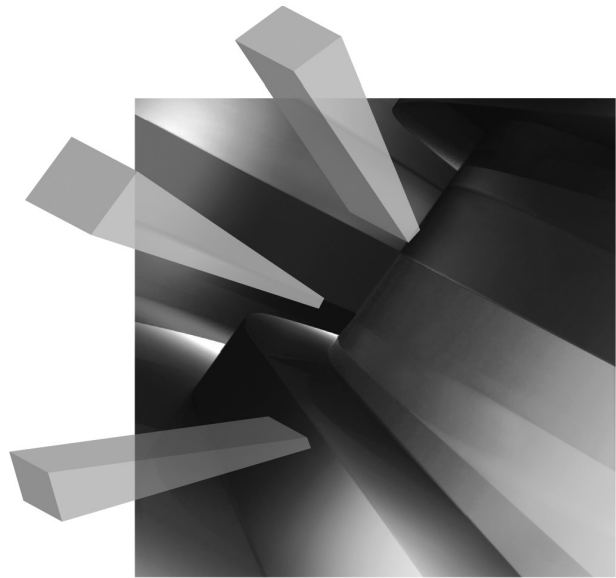


NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

1(14)•2013



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Szynal
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz
Korektor: K. Halina Kocur
Łamanie: Comp-rajt
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2013

ISSN 2080-6000

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM
Nakład: 200 egz.

Spis treści

Wstęp	7
Piotr Stanisław Chlopek , Offshoring trends and foreign direct investments in the Middle Europe and BRIC area	11
Marek Krasiński , Możliwość zastosowania metodyki Kanban w zarządzaniu projektami	24
Kamila Malewska , Doskonalenie procesów decyzyjnych w organizacji	33
Katarzyna Piowar-Sulej , Formy zatrudniania uczestników projektów	46
Magdalena Raftowicz-Filipkiewicz , Marketing terytorialny jako narzędzie budowania przewagi konkurencyjnej gmin Doliny Baryczy	57
Maja Sajdak , Innowacyjność jako niezbędna cecha zwinnego przedsiębiorstwa	69
Anna Sankowska , Zaufanie w sieci badawczo-rozwojowej jednostek naukowych. Rola jednostki inicjującej	80
Alicja Smolbik-Jęczmień , Podejście do pracy i kariery zawodowej wśród przedstawicieli generacji X i Y – podobieństwa i różnice	89
Izabela Ścibiorska-Kowalczyk , Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jako metoda kształtowania relacji z interesariuszami	98
Agnieszka Wołodźko-Pasala , Działania ekologiczne, wizerunek korporacyjny, percepcje i zachowania nabywców na rynku dóbr zaopatrzeniowych – badanie eksploracyjne	116
Roman Zwierzyński , Ulga podatkowa na zakup nowych technologii jako szansa dla przedsiębiorcy	135

Summaries

Stanisław Chlopek , Trendy offshoringu i bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Europie Środkowej i BRIC	23
Marek Krasiński , Applicability of Kanban methodology in project management	32
Kamila Malewska , Improving decision making process in the organization	45
Katarzyna Piowar-Sulej , Project team members' forms of employment ..	56
Magdalena Raftowicz-Filipkiewicz , Territorial marketing as a tool for building of competitive advantage of communities in Barycz Valley	68
Maja Sajdak , Innovation as a crucial feature of an agile company	79
Anna Sankowska , Trust in a R&D orientated network of research institutes. The role of triggering entity	88
Alicja Smolbik-Jęczmień , Approach to work and professional career among representatives of generations X and Y – similarities and differences ...	97
Izabela Ścibiorska-Kowalczyk , Corporate Social Responsibility as a method of development of business relationship with stakeholders	115

Agnieszka Wołodźko-Pasala , Ecological activities, corporate image, perceptions and buyers' behavior on B2B market – an exploratory study	134
Roman Zwierzyński , Tax relief for the purchase of new technologies as a chance for an entrepreneur	143

