

**MŁODZI SPECJALIŚCI
Z PERSPEKTYWY KUJAWSKO-POMORSKICH
PRACODAWCÓW**

Raport z ekspertyzy

Listopad 2023



Zamawiający:

Wojewódzki Urząd Pracy w Toruniu

ul. Szosa Chełmińska 30/32

87-100 Toruń



Wykonawca:

dr Katarzyna Ludwikowska, dr hab. Renata Tomaszewska, prof. uczelni

Katedra Pedagogiki Pracy, Wydział Pedagogiki

Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy

u. J.K. Chodkiewicza 30

85-064 Bydgoszcz



UNIwersytet
KAZIMIERZA WIELKIEGO
W BYDGOSZCZY

SPIS TREŚCI

WPROWADZENIE	s. 3
1. MŁODZI SPECJALIŚCI Z PERSPEKTYWY KUJAWSKO-POMORSKICH PRACODAWCÓW – KONCEPCJA I ORGANIZACJA BADAŃ JAKOŚCIOWYCH	s. 7
2. MŁODZI SPECJALIŚCI W KONTEKŚCIE POTRZEBY ZARZĄDZANIA MULTIGENERACYJNEGO NA WSPÓŁCZESNYM RYNKU PRACY	s. 12
2.1. Cztery aktywne zawodowo pokolenia na rynku pracy: <i>Baby Boomers, X, Y i Z</i>	
2.2. Pokolenie Z – tajemnicza generacja, która wkracza w dorosłość i na rynek pracy	
2.3. Pokolenie Z – konteksty, uwarunkowania, sekrety	
2.4. Najmłodszy pracownicy. Próba charakterystyki w kontekście wybranych doniesień badawczych	
2.5. Zarządzanie różnorodnością wiekową elementem przewagi konkurencyjnej organizacji	
3. SPECJALISTKI I SPECJALIŚCI Z POKOLENIA Z W DOŚWIADCZENIACH PRACODAWCÓW Z WOJEWÓDZTWA KUJAWSKO-POMORSKIEGO. ANALIZA CASE STUDY	s. 103
3.1. Organizacje zatrudniające osoby z generacji Z na stanowiska wymagające specjalistycznych kwalifikacji	
3.2. Czynniki decydujące o uzyskaniu zatrudnienia oraz jego utrzymaniu	
3.3. Postawy organizacji wobec oczekiwań najmłodszych pracowników	
3.4. Portret specjalistek i specjalistów z perspektywy pracodawców	
3.5. Korzyści i wyzwania wynikające z posiadania zespołu młodych pracowników	
4. PRZYKŁADY DOBRYCH PRAKTYK, REKOMENDACJE, REFLEKSJE KOŃCOWE	s. 172
BIBLIOGRAFIA	s. 179
SPIS TABEL	s. 190
SPIS RYSUNKÓW	s. 191

WPROWADZENIE

Prezentowany raport pt. **Młodzi specjaliści z perspektywy kujawsko-pomorskich pracodawców** został przygotowany na zlecenie **Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Toruniu**. Jako kluczowa instytucja rynku pracy WUP zlecił ekspertyzę, za cel której przyjął **pozyskanie informacji o opiniach i postawach pracodawców wobec młodych pracowników**. Jest to zatem opracowanie prezentujące stanowisko organizacji/zakładów pracy działających w województwie.

Inspiracją do przygotowania niniejszego dokumentu była funkcjonująca w różnych opracowaniach naukowych, jak i w dotychczas powstałych doniesieniach empirycznych, niejednoznaczna ocena funkcjonowania na rynku pracy tzw. **pokolenia Z**, czyli najmłodszych pracowników. Jego przedstawiciele coraz liczniej współtworzą zasoby siły roboczej w Polsce, obok tzw. Baby Boomers, X i Y.

Wojewódzki Urząd Pracy w Toruniu uzyskał już częściowo obraz generacji Z na podstawie badania pt. *Analiza dostosowania oferty zawodowych szkół ponadpodstawowych (technika i szkoły branżowe) do zapotrzebowania rynku pracy w województwie kujawsko-pomorskim* przygotowanego przez Openfield Sp. z o. o. w listopadzie 2022 r. Wnioski z raportu końcowego nie były wówczas optymistyczne. Wynikało z nich, że absolwenci szkół ponadpodstawowych mają znaczące braki kompetencji miękkich i tzw. życiowych kompetencji; nie widzą potrzeby dalszego rozwoju; są w dużej mierze nastawieni na konsumpcję i duże zyski przy niewielkim wysiłku. Ponadto niechętnie podejmują pracę w wyuczonym zawodzie; uważają także, że to właśnie pracodawcy stawiają im zbyt wysokie wymagania.

Istotą prezentowanej ekspertyzy są dalsze, pogłębione badania poświęcone młodym specjalistom z pokolenia Z, o którym coraz więcej się mówi, ale wciąż wiemy jeszcze zbyt mało, aby zbudować jego pełną charakterystykę.

Prezentowany dokument powstał w poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie: **Jaki jest obraz młodego pracownika w opiniach pracodawców zatrudniających osoby młode na stanowiskach wymagających specjalistycznych kwalifikacji, z branż, w których potencjalnie młodość może być atutem?**

Podmiotem zleconych analiz są tzw. **młodzi specjaliści**, a podstawowym źródłem informacji dla niniejszej ekspertyzy są dane wtórne (opracowania analityczne, raporty badawcze, publikacje, projekty, przegląd stron internetowych) oraz poddany szczegółowej analizie jakościowej i interpretacji materiał zgromadzony w wyniku zastosowania metody case study.

Pod pojęciem 'młodzi specjaliści' Wojewódzki Urząd Pracy w Toruniu przyjął **osoby do 30 r. ż. zatrudnione przez kujawsko-pomorskich pracodawców na stanowiskach wymagających specjalistycznych kwalifikacji**. Celowym zabiegiem jest zawężenie analizy do branż, które są szczególnie kojarzone z młodymi pracownikami, np. **branża kreatywna** tworzona przez podmioty prowadzące działalność gospodarczą związaną z kulturą i technologią, łączące działalność artystyczną z przedsiębiorczością; **marketing, IT (ang. *information technology*), e-commerce (handel elektroniczny, e-handel), branże z zastosowaniem AI, czyli sztucznej inteligencji (ang. *artificial intelligence*)**.

Zagadnienia ekspertyzy dotyczą pięciu obszarów tematycznych, które zostały opracowane na podstawie 5 przykładów podmiotów gospodarczych spełniających powyższe kryteria. Zagadnienia te obejmują następujące wątki badawcze:

1. Organizacje zatrudniające osoby z generacji Z na stanowiska wymagające specjalistycznych kwalifikacji.
2. Czynniki decydujące o uzyskaniu zatrudnienia oraz jego utrzymaniu.
3. Postawy organizacji wobec oczekiwań najmłodszych pracowników.
4. Portret specjalistek i specjalistów z perspektywy pracodawców.
5. Korzyści i wyzwania wynikające z posiadania zespołu młodych pracowników.

Mamy nadzieję, że w raporcie znajdą Państwo informacje, które będą stanowić inspirację w rozważaniach na temat najmłodszych pracowników na rynku pracy, a jednocześnie inspirację do wdrażania zarządzania multigeneracyjnego.

Żywimy nadzieję, że ukazane wnioski i rekomendacje będą użyteczne w planowaniu zagadnień do dalszych badań dotyczących aktywności zawodowej osób młodych (m.in. w zakresie przyczyn bierności, zjawiska job hoppingu, postaw wobec miejsca pracy i wymagań pracodawców), a wskazane przykłady dobrych praktyk ułatwią wprowadzanie zmian w zakresie sposobu i organizacji pracy, aby połączyć potrzeby i oczekiwania najmłodszych pracowników z potrzebami i oczekiwaniami pracodawców z naszego województwa.

Tytułem wprowadzenia do prezentowanych treści posłużymy się słowami Sir Kena Robinsona oraz Lou Aronica, którzy w języku metafory piszą, że młodzi ludzie są wschodzącymi, rozwijającymi się 'roślinami'. Role 'ogrodników' pełnią różne osoby – nie tylko rodzice, opiekunowie, wychowawcy, nauczyciele, ale także pracodawcy.

„Większość żywych istot może rozkwiatać tylko w określonych warunkach, a związki pomiędzy istotami a środowiskiem, w którym żyją, są często wysoko wyspecjalizowane. Zdrowe rośliny czerpią składniki odżywcze ze swojego otoczenia. Jednocześnie ich obecność pomaga podtrzymać środowisko, od którego są uzależnione [...]. Farmerzy utrzymują się z upraw. Ale to nie oni sprawiają, że rośliny rosną. Nie łączą korzeni, nie przyklejają płatków ani nie kolorują owoców. Roślina rośnie sama. Farmerzy i ogrodnicy stwarzają warunki do wzrostu”¹.

¹ K. Robinson, L. Aronica, *Uchwycić Żywioł. O tym, jak znalezienie pasji zmienia wszystko*, Wyd. Element, Kraków 2012, s. 213.

1. MŁODZI SPECJALIŚCI Z PERSPEKTYWY KUJAWSKO-POMORSKICH PRACODAWCÓW – KONCEPCJA I ORGANIZACJA BADAŃ JAKOŚCIOWYCH

W badaniach społecznych nie istnieją prawie żadne bariery dotyczące przedmiotu badań, czyli tego kto lub co ma być poddawane badaniu. Mogą nim być indywidualne jednostki ludzkie; grupy społeczne; formalne organizacje społeczne; wszystkie wytwory istot społecznych lub ich zachowań, w tym interakcje społeczne rozumiane jako odrębna klasa tych wytworów².

Przedmiotem badań można uczynić wszystko to, co stanowi problem zarówno w działalności edukacyjnej, wychowawczej, produkcyjnej, usługowej, społecznej, politycznej, a w niej te osoby, przedmioty, obiekty, zjawiska i procesy, które kształtują organizację, struktury, motywacje, osobowość, wiedzę, postawy i doświadczenia konkretnych ludzi i grup społecznych³.

Prezentowane w dokumencie badania były skierowane do pracodawców z województwa kujawsko-pomorskiego na zlecenie Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Toruniu w dniach 18-30 października 2023 r. Prace nad ekspertyzą trwały w okresie wrzesień-listopad 2023 r.

Ich zakres obejmował zagadnienia, dzięki którym uzyskano obraz młodego pracownika specjalisty przedstawiony przez pracodawców. Były to zatem *badania jakościowe*. Ten typ badań zalicza się do 'miękkich', tj. przeprowadzanych za pomocą nieustrukturalizowanych metod i technik badawczych. Ich istotę upatruje się nie tyle w ustalaniu występujących między nimi powiązań przyczynowo-skutkowych, ile w rozumieniu i interpretacji zjawisk interesujących badacza. W badaniach jakościowych dużą uwagę przywiązuje się do analizy kontekstu sytuacyjnego poznawanych zjawisk i to w dwojakim wymiarze: jednostkowym i społecznym⁴.

² E. Babbie, *Podstawy nauk społecznych*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 115-117.

³ J. Apanowicz, *Metodologia nauk*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2003, s. 123.

⁴ M. Łobocki, *Wprowadzenie do metodologii badań pedagogicznych*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2007, s. 92-96.

Badania jakościowe nie konkurują z metodami ilościowymi w tym sensie, że nigdy ich nie zastąpią. Są po prostu inne i nadają się do badania innych aspektów, formułowania innych problemów i pytań badawczych. Analiza jakościowa może pomóc zrozumieć to, czego analiza ilościowa nie jest w stanie ukazać – i *vice versa*⁵.

Fundament empiryczny niniejszej ekspertyzy stanowią dwie metody/techniki badań: *desk research* oraz *case study*.

Autorki przybliżą istotę obu wskazanych w toku rozważań zaprezentowanych poniżej, ale już na ich wstępie należy zaznaczyć, że na gruncie nauki brakuje jedności w zaszeregowaniu tych dwóch zespołów czynności badawczych do grupy metody lub techniki. Różnica dotycząca klasyfikacji *desk research* oraz *case study* ma swe źródła nie tylko w specyfice metodologicznej poszczególnych nauk, ale związana jest także z przyjętym w danym projekcie badawczym paradygmatem oraz celem, w służbie którego zostały one zastosowane. W treści niniejszego dokumentu autorki będą posługiwały się terminami *desk research* oraz *case study* mając na myśli metody badawcze, jednocześnie w pełni akceptując stanowisko badaczy traktujących te dwa podejścia w kategoriach technik. Mając na uwadze powyższe, tym istotniejsze staje się przybliżenie *desk research* oraz *case study*, jak również zasadniczych tez empirycznych przyświecających realizacji prezentowanego przedsięwzięcia badawczego.

Termin *desk research* oznacza dosłownie ‘analizę danych zastanych’. Metoda ta polega na: „poszukiwaniu danych jakościowych lub ilościowych, które mogą być przydatne z punktu widzenia poruszanego tematu”⁶. Jest ona stosowana z powodzeniem zwłaszcza w naukach społecznych i ekonomicznych, jak również w branżach o charakterze wdrożeniowym, np. marketing. Jak podkreśla Zofia Bednarowska, sedno *desk research* (nazywanego także ‘badaniem zza biurka’) stanowi świadome, celowe poszukiwanie i wykorzystanie danych zastanych (wtórnych). *Desk research* nie jest jednak tożsamy: „z metaanalizą czy przeglądem naukowym literatury. Przegląd literatury (*state of art*) to jeden z rodzajów źródeł, które po starannej selekcji zostają analizowane”⁷.

⁵ M. Kostera, *Etnografia organizacji. Badania polskich firm i instytucji*, GWP, Sopot 2011, s. 9-10.

⁶ M. Makowska (red.), *Analiza danych zastanych*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2013, s. 18.

⁷ Z. Bednarowska, *Desk research – wykorzystanie potencjału danych zastanych w prowadzeniu badań marketingowych i społecznych*, Marketing i Rynek, 2015, nr 7, s. 18.

Desk research zakłada przeprowadzenie analizy możliwie wielostronnej i pogłębionej, w toku której źródło informacji stanowić mogą m.in. dane statystyczne, raporty (w tym raporty z badań naukowych), literatura przedmiotu, wypowiedzi ekspertów, jak również dokumenty, strony internetowe czy akty prawne. Zastosowanie *desk research*: „pozwała na szersze porównanie różnych wyników badania dotyczących tego samego lub podobnego obszaru badawczego, dzięki czemu istnieje możliwość wzbogacenia dotychczasowych mechanizmów wnioskowania”⁸.

Za istotną zaletę *desk research* uznaje się brak możliwości wpłynięcia badacza na przedmiot badania⁹. *Desk research* jest metodą ‘żywą’ – nie jest ona ostatecznie określona w czasie, nie ma jasno wyznaczonej fazy realizacji, a akt eksploracji danych staje się procesem i trwa zazwyczaj przez cały okres realizowania projektu badawczego¹⁰.

Rodowodu *case study* (przypadek, studium przypadku, metoda case’owa) należy z kolei poszukiwać w Harvard Business School, gdzie była ona stosowana jako praktyczna metoda nauczania¹¹. Dzięki swej skuteczności ewoluowała uzyskując ostatecznie nie tylko miano efektywnego podejścia dydaktycznego, ale także rangę metody badawczej. *Case study* polega na wnikliwym analizowaniu danego przypadku, w celu możliwie najdokładniejszego zobrazowania go. Na gruncie polskiej literatury przedmiotu można spotkać się z trzema podejściami do stosowania tego terminu:

1. „Przypadek, czyli case, to zjawisko badane lub analizowane, niezależnie od dyscypliny naukowej, która to zjawisko bada.
2. *Analiza przypadku, czyli case study*, to analiza zjawiska, opis zjawiska lub analiza opisu.
3. *Metoda analizy przypadku, czyli case study method*, to metoda służąca do konstrukcji sposobu analizowania przypadku”¹².

⁸ K. Błoński, E. Putek-Szeląg, *Wykorzystanie metody Propensity Score Matching w badaniach typu desk research*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2018, nr 525, s. 168.

⁹ E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2023, s. 341.

¹⁰ *Encyklopedia Zarządzania*, https://mfiles.pl/pl/index.php/Desk_research (dostęp: 12.10.2023 r.)

¹¹ P. Mielcarek, *Metoda case study w rozwoju teorii naukowych*, Organizacja i Kierowanie 2014, nr 1/(161), s. 106.

¹² A. Dańda, J. Lubecka, *Metodologia tworzenia case study*, Wyd. Wyższej Szkoły Europejskiej, Kraków 2010, s. 3.

Potencjał naukowy *case study* w części środowisk badawczych jest uznawany za dyskusyjny. Za główną przesłankę uzasadniającą to stanowisko uważa się brak możliwości przeniesienia zagadnień zdiagnozowanych w obszarze pojedynczego przypadku na szersze populacje. Jednocześnie rozwijanie teorii na podstawie kilku studiów przypadku uznawane jest za rzetelniejsze niż w sytuacji, gdy jest to czynione na podstawie pojedynczego przypadku. W związku z tym w przedmiotowym projekcie zastosowano *wielokrotne studium przypadku (multiple-case study)*. Podstawowej korzyści z jego zastosowania upatruje się w powtarzalności procedury badawczej i możliwości zestawienia wyników z różnych przypadków ze sobą¹³.

Replikacja dla potrzeb wielokrotnego studium przypadku przyjęła postać replikacji teoretycznej (polegającej na doborze odmiennych przypadków). Badaczki przeprowadziły pięć analiz *case study*, opierając się na założeniu, że dominujący w literaturze przedmiotu pogląd sugeruje przeprowadzenie od czterech do dziesięciu studiów przypadku, uznając to za liczbę wystarczającą do spełnienia warunków naukowości (możliwość rozwijania teorii naukowych)¹⁴.

Niniejsza ekspertyza zakładała synergię badań o charakterze pierwotnym (generowanie danych przy zastosowaniu *case study*) z badaniami wtórnymi (przetwarzanie danych pochodzących z istniejących źródeł – możliwe dzięki zastosowaniu *desk research*)¹⁵. Potencjał empiryczny *desk research* koresponduje z założeniami teoretycznymi *case study*. Zastosowanie tych metod w toku jednego projektu badawczego (jak miało to miejsce w opisywanym przedsięwzięciu) wymaga zorientowania wysiłków badaczy nie na analizie pojedynczego przypadku (jak sugerowałyby pierwotne założenia *case study*), lecz na poszukiwaniu odpowiedzi na osi sformułowanych problemów/postawionych pytań. Kategorią centralną staje się wówczas przyjęty w fazie wstępnej procesu badawczego zestaw problemów, a dane zgromadzone w toku zastosowania metod *desk research* oraz *case study* mają umożliwić badaczom sformułowanie zestawu obiektywnych, trafnych i rzetelnych hipotez, które następnie można objąć fazą testowania.

¹³ M. Ćwiklicki, K. Pilch, *Rygor metodologiczny wielokrotnego studium przypadku w badaniach marketingu miejsc*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 2018, nr 376, s. 25-26.

¹⁴ P. Wójcik, *Znaczenie studium przypadku jako metody badawczej w naukach o zarządzaniu*, E-mentor, 2013, nr 1(48), <http://www.e-mentor.cud.pl> (dostęp: 30.10.2023 r.).

¹⁵ *Encyklopedia Zarządzania*, https://mfiles.pl/pl/index.php/Desk_research (dostęp: 12.10.2023 r.).

W niniejszym projekcie wysiłki empiryczne skoncentrowane zostały na *case study* 5 podmiotów gospodarczych działających na terenie województwa kujawsko-pomorskiego, zatrudniających osoby młode do 30 r. ż. na stanowiskach wymagających specjalistycznych kwalifikacji oraz z branż kojarzonych z młodymi, np. branży kreatywnej, marketingu, IT, e-commerce, branże z zastosowaniem AI, itd.

Przeprowadzony dobór próby był warstwowy, celowo-losowy. W oparciu o kryteria wskazane przez Wojewódzki Urząd Pracy w Toruniu przygotowano listę największych podmiotów działających w województwie w powyższych branżach. Następnie dokonano losowań i skontaktowano się z wylosowanymi organizacjami. Konieczne było dokonanie kilku losowań, ponieważ wylosowane firmy, albo nie zgadzały się, często bez podania powodu, na przeprowadzenie badania, nie reagowały też na próbę nawiązania kontaktu, bądź informowały, że ze względu na negatywne doświadczenia z najmłodszymi pracownikami, celowo ich nie zatrudniają, stąd nie spełniają kryterium umożliwiającego *case study*.

Przeprowadzone badania jakościowe, jak zostało to już ujęte we 'Wprowadzeniu', dotyczyły rozpoznania następujących zagadnień: pracodawcy zatrudniający osoby z generacji Z na stanowiska wymagające specjalistycznych kwalifikacji; czynniki decydujące o uzyskaniu zatrudnienia oraz jego utrzymaniu; postawy organizacji wobec oczekiwań najmłodszych pracowników; portret specjalistek i specjalistów z perspektywy pracodawców; korzyści i wyzwania wynikające z posiadania zespołu młodych pracowników.

2. MŁODZI SPECJALIŚCI W KONTEKŚCIE POTRZEBY ZARZĄDZANIA MULTIGENERACYJNEGO NA WSPÓŁCZESNYM RYNKU PRACY

2.1. Cztery aktywne zawodowo pokolenia na rynku pracy: *Baby Boomers, X, Y i Z*

W nauce społecznej, jaką jest socjologia, pod nazwą *pokolenie* rozumie się: „ogół wszystkich należących do danego kręgu kulturowego osób w mniej więcej równym wieku, które na podstawie wspólnej sytuacji historyczno-społecznej mają podobne postawy, motywacje, oczekiwania, nastawienie do świata i systemy wartości”¹⁶. Anthony Giddens, uznawany za jednego z najważniejszych współczesnych socjologów, kategorię ‘pokolenie’ definiuje w następujący sposób: „To ogół jednostek urodzonych i żyjących w tym samym czasie. O przynależności do pokolenia decyduje nie tylko rok urodzenia, lecz także wspólnota doświadczeń kształtowanych przez konkretne społeczeństwo”¹⁷.

Pokolenia, określane także mianem *generacji*, definiuje się najczęściej na pięć sposobów: (1) jako ogniwo w ciągu genealogicznym, (2) ogniwo w ciągu kulturowym, (3) zbiór osób w zbliżonym wieku, (4) zbiór osób znajdujących się w poszczególnych fazach życia, (5) wspólnotę postaw i hierarchii wartości¹⁸.

Na strukturę demograficzną polskiego społeczeństwa składa się obecnie pięć pokoleń. Są to: *Tradycjoniści, Baby Boomers, X, Y i Z*.

Pierwsze ze wskazanych tworzą osoby urodzone pomiędzy 1922-1945 r., które przyszły na świat w latach wielkiego kryzysu gospodarczego XX w. oraz w czasie II wojny światowej. Osoby z tego pokolenia niemal przez cały okres swojej aktywności zawodowej funkcjonowały w warunkach gospodarki centralnie planowanej. Zdeterminowało to ich postawy wobec pracy zawodowej. W konsekwencji charakteryzowała ich lojalność

¹⁶ J. Wiktorowicz, I. Warwas, *Pokolenia na rynku pracy*, [w:] J. Wiktorowicz, I. Wawras, M. Kuba, E. Staszewska, P. Woszczyk, A. Stankiewicz, J. Kliombka-Jarzyna, *Pokolenia – co się zmienia?. Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 20.

¹⁷ A. Giddens, *Socjologia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 1084 za: J. Wiktorowicz, I. Wawras, M. Kuba, E. Staszewska, P. Woszczyk, A. Stankiewicz, J. Kliombka-Jarzyna, *Pokolenia...*, s. 20.

¹⁸ E. Kasprzak, R. Trocki, *Tajemnica różnorodności generacyjnej. Wiek czy ukryte wartości i motywacja?*, [w:] *Sekrety organizacji. Barwy codzienności*, red. R. Tomaszewska, Wyd. UKW, Bydgoszcz 2019, s. 194. Zob. też: A. Klimczuk, *Bariery i perspektywy integracji międzypokoleniowej we współczesnej Polsce*, [w:] *Jakość życia seniorów w XXI wieku z perspektywy polityki społecznej*, red. D. Kałuża, P. Szukalski, Wyd. Biblioteka, Łódź 2010, s. 92-107.

wobec pracodawcy, a z drugiej strony niechęć wobec zmiany miejsca pracy. To pokolenie w zdecydowanej większości nie jest już aktywne na rynku pracy¹⁹.

Analiza struktury zawodowej społeczności wskazuje natomiast na fakt, że o ile koegzystencja dwóch czy trzech pokoleń na rynku pracy jest zjawiskiem naturalnym, to w Polsce znajdujemy się w wyjątkowej sytuacji. Zasoby siły roboczej są bowiem tworzone aż przez cztery generacje. Należą do nich wskazane: *Baby Boomers*, X, Y i Z. Różnią się one między sobą wieloma cechami, w tym podejściem do pracy zawodowej, co jest dużym wyzwaniem dla pracodawców, zwłaszcza w perspektywie budowania zaangażowania, lojalności i przywiązania do danej organizacji. Analizowanie pracujących w ujęciu generacyjnym determinowane jest przede wszystkim dostępnością danych w założonych grupach wiekowych, zbieranych przez organy i jednostki administracji publicznej, a także ze źródeł administracyjnych. 'Zagadkę' stanowią szczególnie osoby młode, które dopiero stawiają swoje pierwsze kroki na rynku pracy, a zatem reprezentanci pokolenia Z²⁰.

Jako kryteria wyodrębnienia pokoleń pracowników badacze wskazują głównie różnice wieku, ale wspominają też o różnicach w: preferencjach kultury organizacyjnej; w postawach i wartościach; w obyciu z nowoczesnymi technologiami; w postawach wobec pracy zawodowej; w stosunku do pracodawców i współpracowników; a także w sposobie uczenia się i zdobywania wiedzy oraz w przejawianej motywacji do pracy²¹.

Tytułem wstępu do dalszych analiz wyjaśnić trzeba, że powyższe określenia – *Baby Boomers* X, Y, Z – są używane do zdefiniowania wskazanych generacji. W literaturze przedmiotu spotkać się jednak można z ich nazwami równoległymi, bądź zamiennymi. Większość z nich została zaprezentowana na poniższym rysunku:

¹⁹ M. Król, *Zmiany funkcjonowania rynku pracy a freelancing pokolenia Y*, [w:] *Funkcja personalna w przedsiębiorstwie. Zakres, pomiar realizacji, uwarunkowania*, red. M. Król, A. Warzecha, M. Zieliński, CeDeWu, Warszawa 2014, s. 100.

²⁰ W. Gierańczyk, *Pokolenia na rynku pracy*, [w:] *Zmiany demograficzne a rynek pracy i ubezpieczenia społeczne*, red. G. Uścińska, Z. Wiśniewski, Materiały z III Kongresu Demograficznego. Część 4, Rządowa Rada Ludnościowa, Główny Urząd Statystyczny, Polskie Towarzystwo Statystyczne, Warszawa 2022, s. 26-27.

²¹ E. Kasprzak, R. Trocki, *Tajemnica...*, s. 194-195. Zob. też: P. Kot, *Preferencje typu kultury organizacyjnej u przedstawicieli różnych generacji*, *Marketing i Rynek*, 2016, nr 2, s. 32-39; M. Baran, M. Kłós, *Pokolenie Y – prawdy i mity w kontekście zarządzania pokoleniami*, *Marketing i Rynek*, 2014, nr 5, s. 923-929; K. Wojtaszczyk, *Przynależność generacyjna jako determinanta postaw wobec pracy: stereotypy a rzeczywistość*, *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty*, 2016, nr 39(1), s. 29-40; B. Hysa, *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową*, *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie*, 2016, nr 97, s. 385-398; A. Smolbik-Jęczmień, *Rozwój kariery zawodowej przedstawicieli pokolenia X i Y w warunkach gospodarki opartej na wiedzy*, *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, 2016, nr 36, s. 228-238 i in.

Baby Boomers	<ul style="list-style-type: none"> • BB • pokolenie wyżu demograficznego • Generation Me • Boomers • Vietnam Generation • Pokolenie Weteranów (The Veterans) • Pokolenie Schwarzkopf • Pokolenie Dojrzałych (The Matures) • I in. 	Pokolenie X	<ul style="list-style-type: none"> • Gen-X • Generation 13 • Baby Busters • Twenty-somethings • Post-Boomers • I in. 	Pokolenie Y	<ul style="list-style-type: none"> • e-generacja • Video-kids • Millenium-Kids • Internet Generation • pokolenie Milenium • następna generacja • pokolenie kłapek i i-podów • pokolenie SMS • echo boom • Boomlet • Echo Boomers • Homo Internetus • Młodzi ludzie „urodzeni ze słuchawkami na uszach i myszką w dłoni” • generacja Google 	Pokolenie Z	<ul style="list-style-type: none"> • pokolenie C • Native users • Internetu • iGeneration • iGen • Gen Tech • Gen Wii • Net Gen • Digital Natives • Gen Next • Post Gen • Post-Millennials • Multitasking • Generacja ipada/ iphone’a • Generacja instant • Generacja ziemi ojczyściej • Generacja 9/11 • Zetki, Zoomerzy • i in.
---------------------	--	--------------------	--	--------------------	--	--------------------	--

Rys. 1. Przykłady określeń stosowanych w odniesieniu do każdego z czterech pokoleń aktywnych zawodowo na rynku pracy

Źródło: J. Wiktorowicz, I. Warwas, *Pokolenia na rynku pracy*, [w:] J. Wiktorowicz, I. Wawras, M. Kuba, E. Staszewska, P. Woszczyk, A. Stankiewicz, J. Kliombka-Jarzyna, *Pokolenia – co się zmienia?. Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 21.

Czerwoną czcionką zaznaczono nazwy wprowadzone przez autorki ekspertyzy, ale bazą dla rysunku jest opracowanie J. Wiktorowicz i I. Warwas.

W literaturze spotkać się można ze zróżnicowanymi i niespójnymi typologiami, np. ze stanowiskiem, że mianem pokolenia ‘Millenium’ określa się odrębnie pokolenie Y i odrębnie pokolenie tzw. Nextów urodzonych w latach 1980 – 2000. Obecne są też podejścia, że Millenium obejmuje wspólnie zarówno generację Y, jak i Z. Zob. J. Wiktorowicz, I. Wawras, M. Kuba, E. Staszewska, P. Woszczyk, A. Stankiewicz, J. Kliombka-Jarzyna, *Pokolenia...*, s. 30; A. Żarczyńska-Dobiesz, B. Chomątowska, *Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2014, nr 350, s. 405-415.

Wyjaśnić także trzeba, że występują różnice, czasem znaczące, w przyjmowanych ramach chronologicznych, które określają przynależność do danej generacji. Nieco inna chronologia występuje np. w Stanach Zjednoczonych, w stosunku do krajów zachodnioeuropejskich. W dostępnej literaturze przedmiotu zazwyczaj wskazuje się, że *pokolenie Baby Boomers* obejmuje osoby w wieku 55 lat i więcej; *pokolenie X* osoby w wieku 40–54 lata; *pokolenie Y* osoby w wieku 25–39 lat; *pokolenie Z* osoby w wieku 15–24 lata.

Jak w Polsce podkreślają zwłaszcza psychologowie pracy, np. Elżbieta Kasprzak i Rafał Trocki: „Badaczom zajmującym się zarządzaniem zasobami ludzkimi udało się zdefiniować wiele typów generacji. Jednak terminologia oraz charakterystyka generacji nie jest ani spójna, ani kompletna. W opisach jako wspólne dla grup pracowników wskazuje się jedną lub kilka cech, preferencji albo zachowań osób w podobnym wieku. Klasyfikacje pokoleń mają status intuicyjnej typologii, arbitralnych przekonań (*implicite theory*) opartej na subiektywnych doświadczeniach i fragmentarycznych obserwacjach”²². Jak piszą dalej: „Najczęściej takie typologie, czy klasyfikacje są czynione dla sektora zarządzania ludźmi (HR), aby ‘sekrety’ ludzkich motywów, preferencji i celów mieć skatalogowane, zmierzone i przewidywalne. Takie pogrupowanie pozwala na przyporządkowanie tego, co jest nieznanne i niewidoczne w ludziach z dostrzegalnym i łatwo sprawdzanym wiekiem. Te same grupy osób są różnie nazywane zależnie od kluczowego aspektu ich charakterystyki. Dodatkowo wszystkie określenia pokoleń są barwne, medialnie atrakcyjne i łatwe w percepcji”²³.

Wyodrębnienie generacji *Baby Boomers X, Y, Z* następuje przede wszystkim w oparciu o kryterium wieku, które jest powiązane z podobnymi doświadczeniami społeczno-historycznymi i kulturowymi oraz ze stadium indywidualnego rozwoju. Jak wskazują E. Kasprzak i R. Trocki, zważając na ponad kulturowe, ponad społeczne oraz ponad historyczne uwarunkowania motywów i wartości, dotychczasowe typologie/klasyfikacje pokoleń pracowników zostały sporządzone na podstawie obserwacji ich zachowań, badań ankietowych i wywiadów bezpośrednich w paradygmatach nauk socjologicznych oraz nauk o zarządzaniu zasobami ludzkimi. Pominięto jednak prawidłowości rozwojowe, podmiotowe czynniki rozwoju osobowości i wartości, interpretację zdarzeń, czy interakcję osoby oraz otoczenia. W dostępnej literaturze przedmiotu wyróżnione wiekowo generacje charakteryzowane są więc w oparciu o wspomniane wartości, motywy, preferencje, umiejętności, czyli ‘psychologiczne funkcjonowanie w pracy’, jednakże bez odniesienia do teorii i badań psychologicznych, które uzasadniłyby taki podział. Jak piszą wskazani autorzy: „Brakuje badań prowadzonych z użyciem metod psychologicznych potwierdzających zasadność wyodrębnienia pokoleń w oparciu o wiek, które charakteryzują się określonymi wartościami i motywacjami i byłyby spójne w tym zakresie, a zarazem reprezentowałyby

²² E. Kasprzak, R. Trocki, *Tajemnica...*, s. 195. Zob. też: J. Bruner, R. Taguiri, *Person perception*, [w:] *Handbook of Social Psychology* (Volume 2), red. G. Lindzey, Wyd. Addison Wesley, Reading, 1954; W. Łukaszewski, *Psychologia podzielona*, Nauka, 2011, nr 4, s. 7-19.

²³ E. Kasprzak, R. Trocki, *Tajemnica...*, s. 195.

odmienne motywy i wartości od innych pokoleń. Nie ma się zatem pewności czy wskazane klasyfikacje mają charakter teorii naukowych, czy wykorzystując heurystyki myślenia i sofizmatów (np. nieuprawniona generalizacja) stanowią zbiór przekonań albo w najlepszym razie mają status potocznych teorii (folk theory/ naive theory) grup pracowników”²⁴.

Sposób zarządzania pokoleniami pracowników ze względu na wiek pozostaje zatem pewną ‘tajemnicą’, ‘sekretem’, którą/który badacze próbują nadal odkryć.

Dlatego w prezentowanej ekspertyzie, choć ukazujemy pewne różnice w funkcjonowaniu zawodowym czterech generacji obecnych na rynku pracy, a których świadomość istnienia powinien mieć każdy pracodawca, to jednocześnie podkreślamy ostrożność, z jaką należy do nich podchodzić oraz ostrożność do kierowania się tymi różnicami w zarządzaniu ludźmi w miejscu pracy. Jeśli bowiem, na przykład, kierować się *stricte* datami urodzenia w przedziale lat przypisanymi do poszczególnych generacji, to już nasza klasyfikacja, różnić się będzie, choć w niewielkim stopniu, od powszechnie opisywanej. Prezentujemy ją w poniższej tabeli.

Tab. 1. Struktura pokoleń według roku urodzenia w przedziale lat oraz wieku ich przedstawicieli w 2023 r.

Pokolenia	Rok urodzenia w przedziale lat - z uwzględnieniem różnych dostępnych klasyfikacji w literaturze przedmiotu	Wiek przedstawiciela w 2023 r.
Tradycjoniści	1922-1945	Powyżej 78 lat
Baby Boomers	1946-1964	59 -77
Generacja X	1965-1979/1980	44-58
Generacja Y	1980/1981-1989/1994	34-43
Generacja Z	1990/1995 i później	Do 33 lat i mniej

Źródło: opracowanie własne

Istnieją też przedziały w świetle których pokolenie Y obejmuje osoby urodzone w latach 1980-2004, a pokolenie Z obejmuje osoby urodzone w latach 1997-2013. Zob. np.: K. Wojtaszczyk, *Przynależność generacyjna jako determinanta postaw wobec pracy: stereotypy a rzeczywistość*, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty, 2016, nr 39(1), s. 29-40; H. Schrot, *Basic human values: theory measurement and applications*, *Revue française de sociologie*, 2006, nr. 47, s. 929-968.

²⁴ E. Kasprzak, R. Trocki, *Tajemnica...*, s. 199-200. Zob. też: L.A. Pervin, O.P. John, *Osobowość – teoria i badania*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2002; A. Brzezińska, J. Trempała, *Wprowadzenie do psychologii rozwoju*, [w:] *Psychologia. Podręcznik akademicki*, red. J. Strelau, Wyd. GWP, Gdańsk 2000, s. 229-283. Wyniki badań E. Kasprzak i R. Trockiego wskazują, że biorąc pod uwagę przejawiany styl motywacji nie można stwierdzić występowania różnicy między pokoleniami. Wewnątrzgeneracyjne różnice w przejawianych stylach motywacji występują w przypadku pokolenia X i Y. Analizując różnicę między generacjami w przejawianych wartościach można stwierdzić, że takowa występuje w przypadku takich wartości jak: tradycja, bezpieczeństwo społeczne, stymulacja, życzliwość – troskliwość, przystosowanie do reguł, uniwersalizm ekologiczny.

W tej części ekspertyzy przytaczamy ogólną charakterystykę wymienionych czterech generacji aktywnych zawodowo na współczesnym rynku pracy²⁵.

Najstarszą, a jednocześnie najbardziej doświadczoną są reprezentanci *Baby Boomers*. W 2021 r. osoby z tej generacji stanowiły blisko 19% ogółu pracujących w naszym kraju²⁶. Osoby te znajdują się w momencie tzw. późnej dorosłości oraz wkraczania w wiek emerytalny. Najpierw pracowały w czasach socjalizmu, a następnie uczestniczyły w transformacji ustrojowej i budowały gospodarkę wolnorynkową. Najczęściej pracowały one lub pracują całe życie u jednego pracodawcy, w organizacjach, w których istotna jest hierarchia, poszanowanie dla wyższych stanowisk oraz tytułów, a także formalny sposób komunikacji. Praca zawodowa jest traktowana jako obowiązek, stąd przypisywana im postawa **‘Pracuję, aby przetrwać’**.

Demograficznie fundamentalna jest generacja X, choć przez swoją liczebność jest też bardzo zróżnicowana wewnętrznie, m.in. ze względu na wykształcenie, płeć czy branżę, w której pracują jej przedstawiciele. Swoje kariery zaczynali niedługo po przełomie 1989 r. Jako ‘pokolenie transformacji’ korzystali w znacznym stopniu z nowych możliwości dostępnych w latach 90-tych. Pokolenie to statystycznie pracuje bardzo dużo, przykładą dużą wagę do wynagrodzeń, ale bezpieczeństwo zatrudnienia znajduje się na liście jego priorytetów. Szacunek wobec doświadczenia, zdolność jego wykorzystania oraz wsparcie transferu wiedzy między nim a młodszymi pokoleniami – to duży atut dla zatrudniającego pracodawcy. ‘X’ to także pokolenie uważane za pracowite i lojalne, ukierunkowane na radzenie sobie w trudnych sytuacjach. Postawa jego przedstawicieli wobec pracy określana jest jako **‘Żyję, aby pracować’**.

Pokolenie Millenium, czyli Y, stanowiące pod koniec 2021 r. ok. 38% ogółu pracujących²⁷, to już generacja, której podejście do pracy jest odmienne od wcześniejszych. Przede wszystkim biograficznie doświadcza ona tzw. ‘rush hour’, czyli życiowej ‘godziny szczytu’. Oznacza ona skumulowanie się kluczowych wydarzeń w różnych obszarach życia. ‘Y’ przeżywa okres najbardziej dynamicznego rozwoju karier zawodowych, stąd ważne są

²⁵ Charakterystyka przygotowana została w oparciu o następujące źródła: J. Wiktorowicz, I. Wawras, M. Kuba, E. Staszewska, P. Woszczyk, A. Stankiewicz, J. Kliombka-Jarzyna, *Pokolenia...*, s. 27-32; Raport Pracuj.pl, *Generacja dobrej kariery. Pokolenia o pracy w Polsce*, 2019; Aterima Work, *Polski rynek pracy w 2023 roku. Jakich zmian się spodziewać?*, 2023; PARP, *Cztery pokolenia na polskim rynku pracy*, Informacja prasowa, Warszawa 17.03.2023.

²⁶ W. Gierańczyk, *Pokolenia...*, s. 30.

²⁷ W. Gierańczyk, *Pokolenia...*, s. 29.

przejrzyste ścieżki rozwoju oraz wsparcie menedżerów w zdobywaniu nowych kompetencji umożliwiających dalszy rozwój. Jednocześnie wzrasta tempo i dynamika życia prywatnego reprezentantów tego pokolenia, przede wszystkim w związku z zakładaniem rodzin. Millenialsi to młodzi ludzie, z doświadczeniem, wielozadaniowi i zaawansowani technologicznie, pozytywnie nastawieni do zmian swoich specjalizacji w przyszłości. Spośród wszystkich generacji najrzadziej szukają dobrych relacji z przełożonymi, ale oczekują regularnych podwyżek, ze względu na często posiadane już wysokie zobowiązania finansowe. Niepamiętające poprzedniego systemu gospodarczego pokolenie Y szuka płaskich, niehierarchicznych struktur zarządzania, uważając przełożonych za partnerów, z którymi nie dzielą ich odległe dystanse społeczne czy osobiste. Częściej też, niż inne, przykładą wagę do prywatnych pasji. Stąd przypisywana postawa **'Pracuję, aby żyć'**. Praca powinna bowiem dawać satysfakcję – wówczas Millenialsi są skłonni do znaczącego zaangażowania. Niezwykle jednak cenią sobie równowagę między życiem zawodowym i osobistym (tzw. work life-balance) – dlatego właśnie o tym pokoleniu mówi się, że pracuje, żeby korzystać z uroków życia, doświadczać, rozwijać się. Wśród przedstawicieli 'Y' wyodrębnia się różne podejścia wobec własnej, docelowej roli na rynku pracy. Najczęściej są to role: etatowców i przedsiębiorców. Kluczowe wartości ważne w grupie pierwszej to: profesjonalna praca, edukacja, sukces i sława; a w grupie drugiej dobre samopoczucie, zamożność, życie pełne przygód oraz również sukces i sława. Podkreślić trzeba, że już w 2020 r. pokolenie to stanowiło aż połowę wszystkich pracowników na świecie i obecnie posiada duży wpływ na życie firm.

W końcu października 2021 r. pokolenia X i Y charakteryzowała podobna wartość wskaźnika zatrudnienia – ok. 70%²⁸. Oba tworzą dwie najbardziej dominujące grupy pracowników na polskim rynku pracy.

Już pomiędzy tymi trzema przybliżonymi generacjami występują pewne stereotypy i antagonizmy. Powstają one m.in. dlatego, że coraz więcej osób z kadr zarządzających z pokolenia Baby Boomers przechodzi na emeryturę. Wolne stanowiska obsadzone są przedstawicielami generacji X, a która zatrudnia pracowników w dużej mierze wywodzących się z pokolenia Y. I tak na przykład spotkać się można z poglądami, że nie warto inwestować w Baby Boomers, bo i tak zaraz odejdą, że nie potrafią oni pracować w zespole, nie lubią zmian, są apatyczni; że najbardziej lojalni są pracownicy z generacji X,

²⁸ Tamże, s. 29.

a także, że są oni największymi pracoholikami; że pracownicy z pokolenia Y nigdy nie zostają po godzinach, bo dbają tylko o siebie, są zadufani w sobie, boją się porażek; oraz że pracownicy BB i Z pracują <odtąd do dotąd>, a ci ostatni nie potrafią pracować w zespole²⁹. Dlatego też zdarza się, w obiegowej opinii, że 'X' postrzegają swoich młodszych kolegów – Millenialsów – jako leniwych, przemądrzałych, zbyt pewnych siebie, a jednocześnie zbyt wrażliwych na krytykę oraz potrzebujących nieustannej afirmacji. Funkcjonuje również stereotyp, według którego to właśnie Millenialsi uważają, że nie można ufać reprezentantom generacji X. Co więcej sądzą, że są oni często niesłusznie odsuwani od procesu decyzyjnego, gdy tymczasem 'X' mogłoby się od nich – jako swoich podopiecznych – wiele nauczyć, ale nie korzystają z tej możliwości. W związku z tym wskazuje się, np. że menedżer z generacji X, który zarządza 'Y' powinien być w ciągłym kontakcie ze swoimi pracownikami, korzystać z mediów społecznościowych, rozwijać pracę zespołową i nie odsuwać Millenialsów od wspomnianego procesu decyzyjnego³⁰.

Świadomość istnienia różnic pomiędzy pokoleniami Baby Boomers, X i Y z pewnością jest korzystna z punktu widzenia funkcjonowania organizacji. Różnice te, jak się wydaje, dobrze obrazuje przykładowa poniższa tabela.

Tab. 2. Charakterystyka pracy według pokoleń Baby Boomers, X i Y

Charakterystyka pracy	Baby Boomers	Generacja X	Generacja Y
Etyka pracy i wyznawane wartości	pracoholizm, wydajność pracy, zaangażowanie dla sprawy, osobiste oddanie, nacisk na jakość, kwestionowanie autorytetów	samodzielność, potrzeba ustrukturyzowanej pracy i ukierunkowania na cel, sceptycyzm	multitasking, wytrwałość, przedsiębiorczość, tolerancja, zorientowanie na cel
Praca to...	...„fascynująca przygoda”	...„trudne wyzwanie” ...„porozumienie”	...„środek do celu” ...„oddanie”
Styl interakcji	praca grupowa	przedsiębiorczy	partycypacyjny
Styl komunikacji	w cztery oczy	bezpośredni	elektronicznie
Forma wynagradzania	pieniądze	swoboda działania	praca, która ma

²⁹ Zob.: A. Stankiewicz, *Stereotypy. Młodszy czy starszy – kogo lubimy, a kogo nie?*, [w:] J. Wiktorowicz, I. Wawras, M. Kuba, E. Staszewska, P. Woszczyk, A. Stankiewicz, J. Kliombka-Jarzyna, *Pokolenia – co się zmienia?...*, s. 56-74.

³⁰ M. Kowalówka, *Baby Boomers, Generacja X i Millenialsi, czyli zmiany pokoleniowe w organizacji*, <https://rynekpracy.pl/artykuly/baby-boomers-generacja-x-i-millenialsi-czyli-zmiany-pokoleniowe-w-organizacji> (dostęp: 07.09.2015 r.).

	nazwa stanowiska		znaczenie
Wiadomość która motywuje	„jesteś ceniony” „jesteś potrzebny”	„zrób to po swojemu” „zapomnij o zasadach”	„będziesz pracować z kreatywnymi i zdolnymi ludźmi”
Życie prywatne	brak równowagi praca-życie	równowaga praca-życie	równowaga praca-życie-

Źródło: M. Kowalówka, *Baby Boomers, Generacja X i Millenialsj, czyli zmiany pokoleniowe w organizacji*, <https://rynekpracy.pl/artykuly/baby-boomers-generacja-x-i-millenialsj-czyli-zmiany-pokoleniowe-w-organizacji> (dostęp: 07.09.2015 r.). Opracowanie Sedlak & Sedlak na podstawie FDU Magazine, *Mixing and Managing Four Generations of Employees*, <http://www.fdu.edu/newspubs/magazine/05ws/generations.htm> (dostęp: 07.09.2015 r.).

Analiza sytuacji demograficznej w kraju, w obliczu starzejącego się społeczeństwa, pozwala na sformułowanie wniosku, że zatrudnianie osób z różnych grup pokoleniowych wydaje się być nieuniknione. Według danych Głównego Urzędu Statystycznego, w IV kwartale 2022 r., wśród osób w wieku 15-89, aktywne zawodowo stanowiły 58,2%. Wskaźnik ten zwiększył się zarówno w porównaniu z III kwartałem 2022 r. – o 0,4 p. proc., jak i IV kwartałem 2021 r. – o 0,2 p. proc. Jedyną grupą, w której odnotowano wzrost stopy bezrobocia były osoby najmłodsze w wieku 15-24 lata. Malejąca liczba ludności i poprawa jakości życia prowadzą do starzenia się społeczeństwa i zmniejszenia odsetka aktywnych zawodowo. Jednym z kluczowych rozwiązań pogłębiającego się niedoboru pracowników jest wdrażanie polityki różnorodności w firmach i aktywizacja najstarszego pokolenia na dużo większą skalę niż obecnie. Pamiętać oczywiście trzeba, że różnice między pokoleniami były, są i zawsze będą. Przedstawiciele każdego z nich wnoszą inne umiejętności, doświadczenia, odmienne postawy, sposoby komunikowania, zainteresowania i energię. Warto patrzeć na pokolenia nie tyle przez pryzmat często krzywdzących stereotypów, ale właśnie potencjału wynikającego zarówno z podobieństw, jak i dzielących ich różnic³¹.

Ta postulowana w ekspertyzie świadomość pracodawców dotycząca istnienia różnic pomiędzy poszczególnymi pokoleniami jest dziś tym bardziej konieczna. Na rynku pracy swoje zawodowe funkcjonowanie rozpoczęła bowiem kolejna generacja – ‘Z’.

³¹ PARP, *Cztery pokolenia...*

Według danych administracyjnych w końcu października 2021 r. pracowała ok. 1/3 reprezentantów 'Z' (5% ogółu pracujących)³². Zaznaczyć trzeba, że równie często spotykane jest określenie *pokolenie C*, co wyjaśniamy w dalszej części ekspertyzy. Niezależnie od nazewnictwa generacja ta obejmuje młode osoby, których życie w świecie realnym przeplata się z wirtualnym. Nie znają one świata bez komputerów, smartfonów i Internetu, a media społecznościowe są dla nich 'wielofunkcyjną platformą'. Stale i szybko się komunikują – najczęściej online. Praca jest zaś jednym z elementów ich różnorodnego i wielobarwnego życia³³, więc trudno jeszcze sformułować generalną postawę, która będzie dobrze i w pełni odzwierciedlać istotę ich funkcjonowania zawodowego.

Co ciekawe pokolenie Z pozytywnie ocenia swoje szanse na rynku pracy, zanim jeszcze podejmie próbę znalezienia zatrudnienia. Jak wynika z raportu 'Młodzi Polacy na rynku pracy' przygotowanego wspólnie przez PwC, Well.hr i Absolvent Consulting, 64,2% osób objętych badaniem w 2022 r. zadeklarowało bardzo optymistyczne nastawienie. Na takie postrzeganie sytuacji rynkowej ma prawdopodobnie wpływ ożywienie ekonomiczne po czasie pandemii Covid-19 oraz liczba ofert pracy adresowanych do studentów i absolwentów. Takiej pozytywnej i otwartej, pełnej nadziei postawie towarzyszą wysokie oczekiwania w stosunku do pracodawców. Mediana oczekiwanego wynagrodzenia netto wyniosła, w przytaczanym badaniu, 4 863 zł netto (wzrost o ponad 350 zł w porównaniu z 2021 r.). Ponad połowa młodych respondentów (57%) zadeklarowała, że wysokie zarobki są dla nich jednym z kluczowych aspektów pracy, a dla prawie 22% świadczą o osiągnięciu sukcesu zawodowego. Coraz większe znaczenie mają też oferowane przez pracodawcę benefity – 82% badanych sprawdzało ofertę benefitów przed aplikowaniem na ogłoszenie o pracę. Dla tej generacji poza wynagrodzeniem w pracy ważne są ponadto: zdobywanie doświadczenia, poczucie sensu i elastyczność. Co także interesujące 65,5% młodych osób przed złożeniem aplikacji szuka informacji o konkretnych działaniach podejmowanych przez organizację i sprawdza firmowe wartości. Prawie połowa badanych (49,9%) sprawdza także zaangażowanie społeczne pracodawców i to, w jaki sposób reagują oni na aktualne wydarzenia. Wśród wartości, z którymi młodzi się identyfikują znajduje się przede wszystkim: środowisko naturalne, przedsiębiorczość oraz różnorodność. Młodzi wysoko również cenią swój dobrostan, zwłaszcza psychiczny i społeczny. Ponad połowa z nich woli work - life

³² W. Gierańczyk, *Pokolenia...*, s. 27-28.

³³ Aterima Work, *Polski rynek pracy...*, s. 11.

balance od wysokich zarobków. Ważne są ponadto: dobra atmosfera w pracy, brak konfliktów oraz wspierający szef. Elastyczne godziny pracy i możliwość pracy zdalnej to już 'obowiązkowy' benefit dla odpowiednio 37,2% i 41,5% badanych. Pracodawcy, którzy chcą się wyróżnić na rynku pracy powinni zatem zaoferować najmłodszym pracownikom krótszy tydzień pracy i dodatkowe dni płatnego urlopu. Rośnie ponadto znaczenie internetowych kanałów komunikacji – osoby z pokolenia Z uważają, że 'dobry pracodawca' posiada stronę internetową oraz sprawnie zarządza swoimi profilami w social mediach³⁴.

Przytaczanie bardziej szczegółowej charakterystyki każdej z wyróżnionych generacji nie wydaje się być potrzebne. Liczne opracowania i publikacje zawierają pełne ich opisy.

Najistotniejszym dla ekspertyzy jest zbudowanie obrazu wkraczającego na rynek pracy pokolenia Z, a zwłaszcza młodych specjalistów. Jak zostało to już zasygnalizowane świat cyfrowy to dla nich naturalne środowisko codziennego funkcjonowania. Ci młodzi ludzie wskazują potrzebę elastycznego podejścia do pracy i tego, żeby wykonywane przez nich obowiązki miały sens. To cenna wskazówka dla pracodawców, która pozwoli rozważyć, czy stosowany przez nich model zatrudnienia nie jest już zbyt sztywny i odbiegający od współczesnych trendów poszukiwanych przez pracowników. To oczywiście nie jest jedyne narzędzie, które pozwoli organizacjom nadążyć za potrzebami ludzi młodych. Możliwością jest znacznie więcej, np.: B2B (ang. *business-to-business*), zadaniowy czas pracy, praca w modelu hybrydowym, elastyczne modele benefitowe, krótszy tydzień pracy, wykorzystanie ulg podatkowych, takich jak podwyższone koszty dla pracowników twórczych i in. Nowym i nabierającym coraz większego znaczenia trendem jest 'ESG' (ang. Environment, Social, Governance). To znaczy młodzi pracownicy, znacznie bardziej niż reprezentanci trzech poprzednich generacji, zwracają uwagę na zaangażowanie ekologiczne i społeczne pracodawcy³⁵.

Szczegółowej charakterystyce tej generacji poświęcono dalsze części prezentowanego opracowania.

³⁴ PwC, Well.hr Absolvent Consulting, *Młodzi Polacy na rynku pracy*, III edycja badania, maj 2022. Badanie realizowane było za pomocą ankiety online w marcu i kwietniu 2022 r. na próbie 3207 respondentów. W analizie uwzględnione zostały odpowiedzi osób do 27 r.ż. (N=2023).

³⁵ Tamże.

Na zakończenie niniejszego podrozdziału 2.1. raz jeszcze zwracamy uwagę na różnice występujące między pokoleniami, a dotyczące najważniejszych aspektów ich życia zawodowego. Oczekiwania te są przecież kierowane bezpośrednio do pracodawców. Ta rosnąca różnorodność związana z wiekiem pracowników stała się jednym z największych współczesnych wyzwań, przed jakimi stoją dzisiejsze organizacje.

Najważniejsze aspekty życia zawodowego według przedstawicieli czterech ukazanych pokoleń zawarto w tabeli 3. Została ona przygotowana przez twórców raportu 'Generacja dobrej kariery. Pokolenia o pracy w Polsce'.

Tab. 3. Najważniejsze aspekty życia zawodowego według przedstawicieli pokoleń Baby Boomers, X,Y,Z

Aspekty życia zawodowego	Generacja Z 18-24 lata	Generacja Y 25-39	Generacja X 40-55	Baby Boomers 56+
Atrakcyjne wynagrodzenie	65,0%	70,0%	67,0%	70,0%
Dobra atmosfera w pracy	72,0%	66,0%	61,0%	67,0%
Stabilność i bezpieczeństwo zatrudnienia	56,0%	53,0%	42,0%	34,0%
Bliskość / dogodny dojazd do pracy	46,0%	41,0%	37,0%	44,0%
Docenianie efektów pracy	45,0%	40,0%	35,0%	51,0%
Regularne podwyżki	26,0%	34,0%	35,0%	23,0%
Dobre relacje z przełożonym	39,0%	32,0%	26,0%	30,0%
Ciekawy zakres obowiązków	23,0%	21,0%	24,0%	31,0%
Możliwość awansu na wyższe stanowisko	12,0%	16,0%	24,0%	25,0%

Źródło: Raport Pracuj.pl, *Generacja dobrej kariery. Pokolenia o pracy w Polsce*, 2019, s. 6-7.

