsce w hierarchii ich wartości (rys. 4).

Rysunek 4. Charakterystyka czterech podgrup zbiorowości pokolenia Y w kontekście postawy wobec pracy

Tytani	<ul style="list-style-type: none"> Ludzie spełniający się w pracy. Praca dla nich to zarówno źródło spełnienia i satysfakcji, jak też źródło dobrobytu i okazja do kontaktów z innymi ludźmi. Nie traktują pracy w kategorii przykrego obowiązku, czują satysfakcję po intensywnym dniu pracy. Dla nich praca jest wartością samą w sobie, a nie tylko sposobem na zrobienie kariery.
Alpiniści	<ul style="list-style-type: none"> Dla tych ludzi ważna jest kariera, zaś praca stanowi źródło poprawy ich dobrobytu. Podobnie jak Tytani uważają, że praca pozwala człowiekowi w pełni się rozwinąć. Stąd też pracują na 100% i są zdania, że ciężko pracując, mogą osiągnąć więcej niż inni. Dla tej grupy osób (na tle innych) sukces, bądź sława jest o wiele istotniejsza. Ważna jest dla nich edukacja, cenią sobie także szacunek innych. Traktują pracę jako element budowania swojego sukcesu, a nie wartość samą w sobie. Wybierają pracę dla jej prestiżu.
Umiarkowani	<ul style="list-style-type: none"> Praca stanowi dla nich głównie możliwość rozwoju, traktują ją w kategoriach obowiązku wobec społeczeństwa (wykonywaliby ją nawet, gdyby nie potrzebowali pieniędzy). Oprócz pracy ważne są dla nich także inne sfery życia (szczęśliwa rodzina, uczciwe życie). Mniej ważne są dla nich sukces czy sława, cenią sobie za to dobre zdrowie, posiadanie grona przyjaciół.
Sceptycy	<ul style="list-style-type: none"> Dla tej grupy osób praca zawodowa to głównie klucz do awansu społecznego i dobrobytu oraz sposób na zarabianie pieniędzy. W mniejszym stopniu niż pozostali są gotowi poświęcać się dla pracy, mniejszą rangę przypisują także edukacji. Istotną wartością dla nich w porównaniu do innych grup jest spokój.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Pierwsze kroki..., (2015).

Wśród analizowanych krajów największy odsetek Tytanów wystąpił w Albanii i na Węgrzech (ponad połowa badanych), najmniejszy na Chorwacji. Z kolei najwięcej osób zakwalifikowało się do Alpinistów na Słowacji, najmniej w Albanii. Na Chorwacji występowało najwięcej osób przynależących do grupy Umiarkowanych, najmniej na Węgrzech. Duża rozbieżność występowała pomiędzy poszczególnymi krajami w obszarze przynależności do grupy Sceptyków. Najwięcej było ich na Litwie, najmniej w Albanii (rys. 5).

Rysunek 5. Przynależność do podgrup wyszczególnionych w zbiorowości pokolenia Y w kontekście postawy wobec pracy studentów i absolwentów wybranych krajów Europy Środkowej (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: First Steps... (2015).

Przeprowadzone badania pokazały także, że polscy respondenci oceniali sytuację na rynku pracy gorzej niż ich rówieśnicy z Czech, ale zauważali więcej pozytywów niż np. Chorwaci czy Słowacy. Wszyscy badani oceniali rynek pracy jako trudny, jednak uważali, że szybko znajdą zatrudnienie.

Podsumowanie

Na początku XXI w. przed pracodawcami stoi wiele wyzwań uwarunkowanych zmianami społeczno-gospodarczymi, demograficznymi. Jednym z nich jest zarządzanie zespołami zróżnicowanymi pokoleniowo. Z uwagi na coraz mocniej zaznaczającą swoją obecność na rynku pracy pokolenie Y, należy mieć na względzie, iż jego reprezentanci w niedługim czasie będą decydować o rozwoju przedsiębiorstw, będą pretendować do roli liderów.

Porównując sytuację polskich przedstawicieli młodszego pokolenia Y oraz ich rówieśników z krajów Europy Środkowej, przeprowadzone w artykule rozważania pokazały, że więcej polskich studentów kierunków głównie ekonomicznych kończąc studia, posiadało doświadczenie zawodowe. Mieli oni także większe przygotowanie praktyczne do pracy zawodowej już podczas studiów, wykazywali większą aktywność udziału w programach, stażach, kołach naukowych, wyjazdach zagranicznych. Polscy studenci nie mieli wygórowanych oczekiwań finansowych. Nie wykazywali także wysokich ambicji przedsiębiorczych. Częściej niż ich koledzy z Europy Środkowej od swoich przyszłych szefów oczekiwali: strategicznego myślenia, charyzmy, inspiracji rzadziej natomiast zaawansowanych umiejętności technicznych, wizjonerstwa, ugruntowania i przestrzegania etyki w biznesie.