Alicja Smolbik-Jęczmień

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PODEJŚCIE DO PRACY I KARIERY ZAWODOWEJ WŚRÓD PRZEDSTAWICIELI GENERACJI X I Y – PODOBIENSTWA I RÓŻNICE

Streszczenie: Dużym wyzwaniem, przed jakim stają obecnie menedżerowie, jest pogodzenie funkcjonujących obok siebie różnych generacji pracowników. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie podstawowych różnic w podejściu do pracy i kariery zawodowej przedstawicieli pokolenia X i Y. W artykule zaprezentowano również wyniki badań pilotażowych dotyczące opinii pracowników dolnośląskich firm jako przedstawicieli pokolenia X oraz studentów V roku Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu – pokolenia Y, a także wyniki badań innych autorów odnoszące się do tego zagadnienia. Artykuł oparty jest na studiach literaturowych oraz na badaniach ankietowych i wywiadach bezpośrednich.

Słowa kluczowe: generacja X i Y, podejście do pracy, kariera zawodowa, badania.

1. Wstęp

Dużym wyzwaniem, przed jakim stają obecnie menedżerowie do spraw zasobów ludzkich, jest problem pogodzenia współistniejących obok siebie różnych generacji pracowników, a w szczególności trzech pokoleń: tzw. *baby boomers* (50+) oraz X i Y, które charakteryzuje zasadniczo inne podejście zarówno do życia, jak i do własnej kariery zawodowej.

Dokonując analizy literatury przedmiotu, można wyróżnić obecnie cztery podstawowe generacje pracowników, a mianowicie:

- *the silent generation* – urodzeni w latach 1922-1944, tzw. budownicowie współczesnej Europy,
- *baby boomers* – urodzeni w latach 1945-1964, tzw. pokolenie wyżu demograficznego i gospodarczego boomu,
- generacja X – urodzeni w latach 1965-1980, dorastający w okresie kryzysu gospodarczego lat 70.,
- generacja Y (tzw. *millennials*) – urodzeni po roku 1980, wychowani w erze globalizacji i powszechnego dostępu do Internetu [Juchnowicz 2009, s. 118; Miś 2011, s. 84; Borges 2010, s. 570-576; Zagórska 2012, s. 15-16].

Nieustanne i dynamiczne zmiany, jakie obserwujemy na rynku pracy, powodują, iż przestają mieć racje bytu stare zawody, a w ich miejsce pojawiają się nowe; zmianie ulega też struktura zatrudnienia, prawo pracy, a przede wszystkim oczekiwania pracodawców względem pracowników. Znakiem czasu jest też ciągle uczenie się i przekwalifikowanie, a tradycyjna kariera polegająca na wspinaniu się po szczeblach struktury organizacyjnej w górę, rozumiana też często jako etat na całe życie, należy już w zasadzie do przeszłości.

Obecnie funkcjonujący nowy paradygmat kariery zawodowej zakłada ponoszenie bezpośredniej odpowiedzialności za jej kształtowanie przez pracownika, który staje się tym samym właścicielem „kapitału kariery”, traktując ją jako wartość rynkową czy też spełnianie swoich zawodowych marzeń i aspiracji [Biolos 2006, s. 29-39; Lanthaler, Zugmann 2000, s. 28-32; Miś 2007, s. 476-479]. Dlatego też, zdaniem autorki, kariera zawodowa jednostki jest ściśle związana z jej karierą życiową – począwszy od edukacji wczesnoszkolnej poprzez wszelkie pozaszkolne rozwijanie kompetencji oraz kolejno zajmowane stanowiska pracy, wykonywane zawody czy pełnione funkcje. Zawiera ona procesy rozwoju postaw, cech osobowych, systemu wartości i motywacji pracownika do zwiększania swojej wartości na rynku pracy i permanentnego zachowania aktywności zawodowej. Jednakże powyższe zmiany powinny dawać jednostce poczucie wewnętrznej satysfakcji i spełnienia, być zgodne z realizacją jej własnych predyspozycji, oczekiwań i aspiracji oraz być wkomponowane w to, co właśnie dzieje się w otoczeniu.