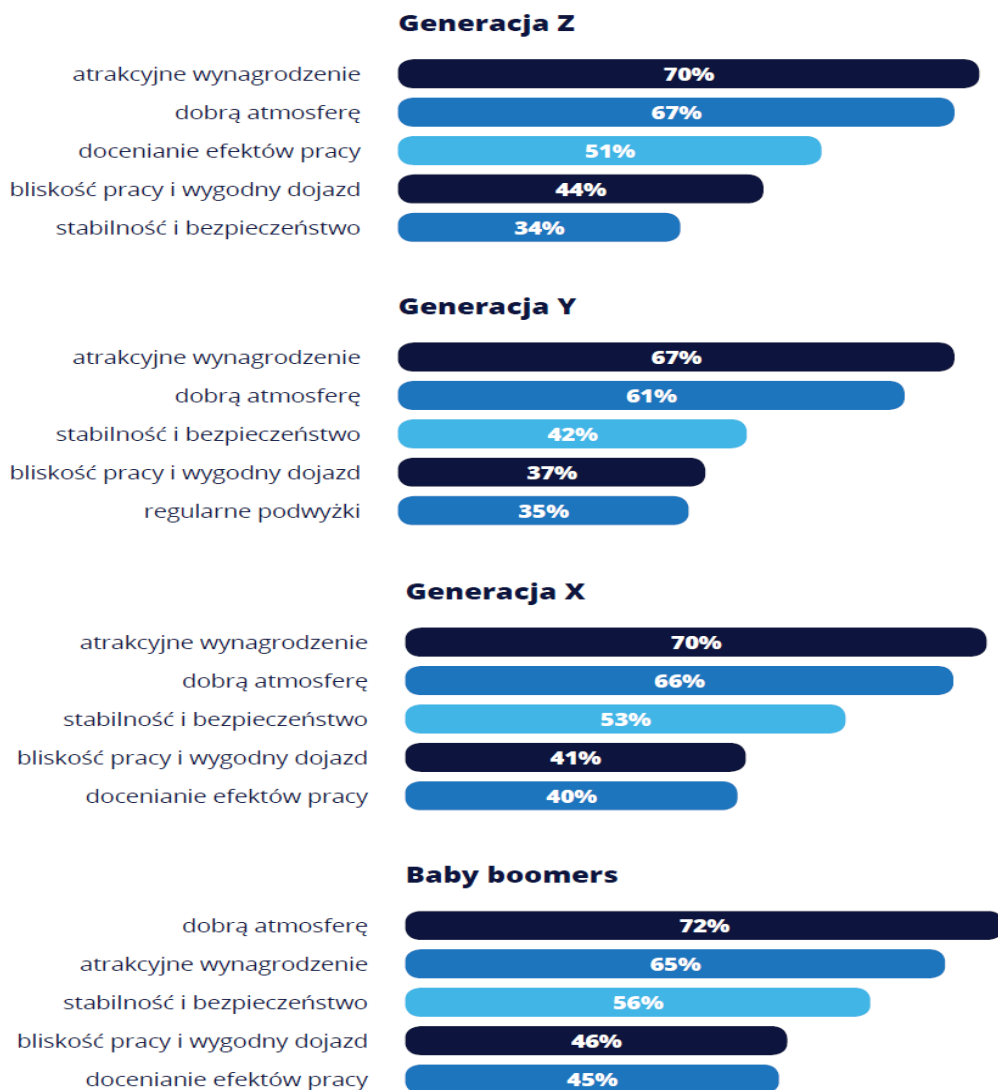
Przedziały wiekowe przyjęte przez Pracuj.pl stanowią kategorie przybliżone do tych stosowanych w większości innych opracowań, dotyczących badanych generacji.

Badanie „Generacja dobrej kariery”, będące podstawą raportu, zostało przeprowadzone przez ARC Rynek i Opinia na zlecenie portalu Pracuj.pl w sierpniu 2019 r. Pomiar przeprowadzono metodą CAWI na reprezentatywnej grupie 1500 respondentów.

Najważniejsze aspekty życia zawodowego według reprezentantów Baby Boomers, X, Y i Z zobrazowano również graficznie.



TOP 5. Co cenią w pracy różne generacje?



Rys. 2. Pięć najważniejszych aspektów życia zawodowego w perspektywie pokolenia Baby Boomers, X, Y i Z

Źródło: Raport Pracuj.pl, *Generacja dobrej kariery. Pokolenia o pracy w Polsce*, 2019, s. 8.

Według przytaczanych badań Pracuj.pl atrakcyjne wynagrodzenie jest najważniejszym aspektem życia zawodowego dla przedstawicieli niemal wszystkich pokoleń – generacji X, Y i Z. Jako jeden z pięciu kluczowych elementów pracy wymienia go ogółem aż 68% badanych. Co ważne to najstarsi – Baby Boomers – najczęściej wskazują dobrą atmosferę w firmie (72%). W kluczowej trójce ważnych cech pracy, które zaznaczyły osoby w wieku 25-65 lat (Baby Boomers, 'X' i 'Y'), znalazły się obok atrakcyjnego wynagrodzenia, także

dobra atmosfera (65%) oraz stabilność i bezpieczeństwo zatrudnienia (48%). Pod tym względem wyróżnia się generacja Z – to jej przedstawiciele znacznie bardziej niż inne pokolenia przykładają wagę do doceniania efektów ich pracy, pochwał i dawania samodzielności przez przełożonych. Dodać można, że możliwości awansu także są ważne, szczególnie dla młodszych pracowników (18-39 lat) – zwraca na nie uwagę co czwarty przedstawiciel generacji Y i Z. Interesujące jest też podejście do kwestii dobrych relacji z przełożonym. Najczęściej ich znaczenie podkreślają zbliżający się do emerytury Baby Boomersi (39%), najrzadziej generacja Y (26%). Na relacje z szefem częściej zwracają uwagę najmłodszy (30%) oraz generacja X (32%). Co również ciekawe, bliskość pracy i dogodny dojazd do niej okazały się szczególnie ważne dla 'Z' (44%) i Baby Boomers (46%) – pokoleń znajdujących się przecież na dwóch przeciwnych krańcach kariery zawodowej. Ogółem na ten aspekt wskazywało 41% badanych, co sugeruje duże znaczenie lokalizacji miejsca pracy dla sporej grupy potencjalnych kandydatów³⁶.

Jak wskazują twórcy raportu 'Generacja dobrej kariery. Pokolenia o pracy w Polsce':

1. „Generację Z przyciągną szczególnie miejsca, w których doceniane będą efekty ich pracy. Firmy szukające młodych, nieoszlifowanych talentów powinny rozwijać mechanizmy grywalizacyjne, dbać o sensowne i wartościowe oceny okresowe, prowadzić komunikację wewnętrzną angażującą młode talenty”³⁷,
2. „To właśnie przedstawiciele młodszych pokoleń częściej niż generacje X i Baby Boomers pozytywnie postrzegają przyszłość, w której będą musieli zmienić wykonywany zawód. To pokolenia, które są bardziej przyzwyczajone do płynnych granic na rynku pracy. Pracodawcy zyskują tym samym coraz szersze grono osób, które są gotowe dostosować się do nowych wymogów zawodowych – ale także takich, które rzadziej od starszych będą się kierować lojalnością wobec pracodawcy”³⁸,
3. „Najmłodsze pokolenie na rynku pracy ciągle jest dla nas pewną zagadką. Przedstawiciele pokolenia Z często jeszcze się uczą, nie posiadają nieruchomości, są singlami lub są w nieformalnych związkach, mają relatywnie niskie zarobki

³⁶ Raport Pracuj.pl, *Generacja dobrej kariery. Pokolenia o pracy w Polsce*, 2019.

³⁷ Tamże, s. 11.

³⁸ Tamże, s. 24.

i niewielkie doświadczenie. Dążą do tzw. tradycyjnych markerów bycia dorosłym – wyprowadzki z domu, stabilnej pracy, założenia rodziny. Nie dziwi więc, że kariera jest nadal dla większości z nich ważna (57%) lub bardzo ważna (22%). W dobie rynku pracownika tylko 34% z nich szuka stabilizacji. Do głosu dochodzi tu znów cykl życia: młodzi eksperymentują, bo nie mają zobowiązań finansowych czy rodzinnych”³⁹,

4. „Jednocześnie wchodzeniu na rynek pracy towarzyszy pokoleniowa niepewność. Widać to w danych dotyczących najsilniejszej właśnie wśród generacji Z potrzeby bycia docenionym (51%) oraz najwyższego odsetka osób ceniących ciekawe obowiązki w pracy (35%). Osoby w wieku 18-24 lata cechuje wewnętrzna niezgoda na to, aby nie odczuwać satysfakcji z pracy. Może się to wiązać z obawami przed stagnacją i popadnięciem w rutynę, a w efekcie skutkuje tzw. job hoppingiem. Świadomi zmian technologicznych, przedstawiciele generacji Z są po prostu otwarci na zmianę pracodawcy, branży czy specjalizacji”⁴⁰.

Zarówno dla pokolenia Z, podobnie jak i ‘Y’ wizerunek pracodawcy, jego sposób rekrutacji, a dalej – zatrudnienia, komunikacji i współpracy są bardzo ważne. Dlatego, jak zostało to już zaakcentowane, szczególnie wobec reprezentantów tych dwóch pokoleń warto zadbać o te procesy, które związane są z profesjonalnym i elastycznym sposobem zatrudnienia, wygodnymi i szybkimi, najczęściej już cyfrowymi rozwiązaniami. To przedstawiciele tych generacji szybko bowiem wystawią w Internecie opinię pracodawcy⁴¹.

Stąd także, jak podkreślają autorzy raportu ‘Polski rynek pracy 2023’: „Generacja Z potrzebuje jeszcze wiele się nauczyć, jednocześnie świetnie orientuje się w nowych technologiach i mediach społecznościowych, bez których trudno dziś funkcjonować w biznesie. Na otwartości obu pokoleń, transferze wiedzy oraz umiejętną komunikacją między nimi zyska cały rynek pracy. Te branże i ci pracodawcy, którzy to zrozumieją i wykażą się otwartością oraz konkretnymi działaniami – zyskają rynkową przewagę”⁴².

³⁹ Raport Pracuj.pl, *Generacja...*, s. 26.

⁴⁰ Tamże, s. 26.

⁴¹ Aterima Work, *Polski rynek pracy...*, s. 10.

⁴² Tamże, s. 10.

Ukazane treści, jak się wydaje, dość dobrze obrazują potrzebę budowania świadomości pracodawców na temat podobieństw i różnic między pracownikami; stosowania instrumentów zarządzania generacjami w organizacjach i budowania wielopokoleniowych miejsc pracy.

„Aby odpowiednio zarządzać poszczególnymi grupami ważne, aby właściwie rozumieć co i dlaczego jest dla nich ważne, a następnie poszukać wspólnych wartości i znaleźć porozumienie”⁴³.

2.2. Pokolenie Z – tajemnicza generacja, która wkracza w dorosłość i na rynek pracy

Trudno jest scharakteryzować pokolenie Z. Jest to tajemnicza generacja, która zaczęła wkraczać w dorosłość i na rynek pracy.

Budowanie opisu ‘Zetek’ nie ułatwia różnorodne nazewnictwo oraz bardzo zróżnicowane ramy czasowe. Dlatego podejmując próbę charakterystyki, należy zachować dużą ostrożność, a wiele ustaleń traktować w sposób umowny, porządkujący. Tym bardziej, że: „nie potwierdzone mity, jakie urosły wokół tej generacji wywodzą się raczej z braku naukowej wiedzy na ich temat czy braku zrozumienia zachodzących pokoleniowych zmian niż rzeczywistej ‘wojny’ pokoleniowej”⁴⁴.

Tą część naszych analiz rozpoczynamy od przytoczenia przykładowych określeń równoległych bądź zamiennych. Do takich należą np. *Post-Millennials*, *Gen Tech*, *Gen Wii*, *Net Gen*, *Digital Natives*, *Gen Next*, *Post Ge*. W literaturze przedmiotu funkcjonuje: *pokolenie multitasking* z uwagi na naturalnie nabytą umiejętność szybkiego działania w sposób wielozadaniowy; *pokolenie Internetu*, *iGen* (skrót od *iGeneracji*); *pokolenie C* (od ang. słów *connected*, *communicating*, *content-centric*, *computerized*, *community-oriented*, *always clicking*). Charakterystyczne ‘i’ stosowane jest także w nazwach: *generacja ipada*, *iphone’a*, *instant* ze względu na to, że jej przedstawiciele chcą mieć wszystko ‘na już’ i teraz. W czasie dorastania niczego im nie brakowało. Ich rodzice, którzy sami dorastali w poczuciu braku ‘czegoś’ zazwyczaj troszcą się o to, aby zagwarantować swoim dzieciom wszystko, na co tylko mogli sobie i im pozwolić. Z drugiej strony określenia te wskazują,

⁴³ Tamże, s. 10.

⁴⁴ A. Pogorzelska, *Pokolenie Z wkracza na rynek pracy – mity, problemy i wyzwania dla edukacji*, [w:] *Praca i kariera w warunkach nowego millennium. Implikacje dla edukacji*, red. R. Tomaszewska, Wyd. UKW, Bydgoszcz 2020, s. 180.

że są to również osoby bardzo wymagające, a nawet roszczeniowe – przyzwyczajone do swego dobrobytu i jasno wyrażające swoje wymagania i oczekiwania⁴⁵.

W materiałach źródłowych spotkać się ponadto można z *pokoleniem ziemi ojczyściej* lub *pokoleniem 9/11*, gdyż są to osoby dorastające w świecie po zamachach z 11 września 2001 r.⁴⁶.

Takich przykładów odnaleźć można więcej.

Niezależnie od wskazanych pokolenie Z obejmuje osoby, które dorastały z telefonem komórkowym, kontem na Instagramie i nie pamiętają czasów sprzed Internetu, gdyż mają do niego nieograniczony dostęp. Podobnie jak Millenialsi, pokolenie to jest doskonale zaznajomione z najnowszymi wynalazkami technologicznymi. Dla większości jego przedstawicieli informacje są czymś łatwo dostępnym – urządzenia umożliwiające korzystanie z zasobów Internetu można znaleźć w ich kieszeniach, plecakach, tornistrach i pojemnikach na lunch. Opisywana generacja przyszła zatem na świat pełen rozmaitych udogodnień. Nie może więc dziwić fakt, że cechuje ich ambicja i otwartość. W okres nastoletni wchodzili, kiedy w 2007 r. wprowadzono iPhone'a, w 2010 r. pojawił się iPad. Stąd 'i-Gen' odróżnia się od innych generacji codziennymi doświadczeniami życiowymi. Jako młodzi ludzie dorastający w sieci określani są jako mniej zbuntowani, bardziej tolerancyjni, ale jednocześnie mniej szczęśliwi i nieprzygotowani do dorosłości⁴⁷. W odniesieniu do poprzednich generacji, wykazują się większą zaradnością, ale okres ich dorastania i stawania się obywatelem, pracownikiem, małżonkiem czy rodzicem będzie znacznie krótszy i – wbrew pozorom – mniej komfortowy⁴⁸.

⁴⁵ Zob. np. W. Gierańczyk, *Pokolenia na rynku pracy*, [w:] *Zmiany demograficzne a rynek pracy i ubezpieczenia społeczne*, red. G. Uścińska, Z. Wiśniewski, Materiały z III Kongresu Demograficznego. Część 4, Rządowa Rada Ludnościowa, Główny Urząd Statystyczny, Polskie Towarzystwo Statystyczne, Warszawa 2022, s. 27-28; J. Wiktorowicz, I. Wawras, M. Kuba, E. Staszewska, P. Woszczyk, A. Stankiewicz, J. Kliombka-Jarzyna, *Pokolenia – co się zmienia?. Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 32; W. Gałaj, *Pokolenie Z na rynku pracy*, [w:] *Pokolenia na rynku pracy*, red. A. Rogozińska-Pawełczyk, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014, s. 87; D. Kukła, M. Nowacka, *Charakterystyka podejścia do pracy przedstawicieli pokolenia Z – praca w systemie wartości młodych. Cz. 1, Edukacja Ustawiczna Dorosłych*, 2019, nr 3, DOI: 10.34866/j3z5-5633, s. 123-124.

⁴⁶ Ch. Espinoza, P. Miller, C. Bateman, C. Garbett, *Milenialsi w pracy. 7 umiejętności, które powinni osiąść dwudziestokilkulatkom by móc pokonywać progi i bariery w życiu i pracy*, Wydawnictwo STUDIO EMKA, Warszawa 2016, s. 50; R. Tomaszewska-Lipiec, *Zmiany pokoleniowe a rozwój kariery zawodowej*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 2018, t. 19, z. 8, cz. 3, s. 121-136.

⁴⁷ J.M. Twenge, *iGen*, Smak słowa sp. z o.o., Sopot 2019, s. 10-11, 344-347.

⁴⁸ W. Gałaj, *Pokolenie Z na rynku pracy...*, s. 89.

Do opisu fenomenu każdego nowego pokolenia badacze chętnie używają barwnych metafor choć bywa, że zniekształcają one ich obraz i utrwalają stereotypy. W przypadku 'Zetek' przywołać można przede wszystkim metaforę *pokolenia truskawek*, czyli osób niezwykle delikatnych, które łatwo urazić, czy *płatków śniegu* odnoszące się do ludzi uważających się za wyjątkowych, unikalnych i niepowtarzalnych⁴⁹.

Jak zostało to już zasygnalizowane w poprzedniej części opracowania, także ramy czasowe przypisywane 'Z' różnią się od siebie w dostępnych materiałach (np.: od 1990, od 1995⁵⁰, od 1996, od 1997, po 2000, od 2002).

W niniejszej ekspertyzie, zgodnie ze stanowiskiem Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Toruniu przyjęto, że to rok 1990 jest tą datą, od której należy liczyć obecność nowego pokolenia w społeczeństwie polskim. Jest to najszersza definicja pokolenia Z. Osoby urodzone od 1990 r. mają aktualnie do 33 lat. Dzięki temu istnieje możliwość poznania ich opinii, gdyż przynajmniej część tej generacji ma już doświadczenia zawodowe; wnosi ona nowe koncepcje, umiejętności, oczekiwania i wartości specyficzne tylko dla siebie jako grupy/zbiorowości.

Przybliżając ogólny jej obraz, rozpocząć trzeba od wskazania, że są to młode osoby, które bądź znajdują się jeszcze w trakcie nauki w szkołach, na studiach wyższych i w niedalekiej przyszłości kończąc edukację wejdą do świata pracy; bądź stawiają swoje kroki na rynku. Tym samym pokolenie Z, w większości przypadków, nie posiada jeszcze dużego doświadczenia zawodowego. Zdecydowana jego większość zamieszkuje nadal dom rodzinny oraz przebywa na utrzymaniu opiekunów. Głównym źródłem posiadanych pieniędzy pokolenia Z są rodzice lub członkowie rodziny. Co zostało już podkreślone, na to pokolenie składają się osoby żyjące równocześnie na pograniczu realnego i wirtualnego świata, które nie wyobrażają sobie życia bez elektronicznych gadżetów oraz Internetu. Opierają one komunikację międzyludzką na nowoczesnych technologiach bezprzewodowych. Komunikują się z innymi szybciej, co w rezultacie powoduje, że żyją w szybszym tempie. Rodziny i pracodawcy będą musieli się więc zmierzyć z coraz większą ich niecierpliwością, gdyż oczekują odpowiedzi oraz załatwienia spraw i realizacji planów w możliwie jak najkrótszym

⁴⁹ A. Pogorzelska, *Pokolenie Z...*, s. 176.

⁵⁰ Jeśli za 'Z' przyjąć wszystkie osoby urodzone po 1995 r. to ich liczebność wynosi ok. 8,983 miliona i stanowi 23,4% ludności Polski. Zob.: Raport Newspoint, *Pokolenia w Polsce i potrzeba monitorowania ich rosnącej aktywności*, <https://www.newspoint.pl/blog/raport-newspoint-pokolenia-w-polsce-i-potrzeba-monitorowania-ich-rosnacej-aktywnosci> (dostęp: 21.03.2018 r).

terminie. Pokolenie Z narodziło się w czasach dobrobytu, co powoduje, że start w dorosłe życie wydaje się łatwiejszy niż miało to miejsce w przypadku starszych generacji. Nie oznacza to jednak, że osoby urodzone od 1990 r. nie będą musiały stawić czoła problemom swojego pokolenia, problemom swojego czasu historycznego⁵¹.

Jak do tego powyższego obrazu dodają autorzy raportu 'Pokolenie Z w finansach i na rynku pracy. Jak pokolenia Z, X i Y różnią się w świetle danych i badań' reprezentanci tej generacji będą żyć dłużej, około 6-8 lat niż ich poprzednicy. Wychowani w znacznie większym dobrobycie oczekują coraz lepszego standardu życia; są bardziej niecierpliwi także w kwestii posiadania dóbr materialnych oraz mieszkania. 'Zetki' mogą się spodziewać większej pomocy ze strony rodziców, którzy już się dorobili, np. w zakupie pierwszego mieszkania. Ponieważ więcej 'Zetek' jest jedynakami lub ma tylko jedno rodzeństwo, to i więcej rodziców będzie mogło pozwolić sobie na taką pomoc. Dodatkowo osoby z tego pokolenia będą mogły częściej liczyć na mieszkania po dziadkach, a zatem będą posiadały znacznie więcej aktywów spadkowych niż ich poprzednicy. Poszerzając ten opis warto wspomnieć, że analizowana generacja będzie też mniej religijna lub jej religijność będzie miała inny wymiar. Później założy ona rodziny i częściej będzie żyć w niesformalizowanych związkach. W świecie dóbr konsumpcyjnych i zachodzących zmian społecznych – to wolność i swoboda wyboru będzie dla niej kluczowymi wartościami. Zachodzące zmiany społeczno-demograficzne spowodują także, że pokolenie Z:

- będzie musiało pracować dłużej od poprzednich, o co najmniej kilka lub nawet 10 lat, aby utrzymać siebie i starzejące się społeczeństwo. Generacja X oraz rozpoczynające pracę 'Zetki' żyją bowiem w czasach, gdy na jednego seniora przypadają już tylko 4 osoby. W 2050 r., gdy wszystkie osoby z pokolenia Z będą już na rynku pracy, na jednego seniora będzie przypadać mniej niż 2 osoby w wieku produkcyjnym. To zatem na młodych będzie spoczywał obowiązek utrzymania zarówno finansowego, jak i pielęgnacyjnego zwiększającej się liczby seniorów,
- kobiety z pokolenia Z będą musiały być bardziej aktywne zawodowo, aby nie podlegać w przyszłości wykluczeniu finansowemu. Zmiana stylu życia, późniejsze zakładanie rodziny, życie w związkach nieformalnych spowodują, że kobiety będą

⁵¹ W. Gałaj, *Pokolenie Z na rynku pracy...*, s. 85-86, 107.

musiały być bardziej samowystarczalne w kwestii finansów, gdyż nie będą mogły sobie pozwolić na utrzymywanie przez partnera czy męża⁵².

Osobom ze zbiorowości 'Z' trudno będzie wyobrazić sobie świat bez otwartych granic, możliwości podróżowania, sklepów pełnych towarów, realizowania swoich pasji, czyli po prostu 'życia po swojemu'. Ich nieodłącznym towarzyszem jest smartfon w dłoni. Dlatego to przede wszystkim wśród 'Zetek' istnieje problem fonoholizmu, czyli uzależnienia od telefonów i Internetu oraz bardzo niepokojące zjawisko zwiększającej się liczby problemów psychicznych i prób samobójczych (w pokoleniu Z wystąpił największy wzrost prób samobójczych między 2013 a 2018 r., bo aż o 70%). Problemy takie wynikają po części z presji zdobywania uznania na portalach social mediowych, budowania na nich swojego wizerunku, cyberprzemocy, większej roli (wątpliwych) znajomości wirtualnych, a także szeregu zmian społecznych (częste rozwody ich rodziców), które powodują, że coraz więcej młodych osób nie radzi sobie z problemami i narastającym stresem⁵³ (o czym również w części 2.3.).

Poszerzając tak zarysowaną charakterystykę warto uwypuklić kilka faktów.

Po pierwsze – raz jeszcze – przywiązanie młodych osób do społeczności wirtualnej. Świat cyfrowy i realny staje się dla nich jedną i tą samą rzeczywistością. Mocną stroną tego pokolenia jest wiedza na temat mediów elektronicznych, obsługa zaawansowanych technologicznie urządzeń. Ci młodzi ludzie świadomie istnieją w internetowej rzeczywistości budując świat bez ograniczeń na wspomnianych portalach społecznościowych, w którym czują się czasem bardziej pewnie, niż w realnej rzeczywistości. Za pośrednictwem Internetu utrzymują kontakt ze znajomymi z całego świata. Dzięki łatwemu dostępowi do wiedzy oraz czasom, w jakich przyszło im żyć, są z reguły osobami otwartymi i towarzyskimi, ale głównie właśnie w świecie wirtualnym⁵⁴.

⁵² A. Defratyka, I. Morawski, *Pokolenie Z w finansach i na rynku pracy. Jak pokolenia Z, X i Y różnią się w świetle danych i badań*, SpotData, <https://media.spotdata.pl/aktualnosci/pr/444122/pokolenie-z-w-finansach-i-na-ryнку-pracy> (dostęp: 07.06.2019 r.).

⁵³ Tamże. Zob. też: *Generacja Z jest najbardziej samotnym pokoleniem – i to wina ich rodziców*, <https://businessinsider.com.pl/technologie/nowe-technologie/generacja-z-jest-najbardziej-samotnym-pokoleniem/cspbkeg> (dostęp: 23.09.2023 r.).

⁵⁴ W. Gałaj, *Pokolenie Z na rynku pracy...*, s. 86-87.

Dodać tutaj także trzeba, że różnorodność jest dla nich sprawą oczywistą (sami jako generacja są wewnątrznie bardzo zróżnicowani). W przeciwieństwie do 'Y' są społecznie zorientowani (generacja 'My'). Są też niesłychanie otwarci na różnorodność i wielokulturowość. Kluczowymi elementami rozwoju tej grupy jest m.in.:

- migracja, imigracja oraz nabierająca intensywności globalna komunikacja,
- edukacja odbierana w mniej konwencjonalny sposób – 'Z' uczy się w domach, szkołach społecznych i placówkach stosujących ideę szkolnictwa spółdzielczego,
- sceptycyzm do systemów politycznych,
- mniejszy nacisk na prywatność,
- oczekiwanie natychmiastowej satysfakcji,
- dbanie o środowisko i zasoby naturalne⁵⁵.

Po drugie, wśród 'Zetek' coraz liczniejsza staje się grupa osób posiadająca świadomość, że aby zaistnieć na wciąż zmieniającym się rynku pracy, nieustannie powinni rozwijać swoje umiejętności i szukać sposobów, aby zwrócić na siebie uwagę pracodawcy. Od najmłodszych lat wpaja im się motto, że nie osiągną sukcesu bez dodatkowego nakładu pracy w czasie pozaszkolnym. Kursy i dodatkowe zajęcia są stałym elementem codziennego życia. W rezultacie zdobywają wiedzę i gromadzą edukacyjny kapitał od wczesnych lat dziecięcych. Obraz tego młodego pokolenia rysuje się w perspektywie ciągłej pracy opartej o budowę własnego portfela kompetencyjnego w dużej mierze zdobywanego drogą multimedialną⁵⁶.

Odnosząc się do wątku edukacyjnego warto podkreślić, że jako pierwsza 'postinternetowa' generacja są przyzwyczajeni do szukania informacji na własną rękę, co nie oznacza że nie będą słuchać lekcji czy wykładów. Wręcz przeciwnie, bardzo im zależy żeby dobrze radzić sobie z nauką. Ważne jednak, aby szkolne czy akademickie zajęcia były interesujące. Filmiki, które oglądają w sieci, rzadko są dłuższe niż trzy minuty, a między aplikacjami w swoich telefonach przełączają się w ciągu kilku sekund. Żeby do nich dotrzeć w klasie lekcyjnej czy też sali wykładowej, trzeba się przygotować na kłopoty z koncentracją uwagi, uwagą rozproszoną, bardzo powierzchowną analizą i oceną informacji, a więc np. przełączać się między podawaniem gotowej wiedzy, dyskusją, filmikami i prezentacjami.

⁵⁵ J. Wiktorowicz, I. Warwas, *Pokolenia na rynku pracy*, [w:] J. Wiktorowicz, I. Wawras, M. Kuba, E. Staszewska, P. Woszczyk, A. Stankiewicz, J. Kliombka-Jarzyna, *Pokolenia...*, s. 32; Ch. Espinoza, P. Miller, C. Bateman, C. Garbett, *Milenials w pracy...*, s. 50.

⁵⁶ W. Gałaj, *Pokolenie Z na rynku pracy...*, s. 87-89.

To pokolenie należy też uczyć, z jakich wiarygodnych źródeł korzystać, aby odróżniało fałszywe wiadomości od prawdziwych. Rozwijanie krytycznego myślenia to kolejna istotna kwestia, którą należy uwypuklać w całym procesie kształcenia. Pokolenie Internetu ma większy szacunek do autorytetów niż Millenialsi, ale tak jak oni będzie zasypiać na zajęciach, w których nie ma możliwości aktywnego udziału lub na których nauczyciel/wykładowca nie zaprezentuje chociaż kilku krótkich filmików. Studiujący 'iGen' przychodzą do uczelni z mniejszym doświadczeniem w czytaniu książek czy długich artykułów w prasie bądź czasopismach naukowych. Dlatego przerobienie mniejszej ilości materiału okazuje się najlepszym kompromisem: przerabianie najważniejszych tematów na tyle szczegółowo, żeby studenci byli w stanie zrozumieć różne aspekty omawianego zagadnienia, ale bez długiej listy tematów bądź najdrobniejszych szczegółów, które ich zanudzą. Aby zniwelować ten problem edukatorzy coraz częściej sięgają po e-podręczniki, w których można znaleźć filmiki i interaktywne obrazki⁵⁷.

W świetle powyższego ukazuje się obraz osób, dla których dodatkowe zajęcia, nauka języków obcych to pewnego rodzaju 'norma'. Z tego też względu przedstawiciele pokolenia Z często cechuje dobra znajomość języków obcych, wielozadaniowość, różnorodność zainteresowań, dążenie do realizacji siebie i swoich zainteresowań. Są otwarci na nowe doświadczenia, twórczy i innowacyjni. Nauka, zdobywanie wiedzy, rozwój następują zgodnie z zasadą *just in time*; chcą wszystko wiedzieć i mieć natychmiast, najlepiej online⁵⁸.

Ze względu na ich wspólne cechy behawioralne spotkać się można także z określeniem *pokolenie L*. Nie tworzą bowiem treści, tylko ją upowszechniają. Choć pokolenie to obejmuje osoby, które motywują się wzajemnie, to z drugiej strony bywają one leniwe, niechętnie do usamodzielnienia się, uzależnione od poszukiwania rozwiązań przez Internet. Cytując za Natalią Hatałską i Aleksandrą Polak wskazuje się na ich: „skłonność do czytania tylko nagłówków informacji, krótkich newsów (*leads*); przesyłanie odsyłaczy do materiałów opracowanych przez innych i zamieszczonych w Internecie (*link*); klikanie w 'lubię to' jako sposób wyrażania zainteresowania i aprobaty (*like*); korzystanie z serwisów geolokalizacyjnych (*local*); transmisja własnego życia za pomocą serwisów

⁵⁷ J.M. Twenge, *iGen...*, s. 344-347.

⁵⁸ J. Wiktorowicz, I. Warwas, *Pokolenia na rynku pracy*, [w:] J. Wiktorowicz, I. Wawras, M. Kuba, E. Staszewska, P. Woszczyk, A. Stankiewicz, J. Kliombka-Jarzyńska, *Pokolenia...*, s. 32; D. Kukła, M. Nowacka, *Charakterystyka...*, s. 123-124.

społecznościowych (*lifestream*)”⁵⁹.

Po trzecie, poza silną wirtualizacją życia, generacja Z odznacza się wspomnianą już małą samodzielnością, a także nadzorem rodziców. W dużej mierze wiedzę i motywację do działania czerpie ona z osiągnięć swoich opiekunów, którzy kierują nią w stronę potencjalnego sukcesu na drodze edukacyjno-zawodowej. Rodzice starają się im zapewnić to, czego sami nie mieli w przeszłości. To, w jaki sposób jednostki z generacji Z zostały wychowane i to, jakie wartości zostały im wpojone na drodze wychowania, wpłynie bezpośrednio na ich przyszłe życie zawodowe. W nawiązaniu do wcześniejszych rozważań przykładowo jednostki, którym od najmłodszych lat wpajano zasady tolerancji dla odmienności religii, czy narodowości łatwiej odnajdą się na rynku bez granic o wielokulturowej tożsamości. Staje się to istotne, ponieważ rynek pracy ewoluuje i poszerza swe granice. Pokolenie Z, także dzięki swojej obecności w Internecie, nie dostrzega barier potencjalnej mobilności czy pracy w wielokulturowym zespole. Bez adekwatnego zakorzenienia tolerancji we wczesnym stadium rozwoju osobowości obecnych dwudziestolatków, globalny rynek pracy nie będzie mógł funkcjonować tak elastycznie i rozwojowo jak wymagają tego dzisiejsze realia. Proces socjalizacji w tym przypadku odgrywa rolę istotniejszą niż w poprzednich generacjach⁶⁰.

Co zatem istotne, ci młodzi ludzie w większości swoich decyzji edukacyjno-zawodowych byli/są wspierani przez rodziców, bardziej niż miało to miejsce u starszych pokoleń. Ważny jest tutaj odpowiedni wybór szkoły w odniesieniu do popytu na rynku pracy oraz wybranie właściwego momentu zakończenia edukacji. Konsekwencje źle podjętych decyzji mogą przecież rzutować na nieudane w przyszłości życie zawodowe. W Polsce do rozbieżności wykształcenia z wykonywanym zawodem przyznaje się co trzeci zatrudniony (33%). Pomoc rodziców na tak zaawansowanym poziomie w znacznym stopniu spowodowała także, że pokolenie Z charakteryzuje krytyczne nastawienie w stosunku do poziomu edukacji publicznej i niska motywacja do pracy. Wielu młodych poddaje też w wątpliwość jakość zdobywanego wykształcenia i jego adekwatność do potrzeb pracodawców. Równocześnie obserwuje się tendencję do zanikania zainteresowania szkołami zawodowymi, branżowymi,

⁵⁹ M. Murzyn, J. Nogieć, *Deklarowane wartości w opinii przedstawicieli wybranych pokoleń*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, 2015, vol. 15, nr 3, s. 375 za: N. Hatałska, A. Polak, *Generacje C i L, cyfrowi imigranci i tubylcy – o współczesnych e-konsumentach*, <http://www.wirtualnemedial.pl/artty-kul/generacje-c-i-l-cyfrowi-imigranci-i-tubylcy--o-wspolczesnych-e-konsumentach#> (dostęp: 23.04.2014 r.).

⁶⁰ W. Gałaj, *Pokolenie Z na rynku pracy...*, s. 88-89.

które przestają być postrzegane jako instytucje proponujące edukację w kierunku konkretnego zawodu. Dla tak skomputeryzowanego pokolenia wykształcenie techniczne jest nieatrakcyjne i nie przynosi prestiżu wykonywanego zajęcia. W efekcie tego, wśród 'Zetek' w dużej mierze przeważają osoby zniecierpliwione długim okresem nauki, nieprzygotowane do rozpoczęcia życia zawodowego, charakteryzujące się niestabilnością pracy i nadmiernie zawieranymi umowami na czas określony. Dochodzą do tego często niskie płace przy rosnących kosztach utrzymania organizacji oraz trudności w zdobyciu odpowiedniego i praktycznego doświadczenia zawodowego. Taka negatywna weryfikacja wyobrażeń w sferze pracy i kariery prowadzić może do częstych zmian miejsca zatrudnienia, wraz z ich konsekwencjami ekonomicznymi, społecznymi i psychologicznymi, które w dłuższej perspektywie prowadzić mogą do stagnacji w rozwoju zawodowym i obniżeniu poziomu zadowolenia z życia⁶¹.

Według danych Głównego Urzędu Statystycznego w roku akademickim 2021/2022, na polskich uczelniach studiowało 1 218 166 osób. W roku 2000 było ich 1 584 804, a w 2009 – 1 900 014. Przyczyną zmniejszającej się liczby studentów są nie tylko zmiany demograficzne. Jak podaje Państwowa Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości w 2021 r. zaobserwowano, że wśród osób w wieku 18-24 lata zwiększył się odsetek niepracujących i nieuczących się, ale także niepodejmujących dodatkowej aktywności edukacyjnej. To niepokojący trend, ponieważ wykształcenie wciąż jest czynnikiem zapobiegającym bezrobociu, zwłaszcza w przypadku kobiet. W raporcie PARP stwierdzono, że wykształcenie wyższe daje przewagę na rynku pracy pod względem bezpieczeństwa zatrudnienia i typowego wynagrodzenia oraz wykorzystania wiedzy nabytej w toku edukacji w pracy zawodowej. Wśród osób aktywnych zawodowo aż 92% z pokolenia Y i Z może pochwalić się dyplomem uczelni wyższej, analogicznie tylko 64% – z najstarszego pokolenia. Biorąc pod uwagę dwoistość polskiej gospodarki – z jednej strony duże znaczenie sektora budownictwa, przemysłu, z drugiej rosnącą rolę branży technologicznej – przygotowanie zawodowe na poziomie branżowym, pozwalające na wykonywanie prac na stanowiskach robotników wykwalifikowanych i operatorów maszyn oraz urządzeń, również może być gwarancją dobrej perspektywy zatrudnienia. Warto jednak zauważyć, że pracownicy z pokolenia Y i Z wciąż mają najmniejszą szansę na wykonywanie pracy zgodnej z ich wykształceniem, przy czym nie

⁶¹ Tamże, s. 87-90, 108-109.

dotyczy to osób po studiach wyższych. Ponadto mając świadomość rosnącego tempa zmian na rynku pracy, sami są skłonni do częstych zmian pracodawcy⁶².

Skłonność pracowników do zmiany miejsca zatrudnienia to zjawisko, które w skali światowej określane jest jako Great Resignation lub Big Quit. Zgodnie z analizami przeprowadzonymi przez LinkedIn w 2021 r. aż 80% użytkowników tego portalu, reprezentujących pokolenie Z i 50% użytkowników reprezentujących pokolenie X – dokonało zmian zatrudnienia⁶³.

W nawiązaniu do sygnalizowanych kwestii warto jeszcze wspomnieć, że na przestrzeni ostatnich lat systematycznie poprawia się ocena zgodności wykonywanej pracy z kierunkiem kształcenia: w 2017 r. odsetek zadowolonych z tego aspektu wynosił 52%, w 2019 – 55,1%, a w 2021 – 58,2%. Podobną tendencję zauważono w przypadku oceny przydatności w pracy wiedzy i umiejętności wyniesionych ze szkół (2017 r. – 62% badanych, 2019 – 64%, 2021 – 68%). Dwa zróżnicowania dotyczące zgodności pracy z wykształceniem wydają się mieć charakter trwałej tendencji. Po pierwsze, osoby najmłodsze (18-35 lat) charakteryzowała i nadal charakteryzuje najmniejsza szansa na wykonywanie pracy zgodnej z posiadanym wykształceniem. Po drugie, zgodność wykonywanej pracy z wykształceniem była i jest także obecnie zdecydowanie najwyższa wśród osób posiadających dyplom uczelni. Zgodność pracy z wykształceniem najwyżej oceniają absolwenci kierunków ścisłych (65%), społecznych (54%), a następnie humanistycznych (45%). Ogólnie to kobiety częściej są zadowolone z tego aspektu. W przypadku oceny przydatności wiedzy i umiejętności wyniesionych ze szkół znów na pierwszym miejscu są absolwenci kierunków ścisłych (70% zadowolonych), a następnie humanistycznych (66%) oraz społecznych (61%). Zarówno w 2019 r., jak i w 2021 r. wzrosło zadowolenie z przydatności wiedzy i umiejętności wyniesionych ze szkół w grupie najmłodszych osób z wyższym wykształceniem, co łączyć należy ze wzrostem odsetka absolwentów uczelni, którzy pracują zgodnie z posiadanymi kwalifikacjami. Jak natomiast zwrócono już uwagę, w 2021 r. zaobserwowano niepokojące zjawisko – zwiększył się odsetek najmłodszych (18-24 lat), którzy nie tylko nie pracują i nie uczą się, ale także nie podejmują dodatkowej aktywności edukacyjnej⁶⁴.

⁶² PARP, *Cztery pokolenia....*

⁶³ Aterima Work, *Polski rynek pracy w 2023 roku. Jakich zmian się spodziewać?*, 2023.

⁶⁴ Bilans Kapitału Ludzkiego 2022/2021, *Raport z badania ludności w wieku 18–69 lat*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Uniwersytet Jagielloński, Warszawa 2022, s. 16-17.

W analizach poświęconych pokoleniu Z nie można pominąć jeszcze jednego ważnego zjawiska, a mianowicie pogarszającego się dobrostanu oraz ich zdrowia psychicznego. Jak się okazuje młodzi ludzie z tej generacji są pełni obaw o przyszłość. Boją się m.in. tego, że we współczesnym świecie, w którym panuje wielka konkurencja, oni nie wejdą do gry, a obserwując rosnącą przepaść między 'posiadającymi' i 'nieposiadającymi', że to oni skończą po stronie tych drugich. Dlatego są z reguły praktyczni, poważni i zaniepokojeni⁶⁵.

Największym zmartwieniem młodej generacji, i to w skali światowej, okazują się aktualnie rosnące koszty życia oraz właśnie kwestie zdrowia psychicznego.

Wyniki tegorocznej edycji raportu przygotowanego przez firmę doradczą Deloitte świadczą o tym, że poziom stresu i niepokoju, który odczuwają młodzi ludzie od czasów pandemii utrzymuje się na podobnym poziomie. Na fakt ten wskazują badania, jakie zostały przeprowadzone w 44 krajach, w tym w Polsce. Globalnie brało w nich udział 22 856 osób, z czego nieco ponad 60% reprezentowało generację Z (rozumianą jako urodzeni w latach 1995–2004), a pozostałe niemal 40% pokolenie Y (rozumianą jako urodzeni w latach 1983–1994). Jak wynika z raportu 'Global 2023 Gen Z & Millennial Survey' to wysokie ceny stanowią najczęstszy powód do zmartwień dzisiejszych dwudziesto- i trzydziestolatków. Ten problem wskazało 48% polskich ankietowanych z pokolenia Z oraz 53% Millenialsów. Na całym świecie wynik był niższy o odpowiednio 12 i 11 punktów procentowych. Duży niepokój u wszystkich respondentów wywołała także kwestia postępującego bezrobocia oraz zmian klimatu. Przedstawiciele najmłodszych generacji coraz dotkliwiej odczuwają podwyżki cen. W 2021 r. obawę przed rosnącymi kosztami życia deklarowało 29% badanych z pokolenia Z oraz 36% z generacji Y z całego świata. To o 6 punktów procentowych mniej dla każdej z grup niż obecnie. Kolejna kwestia, jaka jest rezultatem przytaczanego badania to fakt, że młodym ludziom coraz trudniej też znaleźć motywację do pracy. Połowa osób urodzonych po 1983 r. deklaruje, że odczuwa skutki wypalenia zawodowego. Niespełna czterech na dziesięciu polskich respondentów przyznaje, że nie czułby się komfortowo, rozmawiając z pracodawcą na temat swojego zdrowia psychicznego. Globalnie jest to jedna trzecia ankietowanych. Odsetek przedstawicieli generacji Z oraz Y odczuwających wypalenie zawodowe wzrósł o odpowiednio 6 i 4 punkty procentowe w porównaniu z rokiem poprzednim. Dodatkowo 46% 'Zetek' i 39% Millenialsów deklaruje, że przez większość czasu spędzonego w pracy zmagają się ze stresem lub niepokojem. Jednocześnie w tegorocznej

⁶⁵ J.M. Twenge, *iGen...*, s. 344-347.

edycji raportu widać, że wśród przedstawicieli kadry zarządzającej rośnie świadomość znaczenia tych kwestii dla młodych ludzi. Ponad połowa ankietowanych przyznaje bowiem, że ich przełożeni poważnie podchodzą do tematów zdrowia psychicznego. Mimo zmian w podejściu przełożonych, wielu respondentów traktuje jednak zdrowie mentalne jako temat tabu w miejscu pracy: 38% 'Zetek' i 39% przedstawicieli pokolenia Y w Polsce przyznaje, że nie czułoby się komfortowo rozmawiając z pracodawcą o swoim zdrowiu psychicznym. Chociaż problemy psychiczne spowodowane nadmiarem obowiązków zawodowych stają się coraz bardziej powszechne, młodzi ludzie częściej poszukują dodatkowego zajęcia. W Polsce do swojej podstawowej pensji dorabia 30% osób z generacji Z i 29% z generacji Y. Dla porównania na całym świecie w ubiegłym roku 46% 'Zetek' i 37% Millenialsów podjęło drugą pracę zarobkową (to wzrost o 3 i 4 punkty procentowe w porównaniu z 2021 r.). Warto zaznaczyć, że to właśnie chęć zdobycia kolejnego źródła dochodów stanowi największą motywację dla pracowników z Polski i innych krajów do podejmowania dodatkowego zajęcia. Ponad połowa ankietowanych przyznaje natomiast, że żyje bardzo skromnie i oszczędza (o 5 punktów procentowych więcej niż w roku poprzednim)⁶⁶.

Konkludując tę część ekspertyzy można sformułować wniosek, że opisywane pokolenie jest pełne paradoksów i wewnątrznie zróżnicowane. Trudno zatem wyciągać jakieś uogólnione, generalne wnioski, na bazie których można stworzyć jednoznaczną i pełną charakterystykę.

Jak zostało to zasygnalizowane formułuje się opinie, że pokolenie Z jest niecierpliwe i roszczeniowe. Ale czy te cechy można jednoznacznie uznać za wady? Jak pisze A. Pogorzelska: „Właśnie to pokolenie, jak żadne z wcześniejszych, w pędzie współczesności powinno sprawnie funkcjonować i być przygotowane na przyszłość. Jest to również generacja wychowana w okresie wzrostów gospodarczych, w których rósł dobrobyt i jakość życia społeczeństwa. Stąd też krążą opowieści o wytworzonej przez 'Zetki' kulturze „daj mi”, w której roszczeniowość, rozpasanie, niedojrzałość, egocentryzm, brak granic, wiecznie wyciągnięta dłoń do rodziców i pracodawców, są podstawowym wyrazem postaw życiowych. Z drugiej strony jednak jest to jedna z najbardziej podzielonych generacji, ponieważ

⁶⁶ Deloitte, *Global 2023 Gen Z & Millennial Survey*, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/Raport-Global-2023-Gen-Z-Millennial-Survey.html> (dostęp: 16.11.2023 r.).

dokładnie widać po jej przedstawicielach, jak wygląda ich sytuacja domowa, co przekazali im rodzice, jak przedstawia się ich sytuacja materialna, jaki mają dostęp do kultury, rozwoju i wykształcenia. Chodzi tu przede wszystkim o zewnętrzne oznaki zamożności, np. marka samochodu, jaki posiadają, szybszy zakup mieszkania, marki ubrań, które noszą, a także wyjazdy zagraniczne, dostęp do dóbr kultury. W sytuacji tego pokolenia habitus środowiskowy, kapitał kulturowy, w jaki wyposażyło najbliższe otoczenie ma dla ich pozycji ogromne znaczenie. Istnieje pogląd, że generacji Z podano wszystko na tacy. W tym miejscu pojawia się kolejne pytanie: czy roszczeniowość tego pokolenia nie jest obecnie wartościowa, zwłaszcza w sytuacjach, gdy pokolenie to nie ma oporów, by otwarcie mówić o swoich potrzebach czy wnosić swoje spostrzeżenia i uwagi. Trudne sytuacje społecznie biorą się bowiem z braku odwagi do formułowanie celnych i ważnych pytań, a nie z otwartego wyrażania siebie i swoich opinii⁶⁷.

Jak słusznie wskazuje dalej przytaczana autorka: „W związku z tym, że generacja Z nie została jeszcze dokładnie zbadana i opisana w literaturze naukowej, to na jej temat zaczyna pojawiać się szereg opinii, niekiedy umieszczanych w ramach mitu i to głównie o negatywnym zabarwieniu. Jednak skupiając się tylko na negatywnych cechach tego pokolenia, można zatracić obraz jego twórczego potencjału. Wyrażając swoje rozczarowanie tym, jacy są, nie dajemy szansy na to, by pokazali, na co ich naprawdę stać. Zagadnienie to odnieść można do dylematu optymistycznego lub pesymistycznego patrzenia na świat. Jedni widzą w pokoleniu Z szansę, inni zaś zagrożenie dla siebie i innych. Spotkać bowiem można stanowiska, że pokolenie to, będzie pierwszym, które nie wniesie nic do rozwoju cywilizacyjnego, zapominając równocześnie, że jest to pierwsze pokolenie, które w tak wyraźny sposób upomina się o prawa ludzi i zwierząt, o ochronę środowiska naturalnego, o prawo do różnorodności i odmienności”⁶⁸.

Zasygnalizowane powyżej wybrane zagadnienia związane z ‘identyfikacją’ pokolenia Z nie wyczerpują tematu i wymagają kontynuacji, a także dalszych pogłębionych analiz naukowych. Nowej generacji należy się bowiem bliżej przyjrzeć z perspektywy szans i możliwości. Jak pisze A. Pogorzelska: „Boimy się nieznanego, potrzebujemy jednoznacznych odpowiedzi na każde pytanie, dlatego niezbędna jest wnikliwa jej analiza (...). Uznając własną

⁶⁷ A. Pogorzelska, *Pokolenie Z...*, s. 178-179.

⁶⁸ Tamże, s. 178.

niewiedzę na temat pokolenia Z może warto „ruszyć w nieznaną”, czyli podjąć trud badań na ich temat”⁶⁹.

2.3. Pokolenie Z – konteksty, uwarunkowania, sekrety

W refleksjach prezentowanych w niniejszej ekspertyzie warto zatem rozszerzyć rozważania poświęcone pokoleniu Z, w tym młodym specjalistom z tej generacji, o tytułowe konteksty, uwarunkowania i sekrety.

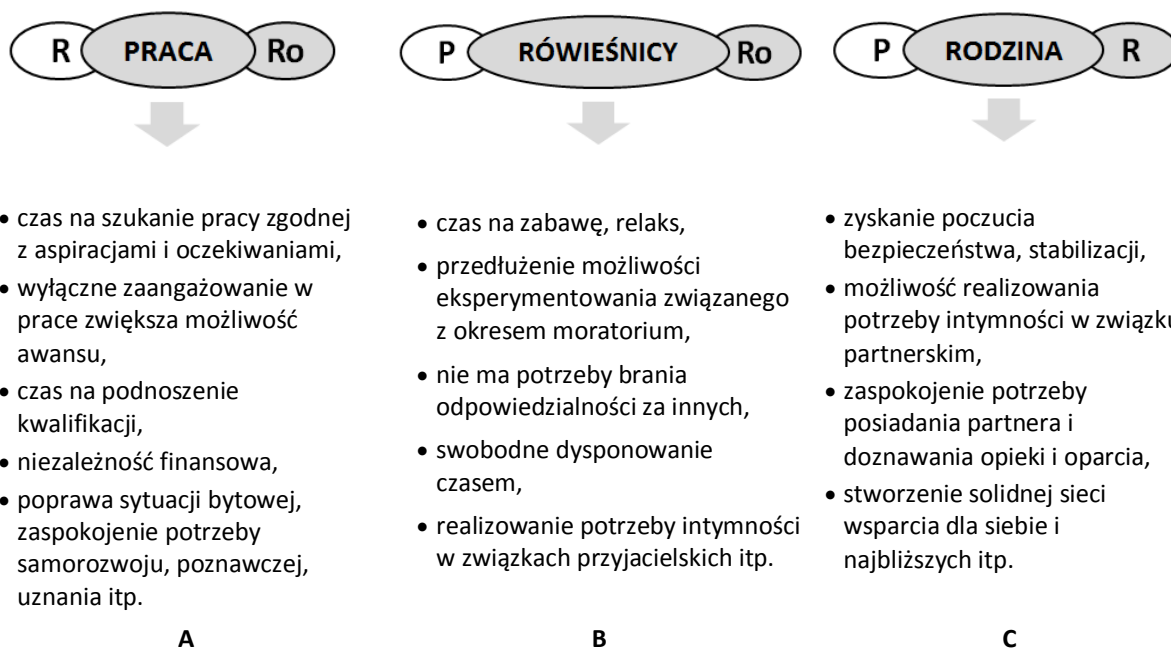
W tej części opracowania pragniemy zwrócić uwagę, że osoby z pokolenia Z dopiero wkraczają w okres rozwojowy, który psychologia określa mianem tzw. *wczesnej dorosłości*. Jest to czas między 18-20 a 30-35 r. ż., w którym podejmowane są istotne zobowiązania dotyczące dwóch podstawowych sfer funkcjonowania: rodzinnej i zawodowej. Jednej i drugiej powinny towarzyszyć: zaangażowanie emocjonalne zarówno w związek partnerski, wykonywanie obowiązków zawodowych i podtrzymywanie bliskich relacji z przyjaciółmi; jak i praca w rozumieniu zarówno aktywności zawodowej, budowaniu relacji intymnych i seksualnych oraz działaniu na rzecz osób bliskich oraz społeczeństwa⁷⁰. Wczesna dorosłość oznacza czas, w którym jednostka może realizować wybrany przez siebie styl życia i określić swoje miejsce w otaczającym świecie; to również okres wielostronnego rozwoju różnych sfer osobowości i funkcjonowania społecznego: rozwoju kariery, wyboru niezależnej drogi życiowej, uczestnictwa w intymnym związku, małżeństwa czy bycia rodzicem⁷¹.

Zaangażowanie młodych dorosłych w różne obszary aktywności i pozytywne konsekwencje ich wyborów zobrazowano na rysunku.

⁶⁹ Tamże, s. 180.

⁷⁰ A.I. Brzezińska, K. Appelt, B. Ziółkowska, *Psychologia rozwoju człowieka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne Sp. z o.o., Sopot 2015, s. 300-303; B. Ziółkowska, *Okres wczesnej dorosłości. Jak rozpoznać potencjał młodych dorosłych*, [w:] *Psychologiczne portrety człowieka*, red. A.I. Brzezińska, GWP, Gdańsk 2016, s. 423-424.

⁷¹ J.S. Turner, D.B. Helms, *Rozwój człowieka*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1999, s. 398.



Rys. 3. Zaangażowanie młodych dorosłych w różne obszary aktywności i pozytywne konsekwencje ich wyborów

opracowanie A.I. Brzezińska oraz B. Ziółkowska


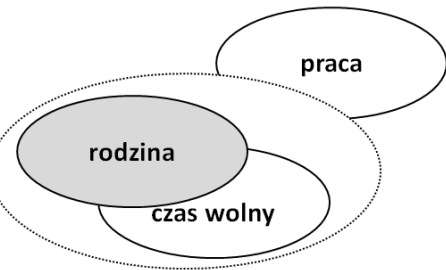
Źródło: B. Ziółkowska, *Okres wczesnej dorosłości. Jak rozpoznać potencjał młodych dorosłych*, [w:] *Psychologiczne portrety człowieka*, red. A.I. Brzezińska, GWP, Gdańsk 2016, s. 457.

Wczesną dorosłość uznać można za najbogatszy pod względem wydarzeń życiowych oraz zadań rozwojowych etap w życiu człowieka. To na ten czas przypada podejmowanie lub odrzucanie decyzji związanych z małżeństwem, rodzicielstwem i aktywnością zawodową, a zatem decyzji mających wpływ na jakość życia jednostki. Realizacja tego typu zadań rozwojowych wiąże się z koniecznością przystosowania do jednoczesnego pełnienia wielu ważnych ról społecznych, np. partnera życiowego, rodzica, pracownika. Stopień zaangażowania w ich realizację zależy od indywidualnych różnic, predyspozycji osobowościowych; jest także uwarunkowany (cywilizacyjnie i kulturowo) społecznymi oczekiwaniami wobec małżonka, rodzica, pracownika itp. Choć, jak podkreślają psychologowie, nie ma wątpliwości, że role związane z małżeństwem, rodzicielstwem oraz życiem zawodowym sprzyjają rozwojowi jednostki i osiągnięciu wyższego poziomu dojrzałości psychicznej, w tym szczególnie w sferach intelektualnej, społeczno-moralnej i osobowości, to z drugiej strony przeciążenie wynikające z dużego zaangażowania emocjonalnego

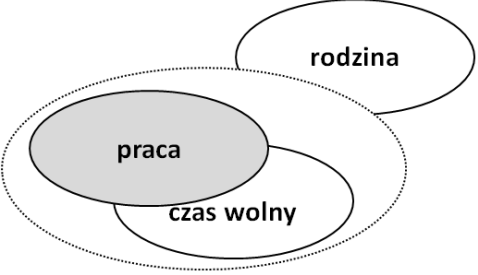
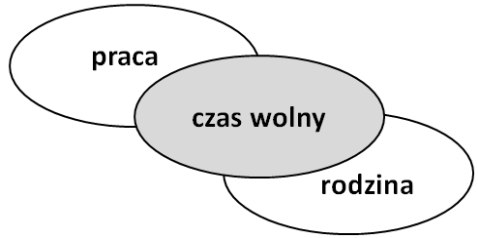
w realizację wielu ról pociąga za sobą określone konsekwencje społeczne, np. wzrost konfliktów w małżeństwie, rodzinie i miejscu pracy; zaniedbania wychowawcze wobec dzieci; problemy zdrowotne. W tym kontekście zarysowuje się ważne znaczenie wzajemnych zależności między pracą zawodową a życiem małżeńskim i rodzinnym. Ponadto sposób wypełniania zadań rozwojowych w ramach ról rodzinnych i zawodowych kształtuje się odmiennie ze względu na płeć i związane z nią różnice fizjologiczne i społeczne⁷².