We wszystkich analizowanych krajach największy odsetek młodszego pokolenia Y przynależało to grupy tzw. Tytanów tj. ludzi spełniających się w pracy, czerpiących z niej satysfakcję, ale także traktujących ją jako źródło dobrobytu. Ludzi, dla których praca jest wartością samą w sobie. Najmniejszy odsetek przynależał natomiast do grupy Sceptyków, czyli osób, dla których praca zawodowa to głównie klucz do awansu społecznego i dobrobytu, ceniących sobie spokój.

Literatura

- Cewińska, J., Striker, M., Wojtaszczyk, K. (2009). Zrozumieć pokolenie Y – wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi. W: M. Juchnowicz (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*. Kraków: Oficyna a Wolters Kluwer Business.
- Chester, E. (2007). *Młodzi w pracy. Jak zadbać o pracowników pokolenia Y*. Gliwice: Helion.
- Dziadkiewicz, A., Kłos, M. (2013). Tworzenie zespołów różnorodnych w przedsiębiorstwach zorientowanych na design. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie, XIV*, (12), 361–374.

- First Steps into the Labour Market. International survey of students and graduates Central Europe* (2015). Deloitte.
- Jabłońska, G. (2009). Pokolenie Y wyzwaniem dla pracodawcy, *rynekpracy.pl*, 31.08.2009. Pobrano z: http://www.rynekpracy.pl/arttykul.php/typ.1/kategoria_glowna.37/wpis.135 (14.04.2016).
- Jamka, B. (2012). *Czynnik ludzki w współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnościami*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Business.
- Kocór, M., Strzebońska, A., Dawid-Sawicka, M. (2015). *Rynek pracy widziany oczami pracodawców*. Warszawa: PARP.
- Kopertyńska, M.W., Kmiotek, K. (2014a). Podejście menedżerów do zróżnicowania pokoleniowego pracowników – doświadczenia badawcze. W: A. Stabryła, S. Wawak (red.), *Problemy zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym*. Kraków: Mfiles.
- Kopertyńska, M.W., Kmiotek, K. (2014b). Budowanie zaangażowania pracowników pokolenia Y. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 358, 39–47.
- Mazur-Wierzbicka, E. (2015). Kompetencje pokolenia Y- wybrane aspekty. *Studia i Prace*, 39 (3), 305–319.
- Pierwsze kroki na rynku pracy. Liderzy przyszłości*. (2015). Deloitte Polska.
- Raport. OMG! Czyli jak mówić do polskich milenialsów*. (2014). Odyseja Public Relations.
- Reisenwitz, T.H., Iyer, R. (2009). Differences in Generation X and Generation Y: implications for the organization and marketers. *Marketing Management Journal*, 2, 91–103.
- Rocznik demograficzny*. (2015). Warszawa: GUS.
- Shepard, G. (2006). *How to Be the Employee Your Company Can't Live Without: 18 Ways to Become Indispensable*. Hoboken: John Wiley & Sohns, Inc.
- Smolbik-Jęczmień, A. (2013). Podejście do pracy i kariery zawodowej wśród przedstawicieli generacji X i Y – podobieństwa i różnice. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nauki o Zarządzaniu*, 1 (14), 89–96.
- Stachowska, S. (2012). Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Y wobec pracy i pracodawcy. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2, 33–56.
- Striker, M. (2011). Współczesny rynek pracy a oczekiwania pokolenia Y wobec zatrudnienia – wyniki badań empirycznych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 223, 30–38.

GENERATION Y – THE LEADERS OF TOMORROW, A COMPARATIVE ANALYSIS POLAND VS OTHER COUNTRIES CENTRAL EUROPE

Abstract

Contemporary organisations pay more and more attention to the issues related with the generation shift. Managers face a particular challenge, namely Generation Y entering the labour market for a few years now. This article discusses the issues of the attitude to work and superiors expressed by Generation Y so-called younger Millennials in Poland and other countries in Central Europe.

Translated by Anna Lewandowska

Keywords: generation, leader, employee, attitudes towards professional work

Kody JEL: J24, M54