Ze względu na powyższą interpretację kariery stwarzanie pracownikom szerokich możliwości rozwoju zawodowego może przynosić firmie wymierne korzyści, a mianowicie tworzyć atmosferę satysfakcji i zadowolenia z pracy, wpływać na efektywność jej funkcjonowania, a także stabilizować zatrudnienie, szczególnie wśród zdolnych, kreatywnych i doświadczonych pracowników.

Celem niniejszego artykułu jest wskazanie istotnych różnic w podejściu zarówno do życia, jak i do własnej kariery zawodowej, wśród przedstawicieli pokolenia X i Y, a w szczególności prezentacja wyników badań opinii pracowników dolnośląskich przedsiębiorstw oraz studentów piątego roku UE we Wrocławiu, dotyczących prezentowanego zagadnienia. Artykuł oparty jest na studiach literaturowych oraz na badaniach ankietowych i wywiadach bezpośrednich.

2. Charakterystyka pokolenia X i Y

Po raz pierwszy na rynku pracy mamy do czynienia z silną dywersyfikacją grup wiekowych, co rodzi znaczne różnice pokoleniowe, występujące także w przejawianych postawach wobec pracy i kariery zawodowej. W Polsce główna linia podziału między pokoleniami znajduje się między urodzonymi przed 1980 rokiem i po nim. Jednakże nie są to grupy jednorodne, a mianowicie w pierwszej nich wyróżnia się pokolenie 50+ i pierwsze pokolenie polskiego kapitalizmu – tzw. poko-

lenie X, a drugą grupę stanowią młodzi ludzie z tzw. niepokornego pokolenia Y [Zagórowska 2012, s.15].

Przedstawiciele pokolenia 50+ charakteryzuje między innymi mała mobilność zawodowa i geograficzna, są oni zwolennikami tradycyjnej kariery, realizowanej najlepiej w jednej firmie, mają znaczne trudności z określaniem swoich oczekiwań oraz nie do końca akceptują media społecznościowe. Dla pokolenia X praca stanowi wartość samą w sobie, potrafią oni cierpliwie czekać na awans czy podwyżkę. Wiedzą też, że zmiana pracy to jest konieczność, a szkolenia umożliwiają stabilizację zatrudnienia. Natomiast pokolenie Y często określane jest jako roszczeniowe i przeceniające swoje umiejętności. Wysoko ceni sobie pracę, która stanowi dla niego realizację pasji i zainteresowań oraz umożliwia dalszy rozwój, a także życie prywatne i zachowanie równowagi praca–życie (tab. 1).

Tabela 1. Podstawowe różnice w postawach wobec pracy pokolenia X i Y

Pokolenia i ich wartości	Pokolenie X	Pokolenie Y
Cecha dominująca	Sceptycyzm, pesymiści pozbawieni złudzeń.	Realizm, ciekawość świata, poczucie wolności.
Charakterystyka	Zainteresowanie innowacyjnością i wyzwaniem przedsiębiorstwa, ale w oparciu o twarde dane; lojalni wobec pracodawcy, często pracowolnicy, duża etyka pracy, nie bardzo pewni siebie i swojej wartości, nie lubią hierarchii, ale uznają autorytet przełożonych, potrzebują wsparcia zespołów i poczucia przydatności.	Zamknięcie w świecie różnorodnych mediów i eksperymentalnego uczenia się, wysoka świadomość swojej wartości, duża podzielność uwagi, mniej lojalni wobec pracodawcy, często nie uznają autorytetu przełożonego – liczą się jego kompetencje, oczekują elastyczności w pracy.
Cel kariery	Potrafią cierpliwie czekać na awans czy podwyżkę, kariera „przenośna”.	Oczekiwanie szybkiej kariery, kariery równoległe, kariery bez granic.
Oczekiwana gratyfikacja	Motywację czerpią z poczucia satysfakcji i zadowolenia z pracy, wysokiej pozycji i prestiżu.	Szybko, dobrze płatna praca, oczekiwania dotyczące rozwoju, kreatywności i otwartości w pracy.
Równowaga praca – życie	Potrzeba równowagi, ale dopiero na emeryturze, często występuje pracowolizm i wypalenie zawodowe.	Praca nie jest wszystkim, duża potrzeba elastyczności i równowagi praca – życie.
Zmiana pracy	Jest koniecznością, lęk przed utratą osiągniętych pozycji.	Jest codziennością – duża mobilność zawodowa, łatwość adaptacji otwartość na zmiany.
Szkolenia i rozwój	Szkolenia traktowane jako kotwica zatrudnienia.	Kształcenie ustawiczne jest sposobem na życie.