Obszary aktywności młodych dorosłych, biorąc pod uwagę charakterystykę ich sytuacji psychologicznej, zawarto w poniższej tabeli.

Tab. 4. Obszary aktywności młodych dorosłych a ich psychospołeczne funkcjonowanie

Związki między podstawowymi obszarami aktywności osoby dorosłej	Charakterystyka sytuacji psychologicznej młodego dorosłego
	<ul style="list-style-type: none"> • harmonijna realizacja zadań rozwojowych związanych z zegarem społecznym i biologicznym • integracja osobistych i społecznych wątków rozwoju • samorealizacja związana z poczuciem bycia potrzebnym innym ludziom • wysokie poczucie jakości życia związane z efektywną społecznie realizacją pełnionych ról • liczne okazje do wzbogacenia zasobów osobistych i efektywnego z nich korzystania, szczególnie w sytuacjach trudnych
	<ul style="list-style-type: none"> • dominują zadania rozwojowe związane z budowaniem związku intymnego z partnerem, zakładaniem rodziny, wychowywaniem dzieci, podtrzymywaniem relacji z domem rodzinnym swoim i partnera • wątek rozwoju osobistego jest podporządkowany zadaniom wynikającym z roli rodziców i partnera/małżonka • podejmowanie pracy jest albo odsuwane w czasie, albo nie włączone w centrum aktywności życiowej
	<ul style="list-style-type: none"> • dominują zadania rozwojowe związane z poszukiwaniem i podejmowaniem pracy, kształtowaniem ścieżki swej kariery zawodowej, poszerzaniem kompetencji zawodowych, doksztalcaniem się, budowaniem swej niszy w środowisku pracy • wątek rozwoju osobistego jest podporządkowany

⁷² T. Rostowska, *Małżeństwo, rodzina, praca a jakość życia*, Impuls, Kraków 2009, s. 11-12; H. Bee, *Psychologia rozwoju człowieka*, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 1998, s. 457-459.

	<p>zadaniom wynikającym z roli zawodowej i pozycji w środowisku pracy</p> <ul style="list-style-type: none"> wchodzenie w związki intymne i zakładanie rodziny, także posiadanie dziecka, jest odsuwane w czasie, albo też nie jest jeszcze w centrum potrzeb życiowych
	<ul style="list-style-type: none"> niepodejmowanie zadań związanych z życiem rodzinnym niepodejmowanie zadań związanych z kształtowaniem ścieżki swej kariery zawodowej poszukiwanie różnorodnych chwilowych zajęć rozbudowana sieć kontaktów towarzyskich, często rówieśniczych dominuje wątek rozwoju osobistego nad wątkiem relacji społecznych

opracowanie A.I. Brzezińska

Źródło: B. Ziółkowska, *Okres wczesnej dorosłości. Jak rozpoznać potencjał młodych dorosłych*, [w:] *Psychologiczne portrety człowieka*, red. A.I. Brzezińska, GWP, Gdańsk 2016, s. 455.

Opisywany okres rozwojowy, w którym znajduje się pokolenie Z budzi duże zainteresowanie jako przedmiot i podmiot życia kulturowo-cywilizacyjnego. Dzieje się tak m.in. dlatego, że młodym osobom często przypisuje się koncentrację na własnych potrzebach; wybieranie tego co przyjemne i wygodne; niechęć do wysiłku i pracy; awersję do wymagań i wyrzeczeń; a także fenomen przedłużonego pobytu w domu (nazwanego również 'przedłużoną zależnością' lub 'klejem międzygeneracyjnym'), utrudniającego autonomiczne podejście do własnego życia i wzięcie za nie odpowiedzialności⁷³.

Tutaj dodać trzeba, że wyprowadzka dorosłego dziecka z rodzinnego domu, jest obecnie coraz chętniej odraczana. Jak pisze Mariola Piszczatowska-Oleksiewicz w swojej dysertacji doktorskiej: „Fenomen odraczania separacji od rodziny pochodzenia nazywa się gniazdowaniem. Gniazdowanie to nie tylko wygoda, to również bezpieczeństwo, które pozwala korzystać z życia i doświadczać go w nieskrępowany sposób. Doroste dzieci mieszkające z rodzicami pod jednym dachem mają swój azyl, swoją przystań, do której zawsze mogą wrócić, podejmując jednocześnie próby wejścia w dorosłość. Bywa jednak,

⁷³ M. Szcześniak, G. Rondón, *Pokolenie „ani-ani”: o młodzieży która się nie uczy, nie pracuje i nie dba o samokształcenie*, *Psychologia Społeczna*, 2011, nr 3(18), s. 241-251.

że gniazdowanie to życiowa (głównie finansowa) konieczność. Z uwagi na przedłużanie pobytu młodych w rodzinnym gnieździe nazywa się ich gniazdownikami, zaś efekt rozciągniętego w czasie związku z opiekunami określa się jako „zatłoczone gniazdo” (ang. *cluttered nest/ crowded nest*). Gniazdowników zalicza się do grona „półdorosłych” (ang. *kidults*), czyli osób w pełni dojrzałych z fizycznego czy prawnego punktu widzenia, jednak mentalnie lub finansowo zależnych, pozostających pod kuratelą rodziców, a więc nadal dzieci”⁷⁴.

Jak wskazuje ta autorka: „Pogłębione analizy dowodzą, że większość osób pełnoletnich stanu wolnego mieszkających z rodzicami w Polsce to gniazdownicy. I choć czynniki finansowe (niskie wynagrodzenia, niska siła nabywcza dorosłych dzieci, brak pracy) są istotną determinantą gniazdowania w Polsce, to nie są jedyną. Ergo, nie wyjaśniają w pełni niechęci młodych lub braku możliwości do „odcięcia pępownicy”. Co więcej, wymienione powyżej trudności finansowe i systemowe ograniczenia, tj. niestabilne warunki zatrudnienia, niepewny rynek pracy, trudny rynek pracy (nasycony, konkurencyjny, niedopasowany do oferty edukacyjnej), wysokie bezrobocie wśród młodych, wysokie ceny mieszkań, brak dostępności mieszkań są często „wykorzystywane” do racjonalizacji lub utajenia rzeczywistych powodów. Te ostatnie są emergentną kombinacją zaspokajanych w układzie „crowded nest” potrzeb dzieci i ich rodziców”⁷⁵.

Z tego tytułu, jak pisze M. Piszczatowska-Oleksiewicz gniazdowanie, choć odnosi się do postawy jednostki, nie jest wyłącznie jej doświadczeniem. „Jest wypadkową sił i wektorów występujących w rodzinnym ekosystemie. Gniazdownicy nie są więc jedynymi aktorami układu. „Zasłużone” miejsce zajmują również ich opiekunowie, niekiedy również rodzeństwo. Z tego założenia płynie kolejny wniosek, mianowicie taki, że polscy gniazdownicy nie są jedynymi beneficjentami gniazdowania, i analogicznie – rodzice nie są jedynymi ponoszącymi koszty tej koegzystencji. Gniazdownicy w układzie przepętzonego gniazda realizują swoje największe potrzeby – stabilizacji, bezpieczeństwa, bez troski, akceptacji, bycia z kimś jako alternatywy dla samotności, oszczędzenia pieniędzy, utrzymania poziomu konsumpcji. Potrzeby te, jakkolwiek odnoszą się do ich marzeń, aspiracji i oczekiwań na przyszłość, realizowane są „tu i teraz”, w układzie „zatłoczonego gniazda”.

⁷⁴ M. Piszczatowska-Oleksiewicz, *Gniazdownicy. O dorosłych dzieciach mieszkających z rodzicami. Przykład Polski*, <https://depotuw.ceon.pl/handle/item/957>, <https://depotuw.ceon.pl/handle/item/957> (dostęp: 23.12.2014 r.).

⁷⁵ Tamże.

Realizują je – co prawda – nie w idealnej, „wymarzonej” postaci, ale za to bez ryzyka. Dla wielu gniazdowanie jest „formą tymczasową”, która z uwagi na deklarowaną efemeryczność nie angażuje ich, a przez to też, nie zaprasza do refleksji”⁷⁶.

W świetle powyższego warto zwrócić uwagę, że w 2022 r. młodzi ludzie w Unii Europejskiej wyprowadzali się od rodziców, mając średnio 26 lat i 4 miesiące – tak wynika z danych Europejskiego Urzędu Statystycznego Eurostat. Pomędzy poszczególnymi krajami członkowskimi można zaobserwować spore różnice. Najwyższy średni wiek wyprowadzki od rodziców – 30 lat i więcej – odnotowano w Chorwacji (33,4), Słowacji (30,8), Grecji (30,7), Bułgarii i Hiszpanii (30,3), Malcie (30,1) oraz we Włoszech (30). Na przeciwległym końcu skali jest z kolei Finlandia (21,3), Szwecja (21,4), Dania (21,7) i Estonia (22,7). W Polsce średni wiek opuszczenia gniazda rodzinnego wyniósł w 2022 r. 28,9 lat. W przypadku kobiet było to 27,8, natomiast u mężczyzn 29,9 lat⁷⁷.

Z danych Eurostatu wynika również, że przez ostatnich kilkanaście lat przybyło Polaków w wieku 25-34 lata, którzy mieszkają ze swoimi rodzicami. W 2005 r. stanowili 36,4% w swojej grupie wiekowej, w następnych latach ich udział stopniowo wzrastał, w 2011 r. osiągając 44,5%. Od tamtej pory utrzymuje się mniej więcej na podobnym poziomie. W 2017 r. było to 44,7%, w 2018 r. nieco mniej – ponad 43%. Z praktycznego punktu widzenia nie opłaca się opuszczać domu i zarządzać własnym gospodarstwem, tym bardziej że wiąże się to z wieloma wyrzeczeniami, do których młodzi nie są skory. A są o wiele bardziej hedonistycznym pokoleniem niż poprzednie. Ważny jest dla nich czas wolny, samorozwój, chcą podróżować, dłużej studiują, wolą wydać zarobione pieniądze na siebie, niż obciążać się kredytem albo płacić za wynajem. To, jak dziś młodzi układają sobie życie lub jak im się życie nierzadko układa, nie ma często z tzw. ‘normą’ wiele wspólnego. Są bowiem o wiele bardziej wykształceni i mobilni niż wcześniejsze pokolenia, nie chcą przywiązywać się do jednego miejsca, ani zaciągać wieloletnich zobowiązań. Nie wszyscy chcą pracować na etacie, część wybiera pracę czasową lub jako ‘wolny strzelec’. Rządziej też pozostają długo na tym samym stanowisku lub nawet w tym samym zawodzie. Funkcjonuje ponadto zjawisko gniazdowników typu ‘jo-jo’, czyli osób, które wyprowadziły się z domu rodzinnego, ale z różnych powodów do niego wróciły – bo się rozwiodły i nie stać ich

⁷⁶ Tamże.

⁷⁷ *W tym wieku Europejczycy opuszczają rodzinne gniazdo. Polska powyżej średniej*, <https://tvn24.pl/biznes/ze-swiata/mlodzi-ludzie-w-jakim-wieku-wyprowadzamy-sie-z-domu-rodzinnego-dane-eurostatu-7326769> (dostęp: 04.09.2023 r.).

na wynajęcie lub kupno własnego lokum albo podjęty decyzję o zmianie branży zawodowej, co wiązało się z zainwestowaniem w dodatkowe studia lub kursy⁷⁸.

Tworząc portret najmłodszych pracowników na rynku pracy nie powinno się pomijać znaczenia zjawiska gniazdowania. Polacy są narodem bardzo rodzinnym. Jak wykazano w poprzedniej części niniejszej ekspertyzy, rodzice opiekują się swoimi dziećmi nawet gdy te osiągają już dorosłość.

Kolejna istotna kwestia, ważna w budowaniu świadomości pracodawców na temat pokolenia Z, to fakt, że przedstawiciele tej generacji znajdują się dopiero na początku swojej *drogi zawodowej*.

Kształtowanie *kariery* odbywa się na kolejnych etapach życia, z czego szczególne znaczenie dla rozwoju i uzyskania wysokiego poziomu satysfakcji życiowej posiada etap przygotowawczy do kariery/okres odkryć (do 20-25 r.ż.), a także okres wczesnej kariery (do około 34 r.ż.). To właśnie wówczas następuje samoocena wyznawanego systemu wartości, posiadanych zdolności i zainteresowań, a także hierarchii potrzeb, które pragnie się zaspokoić w życiu osobistym i pracy zawodowej. Jest to czas tworzenia planów dotyczących własnej przyszłości oraz samodzielnego wchodzenia w świat dorosłych⁷⁹.

Pokolenie Z to grupa znajdująca się w okresie podwójnej tranzycji: z edukacji na rynek pracy oraz z okresu młodości do dorosłości. Warto o tym pamiętać. Tym bardziej, że w tradycyjnym modelu kariery tranzycję z edukacji na rynek pracy ujmowano jako proces jednorazowy. Obecnie podejście to uległo zmianie. Jak podkreśla Agnieszka Cybal-Michalska tranzycja rozumiana jest jako 'przejście', czyli rozciągnięty w czasie proces przechodzenia od młodszej zależności do dorosłej niezależności w aspekcie ekonomicznym, rodzinnym i możliwości utrzymania własnego gospodarstwa domowego. Oznacza to, ciągłe przekraczanie granic, czy to intencjonalne (z wyboru), czy też nieintencjonalne (z przymusu bądź bezwiednie). Współczesny 'świat kariery' to świat licznych 'początków' i 'przejęć' jednostek. Rytuały przemiany, których doświadczają młodzi ludzie w okresie tranzycji rozwojowej, związane są ze stanem 'ani-ani', to znaczy takim, w którym podmiot opuścił stary status (graniczny), ale nie zajął jeszcze statusu nowego. Zmiana ról społecznych wiąże

⁷⁸ E. Jankowska, *Gniazdownicy. Ponad 40 proc. młodych Polaków nadal mieszka z rodzicami*, <https://weekend.gazeta.pl/weekend/7,177344,25225039,gniazdownicy-ponad-40-proc-mlodych-polakow-nadal-mieszka-z.html> (dostęp 01.10.2019 r.)

⁷⁹ Z. Janowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2002, s. 156-158.

się z nowymi oczekiwaniami, zarówno jednostkowymi, jak i społecznymi formułowanymi przez świat zewnętrzny (otoczenie) oraz zadaniami rozwojowymi⁸⁰.

Warto podkreślić, że moment, w którym młodzi ludzie opuszczają szkołę/uczelnię i wchodzi na rynek pracy, nie jest już jasno zdefiniowany. Coraz trudniej sprecyzować, kiedy dokładnie jednostka kończy edukację i podejmuje pierwszą stabilną pracę oraz doświadcza regularności zatrudnienia. Sekwencyjny porządek doświadczeń związanych z edukacją i pracą – tzn. młodzi ludzie najpierw kończą szkołę, a potem zaczynają pracę – nie jest już tylko według tej logiki uporządkowany. To raczej seria różnych aktywności w domenach ‘edukacja’ i ‘świat pracy’, które nachodzą na lata młodości i wczesną dorosłość, czego przykładem jest coraz powszechniejsze wchodzenie studentów na rynek pracy w trakcie kształcenia na poziomie wyższym. Ze względu na fakt, że wejście na rynek pracy uważa się za ‘niejasne wydarzenie’, w tym sensie termin ‘przejście’ implikuje sekwencję procesów składających się na dojrzałość do życia zawodowego i rozwoju kariery zawodowej. Problematyzowaniu zagadnienia tranzycji z edukacji na rynek pracy towarzyszy również refleksja nad podmiotową aktywnością jednostki oraz jej ukierunkowaniem i przygotowaniem do planowania i rozwoju kariery, a także nad zmianą jej uwarunkowań wynikającą z czynników charakteryzujących rynek pracy, w tym zwłaszcza braku kongruencji pomiędzy zdobytą wiedzą i nabytymi umiejętnościami a wymaganiami pracodawców⁸¹.

W świetle powyższych treści chcemy zaakcentować trudności młodych ludzi z przejściem ze środowiska edukacyjnego (szkoły/uczelni) do środowiska pracy, które wywołuje niepokój. Jest ono także obciążone dużym ryzykiem, gdyż w perspektywie globalnej wskazuje się na wysoki poziom bezrobocia wśród osób młodych. W nawiązaniu zaś do przywołanej kategorii ‘tranzycja’ podkreślić trzeba, że ‘udana’, ‘skuteczna’ będzie oznaczała nie tylko samo ‘przejście’ w znaczeniu np. otrzymania zatrudnienia, ale i efektywne funkcjonowanie w miejscu pracy; utrzymanie więzi z pracodawcą w dłuższym okresie czasu, który pozwoli na zdobycie doświadczenia oraz stworzy możliwość dalszego rozwoju. A z tym przedstawiciele pokolenia Z mają jeszcze trudności.

Jak słusznie pisze Wojciech Gałaj: „Moment, w którym absolwenci kończą edukację i wchodzi na rynek pracy jest jednym z najważniejszych momentów w życiu. Jest to rodzaj przejścia w dorosłość i rozpoczęcia nowego etapu życia. Młody człowiek opuszcza

⁸⁰ A. Cybal-Michalska, *Młodzież akademicka a kariera zawodowa*, Impuls, Kraków 2014, s. 22-23, 190-200.

⁸¹ Tamże, s. 290-200.

środowisko edukacji, które znał i czuł się w nim bezpiecznie. Proces ten jest nacechowany wysokim poziomem stresu, budzący w jednostce poczucie zagubienia. Rezultat przejścia z jednego etapu do drugiego odzwierciedla się wysokim potencjałem kryzysogennym. Należy zaznaczyć, że młodzi ludzie w sytuacji rozpoczęcia pracy po zakończeniu edukacji przeżywają szok kulturowy⁸². Jak wskazuje przytaczany autor: „Świat pracy znacząco różni się od świata edukacji. Młodzi ludzie rozpoczynając swoją drogę zawodową w pierwszym zakładzie pracy często kierowani są do mało skomplikowanych czynności, w których nie mają możliwości rozwijania własnych umiejętności. Posiadając najniższy status pracowniczy pozbawieni są autonomicznych działań i muszą wykonywać zadania w ściśle określony sposób (...). Pierwsza posada w większości przypadków nie spełnia ambicjonalnych wymagań i może budzić frustrację”⁸³.

Młodzi ludzie wchodząc na nieznaną sobie obszar życia nie posiadają żadnej strategii adaptacyjnej. Dopiero kolejne doświadczenia na rynku pracy nie będą już tak stresogenne, jak miało to miejsce podczas podjęcia pierwszego zatrudnienia. Powtarzane czynności zawodowe powinny stać się z czasem wykonywane automatycznie, a sytuacje podobne do poprzednich. W rezultacie gromadzenia wiedzy taki młody pracownik będzie miał zatem możliwość kontrolowania pewnych zachowań, co podniesie standard jego życia zawodowego i osobistego⁸⁴.

Z perspektywy pracodawców ważne jest też zwrócenie uwagi na realizowany przez młodych ludzi sposób kierowania swoją karierą zawodową. We współczesnym ujęciu kariera rozumiana jest jako ewoluująca w czasie sekwencja doświadczeń jednostki związanych z pracą i rozpatrywana w ramach całego cyklu życia, z uwzględnieniem różnych jego wymiarów. Okres kariery obejmuje nie tylko czas zatrudnienia płatnego, ale i działania związane ze spędzaniem czasu wolnego, pracą wykonywaną nieodpłatnie, czasem poświęconym na edukację, a także spędzonym w domu dla sprawowania opieki nad rodziną, a więc w zakresie różnorodnych ról życiowych. Rozwój jednostki w całym cyklu jej życia

⁸² W. Gałąj, *Pokolenie Z na rynku pracy*, [w:] *Pokolenia na rynku pracy*, red. A. Rogozińska-Pawełczyk, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014, s. 97.

⁸³ Tamże, s. 97.

⁸⁴ Tamże, s. 98.

pozostaje więc w ścisłej interakcji z innymi płaszczyznami egzystencji; z rolami społecznymi, jakie pełni ona w swojej biografii życiowej⁸⁵.

Podejście pokolenia Z do kariery dobrze oddaje koncepcja Donalda E. Supera⁸⁶, który rozwój zawodowy człowieka postrzega jako proces całościowy przebiegający w pięciu stadiach: rośnięcia, eksploracji, stabilizacji, zachowania statusu quo i schyłkowego.

Część młodych ludzi z tej generacji znajduje się dopiero w fazie drugiej, inaczej poszukiwań (od 15 do 24 r. ż.), w której obserwuje się wypróbowywanie różnych ról społecznych oraz zdobywanie zawodowych doświadczeń w czasie zajęć szkolnych, czasie wolnym i pracy czasowej. Ta faza obejmuje trzy podokresy:

- okres wstępny, który charakteryzuje się dokonywaniem pierwszych prowizorycznych wyborów (w dyskusjach, fantazjach, próbach pracy) na podstawie potrzeb, zainteresowań, umiejętności, wartości oraz dostępnych możliwości (od 15 do 17 r. ż.),
- okres przejściowy, w którym dominują rozwiązania uwzględniające rzeczywiste możliwości kształtowane przez rynek pracy, kształcenie profesjonalne (od 18 do 21 r. ż.),
- okres próby, w którym następuje lokalizowanie najbardziej prawdopodobnego obszaru aktywności zawodowej, podjęcie pierwszej pracy i wypróbowanie jej jako 'pracy na całe życie' (od ok. 22-24 r.ż.).

Część młodych ludzi z tej generacji wkracza natomiast w fazę trzecią, inaczej w fazę zajęcia pozycji, jaka następuje po 25 r. ż. Jest ona związana ze stadium wczesnej dorosłości. Po wybraniu głównej dziedziny zatrudnienia (na podstawie ewentualnych prób lub – gdy dotyczy to zawodów wymagających specjalistycznego wykształcenia – bez takich prób), podstawowy wysiłek jest poświęcony znalezieniu w niej stałego miejsca. Podokresy tej fazy to:

- okres prób: wybrany zawód może okazać się niesatysfakcjonujący, co prowadzi do wielu zmian decyzji, co do wyboru miejsca pracy, aż do momentu określenia własnej pozycji zawodowej lub uświadomienia sobie przez kandydata do pracy braku preferencji do wykonywania określonego typu pracy (od ok. 25 do 30 r. ż.),

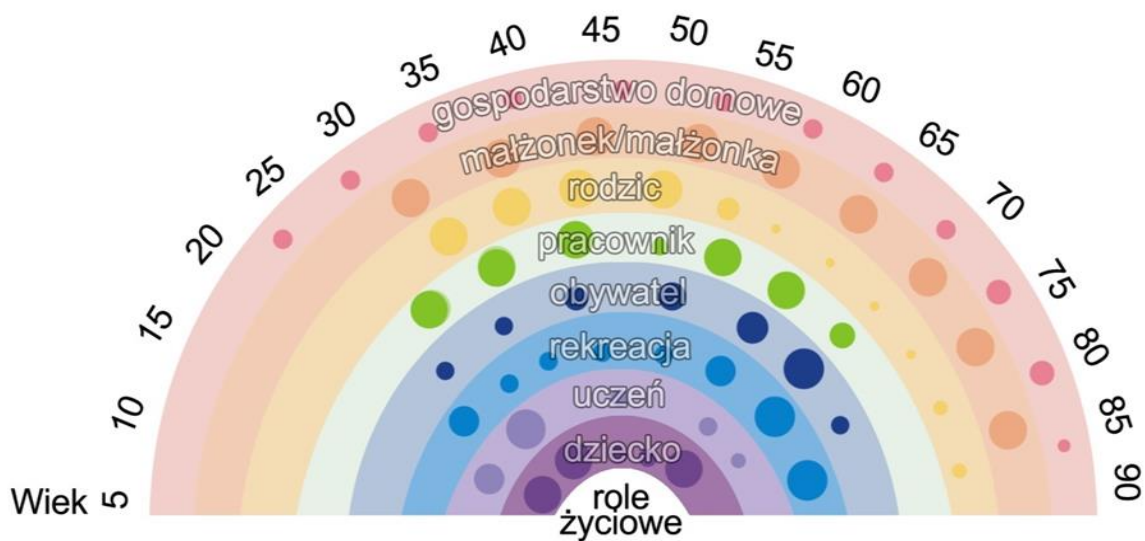
⁸⁵ J. Rostowski, *Rozwojowe i osobowościowe uwarunkowania kariery zawodowej*, [w:] *Rodzina – rozwój – praca. Wybrane zagadnienia*, red. T. Rostkowska, J. Rostowski, Wyższa Szkoła Informatyki w Łodzi, Łódź 2002, s. 159-161.

⁸⁶ Zob. np.: D.E. Super, *A theory of vocational development*, „American Psychologist”, May 1953, vol. 8(5); D.E. Super, *The psychology of careers: An introduction to vocational development*, Hardcover, January 1, 1957; D.E. Super i in., *Vocational Development: a framework for research*, Teachers College Press, New York 1957.

- okres stabilizacji: wyraźnie zarysowuje się wzór kariery i podejmowane są działania realizujące ten wzór. Dla wielu osób są to lata najbardziej twórcze (powyżej 30 r.ż.)⁸⁷.

Wspomniany D. E. Super zaproponował też, aby przez pojęcie 'kariera' rozumieć sekwencję ról życiowych/społecznych związanych nie tylko z pracą zawodową. Między rolami zachodzi dynamiczna interakcja, tzn. wzajemnie na siebie wpływają: uzupełniając i wzbogacając, bądź wchodząc ze sobą w konflikt i zaburzając równowagę życiową. D.E. Super zobrazował to założenie w postaci 'tęczowego modelu kariery' (ang. *The Rainbow Model*), w którym biografia jednostki składa się z różnych zakresów przestrzeni, stąd kariera rozpatrywana jest jako proces o charakterze całościowym, który nie oscyluje wokół jakiegoś konkretnego i stałego punktu zawodowego⁸⁸, a tym bardziej zatrudnienia w jednej organizacji przez całe życie.

Model ten obrazuje pokrywanie się faz życia z rolami życiowymi, w tym z okresem wczesnej dorosłości:



Rys. 4. Tęczowy model kariery D.E. Supera

Opracowanie własne. Zob.: R. Tomaszewska-Lipiec, *Praca zawodowa- życie osobiste. Dysonans czy synergia?*, Wyd. UKW, Bydgoszcz 2018, s. 218.

⁸⁷ I. Greiner, I. Kania, E. Kudanowska, A. Paszkowska-Rogacz, M. Tarkowska, *Materiały metodyczno-dydaktyczne do planowania kariery zawodowej uczniów*, KOWEŻiU, Warszawa 2006.

⁸⁸ D.E. Super, *A life-span, life-space approach to career development*, [w:] *Career choice and development*, eds. D. Brown, L. Brooks & Associates, CA: Jossey-Bass, San Francisco 1990, s. 197-261.

Współczesne studium nad rynkiem pracy, w tym nad procesem tranzycji opisywanego pokolenia, ma charakter wielokontekstowy oraz polisemantyczny. W jego ramach badacze wyodrębniają liczne i coraz to nowe pola problemowe. Jednym z nich jest także tzw. 'kariera mozaikowa' rozumiana poprzez metaforę 'mozaiki' epizodów życia; jako refleksyjnie konstruowana i rekonstruowana biografia. W czasach dzisiejszych niczego nie można być pewnym i niczego planować. A jednak skazani jesteśmy na ustawiczne wybieranie. Dlatego też dla generacji Z kariera jest jedną z narracji biograficznych, osobistą narracją. W świecie ciągłych zmian – w którym bywa ona poszarpana, niepewna, oparta na ruchomych celach rozwoju i w którym możliwe są przeskoki lub cofnięcia poszczególnych jej faz – odbywa się jej refleksyjne konstruowanie i rekonstruowanie wciąż na nowo⁸⁹.

Tą sytuację dobrze oddaje m.in. 'teoria chaosu kariery' (ang. *The Chaos Theory of Careers*, skrót: CTC), która zakłada, że im bardziej skomplikowana jest rzeczywistość społeczna, tym więcej nieprzewidywanych zdarzeń będzie generować. Pojawiające się przed jednostką opcje/zdarzenia są tylko jedną z wielu możliwości. Wszystkie zaś elementy rzeczywistości społecznej są ze sobą silnie połączone. Zmiana jednego z nich może mieć poważne konsekwencje dla innego elementu⁹⁰. Teoria chaosu, w przeciwieństwie do innych teorii karier, zakłada gwałtowne tranzycje z jednej fazy do drugiej, z jednego przyjętego wzoru życia do innego, z jednej opcji karierowej do drugiej. Powstała zatem w odpowiedzi na potrzeby zmian i szans jawiących się w rozwoju karier, nie przebiegających według znanej dotychczas trajektorii. Założenia tej teorii oddają cztery kategorie pojęciowe: złożoność, zmiana, konstruktywność i szansa – complexity, change, constructiveness i chance. Zapewnia ona nowe spojrzenie na naturę rozwoju karier, ukazując takie ich wymiary, jak: nowe wyzwania i możliwości jawiące się w tle niepewności⁹¹.

Kolejny ważny wątek badawczy w rozważaniach na temat pokolenia Z stanowi problematyka związana z *cywilizacją konsumpcyjną*, w której zmienia się rola pracy i jej społeczne postrzeganie, zwłaszcza przez młode osoby.

⁸⁹ B. Wojtasik, *Refleksyjne konstruowanie kariery życiowej w ponowoczesnej codzienności*, Teraźniejszość–Człowiek – Edukacja, numer specjalny 2003, s. 343-351; B. Wojtasik, *Podstawy poradnictwa kariery. Poradnik dla nauczycieli*, Krajowy Ośrodek Wspierania Edukacji Zawodowej i Ustawicznej, Warszawa 2011. s. 22.

⁹⁰ A. Bilon, *Współczesne tendencje w badaniach poradnictwa kariery*, *Studia Poradnicze*, 2013, nr 9, s. 53-54. Zob. też: M. Szumigraj, *Poradnictwo kariery. Systemy i sieci*, Oficyna Wydawnicza Łośgraf, Warszawa 2011; E. Sarzyńska-Mazurek, *Perspektywa przypadkowych zdarzeń w karierach doradców zawodowych*, UMCS, Lublin 2013.

⁹¹ R.G.L. Pryor, J.E.H. Bright, *The Chaos Theory of Careers*, *Australian Journal of Career Development*, Spring 2003, vol. 12, no 3, s. 12-20; E. Solarczyk-Ambrozik, *Nowe trendy w teoriach rozwoju karier – implikacje dla poradnictwa kariery*, *Studia Edukacyjne*, 2015, nr 35, s. 38-42.

W tym miejscu rozważań można przyjąć stanowisko Tomáša Sedláčka, autora książki 'Ekonomia dobra i zła', który słusznie pisze, że żyjemy w najbogatszym okresie dziejów naszej planety, a dostatek jakiego doświadczamy przynosi wręcz nowe problemy, np. zbyt duży wybór, który generuje cierpienie psychiczne⁹².

Żyjemy w erze konsumpcjonizmu i nadprodukcji praktycznie wszystkich możliwych dóbr i usług. Cywilizacja konsumpcyjna przyniosła 'eksplozję wyboru', którą można dostrzec w dwóch różnych płaszczyznach. Po pierwsze, w dziedzinach życia, w których ludzie zawsze mieli wybór, liczba dostępnych opcji spektakularnie wzrosła. Po drugie, w dziedzinach życia, w których wybór był dotychczas niewielki bądź nie było go w ogóle, pojawiła się możliwość swobodnego decydowania. W nawiązaniu do płaszczyzny obejmującej dziedzinę, w których wybór wcześniej był nieobecny bądź niewielki, ich przykładem są właśnie: *sfera pracy*, w której przez rewolucję teleinformatyczną stworzono możliwość niezwyklej elastyczności w zakresie czasu i miejsca zatrudnienia, a także *sfera „kim chcemy być”*, tzn. możliwość wychodzenia poza dziedziczną klasę społeczną i ekonomiczną powoduje, że bardziej niż kiedykolwiek w historii rozwoju cywilizacji kształtujemy i eksponujemy naszą tożsamość⁹³.

Niektórzy autorzy skłaniają się wręcz ku temu, aby współczesne społeczeństwo określać mianem 'społeczeństwa wyboru', choć jednocześnie dyskutować można, w jakim stopniu dokonujemy dzisiaj wolnych i samodzielnych decyzji, a w jakim dajemy sobą kierować, ulegając reklamie i chwytom marketingowym⁹⁴.

Współcześnie określenie 'konsumpcja' nie dotyczy wyłącznie wąskiego spektrum zagadnień, ale wszystkich aspektów życia jednostki. W literaturze przedmiotu coraz częściej pojawia się określenie 'kupowanie doświadczeń', odnoszące się zarówno do obszaru pracy zawodowej, jak i sfery życia osobistego oraz spędzania czasu wolnego⁹⁵.

⁹² T. Sedláček, *Ekonomia i dobra zła. W poszukiwaniu istoty ekonomii od Gilgameusza do Wall Street*, Studio Emka, Warszawa 2012 s. 102, 164, 252.

⁹³ B. Schwartz, A. Ward, *Mieć się lepiej, ale czuć się gorzej: paradoks wyboru*, [w:] *Psychologia pozytywna w praktyce*, red. P.A. Alex, Liney, S. Joseph, PWN, Warszawa 2007, s. 61-64.

⁹⁴ W. Muszyński, *Pułapka czy szansa antropocentryzmu kultury postmasowej*, [w:] *Czas koi Nas? Jakość życia i czas wolny we współczesnym społeczeństwie*, red. W. Muszyński, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2008, s. 8-9.

⁹⁵ D. Godlewska-Werner, S. Celińska, Z. Nieckarz, *Konsumpcjonizm w pracy znakiem naszych czasów?*, [w:] *Kultura Konsumpcji – wartości, cele, dobrostan. Psychologiczne aspekty zjawiska*, red. M. Zawadzka, M. Niesiołowska, D. Godlewska-Werner, Wydawnictwo Stowarzyszenia Filomatów Redakcja Liberi Libri, Warszawa 2014, s. 160.

Konsumpcja nie jest już wyznacznikiem jedynie tożsamości klasowej i warstwowej. Obecnie staje się jednym z najważniejszych elementów tożsamości, szczególnie osób młodych, które dopiero tą tożsamość budują. Dzieje się tak ze względu na m.in.: wzrastającą potrzebę poszukiwania stymulacji zmysłowej i emocjonalnej; zmiany w systemach wartości rozwijających się w kierunku indywidualizmu i autonomii; wzrost oferty informacyjnej i nowych form komunikacji oraz społeczne nadawanie symboli dobrom konsumpcyjnym, przez których nabywanie człowiek konstruuje dziś 'własne ja'. Konsumowanie staje się zatem sposobem tworzenia tożsamości samego siebie, nawet jeśli tożsamość ta jest fragmentaryczna, elastyczna i podlega ciągłej zmianie. We współczesnych społeczeństwach to właśnie status materialny i wysoki poziom konsumpcji zostały przyjęte za najważniejsze wyznaczniki sukcesu życiowego oraz szczęścia⁹⁶.

Zasygnalizowane zjawiska nie pozostają bez wpływu na oddziaływania wychowawcze, którym podlega młode pokolenie.

Nakreślając kontekst makrospołeczny, w jakim do dorosłości dojrzewa generacja Z, warto wskazać – za Anną Marią Zawadzką – kilka istotnych tendencji jako ważne jego determinanty:⁹⁷

1. Rozwój *kapitalizmu konsumenckiego*, czyli systemu społecznego w oparciu o który w XXI w. odbywa się produkcja i dystrybucja potrzebnych jednostkom do życia dóbr i usług. U jego podstaw leży dążenie do maksymalizowania zysków i permanentnego rozwoju ekonomicznego oraz koncentrowanie jednostek na własnym interesie i wspieranie rywalizacji pomiędzy nimi. Kapitalizm konsumencki, w porównaniu do kapitalizmu produkcyjnego XX w. nawołującego do rozwijania pracowitości i wstrzemięźliwości, posiłkuje się etosem infantylności odzwierciedlającego niechęć do dorastania i brania odpowiedzialności za siebie i innych.
2. Efektem kapitalizmu konsumenckiego jest rozwój *kultury konsumpcji*, która opiera się na przekonaniu, że szczęście osiąga się przez kupowanie i posiadanie dóbr, a o wartości osoby stanowi nie to, kim jest, czy jakie posiada cechy, ale to, co ma i za ile. Najważniejszymi zasadami kierującymi zachowaniami społecznymi w kulturze

⁹⁶ F. Byłok, U. Sważba, D. Walczak-Duraj, *Praca i konsumpcja w perspektywie tworzenia ładu aksjonormatywnego*, Wyd. Naukowe „Śląsk”, Katowice 2016, s. 109-110, 150, 156.

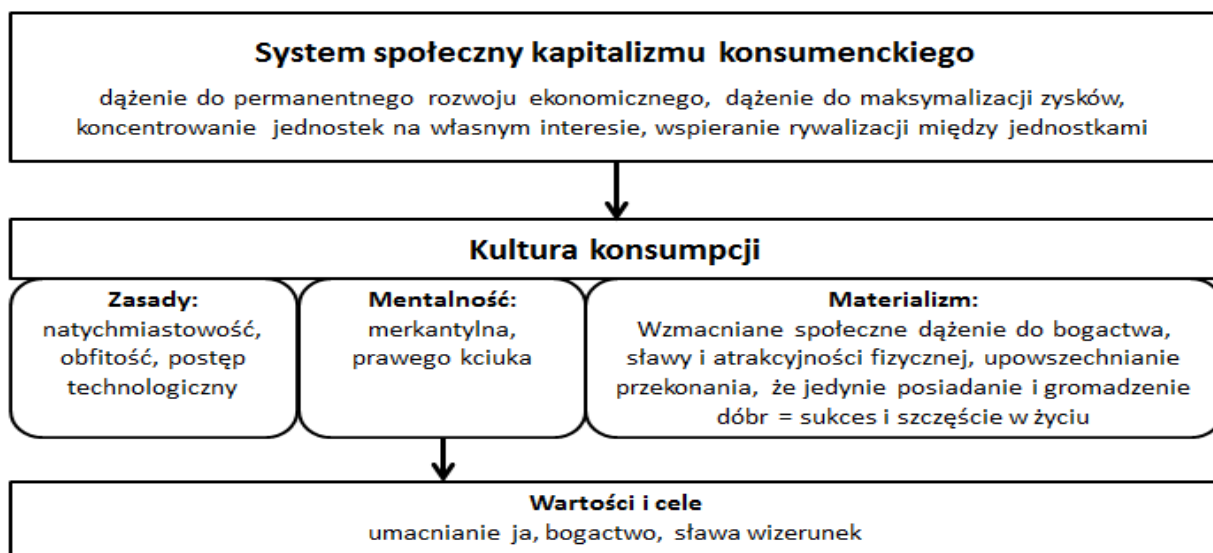
⁹⁷ A.M. Zawadzka, *Wartości, cele i dobro. Stan w kulturze konsumpcji*, [w:] *Kultura Konsumpcji – wartości, cele, dobrostan. Psychologiczne aspekty zjawiska...*, s. 15-37.

konsumpcji są: obfitość i natychmiastowość gratyfikacji; realizacja celów przy minimum wysiłku; niechęć do autorefleksji i kształtowania własnego charakteru (np. podejmowanie zatrudnienia dla jak najszybszego wzbogacenia się i niechęć ugruntowania potrzebnej do pracy wiedzy) oraz zasada postępu technologicznego ('im większy stopień zaawansowania technologicznego tym lepszy świat'). Tym samym w kulturze tej umacnia się *mentalność prawego kciuka* (termin wprowadzony przez Tadeusza Gadacza) i przekonanie, że w życiu najlepsze są rozwiązania, które opierają się na minimalizacji kosztów i maksymalizacji zysków – im szybsze, łatwiejsze i prostsze rozwiązanie, tym lepsze. Na podobnej zasadzie dostatanie życie uważa się za ważniejsze od samodzielności i wolności decyzji podejmowanych przez jednostkę. W efekcie, w kulturze konsumpcji, upowszechniania się pewnego rodzaju system psychiczny kierujący zachowaniem ludzi zwany *merkantylizmem psychicznym*. Dominuje w nim przekonanie, że w relacjach społecznych człowiek powinien działać w odniesieniu do bilansu zysków zewnętrznych.

3. Szczególnie interesujące wydaje się być zjawisko *narcyzmu kulturowego*⁹⁸, objawiające się przecenianiem siebie i swoich umiejętności; brakiem empatii i przyjęcia perspektywy innej osoby; rozluźnianiem więzi interpersonalnych; dyskredytowaniem innych wartości niż sukces, pieniądze, sława. Źródłem narcyzmu kulturowego (indywidualnego oraz korporacyjnego) upatruje się właśnie we współczesnej kulturze, która sprzyja koncentracji na sobie i własnych potrzebach oraz daje obietnicę osobistego spełnienia się. W efekcie, w jednostkach wzmacniają się takie cechy jak: arogancja, samouwielbienie, zarozumiałość, próżność, pretensjonalność i egocentryzm. Co ciekawe, osoby dotknięte tym syndromem dobrze sobie radzą z napotykanymi trudnościami, są pewne siebie, z entuzjazmem i często zdobywają wysoką pozycję zawodową.

Wskazane tendencje ukazano na rysunku.

⁹⁸ Zob. J. Szymoła, *Narcyzm kulturowy jako nowe zagrożenie społeczne*, [w:] *Wybrane zagrożenia społeczne wyzwaniem dla ekonomii i nauk o zarządzaniu*, red. R. Lusawa, Wydawnictwo Europejskiej Uczelni Informatyczno-Ekonomicznej w Warszawie, Warszawa 2013.



Rys. 5. Kapitalizm konsumencki, kultura konsumpcji a wartości i cele społeczne

Źródło: A.M. Zawadzka, *Wartości, cele i dobro. Stan w kulturze konsumpcji*, [w:] *Kultura Konsumpcji – wartości, cele, dobrostan. Psychologiczne aspekty zjawiska*, red. M. Zawadzka, M. Niesiołędzka, D. Godlewska-Werner, Wydawnictwo Stowarzyszenia Filomatów Redakcja Liberi Libri, Warszawa 2014, s. 11.

W nawiązaniu do prezentowanej refleksji, przydatne wydaje się przywołanie zjawiska *konsumpcjonizmu w sferze pracy*. Jak zostało to już wyjaśnione, konsumpcja nie oznacza nabywania jedynie dóbr materialnych, ale również kreowanie własnego wizerunku i stylu życia. Konsumpcjonizm w miejscu pracy, czyli nieusprawiedliwione rzeczywistymi potrzebami gromadzenie doświadczeń zawodowych, może przebiegać dwutorowo:

- jako nadaktywność w zdobywaniu szeroko rozumianych doświadczeń służących budowaniu własnego kapitału kariery, czyli proces gromadzenia dokumentów poświadczających zdobycie konkretnego doświadczenia zawodowego i uczestnictwo w działaniach rozwijających określone kompetencje. Jest to widoczne zwłaszcza wśród osób, które wchodzą na rynek pracy i muszą zmierzyć się z oczekiwaniami pracodawców, ale także u osób aktywnych zawodowo, gdyż zachęcanie jednostek do rozwoju jest jednym z najważniejszych obszarów polityki personalnej wielu współczesnych organizacji – nawet jeśli działania rozwojowe nie są zbieżne ani z analizą ich potrzeb, ani z analizą potrzeb samych pracowników;
- jako częste zmiany pracy, których celem jest zdobywanie doświadczeń związanych z potrzebą ekspresji samego siebie i budowaniem określonego wizerunku, zgodnie z oczekiwaniami zewnętrznymi; a także poszukiwanie nowych wyzwań i doznań zawodowych, nie tylko z uwagi na wzrost wynagrodzenia, ale ze względu na potrzebę

samej zmiany. Podjęcie decyzji o zmianie pracy nie powinno być oczywiście rozpatrywane w wymiarze negatywnym, gdyż bywa ono korzystne dla przebiegu kariery zawodowej jednostki. Niemniej jednak zbyt częste jej zmiany zaburzają relacje między pracownikami a pracodawcami. Szybka utrata pracownika staje się zarówno pewnego rodzaju problemem psychologicznym (osoba często zmieniając pracę nie uzyskuje benefitu w postaci ugruntowanej wiedzy merytorycznej dotyczącej obszaru wykonywanych obowiązków zawodowych), jak i problemem ekonomicznym, gdyż koszty poniesione na zatrudnienie i wdrożenie nowej osoby zwracają się organizacji średnio dopiero po półtora roku jej pracy⁹⁹.

Kontynuując, w niniejszej ekspertyzie pragniemy zwrócić uwagę na kolejne zjawisko, jakie towarzyszy rozwojowi cywilizacji konsumpcyjnej, a które opisują m.in. Felicjan Byłok, Urszula Sważba i Danuta Walczak-Duraj. Mianowicie następuje stopniowe przejście od 'społeczeństwa opartego na produkcji', w którym to praca konstytuowała człowieka do 'społeczeństwa konsumpcyjnego'. Społeczeństwo oparte na produkcji charakteryzowało się tym, że większość jego członków angażowała się w role pracowników i producentów, przy czym ta pierwsza ze wskazanych była najważniejsza i opierała się na określonych normach i wartościach etycznych, przede wszystkim na pracowitości, rzetelności, oszczędzaniu, oddaniu pracy. Była ona powinnością każdej jednostki. Pracę traktowano, z jednej strony, jako środek do zaspokojenia potrzeb, z drugiej zaś, jako wartość, która zajęła centralne miejsce w systemie wartości społecznych tworząc etos. Dualizm ten nie wykluczał się, lecz uzupełniał. Pod koniec XX wieku, wraz z rozwojem cywilizacji konsumpcyjnej nastąpiły zmiany w definiowaniu roli członka społeczeństwa. To konsumpcja, a nie praca, stała się punktem odniesienia zarówno dla jednostki, jak i szerszych grup. W dzisiejszym społeczeństwie potrzeba ludzi umiejętnie pełniących dwie role: konsumentów i pracowników. Rozwojowi społeczeństwa konsumpcyjnego towarzyszy odejście od tradycyjnego etosu pracy, a jednocześnie zmiana funkcji przypisywanych pracy ludzkiej, coraz częściej realizowanych właśnie przez konsumpcję. To konsumpcja, a już nie praca, nabiera wartościotwórczej roli w rozwoju naszej cywilizacji i staje się tą przestrzenią/tym obszarem aktywności, w którym jednostka pragnie osiągać satysfakcję; spełniać swoje cele, potrzeby; uzyskiwać poczucie samorealizacji; budować swoją tożsamość¹⁰⁰.

⁹⁹ D. Godlewska-Werner, S. Celińska, Z. Nieckarz, *Konsumpcjonizm...*, s. 159-176.

¹⁰⁰ F. Byłok, U. Sważba, D. Walczak-Duraj, *Praca i konsumpcja...*, s. 7-13, 103-113, 150-164.

Tym samym kulturowa rola pracy ulega przeobrażeniu, modyfikacji. Po pierwsze, dziś nie każda jednostka jest pracownikiem, ale każda jest konsumentem. Po drugie, praca postrzegana dotychczas jako wartość przekształca się w środek do celu, to znaczy dostarcza dochód umożliwiającą konsumpcję; stanowi warunek konieczny do konsumowania dóbr i usług o charakterze materialnym, jak i pozamaterialnym. Po trzecie, wielowiekowe tradycyjne funkcje pracy coraz częściej i w coraz większym stopniu przejmuje sfera konsumpcji¹⁰¹.

Następuje zjawisko odejścia od tradycyjnego paradygmatu i etosu pracy na rzecz paradygmatu i etyki konsumpcji, a zatem deprecjacja tradycyjnie pojmowanej pracy jako wartości. Jak piszą F. Bylok, U. Sważba i D. Walczak-Duraj, to praca i konsumpcja stały się podstawą współczesnych społeczeństw, na której jest tworzony ład aksjonormatywny. Jeśli chodzi o pracę, to przynajmniej do tej pory, pełniła ona trzy zasadnicze funkcje: egzystencjalną, wychowawczą i strukturalizującą społeczeństwo. Obecnie praca i konsumpcja stają się dwiema wiodącymi, wokół których buduje się rozważania na temat tożsamości społeczeństw funkcjonujących w logice demokracji liberalnej. Jak wskazują autorzy, opierając się na przeprowadzonych analizach teoretycznych oraz wynikach empirycznych innych badaczy, konsumpcja przestała być postrzegana wyłącznie jako sfera zaspokajania potrzeb egzystencjalnych. Stała się ona jedną z najważniejszych sfer ludzkiego życia, w której można realizować swoje potrzeby. Ta historyczna zmiana jej znaczenia wpłynęła na powstanie swoistego etosu konsumpcji powiązanego z ideologią konsumpcjonizmu, i nie pozostaje bez wpływu na społeczne postrzeganie pracy. Rola konsumenta jest już normą społeczną, a sama konsumpcja jedną z centralnych wartości. Jednostki nie przestają pełnić roli pracowników, jednak większą uwagę poświęcają roli konsumentów. Żyją na granicy dwóch światów – pracy i konsumpcji. Jednak to coraz bardziej konsumpcja, a nie praca, staje się tym obszarem, w którym ludzie realizują swoje cele i który wykorzystują do budowy własnego 'ja'¹⁰².

Zob. też: R. Tomaszewska, *W kierunku „kontrideologii pracy”. Wybrane refleksje pedagoga*, [w:] *Jednostka – edukacja – organizacja wobec przemian rynku pracy*, red. S.M. Kwiatkowski, M. Piorunek, Wyd. Akademii Pedagogiki Specjalnej, Warszawa 2020, s. 231-244.

¹⁰¹ Tamże, s. 137.

¹⁰² Tamże, s. 7–13, 137–163.

Budując portret młodych specjalistów z pokolenia Z warto uwzględnić zasygnalizowane konteksty oraz uwarunkowania, w jakich młodzi ludzie wkraczają w świat dorosłości oraz w jakich odbywa się ich tranzycja z edukacji na rynek pracy.

Sprostanie oczekiwaniom stawianym przez okres dorosłości wymaga znacznego poziomu 'dojrzałości'. W większości przypadków, dojrzała jednostka posiada dobrze rozwinięty system wartości; realistyczne pojęcie własnej osoby; przejawia stabilność w zachowaniu emocjonalnym; utrzymuje satysfakcjonujące relacje społeczne; radzi sobie z wymaganiami dorosłości poprzez realistyczną ocenę przyszłych celów; ujawnia zdolność do bardziej pomyślnego radzenia sobie z problemami życiowymi; wzrasta jej efektywność w zakresie strategii planowania; pogłębia się rozumienie przez nią otoczenia; a także rozszerza zasób środków potrzebnych do osiągnięcia zadowolenia. Dojrzałość nie jest pojęciem monolitycznym, lecz można ją opisać w wielu wymiarach. Co ważne, to nie wiek jest gwarancją dojrzałości, a jej osiągnięcie zależne jest od znacznego, świadomego wysiłku jednostki. Osiąganie dojrzałości jest trudne i jest procesem ciągłym, dającym się najlepiej scharakteryzować przez serię osiągnięć jednostki. W każdym okresie życia występują przeszkody, które muszą być pokonane, co z kolei wymaga doskonalenia umiejętności stawiania celów i podejmowania decyzji. Jeśli dojrzałość ma być uformowana, muszą być dobrze wypracowane metody radzenia sobie z życiowymi porażkami i frustracjami, podobnie jak sposoby akceptowania triumfów czy zwycięstw¹⁰³.

Ukazane w tej części analizy teoretyczne zamykamy przywołując jeszcze jeden ważny wątek badawczy w tej ekspertyzie, a który jest związany z charakterystyką pokolenia Z. Oczywiście takich szerokich i pogłębionych rozważań można poprowadzić jeszcze więcej (np. kwestia pandemii Covid-19 i in). Wydaje się jednak, że już te dotychczas zasygnalizowane obrazują uwarunkowania, w jakich dorasta pokolenie Z i dopełniają jego obraz.

To, na co pragniemy zwrócić uwagę to fakt, że jako osoby młode reprezentanci opisywanej generacji łatwo ulegają różnorodnym trendom. Inspirują ich przede wszystkim ludzie obecni w Internecie: wpływowi i rozpoznawalni influencerzy oraz blogerzy, którzy aktywnie działają w sieci i skupiają wokół siebie grupę internautów-fanów prowadząc blogi i vlogi na popularnych stronach i kanałach społecznościowych, takich jak Facebook, Instagram, czy TikTok; a także youtuberzy zajmujący się tworzeniem i umieszczaniem

¹⁰³ J.S. Turner, D.B. Helms, *Rozwój...*, s. 406-409.

produkcji audiowizualnych w serwisie internetowym YouTube. To właśnie youtuberzy stanowią szczególną inspirację dla pokolenia Z, gdyż wykreowany został nowy zawód związany z mediami społecznościowymi. W tym kontekście można stwierdzić, że młodzi są bardzo podatni na reklamę, na modę, wszelkie nowości; częściej przyswajają najbardziej rozpoznawalne i najprostsze wzorce zachowań. Stąd funkcjonuje określenie *pokolenia glamour*, tzn. przedstawicielei współczesnej kultury masowej, którzy są nieustannie uwodzeni istnieniem wypreparowanych, nieziemsko pięknych, bogatych, szczęśliwych ludzi, mogących bez większego wysiłku osiągnąć wszystko. Urzekani iluzją życia opartego na przyjemnościach oraz intelektualnie oraz estetycznie narzucanym systemem wartości, głównie za pośrednictwem reklam i Internetu, nie są przygotowani do życia nacechowanego różnego rodzaju kryzysami¹⁰⁴.

Jak wynika z licznych opracowań poświęconych współczesnym młodym ludziom, ich cechą wspólną jest duża potrzeba wsparcia z zewnątrz. Jeśli już bowiem w sytuacji trudnej poszukują wsparcia, to poszukiwanie pomocy odbywa się przede wszystkim za pośrednictwem formy, którą można określić jako 'Bycie razem online'¹⁰⁵, czyli poprzez głównie serwisy społecznościowe. Najczęściej używane social media to Facebook, Instagram, Whastapp, Messenger, TikTok i in.

Łatwość funkcjonowania w świecie wirtualnym nie przekłada się na łatwość funkcjonowania w świecie realnym. Wydaje się, że to 'największy sekret' tego pokolenia. Dlatego jego przedstawiciele są często opisywani jako mający problemy z koncentracją, mocno indywidualistyczni, potrzebujący osobistej uwagi i działań dostosowanych do ich potrzeb. Przywołać tu można ponownie metaforę 'pokolenia truskawek', czy 'pokolenia płatków śniegu' (zob. część 2.2.).

¹⁰⁴ A.B. Strawińska, *Pokolenie Glamour w świadomości współczesnej młodzieży akademickiej (z badań ankietowych)*, [w:] *Glamour – magia czy mistyfikacja? Dawny urok w nowym wymiarze*, red. A. Kisielska, M. Kostaszuk-Romanowska, A.B. Strawińska, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2016, s. 31–54.

¹⁰⁵ Bycie razem online jest ważną formą realizacji społeczeństwa współpracy, na którą szczególnie wrażliwe pozostają młode pokolenia. To rozwijający się typ społeczeństwa, który opiera się na założeniu, że coraz częściej współpraca międzyludzka możliwa dzięki technologii objawia się przez takie zjawiska, jak produkcja partnerska, współkonsumpcja, dzielenie się online oraz poprzez platformy wymiany. To forma organizacji i współdziałania, w której uczestniczącym osobom przyświeca wspólny cel i mimo luźnej koordynacji działań wspólnie tworzą produkt lub usługę, udostępniając efekty swojej pracy wszystkim zainteresowanym, szerokiemu spektrum populacji. Zob. A. Przegalińska, D. Jemielniak, *Społeczeństwo współpracy*, SCHOLAR, Warszawa 2020.

Stąd również, w świetle przedstawianych refleksji, musimy podkreślić, że młodzi z pokolenia Z są bardziej narażeni na negatywne konsekwencje sytuacji trudnych, niż starsze generacje.

Pojęcie 'kryzys' obejmuje różne konceptualizacje, które w nieco odmienny sposób pojmują tę kategorię, m.in.: jako utratę lub zachwianie równowagi emocjonalnej/psychicznej, zablokowanie lub brak w zasobach jednostki dotychczas dostępnych strategii zaradczych i obronnych adekwatnych do sytuacji zagrożenia; moment zwrotny, krytyczny, przełomowy, wymuszający konieczność zmiany życiowej; zagrożenie 'ja', względnie utratę dotychczasowej tożsamości; zagrożenie sensu życia i systemu wartości¹⁰⁶.

Rola środowiska rodzinnego i szkolnego w przygotowaniu do doświadczania kryzysów oraz kształtowania kompetencji 'radzenia sobie' jest nie do przecenienia. Wyposażanie w treści związane z sytuacjami wywołującymi przesilenie, minimalizowaniem ich negatywnych skutków, możliwymi działaniami pomocowymi, a zatem szeroko rozumianymi psychospołecznymi aspektami kryzysu może stanowić wsparcie i wzbogacić wyposażenie emocjonalno-psychiczne do radzenia sobie¹⁰⁷.

Jak się okazuje, w omawianym zakresie, coraz znacząca staje się rola pracodawców. Ukazane analizy mogą stanowić podstawę do nakreślenia nowych wyzwań, jakie coraz częściej pojawiają się przed organizacjami.

