

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 454

**Ekonomika ochrony środowiska  
i ekoinnowacje**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Elżbieta Kożuchowska  
Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz  
Łamanie: Małgorzata Myszkowska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronach internetowych  
[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons  
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska  
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2016

**ISSN 1899-3192**  
**e-ISSN 2392-0041**  
**ISBN 978-83-7695-621-3**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:  
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław  
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: [econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)  
[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

Wstęp.....	9
------------	---

---

### Część 1. Współczesne problemy ekonomiki ochrony środowiska

---

<b>Anna Bisaga:</b> Zarządzanie funkcją środowiskową w rolnictwie – źródło nowych rent gospodarstw rolnych / The management of the environmental function in agriculture – the source of new pensions of agricultural households.....	13
<b>Zbigniew Brodziński, Katarzyna Brodzińska:</b> Uwarunkowania rozwoju rynku zielonych miejsc pracy na przykładzie podmiotów zajmujących się przetwórstwem biomasy na cele energetyczne / Conditions of green jobs market development based on the example of businesses processing biomass for energy purposes.....	22
<b>Agnieszka Ciechelska:</b> Analiza skuteczności i zrównoważenia polskiego systemu gospodarki odpadami komunalnymi / Analysis of the effectiveness and sustainability of the Polish municipal waste management system.....	31
<b>Ilisio Manuel de Jesus, Natalia Sławińska:</b> Kształtowanie się cen gruntów rolnych w Polsce na tle wybranych krajów Unii Europejskiej / Price formation of agricultural land in Poland on the background of selected countries of the European Union.....	45
<b>Anna Dubel:</b> Efektywność ekonomiczna inwestycji na obszarach szczególnego zagrożenia powodzią / Economic efficiency of investment on areas of special flood-related hazards.....	52
<b>Piotr Jeżowski:</b> Techniczne uwarunkowania rozwoju gospodarki niskoemisyjnej w Polsce / Technical conditions for development of the low emission economy.....	63
<b>Waldemar Kozłowski:</b> Ocena wskaźnikowa inwestycji infrastruktury wodno-kanalizacyjnej w aspekcie zrównoważonego rozwoju / Evaluation of investment ratio water supply and sewerage infrastructure in the context of sustainable development.....	79
<b>Barbara Kryk:</b> Rachunek korzyści ekologicznych z inwestycji termomodernizacyjnych na przykładzie spółdzielni mieszkaniowych województwa zachodniopomorskiego / Account of environmental benefits from thermo-modernization investment on the example of cooperative housing of West Pomeranian Voivodeship.....	92

<b>Łukasz Kuźmiński, Łukasz Szalata, Bogusław Fiedor, Jerzy Zwoździak:</b> Ocena zmienności ryzyka zagrożenia powodziowego w dorzeczu Odry na podstawie rozkładów półrocznych maksimum stanów wód / The rating of volatility of flood hazard risk in the basin of the Oder River based on biannual distributions of maximums of water levels.....	102
<b>Romuald Ogrodnik:</b> Wskaźniki efektywności działalności środowiskowej kopalń węgla kamiennego / Environmental performance indicators of hard coal mines.....	117
<b>Jarosław Pawłowski:</b> Zasadność ekoratingu samochodów osobowych / Ap- propriateness of eco-rating of passenger cars.....	131
<b>Anna Śliwińska:</b> Metodyka poszerzenia systemu i alokacji w ocenie cyklu życia procesów wielofunkcyjnych / System expansion and allocation methodology in a life cycle assessment of multi-functional processes.....	141

---

## **Część 2. Postęp techniczny a ekonomia środowiska oraz zasobów naturalnych**

---

<b>Sylwia Dziejcz:</b> Ekoinnowacyjne zachowania zakupowe klientów / Eco-in- novative purchasing behavior of customers.....	159
<b>Stanisław Famielec, Józefa Famielec:</b> Ekonomiczne i techniczne uwarunko- wania procesów spalania odpadów komunalnych / Economic and techni- cal determinants of municipal solid waste incineration.....	174
<b>Ryszard Jerzy Konieczny:</b> Zapotrzebowanie energetyczne wiatrowego aera- tora pulweryzacyjnego wody w warunkach Jeziora Rudnickiego Wielkie- go / Energy demand of wind-driven pulverising aerator under conditions of Lake Rudnickie Wielkie.....	186
<b>Małgorzata Rutkowska-Podolowska, Jolanta Pakulska:</b> Nakłady inwesty- cyjne na gospodarkę odpadami / Capital expenditure on waste management	196
<b>Małgorzata Rychlik, Bartosz Pieczaba, Karol Statkiewicz:</b> Nawilżanie po- wietrza w komorze pulsofluidalnej / Air humidification in the pulsed fluid bed.....	208

---

## **Część 3. Społeczne aspekty gospodarowania zasobami środowiska**

---

<b>Joanna Gajda:</b> Zarządzanie pracownikami pokolenia Y nowym wyzwaniem dla pracodawców / Sustainable management of Generation Y employees as a new challenge for employers.....	217
<b>Katarzyna Gryga:</b> Społeczna odpowiedzialność biznesu jako narzędzie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa górniczego / Corporate social responsibility as a tool of sustainable development in mining company ...	229

---

<b>Agnieszka Mikucka-Kowalczyk:</b> Działania społecznie odpowiedzialne podejmowane przez KGHM Polska Miedź SA a koncepcja zrównoważonego rozwoju / Socially responsible actions taken by KGHM Polska Miedź SA vs. the concept of sustainable development.....	239
<b>Sylwia Słupik:</b> Rola partycypacji społecznej w kreowaniu lokalnego zrównoważonego rozwoju / The role of public participation in the creation of local sustainable development .....	252

## Wstęp

Rozwój zrównoważony, a zwłaszcza implementacja opartej na nim strategii tworzy wiele wyzwań dla praktyki ochrony środowiska przyrodniczego i gospodarowania jego zasobami (w tym usługami). Pojawiają się one na wielu płaszczyznach, między innymi w postaci ekonomiki ochrony środowiska, którą uznać można za najwcześniejszą w polskiej literaturze, wywodzącą się jeszcze z sozologii, część badań nad nową proekologiczną strategią rozwoju społeczno-ekonomicznego, a także w formie studiów nad rolą postępu technicznego w ekonomii środowiska i zasobów naturalnych. Trzeci praktyczny wymiar problemów ochrony środowiska i korzystania ze środowiska przyrodniczego dotyczy – zyskującego na znaczeniu – aspektu społecznego. Powyższe grupy zagadnień pojawiły się w wielu opracowaniach przygotowanych i przedstawionych na konferencji.