Źródło: opracowano na podstawie [Czapiński 2012; Fazlagić 2008; Zagórowska 2012, s. 16-17; Weroniczak 2010, s. 40-42].

Młodzi ludzie w Polsce – w porównaniu z pokoleniem X – znacznie bardziej cenią wykształcenie, interesującą pracę, duże pieniądze oraz barwne i ciekawe życie.

Stanowią generację bardziej wyrazistą, są wymagający, a filarami ich wewnętrznego świata są – z jednej strony – wartości osobiste i afiliacyjne (szczęście, miłość, przyjaźń, życie rodzinne), z drugiej zaś – praca traktowana jako warunek udanego (tj. dostatecznego, przyjemnego, ciekawego) życia i jako źródło osobistych satysfakcji. Słabiej czują się związani z tradycyjnymi wspólnotami (religią, narodem), ale równocześnie silnie odczuwają potrzebę wspólnoty między sobą [Boni 2011, s. 40-41].

3. Prezentacja wyników badań

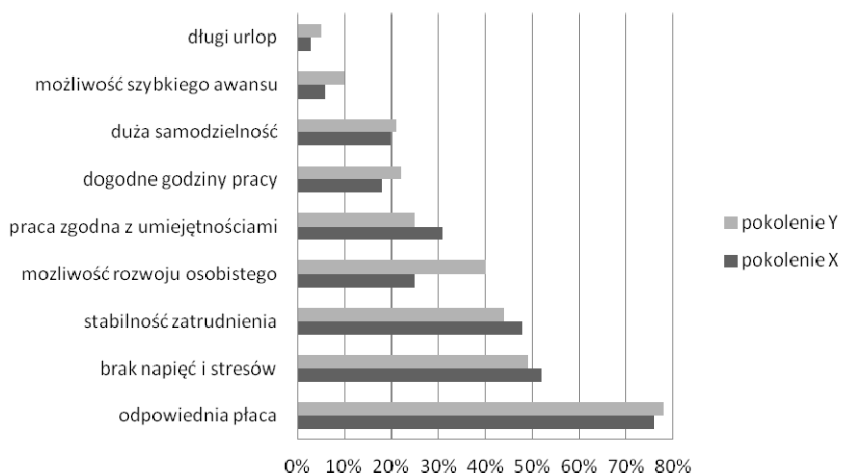
Polska generacja Y nie różni się zasadniczo od swoich rówieśników w Stanach Zjednoczonych czy w Europie Zachodniej¹. Jak wynika z prowadzonych badań dotyczących nateżenia najważniejszych cech charakterystycznych dla generacji Y w Polsce, w 10 na 11 cech pokolenia *millennials* jego polscy reprezentanci są tacy sami, jak ich zagraniczni rówieśnicy, z wyjątkiem mniejszej gotowości do zmiany pracy czy miejsca zamieszkania. Badaniami objęto takie cechy, jak:

- korzystanie z mediów i nowych technologii,
- oczekiwanie konkretnych rezultatów,
- idea work-life balance,
- łatwość adaptacji i otwartość na zmiany,
- oczekiwania wobec pracodawcy,
- znaczenie edukacji/wykształcenia,
- oczekiwanie elastyczności w pracy,
- świadomość swojej wartości na rynku pracy,
- korzystanie z wielu urzędzeń jednocześnie,
- oczekiwanie szybkiej kariery,
- mobilność, gotowość do zmiany pracy [Aroganci z generacji Y... 2012, s. 10].