Pracodawca nie może więc nie interesować się losem swoich najmłodszych pracowników, ani też sposobami przeżywania przez nich pracy zawodowej i towarzyszącym im dylematom. Wychodzą one często daleko poza środowisko pracy, rzutując na inne, niezawodowe sfery życia. Konieczne jest skierowanie uwagi na pozazawodowe sytuacje życiowe jako warunkujące ich aktywność i zaangażowanie. Każda jednostka, jak pisze Zdzisław Wołek, ma swój 'mikrokosmos', tzn. wewnętrzny świat, który wiąże się z subiektywnym jednostkowym przeżywaniem pracy. Liczne problemy i sprzeczności doświadczane w zawodowej codzienności obejmują obszary związane zarówno z relacjami społecznymi, jak i własną osobowością oraz warunkami tworzonymi w środowisku pracy:

¹⁰⁶ D. Kubacka-Jasiecka, *Od stresu do kryzysu – kryzys emocjonalny jako zagrożenie tożsamości*, [w:] I. Teoretyczne i kliniczne problemy radzenia sobie ze stresem, red. I. Heszen-Niejodek, Stowarzyszenie Psychologia i Architektura, Poznań 2002, s. 57-85 s. 80-83; E. Włodarczyk, *Zdarzenie losowe i sytuacja kryzysowa*, [w:] *Człowiek wobec krytycznych sytuacji życiowych. Z teorii i praktyki pracy socjalnej*, red. E. Włodarczyk, I. Cytlak, Wyd. UAM, Poznań 2011, s. 313.

¹⁰⁷ R. Tomaszewska, *Human Biography as a "Chronicle of Crises". The Turning Points an Individual Arrives at, and Education*, *Lubelski Rocznik Pedagogiczny*, 2022, T. XLI, z. 3, vol. 41, nr 3, s. 35–49.
<http://dx.doi.org/10.17951/lrp.2022.41.3.35-49>

1. Relacje: jednostka – współpracownicy.
2. Relacje: jednostka – przełożeni.
3. Relacje: jednostka w dialogu z samą sobą.
4. Relacje: jednostka jako pracownik i jako członek rodziny.
5. Dylematy związane z relacją: własny system wartości – lojalność wobec firmy.
6. Dylematy związane z relacją: własne dążenia – wymagania zawodowe.
7. Dylematy związane z relacją: terażniejszość zawodowa – przyszłość.
8. Dylematy związane z relacją: cele własne – cele firmy¹⁰⁸.

To właśnie wsparcie, a także relacje 'z drugim' (jednostką, grupą, szerszymi układami) mogą być pomocne w modelowaniu zachowania pracowników z tej generacji. To także w ich wyniku – z punktu widzenia nauk społecznych – jako wypadkowa tych sprzężeń, tworzą się tzw. warunki brzegowe, stykowe, ważne dla dalszego rozwoju młodych ludzi w okresie wczesnej dorosłości. Ponadto budowane w pracy relacje umożliwiają włączanie się w życie społeczne organizacji.

Skutecznym sposobem sterowania zachodzącymi w środowisku pracy procesami grupowymi jest np. organizowanie treningów integracyjnych. Do osiągnięcia integracji organizacyjnej można wykorzystać treningi strategiczne, twórczego myślenia, odgrywanie ról, a także spotkania poświęcone rozwojowi grupy. Do integracji społecznej zaś – treningi wrażliwości przebiegające poza miejscem pracy i zamieszkania. Działania z zakresu integrowania zespołów są nie tylko oddziaływaniem na pojedynczych pracowników, ale na cały potencjał społeczny firmy i przyczyniają się do jej rozwoju¹⁰⁹.

Aspekt integrujący jest zatem kluczowy.

Ludzie, szczególnie młodzi, rozkwitają będąc częścią wspólnoty czy społeczności i funkcjonują najlepiej, kiedy mogą dzielić pochwały, poczucie komfortu, szczęścia i humor z innymi, których lubią i szanują. Natomiast brak wspólnoty w miejscu pracy pojawia się, gdy tracą oni dobry kontakt ze współpracownikami, przełożonymi i pracodawcami. Najbardziej niszczący dla poczucia wspólnoty jest zaś trwający i nierozwiązywany na bieżąco konflikt. Konflikt przepętnia miejsce pracy frustracją, gniewem, lękiem, obawami i podejrzeniami.

¹⁰⁸ Z. Wołk, *Mikrokosmos zakładu pracy jako przedmiot badań pedagogiki pracy*, [w:] *Edukacja. Praca. Kariera*, red. F. Szlosek, H. Bednarczyk, ITE-PIB, Warszawa-Radom 2012, s. 48, 58.

¹⁰⁹ A. Suchodolski, *Rozwój i zarządzanie karierą pracowników*, [w:] *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, C.H. Beck, wydanie czwarte, zmienione, Warszawa 2010, s. 228.

Rozdziera sieć wsparcia społecznego, czyniąc wzajemną pomoc w trudnych chwilach mniej prawdopodobną¹¹⁰.

Konkludując tą część, pokolenie Z potrzebuje słów otuchy i uspokojenia. Wymaga osobistej uwagi i działań dostosowanych do indywidualnych potrzeb. Świadomi tego faktu menadżerowie wchodzą coraz częściej w role terapeutów, trenerów, partnerów, a nawet rodziców¹¹¹.

W przypadku tej generacji sentencja 'zakład pracy moim drugim domem' nabiera zupełnie innego znaczenia niż w przeszłości.

W poprzednim systemie gospodarczym rozbudowana funkcja pozaprodukcyjna ówczesnych przedsiębiorstw obejmowała zadania socjalno-opiekuńcze; aktywność kulturalno-oświatową; organizację czasu wolnego; działalność pedagogiczną, edukacyjną, humanizacyjną oraz na rzecz środowiska lokalnego; merytoryczne i emocjonalne powiązanie pracowników z planami rozwojowymi firmy; zachęcanie do ustawicznej refleksji odnoszącej się do własnych zachowań i działań w zakładzie pracy oraz na jego rzecz i in.¹¹². Wskazane obszary wynikały z faktu, że funkcjonowanie zakładów pracy było związane ze sferą polityki.

Obecnie, jak zostało to ukazane, sentencja ta powróciła w oczekiwaniach pokolenia Z i wyobrażeniach jego reprezentantów na temat ich idealnego miejsca pracy. Tym samym wzrasta znaczenie współczesnych organizacji jako ważnego środowiska społecznego; jako takiego miejsca pracy, w którym możliwy jest rozwój, interakcja, relacja, integracja, samorealizacja; środowiska o dużym znaczeniu dla zdrowia fizycznego i psychicznego, a także takiego:

- w którym zaspokajane są potrzeby materialne oraz zapewniona jest ochrona pracy i osób zatrudnionych;
- w którym prowadzi się działania zmierzające do podwyższania i doskonalenia kwalifikacji oraz kompetencji zawodowych, zdobywania mistrzostwa w zawodzie;
- które odgrywa ważną rolę w kształtowaniu i podnoszeniu kultury życia społecznego, wartościowego spędzania wolnego czasu, rozwijania zainteresowań i zdolności;

¹¹⁰ Zob. Ch. Maslach, MP. Leiter, *Prawda o wypaleniu zawodowym*, PWN, Warszawa 2011, s. 31.

¹¹¹ Zob. J.M. Twenge, *iGen*, Smak słowa sp. z o.o., Sopot 2019.

¹¹² Zob. A. Kamiński, *Funkcje pedagogiki społecznej. Praca socjalna i kulturalna*, PWN, Warszawa 1975; W. Szewczuk, *Psychologia w służbie życia*, WSiP, Warszawa 1982.

- które ma wpływ na budowanie wszechstronnie rozwiniętych osobowości swoich członków bowiem jego wychowawcze oddziaływanie pozostaje aktualne ('zakład pracy jako instytucja wychowania pośredniego')¹¹³.

To właśnie pod 'skrzydłami' pracodawców, młodzi ludzie lokują i znajdują szczególnie ważne dla siebie znaczenia, życiowe drogowskazy, marzenia i aspiracje¹¹⁴.

2.4. Najmłodszy pracownicy. Próba charakterystyki w kontekście wybranych doniesień badawczych

W poprzedniej części niniejszego opracowania przybliżono ogólną charakterystykę przedstawicieli pokolenia Z. Mimo występujących różnic w nazewnictwie i przypisywanych tej generacji ramach czasowych zauważyć można, że dostępne opisy wskazują na cechy, które się wzajemnie nie wykluczają. Podobna sytuacja występuje w opisach 'Z' jako najmłodszych pracowników na rynku pracy.

Analiza desk research spójnie ukazuje, że współpraca z młodym pokoleniem staje się wyzwaniem dla pracodawców, rekruterów, menedżerów, specjalistów ds. HR, doradców zawodowych czy też szkoleniowców. Czyli wszystkich tych, którzy współpracują lub będą współpracować z generacją Z na polu zawodowym. To sprawia, że niezwykle interesującym i ważnym, tak z praktycznego, jak i naukowego punktu widzenia staje się rozpoznanie i scharakteryzowanie podejścia, jakie młodzi ludzie przejawiają względem pracy zawodowej oraz pracodawców¹¹⁵.

Jak zostało to już podkreślone, 'Zetki' dopiero przygotowują się do podjęcia pierwszej pracy lub też (ze względu na swój wiek) mają jeszcze niewielkie doświadczenie zawodowe. Stąd cechy, jakie aktualnie przejawiają oraz ich podejście do aktywności zawodowej, nie są dostatecznie rozpoznane i scharakteryzowane w literaturze przedmiotu. Nadmienić jednak trzeba, że coraz liczniej pojawiają się opracowania, które podejmują takie próby opisu na podstawie doniesień badawczych. Szczegółowa analiza ilościowa i jakościowa dostępnych

¹¹³ Zob. R. Tomaszewska, R. Gerlach, *Człowiek w organizacji. Na osi czasu. Od historycznych do prognostycznych kierunków rozwoju*, tom 1, Wyd. UKW, Bydgoszcz 2022 oraz R. Tomaszewska, R. Gerlach, *Człowiek w organizacji. Współczesny wymiar pedagogiczny*, tom 2, Wyd. UKW, Bydgoszcz 2023.

¹¹⁴ M. Kostera, *Organizacje i archetypy*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 21.

¹¹⁵ D. Kukła, M. Nowacka, *Charakterystyka podejścia do pracy przedstawicieli pokolenia Z – praca w systemie wartości młodych. Cz. 1*, Edukacja Ustawiczna Dorosłych, 2019, nr 3, s. 120-121, DOI: 10.34866/j3z5-5633.

materiałów pozwala sformułować wspólne dla nich wnioski, które zawieramy w tej części ekspertyzy.

Prezentowane rozważania należy rozpocząć od zwrócenia uwagi na następujące fakty. Po pierwsze, pokolenie Z wchodzi na rynek pracy z niższym poziomem bezrobocia niż 'X' i 'Y', przez co jest dużo bardziej pewne siebie. Po drugie, w o wiele większym stopniu może ono liczyć na pomoc niż pokolenia wcześniej urodzone. W dobie globalnego kryzysu i podwyższonego bezrobocia wśród osób młodych, władze państwowe podejmują szereg działań zarówno doraźnych oraz długofalowych wpisanych w system edukacji, realizowanych w placówkach oświatowych, jak i działań ze strony instytucji rynku pracy, mających ułatwić wejście na rynek pracy w sposób możliwie płynny. Po trzecie, młodzi z opisywanej generacji mają wysokie oczekiwania względem potencjalnych pracodawców i swoje wyobrażenia na temat pracy. Odchodzą w sytuacji, gdy ta nie spełnia ich oczekiwań, nie licząc się z ryzykiem poszukiwania pracy nawet w dłuższym okresie. Mają przy tym świadomość, że rynek pracy ewoluuje i nadal umacnia się rola pracownika. Wydaje się to szczególnie istotne właśnie dla tego najmłodszego pokolenia, które jest skłonne do szukania idealnego pracodawcy. Warto też pamiętać, że to młodzi są najliczniejszą grupą pracującą na umowie na czas określony i dostrzegającą istotność możliwości awansu i otwartych ścieżek rozwoju – staje się to powodem zmiany pracy. Analogicznie wygląda kwestia wzrostu wynagrodzenia. Zdecydowanie szybciej rosną wypłaty najmłodszych pokoleń. Dlatego 'Y' i 'Z' są najbardziej optymistyczni co do znalezienia nowej pracy¹¹⁶. Po czwarte, jak zostało już wspomniane, dostęp do nowych technologii oraz budowanie społeczności za pośrednictwem witryn internetowych, w konsekwencji powoduje dla pokolenia Z również 'ciemne strony', które są zauważalne dla pracodawców. W głównej mierze problemy pojawiają się na płaszczyźnie emocjonalnej i komunikacyjnej. W przypadku rozmów kwalifikacyjnych w porównaniu z pokoleniem Y, okazuje się, że 'Zetki' mają problem z prezentacją własnych dokonań oraz nabytych umiejętności. Negatywnie radzą sobie w sytuacjach bezpośredniego dialogu z rozmówcą, z wyłączeniem elektronicznych nośników. W gorszym stopniu znoszą również krytykę i częściej podważają autorytety swoich przełożonych. Najczęściej takie zachowania są spowodowane młodym wiekiem oraz niedoświadczeniem pracowników i kandydatów urodzonych po 1990 r., ale znaczący wpływ ma tutaj właśnie dostęp do nowych technologii. Łatwość tego dostępu oraz łatwość komunikacji na dużą odległość powodują, że młode

¹¹⁶ Zob.: PARP, *Cztery pokolenia na polskim rynku pracy*, Informacja prasowa, Warszawa 17.03.2023.

osoby podczas procesu rekrutacji, a później w trakcie współpracy z pracodawcą, charakteryzują się często niecierpliwością; oczekują szybkich odpowiedzi i natychmiastowego działania, co prowadzić może do sytuacji konfliktowych. Ponadto cechująca się dużą chęcią rozwoju i gotowością do pracy opisywana generacja, liczy na szybkie i proste znalezienie wymarzonej posady oraz jeszcze szybszą realizację kariery. Wchodząc na rynek pracy po skończonej edukacji, bądź w jej trakcie zderza się ona z nieznanymi realiami rynku pracy, co ma bezpośredni wpływ na późniejsze decyzje podejmowane w obszarze zawodowym¹¹⁷.

Według wewnętrznych danych Grupy Pracuj, przedstawiających statystyki ogłoszeń zamieszczonych przez pracodawców w serwisie Pracuj.pl w 2022 r., już I półrocze dowiodło, że osoby będące na początku karier zawodowych mają obecnie duży wybór możliwości rozwoju. Między styczniem i czerwcem ukazało się łącznie ponad 88 tysięcy ogłoszeń kierowanych do stażystów, praktykantów, młodszych specjalistów i asystentów. To 15% wszystkich ofert w serwisie. Możliwość rozwoju u ciekawych pracodawców już na początku kariery jest bardzo ważna szczególnie dla przedstawicieli generacji Z, którzy coraz odważniej wchodzi na rynek pracy. Są oni grupą, która wykazuje się na nim największą mobilnością, charakterystyczną dla prób i błędów początku kariery. Według badań Pracuj.pl do aktywnego szukania pracy w marcu br. przyznawało się aż 51% respondentów w wieku 18-24 lata¹¹⁸.

Dodać też trzeba, że pracownicy z pokolenia Z są najliczniejszą grupą w sektorze handlu, pracują także w IT i usługach. Najrzadziej można ich spotkać w zawodach związanych z produkcją¹¹⁹. Największy poziom partycypacji tego pokolenia w rynku pracy jest w otoczeniu największych miast Polski oraz dużych miastach Polski zachodniej¹²⁰.

¹¹⁷ W. Gałaj, *Pokolenie Z na rynku pracy*, [w:] *Pokolenia na rynku pracy*, red. A. Rogozińska-Pawełczyk, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014, s. 87-104; A. Defratyka, I. Morawski, *Pokolenie Z w finansach i na rynku pracy. Jak pokolenia Z, X i Y różnią się w świetle danych i badań*, SpotData, <https://media.spotdata.pl/aktualnosci/pr/444122/pokolenie-z-w-finansach-i-na-ryнку-pracy> (dostęp: 07.06.2019 r.).

¹¹⁸ Raport Pracuj.pl, *Kariera Generacji Z. Młodzi o rynku pracy i karierze*, Raport Festiwalu Pracy JOBICON, 2019, s. 12.

¹¹⁹ PARP, *Cztery pokolenia...*

¹²⁰ W. Gierańczyk, *Pokolenia na rynku pracy*, [w:] *Zmiany demograficzne a rynek pracy i ubezpieczenia społeczne*, red. G. Uścińska, Z. Wiśniewski, Materiały z III Kongresu Demograficznego. Część 4, Rządowa Rada Ludnościowa, Główny Urząd Statystyczny, Polskie Towarzystwo Statystyczne, Warszawa 2022, s. 28.

Na potrzeby raportu 'Kariera Generacji Z'¹²¹ eksperci przygotowali zestawienie przeciętnych wynagrodzeń, które deklarują użytkownicy serwisu Pracuj.pl – przedstawiciele kilkunastu specjalizacji zatrudnieni na poziomie juniora lub młodszego specjalisty. Spośród wybranych stanowisk na najniższe przeciętne wynagrodzenia mogą liczyć młodzi graficy oraz młodzi testerzy gier – otrzymują oni 3700 zł brutto. Niewiele więcej otrzymują np. początkujący specjaliści ds. rekrutacji (3800 zł brutto) czy doradcy klienta w branży finansowej (3900). Zdecydowanie wyższe wynagrodzenia trafiają do osób wchodzących do branży nowych technologii – młodszy administrator IT może liczyć przeciętnie na 4800 zł brutto, a młodszy programista – na 5500 zł brutto. Co interesujące, na szczycie tej listy znalazły się stanowiska w branży marketingowej – według deklaracji badanych, junior product manager otrzymuje przeciętnie nawet 6600 zł brutto. Dane te zobrazowano na rysunku.



Rys. 6. Zarobki juniorów – płaca brutto

Źródło: Raport Pracuj.pl, *Kariera Generacji Z. Młodzi o rynku pracy i karierze*, Raport Festiwalu Pracy JOBICON, 2019, s. 12. Na podstawie deklaracji użytkowników serwisu zarobki.pracuj.pl

¹²¹ Raport „Kariera Generacji Z” stanowi opracowanie wyników badań zrealizowanych na zlecenie portalu Pracuj.pl przez ARC Rynek i Opinia: „Generacja dobrej kariery” (sierpień 2019, n=1500) oraz „CV Polaka” (luty 2019, n=1004). Oba badania zostały przeprowadzone metodą CAWI (profesjonalnego formularza internetowego). W raporcie zaprezentowane zostały także dane o przeciętnych wynagrodzeniach na wybranych stanowiskach, oparte na odpowiedziach użytkowników serwisu zarobki.pracuj.pl. Na potrzeby raportu szczegółowej analizie zostały poddane dane dotyczące bezpośrednio respondentów w wieku 18-24 lat. Wyznaczona grupa wiekowa stanowi kategorię przybliżoną do stosowanej w większości popularnych opracowań dotyczących tzw. Generacji Z.

Opracowaniem, które warto przytoczyć w tej części ekspertyzy jest m.in. raport z badań zrealizowanych przez Zespół Instytutu Nauk o Zarządzaniu i Jakości Wyższej Szkoły Humanitas w 2023 r.¹²², a który stanowi największy w ostatnich latach projekt naukowy poświęcony oczekiwaniom i postawom przedstawicieli pokolenia Z wobec pracodawców i rynku pracy (identyfikowanych tutaj jako osoby urodzone od 1997 r. do 2012 r.). W jego wyniku ustalono 10 'TOP' postaw/priorytetów/oczekiwań charakterystycznych dla tego pokolenia, takich jak: (1) szacunek do siebie, relacji, otoczenia, (2) praca oparta na wartościach, (3), budowanie relacji na różnych płaszczyznach – prywatnej i zawodowej, (4) work-life balance, (5) otwartość na różnorodność, (6) asertywność, (7) jasno formułowane oczekiwania wobec pracowników i kandydatów, (8) kreatywność, (9) dbałość o środowisko, (10) rozwijanie pasji. W świetle informacji podanych w tym dokumencie:

- wśród wartości najczęściej wymienianych przez ankietowanych znalazły się: szczęście (62%), rodzina (60%), możliwość realizowania pasji (56%), ekologia (51%), niezależność/wolność (51%) zdrowie (44%) i miłość (37%). Są to wartości odnoszące się głównie do sfery pozazawodowej, nie związane bezpośrednio z aktywnością na rynku pracy. Na rozwój kariery i bezpieczeństwo finansowe jako wartości najwyższej cenione w życiu wskazało odpowiednio tylko 11% i 16% respondentów. Praca i kariera nie stanowią dla młodych priorytetu i celu samego w sobie, są natomiast środkiem do urzeczywistniania celów i wartości istotnych w życiu prywatnym (w tym rodzinnym), czy w aktywności społecznej,
- generacja ta jest silnie ukierunkowana na wartości, gotowa do poświęceń w imię 'wyższych celów', kreatywna, wykazująca potrzebę zmieniania świata, w tym także przedsiębiorstw czy instytucji, w których pracuje,
- jest ona zorientowana na silną potrzebę godzenia pracy zawodowej z życiem prywatnym. Możliwość ich bezkolizyjnego łączenia stanowi najczęściej wybieraną

¹²² Wyższa Szkoła Humanitas *Pokolenie Z na rynku pracy. Postawy, Priorytety, Oczekiwania*, raport z badań, Sosnowiec-Warszawa, 20 marca 2023 r.

Badania pod kierunkiem dra hab. Michała Kaczmarczyka we współpracy z Katowicką Specjalną Strefą Ekonomiczną S.A., Uniwersyteckim Centrum Kreatywnego Obywatelstwa Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach oraz Centrum Innowacji, Transferu Technologii i Rozwoju Fundacją Uniwersytetu Śląskiego. Badanie przeprowadzone zostało w skali ogólnokrajowej w okresie od 10 lutego 2023 r. do 19 marca 2023 r. na grupie blisko 1,3 tys. osób: uczniów, studentów i absolwentów szkół różnych typów, z wykorzystaniem metody ankietowej bezosobowej (ankieta on-line, ankieta pocztowa, ankieta audytoryjna, ankieta rozdawana) oraz metody wywiadu pogłębionego i zogniskowanego wywiadu grupowego (fokusowego). Za generację Z uznano w tym badaniu osoby urodzone w latach 1997-2012.

przez respondentów odpowiedź na pytanie o subiektywnie cenione cechy organizacji/pracodawcy (wskazało na nią 75% ankietowanych). Odpowiedź ta uzyskała więcej wskazań niż atrakcyjne zarobki (67%). Na kolejnych miejscach znalazły się: elastyczne godziny pracy (65%), możliwość pracy twórczej i innowacyjnej (57%), dobra atmosfera (51%) i możliwość wyjazdów służbowych/podróżowania (44%),

- wśród wartości, będących elementem kultury organizacyjnej miejsca pracy (aktualnego lub potencjalnego) respondentów, które mają dla nich największe znaczenie, badani wskazywali: sprawiedliwość (62%), szacunek (59%), tolerancję (55%), równouprawnienie (49%), uczciwość (44%) i wolność (37%),
- wśród cech i zachowań, które ankietowani cenią najwyżej u swojego pracodawcy (zwierzchnika), wymienić należy: okazywanie szacunku (66% wskazań), indywidualne traktowanie (55%), życzliwość (54%), tolerancyjność (49%), gotowość do pomocy (45%), otwartość (42%), partnerskie traktowanie (39%)¹²³.

To tylko przykłady doniesień badawczych ze wskazanego raportu.

Przedstawiciele pokolenia Z, wbrew wielu stereotypowym przekonaniom, nie są osobami zamkniętymi na budowanie relacji społecznych. Co więcej, deklarują głęboką potrzebę tworzenia i rozwijania takich relacji w miejscu pracy, jak również konieczność opierania tych relacji na zasadach etyki, wzajemnej otwartości, szacunku i porozumienia. Dotyczy to zarówno relacji w płaszczyźnie horyzontalnej (stosunki ze współpracownikami), jak i wertykalnej (stosunki ze zwierzchnikami). Deklarowana przez ankietowanych znacząca rola relacji w środowisku zawodowym nie stoi w opozycji do zdiagnozowanej w grupie badanych silnej potrzeby niezależności w pracy. Przedstawiciele pokolenia Z to osoby ukierunkowane na realizację zadań zawodowych w sposób samodzielny i nierzadko innowacyjny. Badana generacja stanowi zbiór indywidualistów, którzy wprowadzając swoje zasady, buntują się przeciwko niektórym zastanym modom, trendom i zjawiskom występującym w kulturach organizacyjnych firm. Jest to jednak indywidualizm twórczy, pozytywny, nie pozostający w opozycji do sfery relacji z innymi ludźmi i nie osłabiający więzi społecznych. Przeważająca większość ankietowanych w badaniu 'Pokolenie Z na rynku pracy. Postawy, Priorytety, Oczekiwania' deklaruje, że nie miałyby problemu ze zmianą miejsca

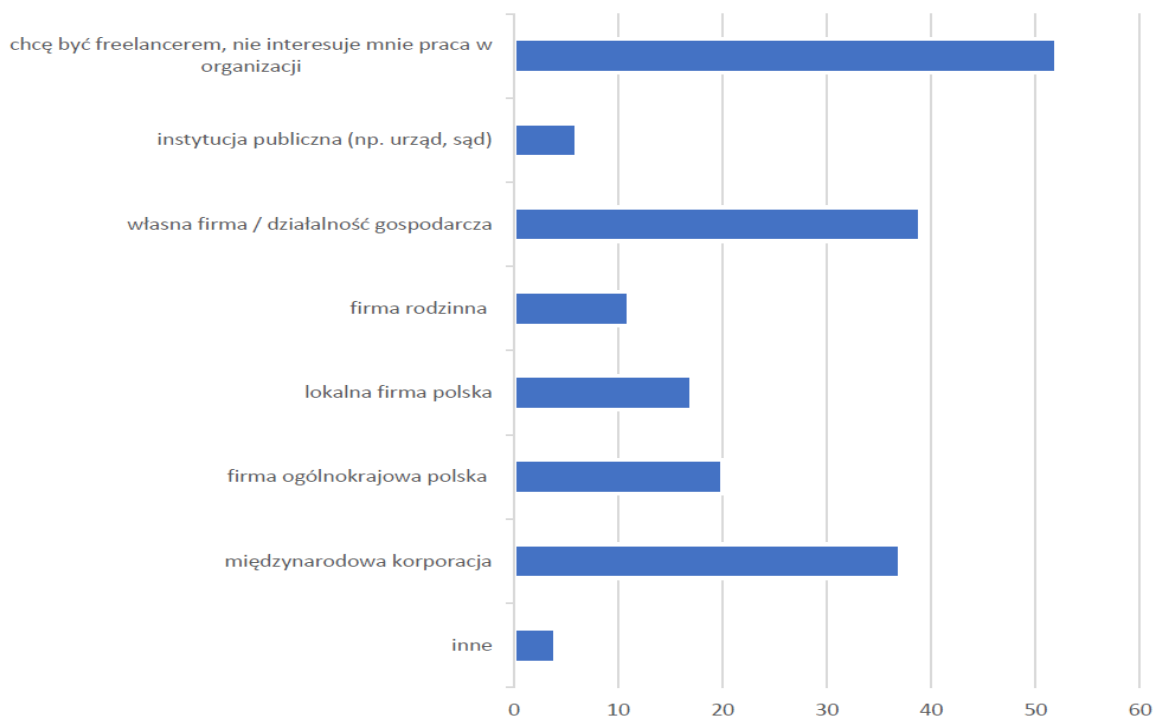
¹²³ Tamże, s. 4-14, 23.

zamieszkania w celu podjęcia pracy zawodowej. O silnej potrzebie niezależności 'Zetek' świadczy również deklarowana chęć realizowania ścieżek karier zawodowych poza pracą etatową – w ramach wykonywania wolnych zawodów i samozatrudnienia. Aż 52% respondentów deklaruje, że chce być freelancerami i nie interesuje ich praca w organizacji, a 39% chciałoby pracować w ramach własnej firmy. Dużym zainteresowaniem cieszy się natomiast praca w branżach kreatywnych – to z nimi wiąże swoją przyszłość większość ankietowanych z pokolenia Z (pod pojęciem 'branża kreatywna', np. w Wielkiej Brytanii rozumie się: oprogramowanie i usługi komputerowe, projektowanie, rynek wydawniczy, telewizję i radio, muzykę, film i wideo, sztukę i rynek antyków, reklamę, architekturę, interaktywne oprogramowanie rozrywkowe, projektowanie mody, sztuki performatywne oraz rękodzieło)¹²⁴. W ocenie badanych praca w branżach kreatywnych jest najsilniej rozwijająca, daje szerokie możliwości realizowania własnych pasji, łączenia pracy z przyjemnością oraz prezentowania indywidualnych talentów. Stąd wskazując branże, w których chcieliby pracować w przyszłości, wybierają najczęściej: nowe technologie (29%), muzykę (25%), gry wideo (25%), modę (22%), sport (22%), informatykę (21%) i media (20%). Przeprowadzane badania dowodzą ponadto, że przedstawiciele tej generacji cechuje wysoka mobilność i otwartość na zmiany, w tym te odnoszące się do miejsca zatrudnienia w wymiarze geograficznym¹²⁵.

Typ organizacji oraz rodzaj branży, w której chcą pracować przedstawiciele pokolenia Z prezentują dwa poniższe rysunki.

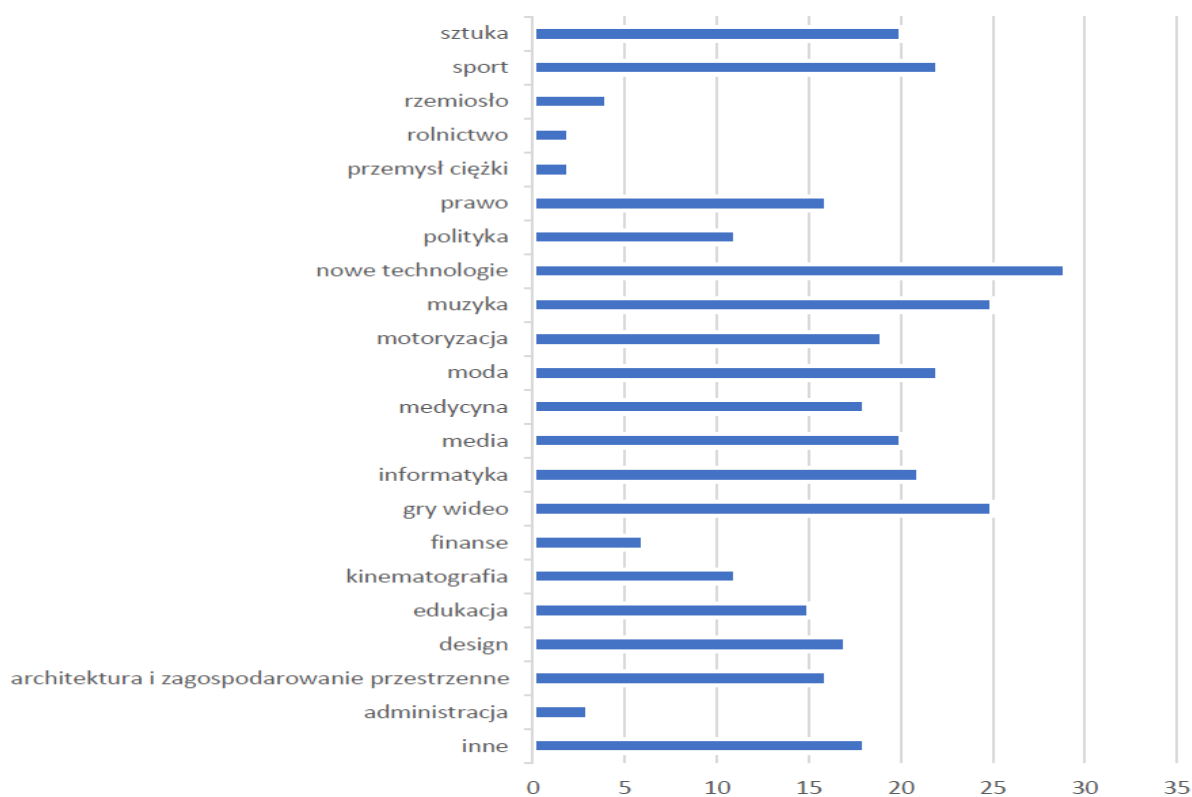
¹²⁴ Zob.: M. Pięta-Kanurska, *Znaczenie sektora kreatywnego w rozwoju miast i regionów*, Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica, 2013, nr 290, s. 71-82.

¹²⁵ Wyższa Szkoła Humanitas *Pokolenie Z...*, s. 16-20.



Rys. 7. Typ organizacji, w której chcieliby pracować w przyszłości przedstawiciele pokolenia Z

Źródło: Wyższa Szkoła Humanitas *Pokolenie Z na rynku pracy. Postawy, Priorytety, Oczekiwania*, raport z badań, Sosnowiec-Warszawa, 20 marca 2023 r., s. 18.



Rys. 8. Branża, w której chcieliby pracować w przyszłości przedstawiciele pokolenia Z

Źródło: Wyższa Szkoła Humanitas *Pokolenie Z na rynku pracy. Postawy, Priorytety, Oczekiwania*, raport z badań, Sosnowiec-Warszawa, 20 marca 2023 r., s. 20.

Jak wskazują również autorzy raportu 'Młodzi Polacy na rynku pracy'¹²⁶, przytaczanego już w części 2.1., to wysokie zarobki, możliwość zdobycia doświadczenia zawodowego, przyjazna atmosfera, poczucie sensu wykonywanej pracy, elastyczne jej godziny, zachowanie work-life balance oraz praca zdalna dominują jako pożądane aspekty pracy zawodowej. Jednocześnie nieadekwatne do oczekiwań zarobki, wysoki poziom stresu, brak możliwości rozwoju, konflikty w zespole, brak perspektyw na awans, a także powtarzalne zadania są nie do zaakceptowania przez najmłodszych pracowników. Obszary wskazane przez badanych w tym raporcie zawierają dwie poniższe tabele:

Tab. 5. Najważniejsze aspekty pracy w opinii młodych Polaków (do 27 r.ż.)

Co jest dla Ciebie najważniejsze w pracy? (wybierz 5 najważniejszych obszarów)	2020	2021	2022
Wysokie zarobki	42.5%	46.9%	56.8%
Zdobycie doświadczenia zawodowego	49.4%	49.8%	43.4%
Przyjazna atmosfera	50.0%	46.0%	42.5%
Poczucie sensu wykonywanej pracy	43.2%	43.4%	40.3%
Elastyczne godziny pracy	31.7%	30.9%	37.9%
Możliwość zachowania work-life balance	31.0%	33.6%	36.5%
Możliwość pracy zdalnej	22.9%	22.3%	32.8%
Praca zgodna z zainteresowaniami	36.4%	36.4%	31.0%
Stabilne i bezpieczne zatrudnienie	35.9%	31.1%	26.8%
Ciekawe zadania	32.9%	30.0%	24.9%
Niski poziom stresu	21.7%	19.1%	23.5%
Bogaty pakiet szkoleń	27.2%	22.9%	21.2%
Praca z nowymi technologiami	15.9%	15.9%	15.4%
Międzynarodowe środowisko pracy	10.3%	15.0%	12.4%
Praca adekwatna do umiejętności	16.7%	13.9%	13.7%
Samodzielność w podejmowaniu decyzji	9.4%	9.9%	9.5%
Szybki awans	5.7%	9.0%	9.5%
Praca w zespole	9.5%	10.6%	9.0%
Praca w firmie odpowiedzialnej społecznie	X	7.2%	5.9%
Praca w młodym zespole	5.8%	5.1%	5.8%
Polski kapitał	1.9%	1.1%	1.1%

Źródło: PwC, Well.hr Absolvent Consulting, *Młodzi Polacy na rynku pracy*, III edycja badania, maj 2022, s. 18.

¹²⁶ PwC, Well.hr Absolvent Consulting, *Młodzi Polacy na rynku pracy*, III edycja badania, maj 2022. Badanie realizowane było za pomocą ankiety online w marcu i kwietniu 2022 roku na próbie 3207 respondentów. W analizie uwzględnione zostały odpowiedzi osób do 27 r.ż. (N=2023).

Tab. 6. Nieakceptowalne aspekty pracy w opinii młodych Polaków (do 27 r.ż.)

Co byłoby Ci trudno zaakceptować w pracy?	2020	2021	2022
Nieadekwatne zarobki do oczekiwań	51.7%	45.7%	45.0%
Wysoki poziom stresu	47.8%	42.5%	44.9%
Brak możliwości rozwoju	53.1%	47.5%	41.0%
Konflikt w zespole	49.4%	37.7%	34.7%
Brak możliwości awansu	34.0%	29.2%	28.7%
Powtarzalne, nudne zadania	29.3%	27.0%	25.5%
Długi dojazd do pracy	24.6%	16.8%	21,0%
Menedżera, od którego nie można się uczyć	29.2%	15.7%	14.4%
Pracę w nadgodzinach	13.8%	10.6%	11.3%
Brak możliwości pracy zdalnej	6.4%	5.3%	10.3%
Brak elastycznych godzin pracy	9.6%	6.7%	8.4%
Brak samodzielności	9.6%	4.8%	5.8%
Częste wyjazdy służbowe	6.4%	4.6%	4.5%
W pełni zdalna praca	X	6.0%	4.4%

Źródło: PwC, Well.hr Absolvent Consulting, *Młodzi Polacy na rynku pracy*, III edycja badania, maj 2022, s. 18.

Z przytaczanego opracowania wynika także, że dla młodych ludzi ważny jest tzw. wellbeing społeczny – dobre relacje z kolegami w pracy oraz wspierający szef, najlepiej taki, który potrafi pogodzić role autorytetu i kolegi. Jak zostało to już wskazane we wcześniejszych rozważaniach, przed podjęciem zatrudnienia dokładnie sprawdzają oni przyszłego pracodawcę. Sprawdzają np. stronę kariery, profile w mediach społecznościowych, opinie w Internecie, a także adres i wygląd biura. Najbardziej liczy się dla nich dobra opinia znajomych o firmie. Coraz więcej młodych osób sprawdza także poziom wynagrodzenia oraz ofertę benefitów, a przed podjęciem decyzji o wysłaniu swojej aplikacji sprawdza też wartości deklarowane przez organizację¹²⁷. Młodzi nie ograniczają się jednak do przeczytania informacji na temat firmowych deklaracji – szukają informacji o konkretnych działaniach podejmowanych przez firmy. W 2021 r. 68,9% badanych interesowało rozwiązania wprowadzone w trakcie pandemii. W 2022 r. 49,9% deklarowało już, że sprawdza zaangażowanie społeczne pracodawcy i to, jak reaguje na aktualne wydarzenia. O tym, że firma jest ‘dobrym pracodawcą’ świadczy przede wszystkim to, że dba o wdrożenie

¹²⁷ Nowym i nabierającym coraz większego znaczenia trendem jest ESG (ang. Environment, Social, Governance). To znaczy młodzi pracownicy, znacznie bardziej niż reprezentanci trzech poprzednich generacji, zwracają uwagę na zaangażowanie ekologiczne i społeczne pracodawcy, Dlatego warto rozważyć przykładowo wprowadzenie nowych elementów do employer branding, jak na przykład wspierana przez PwC Certyfikacja ‘Equal Pay’, która potwierdza równe traktowanie płacowe pracowników. Zob.: PwC, Well.hr Absolvent Consulting, *Młodzi Polacy na rynku pracy*, III edycja badania, maj 2022.

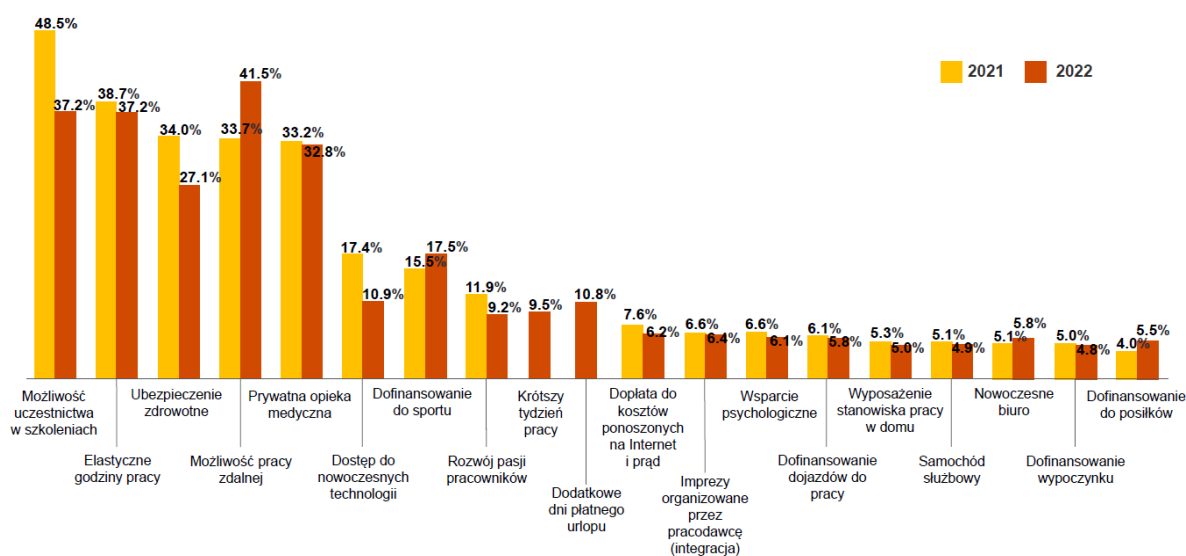
nowego pracownika, transparentnie komunikuje wynagrodzenia oraz posiada bogatą ofertę benefitów. ‘Dobry pracodawca’ stara się też w opinii ‘Zetek’ aktywnie docierać do młodych talentów – prowadzi szkolenia, warsztaty i spotkania online, wspiera organizacje studenckie i jest dostępny dla młodych podczas targów pracy. Odpowiedzi respondentów zaprezentowano na rysunku.



Rys. 9. Dobry pracodawca w opinii młodych Polaków (do 27 r.ż.)

Źródło: PwC, Well.hr Absolvent Consulting, *Młodzi Polacy na rynku pracy*, III edycja badania, maj 2022, s. 26.

Odnosząc się do najważniejszych benefitów, jakie ustalono w tym badaniu, to dostęp do edukacji/szkoleń oraz elastyczne godziny pracy i możliwość pracy zdalnej zyskały status ‘obowiązkowych’. Co interesujące wśród najmłodszych pracowników ważne są także ubezpieczenie zdrowotne, prywatna opieka medyczna, a nawet wsparcie psychologiczne w miejscu pracy. Dostęp do nowoczesnych technologii, dofinansowanie do sportu, rozwój pasji, krótszy tydzień pracy, dodatkowe dni płatnego urlopu to również istotne świadczenia. Benefity te ukazuje kolejny rysunek.



Rys. 10. Najważniejsze benefity w pracy w opinii młodych Polaków (do 27 r.ż.)

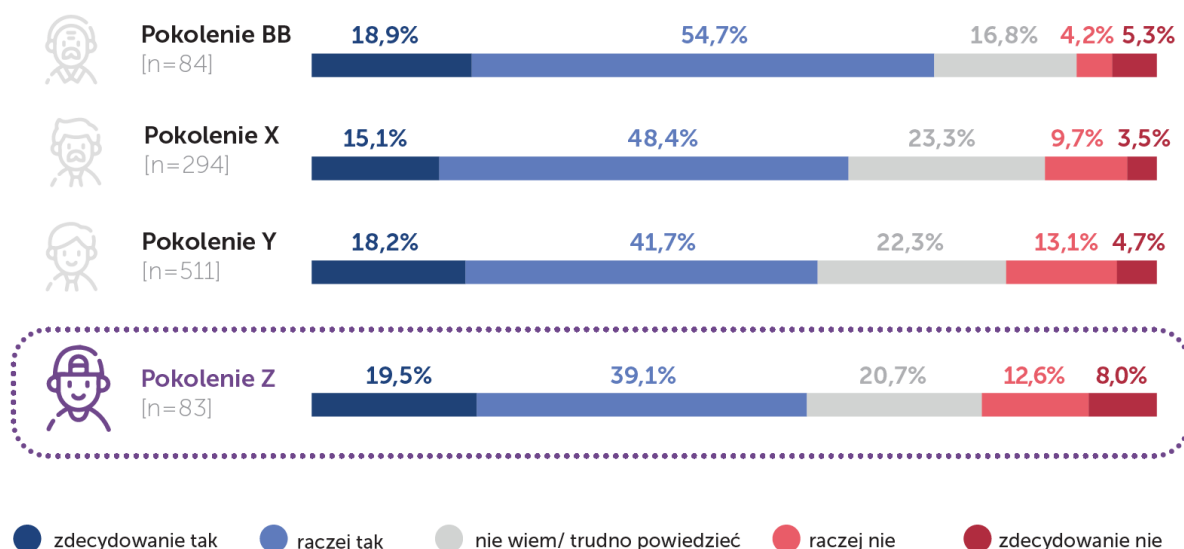
Źródło: PwC, Well.hr Absolvent Consulting, *Młodzi Polacy na rynku pracy*, III edycja badania, maj 2022, s. 30.

Wydaje się zatem, że na rynku pracy o młode talenty najłatwiej będzie konkurować tym pracodawcom, którzy zapewnią młodym poczucie wolności, a jednocześnie stworzą im środowisko pracy sprzyjające budowaniu dobrych relacji oraz rozwijaniu pasji.

Zbieżny z powyższym jest również opis, który został zawarty w dokumencie 'Pokolenia na polskim rynku pracy'¹²⁸, a w którym za przedstawicieli 'Z' uznano urodzonych w latach 1996-2000. W jego świetle 58,6% badanych z tej generacji odpowiedziało, że *zdecydowanie lubi lub raczej lubi swoją pracę*. Był to najniższy wynik, jednak zbliżony do odpowiedzi pozostałych pokoleń, co również ukazano graficznie.

¹²⁸ Grafton Recruitment Gi Group Holing, *Pokolenia na polskim rynku pracy*, 2022.

Badania ankietowe skierowane do pracowników na zlecenie Grafton Recruitment zrealizowała agencja badawcza SW Research. W ramach badania przeprowadzono 1011 ankiet na reprezentatywnej próbie pracujących Polek i Polaków w wieku 22 – 65 lat, mieszkających w miastach liczących powyżej 100 tys. mieszkańców. Ankieta skierowana do pracodawców została przygotowana metodą CAWI przez Grafton Recruitment. O odpowiedzi poproszono przedstawicieli klientów małych, dużych i średnich firm aktywnie lub w przeszłości współpracujących z Grafton Recruitment (N=98). Badanie zrealizowano w okresie: 09.08.2022 – 07.09.2022.



Rys. 11. Podejście do pracy zawodowej w przekroju pokoleń

Źródło: Grafton Recruitmen Gi Group Holing, *Pokolenia na polskim rynku pracy*, 2022, s. 55.

Charakteryzując najmłodszych pracowników pracodawcy wskazywali na częste zmiany pracy (82%) oraz potrzebę zachowania work-life balance (68%). Ponad 63% pracodawców docenia, że 'Zetki' szybko się uczą i doskonale integrują z zespołem (niemal 48% wskazań). Najniżej na liście znalazła się lojalność wobec aktualnego miejsca pracy (1% wskazań). Cechy charakteryzujące pracowników z pokolenia Z w deklaracjach pracodawców zebrano w tabeli.

Tab. 7. Cechy charakteryzujące pracowników z pokolenia Z w deklaracjach pracodawców

Cechy charakteryzujące pracowników z pokolenia Z (n=98)	Odpowiedź
Pracownicy często zmieniają pracę	81,63%
Pracownicy starają się zachować work-life balance	68,37%
Pracownicy szybko się uczą	63,27%
Pracownicy dobrze integrują się z zespołem	47,96%
Pracownicy mają dużo energii i prezentują proaktywną postawę	36,73%
Pracownicy są zorientowani na rozwój zawodowy w strukturach firmy	31,63%
Pracownicy przyjmują pasywną postawę względem obowiązków	27,55%
Pracowników cechuje stosunkowo niska produktywność	20,41%
Pracownicy źle reagują na zmiany	12,24%
Pracownicy dobrze radzą sobie ze stresującymi sytuacjami	9,18%
Pracownicy identyfikują się z misją, wizją i strategią firmy	7,14%
Pracownicy są sumienni, skrupulatnie i dokładnie realizują powierzone zadania	5,10%
Pracownicy są świetnymi liderami	2,04%
Pracownicy są lojalni wobec miejsca pracy	1,02%
Pracownicy mają już swoje miejsce na rynku pracy	1,02%

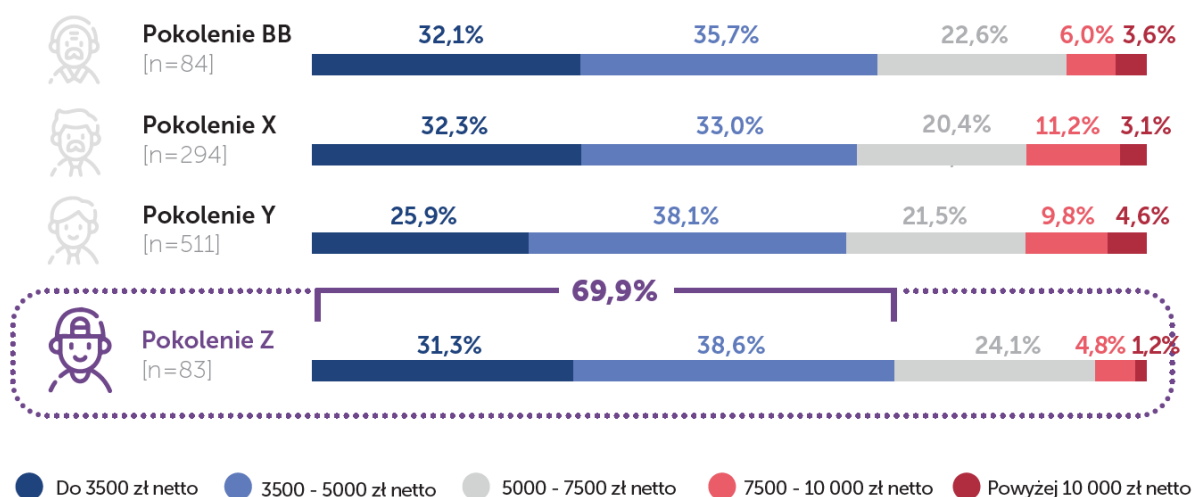
Źródło: Grafton Recruitmen Gi Group Holing, *Pokolenia na polskim rynku pracy*, 2022, s. 55.

Autorzy analizowanego raportu zwracają również uwagę na to, że ‘Zetki’, często z powodu braku doświadczenia na rynku pracy, zarabiają najmniej. Niemal 70% z nich otrzymuje wynagrodzenie w wysokości do 5 000 zł netto (tj. 31,3% do 3 500 zł netto, a 38,6% pomiędzy 3 500 zł a 5 000 zł netto). Na tle pozostałych grup wiekowych w zbiorowości ‘Z’ jest najwięcej pracowników fizycznych, stażystów, asystentów czy młodszych specjalistów. Zaczynają oni dopiero zdobywać swoje pierwsze doświadczenie zawodowe, chociaż na uwagę zasługuje fakt, że robią to o wiele wcześniej niż przedstawiciele starszych pokoleń, bo średnio już w wieku 19 lat. Oczekiwania finansowe ‘Zetek’ są bardzo zróżnicowane. Ze względu na wysokie zapotrzebowanie na absolwentów kierunków technicznych, na najwyższe stawki mogą liczyć głównie w branży IT i inżynierii produkcji. Co ciekawe, kandydaci ‘techniczni’, kiedy w ogłoszeniu podane są widełki płacowe, poruszają się zwykle w ich górnych granicach, nawet jeśli nie mają jeszcze wymaganego doświadczenia. Co ważne, we wszystkich pokoleniach występuje więcej osób niezadowolonych ze swojego wynagrodzenia niż tych, które byłyby usatysfakcjonowane zarobkami. Większość pracowników chce zarabiać więcej – tak było, jest i będzie. Rosnąca inflacja oraz niepewność jutra dodatkowo wzmacniają ten stan. Co również interesujące ‘Zetki’ w dużej mierze

są zadowolone ze swoich dochodów, mimo że na tle pozostałych pokoleń zarabiają najmniej. Być może powodem jest brak obciążeń finansowych w postaci kredytów hipotecznych czy rodziny na utrzymaniu. Opisywaną generację trudno ocenić pod kątem liczby pracodawców w dotychczasowym życiu zawodowym, z racji swojego młodego wieku. Jak wynika natomiast z doniesień badawczych 'Zetki' pracują średnio niewiele ponad rok u jednego pracodawcy i wykazują tendencję do częstej zmiany pracy. Jednak generalizowanie i przedstawianie takiego podejścia jako wspólnego tylko przedstawicieli pokolenia Z byłoby krzywdzące. Co więcej, wyniki badania 'Pokolenia na polskim rynku pracy' wyraźnie wskazują, że czas spędzony u jednego pracodawcy w naturalny sposób się u nich wydłuża. 'Zetki', podobnie jak przedstawiciele starszych pokoleń, szukają swojego miejsca i można przewidywać, że i w ich przypadku czas spędzony w jednym miejscu pracy wydłuży się z biegiem lat. Zapytani o łatwość znalezienia lub zmiany pracy, najmłodszy pracownicy wykazują zdecydowanie największy poziom optymizmu. Na pytanie, czy łatwo byłoby im podjąć decyzję o przejściu do innego pracodawcy, twierdząco odpowiedziało aż 55% (tj.: 19,5% *zdecydowanie tak* i 35,6% *raczej tak*). Jednocześnie ponad połowa ankietowanych 'Zetek' w ostatnim roku aplikowała na ogłoszenia, co potwierdza wspomnianą wcześniej tendencję do zmiany zatrudnienia¹²⁹.

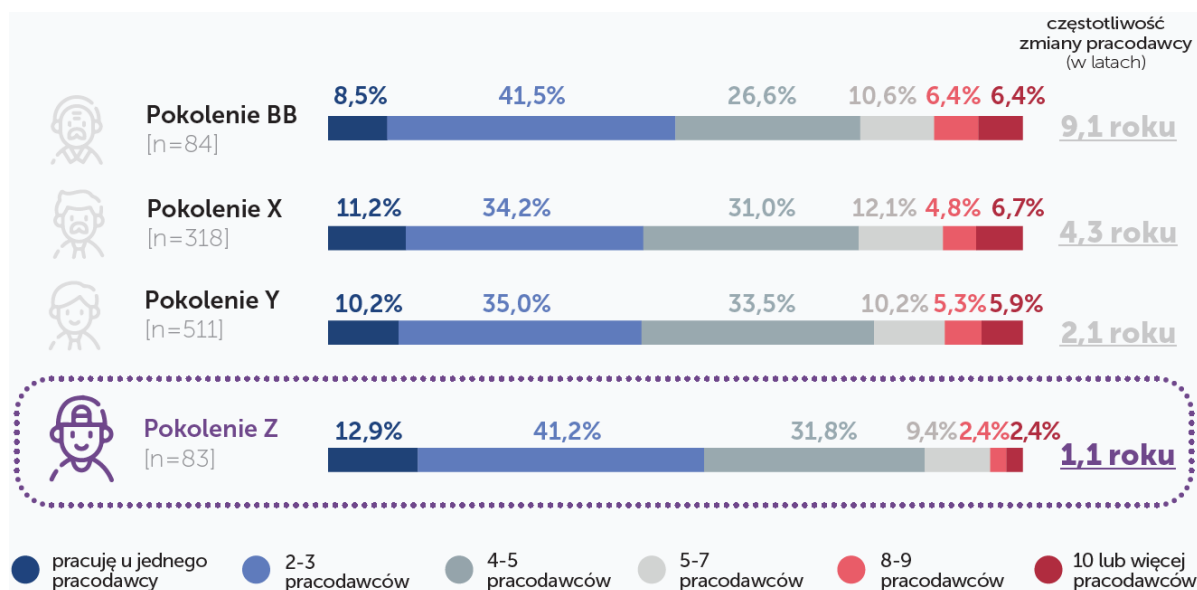
Część przedstawionych danych zobrazowano na rysunkach:

¹²⁹ Tamże, s. 59-61.



Rys. 12. Przedziały miesięcznego wynagrodzenia w przekroju pokoleń

Źródło: Grafton Recruitmen Gi Group Holing, *Pokolenia na polskim rynku pracy*, 2022, s. 59.



Rys. 13. Częstotliwość zmiany pracy w przekroju pokoleń

Źródło: Grafton Recruitmen Gi Group Holing, *Pokolenia na polskim rynku pracy*, 2022, s. 61.