Problemy ekonomiki ochrony środowiska przyrodniczego i gospodarowania jego zasobami przyjęły postać między innymi: (1) związków pomiędzy rolnictwem a środowiskiem przyrodniczym i gospodarowaniem glebą, (2) gospodarowania odpadami komunalnymi, (3) gospodarowania wodą i ściekami, (4) wyzwań niskiej emisji i termoizolacji budynków, (5) „zielonych” miejsc pracy, a także (6) zagrożonych inwestycji i ubezpieczeń ekologicznych czy (7) analizy wskaźników efektywności ekonomiczno-ekologicznej realizowanych przedsięwzięć.

Postęp techniczny jest kolejną, istotną płaszczyzną, na której pojawiają się i są rozwiązywane problemy praktyczne w zakresie ochrony środowiska przyrodniczego i użytkowania jego zasobów czy usług. Uczestnicy konferencji podjęli w tym zakresie między innymi takie zagadnienia, jak: (1) techniczne problemy gospodarowania odpadami, (2) techniczne wyzwania energetyki odnawialnej, a także: (3) ekoinnowacyjne zachowania konsumentów czy (4) ekoinnowacje w produkcji żywności.

Wymiar społeczny ochrony środowiska przyrodniczego i gospodarowania jego zasobami (w tym usługami) rozwija się szybko w ostatnich latach wraz ze zmianami w świadomości ekologicznej ludzi. Ta swoista „socjologia ekologiczna” pojawia się coraz częściej w badaniach naukowych i prezentowanych publikacjach. Wśród uczestników konferencji przyjęły one postać między innymi: (1) społecznej odpowiedzialności biznesu, (2) partycypacji obywatelskiej czy (3) ekologicznego zarządzania zespołami ludzkimi.

Zachęcając Czytelników do zapoznania się z przedstawionymi opracowaniami, wyrazić można dwa oczekiwania – interesującej lektury oraz nadziei, że ta niezwykle istotna, z punktu widzenia rozwoju zrównoważonego i trwałego, problematyka będzie się nadal szybko rozwijać, z korzyścią dla środowiska przyrodniczego i ludzkiej cywilizacji.

*Agnieszka Becla*

**Joanna Gajda**

Politechnika Częstochowska  
e-mail: joannagajda@vp.pl

---

## ZARZĄDZANIE PRACOWNIKAMI POKOLENIA Y NOWYM WYZWANIEM DLA PRACODAWCÓW

## SUSTAINABLE MANAGEMENT OF GENERATION Y EMPLOYEES AS A NEW CHALLENGE FOR EMPLOYERS

---

DOI: 10.15611/pn.2016.454.18

JEL Classification: M12

**Streszczenie:** W dobie gospodarki opartej na wiedzy największe szanse na zatrudnienie znajdują pracownicy o wysokim potencjale, czyli tacy, którzy mają dobre wykształcenie, znają języki obce oraz potrafią z powodzeniem posługiwać się nowymi technologiami. Z opinii polskich pracodawców wynika, że wszystkie te warunki spełniają przedstawiciele pokolenia Y. Jednak z uwagi na łatwo zauważalne wady pracowników młodej generacji, takie jak: niski poziom lojalności, brak pokory wobec autorytetu władzy, niezdolność do długotrwałej koncentracji, organizacje dotkliwie doświadczają trudności związanych z angażowaniem ich do pełnego wykorzystania własnego potencjału. W niniejszym artykule starano się odpowiedzieć na pytanie, jakim problemom będą musieli stawić czoło pracodawcy zarządzający tą grupą pracowników. W części teoretycznej artykułu zaprezentowano istotę zrównoważonego zarządzania personelem; scharakteryzowano cechy pokolenia Y na podstawie analizy literatury przedmiotu i opinii ekspertów; przeanalizowano wybrane problemy dotyczące zarządzania tą nietatwą generacją pracowników. W ostatniej części niniejszego opracowania zaprezentowano wyniki badania przeprowadzonego w 2013 roku w ramach projektu „Ucząca się organizacja 2.0”, realizowanego przez portal Interia.pl oraz Wszechnicę Uniwersytetu Jagiellońskiego. Celem badania było określenie oczekiwań i przekonań pracowników młodego pokolenia Y odnośnie do podejścia kadry zarządzającej do zatrudnionych osób i warunków pracy panujących w firmach branży IT.

**Słowa kluczowe:** pokolenie Y, potencjał pracy, zrównoważone zarządzanie pracownikami.

**Summary:** In the era of knowledge-based economy employees with high potential have the greatest chances for employment, that means those who have a good education, speak foreign languages and are able to successfully use new technologies. According to the opinion of Polish employers, all these conditions are met by the representatives of Generation Y. However, due to the easily noticeable flaws of employees of the younger generation, such as: low levels of loyalty, lack of humility in the face of authority, inability to concentrate on a long period of time, organizations are experiencing difficulties in encouraging them to use their full po-

tential. This article attempts to answer the question what problems the employers will have to face when managing this group of employees. In the theoretical part, the article presents the importance of sustainable personnel management; characterizes the features of Generation Y basing on the analysis of literature and expert opinion; analyzes selected issues concerning the management of this difficult generation of workers. The last part of the article presents the results of a study conducted in 2013 as a part of the "learning organization 2.0" project conducted by the portal Interia.pl and Jagiellonian University Wszechnica. The aim of the study was to determine the expectations and beliefs of the young Generation Y employees regarding the management's approach to employees and working conditions prevailing in IT companies.