Powyższe dane potwierdzają również wyniki badań zaprezentowane w Raporcie „Młodzi 2011” [Boni 2011].

Przedstawiciele pokolenia Y często marzą o uzyskaniu szybkiego awansu i o bardziej błyskotliwej karierze niż ich rodziców. Ponadto oczekują pracy, która gwarantowałaby im większą niezależność, długi urlop czy dogodne godziny pracy (presja na stanowiska kierownicze i zakładanie własnego biznesu). Bardzo ważne znaczenie ma dla nich możliwość rozwoju osobistego. Natomiast nie zauważa się generacyjnych różnic w stosunku do pozostałych oczekiwań zawodowych – zarówno dla pokolenia X, jak i dla pokolenia Y najbardziej liczą się wynagrodzenie, brak napięć i stresów, stabilność zatrudnienia oraz duża samodzielność (rys. 1).

¹ Zaprezentowany zestaw cech wśród przedstawicieli polskiej generacji Y to wynik badania „Generacja Y w pracy”, przeprowadzonego przez firmę doradczo-szkoleniową GM Solutions na przełomie maja i czerwca 2011 roku wśród studentów ośmiu uczelni wyższych (zarówno państwowych, jak i prywatnych) w Warszawie, Krakowie i Nowym Sączu [Aroganci z generacji Y... 2012, s. 10].



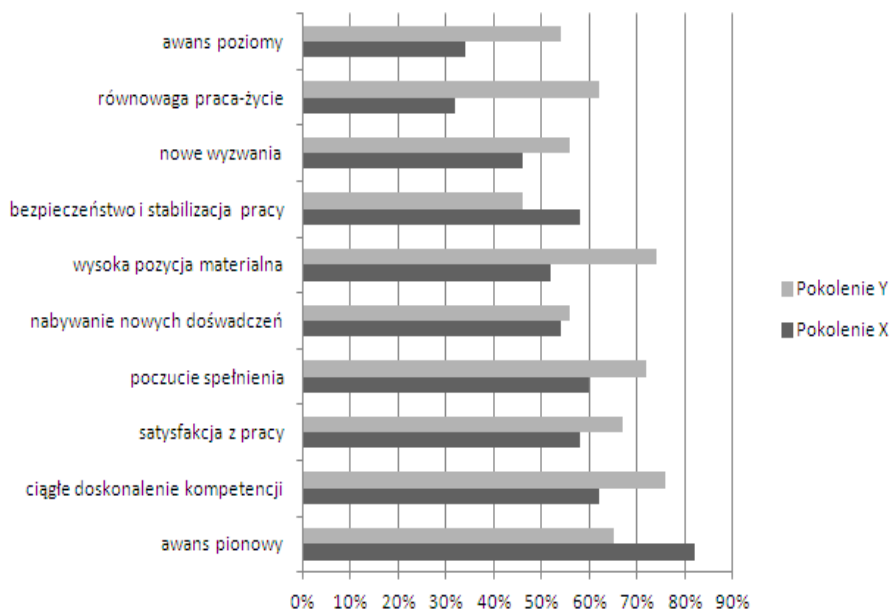
Rys. 1. Sprawy najważniejsze w pracy zawodowej dla pokolenia X i Y

Źródło: opracowano na podstawie [Boni 2011, s. 21].

Przejawiane oczekiwania wobec pracy przedstawicieli pokolenia Y wskazują w większości na preferowanie nowego podejścia do kariery zawodowej i aktywnego dążenia do wzmocnienia swojej pozycji na trudnym rynku pracy. Jednakże zdarzają się sytuacje, kiedy rozbudzone aspiracje młodych, dobrze wykształconych ludzi przejawiają się w małej aktywności na rynku pracy lub też w niedostrzeganiu konieczności elastycznego podejścia do własnej kariery zawodowej.