Jak dalej piszą autorzy opracowania 'Pokolenia na polskim rynku pracy' 'Zetki', 'Zoomerzy' to wciąż czysta karta z punktu widzenia pracodawcy i 'wzmocniona' wersja Millennialsów, która już wkrótce będzie najważniejszą grupą demograficzną na rynku pracy (według LinkedIn do 2025 r. pokolenie Z będzie stanowić 27% siły roboczej). Znają swoją wartość i chcą być odpowiednio wynagradzani oraz doceniani za swoją pracę. Nie chcą pracować jak ich rodzice, nie boją się walczyć o swoje i stawiać pracodawcy wymagania. Pokolenie Z, choć nastawione na sukces zawodowy, chce być częścią czegoś większego niż oni sami. Charakteryzuje ich, wspomniany już, wysoki poziom wrażliwości społecznej i wiedzy na temat globalnych problemów, takich jak zmiany klimatyczne czy dyskryminacja mniejszości. Są otwarci na inne kultury, znają języki i nie tylko szybko się adaptują do dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości, ale chcą ją aktywnie kształtować. Cenią firmy, których celem jest coś więcej niż zarabianie pieniędzy. Oczekują transparentności oraz autentyczności. Myślą nieszablonowo, są mistrzami multitaskingu, posiadają łatwość i chęć uczenia się, są pełni energii i lubią działać. Te cechy sprawiają, że pokolenie Z doskonale odnajduje się w międzynarodowym środowisku pracy i w branżach kreatywnych. Bardzo istotny jest dla nich aspekt społeczny oraz to, czy codzienne zadania będą interesujące i rozwijające. Młodzi wiedzą, że w pracy będą spędzać większość swojego dnia, dlatego szukają i doceniają takie wyzwania zawodowe, które 'mają sens'. 'Zetki' mają też tendencję do kwestionowania autorytetów. Na ich szacunek trzeba sobie zasłużyć. Nie są typem pracowników ślepo wykonujących polecenia. Chcą rozumieć ich cel. Od swoich menedżerów oczekują wspierającego stylu zarządzania i empatii. Charakteryzują się też wysoką świadomością w zakresie zdrowia psychicznego i odrzucają toksyczne miejsca pracy. Jako ludzie świadomi, ceniący różnorodność i równość – nie dla nich sztuczne hierarchiczne struktury. Wolą wolność i elastyczność. Stąd popularność w tym pokoleniu tzw. gig economy. W 2020 r. około 50% przedstawicieli 'Zoomerów' pracowało jako freelancerzy. To dzięki temu trendowi rozwijają się takie platformy, jak Upwork i Fiverr. Można zatem powiedzieć, że Zetki w pewien sposób obalają tradycyjny model pracy i kwestionują konwencjonalne ścieżki kariery¹³⁰.

¹³⁰ Tamże, s. 56-57, 67. Fragmenty wypowiedzi E. Bender i A. Ozdobińskiej.

Pracodawcy, którzy chcieliby pozyskać pracowników z tego pokolenia do swojego zespołu powinni np.:

1. Otworzyć się na nowe formy prezentacji kandydatów. Archaiczne, z punktu widzenia młodych, jednostronicowe CV i listy motywacyjne powinny zostać zastąpione przez format wideo.
2. Stworzyć prosty i szybki proces aplikacji dopasowany do urządzeń mobilnych, czyli zamiast prosić o załączenie CV w PDF poprosić o link do profilu na LinkedIn.
3. Nie obawiać się myśleć 'outside the box', a zatem testować nieszablonowe kanały i sposoby komunikacji, które przyciągają uwagę.
4. Stosować język inkluzywny, gdyż używanie na profilach LinkedIn języka neutralnego płciowo staje się dla 'Zetek' standardem.
5. Być na bieżąco z trendami, popularnymi hashtagami i nowinkami technologicznymi.
6. Postawić na autentyczność, zapomnieć o podniosłych deklaracjach bez pokrycia.
7. Rozważyć wprowadzenie elementów rekrutacji zdalnej, np. Skype'a, który dla młodych jest bardziej przyjazną formą komunikacji niż spotkanie face-to-face.
8. Nie zapominać o feedbacku, ponieważ dla 'Zoomerów' nie ma nic gorszego niż zaangażowanie swojego czasu w rekrutację i nieotrzymanie żadnej informacji zwrotnej. Ważne jest jednak, aby był to spersonalizowany komunikat, a nie szablonowa formułka wysyłana masowo.
9. Przedstawić nie tylko jasną ścieżkę kariery, ale rozwoju i edukacji. 'Zetki' chcą się uczyć i oczekują takiej możliwości od pracodawców. Chętnie skorzystają też z programu mentoringowego.
10. Zapewnić służbowe laptopy i telefony – oczekuje tego ponad 90% przedstawicieli pokolenia Z.
11. Podawać widełki płacowe w ogłoszeniu¹³¹.

¹³¹ Tamże, s. 58.

Autorzy raportu 'Pokolenia na polskim rynku pracy' dodają także, że:

- HubSpot, Instagram, YouTube i TikTok to ulubione aplikacje społecznościowe 'Z', dlatego warto pokazywać im treści nagrywane telefonem i tworzone przez pracowników, najlepiej w formie wideo, które można opublikować na InstaStories i TikToku. Może to być film, w którym, np. pracownik HR opowiada o tym, jak wygląda proces rekrutacyjny lub seria filmów pokazujących dzień z życia pracowników różnych działów firmy,
- warto wykorzystać potencjał interaktywnych funkcji Instagrama. Przykładowo, korzystając z opcji ankiety w Instagram Stories, zapytać swoich obserwatorów, czego chcieliby się dowiedzieć o procesie rekrutacyjnym lub pracy na danym stanowisku. Z kolei na TikToku można opublikować wskazówki dla przyszłych pracowników (konieczne kwalifikacje, doświadczenie), tak aby otrzymywać jak najlepsze zgłoszenia. Wystarczy 10-15 sekundowe wideo i jedna publikacja tygodniowo, aby utrzymać zainteresowanie użytkowników,
- ciekawym rozwiązaniem, które może zwiększyć zaangażowanie potencjalnych kandydatów jest transmisja na żywo, podczas której pracownicy opowiedzą o pracy w firmie i będą odpowiadać na pytania kandydatek/kandydatów,
- trzeba też pamiętać, że ta generacja jest najszybciej rosnącą globalną grupą odbiorców na LinkedIn. Obecnie stanowią 10% bazy użytkowników serwisu; 63% Zetek odwiedza LinkedIn częściej niż raz w tygodniu¹³².

Z ukazanych informacji wynika, że zamiast narzekać na nielojalność młodego pokolenia, warto zastanowić się, jakie czynniki skłoniłyby je do wydłużenia okresu zatrudnienia. Potrzeby komunikacyjne niewątpliwie wymagają od pracodawców zmiany sposobu myślenia na temat tego, co stanowi wartość pracy. Twórcy opracowania 'Zawodowy alfabet pokolenia, czyli młodzi w pracy' zaproponowali tytułowy 'alfabet' ukierunkowujący organizacje na współpracę z najmłodszymi pracownikami:

- 'A' jak atmosfera w pracy jako kluczowy czynnik motywujący 'Zetki' do pracy,
- 'B' jak benefity, które traktują oni jako standard,

¹³² Tamże, s. 56-57, 67. Fragmenty wypowiedzi E. Bender.

- 'C' jak całe życie, tzw. warto wiedzieć, że niemal 40% badanych 'Zetek' deklaruje, że mogłyby one pracować w jednej firmie nawet całe życie, gdyby praca była atrakcyjna,
- 'D' jak decyzja, tzn. pokolenie Z szybko podejmuje decyzje; jeśli źle się czuje w danym miejscu pracy to szuka innego,
- 'E' jak energia, tzn. mocną stroną młodych ludzi, z racji wieku, jest właśnie energia. Są oni otwarci, nierzadko w trudnych sytuacjach widzą szanse, możliwości, zamiast przeszkód i barier,
- 'K' jak kariera, która nie jest tutaj priorytetem, gdyż znacznie ważniejsze są work-life balance i możliwość planowania swoich działań,
- 'M' jak mnogość oczekiwań, czyli pokolenie Z to osoby, dla których wiele czynników w pracy jest ważnych,
- 'P' jak plany na przyszłość, tzn. to pokolenie zanim zdecyduje się na własną firmę, planuje zdobywać doświadczenie w sektorze MŚP (13%), w dużych firmach (13%) oraz w korporacjach międzynarodowych (15%),
- 'R' jak równowaga, rozumiana zarówno jako work-life balance, ale także jako pozytywne zweryfikowanie informacji o pracodawcy (wizerunek *versus* rzeczywistość),
- 'S' jak stabilność, w takim znaczeniu, że rolą pracodawcy jest stworzenie warunków, w których najmłodszy pracownik będzie się czuł bezpiecznie,
- 'T' jak trzy tysiące netto, czyli dolna granica oczekiwań finansowych niemal połowy respondentów z tej generacji,
- 'W' jak wyjazd, tj. młode pokolenie chętnie wyjedzie za granicę na wyjazd służbowy, ale niekoniecznie na stałe,
- 'Z' jak znajomi, tj. dla młodych ludzi ważnym punktem odniesienia są opinie znajomych i rówieśników, także na temat danego pracodawcy,
- 'Ż' jak życiorys, w takim sensie, że to pokolenie ma przygotowane CV, ale ma także założone konto na Facebooku¹³³.

¹³³ ATERIMA HR, *Zawodowy alfabet pokolenia, czyli młodzi w pracy*, 2017. Przebadano reprezentatywną grupę 1162 osób.

Na zakończenie tej części analiz, a w nawiązaniu do energii, jaką posiadają w sobie najmłodszy pracownicy dodać trzeba, że u osób do 29 r.ż. szczególnie warte uwagi są obszary związane z energią mentalną (np. z umiejętnością skupienia się) oraz energią emocjonalną (np. odczuwanie radości, satysfakcji, optymizmu). Ciekawy materiał badawczy dostarcza na ten temat raport 'PRACA MOC ENERGIA W POLSKICH FIRMACH', który prezentuje sześć obszarów budujących wewnętrzną energię: sen i odpoczynek; odżywianie; aktywność fizyczna; emocje; umysł; poczucie sensu i celu. Obszary te zostały zidentyfikowane u osób 50+, 40-latków, 30-latków i 20-latków. W opracowaniu tym zidentyfikowano także najczęstsze postawy, jakie pokolenie Z prezentuje w pracy. Warto je przytoczyć:

- 'Chcę mieć wszystko tu i teraz',
- Nie lubię czekać',
- 'Moja energia kryje się w work-life balance',
- 'Aby zwiększyć mój POWER zadaj o poczucie istotności wykonywanych przeze mnie zadań oraz o poczucie samorealizacji',
- 'Daj mi odpowiedź: Po co? Dlaczego?',
- 'Potrzebuję zwiększyć emocje typu: radość, optymizm, satysfakcja'¹³⁴.

Konkludując teoretyczną część niniejszej ekspertyzy, różnice pokoleniowe w podejściu do pracy zawodowej zawsze były, są i nadal będą. Pokolenie Z nie jest jedyną generacją, której potrzeby powinny być brane pod uwagę w praktyce działania firm, ale faktycznie tą, która wymaga naprawdę wiele od pracodawców. Sama zaś poszukuje swojego miejsca w świecie i na rynku pracy oraz odkrywa własne możliwości; szuka odpowiedzi na pytanie w jaki kierunku pójść.

Pamiętać też trzeba, że nieliczne jeszcze doniesienia badawcze nie mogą być uznane za wyczerpujący i szczegółowy opis sytuacji oraz skutków jakie przyniesie pojawienie się owej generacji. W zasadzie to uzyskanie pełnego jej obrazu na rynku pracy będzie możliwe w znacznej mierze dopiero w momencie pojawienia się następnego pokolenia¹³⁵.

¹³⁴ HUMAN POWER, PRACA, MOC, ENERGIA W POLSKICH FIRMACH 2019. Raport z trzeciej edycji badania, s. 17. W badaniu wzięło udział 2342 pracowników z dużych organizacji (zatrudniających ponad 250osób), przede wszystkim usługowych. Badanie zrealizowane zostało w 2018 r. i I kwartale 2019.

¹³⁵ W. Gałąj, *Pokolenie Z...*, s. 86.

2.5. Zarządzanie różnorodnością wiekową elementem przewagi konkurencyjnej organizacji

Jak wynika z dotychczasowych analiz najmłodszy pracownicy wymagają nieco innego podejścia pracodawców niż starsze generacje. Ponadto funkcjonowanie – czasem w jednym miejscu pracy – aż czterech aktywnych zawodowo pokoleń uzasadnia sformułowanie postulatów o konieczności wprowadzania nowych sposobów zarządzania ludźmi we współczesnych organizacjach.

Najszerzą koncepcją z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi (ang. *human resource management*), w jaką wpisują się prezentowane w ekspertyzie rozważania jest tzw. *zarządzanie różnorodnością* oznaczające kierowanie zróżnicowanymi zespołami ludzkimi. Różnorodność występuje w zbiorowości ludzi wówczas, kiedy ich członkowie różnią się od siebie nawzajem pod względem jednego lub kilku ważnych wymiarów.

Zarządzanie różnorodnością przejawia się w dostrzeganiu przez menedżerów różnic między ludźmi w organizacji i oznacza: „świadome rozwijanie strategii, polityk i programów, które tworzą klimat dla poszanowania i wykorzystania tych różnic na rzecz organizacji”¹³⁶. Koncepcja ta opiera się na aktywnej polityce i wykazuje zrozumienie dla odmienności. Wiodące wyróżniki różnorodności w środowisku pracy mogą być przewidywalne: niepełnosprawność, wiek, stan rodzinny, płeć, rasa, wiedza, narodowość, język, miejsce zamieszkania, albo nieprzewidywalne. Do nieprzewidywalnych czynników zalicza się: orientację seksualną, religię, osobowość, zaangażowanie, temperament, ambicje, pasje, marzenia, wartości, zainteresowania, doświadczenia. Do wyróżników różnorodności można dodać ponadto: obraz ciała człowieka (np. waga ciała, rozmiar), kulturę, wykształcenie, wyrazistość osoby, obszar geograficzny, z którego osoba pochodzi, styl uczenia się, zdolności, kolor skóry i in.¹³⁷.

Różnorodność pracowników ma zatem wiele wymiarów¹³⁸.

¹³⁶ Zob. A. Wziętek-Staśko, *Diversity Management. Narzędzie do skutecznego motywowania pracowników*, Difin, Warszawa 2012, s. 26. Warto dodać, że Światowy Dzień Różnorodności Kulturowej dla Dialogu i Rozwoju, ustanowiony przez Zgromadzenie Ogólne ONZ, jest obchodzony 21 maja.

¹³⁷ I. Kołodziejczyk-Olczak, *Zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku. Wyzwania i problemy*, Wyd. UŁ, Łódź 2014, s. 42-43.

¹³⁸ Co istotne, kwestie kulturowe i społeczne w działalności organizacji odgrywają ważną rolę. Młodzi, chcący pracować w korporacjach, preferują różnorodność – 86% chciałoby pracować w zróżnicowanym środowisku, czyli takim, w którym są osoby o różnym wieku, płci i narodowości, a 75% wolał(a)by pracować z osobami różnych narodowości. Zob.: Deloitte, *Czy zabraknie nam liderów? Młodzi eksperci wchodzą na rynek*. Polska edycja raportu „Pierwsze kroki na rynku pracy” 2018, s. 49.

W zasygnalizowaną koncepcję wpisują się dwie kolejne – *zarządzanie wiekiem* oraz *zarządzanie talentami*. Przy czym ‘zarządzanie wiekiem’ bywa utożsamiane najczęściej z działaniami dotyczącymi pracowników w wieku 50 lat i więcej. Coraz częściej równoległe do tego pojęcia rozwijają się określenia: *zarządzanie multigeneracyjne*, *międzypokoleniowe*, *multipokoleniowe*, a w których rozwijane są rozwiązania uwzględniające potrzeby pracowników w różnym wieku i na różnych etapach życia zawodowego, będących przedstawicielami wielu generacji¹³⁹.

Pierwsza z przywołanych – zarządzanie wiekiem, zakłada realizację różnorodnych działań, które pozwalają na bardziej racjonalne i efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich w organizacjach. Instrumenty zarządzania wiekiem mają na celu zwalczać bariery wiekowe i/lub promować różnorodność wiekową, pomagając stworzyć środowisko, w którym poszczególni pracownicy są w stanie wykorzystać swój potencjał, nie będąc w gorszej sytuacji ze względu na wiek¹⁴⁰. Ten obszar zarządzania obejmuje także działania, których celem jest walka z dyskryminacją wiekową, czyli ‘ageizmem’, opierającym się na stereotypach i uprzedzeniach odwołujących się do biologicznego zróżnicowania ludzi związanego z procesem starzenia się. Co więc szczególnie istotne, zarządzanie wiekiem wyklucza dyskryminację. Równowaga ‘młodości’ i ‘dojrzałości’ zasobów ludzkich jest uważana za najlepszy sposób reagowania na szybko zmieniające się okoliczności związane z globalizacją i dynamicznym otoczeniem gospodarczym¹⁴¹.

Okazuje się, że im bardziej zróżnicowany pod względem wieku personel, tym lepiej potrafi on reagować na warunki rynkowe, elastycznie dostosowując swoją działalność do zmieniających się potrzeb klientów. Zespoły zróżnicowane wiekowo zapewniają dobre efekty pracy dzięki międzypokoleniowej wymianie wiedzy i umiejętności. Tworzenie zespołów, w których wykorzystywane są mocne strony pracowników młodszych (jak np. wydolność organizmu) i starszych (np. doświadczenie życiowe i zawodowe) stanowi pewny zysk dla organizacji. Tym samym, zarządzanie wiekiem może obejmować stosunek pracodawcy do pracowników w różnym wieku, jak i stosunek pracowników w różnym wieku do pracy

¹³⁹ P. Woszczyk, I. Warwas, *Od zarządzania wiekiem do zarządzania międzypokoleniowego – ujęcie strategiczne*, [w:] J. Wiktorowicz, I. Wawras, M. Kuba, E. Staszewska, P. Woszczyk, A. Stankiewicz, J. Kliombka-Jarżyna, *Pokolenia – co się zmienia?. Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 38-55.

¹⁴⁰ Zob. np. G. Naegele, A. Walker, *A Guide to Good Practice in Age Management*, Office for Official Publications of the European Communities, 2006, s. 3.

¹⁴¹ I. Kołodziejczyk-Olczak, *Zarządzanie...*, s. 37-38, 43.

i kariery. Może też dotyczyć działań pracodawcy, jak i interwencji ze strony państwa (na poziomie lokalnym lub krajowym) mających na celu poprawę ogólnej sytuacji pracowników – przedstawicieli czterech generacji na rynku pracy¹⁴².

Zasadność stosowania zarządzania wiekiem w takich obszarach polityki personalnej, jak np.: rekrutacja i selekcja, edukacja, motywowanie, rozwój kariery zawodowej, ochrona i promocja zdrowia, wynika z kilku przyczyn. Po pierwsze z faktu, że wiek pracownika jest istotny dla pracodawcy ze względów formalnoprawnych (np. tzw. wiek ochronny, wiek emerytalny, dofinansowywanie edukacji dla pracowników 45+ ze środków publicznych, niższe składki od wynagrodzeń studentów). Jak się okazuje regulacje te sprzyjają nierównemu traktowaniu osób w różnym wieku, tj. preferowaniu osób 45+ i studentów oraz dyskryminacji osób w wieku przedemerytalnym. Po drugie, z wiekiem jest też związana sprawność psychofizyczna, co ma przełożenie na wydajność pracy. Pracodawca może odegrać pewną rolę w podtrzymywaniu lub przynajmniej w spowalnianiu zmniejszania się sprawności psychofizycznej, ale żadna granica wieku nie będzie dobrze oddzielała osób w pełni zdolnych do pracy od tych, które mają już pewne ograniczenia, ponieważ istnieje wiele różnic w skłonnościach do chorób i urazów z powodu indywidualnie uwarunkowanej kondycji zdrowotnej i fizycznej, jak również z powodu czynników genetycznych. Po trzecie, wiek może być istotny na etapie rekrutacji ze względu na stereotypowe postrzeganie pracowników w różnych fazach życia. Na przykład osoby z pokolenia Baby Boomers często uważane są za doświadczonych, ale jednocześnie niechętnych zmianom, natomiast osoby z pokolenia Y ceni się za biegłość w korzystaniu z nowoczesnych technologii, zaś za ich słabą stronę uważa się roszczeniowość (zob. rys. 6) Świadomość tych cech daje szansę lepszego wykorzystania mocnych stron każdej z tych grup oraz w miarę możliwości minimalizowania stron słabych. Jednocześnie jednak niesie za sobą ryzyko bezkrytycznego kierowania się stereotypami. Np. jeśli z góry zakłada się, że młody pracownik z pokolenia Z odejdzie z danego miejsca pracy, to nie oferuje mu się właściwych warunków pracy, nie wyznacza ambitnych zadań, nie projektuje długookresowej ścieżki rozwoju zawodowego i to właśnie staje się rzeczywistą przyczyną odejść z pracy. Jeśli zaś z góry nie proponuje się inwestycji w rozwój starszym pracownikom, to tym trudniej później zachęcić ich do kształcenia i doskonalenia się. Ponadto problemy kojarzone z wiekiem często mają inne przyczyny. Na przykład duża rotacja specjalistów z generacji Z nie wynika z tego, że są młodzi, tylko

¹⁴² Tamże, s. 19-23.

z tego, że znajdują się na początku kariery zawodowej i poszukują odpowiedniego miejsca pracy, w którym najlepiej wykorzystają swój potencjał¹⁴³.

Przykładowe postrzeganie pracowników przez osoby odpowiedzialne za zarządzanie zasobami ludzkimi ukazano graficznie.

Grupa wiekowa 30-

mocne strony	słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> ■ elastyczność – otwartość na zmiany, nowe rozwiązania, łatwość adaptacji do nich ■ mobilność – chęć do zmiany miejsca pracy, żeby się rozwijać, a nawet wyjazdu za granicę ■ kreatywność ■ otwartość na nowe wyzwania ■ dynamiczność ■ szybkość w przyswajaniu wiedzy ■ biegłość w pracy z komputerem i innymi nowoczesnymi technologiami ■ brak nawyków (osoby w wieku do 25-27 lat) – powodujący łatwiejsze ukierunkowanie na wymagane tory działania ■ niższe koszty zatrudnienia – niższe składki od wynagrodzeń dla studentów 	<ul style="list-style-type: none"> ■ roszczeniowość – wysokie wymagania płacowe ■ niecierpliwość – chęć szybkiego awansu i podwyżek ■ zawyżone mniemanie na temat swoich kompetencji, zarozumiałość ■ wysokie wymagania odnośnie równoważenia pracy zawodowej z życiem rodzinnym (work-life balance) ■ nielojalność – skłonność do częstych zmian pracy, oczekiwanie specjalnej oferty rozwojowej ■ porywczość, wybuchowość ■ lekkie podchodzenie do swoich obowiązków – mała dokładność, duża wypadkowość przy pracy

Grupa wiekowa 45+

mocne strony	słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> ■ duża wiedza i doświadczenie – praca w sposób zaplanowany, optymalny ■ dzielenie się wiedzą, wynikające z potrzeby uznania, bycia ekspertem ■ doświadczenie życiowe, dystans ■ spokój – radzenie sobie w kontakcie z klientem w stresujących sytuacjach ■ stabilność – przewidywalność, silne utożsamianie się z firmą ■ cierpliwość i systematyczność ■ zaangażowanie w pracę – dokładność, solidność ■ umiejętność ciężkiej pracy i szacunek dla niej ■ odpowiedzialność ■ dyspozycyjność 	<ul style="list-style-type: none"> ■ posiadanie złych nawyków – obciążenie i trudność w ich eliminacji ■ niska chłonność w trakcie szkoleń ■ mało elastyczni – niechęć do zmian, wykonywania innych obowiązków niż dotychczas ■ niska mobilność – niechęć do zmiany miejsca pracy ■ trudności z autoprezentacją ■ słaba znajomość języków obcych ■ częstsza absencja z powodu chorób ■ stosunkowo niska siła fizyczna lub dolegliwości (np. kręgosłupa) utrudniające lub uniemożliwiające wykonywanie prac ciężkich.

Rys. 14. Postrzeganie pracowników przez osoby odpowiedzialne za zarządzanie zasobami ludzkimi

Źródło: J. Liwiński, U. Sztanderska, *Standardy zarządzania wiekiem w organizacjach*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2013, s. 8. Opracowanie na podstawie badań jakościowych przeprowadzonych w 72 przedsiębiorstwach w ramach projektu „Z wiekiem na plus – szkolenia dla przedsiębiorstw”.

¹⁴³ J. Liwiński, U. Sztanderska, *Standardy zarządzania wiekiem w organizacjach*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2013, s. 7,9. Publikacja powstała w ramach projektu „Z wiekiem na plus – szkolenia dla przedsiębiorstw”, współfinansowanego przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Priorytetu II, Działania 2.1, Poddziałania 2.1.3 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Projekt jest realizowany przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości w partnerstwie z Uniwersytetem Warszawskim w latach 2009-2013.

Wydaje się zatem, że adresatami polityki personalnej opartej na tej koncepcji nie powinny być osoby w konkretnym wieku, ale raczej osoby, których dotyczą problemy lub wyzwania najczęściej wiążące się z wiekiem. Przykładowo mogą być nimi młodzi z pokolenia Z, którzy chcą się szybko rozwijać i awansować oraz preferują nowoczesne metody komunikacji – dla nich odpowiednimi narzędziami byłyby ocena pracownicza oparta na kompetencjach, wytyczone ścieżki karier, adekwatne szkolenia, w tym e-learningowe, mentoring, a także elastyczne formy oraz elastyczny czas pracy¹⁴⁴.

Tym, co aktualnie skłania pracodawców do wdrażania zarządzania wiekiem, jest występowanie w organizacjach konieczności zarządzania multigeneracyjnego związanego z funkcjonowaniem pracowników w różnym wieku. Najczęściej wymieniają oni następujące wyzwania związane z wiekiem pracowników:

- zagrożenie utratą wiedzy przez organizację wraz z odchodzeniem starszych pracowników na emeryturę – jest to problem charakterystyczny dla organizacji o bardzo wysokim odsetku pracowników 45+ (powyżej 40%), w których występują zaniedbania w realizacji polityki zarządzania zasobami ludzkimi i nie ma systemu przekazywania wiedzy młodym pracownikom przez starszych,
- niechęć starszych pracowników do dzielenia się wiedzą z młodszymi, w szczególności nowo zatrudnionymi – dotyczy to przede wszystkim osób zbliżających się do wieku emerytalnego i jest spowodowane lękiem przed utratą pracy,
- zgłaszane przez starszych menedżerów trudności z zarządzaniem dużo młodszymi od siebie pracownikami – problemy te dotyczą w dużej mierze komunikacji i są zgłaszane w organizacjach o wysokim odsetku młodych pracowników, a w których osoby starsze należą przede wszystkim do kadry menedżerskiej,
- opór starszych pracowników przed zmianami w sposobie wykonywania pracy,
- brak chęci własnego rozwoju ze strony części starszych pracowników,
- brak odpowiednio wykształconych kandydatów do pracy – jedną z metod na jego rozwiązanie jest współpraca organizacji ze szkołami i uczelniami kształcącymi w danym zawodzie; tworzenie specjalnych programów rozwojowych dla absolwentów, które oferują możliwość szybkiego awansu w danej firmie,

¹⁴⁴ J. Liwiński, U. Sztanderska, *Standardy...*, s. 9.

- wysoka rotacja wśród młodych pracowników – problem jest dość powszechny, ale dokuczliwy przede wszystkim tam, gdzie pracodawca musi ponieść duże nakłady na wdrożenie nowej osoby do pracy. Dlatego takim organizacjom rekomenduje się rekrutowanie osób z doświadczeniem zawodowym (co daje większą szansę, że kandydat wie, na co się decyduje), rekrutowanie w oparciu o zestaw organizacyjnych wartości, stopniowanie edukacji w zależności od motywacji pracownika, ocenianie i na tej podstawie tworzenie ścieżek karier i indywidualnych planów rozwojowych,
- niska motywacja starszych pracowników do osiągnięcia wysokich wyników w sytuacji, gdy wynagrodzenie jest uzależnione od zajmowanego stanowiska i posiadanych kompetencji, a nie od stażu pracy – problem taki występuje w firmach, które odeszły od dodatków stażowych (w związku z trudnościami finansowymi), w wyniku czego wynagrodzenia osób z kilkudziesięcioletnim stażem spadły do poziomu wynagrodzeń osób z niewielkim stażem¹⁴⁵.

Z powyższego zestawienia wynika, że problemy organizacji dotyczą nie tylko zarządzania starszymi pracownikami, ale także młodymi. Dlatego też przy diagnozowaniu potrzeb pracodawców należy wziąć pod uwagę wszystkie grupy wiekowe osób zatrudnionych¹⁴⁶.

Zamykając analizy skupione na koncepcji zarządzania wiekiem podkreślić trzeba, że wiele zarysowanych problemów wynika z braku wiedzy o zarządzaniu międzypokoleniowym i kwestiach transpokoleniowości, a także braku działań integrujących osoby zatrudnione.

Kolejną koncepcją, którą należy zasygnalizować jest *zarządzanie talentami*. W zarządzaniu kategoria ‘talent’ pojawiła się w latach 90. XX w. w związku ze sformułowanym przez firmę McKinsey określeniem ‘wojna o talenty’¹⁴⁷ pomiędzy poszczególnymi organizacjami walczącymi o ograniczone zasoby ludzkie. Na całym świecie duża liczba firm boryka się z pozyskaniem siły roboczej, szczególnie w wymiarze jakościowym. Dlatego zarządzanie talentami jest coraz bardziej popularne przede wszystkim ze względu na rosnące poszukiwanie pracowników o wysokim potencjale, wysokie koszty pozyskiwania tego typu kandydatów do pracy oraz rosnące wskaźniki płynności w tej grupie

¹⁴⁵ Tamże, s. 14-15.

¹⁴⁶ Tamże, s. 15.

¹⁴⁷ Wojna o talent to pojęcie wymyślone przez Stevena Hankina z McKinsey & Company w 1997 r. Zob.: E. Michaels, H. Handfield-Jones, B. Axelrod, *The War for Talent*, Harvard Business Press, Boston 2001.

zatrudnionych. Wśród specjalistów rośnie dziś przekonanie, że organizacje powinny rozwijać strategię zarządzania talentami oraz czynić z nich integralną część swojej kultury organizacyjnej¹⁴⁸.

Analiza opracowań na ten temat wskazuje na dwa zasadnicze sposoby rozumienia pojęcia talentu, z których pierwszy odnosi się do określonych cech (uzdolnień), a drugi do osób posiadających te cechy. Zgodnie z pierwszym ujęciem ‚talent’ to wybitne uzdolnienia jedno lub wielokierunkowe, na które składają się ponadprzeciętne zdolności ogólne i specyficzne, zaangażowanie w pracę oraz kreatywność. Drugim ujęciem istoty talentu jest postrzeganie i definiowanie go z organizacyjnego punktu widzenia najczęściej jako osoby o wybitnym potencjale i wybitnych kompetencjach zawodowych posiadającej kluczowe umiejętności, zdolności, a nawet dar. Rysują się przy tym dwa sposoby rozumienia ‚osób-talentów’: albo jako pewnej części zatrudnionych opisywanej w kategoriach kluczowych pracowników, ludzi o wysokim potencjale, którzy stanowią kilka, najwyżej kilkanaście procent ogółu zatrudnionych, albo traktowanie każdego pracownika jako potencjalnego talentu, który powinien uzyskać wsparcie ze strony organizacji. Co należy podkreślić, sposób rozumienia talentu w danej firmie będzie determinował praktyczne rozwiązania w zakresie tego typu zarządzania¹⁴⁹.

W literaturze przedmiotu koncepcja ta jest zwykle definiowana jako:

- 1) „określony zbiór dobrych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi,
- 2) proces poszukiwania i rozwijania talentów będących najcenniejszą grupą zasobów każdej organizacji,
- 3) najlepszy sposób na zapewnienie ciągłości organizacji poprzez takie kształtowanie karier pracowników, aby w sposób płynny można byłoby zapełnić wakaty wynikające z awansu, przejścia czy śmierci pracownika,
- 4) zespół działań zmierzających najpierw do wyodrębnienia najbardziej kluczowych, z perspektywy konkurencyjności organizacji, stanowisk pracy, a następnie dobór do nich najbardziej utalentowanych pracowników o dopasowanych kompetencjach”¹⁵⁰.

¹⁴⁸ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PTE, Warszawa 2008, s. 323-326.

¹⁴⁹ Tamże, s. 323-326.

¹⁵⁰ E. Hartmann, E. Feisel, H. Schober, *Talent management of western MNCs in China. Balancing global integration and local responsiveness*, *Journal of World Business*, 2010, nr 2, s. 169-178 za: K. Łobos, D. Puciato, *Dekalog współczesnego zarządzania*, Difin, Warszawa 2013, s. 204.

Niezależnie od przyjętego podejścia teoretycznego zarządzanie talentami ma na celu przyciąganie, rozwijanie i utrzymywanie najbardziej wartościowych pracowników (w rezultacie tworzy się programy zarządzania talentami skierowane głównie do zatrudnionych o wysokim potencjale)¹⁵¹.

Proces ten obejmuje szeroko rozumiane tworzenie organizacji będącej bardzo 'przyjaznym miejscem pracy' ('pracodawca z wyboru'). Firmy posiadające taki wizerunek dają możliwość rozwoju i awansu, zapewniają odpowiedni poziom bezpieczeństwa zatrudnienia, dają większe możliwości zatrudnienia w przyszłości ze względu na renomę samej organizacji oraz możliwości edukacyjne, oferują udogodnienia i interesujące możliwości dla specjalistów, zapewniają warunki pracy nienaruszające równowagi między życiem zawodowym a osobistym, posiadają systemy wynagrodzenia doceniające wkład pracowników oraz zapewniające im konkurencyjne płace i świadczenia¹⁵².

Dlatego coraz istotniejszą rolę we współczesnych organizacjach odgrywa tzw. *employer branding* – budowanie marki pracodawcy.

'Pracodawcami z wyboru' są firmy, w których obecni i potencjalni pracownicy dostrzegają atrakcyjne środowisko dla rozwoju swojej kariery. Działania z tym związane można podzielić na dwa typy, w zależności od grupy, do której są adresowane:

- employer branding wewnętrzny – skierowany do pracowników firmy, który skupia się na stworzeniu godnego środowiska pracy, przyjaznej atmosfery i możliwości rozwoju. Do działań z tego zakresu można zaliczyć przede wszystkim inwestycje w kapitał ludzki, organizowanie konkursów i akcji kierowanych do pracowników, przygotowywanie programów rozwojowych, wspieranie działań wolontarystycznych i społecznych i in.,
- employer branding zewnętrzny – skierowany do potencjalnych pracowników, którego celem jest stworzenie wizerunku firmy jako atrakcyjnego pracodawcy. Obejmuje ono m.in.: uczestnictwo w targach pracy, aktywną promocję w serwisach ogłoszeniowych

¹⁵¹ Tamże, s. 196.

¹⁵² M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wydanie IV, Wolters Kluwer, Kraków 2007, s. 354-360; R. Lewis, R. Heckman, *Talent management. A critical review*, Human Resource Management Review, 2006, nr 2, s. 139-154 za: K. Łobos, D. Puciato, *Dekalog współczesnego zarządzania*, Difin, Warszawa 2013, s. 204-206.

na temat pracy, na uczelniach wyższych oraz dbanie o efektywne i trafiające do grupy docelowej ogłoszenia rekrutacyjne¹⁵³.

Z badania 'Randstad Employer Brand Research' wynika, że 91% kandydatów sprawdza w Internecie opinie o potencjalnym pracodawcy, nim zdecyduje się na złożenie aplikacji; a 62% wykorzystuje do tego media społecznościowe, w których szczególnie łatwo znaleźć informacje m.in. o panującej w danej firmie atmosferze. Organizacje cieszące się pozytywnym wizerunkiem mają o 28% mniejszą rotację pracowników. Łatwiej im też przyciągnąć pasywnych kandydatów, czyli takich, którzy nie szukają pracy, a są świetnymi specjalistami. Firmy o gorszym wizerunku wydają o 10% więcej na utrzymanie zatrudnionych. Badanie Randstad dowodzi też, że te podmioty, które mają jasno określoną strategię zatrudnienia, mają o 67% więcej szans, aby zwiększyć swoje przychody w porównaniu rok do roku¹⁵⁴.

W nawiązaniu do powyższego, proces zarządzania talentami zorientowany na pozyskiwanie i utrzymanie w organizacji pracowników powinien być realizowany przynajmniej w pięciu podstawowych obszarach:

1. 'Zarzucanie sieci', co oznacza utrzymywanie stałych kontaktów z renomowanymi uczelniami i fundacjami skupiającymi absolwentów; instytutami badawczymi; stowarzyszeniami zawodowymi; agencjami personalnymi. Istotne jest gromadzenie i przechowywanie w bazach danych organizacji aplikacji złożonych przez kandydatów; organizowanie staży i praktyk zawodowych; organizowanie konkursów wiedzy o branży; udział w targach pracy itp.
2. 'Przyciąganie talentów', co oznacza stałe działania poprawiające i doskonalące wizerunek 'dobrego pracodawcy'. Podkreślić można tutaj rangę kontaktów i spotkań z instytucjami rynku pracy, administracji rządowej i samorządowej, mediami, wpływowymi i obdarzonymi autorytetem postaciami życia gospodarczego oraz społecznego; fundowanie stypendiów dla wyróżniających się studentów; współpracę ze studenckimi kołami naukowymi. Istotne jest też współorganizowanie

¹⁵³ Zob.: K. Wojtaszczyk, *Employer branding czyli zarządzanie marką pracodawcy. Uwarunkowania, procesy, pomiar*, Wyd. UŁ, Łódź 2012; M. Kozłowski, *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012; J. Dąbrowska, *Employer branding. Marka pracodawcy w praktyce*, Wydawnictwo Słowa i Myśli, Lublin 2014; J. Dąbrowska, *Praktyka employer branding. Rozmowy z menedżerami*, Kalitero, Warszawa 2016 i in.

¹⁵⁴ B. Wolska, M. Skowrońska, *Dlaczego warto zadbać o markę pracodawcy?*, [w:] Polskie Forum HR, „Career management”, RAPORT 2020, s. 18-20.

i współfinansowanie konferencji i seminariów naukowych; organizowanie spotkań dla studentów określonych kierunków; prowadzenie rozmów z potencjalnymi talentami przewidywanymi do zatrudnienia. Organizacje mogą również rozpatrzyć organizowanie możliwości zwiedzania firmy, umożliwiając obserwację procesu technologicznego, wykorzystanie nowoczesnego sprzętu i oprogramowania; organizowanie wizyt u dostawców, kooperantów itp. W naszej ekspertyzie zwracamy szczególną uwagę także na: komunikację internetową przez interaktywny portal firmowy z forum dyskusyjnym, np. o jakości oferowanych produktów/usług z możliwością zadawania pytań specjalistom; stworzenie witryny przeznaczonej na organizację konkursów, giełd pomysłów, czatów z członkami top managementu; wreszcie refundowanie lub częściowy zwrot kosztów przeprowadzki do innej miejscowości, zwrot kosztów wynajęcia mieszkania bądź przekazanie kwoty pieniężnej na zagospodarowanie w nowym miejscu zamieszkania¹⁵⁵.

3. 'Rekrutacja i selekcja', czyli procesy identyfikacji talentów, które mogą też zostać powierzone prestiżowej organizacji partnerskiej. Dobór zlecony może być także zaufanym nauczycielom akademickim, którzy spośród swoich studentów wybierają tych najbardziej utalentowanych i organizują kontakt z przyszłym pracodawcą. Warto dodać, że czołowe firmy światowe korzystają z usług 'łowców głów' (headhunterów) – podmiotów zewnętrznych zajmujących się poszukiwaniem i przyciąganiem wysokiej klasy specjalistów. Ponadto selekcja talentów w dużej mierze realizowana jest już podczas niektórych przedsięwzięć z zakresu ich przyciągania. Możliwymi działaniami podczas identyfikowania talentu są przykładowo: diagnozowanie cech stażystów oraz uczniów i studentów odbywających praktyki; pozyskiwanie informacji od organizacji partnerskich; zlecenie oceny talentu pracowników i kandydatów do pracy wyspecjalizowanym firmom (ang. assessment center); pogłębione wywiady, testy psychologiczne, testy badające poziom wiedzy pracowników; badanie indywidualnej własności intelektualnej potencjalnego talentu oraz osiągnięć; sprawdzenie

¹⁵⁵ Zob. np.: K. Ludwikowska, *Przygotowanie zawodowe studentów w ich samoocenie*, Problemy Profesjologii, 2013, nr 1, s. 109-119; K. Ludwikowska, *Przydatność zawodowa w perspektywie zatrudnialności*, Problemy Profesjologii, 2018, nr 2, s. 95-106; K. Ludwikowska, *Kontrowersje wokół badania losów absolwentów studiów pedagogicznych*, Szkoła – Zawód – Praca, 2020, nr 19, s. 224-236, K. Ludwikowska, *Losy i przydatność zawodowa absolwentów studiów pedagogicznych*, Wyd. UKW, Bydgoszcz 2022 i in.

referencji; niekonwencjonalne metody badania kandydatów do pracy (np. badanie zdolności pozyskiwania informacji, rozwiązywania problemów i uczenia się).

4. 'Utrzymanie talentów', a zatem zastosowanie np. specjalnych, preferencyjnych umów o pracę lub kontraktów z najlepszymi pracownikami, zawierającymi ponadstandardowe rozwiązania personalne dotyczące czasu pracy, wynagrodzenia, dodatkowego motywowania czy rozwoju zawodowego (np. kursy kwalifikacyjne, staże zagraniczne, urlopy naukowe, uprzywilejowany dostęp do informacji i wiedzy firmy, możliwość udziału w realizacji atrakcyjnych zadań i projektów). Działania takie mogą obejmować także: rozbudowane możliwości kariery zawodowej, alternatywne w stosunku do tradycyjnego awansu na wyższe szczeble hierarchii organizacyjnej (np. role i funkcje wewnętrznego trenera i instruktora, eksperta i doradcy, konsultanta, audytora, koordynatora projektu, samodzielnego wykonawcy złożonego projektu badawczego, opiekuna nowo przyjmowanych pracowników, przedstawiciela w organizacjach branżowych itd.). Co istotne, w ramach utrzymania talentów ważne jest stworzenie pracownikom o wysokim potencjale perspektywy rozwoju zawodowego. Może to być m.in.: określenie zakresu pracy utalentowanego pracownika pozwalającego wykorzystać jego potencjał; stworzenie miejsca pracy pozbawionego rutyny, tworzącego maksimum użytecznej wiedzy i innowacji; kształtowanie relacji ze współpracownikami, kształtowanie klimatu zespołowości (wspomagającego pełne wykorzystanie potencjału talentu oraz jego współpracowników) i wzajemnych zobowiązań (utrzymującego talent w organizacji); kształtowanie systemu motywacyjnego właściwie motywującego utalentowanego pracownika, jak i jego współpracowników; realizacja programów rozwoju umożliwiających dalszy wzrost talentu pracownika i jego wiedzy; angażowanie nie tylko w proces tworzenia i wykorzystania, ale też dzielenia się wiedzą w celu jej pozyskania w jak najszerszym zakresie; regularne rozmowy na temat utrudnień w miejscu pracy; awansowanie pracownika.
5. 'Zarządzanie odejściami i kontaktami zewnętrznymi z talentami'. Jest to tzw. monitoring zwolnień, który może obejmować: kilkukrotne rozmowy wyjaśniające z pracownikiem wyrażającym chęć odejścia; identyfikację i rejestrowanie w bazach danych deklarowanych powodów odejścia; propozycje dalszej współpracy na innych zasadach, np. w charakterze zewnętrznego pracownika współpracującego w układach

projektowanych jako niezależny ekspert lub niezależny konsultant służący radą w trakcie procedury wyboru dostawcy urządzeń, oprogramowania, usługi specjalistycznej itp. lub jako osoba biorąca udział w koncepcyjnym opracowaniu bądź praktycznym wykonaniu określonej fazy procesu tworzenia nowej technologii, produktu czy metody dystrybucji; zapraszanie byłych pracowników na konferencje czy też inne spotkania. Podkreślić trzeba, że etap odejścia talentu jest nieunikniony – podejmując współpracę z utalentowanym pracownikiem nie można się spodziewać, że będzie on współpracował z organizacją lub pracował w niej do końca swojej kariery zawodowej. Nie mniej ważna jest identyfikacja faktycznych przyczyn odejścia talentu służąca uniknięciu takich sytuacji w przyszłości, tj. odejścia innych pracowników¹⁵⁶.

Koncepcja zarządzania talentami jest o tyle istotna, gdyż w ujęciu globalnym odnotowuje się coraz większe wyzwania w ich pozyskiwaniu. Warto dodać, że w Polsce w 2023 r. aż 72% organizacji miało trudności w obsadzaniu stanowisk pracy nowymi pracownikami o pożądanych kompetencjach. To o 2 punkty procentowe więcej niż w 2022 r., ale mniej, niż wynosi średnia globalna (77%). Jak podaje raport Manpower Group, 7 na 10 pracodawców zadeklarowało trudność w pozyskaniu osób o oczekiwanych kwalifikacjach i kompetencjach. Ten trend jest jasnym odzwierciedleniem światowej gospodarki. Z każdym kolejnym rokiem mamy do czynienia z rosnącym niedopasowaniem kompetencyjnym pracowników względem błyskawicznie zmieniającego się świata biznesu. Najtrudniejszymi do znalezienia wśród kandydatów umiejętnościami były te z zakresu IT & analizy danych (27% firm). Na drugim miejscu znalazły się kompetencje sprzedaży & marketingu (24%), a następnie umiejętności techniczne (23%), obsługa klienta (22%) oraz logistyka & operacje (19%). Dla pracodawców wyzwaniem było również zrekrutowanie pracowników o pożądanych umiejętnościach miękkich. Najczęściej firmy wskazywały na niedobór osób odpornych na stres i łatwo adaptujących się (34%), kandydatów myślących krytycznie oraz analitycznie (33%). Trudno było także pozyskać pracowników wnikliwych, a także chętnych do nauki (27%). Firmy, które wskazały w badaniu na niedobór kandydatów o pożądanych umiejętnościach, zostały zapytane o to, w jaki sposób chcą wypełnić tę lukę. Najwięcej z nich planowała zainwestowanie w rozwój zatrudnionych już osób (70%), a także

¹⁵⁶ M. Morawski, B. Mięka, *Zarządzanie talentami. Podstawowe procesy i wytyczne tworzenia systemu*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, 2009, nr 3-4, s. 52-55.

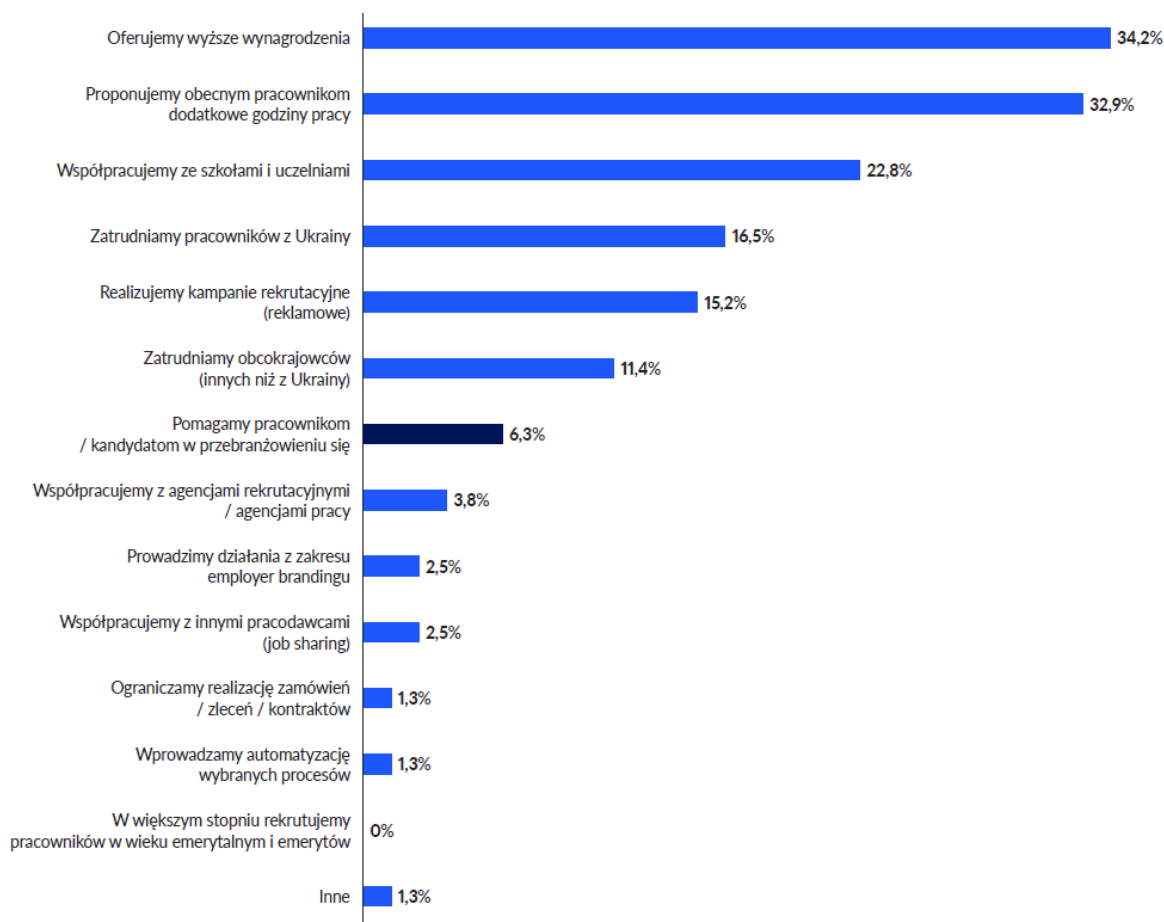
zatrudnienie nowych talentów na stałe (48%) lub tymczasowo (40%). Pracodawcy, chcąc walczyć z niedoborem talentów w swoich organizacjach najczęściej oferowali pracownikom więcej elastyczności w zakresie miejsca lub czasu pracy (53%), a także większe wynagrodzenie (42%). Co istotne 34% firm rozważało oferowanie większej elastyczności w zakresie czasu pracy (niepełny etat, elastyczne godziny pracy; 32% sięganie do nowych zasobów talentów, np. dojrzałych pracowników; 31% oferowanie większej elastyczności w zakresie miejsca pracy zatrudnionych osób (lokalizacja, praca hybrydowa lub zdalna); 30% oferowanie bonusów za dołączenie do organizacji; 18% ustalenie priorytetów automatyzacji dla wybranych zadań lub procesów; natomiast 17% firm rozważało obniżenie oczekiwań względem kandydatów¹⁵⁷.

Podobne rozwiązania stosowane przez organizacje podaje 'Barometr Rynku Pracy 2023', przy czym to podnoszenie wynagrodzeń jest najbardziej powszechnym sposobem na poradzenie sobie z problemem niedoboru pracowników – wybiera je co druga mała firma, 38% średnich i co czwarte duże przedsiębiorstwo. Wyższe wynagrodzenia oferują przede wszystkim firmy usługowe (50%) oraz przemysł (42%). Pracodawcy proponują też swoim pracownikom dodatkowe godziny pracy (to rozwiązanie jest popularne zwłaszcza w średnich firmach – 48% i w sektorze publicznym – 47%). Co piąte przedsiębiorstwo decyduje się nawiązać współpracę ze szkołami i uczelniami, przy czym to domena głównie dużych podmiotów i tych działających w sektorze publicznym (po 38%). Trzeba podkreślić, że 15% firm decyduje się na reklamowe kampanie rekrutacyjne. Tę metodę częściej wybierają firmy z sektora handlowego i przemysłowego (tu aż 42%). Firmy rzadziej korzystają natomiast z usług agencji rekrutacyjnych (4%, spadek o blisko 23 p.p.). Mniejsze zainteresowanie budzi także zatrudnienie pracowników z zagranicy, przy czym wciąż jest to bardzo często stosowane rozwiązanie w branży handlowej (50% firm decyduje się na zatrudnienie Ukraińców, 25% obywateli innych państw)¹⁵⁸.

Sposoby przyciągnięcia pracowników opisane w raporcie 'Barometr Rynku Pracy 2023' ukazuje rysunek.

¹⁵⁷ ManpowerGroup, *Niedobór talentów w Polsce*, 2023. W badaniu, wspieranym przez firmę Reputation Leaders, udział wzięło niemal 39 000 pracodawców z 41 rynków na całym świecie. Badanie zostało przeprowadzone od 2 do 31 stycznia 2023 r.

¹⁵⁸ Raport Gi Group Holding, BAROMETR RYNKU PRACY 2023, edycja 17, s. 24.



Rys. 15. Jak firmy rozwiązują problemy z rekrutacją?

Źródło: Raport Gi Group Holding, BAROMETR RYNKU PRACY 2023, edycja 17, s. 24.

Zasygnalizowane trudności w zarządzaniu pracownikami z różnych pokoleń oraz walka o talenty to jedne z największych wyzwań, z jakimi mierzą się współczesne organizacje.

Zasygnalizowane w tej części ekspertyzy koncepcje: różnorodności, zarządzania wiekiem/multigeneracyjnego oraz zarządzania talentami, w swoim praktycznym wymiarze wiążą się z kolejną ważną dla zarządzania zasobami ludzkimi, a mianowicie *koncepcją zaangażowania organizacyjnego* (ang. *organizational commitment*).

U jej podstaw leży przekonanie, że człowiek posiada potrzebę bliskości i przynależności, która nie odnosi się wyłącznie do ludzi, ale i środowiska przestrzenno-terytorialnego. 'Przywiązanie do miejsca' (ang. *place attachment*) oznacza pozytywny związek danej osoby z określonym miejscem. Wyróżnia się dwa wymiary przywiązania do miejsca: 'zależność od miejsca' (ang. *place dependence*) oraz 'tożsamość miejsca' (ang. *place identity*). Zależność od miejsca, tzw. przywiązanie funkcjonalne, odzwierciedla

ważność miejsca w dostarczaniu własności i warunków, które podtrzymują określone cele pożądanej aktywności. Z kolei tożsamość miejsca, czyli przywiązanie emocjonalne, odnosi się do symbolicznej ważności miejsca jako skarbnicy emocji oraz zależności, które nadają życiu cel i znaczenie. W takim rozumieniu przywiązanie do miejsca jest częścią tożsamości jednostki. Częstość kontaktów z miejscem i wielkość psychicznego zainwestowania w nie w postaci emocji, wysiłku czy ustanowienia dobrych relacji z innymi rozwija z czasem identyfikowanie się z miejscem, w efekcie czego trudno jest to miejsce opuścić. Jednostki są przywiązane do miejsca poprzez procesy zachowania, procesy poznawcze oraz doświadczenia emocjonalne w swoim społeczno-fizycznym środowisku bytowania. Relokacje przestrzenne, takie jak zmiana pracy, zmiana pracodawcy, emigracja za pracą, bez względu na to, czy dobrowolne, czy wymuszone, zawsze powodują zmiany w poczuciu przynależności społecznej oraz identyfikacji indywidualnej, której istotnym wymiarem jest poczucie kontynuacji tożsamości w relacji do miejsca. Przemieszczenia typu: zmiana miejsca pracy lub pracodawcy powodują zmiany w umysłowych reprezentacjach przywiązania, które badacze grupują na współzależne od siebie zestawy. Jeden tworzą wymiary związane z rzeczywistym doświadczeniem uczucia przywiązania, a drugi – wymiary Ja (tożsamość) jednostki, charakteryzujące miejsce przywiązania oraz relacje łączące obiekt z tożsamością jednostki, np. w postaci syndromu ‘choroby domowej’ (tęsknoty za ‘domem’). Termin ‘dom’ w tym kontekście oznacza dom nie tylko w ścisłym tego słowa znaczeniu, ale szeroką klasę miejsc, takich jak miejsce urodzenia, miejsce pracy czy ulubionych spotkań i podobne¹⁵⁹.

Przywołana koncepcja zakłada konieczność budowania zaangażowania organizacyjnego wśród współczesnych pracowników, szczególnie z generacji Z.

W jej świetle – jeśli traktować ją instrumentalnie – to zaangażowany pracownik będzie wykazywał chęć pozostania w zatrudniającym go zakładzie pracy, będzie gotowy angażować się w działania na rzecz tego zakładu oraz zidentyfikuje się z jego celami i wartościami. Innymi słowy chodzi o zapobieganie tzw. ‘pętli’ lub ‘luce zaangażowania’, polegających na występowaniu rozbieżności między potencjałem pracowników a osiąganymi przez nich efektami¹⁶⁰.

¹⁵⁹ A. Wołowska, *Przywiązanie do organizacji a kontrakt psychologiczny*, Wyd. UMK, Toruń 2013, s. 22–23.

¹⁶⁰ K. Łobos, D. Puciato, *Dekalog...*, s. 145, 206; A. Spik, K. Klincewicz, *Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi – zaangażowanie organizacyjne*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu. Podręcznik akademicki*, red. M. Kostera, WAiP, Warszawa 2008, s. 478.

'Zaangażowanie' bywa różnie rozumiane i interpretowane, np. jako:

- podobieństwo do kontraktu psychologicznego (niepisane, oparte na zaufaniu, łatwe do złamania dwustronne relacje pomiędzy pracownikiem a pracodawcą);
- potrzeba identyfikacji z organizacją wśród zaangażowanych pracowników (wiara w wartości, przekonanie co do wysokiej jakości produkowanych wyrobów lub świadczonych usług);
- potrzeba rozumienia przez pracowników kontekstu, w jakim działa organizacja i dostrzegania związku pomiędzy podejmowanymi przez siebie działaniami a korzyściami, jakie ona odnosi¹⁶¹.