**Keywords:** Generation Y, performance potential, sustainable personnel management.

## 1. Wstęp

We współczesnej rzeczywistości biznesowej słusznie funkcjonuje przekonanie, że kapitał ludzki należy postrzegać jako strategiczny zasób każdej organizacji. Ma on bowiem decydujący wpływ na osiąganie przewagi konkurencyjnej i nierzadko przesądza o zaistnieniu firmy czy też o jej upadłości. Wysoka rotacja personelu wywołuje wiele problemów związanych ze wzrostem kosztów rekrutacji, wprowadzeniem i osadzeniem kadry w realiach funkcjonowania firmy czy destabilizację życia organizacyjnego. Organizacje, chcąc uniknąć tego typu niepowodzeń, dokładają wszelkich starań, aby zachować stabilność kapitału ludzkiego, gdyż wiedzą, że utrata wartościowej kadry może w konsekwencji skutkować spadkiem reputacji firmy [Jurek 2014, s. 46]. W kontekście powyższych rozważań należy mieć świadomość faktu, że przedstawiciele młodego pokolenia przejawiający skłonność do częstej zmiany miejsca pracy mogą znacząco przyczynić się do wygenerowania problemów dla pracodawcy. W dobie gospodarki opartej na wiedzy wiele organizacji dokłada starań, aby pozyskać wartościowych przedstawicieli młodego pokolenia, którzy będą gotowi włożyć wysiłek w podejmowane działania mające na celu wzmocnienie pozycji konkurencyjnej firmy. Celem artykułu jest próba identyfikacji problemów dotyczących zarządzania potencjałem pracowników młodego pokolenia w oparciu o studia literaturowe i wyniki badań przeprowadzone w 2013 roku w ramach projektu „Ucząca się organizacja 2.0”, realizowanego przez portal Interia.pl oraz Wszechnicę Uniwersytetu Jagiellońskiego.

## 2. Charakterystyka pokolenia Y na podstawie analizy literatury i opinii ekspertów

Pokolenie, o którym mowa, to ludzie urodzeni w dwóch ostatnich dekadach XX wieku. Zmiany ustrojowe dokonujące się na przestrzeni minionych lat były jednym z czynników mających wpływ na kształtowanie się ich cech oraz potrzeb. Życie w systemie demokratycznym, w którym zaistniała możliwość nieograniczonego do-



stępu do wiedzy za sprawą Internetu, swobodnego wyrażania myśli, stało się dla przedstawicieli pokolenia Y atrakcyjne. Niejednokrotnie pokolenie Y nazywane jest pokoleniem Ja. Na pochodzenie tego określenia niewątpliwie ma wpływ model wychowania, którego istotą było budowanie u dziecka poczucia własnej wartości oraz przekonania, że ze względu na swoją wyjątkowość zasługuje na wszystko, co najlepsze. Sprawilo to, że pojawia się w ich przypadku przymus, aby osiągnąć spełnienie w każdej sferze życia. Pokolenie to ma też wiele słabych stron. Niecierpliwosc i chęć posiadania wszystkiego natychmiast są wyróżnikami ich stylu pracy [Lechowicz, Pikuła 2013, s. 18]. Pokolenie Y cechuje: brak pokory, upadek relacji opartych na autorytetach, patrzenie na rzeczywistość przez pryzmat swoich potrzeb i osobistego komfortu, szybkie znudzenie tym, co początkowo wydawało się ciekawe, brak umiejętności przyjmowania konstruktywnej krytyki [Rosa 2013, s. 45]. Ich wadą jest także niechęć do nawiązywania kontaktów interpersonalnych ze starszymi pracownikami, wynikająca z różnic w systemie wartości. Jednak charakteryzują się większą otwartością na kontakt z odmiennością kulturową dzięki znajomości języków obcych, „otwartym granicom” czy możliwości podejmowania zatrudnienia poza granicami naszego kraju. Prowadzą życie w dość szybkim tempie, przy czym zmiany nie traktują jako odstępstwa od normalnego stanu rzeczy, są przygotowani na stawienie czoła zmieniającej się sytuacji. Takie podejście do życia dokonuje się dzięki możliwości szybkiego przemieszczania się, umiejętności wykonywania wielu czynności w jednym czasie [Mazur-Wierzbicka 2015, s. 309]. Otaczają się gronem przyjaciół niekoniecznie pochodzących z tej samej miejscowości. Dzięki dostępowi do Internetu i globalnych zasobów przygotowani są do życia i działania w globalnej wiosce, potrafią nawiązywać przyjaźnie z osobami z całego świata. Należą do ludzi wyjątkowo mobilnych, chętnie podejmują się wyzwań związanych ze zmianą miejsca zamieszkania nawet w odległe zakątki kraju czy świata. Decyzje o wyjeździe za granicę są gotowi podejmować szybko, nie zawsze ze względów ekonomicznych [Kachniewska, Para 2014, s. 155].

Igreki to pokolenie, którego jednym z głównych, a zarazem najważniejszych doświadczeń jest doskonała znajomość nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych – szybkie zdobywanie potrzebnych informacji, tworzenie wirtualnych społeczności [Wawer 2013, s. 164]. Korzystanie z nowoczesnych technologii nie wywołuje u nich poczucia dyskomfortu, ponieważ od dzieciństwa ułatwiają im komunikowanie się z innymi ludźmi. Jak zauważają neurolodzy Small i Vorgan, nowa technologia staje się ich szóstym zmysłem, narzędziem, którego używają do poznawania świata zewnętrznego i wchodzenie z nim w interakcje. Ponadto nie odczuwają satysfakcji z umiejętności koncentrowania się na określonym zadaniu, ale ze zdolności łatwego przechodzenia od jednego do kolejnego działania [Kachniewska, Para 2014, s. 155].

Zabiegają o osobiste szczęście i przywiązują do niego szczególną wagę. Mniej koncentrują się wokół realizacji pomyślnej kariery zawodowej i osiągnięcia stabilizacji zawodowej, nie przejawiają zainteresowania uczestnictwem w „wyścigu szczy-

rów” i zaciętej rywalizacji. Wykazują troskę o zapewnienie równowagi między pracą a życiem pozazawodowym. Dopominają się o zwiększenie elastyczności w sferze zatrudnienia w odniesieniu do godzin pracy i wynagrodzenia, chcą pracować, ale nie bez wytchnienia i nie przez całe życie. Z uwagi na wysoką samoocenę odczuwają potrzebę przyznania im pierwszeństwa do nawiązania relacji z pracodawcą. Niekiedy zdarza się, że w prowadzonych negocjacjach odnośnie do warunków płacowych stawiają potencjalnemu pracodawcy wygórowane warunki, nieprzystające do relatywnej wartości posiadanych kompetencji i realiów rynku pracy [Smolbik-Jęczmień 2013, s. 229].