Autorka przeprowadziła pilotażowe badania ankietowe i wywiady bezpośrednie dotyczące podejścia do kariery zawodowej wśród przedstawicieli pokolenia X (pracowników dolnośląskich firm) i pokolenia Y (studentów V roku Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu)². Ze względów edytorskich zaprezentowano jedynie wycinek badań, związany bezpośrednio z tematyką niniejszego artykułu. Badania przeprowadzane były w ostatnim kwartale 2010 i w roku 2011, a udział w nich wzięło 124 pracowników z przedsiębiorstw Dolnego Śląska (do pokolenia X – z przedziału wiekowego powyżej 36 lat – należało 56 osób). Jak pokazują wyniki, 82% badanych karierę zawodową utożsamia przede wszystkim z awansem pionowym i dążeniem do zajmowania coraz wyższych stanowisk w organizacji, a ponad połowa oczekuje wysokiej pozycji materialnej, bezpieczeństwa i stabilizacji pracy, co jest typowym przejawem podejścia tradycyjnego do kształtowania kariery zawodowej.

² Badania podstawowe przeprowadzane były w ostatnim kwartale roku 2010 i w roku 2011, a udział w nich wzięło 124 pracowników z przedsiębiorstw Dolnego Śląska, z czego do pokolenia X należało 56 osób. Do porównania wykorzystano wyniki badania opinii studentów V roku studiów dziennych na Wydziale Zarządzania, Informatyki i Finansów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (badanie przeprowadzono w lutym 2011 roku, a objęto nim 78 osób, z których 30% posiadało już pierwsze doświadczenia zawodowe).



Rys. 2. Podejście przedstawicieli pokolenia X i Y do kariery zawodowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych i wywiadów bezpośrednich.

Zauważa się również symptomy nowego sposobu myślenia o karierze wśród przedstawicieli pokolenia X, ponieważ dla 62% respondentów kariera zawodowa to ciągły proces doskonalenia swoich kompetencji, dla 58% – osiąganie satysfakcji i zadowolenia z pracy, dla 32% – nabywanie nowych doświadczeń oraz dążenie do zachowania równowagi między pracą zawodową a życiem osobistym (rys. 2).

Nieco odmienne podejście do kariery zawodowej prezentują badani przedstawiciele pokolenia Y. W pierwszej kolejności stawiają oni na ciągłe doskonalenie swoich kompetencji jako warunek udanej kariery – 76%, następnie na możliwość samorealizacji i poczucie spełnienia poprzez pracę (72%) oraz osiągnięcie satysfakcji i zadowolenia z pracy (67%). Ponad 60% badanych widzi również potrzebę zachowania równowagi praca-życie. Oczywiście nie bez znaczenia są dla nich takie wyznaczniki kariery, jak: wysoka pozycja materialna czy awans pionowy, jednakże nie kosztem tak wielkiego wyrzeczenia się i wysiłku, jaki gotowi byli ponieść ich starsi koledzy czy rodzice.

W wywiadach bezpośrednich badani studenci wykazali się dużą dojrzałością i odpowiedzialnością. Ponad 70% miała już jasno sformułowane cele życiowe i zawodowe, w swoich decyzjach kierowali się wyznaczonymi priorytetami, w tym konsekwencją w działaniach. Często określali siebie jako jednostki otwarte na nowe i trudne wy-

zwania i doświadczenia, a zdecydowana większość potwierdziła dużą potrzebę zachowania swobody i wolności, co przejawiało się w deklaracjach poszukiwania pracy bardziej elastycznej, dającej możliwości realizacji także pasji pozazawodowych.

4. Podsumowanie

W dzisiejszej rzeczywistości współpraca międzypokoleniowa to konieczność i niezbędny warunek powodzenia każdej organizacji, na rynku pracy obserwujemy bowiem zderzenie się przynajmniej trzech pokoleń (tj. 50+, X i Y). Stanowi to duże wyzwanie dla menedżerów (w większości przedstawicieli pokolenia X), którzy muszą w taki sposób kierować zasobami ludzkimi, aby jak najlepiej dostosować się do potrzeb pracowników nowej generacji.