Zaangażowanie w tym ujęciu to zatem przede wszystkim ta szczególna postawa w pracy, która przejawia się gotowością i pasją działania, identyfikacją z firmą, chęcią pozostania w organizacji, i w której interesy firmy są równie ważne, jak własne interesy jednostki. 'Zaangażowanie' to również specyficzne, względnie trwałe zachowanie się w określony sposób wobec przedmiotu postawy. Przedmiotem tym może być nie tylko organizacja, ale i zawód, wykonywana praca oraz środowisko społeczne, w ramach którego pracownik funkcjonuje. Wobec tego zaangażowanie pracownika przejawia się w czterech formach:

- 1) „zaangażowanie wobec organizacji, czyli identyfikacja z misją, wspólnymi wartościami, a także celami i zadaniami firmy;
- 2) zaangażowanie w pracę, czyli w wykonywanie codziennych zadań na wysokim poziomie;
- 3) zaangażowanie w zawód (profesję), polegające na silnej identyfikacji z indywidualnymi celami rozwoju zawodowego oraz konsekwentnej realizacji własnej ścieżki kariery zawodowej;
- 4) zaangażowanie w środowisko społeczne, określone przez identyfikację z przełożonymi oraz współpracownikami”¹⁶².

¹⁶¹ T. Chirkowska-Smolak, *Psychologiczny model zaangażowania w pracę*, Wyd. UAM, Poznań 2012, s. 28.

Zob. np.: G. Filipowicz, *Rozwój organizacji poprzez rozwój efektywności pracowników*, Wolters Kluwer, Kraków 2008; M. Juchnowicz, *Zarządzanie przez zaangażowanie*, PWE, Warszawa 2010; A. Wołowska, *Przywiązanie do organizacji a kontrakt psychologiczny*, Wyd. UMK, Toruń 2013 i in.

¹⁶² Ch. Boshoff, G. Mels, *The impact of multiple commitments on intention to resign: An empirical assessment*, *British Journal of Management*, 2000, vol. 11, no. 3, s. 255–272, <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00165> za: M. Juchnowicz, *Satysfakcja zawodowa pracowników. Kreator kapitału ludzkiego*, PWE, Warszawa 2014, s. 55–57.

Wymienione formy zaangażowania nie muszą być względem siebie konkurencyjne, mogą się uzupełniać i wzajemnie wzmacniać. Z punktu widzenia jakości kapitału ludzkiego w organizacji szczególne znaczenie ma pierwsza z wyróżnionych, gdyż syntetyzuje wszystkie wskazane formy szczegółowe i przejawia się w następujących zachowaniach:

- „w sytuacjach kryzysowych i konfliktowych – gotowość do obrony firmy i jej produktów;
- dumy z pracy w danej organizacji, identyfikacji wyrażanej stwierdzeniem ‘moja firma’, ‘u nas’ itp.;
- wykazywaniem dużej aktywności i inicjatywy;
- długookresowym zatrudnieniem i brakiem zainteresowania zmianą miejsca pracy;
- dyspozycyjnością oraz zgodą na pracę w godzinach nadliczbowych, gdy wymaga tego sytuacja;
- zrozumieniem dla dodatkowych obowiązków, chęcią przyjmowania odpowiedzialności;
- lojalnością; zaufaniem względem przełożonych i współpracowników”¹⁶³.

William A. Kahn¹⁶⁴, opierając się na teorii roli, opisał zaangażowanie jako ‘psychologiczną obecność’, ‘bycie tu w pełni’, wyrażanie siebie – fizyczne, poznawcze i emocjonalne. Na podstawie prowadzonych badań stwierdził, że zaangażowani pracownicy, w pełni wchodzący w rolę, wyrażają w niej swoje preferowane Ja; fizycznie angażują się w wykonywanie zadań, niezależnie od tego, czy pracują sami, czy z innymi; na poziomie poznawczym są skoncentrowani, kreatywni; empatyczni w stosunku do ludzi, z którymi pracują (i którym świadczą swoje usługi) oraz robią to w taki sposób, że jest dla innych widoczne to, co myślą, czują, jakie są ich przekonania i wartości. Tymczasem niezaangażowani pracownicy wycofują się z roli zawodowej, a ich zachowania wskazują na pasywne, niekompletne jej odgrywanie (wypełnianie zadań zawodowych); nie czują się związani emocjonalnie ani poznawczo ze swoją pracą; nie są kreatywni; nie wkładają w swoją pracę energii. W trakcie wykonywania zajęć ukrywają swoją prawdziwą tożsamość, myśli, odczucia; zadania wykonują mechanicznie; próbują utrzymać dystans do pracy. Zdaniem W.A. Kahna ludzie angażują się w wypełnianie roli zawodowej bądź wycofują się

¹⁶³ M. Bugdol, *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii i zarządzania*, Wyd. UJ, Kraków 2006, s. 86 za: M. Juchnowicz, *Satysfakcja...*, s. 56.

¹⁶⁴ Zob. W.A. Kahn, *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*, *Academy of Management Journal*, 1990, vol. 33, no. 4, s. 692–724.

z niej, pod wpływem tego, czego doświadczają w trakcie jej wykonywania. Jeśli pewne warunki są spełnione (występują przynajmniej na akceptowanym poziomie), to jednostki mogą się w danym momencie angażować w wykonywanie zadań. Wskazał on na trzy takie warunki:

1. „Sensowność (ang. *meaningfulness*) – poczucie, że pracownik uzyskuje coś w zamian za zainwestowanie swojej energii fizycznej, poznawczej i emocjonalnej. Ludzie mają poczucie sensowności, gdy czują się wartościowi, użyteczni i doceniani. Poczucie to zapewniać mogą cechy pracy (np. gdy możemy robić coś wartościowego), roli (np. status) i nagradzające interakcje w pracy.
2. Bezpieczeństwo (ang. *safety*) – poczucie, że jest się zdolnym do angażowania się bez strachu o konsekwencje dla obrazu samego siebie, statusu, kariery. W największym stopniu takie poczucie wywołują: relacje interpersonalne, dynamika grupowa i międzygrupowa, styl zarządzania i normy organizacyjne.
3. Możliwości/dostępność (ang. *availability*) – fizycznych, emocjonalnych i psychologicznych zasobów niezbędnych do tego, by się zaangażować w pracę. Na poczucie psychologicznej dostępności wpływa negatywnie: wyczerpanie energii psychicznej (emocjonalnej), wyczerpanie energii fizycznej, brak poczucia bezpieczeństwa jednostki, życie osobiste”¹⁶⁵.

Zdaniem W.A. Kahna w każdej sytuacji pracowników interesują jednocześnie trzy rzeczy:

- 1) „jakie praca ma znaczenie, czy jest na tyle sensowna, aby angażować samego siebie w działania;
- 2) czy angażowanie się jest bezpieczne;
- 3) czy jest się w stanie działać”¹⁶⁶.

Warto dodać, że z kolei Robert J. Vance dokonał przeglądu programów zaangażowania wykorzystywanych w różnych organizacjach (opracowanych przez korporacje lub organizacje badawczo-konsultingowe) i na tej podstawie sformułował listę 9 wspólnych elementów narzędzi pomiarowych zaangażowania: poczucie dumy z pracodawcy; satysfakcja z pracy w danej organizacji; możliwość efektywnego wykonywania zadań będących wyzwaniem; wynagradzanie i docenianie wkładu wnoszonego przez pracownika; wsparcie

¹⁶⁵ T. Chirkowska-Smolak, *Psychologiczny...*, s. 25–26.

¹⁶⁶ Tamże, s. 26–27.

ze strony przełożonego; wkładanie wysiłku w pracę, wykraczającego poza niezbędne minimum; dostrzeganie i rozumienie powiązań pomiędzy zadaniami wykonywanymi na co dzień a misją organizacji; możliwość rozwoju w ramach organizacji; intencja pozostania w organizacji¹⁶⁷.

Ukazane koncepcje wyznaczają nowe kierunki w sposobach zarządzania ludźmi. Nie wyczerpują one problematyki podjętej w ekspertyzie, jak się jednak wydaje, obrazują działania, jakie coraz częściej powinni podejmować pracodawcy, szczególnie ci, którzy stoją przed wyzwaniem kierowania multigeneracyjnymi zespołami pracowników oraz zatrudniają młodych specjalistów z pokolenia Z.

W wielu przypadkach można uniknąć wysokiego kosztu, jaki wynika z utraty pracownika. Często chodzi bowiem o niezrozumienie wzajemnych potrzeb. Najbardziej niezrozumiałym na współczesnym rynku pracy wydaje się właśnie ten najmłodszy pracownik – pracownik z generacji Z.

¹⁶⁷ R.J. Vance, *Employee engagement and commitment: a guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization*, Alexandria, VA: SHRM Foundation 2006 za: T. Chirkowska-Smolak, *Psychologiczny...*, s. 32.

3. SPECJALISTKI I SPECJALIŚCI Z POKOLENIA Z W DOŚWIADCZENIACH PRACODAWCÓW Z WOJEWÓDZTWA KUJAWSKO-POMORSKIEGO. ANALIZA CASE STUDY

3.1. Organizacje zatrudniające osoby z generacji Z na stanowiska wymagające specjalistycznych kwalifikacji

Zgodnie z założeniami Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Toruniu badaniami jakościowymi objęto 5 podmiotów gospodarczych z województwa kujawsko-pomorskiego. Przeprowadzone *wielokrotne studium przypadku (multiple-case study)* umożliwiło powtarzalność procedury badawczej i zestawienie wyników z różnych przypadków ze sobą. Badane organizacje zatrudniały osoby młode do 30 r. ż., a zatem z generacji Z, na stanowiskach wymagających specjalistycznych kwalifikacji oraz reprezentowały branże kojarzone z młodymi pracownikami, np. branża kreatywna, marketing, IT, e-commerce, branże z zastosowaniem AI, itd. W wyniku czynności operacjonalizacyjnych badaczki uzyskały następujący ich przekrój:

- branża kreatywna jest tworzona przez podmioty prowadzące działalność gospodarczą związaną z kulturą i technologią, łączące działalność artystyczną z przedsiębiorczością. Sektor kreatywny obejmuje głównie: reklamę, architekturę, rynek sztuki i antyków, rzemiosło, design, modę, film, gry video, muzykę, sztuki performatywne, rynek wydawniczy, oprogramowanie oraz radio i telewizję,
- marketing obejmuje sposób działania i zarządzania zorientowany na rynek oraz klienta. W skład tej branży wchodzi wszelkie czynności wspierające sprzedaż wyrobów i usług, wykonywane różnymi metodami i technikami oddziaływania na nabywcę,
- branża IT to inaczej sektor teleinformatyczny obejmujący m.in. inżynierię oprogramowania, inżynierię komputerową, systemy informacyjne, cyberbezpieczeństwo i danologię,
- e-commerce (handel elektroniczny, e-handel) jest związany z kupowaniem i sprzedawaniem towarów za pośrednictwem sieci komputerowej, głównie Internetu. Do najpopularniejszych form handlu elektronicznego należą: sklepy internetowe, serwisy aukcyjne, serwisy ogłoszeniowe,

- branża związana z AI dotyczy organizacji wykorzystujących w praktyce narzędzia sztucznej inteligencji (np. przemysł, finanse, medycyna, nauka, rozrywka).

W tej części ekspertyzy przybliżamy **charakterystykę** naszych *case study*, a także **motywy zatrudniania młodych osób z generacji Z na stanowiska wymagające specjalistycznych kwalifikacji**. Nie wszyscy pracodawcy przyjmują najmłodszych pracowników do swoich firm, zwłaszcza na stanowiska wymagające takich specjalistycznych kwalifikacji. Potwierdzają to informacje uzyskane w trakcie doboru próby. Jak wskazano wcześniej wylosowane firmy, albo nie zgadzały się, często bez podania powodu, na przeprowadzenie badania, nie reagowały też na próby nawiązania kontaktu, bądź informowały, że ze względu na negatywne doświadczenia z najmłodszymi pracownikami, celowo ich nie zatrudniają, stąd nie spełniają kryterium umożliwiającego przeprowadzenie *case study*.

Dlatego należało ustalić motywy, jakimi kierowały się badane firmy; ustalić, co odróżnia je od innych organizacji. Czy chodzi o specyfikę branży czy są inne powody.

Pracodawca nr 1 – case study 1 reprezentował tzw. branżę Game Dev zajmującą się tworzeniem gier komputerowych. Ta elektroniczna rozrywka towarzyszy ludziom od przeszło sześćdziesięciu lat, jednak jej największy rozwój przypada na czasy obecne – z każdym rokiem ukazuje się coraz więcej różnych gier. Specyfika tej branży uzasadnia poszukiwanie i zatrudnianie pracowników najmłodszych, czyli z pokolenia Z, a nawet w dużym stopniu warunkuje jej istnienie. Na rynku pracy nie ma bowiem zbyt wiele osób powyżej 30 r.ż. zajmujących się tworzeniem gier komputerowych. Jak wskazał nasz rozmówca:

„Pierwszym powodem na pewno jest specyfika branży, czyli po prostu na rynku Game Dev jest niedużo osób powyżej 30 roku życia. Po prostu te osoby ze starszych pokoleń najczęściej pracują już w dobrych firmach i rzadko szukają nowej pracy. Nie ma ich dużo na rynku. I tak, to na pewno jest sprawa numer jeden i to jest główny powód, że dostępność tych młodszych pracowników jest dużo większa” [pracodawca nr 1]¹⁶⁸.

W okresie swojego kilkuletniego istnienia ta spółka akcyjna o globalnym zasięgu zatrudniła około 100 specjalistek i specjalistów z pokolenia Z. W momencie przeprowadzania badania 70% jej personelu stanowiły ‘Zetki’, w dominacji mężczyźni. Wśród ‘Zetek’

¹⁶⁸ Badaczki przytaczają dosłowne brzmienie wypowiedzi respondentów. Informacje zawarte w kwadratowych nawiasach [...] stanowią dopełnienia cytatów autorstwa badaczek i mają na celu przybliżenie czytelnikowi kontekstu przytaczanych wypowiedzi.

na stanowiskach wymagających specjalistycznych kwalifikacji znajdowało się 60% mężczyzn i 40% kobiet. Warto dodać, że były/byli to przede wszystkim absolwentki/absolwenci studiów pierwszego stopnia. Pozostała część kadry pracowniczej reprezentowała pokolenie Y.

W procesie poszukiwania pracowników firma ta prowadzi ich rekrutację i selekcję zarówno samodzielnie, jak i poprzez agencje rekrutacyjne; zatrudnia też na umowy cywilnoprawne, jak i umowy o pracę. W odpowiedzi na pytanie: „Czy są różnice w prowadzeniu rekrutacji i selekcji młodych, chętnych do pracy, a kandydatów powyżej 30 r. ż.?” *pracodawca nr 1* wskazał:

„Nie. Nie różnią się te rozmowy o pracę czymś na tyle istotnym. Jeżeli się różnią, to się różnią tym, że osoby po prostu spoza pokolenia Z są bardziej doświadczone, mają więcej doświadczeń zawodowych. Poszukujemy pracowników przez ogłoszenia na portalach specyficznych dla branży. Kilka osób udało się pozyskać przez agencje rekrutacyjne, ale to są właśnie osoby zazwyczaj powyżej trzydziestego roku życia. Jeśli szukamy pracowników doświadczonych to już przez agencje. Dzisiaj staram się znajdować już tylko osoby z doświadczeniem, co sprawia, że te najmłodsze Zetki automatycznie odpadają. Tak więc jeżeli szukam osoby na przykład z dwuletnim doświadczeniem, a z takim minimum teraz szukamy, no to naturalnie odpadają najmłodsze Zetki. Ci pracownicy którzy jeszcze pracują u nas z pokolenia Z to oni są z tej selekcji spośród Zetek, które u nas były. Nie wszystkie Zetki są takie złe oczywiście. Ale przewinęło się ich bardzo dużo, więc po prostu dzisiaj robimy rekrutację inaczej” [pracodawca nr 1].

Nabyte przez lata doświadczenie spowodowało, że *pracodawca nr 1* unika zatrudniania najmłodszych ‘Zetek’, tj. takich dla których firma byłaby pierwszym miejscem pracy.

Pracodawca nr 2 – case study 2 reprezentuje globalną spółkę akcyjną z branży przemysłowej z zastosowaniem AI. To duża organizacja istniejąca kilkadziesiąt lat i zatrudniająca w momencie przeprowadzania badania 280 osób. Spośród personelu 10% pracowników stanowią osoby do 30 r. ż., a wśród nich te, które są zatrudnione na stanowiskach wymagających specjalistycznych kwalifikacji. W tym analizowanym przypadku motywami zatrudniania specjalistek i specjalistów z generacji Z nie była specyfika branży, jak zostało to ustalone w *case study 1*. Firma przyjęła podejście, że nie zamyka się na pracowników z żadnego pokolenia funkcjonującego na rynku pracy i w każdej z czterech generacji dostrzega pewien potencjał, w zależności od potrzeb poszczególnych swoich działów i stanowisk pracy. Zatrudnia także osoby z różnym poziomem wykształcenia.

W procesie pozyskiwania pracowników korzysta ona z portali internetowych, ma też swoją stronę internetową, funkcjonuje ponadto 'poczta pantoflowa' i wewnętrzna rekrutacja w sytuacji, gdy jest taka konieczność, gdy ktoś chciałby awansować albo zmienić swoją dotychczasową pracę. Rozmowa kwalifikacyjna jest obowiązkowym elementem selekcji kandydatów. Proces ich pozyskiwania może być prowadzony samodzielnie przez kierownika działu albo z udziałem kierownika właściwej komórki oraz osoby z HR. Według modelu polityki rekrutacyjnej najpierw firma przyjmuje na okres próbny, a po jego upływie jest skłonna zaproponować umowę o pracę.

Oдноśnie 'Zetek' pracodawca nr 2 stwierdził, że:

„Myślę, że trzeba dać takim osobom szansę na rozwój. I też uważam, że osoba z takiego pokolenia jest taką białą kartką, którą można zapisać i ukształtować na po prostu dalszą karierę (...). Oczywiście, jeżeli będzie tego oczekiwała, tego chciała. I też łatwiej jest taką osobę na początku przynajmniej wdrożyć, bo nie ma tych takich starych przyzwyczajień, starych nawyków, które ciężko potem w cudzysłowie wytepić. I to jest też dla mnie taki plus. Natomiast też druga strona medalu jest taka, że mają mniejsze oczekiwania, jeżeli chodzi o wynagrodzenie i takie stawki, które jesteśmy na wstępie w stanie zaproponować” [pracodawca nr 2].

Z przytoczonej wypowiedzi, jak i z dalszej rozmowy wynika, że firma ta nie zamyka się na 'Zetki' ze względu na ich elastyczność i otwartość na zmiany, zadaniowość w sensie większej łatwości wykonywania zadań problematycznych, a także, co ciekawe, i tak mniejsze oczekiwania finansowe niż te zgłaszane przez starsze pokolenia.

Pracodawca nr 2 podkreślał występujące - w związku ze zróżnicowaną strukturą wiekową personelu - różnice w codziennym funkcjonowaniu zawodowym osób do 30 r. ż. i powyżej 30 r.ż. na stanowiskach specjalistek i specjalistów:

„Zdecydowanie [występują różnice]. Różnica polega na tym, jakie jest podejście do pracy samej w sobie, czyli takiego poczucia obowiązku, że jest coś do wykonania. I jeżeli czegoś nie wykona osoba starsza, no to w ten czas widzę, że czuje taką potrzebę, że albo żal, że tego nie zrobiła i że chce to zrobić. Natomiast te młodsze osoby: 'Niezrobione, ok, dobra, to może ktoś inny zrobi'? 'przełożmy to na później'. Tak brzydko rzecz ujmując i tak bardziej wprost natomiast jest takie bardziej właśnie poczucie... Może nie olewanie tematu, ale 'Dziś przełożymy to na później i może się problem rozwiąże'. Nie szukają sami czasami rozwiązań. Natomiast też tutaj nie będziemy wrzucać wszystkich do jednego worka, bo spośród tych osób, które są u mnie w wydziale, no to mam skrajne jakby tutaj charaktery; więc są osoby, które właśnie w ten sposób postępują, a są osoby wręcz przeciwnie, które gdzieś swoim wkładem w pracę dorównują tym osobom, które już pracują długo na tym samym stanowisku” [pracodawca nr 2].

„Zdecydowanie jest różnica, jeżeli chodzi właśnie o jakość wykonywania jakichś zadań, które są problematyczne. Na Wydziale, w którym pracujemy, cenimy sobie, jakby sposób rozwiązywania problemów i niepoddawanie się, jeżeli taki problem występuje. Osoby już na rozmowie rekrutacyjnej dostają szereg zadań, które muszą rozwiązać i wykazać, jakby nie tyle, co znajomością, tylko jakby sposobem dążenia do rozwiązania. Nie muszą znać, jakby branży no, bo nie pracowały tutaj nigdy i nie mają tego doświadczenia. Tego nie oczekujemy. Natomiast oczekujemy, żeby nie zostawiały problemu i starały się jakoś go rozwiązać na tyle, na ile po prostu mogą. Czasami bywa tak, że się po prostu poddają się, nie wiedzą i pokonują je takie proste zadania typu statystyki. I rozkładają po prostu ręce przy takich zadaniach; więc to widzę, że jest z tym problem. W porównaniu do osób dłużej pracujących, gdzie od razu gdzieś jest taka chęć, że ja pokażę, że chociaż coś zrobiłem, gdzieś w jakimś kierunku poszedłem i staram się rozwiązać problem” [pracodawca nr 2].

Badaczki dopytywały o zaobserwowane postawy szybkiego poddawania się, rezygnacji. Przyczyn ich występowania wśród młodych osób *pracodawca nr 2* upatruje przede wszystkim jako konsekwencję wpływu social mediów:

„Facebook, Instagram i te inne pierdoły za przeproszeniem, które psują zdolność myślenia i też sama edukacja. (...) Ciężko wyobrazić sobie ludziom - takim młodym - takie podstawowe rzeczy, gdzie muszą użyć, jakby swojej wiedzy i zasięgnąć jakby wyobraźni. To jest niestety problem tego typu, że mają wszystko/większość podaną na tacy; mogą sobie sprawdzić i się tym nie kłopotać. Generalnie albo influencer powie, co zrobić i to niestety z tym się stykam” [pracodawca nr 2].

Pracodawca nr 3 – case study 3 to globalna spółka z o.o. działająca już trzecią dekadę. Badany podmiot zatrudnia prawie 4 tysiące pracowników, z czego 20% to osoby do 30 r.ż. Firma ta reprezentuje branżę IT w województwie kujawsko-pomorskim. Struktura personelu pod względem płci kształtuje się pół na pół, co pokazuje rosnący udział kobiet w sektorze teleinformatycznym. Uzyskany materiał pozwala na wyodrębnienie przynajmniej kilku czynników determinujących zatrudnianie najmłodszych pracowników, w tym na stanowiska wymagające specjalistycznych kwalifikacji. Przede wszystkim wynika ono ze strategii tej firmy, tzn. posiadając młody zespół łatwiej utrzymać konkurencyjność na rynku. Dzięki temu następuje ‘junioryzacja’, ‘odmładzanie’ kadry, gdyż nie można dopuścić do starzenia się personelu. Kolejny powód jest związany z działaniami w zakresie wychwytywania talentów. Najmłodszym pracownikom oferuje się też niższe wynagrodzenie, więc można powiedzieć, że ich obecność balansuje koszt organizacji, podobnie jak w *case study 2*. Ponadto ich atutem jest gotowość/łatwość do mierzenia się ze zmianami oraz otwartość na wielokulturowość, jaka ma miejsce w tej firmie:

„Strategią firmy jest junioryzacja. Nam zależy na tym, aby zatrudniać młode osoby, po szkołach, po studiach, gdyż te młode osoby są bardziej przygotowane na wszystkie zmiany, które dostarcza nam ten świat teraz. To po pierwsze. A po drugie – żeby odświeżyć tę organizację, która nam się starzeje. Zależy nam na tym, aby organizacja się nie starzała. Głównym założeniem junioryzacji jest to, aby dawać młodym ludziom szansę szybciej obejmować stanowiska, które były bardziej dedykowane ludziom na wyższych TC Mach (mierzony przez firmę model kompetencji – od osoby o małych kompetencjach po osobę o dużych kompetencjach); zastępowanie tych ludzi bardzo wykwalifikowanych; tymi, którzy mają ten potencjał, są młodzi i którzy chcą. U nas ludzie ‘rosną’ w organizacji” [pracodawca nr 3].

„Zatrudniamy Z, żeby te osoby szybciej mogły wejść w strukturę firmy i potem awansować. Chodzi nam o wychwytywanie talentów (...).

Zakładamy, że wynagrodzenie osób młodych jest niższe niż ekspertów z wieloletnim doświadczeniem, więc w ten sposób balansujemy też kosztami organizacji, żeby utrzymywać je na odpowiednim poziomie; żeby utrzymywać konkurencyjność do innych krajów, do krajów zachodnich, wysokorozwiniętych, do których dostarczamy swoje usługi. Jednocześnie chcemy utrzymać konkurencyjność do krajów Europy Centralnej i Wschodniej.

Przez tych młodych ludzi, w kontekście klientów z Europy Zachodniej i w kontekście społeczeństw europejskich, mamy ‘cultural fit’. Kulturowe dopasowanie/kulturową bliskość. Jest ona dużo prostsza do odnalezienia się w zestawieniu różnicy np. z Indiami” [pracodawca nr 3].

W kwestii różnic w codziennym funkcjonowaniu specjalistek i specjalistów do 30 r.ż. i powyżej tej granicy wieku *pracodawca nr 3* stwierdził, że:

„Są różnice, bo pokolenie Z ma specyficzne potrzeby. Z jest kreatywne, szybko działa, ma łatwość poszukiwania wiedzy i nowych informacji oraz wielki potencjał. Gdy starsi pracownicy mają postawę typ ‘coś jest niemożliwe’, to właśnie Z uważa, że ‘wszystko jest możliwe’. Wynika to z faktu, że dla Z nie istnieją bariery” [pracodawca nr 3].

Proces rekrutacji, podobnie jak w *case study 1* i *case study 2* nie jest jeszcze specjalnie ukierunkowywany na pokolenie Z, ale kierownictwo działu HR dostrzega, że konieczne staje się bardziej obrazowe prezentowanie firmy w celu pozyskania chętnych do udziału w rekrutacji, np. poprzez obraz, filmik o danym stanowisku pracy. Ponadto sam proces wysyłania aplikacji przez Internet nie powinien trwać dłużej niż przez kilka minut, bo młodzi są niecierpliwi i szybko się nudzą. Dlatego firma ta ma świadomość, że musi ona zacząć wdrażać wskazane działania, ponieważ coraz trudniej jest zdobyć pracownika. Rekrutacja jest prowadzona w trybie permanentnym, a w skali globalnej spółka ta zatrudnia tysiące nowych pracowników każdego roku:

„Jeszcze nie rozdzielamy procesu rekrutacyjnego ze względu na pokolenia. My już wiemy, że to pokolenie potrzebuje bycia rekrutowanym na poziomie gameingu, rywalizacji. Nie ma dużo takich ofert. Firmy nie są przygotowane do wejścia w taki model rekrutacji, ale to jest przyszłość. Musimy mieć świetny obraz na początku, żeby kandydat zainteresował się firmą i stanowiskiem. Sam proces aplikacji nie może trwać dłużej niż kilka minut. To dopiero przed nami, w 2024, ale już widzimy, że jeśli nie wejdziemy na wyższy poziom rekrutacyjny to być może stracimy cennych kandydatów” [pracodawca nr 3].

Zapytany o szczegóły rekrutacji i selekcji najmłodszych pracowników z generacji Z *pracodawca nr 3* odpowiedział, że:

„Rynek jest brutalny, choć zaczyna się to powoli zmieniać. Mieliśmy konieczność robienia wielu kompromisów. To pracownik miał całą listę oczekiwań, więc na potrzebę rekrutacji musieliśmy niejednokrotnie weryfikować, co byśmy chcieli, a co możemy realnie dostać. Proces rekrutacyjny to zgłoszenie się kandydata, weryfikacja przez dział kadr, rozmowa kwalifikacyjna podzielona na część techniczną, językową i część HRową. Mamy zgłoszenia liczone w tysiącach rocznie. Zatrudniliśmy w tym roku ponad 500 osób” [pracodawca nr 3].

Pracodawca nr 4 – case study nr 4 to podobnie globalna spółka z o.o., założona kilkanaście lat temu, działająca w branży elektronicznej, zatrudniająca ponad 1300 pracowników. Wśród nich 32% stanowią osoby do 30 r.ż., w tym 11% na stanowiskach wymagających specjalistycznych kwalifikacji, w połowie kobiety i mężczyźni. Przyczyny ich zatrudniania również wynikają z kilku czynników. Z jednej strony, tak jak u *pracodawcy nr 1*, ważna jest specyfika branży. W tym przypadku sama w sobie przyciąga ona młodych. Liczą się bowiem zdolności manualne i dobry wzrok, a takich nie mają starsze pokolenia. Natomiast, tak jak u *pracodawcy nr 3* podkreślono fakt, że wiele firm boryka się współcześnie z problemem niedoboru kadr, bo obecnie pole do znalezienia pracownika jest mniejsze. Nie ma zatem wyjścia – firma musi się dostosować do rynku, także ze względów demograficznych. Tzn. ma ona świadomość, że z pokolenia Z będzie pochodzić coraz większa liczba kandydatów do pracy. Stawia zatem w swojej polityce kadrowej na dywersyfikację. Tak jak społeczeństwo składa się z osób zróżnicowanych pod względem wieku, tak również struktura pracowników firmy pod tym względem może być podobna:

„Osoby młode pasują do naszej branży – znają się na komputerach, mają dobry wzrok i zdolności manualne. Jeśli zbudujemy u niego motywację, to najczęściej jest to dobry pracownik. Wchodzą jak ‘masełko w komputery’. Trzeba im tylko zbudować motywację. Zatrudniamy ich także dlatego, że jest to pokolenie, które wchodzi na rynek pracy, jest go coraz więcej i musimy się dopasować strukturalnie, demograficznie do tego, co nam daje rynek.

Do nas chętnie aplikują młodzi ludzie, bo dla nich jest to atrakcyjniejsza branża, niż magazyn czy fabryka. Bardziej im się to podoba. I u nas mają szansę rozwoju - jeśli kompetencje, które posiada i które często zdobył u nas są ok, to my go awansujemy.

Mamy świadomość, że tego kandydata - z tego pokolenia będzie coraz więcej. I to my musimy się dopasować, a nie tylko narzekać. Chociaż u nas nikt specjalnie nie narzeka, gdyż z młodymi pracujemy od wielu, wielu lat. Nauczyliśmy się z nim współpracować, choć nie zawsze jest tak, jak byśmy chcieli. Natomiast jest wiele rzeczy, których możemy się uczyć od nich, młodych. Stawiamy na dywersyfikację wiekową - taka jest globalna polityka firmy” [pracodawca nr 4].

Podobnie jak poprzedni rozmówcy reprezentanci case study 4 dostrzegają i doświadczają obecne już w środowisku pracy coraz większe różnice pokoleniowe w podejściu do pracy i pracodawcy:

„Y i X wychowywali się w innych czasach, mają inne potrzeby. Są bardziej stabilne i bardziej lojalne wobec firmy. Młode pokolenie jest inne. Mamy aktualnie bezrobocie, bardzo niskie, najniższe w Europie razem z Czechami, jeśli bierzemy pod uwagę dane z Eurostat.

To nowe pokolenie jest nastawione na poszukiwanie tego, co jest dla niego najlepsze, więc często jest nastawione na zmianę. Ktoś przychodzi i za chwilę jasno komunikuje, że mu się tu nie podoba. I odchodzi” [pracodawca nr 4].

Dlatego podczas rekrutacji i selekcji, bardziej niż u poprzednich pokoleń, organizacja ta musi dokładnie uprzedzić, co osoba z generacji Z miałaby robić na danym stanowisku, ile będzie zarabiać, jak będzie wyglądać czas pracy. Rekrutacja prowadzona jest przez Internet, a jej najważniejszą częścią – tak jak we wcześniejszych case study 1, 2 i 3 – jest rozmowa kwalifikacyjna i wykonanie określonego zadania. Czyli rekrutacja przebiega:

„Dwuetapowo. Najpierw jest to rozmowa, badamy doświadczenie. No, motywacja też jest bardzo ważna. W przypadku pokolenia Z bardzo mocno stawiamy na to, żeby im opowiedzieć, co oni będą robić. To jest bardzo ważne. Tu nie wystarczy, jak u X-ów, że usłyszą branżę i już mówią: biorę, biorę! Oni muszą dokładnie wiedzieć: co będzie robił na danym stanowisku, w jakich godzinach będzie pracował, ile będzie zarabiał. I to wyróżnia troszeczkę to pokolenie od innego. Tu trzeba wyłożyć wszystko. Trzeba przygotować się mentalnie” [pracodawca nr 4].

Tak jak u pracodawcy nr 3, tak i u pracodawcy nr 4 rekrutacja prowadzona jest w trybie permanentnym i jest ona ukierunkowana na młode osoby, w tym na stanowiska specjalistek i specjalistów.

Piąty podmiot, który uczestniczył w badaniach to kolejna globalna spółka z o.o. z przychodem kilkunastu mln USD w 2022 r. W tym przypadku jest to firma technologiczna związana z przemysłem i elektroniką. Historia jej istnienia na terenie województwa kujawsko-pomorskiego liczy 30 lat, ale ogólna historia jest prawie trzykrotnie dłuższa. Organizacja ta posiada 920 pracowników. Dodatkowo korzysta ona z pracy około 150 osób z agencji tymczasowego zatrudnienia. Liczba pracowników do 30 r.ż. wynosi 13% z ogółu, w tym 63 specjalistek i specjalistów (48 mężczyzn i 15 kobiet).

Pracodawca nr 5 – case study 5, podobnie jak poprzednicy, obecność przedstawicielek i przedstawicieli z generacji Z na stanowiskach wymagających specjalistycznych kwalifikacji uzasadniał kilkoma powodami. Przede wszystkim starzeniem się ludzi i ich odchodzeniem na emeryturę, a wraz z nimi starzeniem się zawodów, przy czym zwrócił uwagę na kwestię braku zastępstwa. Jest ono spowodowane tym, że szkolnictwo w Polsce nie kształci w takich zawodach, w których firma ta mogła później zatrudnić absolwentów jako *stricte* specjalistów. Dlatego jest ona zmuszona przyjmować najmłodszych i uczyć od początku, na każdym stanowisku pracy. Sytuacja taka jest obciążająca i wymusza różne działania dedykowane 'Zetkom'. Jednocześnie *pracodawca nr 5* zwrócił uwagę na potrzebę etycznych działań w obrębie rekrutacji (do jakich zachęca go zarówno misja firmy, jak i członkostwo w jednym z klastrów zrzeszających pracodawców), za które uważa m.in. nie dopuszczanie do sytuacji 'podbierania' pracowników z innych konkurencyjnych firm. Na pytanie o motywy zatrudniania 'Zetek' nasza rozmówczyni odpowiedziała następująco”:

„Odpowiedź jest taka dla nas oczywista, bo tych ludzi innych nie ma. Te zawody u nas to takie wymagające kompetencji i to są zawody, które się starzeją i mamy ogromną rzeszę pracowników, którzy w ciągu najbliższych 6 lat odejdą na emeryturę. Więc to szkolnictwo i te szkoły zawodowe, które były kiedyś przyzakładowe, no to się nam trochę pozmieniło, no i nie kształcą ludzi w zawodach, których my wymagamy - takich technicznych. To się wszystko rozjechało. No i generalnie nie ma specjalistów, więc my byliśmy zmuszeni, żeby tych ludzi od samego początku sobie wykształcić.

(...). Musi mieć predyspozycje takie do nauki i my uczymy praktycznie od samego początku ludzi w zasadzie na wszystkich stanowiskach, a teraz jeszcze ten projekt młodocianych, który został odpalony. No to też ma iść w tym kierunku, że po prostu kształcimy od piętnastego roku życia w porozumieniu ze szkołą, do momentu jak on wyjdzie, zda egzamin zawodowy i chcemy, żeby u nas został. No bo, tych ludzi nie ma, jeśli są, to są to specjaliści w wieku przedemerytalnym albo emerytalnym, którzy lada dzień wyjdą z tego rynku pracy. Jest w ogóle dziura, nie ma odpowiednich szkół, a jak są to nie kształcą w potrzebnym nam kierunku, bo te kierunki techniczne nie otwierają się. Część absolwentów idzie na uniwersytet, też nie na techniczne kierunki, tylko gdzieś tam chcą być menedżerami, influencerami.

Generalnie ludzie chcą zarządzać, a nie ma ludzi, którzy mają takie techniczne smykałki” [pracodawca nr 5].

Wskazując na różnice pokoleniowe rozmówczyni od razu podkreśliła zupełnie inny sposób funkcjonowania zawodowego. Stwierdziła, że ‘Zetki’ natychmiast pytają o stawkę, od razu chciałyby podejmować samodzielne decyzje i zarządzać danym obszarem:

„Oni generalnie, chce ta młodzież, która wchodzi, oni chcą się uczyć i oni chcą nabywać te kompetencje. No i generalnie, tak jak obserwujemy młode osoby na wejściu, to one tak chcą widzieć w ogłoszeniu, jaka jest stawka. To jest jakby podstawa. Bez tego to nawet nie zwrócą uwagi na ogłoszenie. Potem, jak przychodzą, to oni chcą samodzielnie podejmować [decyzje], niby chcą samodzielnie podejmować. Chcą sobie rządzić w swoim obszarze, ale z drugiej strony oni są tacy bierni, na zasadzie: jak się nie wskaż palcem i nie powie, zrób to, to on tego nie zrobi. No więc, z jednej strony oni mówią: ja chcę sam podejmować decyzję i stanowić, ale z drugiej strony jak jest na stanowisku pracy, on nie podejmuje samodzielnie tej inicjatywy, więc to jest taka różnica” [pracodawca nr 5].

Firma stara się mieć na względzie, że tak młodzi ludzie dopiero szukają swojego miejsca na rynku pracy. Dlatego, gdy w przeszłości kandydat przedstawił CV z wieloma miejscami swojego zatrudnienia, często budził obawy osób prowadzących rekrutację. Natomiast współcześnie jest pod tym względem inaczej. Jeśli kandydat pokaże CV z wykazem kilku czy kilkunastu firm, to i tak dostanie zaproszenie na rozmowę. Proces prowadzonej rekrutacji i selekcji ujawnia m.in., że:

„No mają oczekiwania, że od razu będzie podana stawka i że to w ogóle będzie w ogłoszeniu. Jak nie to, że on przyjdzie na rozmowę i ktoś mu powie za jaką on będzie stawkę pracował; a nie na zasadzie ‘zobaczmy co ty potrafisz, co umiesz i po procesie my ci podamy, ile możemy ci zapłacić za te umiejętności’. To dla niego to w ogóle nie jest atrakcyjne. Nie, on przychodzi i chce wiedzieć za ile. A dopiero on potem będzie chciał nam odpowiedzieć na jakiegokolwiek pytania, co on sobą reprezentuje” [pracodawca nr 5].

Organizacja zapytana o doświadczenia swoich rekrutek/rekruterów i sposób organizowania procesu pozyskiwania pracowników wskazała, że:

„Mamy kilka kanałów, które stosujemy zawsze. Od 3 lat bardzo mocno współpracujemy ze szkołami. Dwa lata temu zrobiliśmy sobie taki ranking partnerów, gdzie jest nasza nisza, to znaczy tam, gdzie my mamy potencjalnych kandydatów i z listy 10 wybraliśmy 3. Dwa to jest to średnie takie szkolnictwo techniczne. No i jeden to jest Politechnika. I tam fokusujemy całe nasze aktywności. My jesteśmy w tych szkołach, odwiedzamy, zapraszamy do nas na wycieczki, żeby oni zobaczyli, co jest w zakładzie. Zawsze szukamy na pracuj.pl i olx; są ogłoszenia w social mediach, jest facebook, biura karier, sporadycznie raz do roku jakieś kampanie robimy takie, radio, banery” [pracodawca nr 5].

W tym analizowanym przypadku rekrutacja również ma charakter permanentny. Trwa ona cały rok, a średnia liczba wakatów w miesiącu wynosi 30.

Konkludując ukazaną charakterystykę można podsumować, że badania przeprowadzono w pięciu organizacjach o zasięgu globalnym, z czego cztery były organizacjami dużymi. Każda z nich reprezentowała inną branżę gospodarki. Wskazywane przez pracodawców motywy zatrudniania specjalistek i specjalistów z generacji Z obejmują:

- specyfikę danej branży,
- mniejsze oczekiwania finansowe najmłodszych pracowników w stosunku do starszych pokoleń, co balansuje koszty organizacji,
- niedobór pracowników na rynku pracy, szczególnie w wymiarze jakościowym,
- ‘junioryzację’ i ‘odmładzanie’ mające zapobiec starzeniu się zatrudnionego personelu, także w związku z postępującym procesem starzenia się społeczeństwa, a mające zapewnić utrzymanie konkurencyjności na rynku,
- poszukiwanie i przyciąganie talentów spośród młodych osób,
- otwartość najmłodszego pokolenia na zmiany oraz na różnorodność i wielokulturowość zespołów pracowniczych, które są ważne w firmach o zasięgu globalnym.

Na zakończenie tej części ekspertyzy zwracamy uwagę na jeszcze jeden, jak się wydaje, bardzo ważny wątek badawczy.

Realizacja niniejszego projektu dostarczyła szeregu istotnych danych, umożliwiających dokonanie szczegółowej charakterystyki badanych organizacji¹⁶⁹. Za ważny jej element badaczki uznały zaprezentowanie poglądów na temat **uczniowskich i studenckich staży oraz praktyk zawodowych**. Za decyzją o uwzględnieniu tego wątku w charakterystyce organizacji zatrudniających specjalistki i specjalistów z pokolenia Z przemawia fakt, że to właśnie ten rodzaj aktywności stanowić może pierwszy istotny moment zetknięcia się ‘dwóch światów’ – pokolenia Z i starszych generacji w środowisku pracy. Pierwsze interakcje bywają opiniotwórcze, a swym przebiegiem niejednokrotnie

¹⁶⁹ Badaczki, formułując treść niniejszej ekspertyzy, starały się możliwe wielokrotnie podkreślać (stosując konkretne rozwiązania lingwistyczne), że konkluzje w niej zawarte odnoszą się do badanych organizacji, a autorki unikają formowania generalizacji uważając je za potencjalnie niekorzystne w perspektywie analizowanej problematyki (pomimo tego, że dostępna badaczkom wiedza, co do naukowych zasad organizacji badań opartych o case study, zreferowana w informacji metodologicznej, uprawnia do ich konstruowania).

doprowadzają do konstytuowania się ważnych uogólnień poznawczych, mogących stanowić punkt odniesienia definiujący charakter kolejnych.

Dlatego w niniejszym raporcie należy podkreślić fakt, że wszyscy respondenci, będący przedstawicielami pracodawców z województwa kujawsko-pomorskiego, posiadają liczne i długoterminowe doświadczenia współpracy z instytucjami reprezentującymi resort edukacji – szkołami i uczelniami wyższymi. Zdecydowana większość spośród nich wskazuje na pozytywne aspekty tej kooperacji. Badani niejednokrotnie wydawali się być wręcz zdziwieni formułowaniem przez badaczki pytań dotyczących przyczyn organizowania na terenie ich zakładów pracy praktyk i staży, gdyż uważali je za całkowicie naturalne działanie. Jednocześnie podkreślali, że ich realizacja koreluje z przyjętą misją firmy, jej wartościami, jest przejawem odpowiedzialności społecznej oraz wysokiej kultury organizacyjnej.

Analizowane studia przypadku pozwalają sformułować wniosek o dobrze przygotowanej i złożonej ofercie staży i praktyk dla uczniów/studentów w trakcie nauki szkolnej/studiów, dzięki którym po części udaje się pozyskać personel. ‘Dobrze przygotowana’ obejmuje nie tylko sytuację, w której to praktykant/stażysta sam zgłasza się z taką inicjatywą. Pod pojęciem tym należy rozumieć współpracę pomiędzy pracodawcami a systemem edukacji, dobre kontakty ze szkołami oraz uczelniami, współpracę z dyrektorami, dziekanami, studiami praktyk, istniejące klasy patronackie. Efektem takich działań jest przyjmowanie nawet do 300 praktykantów rocznie w niektórych zakładach pracy. Jak zostało to już podkreślone taka postawa to przejaw wysokiej kultury organizacyjnej, ‘proactivity’, tzn. pracodawcy dostrzegają efekt końcowy takich działań – absolwentkę, absolwenta, którzy wrócą po praktyce lub stażu i poproszą o zatrudnienie.

Realizację staży i praktyk w sposób właściwy i satysfakcjonujący dla wszystkich stron procesu (ucznia/studenta, szkoły/uczelni i pracodawcy) uznać należy za zadanie energochłonne. Dlatego organizacje przygotowują się do tego przedsięwzięcia, najczęściej poprzez przeszkolenie osób mających pełnić funkcję zakładowego opiekuna praktyk, przygotowanie bezpiecznej przestrzeni organizacyjnej, a niejednokrotnie – w przypadku współpracy ze szkołami na większą skalę – przygotowanie całej kadry pracowniczej:

„Mamy stanowisko campus manager, czyli osoba odpowiedzialna z pozycji firmy do kontaktu z uczelniami i studentami” [pracodawca nr 3].

„Mamy jednego koordynatora praktyk, który kontroluje całość projektu. Praktykantem opiekuje się bezpośrednio kierownik danego działu. Kierownik deleguje tzw. 'buddy'iego' do opieki (np. technika, świetnego zawodowo i wyposażonego w kompetencje, np. empatię). Jeśli pojawiają się trudności, to koordynator zaprasza na rozmowę. Nieraz tylko zmiana działu wchodzi w rachubę. Staramy się to gasić. Nie każdy może być takim 'buddy'im'. To wyróżnienie, nie kara. Nie każdy może nim być” [pracodawca nr 4].

„(...) opiekun musi mieć przygotowanie psychologiczne, pedagogiczne. No i to mamy – tam, gdzie to jest wymagane prawnie. A tam, gdzie nie jest to prawnie wymagane no to są mianowane osoby, które przeszły u nas takie szkolenie wewnętrzne, dotyczące m.in. tego, jak się komunikować z tymi młodymi osobami, czego wymagać, itd. Na każdym obszarze są te same osoby, które od X lat opiekują się tymi praktykantami” [pracodawca nr 5].

„My w ogóle się też nad tym zastanawialiśmy i sobie też robiliśmy taki benchmark na rynku, co jest w badaniach, żeby też wyłapać i przygotować tych naszych trenerów w momencie jak wchodzi to pokolenie Z, żeby ich przygotować: na co mają zwracać uwagę, a co sobie odpuścić” [pracodawca nr 5].

Badaczki dostrzegły, że za najtrudniejsze uznać należy początkowe procesy realizacji praktyk i staży. Z czasem firmy nabierały wprawy organizacyjnej, wypracowywały efektywne modele przebiegu ich praktykowania w swoich murach, a same praktyki i staże stawały się symbiotycznym, naturalnym elementem życia danej organizacji. Co istotne, w trakcie realizacji *case study* nie dostrzeżono niepożądanych zjawisk w tym obszarze. Wręcz przeciwnie: organizacje miały wypracowane zaawansowane, wieloaspektowe procedury umożliwiające stałą, efektywną współpracę, przejawiając jednocześnie postawę zainteresowania i zaangażowania w tą problematykę:

„Dział specjalizujący się w problematyce edukacji dobrze spina zakład z działaniami dotyczącymi praktyk zawodowych. Mamy dobre know how, wiemy, jak to robić. Wiemy, jak się mierzyć z wyzwaniem, które serwuje nam młodzież. Mamy bardzo dobre kontakty ze szkołami - nie tylko technicznymi. Jesteśmy przede wszystkim otwarci. Nie traktujemy tego, jako obowiązku, jako coś nieprzyjemnego. Traktujemy to jako wyzwanie i wiemy, że my jesteśmy dla nich a oni są dla nas. Chcemy im pokazać, jak wyglądają pierwsze kroki w pracy, bo młodzież nie zdaje sobie z tego sprawy” [pracodawca nr 4].

„Nie przyjmujemy dużej grupy, a jedynie 2 osoby na jeden obszar i na jednego opiekuna, żeby indywidualnie zająć się każdym praktykantem, studentem, czy też stażystą. U nas praktykanci dostają odzież, każdy ma swoje stanowisko i swoje narzędzia” [pracodawca nr 5].

Przedstawiciele badanych organizacji komunikowali istnienie wielu korzyści płynących z posiadania praktykantów i stażystów – począwszy od tych ekonomicznych, poprzez formacyjne, jak i kompetencyjne.

„Dla nas praktykant, stażysta to też jest interes. Widzimy korzyść. Mamy wysokie normy efektywności pracy. Naszą zaletą są ludzie i ich kompetencje. Dostarczamy usługi poprzez know how ludzi. Jeśli organizacja nie potrafi mieć benefitu ze współpracy ze szkołami, to znaczy, że ma niską kulturę organizacyjną” [pracodawca nr 3].

„Czerpię przyjemność współpracując z pokoleniem Z, dzieląc się doświadczeniem, mając luksus taki, że te osoby, będące aktualnie w moim zespole, w trakcie studiów były w takim wewnętrznym programie – Akademii, w którym dostarczyliśmy im podstawową wiedzę biznesową, której oczekujemy. Następnie otrzymałem najlepsze, wyselekcjonowane osoby z tego zespołu, które zostały zatrudnione. I ta inwestycja wraca z efektem biznesowym.(...). Na etapie formowania zespołu trzeba włożyć dużo wysiłku, żeby dobrze z zespołem współpracować. Jeśli przejdziemy przez tę fazę docierania się to potem już to działa” [pracodawca nr 3].

„Jesteśmy przede wszystkim otwarci. Nie traktujemy tego, jako obowiązku, jako coś nieprzyjemnego. Traktujemy to jako wyzwanie i wiemy, że my jesteśmy dla nich, a oni są dla nas. Chcemy im pokazać, jak wyglądają pierwsze kroki w pracy, bo młodzież nie zdaje sobie z tego sprawy. (...). Wydaje mi się, że to jest nasz sukces – dobra kadra, dobra orientacja i baza kontaktów – potrafimy współpracować ze szkołami, nauczycielami i dyrektorami. Po latach mamy już tak dobrą współpracę, że szkoły same zgłaszają się do nas. Zainteresowanie jest duże. Na tyle duże, że momentami brakuje nam możliwości przyjęcia na praktyki” [pracodawca nr 4].

Mając na uwadze powyższe można sformułować tezę, że wśród badanych przedstawicieli pracodawców z Kujaw i Pomorza widoczny jest trend przeobrażeń w aspekcie mentalnym. Ich naturalną konsekwencją stają się także adekwatne, synchroniczne zmiany w obszarze organizacyjnym i wdrożeniowym:

„Kiedyś praktykant to było zło konieczne. Bo przecież każdy jest zaganiany. Ale my (...) musimy zmienić myślenie. Musieliśmy pracować na postawach” [pracodawca nr 5].

„Mamy wysoką świadomość i staramy się ją propagować wśród naszych pracowników. Uważamy to za nasz sukces. Jesteśmy korporacją i mamy mentalność amerykańską, ale u nas zarządzanie nie odbywa się na drodze folwarcznej. Nie jesteśmy idealni, ale staramy się” [pracodawca nr 4].

Warto podkreślić tutaj, że badane podmioty realizowały aktywną współpracę z instytucjami oświatowymi nie tylko w obszarze praktyk zawodowych i staży, ale także przyjmując na siebie role organizatorów konkursów, grywalizacji, wycieczek zawodoznawczych, jak również organizatorów spotkań dostarczając m.in. informacji o współczesnym rynku pracy, np.:

„Inna kwestia jest w przypadku młodocianych, bo my teraz od września ruszyliśmy z projektem zatrudnienia osób młodocianych w oparciu już o inne wymogi; typowo młodociane, czyli osoba od piętnastego roku życia. Tutaj ze szkolnictwem tym technicznym średnim współpracujemy” [pracodawca nr 5].

Biorąc pod uwagę rezultaty dociekań empirycznych, wysoka kultura organizacyjna analizowanych przedsiębiorstw stanowi istotny czynnik sprzyjający realnemu ich przystosowaniu się do dychotomicznej, ulegającej permanentnym przeobrażeniom rzeczywistości współczesnego rynku pracy oraz sytuacji gospodarczo-społecznej. Jeden z elementów tej wysokiej kultury organizacyjnej stanowi ponadto problematyka edukacji w miejscu pracy. Wszyscy badani pracodawcy deklarują nie tylko aranżowanie i wspieranie procesu całościowej edukacji swoich pracowników, ale także finansują ją ze swojego budżetu. Wątek ten rozwijamy w dalszej części ekspertyzy.

Badaczki zwracają uwagę na okoliczności, w jakich znajdują się pracodawcy oraz na ewentualne konsekwencje wynikające z poczucia ciągłego napięcia i niepewności, sprowadzających się często do obawy, czy możliwe jest bieżące osiągnięcie celów organizacyjnych przy niedoborach kadrowych. Sytuacja ta bez wątpienia dotyczy każdą z organizacji. Warto podkreślić, że w okolicznościach tych możliwe są przynajmniej dwa modele przystosowania: adaptatywny i nieadaptatywny. Poprzez przystosowanie adaptatywne rozumie się właśnie budowanie wysokiej kultury organizacji, inwestowanie w kapitał ludzki oraz nowe technologie, orientowanie działalności wokół zasobów organizacji oraz aktywne identyfikowanie szans pod postacią nowych przestrzeni do działania. Z kolei przystosowanie dezadaptatywne może objawiać się biernością i koncentracją wyłącznie na zagrożeniach. Współczesne zakłady pracy potrzebują zatem działań proaktywnych, szczególnie o charakterze edukacyjnym, które pozwolą zrozumieć mechanizmy umożliwiające ich efektywne funkcjonowanie w rzeczywistości permanentnych zmian. Mając na uwadze strukturę PKB w Polsce, wspieranie polskich przedsiębiorców wydaje się być interesem wspólnym o istotnym wymiarze gospodarczo-społecznym:

„Tempo zmian jest ogromne. My jako pracodawca mamy ogromną presję na sobie” [pracodawca nr 3].

Zamykając tą część prezentowanych analiz nadmienić należy, że jeden z badanych podmiotów aktualnie zrezygnował ze sprawowania instytucjonalnej opieki nad praktykantami i stażystami. Przyczynami tej rezygnacji są duże zasoby czasu konieczne do poświęcenia osobom z zewnątrz.

„No jeszcze jest, ale to już wygaszamy. I to bardzo mocno. I mogę o tym powiedzieć, dlaczego tak jest. Ja nie wiem czy tak jest tylko u mnie czy może to jest jakiś problem globalny? Nie wiem. Ja mogę powiedzieć jak to u nas wygląda. (...) Prowadzenie tych osób [praktykantów] wymaga bardzo dużych zasobów czasu od innych pracowników zatrudnionych. I oni zgłaszali mi w pewnym momencie, że zbyt dużo czasu zajmuje im zajmowanie się praktykantami. (...) Pracownicy mieli ciężko. Ciężko podzielić swoją pracę pomiędzy zajmowanie się tym praktykantami, a wykonywaniem rzeczywistych obowiązków” [pracodawca nr 1].

„Musieliśmy przerwać praktyki, bo wiem, że nie byłbym już w stanie zagwarantować tak wysokiej jakości praktyk. Wołałem z nich zrezygnować, niż robić je byle jak” [pracodawca nr 1].

Ważnymi informacjami uzyskanymi od *pracodawcy nr 1* były postulaty o konieczności wydłużania czasu trwania praktyk/staży uczniów/studentów, a także konieczności przekazywania przez pracodawców rzetelnych informacji zwrotnych dla osób odbywających te praktyki i staże, bez których powstaje wadliwy model świadomości pracowniczej, przyczyniający się m.in. do budowania nierealnych oczekiwań kolejnych młodych pokoleń wchodzących na rynek pracy:

„Gdyby szkoła, uczelnia była w stanie urealnić oczekiwania to byłaby to wartość’ [pracodawca nr 1].

3.2. Czynniki decydujące o uzyskaniu zatrudnienia oraz jego utrzymaniu

Po uzyskaniu informacji od badanych podmiotów gospodarczych na temat motywów zatrudniania osób z generacji Z na stanowiska wymagające specjalistycznych kwalifikacji należało ustalić, **jakie czynniki decydują o uzyskaniu zatrudnienia oraz jego utrzymaniu w dłuższej perspektywie czasowej**, a w zasadzie czy taka dłuższa perspektywa czasowa jest w ogóle możliwa biorąc pod uwagę **częste zmiany pracy i zjawisko job hoppingu** identyfikowane wśród młodych z pokolenia Z, tzn. nawyku częstego zmieniania miejsca pracy, nierzadko nagle zaskakując pracodawcę.

Pierwsza ważna kwestia, jaka została ustalona w wyniku przeprowadzonych pięciu *case study* to fakt, że część pracodawców nie miała oczekiwań/wymagań dotyczących określonego poziomu i kierunku zakończonej nauki odnoszących się do kandydatek i kandydatów starających się o pracę w firmie (chodzi *stricte* o osoby do 30 r.ż. na stanowiskach specjalistek i specjalistów). Oczekiwania te dotyczyły natomiast umiejętności i doświadczenia zawodowego ważnych z punktu widzenia danej branży:

„Kandydat do pracy nie musi mieć ukończonego konkretnego kierunku. W ogóle w specyfikacji dla firm rekrutujących nie podajemy wymagań odnośnie kierunku czy poziomu wykształcenia. Oczekujemy umiejętności specyficznych dla branży” [pracodawca nr 1].