Powyższa charakterystyka pokolenia Y może stanowić przyczynek do podjęcia rozważań na temat zarządzania właśnie tą grupą pracowników, dostosowanego do ich oczekiwań, przy uwzględnieniu potrzeb firmy.

### 3. Zarządzanie pracownikami pokolenia Y

Współczesne warunki pracy charakteryzują się zwiększoną dynamiką w porównaniu z tymi z poprzednich dekad. Dziś wszystko dzieje się o wiele szybciej, zmianie podlegają niektóre wartości i standardy. Pokolenie Y nie przygląda się pracy przez pryzmat tego, co było udziałem ich poprzedników, reprezentuje odmienne potrzeby i oczekiwania wobec pracodawcy [Kosa 2016]. Zgodnie z opiniami ekspertów nowa generacja pracowników to zdolni i jednocześnie wymagający ludzie, którzy wiedzą, czego chcą. Trzeba uznać za fakt, że to właśnie Y są dominującą, choć nie najłatwiejszą, bo roszczeniową, siłą roboczą na rynku pracy.

O nich zwykło się mówić, że nie pozostają lojalni wobec pracodawcy, niechętnie podporządkowują się obowiązującym zasadom, a jeśli pracodawca nie sprosta ich oczekiwaniom, decydują się zrezygnować z pracy bez skrupułów. Firmy mające tego świadomość nie powinny podchodzić do nich lekceważąco, lecz szukać pomysłów na to, w jaki sposób ich przyciągnąć i zatrzymać w swoich szeregach [Pawłowska 2016]. A zatem pracownicy należący do tej grupy stanowią w chwili obecnej prawdziwe wyzwanie dla pracodawców, zatrudnienie ich wymaga bowiem zastosowania całego bogactwa nowych metod i środków [Kosa 2016]. Działy personalne poszukują odpowiedzi na wciąż nurtujące je pytanie – jak należy skutecznie wykorzystać potencjał osób zaliczanych do przedstawicieli nietłatwej generacji. Pomocna w znalezieniu odpowiedzi na to pytanie będzie zmiana podejścia kadry zarządzającej do zatrudnionych osób, wymagających specjalnego traktowania i warunków, w przeciwieństwie do pozostałych pokoleń.

Działy rekrutacji stoją przed wyzwaniem przygotowania strategii pozyskania kandydatów, począwszy od etapu rekrutacji i selekcji, a skończywszy na utrzymaniu wartościowych pracowników w dłuższym horyzoncie czasowym. Pozyskanie pracowników o dużym potencjale i wyjątkowych umiejętnościach zdecydowanie przekłada się na konkretne korzyści i pozycję firmy na rynku. Kluczem do sukcesu na płaszczyźnie rekrutacji pracowników jest precyzyjne dopasowanie osobowości

zawodowej kandydata do potrzeb firmy – typu prowadzonej działalności, posiadanej wizji i wartości, nastawienie na większy dialog z pracownikami młodego pokolenia.

W poszukiwaniu przydatnego do pracy kandydata spośród przedstawicieli pokolenia Y nie bez znaczenia pozostaje dobór właściwych kanałów rekrutacyjnych. Istnieje wiele możliwości, takich jak: profile i konkursy w mediach społecznościowych, direct search, programy ambasadorskie, ogłoszenia i reklamy w mediach. O wyborze narzędzi rekrutacyjnych decyduje w dużym stopniu budżet, jakim dysponuje pracodawca. Młodzi ludzie z pokolenia Y zainteresowani daną ofertą pracy w pierwszej kolejności gromadzą i analizują opinie na jej temat, które w przeważającej większości pochodzą od ich znajomych. Aby proces rekrutacji był skuteczny, niezbędne jest zaangażowanie własnych pracowników w proces pozyskiwania cennych kandydatów do pracy [Ścigler 2016]. W tym celu warto rozważyć możliwość opracowania programu polecenia znajomych do pracy. Z wdrożenia takiego programu wypływają trzy główne korzyści: podwyższenie jakości przygotowania potencjalnych pracowników do pełnienia określonych ról zawodowych, silniejsza identyfikacja obecnych pracowników z wartościami firmy, odpowiedzialność za kandydatów przez siebie poleconych. Dodatkowa zaleta polega na tym, że pracownicy będą czuli się o wiele lepiej w takiej firmie w której pracują ich znajomi. Ma to wpływ na obniżenie poziomu fluktuacji wśród pracowników [Sander 2016]. Należy także pamiętać o możliwości korzystania z usług profesjonalnych agencji zatrudnienia, które stanowią wsparcie nie do przecenienia przez wzgląd na znajomość rynku.

W tym miejscu wypada postawić pytanie – w jaki sposób skutecznie wykorzystać potencjał i umiejętności młodego pokolenia, którego reprezentantami są tzw. Igreci. Próby odpowiedzi na powyższe pytanie dostarczą dalsze rozważania.

Wśród ważnych cech charakteryzujących pokolenie Y należy wymienić otwartość umysłu i kreatywność. Zdolności te zwłaszcza w dzisiejszych czasach, naznaczonych dynamicznym rozwojem technologii, mogą okazać się dla pracodawców bezcenne. Dlatego też warto wyznaczać młodym pracownikom zadania, w trakcie realizacji których będą mogli wykazać się kreatywnością [Dębski 2016]. Co więcej, pracownik, który jest świadom swojej wartości, żywi przekonanie, że może dać z siebie więcej, i oczekuje interesujących zadań urastających do rangi wyzwań. Jest to trudna dla pracodawcy sytuacja choćby z dwóch powodów – po pierwsze, zatrudnił pracownika, który chce się rozwijać, dąży do podwyższania własnych kwalifikacji, po drugie, może to spowodować wystąpienie ryzyka jego utraty. Pokolenie Y nie przywiązuje się na stałe do jednego miejsca pracy, oznacza to, że nie odczuwa przywiązania do firmy, a pracodawca nie może liczyć na lojalność z jego strony. Skłania to do wniosku, że pracownik poszukuje szerszych możliwości w dążeniu do urzeczywistnienia drzemiącego w nim potencjału [Kmiotek, Piotrowska 2013, s. 109].