Według J. Czapińskiego pojawia się często tzw. mur niezrozumienia między starym pokoleniem a nową rzeczywistością. Ponadto w Polsce dominuje też silna krytyka podwładnych ze strony przełożonych, poprzez ciągłe wytykanie im błędów, porażek, demonstrowanie swojej wyższości, co skutkuje najczęściej „zabijaniem” motywacji i kreatywności wśród pracowników [Czapiński 2012, s. 22]. Trzeba pamiętać o tym, że młodzi specjaliści z pokolenia Y mogą w przyszłości decydować o przewadze konkurencyjnej danej firmy, a także okazać się bardzo wartościowymi pracownikami. Umiejętności przywódcze, kontrola czy tworzenie dobrej atmosfery w pracy stanowią jedynie wstępne warunki powodzenia działań kadry zarządzającej. Należy poważnie myśleć o zwiększeniu wśród tej kadry wiedzy i umiejętności w sferze zarządzania różnorodnością i zarządzania pokoleniowego, gdyż w przeciwnym razie są małe szanse na to, by organizacji udało się skutecznie zarządzać zaangażowaniem zróżnicowanych wiekowo pracowników.

Dla pokolenia Y relacja przełożony – podwładny już z samego założenia jest bardzo nieformalna. Dlatego też zarówno kierowanie zespołem, jak i bycie jednocześnie „graczem zespołowym” stanowi dla obecnych kierowników nie lada wyzwanie. „Przedstawiciele pokolenia Y szanują tych, którzy doceniają ich za to, kim są teraz, i za to, kim chcą być” – przekonuje Peter Sheahan, amerykański ekspert specjalizujący się w badaniu generacji Y. Trzeba więc podjąć działania zmierzające do wypracowania najlepszych metod rekrutacji, monitorowania i motywowania pracowników z generacji Y [Flazgalić 2008, s.7-11].

Organizacje, które chcą najlepiej wykorzystać możliwości i atuty pracowników nowej generacji, powinny w znacznym stopniu zmienić swoje dotychczasowe praktyki. Otóż już na etapie doboru pracowników należałoby oddzielić autokreację i wiedzę internetową od rzeczywistych umiejętności kandydatów, a następnie stworzyć takie środowisko pracy, aby młody człowiek w firmie czuł się potrzebny, doceniony i miał szansę dalszego rozwoju. Pracownicy muszą czuć, że mają możliwość ciągłego doskonalenia się, ale też nie bez znaczenia jest dla nich sprawiedliwe powiązanie efektów pracy z uzyskiwanym poziomem wynagrodzenia. Należy

pamiętać, że pokolenie Y pracuje z dużą pasją i zaangażowaniem, wnosząc do firmy kreatywność, elastyczność, twórczość, oraz – co bardzo istotne – nie boi się podejmować ryzyka. Tak więc stworzenie partnerskich relacji, możliwość swobodnego wypowiedzania się oraz nagradzanie pożądanego zachowań to jeden z dobrych sposobów na zatrzymanie wartościowych przedstawicieli generacji Y w firmie i zapewnienie dobrej współpracy międzypokoleniowej.

Jak wynika z przeprowadzonych badań, studenci ostatniego roku studiów w większości przejawiają nowoczesne podejście do własnej kariery zawodowej. Chcą angażować się w pracę, która naprawdę ich interesuje, daje zarazem poczucie odpowiedzialności i zadowolenia, ale też wiąże się z nowymi wyzwaniami i jednocześnie pozwala na zachowanie równowagi praca–życie. Można powiedzieć, że badana grupa to typowi reprezentanci pokolenia Y, właściwie pojmujący nowe realia i zdający sobie sprawę z tego, że sami muszą decydować o własnym losie i ponoszą za to odpowiedzialność.