Takim potwierdzeniem umiejętności u *pracodawcy nr 1* było portfolio z próbkami pracy, przy czym w wielu przypadkach kandydatki i kandydaci starające(y) się o pracę w tej firmie przychodziły(ili) nieprzygotowane(i) na rozmowę kwalifikacyjną ze słabym, niedbałym portfolio:

„Portfolio jest elementem pierwszej selekcji. Jeśli portfolio jest ok, możemy przejść do dalszego etapu rekrutacji. Zetki nie są zdziwione potrzebą okazania portfolio. To bardzo inteligentni ludzie, bardzo bystrzy. Sami się ze sobą, w swoim gronie komunikują i doskonale wiedzą, że musi być portfolio” [pracodawca nr 1].

„Bardzo istotna rzecz, że w pokoleniu Z bardzo wiele osób chwali siebie i swoich kolegów, koleżanki. Tylko dla samego chwalenia. Tak, czyli ktoś zrobił bardzo słabe portfolio i wysyła do kolegi albo koleżanki i mówi: Słuchaj, zrobiłem takie portfolio. Myślisz, że się nada? I słyszy odpowiedź: super, fajnie, na pewno się nada. A to jest bardzo słabe portfolio” [pracodawca nr 1].

Jak zostało to już wspomniane w części 3.1. ten pracodawca zrezygnował z zatrudniania najmłodszych ‘Zetek’, tzn. takich, dla których firma byłaby pierwszym miejscem pracy. Na rozmowy zaprasza wyłącznie osoby z minimum kilkuletnim doświadczeniem – w zależności od stanowiska od 2, 3 do 5 lat:

„Wiele problemów, które mają Zetki, są problemami pracownika bez doświadczenia zawodowego” [pracodawca nr 1].

Pracodawca nr 2 zwrócił uwagę, że wskazane byłoby gdyby kandydatki i kandydaci do pracy legitymowali się wykształceniem kierunkowym, ważnym dla organizacji, natomiast w przypadku braku doświadczenia firma ta pozostaje otwarta na takie osoby:

„Najlepiej, jakby [wykształcenie] było związane z branżą, natomiast jeżeli nie jest, to staramy się zrobić wszystko, żeby jakby pomóc tej osobie nabywać tego doświadczenia. To nie jest tak, że musi być jakieś tam doświadczenie, chyba, że na jakieś konkretne stanowisko, które tego wymaga (tutaj jest to preferencyjne, natomiast nie jest jakby niezbędne). Jeżeli osoba, która nie ma takiego niezbędnego wykształcenia, jest jakby lepsza od takiej, która to doświadczenie i wykształcenie ma, jak najbardziej jest lepiej punktowana. No bo, bardziej się nada i można z nią więcej zrobić niż z tą, która ma suche gołe wykształcenie, a zero takiej wiedzy praktycznej” [pracodawca nr 2].

W przypadku nieposiadania specjalistycznego wykształcenia i doświadczenia w branży za kluczowe kryterium decydujące o zatrudnieniu *pracodawca nr 2* uznał chęci do nauki nowych czynności zawodowych:

„(...) ja jestem tak otwarty, że jeżeli jest chociaż cień szansy i chęci ze strony takiej osoby, to jesteśmy w stanie zrobić bardzo dużo. Jeśli taka osoba chce, to może przyjść z ulicy i bez żadnego doświadczenia i my razem zdziałamy bardzo dużo. Ale musi być chęć. Wszystkiego można się nauczyć. Nie musi być wykształcenia. Natomiast fajnie jak jest, bo wtedy jest taka wiedza, można sobie niektóre rzeczy bardziej uświadamiać i zdawać sprawę z tego, dlaczego tak, a nie inaczej” [pracodawca nr 2].

Jak jednak zauważył nasz rozmówca kwestia chęci i otwartości na naukę jest zróżnicowana generacyjnie, ponadto uwarunkowana w dużej części dotychczasowym poziomem wykształcenia i środowiskiem życia danej osoby:

„Liczą się chęci. Wykształcenie i środowisko. Jeśli tylko osoba chce/musi być chętna dać od siebie dużo to firma na rekrutacji zatrudni choćby z ulicy. Chęci są bardziej w starszych niż młodszych, choć nie można generalizować, bo w firmie wśród Z np. jedna osoba chce bardziej, druga mniej – bo to też zależy od czynników rodzinnych i środowiskowych. Chęci jest więcej w starszych pracownikach, aczkolwiek, tak, jak powiedziałem wcześniej, mam taki rozrzut, że jedna osoba jest właśnie taka, że ma mniej tych chęci, natomiast druga osoba wręcz przeciwnie - wykazuje taką dużą motywację do samorozwoju i nawet też idziemy w tym kierunku. Widzę, że to jest zależne też może od wykształcenia, może od jakby środowiska, w którym się taka osoba obraca, to też ma niestety wpływ na to co się dzieje z taką osobą” [pracodawca nr 2].

Dla *pracodawcy nr 3* ważne, w poszukiwaniu specjalistek i specjalistów z generacji Z, są kompetencje oraz znajomość języków obcych, która jest podstawą. Rozmowa kwalifikacyjna składa się z części językowej i technicznej. Coraz większą uwagę organizacja ta zwraca na kulturę osobistą, a także – tak jak *pracodawca nr 2* – na chęci do nauki i pracy:

„Będziemy musieli zmienić podejście do poszukiwania ludzi. Już teraz wszystkie badania mówią, że mamy szukać ludzi, którzy umieją się uczyć i chcą się uczyć, są otwarci, innowacyjni, są nastawieni na zmianę, czyli akceptują ją. Już nawet nie będzie chodziło o to, by zatrudniać ludzi, którzy mają całą listę kwalifikacji. Najważniejsze są te cechy, czyli: chcą się uczyć, jestem otwarty na zmiany i gotowy do współpracy. Dla pracodawców będzie to zmiana – będziemy szukać osoby o konkretnym profilu osobowości, ale musimy zbudować zaplecze do tego, jaką wiedzę i jakie ścieżki chcemy im zaproponować. I bez wątpienia te starsze pokolenia będą chciały włączyć się w tę edukację.

Z drugiej strony mamy u siebie dużo specjalistów z wyższym wykształceniem, zwłaszcza ze znajomością języków. Zdaliśmy sobie sprawę, że szybciej jest nauczyć pracownika technicznych rzeczy niż języka obcego. U nas język to 'must have', zwłaszcza, że to międzynarodowa firma. Technologia się zmienia. Nie jest już tak złożona jak kiedyś.

Budowanie relacji, komunikowanie, dochodzenie do konsensusu – to jest ważne”

[pracodawca nr 3].

Podobnie wypowiada się *pracodawca nr 4*. Na pytanie o wymagania względem poziomu i kierunku zakończonej nauki oraz stażu pracy odnoszonych do osób do 30 r.ż. jako kandydatek i kandydatów na stanowiska specjalistek i specjalistów, przedstawiciel tego podmiotu deklaruje, że konkretne wykształcenie kierunkowe, w tym wykształcenie wyższe, nie jest wymagane. Najważniejsze są kompetencje i chęć do pracy oraz rozwoju <development>, bo każde stanowisko jest inne i wymaga nauczenia się sposobów wykonywania konkretnych zadań. Natomiast podkreślone już w części 3.1. – biegłość w obsłudze komputera, dobry wzrok i zdolności manualne – są kluczowe z punktu widzenia potrzeb reprezentowanej przez ten podmiot branży:

„Kiedyś było tak, że mogliśmy sobie wybierać [wśród kandydatów do pracy]. Teraz mamy mniejsze pole manewru, więc jeżeli motywacja kandydata jest sensowa, to żadne konkretne wykształcenie nie jest oczekiwane. Bo wiadomo nieraz komuś się noga powinęła, ale widać, że jest to kumaty człowiek, że ma ambicje. Teraz zdecydowanie mocniej stawiamy na kompetencje niż na wykształcenie. To jest pokolenie, które ma świadomość, że skończą jakąś szkołę czy studia to nie znaczy, że będą w tym zawodzie pracować. Zmienią swoje zawody kilkukrotnie. I oni zdają sobie z tego sprawę. Na profil idealnego kandydata do pracy składają się u nas: motywacja i chęci do rozwoju, bo my jesteśmy firmą, która przyjmuje ludzi i musi sobie potem ich samodzielnie wykształcić. Musi się nauczyć naszych programów, naszych aplikacji. Wszędzie jest komputer. (...). I to różni nas od innych pracodawców”
[pracodawca nr 4].

Natomiast *pracodawca nr 5* jest ukierunkowany na kwalifikacje w rozumieniu wykształcenia technicznego. Znajomość języków obcych także ma znaczenie. W tym *case study* podkreślono znaczenie logicznego i samodzielnego myślenia:

„U nas potrzebne jest wykształcenie techniczne. Żeby zatrudnić na stanowisko specjalistyczne, potrzebne jest wykształcenie techniczne. U nas rysunek techniczny to podstawa. My bylibyśmy w stanie teoretycznie ich przeszkolić, ale to wymaga 6 miesięcy. To zbyt długa droga. Nie mamy też zasobów, żeby kształcić ludzi np. z widzenia przestrzennego.

Szkoły techniczne robią przesiew. Jeśli ktoś ją kończy, to coś kuma” [pracodawca nr 5].

„Dla nas najważniejsze są kompetencje techniczne, myślenie logiczne. Dodawanie, odejmowanie, procenty. Logiczne operacje. Nie na kalkulatorze. Oni muszą logicznie myśleć. A nie bezmyślnie. Żeby umieli przeliczać w jedną i w drugą stronę” [pracodawca nr 5].

„Niestety oni trochę logiczne myślenie zastępują smartfonem: ‘Ja nie muszę tego wiedzieć’, ‘Ja nie muszę tego zapamiętać’, ‘Ja nie muszę logicznie myśleć, bo ja mam Google’, ‘Ja sobie poszukam’. No i jakby to jest okej w pewnych momentach, ale na przykład podstawowy proces typu dodawanie, odejmowanie i logiczne myślenie, dwa miejsca po przecinku - to te podstawy, które musi osoba mieć. A jak testujemy ludzi w procesie rekrutacji, to nie potrafią podpisać dziesiątki pod dziesiątkami, setki pod setkami, bo on w ogóle nie wie co to jest dodawanie i odejmowanie w słupkach, bo on wszystko na kalkulatorze robi” [pracodawca nr 5].

Czynniki decydujące o uzyskaniu zatrudnienia przez specjalistki i specjalistów do 30 r.ż. są zatem związane ze specyfiką branży. Raz jeszcze, w nawiązaniu do nich zapytałyśmy naszych badanych: ‘Co decyduje w Państwa firmie o uzyskaniu zatrudnienia na stanowisku specjalistki/specjalisty przez osobę, której wiek życia nie przekroczył 30 lat’?.

„W tej branży nie jest warunkiem koniecznym, mówiąc kolokwialnie, posiadanie papierka, czy ukończenie jakiegokolwiek konkretnej uczelni. Liczy się głównie portfolio, umiejętności i doświadczenia” [pracodawca nr 1].

„Całokształt rozmowy. Plus to, co się dzieje wokół, czyli samo CV, to, że jest doświadczenie. Plus to... może nie aparycja...ale to, jak się zaprezentują na tej rozmowie. I to, jak będzie osoba chciała rozwiązywać te problemy, które będą na rozmowie, te zadania. I to, w jaki sposób dojdzie do ewentualnego rozwiązania lub to, w jaki sposób przedstawi swój kierunek, tok myślenia. To jest dla mnie ważne. Jeśli nie wie czegoś i nie ma prawa wiedzieć - tego nie oczekujemy. To chociaż, żeby wiedziała, w którym kierunku pójść, kogo zapytać, co zrobić, nie rozłożyć rące, stać, bo to nie jest rozwiązanie. To nie jest rozwiązanie” [pracodawca nr 2].

„Kwalifikacje (...). Jeżeli jest duży zespół, na przykład mamy tam 12 technologów i potrzebujemy dołożyć 2-3 osoby to możemy sobie pozwolić, żeby to byli juniorzy. Więc wtedy szukamy kogoś z tego obszaru technologicznego. Tu już musi mieć wykształcenie najlepiej wyższe, po politechnice. Musi znać język angielski, rysunek techniczny, logiczne myślenie. Jeżeli to jest zespół mniejszy i na przykład mamy tam 2-3 osoby, to nie możemy sobie pozwolić na juniora i już musi wejść ktoś z doświadczeniem” [pracodawca nr 5].

Dla części pracodawców z naszych *case study* typ ukończonej szkoły bądź uczelni, poziom czy kierunek nauki nie miały zatem większego znaczenia w procesie doboru pracowników. Na wykształcenie techniczne jako konieczne wskazał jedynie *pracodawca nr 5*. Kluczowe były za to: umiejętności, których posiadanie kandydatki i kandydaci do pracy powinni potwierdzić podczas rekrutacji, znajomość języków obcych, doświadczenie, chęci do nauki i pracy, kultura osobista oraz zdolność samodzielnego, logicznego myślenia bez używania narzędzi i aplikacji elektronicznych.

Za jeden z czynników zwiększających prawdopodobieństwo uzyskania zatrudnienia przez przedstawicieli pokolenia Z respondenci uznali ponadto uczestnictwo w praktykach/stażach realizowanych na terenie zakładu pracy. Jak zostało to ukazane w poprzedniej części, badane firmy deklarowały swoją otwartość na przyjmowanie praktykantów i stażystów, z których następnie rekrutowały osoby chętne do pracy.

Pogłębiając powyższy wątek na temat czynników decydujących o uzyskaniu zatrudnienia należy podkreślić, że brak specjalistycznego wykształcenia nie zawsze przekreślał szansę młodego dorosłego. Mógł jednak mieć wpływ na proponowane stanowisko pracy, choć z drugiej strony pracodawcy deklarowali możliwość realizacji szkoleń stanowiskowych:

„Bez doświadczenia i po liceum ogólnokształcącym to tylko na najniższe stanowiska. I to już nie będzie u nas specjalista” [pracodawca nr 5].

„Jeżeli zatrudniamy kogoś, kogo wykształcenie nie jest związane z branżą, to ta osoba ma szkolenie stanowiskowe, związane z charakterem pracy” [pracodawca nr 2].

Co istotne, rozmówcy podkreślają istnienie jakościowej różnicy pomiędzy pracownikami posiadającymi wyższe wykształcenie i tymi, którzy go nie posiadają:

„Ukończenie studiów czegoś uczy, nie musi nauczyć konieczności umiejętności, specjalizacji w danej dziedzinie, ale uczy w ogóle kończenia rzeczy, pewnej odpowiedzialności, nawet za coś, co robię. No bo, jednak napisanie pracy, żeby skończyć studia, trzeba napisać pracę inżynierską czy magisterską, więc jakiś efekt pracy trzeba wykonać po prostu i to też czegoś według mnie uczy” [pracodawca nr 1].

„(...) osoby, które mają wykształcenie wyższe, troszkę inaczej do tematu podchodzą i mają też no taką smykałkę, żeby dążyć do rozwiązania jakiegoś problematycznego tematu czy innej kwestii. I nie rozkładają ręk i nie mówią, że nie wiedzą, tylko szukają po prostu rozwiązań na tyle, na ile są zdolne, na tyle, na ile pozwalają ich kompetencje. I starają się jakiś taki właśnie problem rozwiązywać i nie zostawiać go bez odpowiedzi” [pracodawca nr 2].

„Ta osoba, (...) która jest ambitna to ja już w pierwszym okresie byłem spokojny zostawiać ją samą i wiedziałem, że wszystko będzie grało. Ta osoba jest po wyższych studiach. Natomiast z drugiej strony ta osoba, która przerwała studia i zakończyła na jakiejś tam szkole średniej, no to trzeba gdzieś tam doglądać, pilnować i gdzieś tam niektóre rzeczy powtarzać. I to tak po prostu się opiekować, prowadzić” [pracodawca nr 2].

„Kultura osobista to ważna korzyść wykształcenia wyższego. Są nauczani, mają egzaminy, mają obowiązki i to się przekłada na pracę. Ci ludzie są przyzwyczajeni do pewnego schematu, mieli zobowiązania. Uczą się kultury, że zobowiązują się do czegoś. To ma przełożenie potem na pracę” [pracodawca nr 3].

Można zatem przyjąć tezę, że posiadanie wyższego wykształcenia jest czynnikiem różnicującym wewnątrz pokolenie Z – nie tylko ze względu na posiadaną wiedzę i sprawność w obszarze umiejętności, ale także w obszarze wykazywanych postaw. Teza ta znajduje swoje potwierdzenie w danych statystycznych. Jak ukazano w teoretycznej części ekspertyzy, posiadanie dyplomu uczelni wyższej nadal znacząco wpływa na sytuację absolwentki/absolwenta na współczesnym rynku pracy.

Kluczowe dla prowadzonych badań jakościowych było ustalenie **jak pracodawcy definiują pojęcie młodych specjalistek i specjalistów, a zatem osób do 30 r. ż. zatrudnionych na stanowiskach wymagających specjalistycznych kwalifikacji**. Badaczki chciały ustalić, **jakie to są kwalifikacje oraz, czy tak młodzi ludzie mogą się już nimi pochwalić?**

W poszukiwaniu odpowiedzi na tak sformułowane pytania badawcze uzyskano informacje ponownie specyficzne dla danych branż, które reprezentowały badane podmioty gospodarcze. Nie wszystkie z nich możemy ujawnić, gdyż groziłoby to złamaniem zasady anonimizacji badań i ułatwiłoby identyfikację naszych *case study*. Pojęcie ‘stanowiska wymagającego specjalistycznych kwalifikacji’ jest szerokie; każdy pracodawca rozumiał przez nie inne stanowisko, ale zawsze odnoszone do osób, które określa się mianem ‘specjalistki’, ‘specjalisty’, na ogół posiadających wyższe wykształcenie, np.:

„Generalnie na każde stanowisko są osobne wymagania. Inne wymagania są dla grafików, inne dla programistów, a inne dla animatorów. Inne wymagania są dla osób jeszcze bardziej wyspecjalizowanych. Stanowiska są bardzo specyficzne i na te stanowiska praktycznie niemożliwe jest, aby pracować bez doświadczenia wcześniej” [pracodawca nr 1].

„Większość naszych specjalistów pochodzi z awansu wewnętrznego” [pracodawca nr 4].

'Specjalista', zdaniem *pracodawcy nr 1*, to osoba zajmująca stanowiska specjalistyczne. W tej branży są to np. animatorzy, graficy 3D, programiści i in. Na te stanowiska są osobne, bardzo wąskie wymagania, a w ich ramach dochodzi do jeszcze większego wewnętrznego zróżnicowania. Szkoły i uczelnie nie przygotowują do takich stanowisk, stąd bardzo często zatrudnione/zatrudnieni specjalistki/ specjaliści z pokolenia Z to samouki zdobywające(y) w firmach swoje pierwsze doświadczenia. Osoby takie wymagają też inwestycji edukacyjnych ze strony pracodawców.

Nie zawsze zatem stopień, w jakim osoby z generacji Z dysponują gotowymi kwalifikacjami oczekiwanymi przez firmy na stanowisku specjalistki/specjalisty jest wysoki. Konieczne bywa podejmowanie i rozwijanie funkcji edukacyjnych, aby dostosować kwalifikacje takich osób do potrzeb stanowisk pracy. Najbardziej optymistycznie w tej kwestii wypowiedział się *pracodawca nr 2*:

„U mnie jest to pół na pół [stopień dysponowania gotowymi kwalifikacjami]. Mamy specjalistów, którzy właśnie aparaturę pomiarową mają na zajęciach praktycznych, na uczelni i też nawet podobne urządzenia, które mamy u siebie, więc to jest bardzo dobry zakres. Są taką informacją w przypadku rozwoju tutaj naszej firmy i rozwoju w kierunku badań i doposażenia działu w inne urządzenia; więc też mają taką techniczną wiedzę, co mogłoby być jakby ryzykiem potencjalnym lub co można byłoby wprowadzić wdrożyć do metodologii, żeby to działało i było sprawne, więc to też pomaga i widzę, że to ma dosyć, no bardzo duże odzwierciedlenie w tym, co potrafią i co są w stanie zaoferować” [pracodawca nr 2].

„Jeżeli chodzi o nasz wydział to znajomość metodologii, pracy laboratoryjnej, czyli posługiwania się sprzętem kontrolno-pomiarowym, jak i również opracowywanie wyników, interpretowanie takich wyników i przedstawienie ich czy to w formie graficznej, czy to w formie plików excel, żeby dalej móc zreferować albo ustalić na podstawie samych suchych danych, czy coś jest w porządku czy też nie” [pracodawca nr 2].

„Oni [pokolenie Z] ma te kwalifikacje, jak najbardziej, tylko czasami też niektóre rzeczy, może nie prostsze, ale takie oczywiste, gdzie wymaga się właśnie takiego samodzielnego do rozwiązania problemu, trzeba przedstawić im i gdzieś to tam kilka razy powtórzy, żeby to gdzieś się pojawiło i utrwaliło” [pracodawca nr 2].

Z naszych ustaleń wynika także, że pracodawcy w procesach rekrutacyjnych mają **zróżnicowany odzew zgłoszeń ze strony potencjalnych kandydatek i kandydatów na takie stanowiska**, zgłaszających się także ze **zróżnicowaną motywacją do podjęcia zatrudnienia**. O motywację tą badaczki również zapytały.

Warto przypomnieć, z części 3.1., że na pięć badanych podmiotów trzy prowadzą permanentną rekrutację specjalistek i specjalistów. Natomiast u dwóch pozostałych jest ona zależna od bieżących potrzeb organizacji:

„W razie konieczności. Jeśli jest wakat, jeśli osoba odejdzie, zwolni się, no to wówczas tworzymy zapotrzebowanie i wówczas zatrudniamy. Rekrutujemy raz na pół roku maksymalnie. Nie mamy dużej rotacji pracowników jeśli chodzi o te specjalistyczne stanowiska. Większa rotacja jest na tym wydziale produkcyjnym. Bo może oczekiwania są tam inne. Bo tak kolokwialnie powiem, że osoby pracujące, zaczynające swoją przygodę, chciałyby od razu dosyć dużo, ale nie chcą się narobić. Nie ma też takich chęci, żeby dać coś od siebie, ale dostać chcą sporo” [pracodawca nr 2].

„Jesteśmy w ciągłym procesie rekrutacji. Odzew na ogłoszenia nie jest zadowalający, ale cały czas udaje nam się zrekrutować te osoby według potrzeb biznesu. Wiemy, że są firmy, które mają wakaty na poziomie 10%. Nam zwiększyła się rotacja, no bo wiadomo, że ten kandydat, w związku z tym, że jest młody. Ale mamy 99% stanowisk obstawionych” [pracodawca nr 4].

„Permanently, cały czas, cały rok (...) W większości są to osoby do 30 roku życia, około 80% spośród wszystkich zgłaszających się, odpowiadających na ogłoszenie” [pracodawca nr 5].

W odniesieniu do motywacji, z jaką zgłaszają się kandydatki i kandydaci, to doświadczenia naszych rozmówców są zbieżne. Tzn. spotykają się oni z różnym, w tym niedojrzałym podejściem do poszukiwania pracy ze strony młodych z pokolenia Z.

Jak to już podkreślał rozmówca z case study 1:

„Najgorsze z Pokolenia Z są osoby, które nigdy wcześniej nie pracowały. Ich oczekiwania i ich wyobrażenia o pracy były totalnie odrealnione (...). Motywacją dla nich jest możliwość zdobycia doświadczenia i rozwoju po to, żeby w przyszłości pracować w miejscu dla nich idealnym, które sobie wymarzyli dzisiaj. Takie miejsce może w ogóle nie istnieć i oni najczęściej się zderzają z rzeczywistością i po czasie widzą, że to, co sobie wyobrażali, jak powinna wyglądać praca, jak oglądali urywki gdzieś tam na You Tube (a można zobaczyć mnóstwo filmów, np. dzień z życia specjalisty w Google), że taki świat nie istnieje. Oni chcą odbębnić to, żeby jak najszybciej, jak najwięcej nauczyć się od innych, żeby potem ich nic już nie obchodziło” [pracodawca nr 1].

Osoba reprezentująca case study 2 odpowiedziała następująco:

„Dosyć sporo [zgłoszeń], tak. A jeśli chodzi o to pokolenie, to większość [zgłoszeń]. Jeżeli już się zdarzy starsza osoba to, chce zmienić swoje środowisko pracy, bo jest zmęczona, ma dosyć. A te ZETKI... nie zawsze... ale zdarza się tak..., że po prostu tych ofert rzucą wszędzie. Po prostu wyskakuje im oferta i może z automatu... pracuj.pl, czy nie wiem, jaki tam portal... i wysyła zaproszenie do oferenta. Tak działa, może nieświadomie. Bo też nieraz zdarzyła się taka sytuacja, że dzwoniąc do kandydata, w ogóle nie wiedział co to za firma, skąd Pan dzwoni, co Pan chce. No więc tak to może wyglądać” [pracodawca nr 2].

„Motywacje to chęć... może nie usamodzielnienie się, bo nie są samodzielni, ale pokazania światu, że zarabiam. Niestety. Brzydko to zabrzmie (...). Czyli ta osoba, która faktycznie dąży do samodoskonalenia i ona się usamodzielnia, bo i mieszkanie, i ślub. Więc to idzie takim... może nie normlanym... ale takim fajny torem. Natomiast ta druga chce po prostu mieć te pieniążki. Móc sobie pozwolić na wyjazdy, takie imprezki itp. itd. I to wystarczy. I czy mieszka u rodziców, czy na wynajem to już nieważne” [pracodawca nr 2].

Analizowane case study 2 ujawniło często pojawiające się wśród najmłodszych kandydatek i kandydatów do pracy **nieodpowiedzialne podejście do procesu rekrutacji**:

„Większość osób też do samej jakby rekrutacji podchodziła niedojrzale. Taki przykład: umawialiśmy się na spotkanie i nie było informacji zwrotnej, że osoby nie będzie. My oczekiwaliśmy, natomiast osoba po prostu się nie pojawiała. I też takie...może nie lekkomyślne, ale... takie poczucie, że jak nie to, to coś innego po prostu; i to jest takie trochę bolące, bo jeżeli zaczynamy jakąś tam przygodę z pracą, to jednak musi to być jakoś poważnie” [pracodawca nr 2].

„Warunki umowy... też nie wiem czy nie mają świadomości, czy boją się zapytać, ale przedstawiona jakaś tam przez nas oferta jest często tak akceptowana i dopiero potem mam wrażenie, że w domu sobie w Google sprawdzają albo zapytają kogoś i przemyślą temat. I albo napisze smsa to będzie super; jak nie, no to wtedy dowiadujemy się po jakimś czasie, że jest niezdecydowana i nie chce nawiązać współpracy. I nie ma takich pytań właśnie konkretnych związanych, jakby z przyszłością, zapewnieniem sobie takiego właśnie minimum, które jest w kodeksie pracy” [pracodawca nr 2].

„Na początku motywacje są zawsze wysokie. Tak przynajmniej to odczuwam. W takim sensie, że chce podjąć tą pracę, chce spróbować czegoś nowego, ale nie na jakimś takim super wysokim poziomie, żeby nie odbierać tego w ten sposób, że chce się pokazać, chce awansować, chce zdobyć szczyt jakiejś swojej kariery. Motywacją tych pierwszych dni i pierwszych miesięcy okresu pracy jest bardziej taki, że no chcę rozpocząć pracę i chcę być w tym dobra i tyle wystarczy. Tak mi się wydaje. Potem, jak już przychodzi zderzenie z rzeczywistością no to może sobie uświadomią, że może coś powinnam zmienić? Powinienem. Taka refleksja, w moim odczuciu, że nie jest to, czego się oczekiwało albo czego się spodziewali po tym konkretnym stanowisku. Mimo tego, że ta rozmowa była i że no teoretycznie sprawdzili sobie na jaką ofertę składają swoje CV. Nie do końca potem jest ta świadomość i gdzieś tam się rozmywa i zmiana jest właśnie tego bieguną. I też często ludzie potrafią się szybko poddać. Nie wiem czemu, ale ci młodzi potrafią się dużo szybciej poddać, nie walczą i potem też nawet, jeżeli jest jakaś próba rozmowy, zatrzymania, przekonania, że możemy coś z tym zrobić, to jednak nie. Bo nie” [pracodawca nr 2].

Badaczki dopytują o przerywanie procesu rekrutacji przez pokolenie Z:

„Tak. My dzwoniemy, pytamy się, czy jest dalej zainteresowana, bo chcemy drugi etap kontynuować. I często jest tak, że jednak nie było jakieś tam szereg rzeczy, które w moim odczuciu są takim błahym tłumaczeniem, gdzie nie ma związku z tym, co się działo na rozmowie kwalifikacyjnej” [pracodawca nr 2].

Interesujące wydają się zwłaszcza opinie związane z niesamodzielną młodych i pojawianiem się na rozmowach rekrutacyjnych z rodzicami, a także **łączące motywację do zatrudnienia jako współwarunkowaną pozostawaniem w domu rodzinnym**, np.:

„Znaczą pierwsze co to jest kasa [jako motywacja do pracy], ale taka kasa, żeby on wiedział już w ogłoszeniu, ile dostanie. I potem, jak przyjdzie do pracy, żeby było wszystko takie czyste i jasne, jeżeli chodzi o ten aspekt finansowy. Druga sprawa to ja myślę, że to zależy, czy oni usamodzielniają się i są na swoim, czy oni mieszkają z rodzicami. Jak on mieszka z rodzicami, to dla niego jest jedynie ważne, żeby on miał fajnego smartfona, fajne buty. To dla niego to jest wystarczające, bo jego mama zapewni mu to, że ma swój pokój, będzie mu zapewniać wyżywienie. Jeżeli ktoś się usamodzielnia i sam mieszka, no to tutaj albo ma kredyt, albo musi opłacić, no to tutaj jest to dla niego to ultra ważne” [pracodawca nr 5].

Na istotne aspekty dotyczące motywacji najmłodszych specjalistek i specjalistów zwrócił uwagę również pracodawca nr 4:

„Nie przyjmujemy wszystkich. Nieraz widać, że zatrudnienie danej osoby byłoby ze szkodą dla biznesu. Np. jak mamusia dzwoni i umawia synka, to wiadomo. Np. jak nie przyjdzie, bo niby coś mu wypadło, bo deszcz pada. Jeśli widzimy, że to nie jest kandydat, który będzie pracował na dwie zmiany, od 6 rano. My mówimy jasny komunikat z godzinami pracy i widzimy po reakcji, czy to jest ktoś, kto z nami zostanie. Niektórzy pytają: a nie można inaczej? Od ósmej?” [pracodawca nr 4].

„To są osoby wychowane w innych warunkach. Dzieci wychowane przez pokolenie, które się dorobiło, które nie miało niczego i za wszelką cenę starało się temu nowemu pokoleniu zabezpieczyć byt na lepszym poziomie, niż miało same. I była tendencja, żeby to moje dziecko miało wszystko, żeby nie było gorsze. Oni też mieli inną możliwość rozwoju, bo mieli mnóstwo ścieżek otwartych. Jak tylko chcieli to się rozwijali. Mówi się, że oni są roszczeniowi. Oni są bardzo roszczeniowi, ale też bardziej świadomi tego, jaka jest ich wartość, jakie mają możliwości. Trochę to... nie nazwałabym tego winą, ale sytuacja starszych pokoleń sprawiła, że młodszy zostali wychowani w dużo lepszych warunkach i oczekują od życia więcej, niż my oczekiwaliśmy” [pracodawca nr 4].

W nawiązaniu do wątku związanego z opisanym w teoretycznej części ekspertyzy faktem, że część ‘Zetek’ mieszka z rodzicami i pozostaje na ich utrzymaniu warto dodać, że przykładowo pracodawca nr 1 dzieli specjalistki i specjalistów z pokolenia Z na dwie wewnętrzne grupy:

1. urodzonych przed 2000 r., to taka grupa między Y a Z, są to osoby ok. 24/25-30 lat, najczęściej po studiach, niemieszkające z rodzicami, w związkach partnerskich, utrzymujące się same, stąd czynnik materialny jest ważny jako dominujący element motywacji do zatrudnienia się,

2. urodzonych po 2000 r., czyli osoby 18-23 lata, mieszkające z rodzicami i często jeszcze przez nich utrzymywane, stąd pieniądze nie mają jeszcze takiego znaczenia, albo nie ma pomysłu na co je wydać/nie ma potrzeb wyższego rzędu. W tej grupie poziom motywacji do pracy jest niższy niż w grupie pierwszej; sami nie wiedzą po co pracują i czemu akurat w danym miejscu.

Jak się okazuje, sytuacja osobista/rodzinna ma wpływ nie tylko na motywację do zatrudnienia, ale może być także jedną z ważniejszych **przyczyn bierności zawodowej**:

„U niektórych osób, które do nas przychodziły, było czuć, że one same nie wiedzą, po co tu pracują w ogóle. Czasami to było po prostu tak czuć, że one nie musiałyby tu pracować. I w sumie nawet trochę nie chcą. Mają niby dzięki pracy jakieś dodatkowe pieniądze, ale oni nawet często nie wiedzą, co z tymi pieniędzmi zrobić później. Mieszkają z tymi rodzicami to nic nie potrzebują. No to jest takie podejście. Takie przedłużenie tego okresu dziecięcego. Mi się wydaje, że tę bierność zawodową może powodować to, że oni nie muszą pracować. Bo sytuacja ich do tego nie zmusza. Nie mają takich potrzeb finansowych wyższego rzędu. Oczywiście też trzeba podkreślić i najchętniej to bym podkreślał co chwilę, że nie wszyscy tak postępują. U nas wszyscy zatrudnieni aktualnie w studiu mają poukładane w głowie, są super. Ale o tym, czy to będą super osoby-pracownicy, czy też będą z nimi kłopoty, musiałem przekonać się na własnej skórze” [pracodawca nr 1].

Stąd także pracodawca ten dzieli specjalistki i specjalistów z pokolenia Z nie tylko na te dwie przytoczone powyżej grupy, ale i na:

1. Biernych ('kanapowców').
2. Bardzo ambitnych.

Podobne zdanie zadeklarowały pozostałe badane organizacje:

„Pytanie, jaka grupa z tych osób ma majątnych rodziców. Przykro, że to mówię, ale fakt, (...), że osoby, które mają zapewniony byt no, nie przejmują się tym, czy pójdzie do pracy. No mama zapłaci, tak. A osoby wręcz z drugiego bieguna, gdzie tych pieniędzy nie ma, no muszą postarać się usamodzielnąć i są zmuszeni do podjęcia takich kroków, żeby po prostu było łatwiej. To może mieć jakieś tam odzwierciedlenie w tym wszystkim i też wydaje mi się, że skoro jest wszystko na tacy podane to okej - niech ktoś za mnie coś wymyśli. Jak będzie sytuacja kryzysowa, wtedy się pomartwimy. Samo wykształcenie nie ma znaczenia przy bierności, bo można wyszkolić małą latać, na rowerku jeździć, ale co ona z tym robi za przeproszeniem to już inna sprawa” [pracodawca nr 2].

„Oni dostają, dzięki pracy pokolenia wcześniejszego. Mają łatwiej. Pułap startu jest już zupełnie inny” [pracodawca nr 3].

„U 'Z' to nie jest ta sama motywacja, jak u starszych pokoleń. To pokolenie wychowane przez generację, która nie miała niczego i stara się im zabezpieczyć byt, stworzyć możliwości rozwoju, których sama nie miała w takim zasięgu, jak to jest dziś” [pracodawca nr 4].

„Pokutuje wychowanie ‘podawania wszystkiego na tacy’ i ta bierność jest tego skutkiem”
[pracodawca nr 4].

Jednym ze zjawisk opisywanych w literaturze przedmiotu oraz widocznym statystycznie jest właśnie bierność zawodowa młodych osób. Warto pamiętać, że możliwym wyjaśnieniem tego stanu rzeczy mogą być ustalenia powzięte powyżej – młody człowiek, pozbawiony poczucia osobistej kompetencji zawodowej, nie będzie skory do podjęcia aktywności zawodowej. Z drugiej strony, brak aktywności może stanowić nieświadomiony bądź świadomy mechanizm obronny pokolenia Z, nie zgadzającego się na zasady panujące w świecie pracy, ustalone przez starsze generacje. Fakt rezygnacji z aktywności zawodowej bądź odraczanie momentu jej rozpoczęcia uznać należy za zjawisko niepokojące zarówno w perspektywie jednostkowej, jak i w odniesieniu do przestrzeni społecznej i gospodarczej, czego dowodzą m.in. dane statystyczne dotyczące tzw. NEET (ang. not in employment, education or training). Zjawisko to oraz jego realne następstwa autorki opisywały szerzej w odrębnej publikacji¹⁷⁰. Dane uzyskane w oparciu o realizację niniejszego projektu utwierdziły badaczki w poczuciu, że zjawisko pozostaje aktualne.

Można zatem sformułować tezę, że ‘Zetkom’ towarzyszą różne motywy determinujące poszukiwanie pracy. Kwestie finansowe są ważne, ale nie dla wszystkich kandydatek i kandydatów mają one największe znaczenie, na co wpływ ma pozostawanie w domu rodzinnym. W innej sytuacji są już osoby nie mieszkające z rodzicami i utrzymujące się same. Większą motywacją wśród przedstawioelek i przedstawioeli tego pokolenia wydaje się natomiast nabywanie doświadczeń i szeroko pojęty rozwój, który w j-angielskim określanly jest słowem ‘development’. Określenie to często pojawiało się w trakcie badań we wskazanych podmiotach gospodarczych.

Kontynuując prezentację uzyskanych wyników badania należy przejść do kolejnych kluczowych wątków, a mianowicie do **utrzymania zatrudnienia przez osoby z generacji Z pracujące na stanowiskach wymagających specjalistycznych kwalifikacji**.

¹⁷⁰ E. Krause, K. Ludwikowska, R. Tomaszewska, *Generacja NEET. Obraz własny. Doświadczenia pracodawców i instytucji rynku pracy*, Wyd. UKW, Bydgoszcz, 2019.

W ramach przeprowadzonego *case study 1* ustalono, że średni staż pracy młodych z pokolenia Z jako specjalistki i specjalistów w tej firmie obejmuje czas około 6 miesięcy. Z doświadczeń tego podmiotu wynika, że takie osoby przychodzą do pracy w prywatnym celu, aby z założenia rozwinąć swoje umiejętności, a potem pójść dalej w poszukiwaniu idealnego miejsca pracy. W zbiorowości 'Z' funkcjonuje też praktyka częstego 'ściągnięcia' siebie nawzajem do zarekomendowanej przez innego specjalistę firmy:

„Stabilizacja nie jest w ogóle dla nich motywacją. Są bardzo gotowi na zmiany, nawet chcą tych zmian i dla nich nawet jest fajnie, że oni sobie chwilę tylko tutaj pracują, a potem pójdą gdzieś indziej. Myślą sobie: może jak będę miał 30 lat to w końcu wybiorę tę firmę, z którą będę chciał się związać na dłużej. I dlatego ci pracownicy po 30-tce są tak atrakcyjni na rynku pracy, bo są stabilni”[pracodawca nr 1].

W odpowiedzi na pytanie, czy zdarzają się sytuacje, że to pracodawca wypowiada umowę o pracę, a jeśli tak, to z jakiej przyczyny, *pracodawca nr 1* powiedział, że:

„Nie, to bardzo rzadko. Najczęściej dlatego, że kończą się zadania wraz z cyklem życia projektu. Zdarzały się też osoby nieuczciwe, które równolegle pracowały u konkurencji; były zatrudnione na kilka umów jednocześnie” [pracodawca nr 1].

„Zjawisko job-hoppingu można natomiast zmniejszać atrakcyjnością pracodawcy” [pracodawca nr 1].

Kolejny podmiot – *case study 2* – również doświadcza sytuacji związanych z job hoppingiem, choć rzadziej na stanowiskach specjalistycznych w przeciwieństwie do stanowisk na dziale produkcji. Najdłużej pracująca 'Zetka' nie przekroczyła okresu 3 lat.

Wypowiedzenie pracy takiej osobie zdarza się równie rzadko:

„Jestem na wydziale, gdzie mamy dość świeży team; musieliśmy odświeżyć i gdzieś tam powiększyć, więc najdłużej pracująca ZETKA to trzy lata. To nie jest jakiś długi okres. Natomiast jest na tyle ambitna, że czujemy, że chce się rozwijać i mam nadzieję, że zostanie. I czuję też, że jest ta chęć samodoskonalenia i rozwoju. To jest pocieszające, bo widzimy sens tego zatrudnienia. Wytworzyła się taka więź pracownik-pracodawca” [pracodawca nr 2].

„Jedną też mieliśmy taką osobę, tutaj na Wydziale. Tutaj też odeszła z tego względu, że oczekiwała więcej, niż byliśmy w stanie zaproponować, była ambitną osobą. Może brzydko to zabrzmieć, ale cieszę się, że odeszła, bo wiem, że wtedy będzie rozwijała się w takim kierunku, jaki sobie zaplanowała i to jest dla mnie jakby na plus, bo nie będzie w tych blokach startowych, a będzie trochę dalej. I to dla niej było takim motorem do zmian. W moim przypadku. Natomiast pozostałe osoby, tak jak wspomnieliśmy wcześniej, po prostu stwierdziły, że jednak to nie to, bo za ciężko, bo jednak fizycznie nie dadzą rady, albo dojazdy. Takie tłumaczenia: 'widzi mi się', 'po prostu się odwidziało' ” [pracodawca nr 2].

Podobnie sprawa utrzymania zatrudnienia przez specjalistki i specjalistów do 30 r.ż. wygląda w świetle informacji z *case study 3*:

„3 lata średnio w organizacji. My, jako pracodawcy, bardzo wstuchujemy się w naszych pracowników. I staramy się schodzić z naszych oczekiwań, by tworzyć komfortowe miejsce pracy – żeby tu się chciało pracować. Odpuszczamy pewne rzeczy i jesteśmy coraz bardziej elastyczni. Często dostosujemy się do potrzeb rynku, ale to nie jest tylko dla Z, to jest dla wszystkich” [pracodawca nr 3].

„Są takie sytuacje, ale to są pojedyncze przypadki. Dajemy dużo drugich, trzecich i czwartych szans. Trzeba się bardzo postarać, żeby być zwolnionym” [pracodawca nr 3].

Organizacja nr 4 również boryka się z problemem zatrzymania specjalistek i specjalistów z pokolenia Z na dłuższy okres czasu niż kilka czy kilkanaście miesięcy. Średni staż pracy w tej firmie to okres od 6 miesięcy do 1,5 roku. Podmiot ten jest świadomy, tak jak pozostałe przytoczone powyżej, że młodzi często zmieniają miejsce pracy:

„Tak, pokolenie Z bardzo szybko rezygnuje. Nieraz jest tak, że przychodzi na szkolenie wstępne i rezygnuje. Dopiero co przeszedł rekrutację, a na szkoleniu komunikuje jasno, że mu się to jednak nie podoba, że on nie będzie pracował” [pracodawca nr 4].

„Wynagrodzenie jest dla nich ważne. Nie są uwięzani kredytami. Bezrobocia praktycznie nie ma, więc jak jest okazja to ‘HOP’ to przeskakują do innego pracodawcy” [pracodawca nr 4].

„W związku z tym, że to bezrobocie jest tak niskie i że ta Zetka wchodzi z hukiem na rynek, więc te rotacje będą naturalnie wyższe” [pracodawca nr 4].

W opinii *pracodawcy nr 4* część ‘Zetek’ odchodzi i jest to zjawisko, które nie występuje w takim natężeniu wśród generacji Y i generacji X. Przyczyn odejścia jest wiele, np. ‘Przestało mi się podobać; ‘Mam okazję do zmiany pracy’, zwłaszcza gdy inna firma oferuje wyższe wynagrodzenie; ‘Brak poczucia sensu’; ‘Przyczyny osobiste’; ‘Brak możliwości rozwoju’.

Jak zwraca uwagę *pracodawca nr 4* przyczynami odejścia stają się w ostatnim czasie problemy zdrowotne, które zdarzają się coraz częściej, o wiele częściej niż u starszych pokoleń, ale chodzi tutaj konkretnie o zdrowie psychiczne – co jest nowym zjawiskiem, z którym firma nie miała do czynienia w takim nasileniu nigdy wcześniej.

Ciekawym powodem odejść jest ponadto sytuacja, że ‘Zetki’ nie mogą korzystać ze swoich telefonów komórkowych na niektórych specjalistycznych stanowiskach pracy. Do telefonu mogą zajrzeć np. wyłącznie w wyznaczonej przerwie. Jak się okazuje dla młodych

osób jest to poważny problem, a nawet przyczyna ewentualnego odejścia. Musimy jednak tutaj zaznaczyć, że chodzi o nadmierne użytkowanie smartfonów. Zdaniem badanych uzależnienie od telefonu jest widoczne na pierwszy rzut oka, tzn. 'Zetka jak tylko może, to od razu łapie za telefon'. Na przykład:

„U nas pracuje się bez komórek. U nas wszystkie sprzęty elektroniczne zostawia się w szatni, a to jest pokolenie, które jest związane z tą komórką. To jego trzecia ręka. I bywa tak, że ta komórka to jest powód tego wczesnego odejścia” [pracodawca nr 4].

Analizowane case study 4, podobnie jak wcześniej opisane przypadki, niezwykle rzadko wypowiada umowę o pracę. Do takich sytuacji dochodzi w przypadku naprawdę niskiej efektywności pracownika i braku jakiegokolwiek zaangażowania:

„Oni sami się najczęściej zwalniają. Robimy wywiad na wyjściu i najczęściej wskazywaną przyczyną są powody osobiste. Brak poczucia sensu w tym, co robią, nie wiedzą, czy to jest ich droga. To są bardzo młodzi ludzie, więc szukają sensu w życiu. Powodem są także problemy zdrowotne, często mentalne, czego nie było w starszych pokoleniach. To jest pokolenie bardzo otwarte, jeśli chodzi o komunikację. I on mówi otwarcie, że on jest w terapii i on nie będzie się tutaj spalał. To jest takie nowe zjawisko, od kilku lat. To nie jest pokolenie, które będzie się spalać, pracować całym sobą, aby zaspokoić potrzeby supervizora. Szybciutko się poddają” [pracodawca nr 4].

Co interesujące, ostatni badany – *pracodawca nr 5* – zadeklarował, że organizacji udaje się 'mieć pod kontrolą' zjawisko job hoppingu. Przydatne okazały się wewnętrzne badania satysfakcji na poszczególnych stanowiskach pracy; rozmowy prowadzone przez przełożonych, a także wyznaczenie zasad korzystania z telefonów komórkowych:

„Widzimy to zjawisko, ale u tych niższych kadr, a ci specjaliści już raczej z nami zostają (...). W pewnym momencie zrobiliśmy różne badania i ankiety z tymi młodymi, że na zasadzie: czego im brakuje. Najpierw co 2 tygodnie, potem co miesiąc. Przełożony z nim siadał i pytał: czy masz wszystkie narzędzia, czy wszystko jest ok, czego ci brakuje, czy my dobrze się z tobą komunikujemy. Zbieraliśmy te dane, żeby uniknąć w tej sytuacji, że oni wychodzili i my nie wiedzieliśmy czemu, bo my mamy też taką metodologię robienia exitów, na koniec, jak się rozstajemy z osobą z inicjatywy tej osoby: jakie przyczyny. A pokolenie Z, Zetki w ogóle się nie odzywały, na zasadzie wychodziły, zostawiły szafkę i one nie odbierały telefonów i nie wracały. Więc my chcieliśmy wyjść im naprzeciw i te dane sukcesywnie zbierać. Żeby było wiadomo, czego im brakuje” [pracodawca nr 5].

„Zetki się zwalniają, bo jest im za ciężko. Ale my nie mamy pracy fizycznej, więc dopytywaliśmy. I okazywało się, że ich zdaniem jest za dużo rzeczy, za dużo on musi robić, niektórych rzeczy nie rozumiał. Miał wyobrażenie, że jak on skończy pewne rzeczy to będzie mógł skrolować facebooka. U nas telefon może, ale w wyznaczonym miejscu. Wprowadziliśmy 4 lata temu zasadę: możesz odebrać telefon, ale tylko w miejscu wyznaczonym. Dla twojego dobra. To zasady BHP. A on nie. Zrobił i gdzieś się schował za maszyną, filmy oglądali - na nocce to był standard” [pracodawca nr 5].

I w tym opisywanym przypadku zwolnienia zdarzały się sporadycznie, ich przyczyny nie różniły się od przyczyn wręczania wypowiedzeń pracownikom z pokoleń Y, X i Baby Boomers. Np.: porzucenie pracy; niezdanie koniecznych egzaminów, brak opanowania wiedzy podstawowej do wykonywania pracy na danym stanowisku; brak jakiegokolwiek zaangażowania. Jak podkreślała nasza rozmówczyni z *case study 5* nie tylko specjalistki i specjaliści, ale wszyscy zatrudnieni w firmie, otrzymują wiele szans i ‘trzeba się postarać, aby zostać zwolnionym’:

„Naprawdę my bardzo długo staramy się dawać szansę. Jeśli ktoś jest zwalniany z naszej inicjatywy to już naprawdę musi „naodwalać”, nawywijać, żebyśmy my się chcieli z nim pożegnać. Najczęściej to jest porzucenie pracy, więc to nawet ostatecznie nie jest nasza inicjatywa. My zwalniamy, bo mamy okres wdrożenia (6 miesięcy w przypadku totalnego świeżaka). No i mija 6 miesięcy a on nie zdaje wewnętrznych egzaminów, nie przyswaja informacji, nie jest w stanie zrobić podstawowych operacji. My to określamy jako brak zaangażowania, tzn. robi co musi i schowa się, żeby korzystać z komórki. I on nie przyjdzie i nie zapyta się, czy coś trzeba zrobić. Wszyscy przełożeni określają to jako brak zaangażowania. My raczej nie przedłużamy umów. Żebyśmy my wypowiedzieli umowę to się zdarza sporadycznie. My raczej walczymy do ostatniego momentu” [pracodawca nr 5].

W tym miejscu dodać można wypowiedź z *case study 3*, która obrazuje sposób myślenia pokolenia Z o miejscu pracy i może być przydatna dla pracodawców, którzy zapoznają się z niniejszą ekspertyzą:

„Pokolenie Z nie wiąże się z pracodawcą, ale bardziej z grupą. Relacja jest kluczem do tego, by pracownik z pokolenia Z chciał z nami zostać na dłużej. I jak ta relacja jest niewypracowana przez managera albo ten aspekt jest bagatelizowany, to ludzie będą odchodzić. Zwłaszcza, gdy proponujemy pracę zdalną, to tę relację trzeba zbudować inaczej. Pytanie jest jak? Mamy na to wiele propozycji, ale to trzeba się otworzyć na to” [pracodawca nr 3].

W kontekście powyższego warto zauważyć, co jest spójne z analizami przedstawionymi w teoretycznej części ekspertyzy, że na współczesnym rynku pracy mamy do czynienia ze zmianą aktywności poszczególnych jego aktorów – to pracodawca musi podjąć wysiłki, aby pozyskać i utrzymać najmłodszego pracownika! Stwierdzenie to stanowi inspirację do pochylenia się przez pracodawców nad zagadnieniem zatrzymywania specjalistek i specjalistów do 30 r.ż. na możliwie najdłuższy czas. Jednym ze skutecznych narzędzi służących realizacji tego celu jest zapraszanie pracowników do otwartego komunikowania swoich potrzeb:

„Mamy zdefiniowane wartości firmy oraz wartości zespołu. Pytamy Z o wartości, które są ważne dla nich z perspektywy ich życia, żeby na koniec to jakoś zderzyć ze sobą, czy jesteśmy w tym samym punkcie, czy mamy takie same wartości z firmą. Musi być ten proces utożsamienia z firmą, żeby sobie odpowiedzieć na pytanie, czy te wartości prezentowane przez firmę są też moimi, czy ja się z nimi utożsamiam, czy ja w to wchodzę. Komunikowanie wartości jest częścią transparentnej komunikacji. I jest to ważne, bo to firma ustala sobie wartości. Ale poziomy zarządzania schodzą do zwykłego pracownika”
[pracodawca nr 3].

„My tym młodym, którzy przychodzą, robimy takie otwarcie. I mówimy im: słuchajcie, my chcemy się dostosować. Mówcie nam, jeśli coś jest nie tak. Bo może to miejsce nie jest aktualnie idealnie dostosowane do Was, ale jesteśmy otwarci – mówcie nam, jeśli coś wam przeszkadza. Nie mówimy im, że to od razu zmienimy, ale na pewno zastanowimy się, czy coś jesteśmy w stanie z tym zrobić” [pracodawca nr 5].

Co ciekawe wszyscy badani pracodawcy wydają się ‘pogodzeni’ z faktem częstej zmiany pracy wśród ‘Zetek’ i wręcz przyzwyczajeni do prezentowanej przez młodych niecierpliwości. Przytaczają też liczne historie o ich odejściu z organizacji. Opierając się na wynikach uzyskanych w toku dociekań empirycznych uznać zatem należy, że cechą konstytutywną rzeczywistości, w której funkcjonują współcześni pracodawcy są doświadczane przez nich trudności w realnym pozyskaniu nowych pracowników. Respondenci opowiadali o permanentnie prowadzonej przez nich rekrutacji oraz utrzymujących się wakatach. Pracodawcy w sposób jednoznaczny podkreślają, że zwalnianie pracowników jest sytuacją niezwykle rzadką. Częściej to młodzi pracownicy odchodzą bądź po prostu porzucają stanowisko pracy.

W tej części prezentowanego opracowania, podczas analizy czynników decydujących o uzyskaniu zatrudnienia oraz jego utrzymaniu przez specjalistki i specjalistów z pokolenia Z, pojawiły się jeszcze dwa ważne wątki badawcze. Pierwszym z nich jest zagadnienie, **czy osoby zatrudnione na stanowiskach specjalistek i specjalistów pracują w swoich zawodach wyuczonych?** To ważna kwestia problemowa. Z dotychczasowych doniesień wynika, że przedstawiciele tego pokolenia, po ukończeniu edukacji niechętnie podejmują pracę w wyuczonym zawodzie. Drugie zagadnienie dotyczy sytuacji, **w jakim stopniu pracodawcy przejmują/podejmują funkcje edukacyjne, a także czy takie osoby są chętne do dalszej nauki?**

W nawiązaniu do pytania, czy zatrudnione/zatrudnieni w firmach specjalistki/specjaliści do 30 r.ż. pracują w swoich zawodach wyuczonych ustalono, że 'Zetki' częściej niż starsi poprzednicy podejmują prace w zawodach, które nie są ich zawodami wyuczonymi. W tej sytuacji firmy są zmuszone przygotowywać edukacyjnie/przeszkolić nowo przyjęte osoby. Zdaniem badanych pracodawców w organizacjach bardzo brakuje takich 'Zetek', które przyszłyby do pracy w zawodzie wyuczonym. Obserwuje się niechęć osób młodych do ich wykonywania. 'Zetki' kończąc edukację nie planują i nie chcą pracować w zawodach wyuczonych. Marzy im się praca za granicą, zawód youtubera bądź inne e-zawody, związane szczególnie z social mediami. Dziś na rynku pracy mamy sytuację, gdy pracownikiem zaczyna być częściej ktoś, kto nie zatrudnia się w swoim wyuczonym zawodzie. Dodać natomiast trzeba, że sam rynek pracy prędzej czy później weryfikuje marzenia zawodowe i zbyt wysokie aspiracje, nieadekwatne często do możliwości i potencjału danej osoby, i wówczas zdarza się, że 'Zetki' decydują się podjąć zatrudnienie w zawodach, do wykonywania których przygotowywały się przez kilka lat nauki szkolnej i/lub akademickiej:

„Istnieje takie prawdopodobieństwo [że zatrudniają się w zawodach niewyuczonych], ale w mniejszym stopniu, jeżeli chodzi tutaj o nasz wydział. Powiedziałbym, że 50/50, bo część osób z tego pokolenia, to w ogóle inny kierunek studiów niż ta branża. Jakaś kryminalistyka, czy coś takiego. W ogóle niezwiązane z tym zawodem. Albo taka historia, lingwistyka i te sprawy - więc to nie to. I tak, wtedy widzę tę różnicę” [pracodawca nr 2].

„Oni deklaratorywnie nie chcą, ale potem życie to weryfikuje. I potem oni do tych zawodów z wykształcenia wracają. Na przykład z klasy 25 ślusarzy, tylko dwóch zgłasza się i mówi, że chce pracować w tym zawodzie. Wracają, bo mają jakiś fach w ręku. Co on miałby robić? Jak już się zatapie, jako ślusarz, to przekonuje się, że pracodawca go wchłonie i o niego dba” [pracodawca nr 5].

Rozwijając drugie zagadnienie problemowe wskazać trzeba, że coraz częściej to **pracodawcy przejmują odpowiedzialność za edukację pracowników**, w tym przypadku specjalistek i specjalistów. Jest to konieczne, gdyż ich zdaniem szeroko rozumiany krajowy system edukacji nie przygotowuje absolwentek i absolwentów, których wiedza i umiejętności odpowiadałyby na potrzeb organizacji oraz branż, jakie one reprezentują:

„Uczelnie nie przygotowują absolutnie do tak wyspecjalizowanych stanowisk. Na przykład - z tego, co ja zaobserwowałem, bardzo mało jest na rynku dobrych animatorów 3D, ponieważ żadna uczelnia nie uczy tego. Nie ma nawet przedmiotów, a jest to może przez chwilę, a żeby zostać dobrym animatorem 3D to przez 5 lat trzeba było po prostu się tym

zajmować. W zasadzie mógłby istnieć kierunek studiów tylko i wyłącznie poświęcony animacji” [pracodawca nr 1].