Pracowników pokolenia Y cechuje wiara we własne możliwości i optymistyczne patrzyenie na szanse znalezienia interesującego zajęcia. Spełnienie ich oczekiwań w tym względzie powinno być priorytetem dla współczesnej firmy. Powinny one poszukiwać skutecznych sposobów pobudzania ich zaangażowania do działania

i nauki w celu efektywnego wykonywania zadań oraz zwiększania własnego potencjału intelektualnego. Ważne jest, aby młodzi pracownicy mieli świadomość, że są dopiero na początku drogi zdobywania doświadczeń zawodowych, a ich dalszy rozwój zawodowy zależy od własnego wkładu pracy.

Zwykle przedstawiciele pokolenia Y są wysoko oceniani za posiadanie unikalnych umiejętności, które mogą przysłużyć się rozwojowi firmy, pod warunkiem że zostaną należycie zagospodarowane. Dali się poznać właścicielom firm ze swojej wielozadaniowości, umiejętności szybkiego uczenia się. Ich system motywacyjny sprowadza się do koncentracji uwagi na wynikach, wobec tego ich miarą powinien być rezultat, a nie proces, w trakcie którego uzyskuje się satysfakcjonujący rezultat. A zatem pracodawcy powinni zbudować taki system motywowania, w którym zaistnieje możliwość otrzymania nagrody tuż po działaniu ocenionym pozytywnie. Młodzi pracownicy potrzebują ciągłej i skutecznej stymulacji. Powinni oni dostrzegać, że w firmie dzieje się coś dobrego, z czego będą mogli czerpać korzyści w postaci zadowolenia ze swoich działań, a co za tym idzie – zyskać pewność siebie. Wśród głównych powodów zatrudnienia w konkretnej firmie może być okazja do rozwoju, dobra zmiana, nawiązanie współpracy z innymi w celu wzbogacenia własnego doświadczenia zawodowego. Jeśli organizacja nie dołoży wszelkich starań, aby zagwarantować oczekiwane warunki pracy, młodzi ludzie nie zawahają się przed przejściem do konkurencji [Rynkiewicz 2014, s. 131].

Pracownicy reprezentujący pokolenie Y potrafią wykazać się odpowiedzialnością w realizacji postawionych im zadań, pod warunkiem że szybko otrzymają informację zwrotną odnośnie do uzyskanych wyników. Cenią sobie wyzwania i elastyczność podejścia przełożonego. Pomimo iż cechują się wyjątkowo dobrą i przydatną znajomością nowoczesnych technologii informacyjnych w firmie, przypisują szczególne znaczenie bezpośrednim kontaktom na linii pracodawca – pracownik, zarówno w warunkach codziennej komunikacji, jak i na etapie podwyższania kwalifikacji zawodowych. Warto w tym miejscu dodać, że przedstawiciele pokolenia Y odczuwają chęć zaspokajania potrzeb wyższego rzędu, czyli osiągnięcia niezależności, posiadania siły sprawczej czy współdecydowania. Mogą być one realizowane przez stworzenie elastycznego systemu wynagrodzeń, które korzystnie oddziałuje na wzrost satysfakcji pracowników, a w ostatecznym rozrachunku przyczynia się do ukształtowania właściwych z punktu widzenia pracodawcy postaw i zachowań pracowniczych, prowadzących do oczekiwanego wzrostu produktywności oraz obniżenia poziomu absencji [Andrałojć, Ławrynowicz 2012, s. 53].

Firma powinna być skupiona na zagwarantowaniu przedstawicielom generacji Y pracy w zespole ze względu na posiadanie przez nich wyjątkowych cech, które wystarczy właściwie uaktywnić w odpowiedniej chwili, a to może prowadzić do wzrostu efektywności zespołu pracującego na rzecz firmy. Skoro pracownicy ci zakwalifikowani zostali do pokolenia „graczy zespołowych”, trzeba pamiętać, aby jasno określić ich rolę w zespole i zdefiniować w sposób zrozumiały cele. Dobrze pracują i realizują się w atmosferze o charakterze „zabawowym”, nie rozgraniczają bowiem,

w przeciwieństwie do starszych pokoleń, sytuacji zawodowych od przyjemnie spędzanego ze współpracownikami czasu. Natomiast znacznie przewyższają starszych pracowników pod wieloma względami, choćby takimi jak: wykształcenie, znajomość języków obcych, zdolność do wykorzystania w dowolnym miejscu i czasie nowoczesnych technologii, gotowość do swobodnego poruszania się w obszarach ściśle powiązanych z globalną gospodarką i różnorodnością kulturową. Przejawiane przez młodych ludzi umiejętności mogą zostać skutecznie wykorzystane w biznesie, jeśli tylko pracodawcy znajdą rozwiązania prowadzące do zmiany podejścia w kwestii zarządzania zasobami ludzkimi, zmiany kultury organizacyjnej, a zwłaszcza w jej najbardziej widocznej warstwie dotyczącej norm i wartości [Stachowska 2012, s. 38].

Wejście pokolenia Y na rynek pracy wymusza zmiany także w obszarze uczenia się. Reprezentują oni specyficzne preferencje co do stylu uczenia się, co sprawia, że zachodzi konieczność rezygnowania z tradycyjnego podejścia do nauczania. Ich doświadczenia nabywane w toku edukacji muszą być powiązane z doświadczeniami pozazawodowymi, ponieważ na co dzień korzystają z elektronicznych urządzeń przenośnych umożliwiających im pozostanie w stałym kontakcie z wieloma osobami jednocześnie, za pomocą których przesyłają sobie krótkie wiadomości. W związku z powyższym treści edukacyjne powinny być im przekazywane w małych porcjach, w jak najkrótszym czasie. Ważne jest, aby były zgodne z preferencjami i oczekiwaniami młodych ludzi. Muszą też wiedzieć, czego pracodawca od nich oczekuje w danej chwili, według jakich kryteriów będą poddani ocenie. Z punktu widzenia efektywnego zarządzania ich nauką i rozwojem w środowisku pracy należy im wyjaśnić, jaki będzie im potrzebny poziom wiedzy i umiejętności w danym czasie. Ze względu na swoje przyzwyczajenia związane z przekazywaniem innym osobom krótkich informacji, mają problemy z utrzymaniem koncentracji uwagi przez dłuższy czas. Skłania to do wniosku, aby nie angażować ich w obszerne programy edukacyjne. Pomimo iż uważają się za osoby niezależne, oczekują nie tylko informacji zwrotnej, ale i szybkiej porady. Lubią korzystać ze wsparcia mentorów i wiele wnoszą we wzajemne relacje [Lańkiewicz 2016].