Natomiast badani przedstawiciele pokolenia X to w większości tradycjoniści, którzy powoli adaptują się do nowych uwarunkowań i trudnych realiów panujących na obecnym rynku pracy. Bojąc się utraty wypracowanych pozycji, stanowisk czy pracy, zaczynają dostrzegać konieczność ciągłego doskonalenia się i rozwoju oraz nieuchronność zmiany miejsca pracy czy wykonywanego dotychczas zawodu.

Należy mieć świadomość tego, iż różnice wynikające z wielopokoleniowości nie powinny być postrzegane w jedynie w kategoriach zagrożeń lub potencjalnych źródeł konfliktów, lecz właściwie wykorzystane mogą przyczynić się do wzrostu efektywności pracy i większej kreatywności pracowników, a co za tym idzie – do szeroko rozumianego sukcesu.

Ponadto umiejętne zarządzanie zespołami wielopokoleniowymi daje możliwość zatrzymania utalentowanych pracowników w różnym przedziale wiekowym i sprzyja większej elastyczności ich działań, a także stwarza możliwość efektywnego wykorzystania starszych, doświadczonych pracowników między innymi w roli mentorów dla młodego pokolenia.

Literatura

Aroganci z generacji Y: niecierpliwi, pewni siebie, nieprzystosowani, Badanie GM Solutions, „Personel Plus” 2012, nr 3.

Biolos J., *Modele kariery XXI wieku*, Harvard Business School Press, Studio Emka, Warszawa 2006.

Boni M., *Raport Młodzi 2011*, KPRM, Warszawa 2011.

Borges N. i in., *Differences in motives between Millennials and Generation X medical students*, „Medical Education” 2010, no. 44.

Chester E., *Młodzi w pracy. Jak zadbać o pracowników pokolenia Y*, Helion, Gliwice 2007.

Czapiński J., *Zderzenie pokoleń*, „Polityka” 2012, nr 19.

Czapiński J., *Młodzi Polacy na progu dorosłości – czy dadzą sobie radę?*, Materiały konferencyjne, *Generacja Y – szansa czy konflikt*, GM Solutions, Warszawa 2012.

- Fazlagić J.A., *Edukacja dla modernizacji i rozwoju. III Kongres Obywatelski*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2008.
- Jabłońska G., *Pokolenie Y wyzwaniem dla pracodawcy*, <http://www.rynekpracy.pl/arttykul.php/>.
- Juchnowicz M., *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2009.
- Lanthaler W., Zugmann J., *Akcja Ja, nowy sposób myślenia o karierze*, Twigger, Warszawa 2000.
- Miś A., *Koncepcja rozwoju kariery zawodowej w organizacji*, UE, Kraków 2007.
- Miś A., *Generational identity in organizations. Challenges for Human Resources Management*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 224, Wydawnictwo UE, Wrocław 2011.
- Weroniczak L., *Człowiek w obliczu szybko dokonujących się zmian*, [w:] *Bo życie to nieustanny rozwój. Poradnik*, red. J. Majerowska, Wyd.Edustacja.pl, Poznań 2010.
- Zagórowska A., *Konflikt generacyjny wokół pracy*, [w:] *Perspektywy młodzieży. Młodzież w perspektywie. Region – Polska – Europa – Świat. Część I. Młodzież a edukacja i rynek pracy*, red. A. Zagórowska, Politechnika Opolska, Opole 2012.

APPROACH TO WORK AND PROFESSIONAL CAREER AMONG REPRESENTATIVES OF GENERATIONS X AND Y – SIMILARITIES AND DIFFERENCES

Summary: Nowadays managers are facing a great challenge, the issue of reconciling different generations of employees who exist together. The aim of the paper is to present the basic differences in attitude towards work and professional career representatives of generations X and Y. The study discusses author's survey research concerning an opinion of employees in Lower Silesia companies, as the representatives of generation X and students on the fifth year of UE in Wrocław – the representatives of generation Y, and also the results of research of other authors referring to this issue. The paper is based on literature studies, survey and personal interviews.

Keywords: generations X and Y, approach to work, professional career, research.