#### **4. Analiza wyników badań empirycznych**

Prezentowane badania zostały przeprowadzone w 2013 roku w ramach projektu „Ucząca się organizacja 2.0”, realizowanego przez portal Interia.pl oraz Wszechnicę Uniwersytetu Jagiellońskiego.

W badaniu uczestniczyło ogółem 3491 pracowników przedsiębiorstw z branży IT reprezentujących trzy grupy wiekowe, ale na potrzeby tego artykułu zaprezentowano wyniki badań odnoszące się wyłącznie do przedstawicieli pokolenia Y. Liczebność próby ankietowanych pracowników pokolenia Y wynosiła 1152 osoby. Były one rekrutowane do badania na serwisach portalu Interia.pl; poproszono je o udzielenie odpowiedzi na pytania zawarte w kwestionariuszu ankiety. Celem ba-

dania było określenie oczekiwań i przekonań pracowników młodego pokolenia Y odnośnie do podejścia kadry zarządzającej do zatrudnionych osób i warunków pracy panujących w firmach branży IT.

Ankietowani mieli w pierwszej kolejności odpowiedzieć na pytanie, czy wykazują zadowolenie ze swojego miejsca pracy. Jedynie 5% respondentów deklaruje bardzo pozytywny stosunek do swojej pracy, a 18% pozytywny. Natomiast aż 35% ma do niej stosunek negatywny, 29% umiarkowany, a 12% badanych osób wskazuje na bardzo duże niezadowolenie z pracy.

Ankietowani pytani byli o to, czy myślą o karierze zawodowej, a jednocześnie dbają, by nie przesłaniała innych sfer życia – ponad połowa z nich, bo 51%, odpowiedziała twierdząco, a 41% osiągnęło umiarkowane wyniki. Tylko 7% spośród wszystkich respondentów w niskim stopniu koncentruje się na planowaniu własnego życia. Można zatem stwierdzić, że wśród przedstawicieli młodego pokolenia osiągniętych wysokie wyniki są osoby dokładające starań, aby praca nie zajmowała im czasu, który chcą poświęcić na inne rzeczy; rozmyślają o tym, jakie będą dalsze etapy ich kariery zawodowej; odrzuciliby atrakcyjną propozycję pracy, jeśli uniemożliwiłaby realizację ich pasji.

Kolejne pytanie, jakie skierowano do badanych, dotyczyło problemu zaangażowania w pracę. Znaczna część badanych, bo 42%, deklaruje inwestowanie w pracę dodatkowego wysiłku, aby spełniać oczekiwania na najwyższym poziomie, natomiast 16% deklaruje, że samodzielnie szuka ambitnych zadań i wkłada dużo wysiłku w ich realizację; 33% respondentów deklaruje, że dba o dobre wykonanie obowiązków, ale unika w pracy dodatkowego wysiłku. Może się to wiązać z przypisaną tej grupie dbałością o zachowanie równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym.

Wśród młodego pokolenia jest wysoki odsetek osób, które myślały w ciągu 6 miesięcy o odejściu z pracy. Taką możliwość rozważało 13% w związku z planowaniem swojego rozwoju zawodowego, a 4% ze względu na propozycję pracy w innym miejscu, natomiast w przypadku 51% respondentów dominującym powodem były zniechęcające warunki pracy.

W dalszej części badań skierowano uwagę respondentów na zadania, które motywują do inwestycji znaczących ilości czasu i wysiłku. Jak wskazują wyniki, mimo braku zewnętrznych nagród i nadzoru są to zadania pozwalające zdobyć umiejętności przydatne w kolejnej pracy, dające jasną informację zwrotną, pozwalające występować w roli eksperta, wielokrotnie wykonywane i znane, związane z zainteresowaniami, łatwe, przychodzące bez wysiłku.

W preferencjach pokolenia Y daje się zauważyć dwie tendencje – pierwsza wiąże się z koncentracją na uczeniu się i rozwoju, druga natomiast jest wyrazem swobodnego stosunku do pracy i niechęci do inwestowania nadmiernego wysiłku w zadania trudne, stanowiące wyzwanie. Równoczesne oddziaływanie tych sprzecznych tendencji może zwiększać nieprzewidywalność zachowania pracowników należących do młodego pokolenia. Wydawać by się mogło, że dysponują oni zarówno

potencjałem dużego zaangażowania się w pracę, jak i tendencją do wycofywania zaangażowania, gdy okazuje się ona frustrująca.

W dalszej części badań respondenci określali swoje preferencje odnośnie do dwóch przeciwstawnych sposobów pracy. Analizie poddano wymiary dotyczące sposobu wyznaczania, planowania, czasu trwania, czasu wykonania, różnorodności, nowości oraz grupowego czy indywidualnego wykonywania zadań. Jak wskazują wyniki, 44% badanych zdecydowanie preferuje styl zaplanowany, 26% młodego pokolenia opowiada się za realizacją zadań przydzielonych, 32% ankietowanych preferuje pracę zespołową, a 24% pracę indywidualną. Większość badanych (58%) preferuje zadania różnorodne, a tylko 12% powtarzalne. Zgodnie z oczekiwaniami przedstawiciele młodszego pokolenia rzadziej wskazują (10%) na zadania długofalowe, częściej natomiast na zadania dające szybko widoczne efekty (22%). Wśród pracowników reprezentujących pokolenie Y ponad połowa respondentów preferuje ocenę efektów pracy po jej zakończeniu, ale jest także duży odsetek osób niezdecydowanych lub preferujących obydwa typy zadań. Co drugi badany preferuje zadania z elastycznym czasem wykonania, a co czwarty z nieprzekraczalnymi terminami. Co interesujące, można zauważyć wzrost preferencji dla stosowania dobrze opanowanych umiejętności (55% wskazań), ale też uczenia się czegoś nowego (45% wskazań).

W badaniach uwzględniono także pytanie dotyczące ilości dostępnej informacji zwrotnej w stosunku do potrzeb, a także jej najczęstszych źródeł. Na podstawie analizy wyników badań można wywnioskować, że 18% respondentów otrzymuje zdecydowanie za mało informacji o tym, jak wykonują zadania w miejscu pracy, 29% uważa, że informacji zwrotnych jest raczej mało, ale 44% osób jest zdania, że otrzymuje tyle informacji, ile potrzebuje. Osobom badanym zależy w pierwszej kolejności na informacji zwrotnej od przełożonego (69%), dopiero na dalszy plan wysuwają się opinie współpracowników (45%) i klientów (41%).

Objętych badaniem młodych ludzi zapytano również o źródła wiedzy, niezbędnej do wykonywania pracy, czy jest ona w miejscu pracy łatwo dostępna, a także o to, w jakim stopniu osoby badane są gotowe do dzielenia się wiedzą z innymi. Okazuje się, że pokolenie Y częściej korzysta z pomocy współpracowników, przełożonych, a także wewnętrznych systemów przechowujących wiedzę. Dla 40% respondentów wiedza, której potrzebują w miejscu pracy, jest łatwo dostępna, 7% zdecydowanie nie ma łatwego dostępu do potrzebnej im wiedzy, 20% twierdzi, że raczej nie może skorzystać z wiedzy, natomiast 21% badanych nie jest tego pewne.

Dzielenie się wiedzą z innymi pracownikami na co dzień deklaruje 61% respondentów, 17% osób twierdzi, że raczej tego nie robi, 4% zdecydowanie nie wykazuje zainteresowania w tym kierunku, a 18% nie jest co do tego pewne. Można wywnioskować, że brak zaangażowania w dzielenie się wiedzą wynika z dwóch powodów: po pierwsze z postaw pracowników, po drugie osoby młodsze mają mniejszy zasób doświadczeń, którym mogą dzielić się z innymi.

Ostatnie z zagadnień branych pod uwagę w badaniu dotyczyło preferencji dla formy komunikacji w pracy. Badani poproszeni o wskazanie preferowanych form porozumiewania się z innymi wskazali rozmowę „twarzą w twarz” z jednym rozmówcą (62%), spotkania/zebrania (44%) oraz rozmowy telefoniczne (34%). Na dalszym miejscu uplasowały się: e-maile (31%), komunikatory (10%), Internet (6%). Jak wskazują wyniki, młode pokolenie korzysta na co dzień z tradycyjnych form komunikacyjnych w stopniu podstawowym, a nowoczesne narzędzia komunikacyjne mają w przypadku tej grupy badanych osób charakter uzupełniający.

Na podstawie przeprowadzonych badań można przyjąć, że pokolenie Y cechuje duża pewność siebie i poczucie własnej wartości na rynku pracy. Przedstawione wyniki badań pozwalają na wyprowadzenie następujących wniosków na temat specyfiki pokolenia Y:

- „Poświęcają uwagę wykonywanej pracy, ale są w mniejszym stopniu skłonni do inwestowania w nią wysiłku, co prawdopodobnie wynika z przywiązywania wagi do sfer pozazawodowych.
- Cenią w miejscu pracy wartości związane z uczeniem się, dobrą atmosferą i relacjami z innymi.
- Częściej myślą o odejściu z pracy z dwóch powodów: w związku z planowaniem rozwoju zawodowego, ze względu na propozycję pracy w innym miejscu (zniechęcające warunki pracy).
- Preferują uporządkowane środowisko pracy (zaplanowane działania, przydzielone zadania, praca indywidualna) z uwzględnieniem elementów dowolności (elastyczne terminy, ocena efektów pracy po jej zakończeniu).
- Są skłonni do pracy zespołowej, preferują krótkoterminowe zadania z szybko widocznymi efektami.
- Cenią informacje zwrotne od współpracowników i członków zespołu, ale na pierwszym miejscu stawiają opinię przełożonego.
- Do źródeł informacji potrzebnych w pracy zaliczają: przełożonych, współpracowników oraz wewnętrzne bazy wiedzy.
- Deklarują mniejsze zaangażowanie w dzielenie się wiedzą, co może wynikać z przejawianych postaw i mniejszego doświadczenia zawodowego.
- Są przywiązani do tradycyjnych narzędzi komunikacyjnych, choć także korzystają z komunikatorów internetowych” [[y-box.pl/download/download/id/2](http://y-box.pl/download/download/id/2)].

## 5. Zakończenie

Zarządzanie przedstawicielami pokolenia Y nie należy do zadań łatwych, stanowi wręcz wyzwanie dla właścicieli współczesnych organizacji, gdyż prezentują wobec nich postawę roszczeniową przejawiającą się w stawianiu wyższych wymagań odnośnie do warunków pracy niż ich starsi współpracownicy. Wymaga to zrozumienia systemu wyznawanych przez nich wartości i otwarcia się na dialog z tą niełatwą generacją pracowników. Kluczem do sukcesu już na etapie rekrutacji jest uzgodnie-



nie między firmą a pracownikiem wspólnych celów, wskazanie oczekiwań, których pracodawca nie może spełnić, oraz dopasowanie kandydata do specyfiki i charakteru organizacji. Cechy charakterystyczne tego pokolenia w świadomości pracodawców będą musiały stać się kluczowym elementem kształtującym podejście do kwestii zarządzania potencjałem drzemącym w tej grupie osób. Kadra kierownicza powinna być otwarta na potrzeby i predyspozycje pracowników reprezentujących pokolenie Y, aby wykorzystać ich naturalny potencjał do realizacji celów organizacji. Oczekiwania pokolenia Y wymuszają na pracodawcach zmiany w podejściu do motywowania ich na rzecz skutecznych działań. Oznacza to konieczność zapewnienia im atrakcyjnych warunków pracy, czyli odpowiedniego systemu motywacji i nagród oraz możliwości rozwoju. Skłaniać to będzie do kreatywnego poszukiwania sposobów na budowanie systemu motywowania, który poza wynagrodzeniem obejmowałby inne atrakcyjne narzędzia. Należy pamiętać, że dobrze zmotywowany pracownik do wykonywanej pracy jest bardziej z niej zadowolony. Dlatego też pracodawcy powinni dysponować także rozwiązaniami pozapłacowymi mającymi pozytywny wpływ na zaangażowanie pracowników, aby przysłużyło się zwiększeniu wyników finansowych organizacji oraz jej rozwojowi. Pokolenie Y odmienia spojrzenie na kształtowanie kariery zawodowej, wymagającej inwestowania w kształcenie ustawiczne ukierunkowane na rozwój młodego pokolenia, pogłębianie zdobytej wiedzy i poszerzanie umiejętności. Jest to niezbędne do wzmocnienia wartości firmy na bazie kapitału ludzkiego. Równie ważna jest zmiana podejścia do nauczania młodych ludzi. Edukacja tych osób powinna być dostosowana do potencjału, jakim one dysponują, i odbywać się przy zastosowaniu nowoczesnych technologii, środków i metod kształcenia. Takie podejście do edukacji młodego pokolenia znajduje uzasadnienie z uwagi na wyrobione przez nich przyzwyczajenia do aktywnego posługiwania się nowoczesnymi technologiami informacyjno-komunikacyjnymi. Ponadto organizacja powinna ułatwić im korzystanie z oferty rozwojowej zapewniającej dostęp do coachów i mentorów, których zadaniem jest sprawowanie opieki nad ścieżką kariery nowo zatrudnionych osób. Zaprezentowane powyżej działania stanowią niezbędny warunek powodzenia procesu zarządzania ukierunkowanego na optymalne wykorzystanie potencjału pracowników pokolenia Y.

## Literatura

- Andrałojć M., Ławrynowicz M., 2012, *Elastyczny system wynagrodzeń w motywowaniu pokolenia Y*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 5.
- Dębski K., *Zarządzanie pokoleniem Y wyzwaniem dla menedżerów*, <http://krystiandebki.pl/zarzadzanie-pokoleniem-y-czyli-tiramisu-tyraj-misiu> (1.06.2016).
- Jurek Ł., 2014, *(Nie)lojalność pracowników z pokolenia Y*, Management Sciences, nr 3.
- Kachniewska A., Para A., 2014, *Pokolenie Y na turystycznym rynku pracy*, Rozprawy Naukowe AWF we Wrocławiu, nr 45.

- Kmiotek K., Piotrowska N., 2013, *Absolwent jako potencjalny pracownik – korzyści i zagrożenia wiążące się z zatrudnieniem pokolenia Y*, *Modern Management Review*, nr 4.
- Kosa U., *Zarządzanie pracownikami pokolenia Y*, <http://nf.pl/manager/zarządzanie-pracownikami-pokolenia-y,,10308,147> (3.06.2016).
- Laškiewicz A., *Jak się uczyć Y-reki?*, [http://www.ipro-elearning.com/html/partners/vuca/jak\\_sie\\_ucza\\_y\\_reki.html](http://www.ipro-elearning.com/html/partners/vuca/jak_sie_ucza_y_reki.html) (3.06.2016).
- Lechowicz N., Pikuła D., 2013, *Determinanty kształtujące nowe pokolenia oraz ich implikacje dla współczesnego świata*, *Rynek – Społeczeństwo – Kultura*, nr 3.
- Mazur-Wierzbicka E., 2015, *Kompetencje pokolenia Y – wybrane aspekty*, *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego*, nr 39.
- Pawłowska M., *Nadchodzi generacja Y – młodzi, zdolni i nielojalni. Pracodawcy w strachu, bo nie są gotowi na ich przyjęcie*, [http://natemat.pl/6547,nadchodzi-generacja-y-młodzi-zdolni-i-nielojalni-pracodawcy-w-strachu-bo-nie-sa-gotowi-na-ich-przyjecie](http://natemat.pl/6547,nadchodzi-generacja-y-mlodzi-zdolni-i-nielojalni-pracodawcy-w-strachu-bo-nie-sa-gotowi-na-ich-przyjecie) (4.06.2016).
- Pokolenie Y: Potrzeby i nawyki wpływające na dzielenie się wiedzą*. Raport podsumowujący badania prowadzone w ramach projektu „Ucząca się organizacja 2.0”, realizowanego przez Portal Interia. Pl oraz Wszechnicę Uniwersytetu Jagiellońskiego, [y-box.pl/download/download/id/2](http://y-box.pl/download/download/id/2) (3.06.2016).
- Rosa G., 2013, *Wpływ różnic pokoleniowych na sposoby komunikacji Polaków*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, nr 747.
- Rynkiewicz D., 2014, *Rola pokolenia Y w tworzeniu innowacji otwartych*, *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, nr 4(34).
- Sander E., *Sprawdź, jak rekrutować osoby z pokolenia Y*, <http://nf.pl/manager/sprawdz-jak-rekrutowac-osoby-z-pokolenia-y,,47010,1> (1.06.2016).
- Smolbik-Jęczmień A., 2013, *Rozwój kariery zawodowej przedstawicieli pokolenia X i Y w warunkach gospodarki opartej na wiedzy*, *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, nr 36.
- Stachowska S., 2012, *Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Y wobec pracy i pracodawcy*, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 2.
- Stosik A., Leśniewska A., 2015, *Innowacyjne rozwiązania w zarządzaniu zasobami ludzkimi – perspektywa adaptacji i różnic pokoleniowych*, *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, nr 39.
- Ścigler J., *Jak wykorzystać potencjał pokolenia Y*, <http://nf.pl/manager/sprawdz-jak-wykorzystac-potencjal-pokolenia-y,,47229,39> (3.06.2016).
- Wawer M., 2013, *Edukacja pracowników pokolenia Y – nowe potrzeby i rozwiązania*, *Edukacja – Technika – Informatyka*, nr 4.