„Tak, szkolimy. Szkolimy bardzo dużo” [pracodawca nr 3].

„Fajnie byłoby mieć specjalistów, np. elektroników. No, ale nie oszukujmy się: rynek jest, jaki jest. Nie daje nam pracowników. Więc my swoimi zasobami uczymy” [pracodawca nr 4].

To jest sytuacja, która ma miejsce we wszystkich *case study*.

Badaczki dopytywały, czy w regionie są takie szkoły lub uczelnie, które kształcą zgodnie z potrzebami pracodawców i czy firmy są zadowolone z pracy absolwentek/absolwentów takich placówek. Tylko *pracodawcy nr 2 i nr 4* wypowiedzieli się pochlebnie:

„Tak, taką wiedzę mają, gdzie po prostu no widzimy, że faktycznie przedstawiają ten zakres, który jest wymagany i to co są w stanie z siebie dać, to też jakby przewidzieć, jakby różne czynniki, które wpływają na same metodologie, na sam przebieg badania. I czynnie brać udział w aktualizowaniu niektórych rzeczy, które gdzieś są od lat prowadzone. Bardziej szkoła wyższa, niż technikum czy szkoła branżowa” [pracodawca nr 2].

„Tak, są tacy absolwenci tych właśnie szkół, na przykład z Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego. Po takich właśnie kierunkowych studiach jak najbardziej tak - tutaj jakby to przynosi efekt i to jest też jakby odzwierciedlenie w rzeczywistych kompetencjach” [pracodawca nr 2].

„Dla nas współpraca ze szkołami to symbioza” [pracodawca nr 2].

Natomiast pozostałe badane podmioty formułowały wypowiedzi akcentujące, że w ich poczuciu szkolnictwo w Polsce nie pomaga zabezpieczyć potrzeb firm funkcjonujących w gospodarce; nie kształci na potrzeby zawodów, które są w firmach pożądane; a szczególnie zaniedbana edukacji techniczna powoduje problemy – pracodawcy nie otrzymują takiej absolwentki/takiego absolwenta, jakich potrzebują.

W związku z powyższym organizacje nie mają wyjścia i przejmują funkcję edukacyjną/podejmują ją i szkołę w zasadzie wyłącznie wewnętrznie. Działania edukacyjne są obarczone dużym ryzykiem w związku z problemami utrzymania zatrudnienia, szczególnie przez generację Z, ale pracodawcy liczą się z nim i biorą to ryzyko pod uwagę w prowadzonej polityce HR.

I tak: *pracodawca nr 1* pokrywa koszt edukacji na stanowisko specjalistki/specjalisty. Taka jej forma w postaci szkolenia to koszt ok. 5 tys. zł na osobę. Od tego rozmówcy badaczki otrzymały ważną informację na temat podejścia 'Zetek' do umów lojalnościowych. Pracodawca ten nie proponuje tego rozwiązania, gdyż wie, że najmłodszy pracownicy odrzuca je i nie wyrażają zgody na proponowaną im aktywność zawodową. Taki aneks do umowy o pracę wiązałby się bowiem z ich dodatkową odpowiedzialnością:

„Szkolę ich. I ja za to płacę. I oni bardzo chętnie z tego korzystają. U mnie nie ma umów lojalnościowych, bo nie wiem, czy ktokolwiek z pokolenia Z by taką umowę podpisał. To pokazuje ich podejście - jeśli miałyby być na nich jakaś odpowiedzialność, że kończą pracę, a ciąży na nich szkolenie np. za 5 tysięcy złotych. Takie głosy mnie doszły, że oni wolą nie pójść na szkolenie, niż podpisać umowę lojalnościową. „Jeżeli mam się z tobą, pracodawco, uwiązać, mimo, że się tu rozwinę, to nie chcę, bo boję się, że przestanie mi coś pasować, a będę musiał tu zostać. A nie będę chciał” [pracodawca nr 1].

Pracodawca nr 4 reprezentuje podobne podejście, a średni koszt przygotowania kandydatki/kandydata do pracy to 4 tys. zł:

„Przyuczamy na swój koszt. I nie podpisujemy umów lojalnościowych. To jest pokolenie, które na takie umowy by się nie zgodziło. My po prostu podejmujemy ryzyko” [pracodawca nr 4].

Pracodawca nr 2 także oferuje szkolenia stanowiskowe i finansuje edukację, ale tylko tym zrekrutowanym specjalistkom i specjalistom, które/którzy chcą się uczyć, a firma widzi w nich potencjał. Droższe szkolenia wiążą się z podpisaniem umowy lojalnościowej i są oferowane wyłącznie tym pracownikom, którzy mają już dłuższy staż pracy, a których firma postrzega jako cennych:

„Jeżeli zatrudnimy kogoś, kogo wykształcenie nie jest związane z branżą, to ta osoba ma szkolenie stanowiskowe, związane z charakterem pracy. I jeżeli jest taka konieczność albo po naszej stronie, albo po stronie osoby zatrudnionej, czyli rozwoju w dalszym kierunku to jak najbardziej finansujemy takie szkolenia na zewnątrz czy wewnętrzne. Tak [mamy umowy lojalnościowe], ale tylko dla tych pracowników, którzy już są dłużej z firmą, którzy już reprezentują sobą jakąś tam wiedzę i są jakby cenni dla pracodawcy” [pracodawca nr 2].

Pracodawca nr 3 również przyjmuje podobną postawę. Dotyczy ona form edukacji przekraczających 10 tys. zł:

„Tylko przy bardzo drogich szkoleniach prosimy o umowę lojalnościową” [pracodawca nr 3].

Warto dodać, że edukacja nie sprowadza się jedynie do stanowiskowego szkolenia. Obejmuje także obszary umożliwiające rozwój pracownika i jego awans, co jeszcze rozwijamy w dalszej części raportu. Jak zostało to ukazane, pracodawcy wskazują, że inwestowanie w pracowników stanowi pewien rodzaj ryzyka, które muszą akceptować. Pokolenie Z jest bowiem niechętnie do podpisywania umów lojalnościowych, które z perspektywy pracodawcy stanowiłyby zabezpieczenie pozostania świeżo ukształtowanych kompetencji w organizacji. W związku z tym pracodawcy poszukują sposobów na zminimalizowanie kosztów edukacji. Jednym z rozwiązań, funkcjonujących wśród badanych podmiotów z województwa kujawsko-pomorskiego jest posiadanie kadry trenerów wewnętrznych, a często także oddzielnych działów odpowiedzialnych za edukację, np.:

„Straty [wynikające z inwestycji w Zetki] są, ale nie tak wielkie, bo my mamy trenerów wewnętrznych. I ten koszt jest na pewno niższy, niż gdybyśmy korzystali z usług firm zewnętrznych. Certyfikujemy też sami. Mamy uprawnienia. Staramy też się optymalizować nasze zasoby i dużo stawiamy na szkolenia online. Tworzymy swoje materiały, filmy, żeby trener nie musiał mówić i poświęcać swojego czasu, który mógłby zainwestować w coś nowego. Generujemy materiały i udostępniamy. Mamy program, w którym sztuczna inteligencja uczy. Do tych młodych ludzi to trafia. Ale jak materiał trafia do starszych pokoleń, to oni mówią, że go nie chcą i że wolą się spotkać. Każdy procent więcej rotacji to ostatecznie straty dla firmy, które można przeliczyć na realne pieniądze” [pracodawca nr 4].

Z przytoczonej wypowiedzi warto również wskazać wzrost popularności szkoleń online na skutek pandemii Covid-19, a ponadto wykorzystanie sztucznej inteligencji do procesów edukacji pracowniczej, tj. programu, który prowadzi specjalnie zaprogramowany algorytm.

Analizy dotyczące edukacji pracowników łączą się z bardzo istotnym zagadnieniem, jakie stanowi odczuwana przez pokolenie Z potrzeba rozwoju, <development>. Pracodawcy zgodnie podkreślali, że pokolenie Z jest zainteresowane funkcjonowaniem w przestrzeni pracy, dającej im szansę na rozwijanie swojej wiedzy i umiejętności, a także na awans:

„Teraz jest trend na postawienie na rozwój pracownika. Ludzie muszą mieć poczucie, że idą do przodu, że programy rozwojowe układane są z nim i pod nich, a nie idą gdzieś obok tego, co oni potrzebują. Trzeba zatem pozostawać w kontakcie. Oczywiście to idzie w parze z celem biznesowym, ale dla nas to ważne, żeby cel biznesowy miał też na względzie człowieka” [pracodawca nr 3].

„Do nas chętnie aplikują młodzi ludzie, bo dla nich jest to atrakcyjna branża, niż magazyn czy fabryka. Bardziej im się to podoba. I u nas mają szansę rozwoju - jeśli kompetencje, które posiada i które często zdobył u nas, są ok, to my go awansujemy” [pracodawca nr 4].

Co równie istotne wpływami edukacyjnymi obejmowane są nie tylko obszary związane bezpośrednio z zakresem pracy. Jedną z dobrych praktyk realizowanych przez pracodawców jest podejmowanie działań edukacyjnych dotyczących kwestii zdrowotnych (w tym także zdrowia psychicznego), różnorodności (np. rasowej, kulturowej) oraz przeciwdziałania zachowaniom dyskryminacyjnym, np.:

„Pierwsze szkolenia były jeszcze przed pandemią – z zarządzania zmianą (...). Mamy politykę zarządzania różnorodnością korporacyjną. Została stworzona procedura. Jest z tego szkolenie i film. Zrobiliśmy też rok otwartości. Uświadamiamy pracowników, że jesteśmy różni – i pod kątem wieku, pokoleń, religii, płci, kultury, narodowości. I na wielu innych etapach. Budujemy etykę pracy i rozmawiamy o wartościach. Dla nas jest to bardzo naturalne (...) Nasz rok otwartości dotyczy też cudzoziemców. Musimy oswajać pracowników z różnorodnością” [pracodawca nr 4].

„Szkolenia pójdą do samego dołu organizacji. Mamy dużo kanałów komunikacyjnych, wysyłamy maile, zamieszczamy posty na monitorach obecnych na stanowisku pracy i wyświetlamy na nich artykuły, informacje, nowości; mamy gazetkę, piszemy posty na FB, social media. Ten przekaz działa. Mamy mnóstwo kanałów komunikacyjnych, informacje są odbierane, bo słyszymy, o czym rozmawiają pracownicy. Oni czytają te informacje, choć oczywiście nie wszyscy je przyjmują. My chcemy, żeby u nas wszyscy czuli się bezpiecznie. Kropla drży skałą. Gdyby we wszystkich firmach podejmowano tego typu działania, Polska wyglądałaby inaczej, lepiej” [pracodawca nr 4].

Na zakończenie tej części ekspertyzy warto dodatkowo podkreślić, że badani zatrudniają pracowników w oparciu o umowy o pracę. Głośny jeszcze nie tak dawno problem tzw. umów śmieciowych wydaje się nie istnieć wśród pracodawców z branż kojarzonych z młodymi:

„Zatrudniam zarówno na umowy cywilnoprawne, jak i o pracę” [pracodawca nr 1].

„Tak, zgodnie z kodeksem pracy, czyli jest ten okres próbny. A potem normalne zatrudnienie na umowę” [pracodawca nr 2].

„No, jeżeli chodzi o umowy, no to my też nie mamy w ogóle umów zlecenia, mamy umowy o pracę i docelowo wszyscy pracownicy mają na czas nieokreślony. Oczywiście jest ta pierwsza umowa na czas określony. Jakaś taka krótsza. No, ale generalnie wszyscy pracownicy docelowo mają umowę na czas nieokreślony” [pracodawca nr 5].

3.3. Postawy organizacji wobec oczekiwań najmłodszych pracowników

Przytoczone dotychczas wypowiedzi pracodawców w sposób jednoznaczny demonstrują, że większość z nich podejmuje wysiłki, aby świadomie i w sposób przemyślany przygotowywać się na coraz częstsze zatrudnianie osób z najmłodszego pokolenia na rynku pracy. Opisane w tej części raportu działania organizacji stanowią dowód na to, że współpraca z pokoleniem Z wymaga nie tylko pozyskania wiedzy o tej generacji, wykształcenia konkretnych umiejętności np. komunikacyjnych, ale przede wszystkim – zmian na poziomie postaw. Dlatego niniejszy podrozdział ma na celu **przybliżenie postaw reprezentowanych przez badanych pracodawców z Kujaw i Pomorza w kontekście oczekiwań osób z generacji Z starających się o pracę, czy też już zatrudnionych na stanowiskach wymagających specjalistycznych kwalifikacji.**

Warto rozpocząć od tytułowych oczekiwań, a następnie przejść do postaw, jakie prezentują nasze *case study*.

Przede wszystkim zdarza się dość często, że to właśnie pracodawcom przypisuje się wygórowane oczekiwania, co do samodzielności w wykonywaniu zadań zawodowych czy posiadanej wiedzy i umiejętności; że to pracodawcy oczekują, aby absolwent(tka)/kandydat(ka) do pracy byli w pełni przygotowanym pracownikiem. Nasi respondenci w większości nie zgodzili się z tą opinią. Niektóre podmioty deklarują, że wręcz obniżają swoje oczekiwania względem 'Zetek', jeśli tylko rodzaj stanowiska pracy bądź branży na to pozwala:

„Wydaje mi się, że nie [nie wymagamy wiele od kandydatów do pracy]. Bo też wydaje mi się, że te wymagania niestety musiały zostać obniżone. Tak może sztucznie, przez to jaki jest rynek pracy (...). Natomiast my ze swojej strony te podstawowe rzeczy, które muszą być to tak, natomiast w moim odczuciu nie jest to nic wygórowanego, a nawet wręcz bym powiedział, że troszkę zaniżamy, bo no, bo rynek jest jaki jest, a my też nie chcemy zostać na lodzie. Dajmy szansę ludziom, osobom, które gdzieś tam nie mają fajnych super od razu kompetencji; dać im możliwości, po prostu rozwinąć ich kompetencje” [pracodawca nr 2].

„Nasze wymagania są prawie żadne. Zdolności manualne, obsługa komputera. Nie są to wymagania wygórowane. Chodzi nam o kompetencje i chęci do pracy i rozwoju” [pracodawca nr 4].

W zasadzie tylko *pracodawca nr 3* odpowiedział, że:

„Mamy wygórowane oczekiwania, ale nie wobec młodych, ale wobec wszystkich. Gdy tracę pracownika, to chciałbym w jego miejsce klona. Jeśli jest niezgodność, to ten pracownik jest już zły i nie pasuje. Część z nas nie jest chętna do podejmowania ryzyka i wyjścia z inicjatywą realizacji zadania z kimś, kto nie pracował w firmie jeszcze nigdy. Musimy być zdolni do adaptacji, do tego, że dany człowiek nie jest idealnie pasującym” [pracodawca nr 3].

Organizacje zapytane z kolei o to, jakie aspekty zatrudnienia na stanowiska wymagające specjalistycznych kwalifikacji są/były najważniejsze dla kandydatek i kandydatów bądź osób już na nich zatrudnionych wskazują na dużą tendencję do negocjowania warunków umowy o pracę ze strony 'Zetek':

„Negocjują każdy przecinek w umowie, ale tylko i wyłącznie w zakresie obowiązków pracodawcy wobec pracownika. Ogromnie ważna jest dla nich zapłata za choćby 10 minut czasu ponadwymiarowego pracy. Ja nie mówię oczywiście, że to źle” [pracodawca nr 1].

Jak dodają respondenci zdarza się nader często, że o żadnych negocjacjach nie ma mowy, ponieważ młode osoby nawet nie pozostawiają pola do takich negocjacji, tylko przyjmują postawę *'Okey, mogę się zaangażować, ale muszę dostać to, co chcę, teraz'*.

Jak podają nasi rozmówcy spotkali się oni z bardzo podobnymi oczekiwaniami w procesie rekrutacji prezentowanymi przez 'Zetki'. Dotyczą one aspektu materialnego, czyli kwestii wysokości zarobków. Pieniądze są, dla części tych młodych osób, szansą na usamodzielnienie się i niezależność finansową, szansą na budowanie swojego życia. Z kolei części dają możliwość realizacji hobby, pasji, np. podróży, czy zakupu drogich gadżetów elektronicznych:

„Najmniej, wydaje mi się, że motywują pokolenie Z pieniądze. To nie tak, że na pieniądzach im nie zależy, bo zależy im i to było bardzo mocno. Oni chcą dużo zarabiać. Ich podejście jest bardzo często takie, że im się należy jak największe wynagrodzenie, mimo że nie mają umiejętności lub mają te umiejętności niepełne. Bardzo potrafią eksponować to swoje stanowisko, że po prostu ma konkretne wymagania, bo powinien już zarabiać tyle i tyle” [pracodawca nr 1].

Za istotny element zwiększający atrakcyjność pracodawcy w oczach specjalistki/specjalisty do 30 r. ż. uznać należy możliwość zaoferowania pracy zdalnej. Okres pandemii wzmocnił popularność pracy zdalnej, niewymagającej fizycznej obecności w firmach. Młodzi z pokolenia Z są bardzo zainteresowani taki sposobem wykonywania pracy:

„Pracownicy pracują zdalnie. Mają tylko core-hours od 10 do 13, czyli godziny w których obligatoryjnie muszą być przed monitorem” [pracodawca nr 1].

„Większość specjalistów pracuje zdalnie, bądź 2 dni w firmie, a 3 dni w domu – hybrydowo” [pracodawca nr 3].

„Tak, praca dla specjalistów z pokolenia Z jest ważna” [pracodawca nr 4].

„Tak, Z lubią pracę zdalną, pytają o taką możliwość, bo jest ona dla nich atrakcyjna. Oni też lubią, gdy jest opcja pracy zdalnej. Specjaliści przy produkcji nie mają takiej możliwości. A stanowiska umysłowe pytają o to. I to jest dla nich atrakcyjne. Dla Zetek to jest ważne” [pracodawca nr 5].

Należy podkreślić, że specyfika niektórych branż nie zawsze umożliwia wyjście naprzeciw temu oczekiwaniu, bo np. na stanowiskach specjalistycznych znajduje się sprzęt kontrolno-pomiarowy:

„(...) te stanowiska, zarówno produkcja, jak i tutaj specjaliści, którzy pracują w laboratorium, nie ma takiej możliwości z uwagi na charakter pracy. No, bo badań nie jesteśmy w stanie wykonać w domu, więc tutaj jakby temat jest od razu oczywisty przy samej rekrutacji i też mają [specjalistki i specjaliści] tego świadomość. Jeżeli była taka możliwość, też mamy wewnętrzne ustalenia definiujące sposób, częstotliwość rozliczenia tego czasu.

(...) te osoby, które u nas pracują, w sensie w moim wydziale, to nie ma takiej możliwości, więc jakby z góry jest wiadoma sytuacja, że tej pracy zdalnej u nas nie będzie” [pracodawca nr 2].

„Nie mamy możliwości elastycznej pracy. I nie ma telefonu. I to może być ta bariera, która utrudnia przyciąganie młodych. Oni potrzebują pracy zdalnej, potrzebują dnia wolnego. My nie możemy dać im tyle wolności, ile oni by chcieli. Dla nas jest to naturalny tryb pracy, ale oni mogą to postrzegać jako wygórowane wymagania” [pracodawca nr 4].

Co warto dodać zdaniem *pracodawcy nr 1* po okresie pandemii i wzmocnieniu modelu pracy zdalnej rozmówca ten zaobserwował w swojej firmie: ‘stawanie w opozycji’ do poleceń pracodawcy, niezgadzanie się i częstsze buntowanie pracowników. Jak też wskazał:

„My poszliśmy z duchem czasu i u nas te warunki, nawet przy pracy zdalnej, są już, w mojej ocenie, tak mocno napięte - do granic. A jeszcze słyszę, że w niektórych firmach poszli o kolejny krok dalej. Zapewnia się tak ogromny komfort pracownikowi” [pracodawca nr 1].

Z wątkiem pracy poza organizacją wiąże się ważny dla pokolenia Z tzw. work-life balance. Badaczki dopytywały, czy kwestia elastycznych godzin i wymiaru pracy oraz zachowywania równowagi/balansu między aktywnością zawodową a życiem osobistym jest dla specjalistek i specjalistów z generacji Z ważna. Jak udało się ustalić, ma ona jeszcze

większe znaczenie niż aspekt zarobkowy. Badani pracodawcy żartowali nawet, że ze względu na postawę tego pokolenia należy zmienić formułę przytoczonego określenia, ponieważ zamiast 'Work-Life Balance' młodzi z generacji Z mówią o 'Life-Work Balance'. Tzn. przyjmują postawę np. 'szefie dziś nie zrobię czegoś w pracy, bo mam swoje plany'. To pokolenie jako priorytet stawia życie, pasje, zainteresowania, stąd np. nadgodziny traktują jako karę, a nie szansę na większy zarobek:

„U nas realnie pracują 7 godzin. Mają system rozliczania nadgodzin i rozliczają to bardzo skrupulatnie. Zmniejszyłem im core-hours. Żeby dać im jeszcze więcej luzu. Pracownicy z pokolenia Z traktują urlopy jako coś, co im się należy właśnie wtedy, kiedy oni chcą. Nie ma wspólnego planowania z firmą czy życiem projektu. Potrafią dzień wcześniej zgłosić długi urlop” [pracodawca nr 2].

„Jak najbardziej [WLB jest ważne]. I to bardzo ważne, tak mi się wydaje, bo tym żyją. Uważam, że na ten moment, jest to bardzo ważne. Uważam też, że to powinno być ważne, bo jednak, no, nie żyjemy, żeby pracować tylko, jakaś przyjemność z życia też powinna być. Natomiast też z drugiej strony, żeby nie zajmowało to większości czasu, który też jest poświęcony na pracę” [pracodawca nr 2].

„Oni teraz mówią Life-Work-Balance. Priorytetem jest życie, a nie praca. Mają swoje zainteresowania i chcą mieć możliwość powiedzenia swojemu szefowi, że tego dziś nie zrobią, a zrobią jutro, bo mają coś dla siebie ważnego. Oni nie są elastyczni na presję, że jest zadanie do zrobienia na dziś, że są terminy. Generalnie słowo 'dead line' już na nich mocno wpływa. Oni lubią mieć nad swoim życiem kontrolę, nad pracą też” [pracodawca nr 3].

„(...) Chcieliby tych dni wolnych więcej. Jest taka delikatna granica i my, jako pracodawcy, nie możemy przesadzić z takim byciem dobrym, bo to tylko będzie napędzać roszczeniowość. Musi być balans, żeby na koniec nie okazało się, że wszystkim rządzi pracownicy. Trzeba delikatnie tym zarządzać” [pracodawca nr 3].

„Postawa wobec pracy sprowadza się do WLB. Już Y to mieli, ale Z ma to tak rozbuchane, że u nich nie ma nawet 5 minut więcej w pracy. I przerwy najlepiej co godzinę przez 20 minut” [pracodawca nr 4].

„Ważna jest dla nich też atmosfera w pracy oraz WLB. Jeśli pojawia się choćby lekkie ciśnienie na nadgodziny, to absolutnie to u nich nie wchodzi w rachubę. My za te nadgodziny płacimy. I to grube pieniądze. To, co kiedyś było nagrodą dla Y, oni się sami dobijali o nadgodziny. To teraz dla Z te nadgodziny to może być kara” [pracodawca nr 4].

Kolejną kluczową kwestią dla młodych z pokolenia Z są, podkreślone już w ekspertyzie, perspektywy rozwojowe. Takie osoby muszą mieć poczucie, że zajmą stanowiska pracy, na których będą się rozwijały. Jak zostało to zaznaczone w części 3.2. przy analizie czynników decydujących o zatrudnieniu, rozwój/development jest niezwykle ważny.

Spersonalizowane plany motywacyjne tworzone przy udziale i dla 'Zetek' są ważnym czynnikiem budującym ich motywację:

„Ci bardziej ambitni oczekują jakby zapewnienia możliwości rozwoju w danej dziedzinie. Samodoskonalenia, jak i awansu; i co za tym idzie zwiększenia wynagrodzenia” [pracodawca nr 2].

„Teraz jest trend na postawienie na rozwój pracownika. Ludzie muszą mieć poczucie, że idą do przodu, że programy rozwojowe układane są z nim i pod nich, a nie idą gdzieś obok tego, co oni potrzebują. Trzeba zatem pozostawać w kontakcie. Oczywiście to idzie w parze z celem biznesowym, ale dla nas to ważne, żeby cel biznesowy miał też na względzie człowieka (...). Dla nich szybkość, pędzenie do przodu, ale z kontrolą, czy jest tego efekt, jest dla nich najważniejsze w szukaniu swojej drogi zawodowej. Muszą czuć, że idą do przodu, że to ma sens” [pracodawca nr 3].

„Pytają generalnie o firmę, o możliwość wyjazdów zagranicznych. Lubią zdobywać świat. Język nie jest dla nich problemem, nie mają tej bariery. Potrzebują otaczać się narzędziami, lubią automatyzację procesów. Chcą mieć pieniądze na hobby, na wyjazdy, na usamodzielnienie się” [pracodawca nr 3].

„Mamy cały program talentowy, który jest przeprowadzany raz na rok. Wiemy, kto w naszej firmie powinien zostać i mamy opracowane schematy, jak to zrobić, by ta osoba była wiecznie zmotywowana” [pracodawca nr 3].

„Opowiadamy o szkoleniach, o tym, że można tu awansować. Ale też ta możliwość, że jest to duża firma i dużo łatwiej jest się rozwinąć w tak dużej firmie, niż w małej” [pracodawca nr 4].

Atmosfera w pracy, relacyjność i zespołowość to dla tego pokolenia równie istotne czynniki. Dzieje się tak dlatego, że relacje z przyjaciółmi mają dla nich wielkie znaczenie, a więc i w pracy zawodowej chcą budować podobne. To niezmiernie ważny aspekt dla najmłodszych pracowników, nawet w przypadku pracy zdalnej. Kwestia relacji i wypracowania takiej sytuacji, w której to wartości firmy i pracownika staną się podobne zdaje się być kluczową dla pracodawców, aby osoby poczuły identyfikację z firmą; utożsały się ze swoim miejscem pracy i chciały w nim dłużej pozostać. Dlatego postawa części naszych badanych sprowadza się do świadomego budowania zespołowości, opartego o ideę 'team building':

„(...) każdy ma swój temperament i na to, jak zareaguje na różne rzeczy, to ciężko wpłynąć, więc po prostu kwestia tego typu, że uświadomić, że gramy w tej samej bramki i że to jest jakby najistotniejsze. To już też musi być chęć po drugiej stronie” [pracodawca nr 2].

„I oni są tacy chętni do współpracy, ale też to wynika z tego, że no stworzyła się taka fajna więź, gdzie to działa, ale też dział jest mniejszy i może łatwiej było to po prostu utworzyć” [pracodawca nr 2].

„Może w najdalszym stopniu to gdzieś jakieś spotkania takie integracyjne, że to też zespala zespół. Myślę, że takie bardziej podejście pracodawcy do pracowników, żeby nie traktowali siebie jako narzędzie do pracy, a jako współ-narzędzie, takie jakby naczynie połączone, czyli zrobisz coś dla mnie, szanujemy się, bo działamy w tej samej maszynie, mamy te same trybiki, musimy się zaziębić, żeby się nie rozsypało. Staram się na tyle, na ile mogę podnieść ich świadomość, że są oczekiwania, ale są też i plany jakieś, czy też chęć, żeby uzyskać informację zwrotną, co się podoba, co według was możemy zmienić? Co jest waszym oczekiwaniem? Co byście chcieli, żeby było wdrożone tak, żeby wam się lepiej pracowało?” [pracodawca nr 2].

„Pokolenie Z nie wiąże się z pracodawcą, ale bardziej z grupą. Relacja jest kluczem do tego, by pracownik z pokolenia Z chciał z nami zostać na dłużej. I jak ta relacja jest niewypracowana przez managera albo ten aspekt jest bagatelizowany, to ludzie będą odchodzić. Zwłaszcza, gdy proponujemy pracę zdalną, to tę relację trzeba zbudować inaczej. Pytanie jest jak? Mamy na to wiele propozycji, ale to trzeba się otworzyć na to” [pracodawca nr 3, cytatai powtórzony z części 3.2.].

Rośnie także rola benefitów pozapłacowych, co również zostało opisane w teoretycznej części opracowania. Najmłodszy pracownicy chcą mieć jak najwięcej benefitów, które *pracodawca nr 4* określił mianem ‘rozwiązania mentalne’. Na przykład: pełne wyposażenie do pracy na danym stanowisku, możliwość pracy na najnowszym sprzęcie, pakiety socjalne, karta benefit, siłownia na terenie firmy, pracownicze sekcje sportowe, gadzety ekologiczne, stołówka i tanie dofinansowywane posiłki na terenie firmy (ok. 5-7 zł za posiłek), akcje prozdrowotne, opieka medyczna, a nawet obecność lekarza czy psychologa:

„A też oczekiwania są po ich stronie niekiedy jakieś tam duże benefity finansowe, jak i też benefity pozapłacowe, typu jakieś karnety na siłownię, jakieś paczki na święta, tego typu szereg rzeczy, bo często są oto zapytania. Jakies dojazdy, jakieś posiłki itp. Więc o to coraz częściej pytają takie osoby. Nie wiem, czy jest to związane z tym, że jest taka presja otoczenia, że większość pracodawców też takie coś wprowadza u siebie. I czy po prostu jest modne, fajne, cool to też bym chciał, ale fakt, że o to pytają. I też druga strona, że my wprowadziliśmy też takie benefity pozapłacowe i to też jakby daje im poczucie, że mają coś jeszcze dodatkowo, oprócz samego wynagrodzenia. A z drugiej strony też nie każdy z tego korzysta, ale pytają o to, więc... Czy to jest właśnie na zasadzie tego typu, że tak, bo jest trend, ale i tak z tego nie skorzystam. Czy tak, bo mi się to przyda i będzie to potrzebne; czy jakieś tam ubezpieczenie na życie - o to mniej pytają, nie wiem dlaczego, ale mniej ważna sprawa dla takich osób; bardziej takie właśnie dodatki... Nie towarzyskie... ale bardziej takie, żeby zapchać sobie czas. [te benefity to] Paczki na święta, jakieś bony, dofinansowania do wczasów i tego typu rzeczy” [pracodawca nr 2].

„Benefity, które oferujemy są dla nich atrakcyjne. Może nie lekarz, ale na przykład psycholog robi wrażenie. Bo mamy swojego psychologa. Mamy swoją siłownię. Mamy swoje sekcje sportowe. Tanie posiłki - może sobie zjeść obiad albo śniadanie za 5 złotych” [pracodawca nr 4].

„Pracownik dostaje pełną odzież, dwie pary obuwia, koszulki, spodnie, ręczniki, mydło (...). No taki pakiet socjalny, no uważam, że też jest dobry, mają prywatną opiekę medyczną, mają dofinansowanie do wypoczynku, dofinansowanie do obiadów; mają tutaj stołówkę na miejscu – za 7 zł trzydniowy obiad” [pracodawca nr 5].

„Uważam, że motywacja finansowa jest ok, ale działa tylko na krótką metę, a jeżeli długofalowo to ma działać to na pewno zda egzamin motywowanie pozafinansowe” [pracodawca nr 5].

Jak dodają badani dla opisywanej generacji ważne jest, aby wiele spraw służbowych załatwiać on-line, bez konieczności przychodzenia do działu HR; aby wszyscy mieli swoją pocztę służbową. Zatrudnianie osób z pokolenia Z wymaga od organizacji udoskonalania warsztatu pracy i jego automatyzacji:

„Dużo też robimy, jeżeli chodzi o taką automatyzację no, bo oni bardzo lubią tablety, lubią te takie panele dotykowe. Lubią wszystko zautomatyzowane. No i część jest jeszcze może jakiegoś tam przestarzałego sprzętu, ale też jakby się staramy, żeby to było jak najbardziej nowoczesne, nowe maszyny, robione wszystko na panelach, no żeby oni gdzieś tam byli w stanie też się przestawić i gdzieś tam nad tym pracować” [pracodawca nr 5].

Aby przyciągnąć specjalistki i specjalistów do 30 r.ż. oraz utrzymać te osoby w miejscu pracy na dłuższy czas [przy czym określenie to obejmuje średnio czas między 6 miesięcy a 3 lata, jak wynika z analiz w części 3.2.], pracodawcy powinni zatem zagwarantować szereg benefitów pozafinansowych. Obecność szerokiej ich oferty dostępnej dla pracowników staje się normą, wręcz naturalnym elementem rzeczywistości współczesnych zakładów pracy. Podmioty prowadzonych *case study* wykazują postawę otwartości wobec tak formułowanych oczekiwań najmłodszych pracowników. Jednocześnie podkreślić należy, że wszyscy badani pracodawcy wyrażają obawę, że są niepokojąco blisko przekroczenia granic dotyczących wprowadzanych benefitów:

„Ja bardzo mocno wychodzę naprzeciw oczekiwaniom pokolenia Z, bo taki jest na razie rynek pracy. Póki rynek jest pracownika, to jestem do tego w pewien sposób zmuszony, żeby te oczekiwania spełniać. Aczkolwiek pracownicy, którzy są powyżej trzydziestego roku życia, mają oczekiwania zupełnie inne” [pracodawca nr 1].

„Wprowadziliśmy takie rozwiązania, bo chcieliśmy być bardziej atrakcyjnym na rynku pracy, bo też zauważyliśmy taki wzrost zapytań o te rzeczy i też widzimy, że jest trend taki, że więcej pracodawców wprowadza tego typu rzeczy, więc też chcemy wyjść naprzeciw i po prostu być bardziej atrakcyjnym” [pracodawca nr 2].

„Jeśli jest chęć po stronie kandydata na rozwój, no to będziemy starali się to docenić w formie jakby wzrostu wynagrodzenia i dalszego rozwoju, czyli umożliwimy im rozwój i będziemy starać się, jakby prowadzić przez tą ścieżkę, żeby wspinał się coraz więcej. Jeżeli oczywiście będzie taka chęć. Tyle ile możemy zaoferować, tyle oferujemy - nie więcej, bo też nie jesteśmy w stanie wyczarować tych pieniędzy, a to też gdzieś tam staramy się na samym początku zasygnalizować” [pracodawca nr 2].

My, jako pracodawcy, bardzo wsłuchujemy się w naszych pracowników. I staramy się schodzić z naszych oczekiwań, by tworzyć komfortowe miejsce pracy – żeby tu się chciało pracować. Odpuszczamy pewne rzeczy i jesteśmy coraz bardziej elastyczni. Często dostosujemy się do potrzeb rynku, ale to nie jest tylko dla Z - to jest dla wszystkich” [pracodawca nr 3].

„Z jest bardzo charakterystyczna. Oni mają specyficzne potrzeby i są przy tym bardzo kreatywni” [pracodawca nr 3].

„Musimy wychodzić naprzeciw [oczekiwaniom], nie ma innego wyboru” [pracodawca nr 4].

Respondenci zwracają ponadto uwagę, że oferta benefitowa powinna iść w parze z szczerym docenianiem pracownika i kapitału, jaki wnosi swoją osobą do zespołu. Za kluczową kwestię badani uznają potrzebę wskazywania ‘Zetkom’ efektów ich pracy oraz stosowania pochwał za ich osiągnięcia, co jest także spójne z refleksjami zawartymi w teoretycznej części raportu. Muszą widzieć sens swojej pracy w wymiarze globalnym, np. że to co robią jest ważne dla świata, ekologii. Ponadto lubią mieć efekt ‘szybko’, bo są bardzo niecierpliwi. Jeśli tego efektu pracy szybko nie ma, to się nudzą, gubią cel i wątek, zniechęcają. Muszą widzieć progres własnej pracy. Dlatego można np. robić zdjęcia wykonanych czynności zawodowych na poszczególnych ich etapach. Działania w zasygnalizowanej przestrzeni budują w nich jasność poznawczą oraz poczucie sensowności wykonywanej pracy. Potrzeba taka obserwowana jest w tej generacji bardziej niż w trzech pozostałych:

„Staram się. Czy to premie, w formie pieniężnej. Czy to pochwały, czy też delegowanie takich bardziej odpowiedzialnych zadań, które gdzieś pomogą odczuć takiemu pracownikowi, że jest kimś ważnym, że robi coś ważnego, co się przekłada na rezultaty. No i dawać im możliwość jakby może nie decydowania, ale współdecydowania o niektórych rzeczach, które są ważne dla firmy. Czyli też dać im poczucie takiej swojej wartości i swojej ważności, czyli nie to, że oni są tylko do roboty, tylko, że mogą porozmawiać z kimś na wyższym szczeblu i to, co

powiedzą, będzie wysłuchane i ewentualnie wzięte pod uwagę; czyli taka konstruktywna rozmowa i budowanie takiej więzi, że są potrzebni i że nie zostawiam ich” [pracodawca nr 2].

„Lubią być szybko doceniani i tu jest bardzo ważny element pochwały. Dla nich to jest ważne, by codziennie wskazywać, że robią coś dobrze, bo to ich motywuje do pokonywania kolejnych barier. Pochwała to podstawa lider shippingu Z” [pracodawca nr 2].

„Dla nich ważne jest poczucie sensu. Idealnie odnajdują się w branżach dotyczących ekologii, ratowania świata. Bo oni są postraszeni tym, co będzie za 20-30 lat z światem. I dlatego my mamy działania ekologiczne, pokazujemy jak przykładamy się do działań ekologicznych, robimy akcje ekologiczne” [pracodawca nr 4].

„Konieczne jest tworzenie takich programów pracowniczych, jak np. ten w firmie - sugestii pracowniczych - wychodzący naprzeciw potrzebom Z. Tzn. jest to program polegający na tym, że jeśli pracownik zgłosi swoją sugestię związaną z rozwiązaniem jakiegoś problemu wewnątrz organizacji, a firma uzna ją za trafną, to otrzyma dyplom, nagrodę. I taki program działa, gdyż w skali miesięcy ok. 30-40 Zetek otrzymuje taką nagrodę” [pracodawca nr 4].

„I dlatego my mówimy przełożonym, że np. uczysz go szlifowania to pokaż mu ten efekt, żeby on widział efekt swojej pracy. We wdrożeniach to samo – zachęcamy, by robić młodym podsumowania: słuchaj, minęły dwa tygodnie, a ty umiesz już to i to. Oni się szybko nudzą na zadaniach, które długo trwają; oni gubią wątek, gubią cel, więc lubią, gdy ktoś im podsumowuje efekt pracy. Bardzo lubią zdjęcia (my to na produkcji wdramy, robimy zdjęcie na początku, a potem widzi efekt i to jest dla niego motywujące). Bez tego on traci sens” [pracodawca nr 5].

„Chwalenie go [pracownika], jakieś takie nagrody typu kubek, jakaś nobilitacja, wystąpienie na spotkaniu zespołu i tam pochwalimy tą osobę, że ona fajnie wdrożyła; czy takie różne projekty takie wewnętrzne, gdzie go chwalimy” [pracodawca nr 5].

Ważnym wyzwaniem w procesie wychodzenia naprzeciw oczekiwaniom najmłodszych pracowników jest zbudowanie kultury komunikacji. Badani pracodawcy są świadomi zachodzących istotnych zmian generacyjnych w stylu komunikowania się:

„Jest dużo osób introwertycznych, zwłaszcza w branży IT. Są osoby do których trudno jest dotrzeć. Część młodych ludzi nie ma potrzeby rozmawiać ze sobą, ale często okazuje się, że nie rozmawiają wprost, ale są ze sobą w stałym kontakcie poprzez komunikatory. To jest cyfrowe pokolenie. Dla nich jest jednoznaczne, że wybierają komunikatory” [pracodawca nr 3].

„To jest pokolenie ciche, zamknięte w multimedialnych narzędziach, to pomimo tego najważniejszą rzeczą jest dla nich relacja. Więc w pracy też chcą wejść w relację ze swoim szefem. Pojawia się pytanie, jak wejść w tę relację. Moim zdaniem poprzez bycie w tych komunikatorach, ale trzeba też zmienić sposób samego komunikowania się, bo dla nich to ma znaczenie – być w relacji. (...) Zaskakująca jest liczba emotikon. Ja nie jestem taki wylewny. Ale to jest to pokolenie - oni komunikują się obrazem” [pracodawca nr 3].

Za pierwszy jej etap uznać należy przygotowanie zespołu pracowniczego na pojawienie się w organizacji nowych osób, reprezentujących odmienne pokolenie i tym samym, zróżnicowane postawy oraz sposób funkcjonowania w środowisku pracy:

„Komunikacja zależy też od ludzi wewnątrz firmy. I to trzeba położyć nacisk na tych, którzy są już wewnątrz. Młodzi nie są gorsi, ale są inni. A ludzie trochę ich szufladkują: on jest młody, to będzie sobie 'bibelował', na pewno będzie z telefonem, na pewno będzie chował się za maszyną. Trzeba pracownikom mówić: oni są trochę inni, ale to nie znaczy, że są gorsi. Dajcie im szansę” [pracodawca nr 5].

Kolejnym krokiem w budowaniu wewnętrznego systemu komunikacji sprzyjającego integracji międzygeneracyjnej jest określenie zasad bieżącego informowania o sytuacjach trudnych i konfliktowych. Jak bowiem wynika z doświadczeń respondentów nierzadko dochodzi do konfliktów, gdyż 'Zetki', choć z jednej strony zamknięte i ciche, potrafią być też ekspresyjne i czasem muszą wręcz wykrzyczeć swoje emocje. Ponadto zdarzają się intrygi w zespołach pracowniczych:

„Ważne by komunikować się na bieżąco. Jeśli coś się dzieje to podejdź i powiedz. I ten młody też musi o tym wiedzieć. Jeśli zauważycie jakieś sygnały, to nie zamiatajcie pod dywan, a potem mówicie po 6 miesiącach, że on jest beznadziejny. Tylko przychodźcie i mówcie. Mówimy to młodym. I tym starszym też to mówimy: dawajcie od razu sygnał, że coś jest nie tak” [pracodawca nr 5].

Rozwijanie kultury komunikowania się oraz kompetencji komunikacyjnych umożliwiających jej realizację uznać należy za jedną z najważniejszych przestrzeni rozwoju współczesnych organizacji:

„Pamiętam, jak na początku kierownicy odnosili się do pokolenia Z, jak ich traktowali, a jak jest teraz. Budujemy świadomość wśród kadry kierowniczej, że to my się musimy dopasować do tego pokolenia, bo ich będzie coraz więcej. Stąd też szkolenia: zarządzanie zmianą, zarządzanie różnorodnością. I my o tym ciągle mówimy. Jak jesteśmy wśród zespołu i ktoś zaczyna narzekać na młodych to my jasno mówimy - ty nie masz co narzekać! To ty się musisz dokształcić i się komunikować zgodnie z potrzebami młodych” [pracodawca nr 4].

„W zeszłym roku zrobiliśmy cały pakiet dziewięciu szkoleń - Akademia Lidera, żeby budować świadomość wśród kadry średniego i wyższego szczebla. Była też część warsztatowa. Ale to też nie jest tak, że te szkolenia działają w 100%. Jest dużo lepiej niż było na początku, bo jak usłyszał 10 razy, że to jego rola, że ma się dokształcać, to powstaje refleksja” [pracodawca nr 4].

„My uważamy, że dobre zarządzanie firmą to dobrzy menadżerowie. Przychodzimy dla firmy, a odchodzimy przez menadżerów. I dlatego u nas jest nacisk na szkolenie. Zrobiliśmy już bardzo dużo, ale nadal jest dużo do zrobienia, żeby ci młodzi ludzie chcieli z nami pracować” [pracodawca nr 4].

„Mamy te osoby przeszkolone wewnątrznie - jak się z tymi osobami młodymi komunikować. Każdorazowo, jak wchodzi większa grupa osób młodych, to my robimy spotkanie z zespołem i komunikujemy: Słuchajcie, przychodzą młodzi. Proszę, traktujcie ich z szacunkiem. Zwracamy uwagę bardzo na komunikację. To jest młody człowiek, nie odpychajcie go, pokażcie mu. Odwołujemy się do wartości, bo mamy 5 podstawowych wartości, między innymi praca zespołowa. Bardzo mocno kładziemy na to nacisk i też każdy z pracowników jest rozliczany pod tym kątem. Jeżeli będzie jakaś czerwona kartka i przekroczy granice no to gdzieś tam ma wpis w tej ewidencji, że złamał kodeks etyki. Robimy te wywiady z tymi młodymi, jak oni wchodzi” [pracodawca nr 5].

Pozytywne następstwa wynikające z wdrażania rozwiązań z tego poziomu umożliwiają m.in. świadome zarządzanie sytuacjami trudnymi, budowanie warunków do efektywnej współpracy oraz przeciwdziałanie stygmatyzacji i stereotypizacji w miejscu pracy:

„Jak się z nimi komunikuję to oni to rozumieją. Najgorzej jest, gdy przyjmujemy, co on potrzebuje i co on myśli, ale bez komunikacji z nim. Na przykład - on nic nie mówi, to znaczy, że mu się nie chce. A ja wówczas tłumaczę: nie, on po prostu nie mówi, ale my nie wiemy czemu. Trzeba po prostu go pytać” [pracodawca nr 5].

„(...) staram się do każdego podejść tak indywidualnie nie ogólnikowo, że do wszystkich mówię tak, bo każdego gdzieś tam staram się wyczuć i jak wiem, że mogę sobie z nim trochę luźniej porozmawiać to jakby swoje wszystkie rzeczy, które musimy przekazać, przekazujemy, ale w takiej formie bardziej koleżeńskiej, może przyjacielskiej, żeby oni to łatwiej odebrali i żeby to było łatwiej przyswoić” [pracodawca nr 2].

„Potrzebują innego zarządzania i dobrze by było, gdyby zarządzały nimi grupy osób, które mają taki sam bądź zbliżony poziom odczuwania, rozumienia świata. To jest dla nas ciekawe zadanie na rok 2024, żeby się przyjrzeć i odpowiedzieć na pytanie, czy lider, który jest w danym zespole, jest na pewno tym liderem, którego potrzebują młodzi. A może jest potrzeba dokonywania zmian i nastawiania się, że młodzi potrzebują swojego młodego lidera. Co ciekawe, młodzi nie lubią słowa lider, manager, dyrektor. To są ludzie, którzy wolą, gdy mówi się o tych osobach: opiekun, partner, więc nawet taka hierarchizacja w strukturze musi wypaść. Oczywiście formalnie ona jest, ale dla tych ludzi to jest ważne by zejść z takiego formalnego bycia w firmie. Nie chcą podejmować z poziomu. Chcą podejmować dyskusję na równi. Nie lubią, gdy prowadzi się z nimi rozmowę z pozycji siły” [pracodawca nr 3].

Jak wynika z powyższych przykładów podanych przez badane case study, firmy wychodzą naprzeciw oczekiwaniom generacji Z. Planują zmienić podejście do procesu rekrutacyjnego; dopytują co mogą zrobić, aby stać się komfortowym miejscem pracy i aby młode osoby chciały dalej pracować. To wychodzenie naprzeciw oczekiwaniom wydaje się

oczywiście konieczne ze względu na sytuację rynkową i niedobory pracowników, szczególnie w aspekcie jakościowym, a nie tylko ilościowym. Można zatem stwierdzić, że firmy starają się odpowiadać na potrzeby tego pokolenia, choć co ważne interpretują je jako 'bardzo wysokie' i odmienne od potrzeb zgłaszanych przez pracowników z generacji Baby Boomers, X i Y, np.:

„To są wnioski moje. I innych pracodawców. I wynikają z tej branży. Bo u mnie przewinęło się koło 100 osób” [pracodawca nr 1].

„Osoby po 30 roku życia nie mają takich oczekiwań. One chcą przyjść do pracy, wykonać swoją pracę i po pracy zajmują się relaksem. One potrafią odróżnić pracę od relaksu. A osoby z pokolenia Z tego nie potrafią” [pracodawca nr 1].

„No i też te oczekiwania tych ludzi młodych są trochę kosmiczne, bo osoba, która praktycznie nic nie potrafi i ona ma takie oczekiwania, jak osoba z doświadczeniem, która już pracuje 2 - 3 lata na rynku. Ale te postawy rynek trochę weryfikuje, bo jak on przyjdzie i powie, ile chce i nie dostanie pracy i mijają 3 miesiące i on nie znajdzie pracy, to on potem sobie trochę to weryfikuje i za 3 miesiące wraca i mówi dobra ok - już chcę” [pracodawca nr 5].

Na podstawie swojego doświadczenia *pracodawca nr 1* wskazał na różnice w funkcjonowaniu zawodowym między osobami do 30.r.ż. a osobami powyżej 30 r.ż. na stanowiskach specjalistek i specjalistów, które zaobserwował w historii funkcjonowania firmy:

„Uważam, że największą różnicą są oczekiwania w stosunku do tego, co pracodawca czy co praca generalnie ma dawać pracownikowi, a jednocześnie opinia pracownika na temat co on ma dawać pracodawcy. To jest bardzo widoczne, że pracownicy z pokolenia Z mają bardzo wysokie oczekiwania od pracodawcy. Jednocześnie mają bardzo przeinaczony obraz tego, co te osoby powinny dać od siebie i jakie mają obowiązki w stosunku do pracodawcy. Według mnie jest to mocno wypaczone. I nie wiem z czego to wynika. Wydaje mi się, że... Nie, nie wiem z czego to wynika. Nie chcę tutaj stawiać diagnoz, bo to nie jest zupełnie jakiś zakres moich kompetencji” [pracodawca nr 1].

Badaczki dopytywały, jak mają zinterpretować użyte przez respondenta słowo 'WYPACZONE'. Czy oznacza ono, że oczekiwania te są gorsze, w tym znaczeniu, że bardziej nieprzystające do realiów rynku pracy niż wyobrażają sobie kandydatki i kandydaci do pracy?:

„Tak, gorzej; one, te osoby z pokolenia Z, muszą dostawać osobne motywacyjne elementy, jakieś w formie czy wynagrodzenia, czy innych personalizowanych elementów motywacyjnych za każdy ich obowiązek, który jest oczywistym obowiązkiem w pracy. Załóżmy, na przykład: Nie spóźniam się do pracy, to okej, więc powinienem za to dostać nagrodę. No absurd aż do tego stopnia. Albo inaczej: szef się spóźnia do pracy, no to i ja mogę. (...) to naprawdę absurdalne oczekiwanie” [pracodawca nr 1].

Jak dodaje także pracodawca nr 5:

„Tutaj trochę pokutuje wychowanie, jakie w ciągu ostatnich 15 lat wynosimy z domu, bo my chcemy im nadrobić to, czego my nie mieliśmy. No i czynimy te dzieci trochę ‘niepełnosprawnymi’, bo robimy za nich wszystko. No i potem się okazuje, że on przychodzi do roboty i jak się nie wskaże, zrób to i to, to on się sam nie domyśli. No, bo on uznaje, że to po prostu tak jest” [pracodawca nr 5].

Realizacja prezentowanego projektu badań w nurcie jakościowym wzmocniła w autorkach niniejszej ekspertyzy poczucie, jak wiele kategorii stanowi wspólne doświadczenie pracodawców Kujaw i Pomorza. Jedną z dostrzeżonych analogii jest ta dotycząca konieczności afirmowania przez współczesne organizacje postaw opiekuńczych wobec specjalistek i specjalistów do 30 roku życia:

„My trochę niańczymy tych młodych, ale to sytuacja to wymusza. Niańczymy ich, no, ale to też wynika z tego, że chcemy wiedzieć, że zrobiliśmy wszystko i daliśmy im wszystkie narzędzia i że odrobiliśmy tą lekcję dotyczącą onboardingu” [pracodawca nr 5].

Część pracodawców, dla oddania intensywności takich postaw opiekuńczych, koniecznych we współpracy z najmłodszymi pracownikami, posługuje się alegorią przedszkola lub szkoły:

„Ja to bardziej porównywałem do tego i też wielokrotnie mówiłem o tym młodym osobom, że: nie liczcie na to, że wam się tu coś uda prześlizgnąć, tak, jak w szkole; że ściągnięcie i nauczycielka nie zauważy; albo że nie zrobicie pracy domowej dzisiaj i was ktoś nie zapyta o nią i że wam się udało. Nie. Facetka się nie kapnęła. Ja mówię nie, nie liczcie na to. A oni liczą na to, że to się uda, a to tak nie działa, bo w pracy to jest wszystko rozliczane” [pracodawca nr 1].

„Mieliśmy sprawy w sądzie pracy. Bo pokolenie Z myśli emocjami. Są przekonani o swoich racjach i dopiero sąd jest w stanie im wyjaśnić, że się mylą. Ja uważam, że to wzmożone chodzenie do sądów pracy jest cechą ich dziecinności, takie poskarżenie się mamie. Oni są bardzo zaciętrzewieni. Potrafią długo wrzucać negatywne opinie na profil o firmie. Mi by się nie chciało” [pracodawca nr 1].

„Z konfliktami jest różnie. Na początku musieli się dotrzeć. I na początku było tak, że jeden na drugiego gdzieś tam nadawał, że ten zrobił to, ten zrobił tamto. Jak w piaskownicy – ten zabrał łopatkę. Staram się tam może nie bagatelizować, ale gdzieś tam sprowadzić do takiego poziomu, przedstawić te wszystkie czynniki, które wpłynęły na taki rozwój wydarzeń i wspólnie jakby dojść albo dać dojść tej drugiej osobie do rozwiązania, żeby szło to w takim właściwym kierunku” [pracodawca nr 2].

Badani podkreślali, jak ważne jest bycie proaktywnym we współpracy z pokoleniem Z, albowiem to od rodzaju i jakości działań na rzecz zatrudnianej kadry pracowniczej zależy, czy będzie ono kontynuowało swoje zatrudnienie. Odpowiedzialność za ten segment działalności najczęściej przyjmują na siebie działy HR:

„Zmieniła się w związku z tym rola HR. Pracownicy HR są nieraz dla pokolenia Z mamami, terapeutkami. Przychodzą do nas z takimi problemami, które kilka lat temu był nie do pomyślenia. Bo kierownik zwrócił uwagę, że ma kolczyk. Że w domu jest coś nie tak. Że bierze leki i chce mu się spać na stanowisku. To rzeczywiście może świadczyć o mniejszej samodzielności. I mniejszej dojrzałości tego pokolenia. Oni są zbyt zaopiekowani przez swoich rodziców. I teraz np. HR musi tę funkcję przejąć” [pracodawca nr 4].

Co ważne dla rezultatów niniejszej ekspertyzy część zachowań przejawianych przez specjalistki i specjalistów z pokolenia Z nie znajduje aprobaty u pracodawców. Są one krytykowane i interpretowane jako niepożądane i niemożliwe do zaakceptowania. Za przykłady takich zachowań nasi badani uznają roszczeniowość i brak pokory, a ponadto takie, które w interpretacji starszych generacji niszczą relację pracodawca-pracownik:

„Oni się zachowują jak dzieci i reagują na rzeczy, które się im mówi, jak dzieci. Obrażają się, bardzo szybko się irytują. Nie dochodzi do nich, czym jest praca” [pracodawca nr 1].

„Bardziej taką roszczeniową mi się wydaje i że są, no to już jest cieszyć się należy, ‘dajcie pieniądze, no bo jest’. Natomiast mniej, w mniejszym stopniu chcą pokazać swoją wartość i siebie. Taką zależność widzę” [pracodawca nr 2].

„I nawet zwracając uwagę, że ktoś postępuje źle... bo standardy są takie, a nie inne, te higieniczne czy sanitarne, to potrafi się odszczekać. Nie ma żadnej pokory: no okej, zrobiłem źle. Przepraszam” [pracodawca nr 2].

„Nie stosują się do tego, to zwracając uwagę grzecznie, kulturalnie, spotykamy się z taką reakcją, że no co ode mnie chcesz? Przecież jestem. I tyle. Więc to jest taka bezczelna postawa. I to widzimy u takich młodszych” [pracodawca nr 2].

Zdarzało się, że trakcie *case study* pracodawcy dzielili się swoimi trudnymi doświadczeniami we współpracy z młodym zespołem. Ze względu na ich negatywny wymiar są organizacje, które sceptycznie podchodzą do możliwości wprowadzania jakichkolwiek pozytywnych zmian w odniesieniu do postaw najmłodszych pracowników na rynku pracy:

„Przepraszam, że to powiem, ale nie wiem, czy jesteście coś w stanie coś zmienić. To musi być jakby odgórnie. To, że będzie jakiś tam system, który nakłada różne zmiany, to za mało. Bo plan może być perfekcyjnie ułożony, ale ludzi nie zmienimy. Jest mnóstwo ludzi, każdy ma inne podejście” [pracodawca nr 2].

Badaczki spotkały się ponadto z bezpośrednią opinią o nadmiernym przesuwaniu granic w kierunku tego pokolenia ze strony pracodawców, co w konsekwencji mści się na organizacjach', gdyż zmierza w niepożądanym kierunku. I tak na przykład:

„Trend jest taki – musisz być na tyle atrakcyjnym pracodawcom, aby koledzy i koleżanki nie byli ich w stanie ściągnąć do konkurencji. Powiem kolokwialnie - im większy luz, im większe możliwości by pracownik jak najmniej pracował i jak najwięcej zarabiał, to to jest atrakcyjny pracodawca. Takie warunki mogą zapewnić tylko największe firmy” [pracodawca nr 1].

„Umowa o pracę jasno wskazuje, że działania pracownika w czasie pracy powinny być nakierowane na dobro firmy. Pokolenie Z mówi inaczej: To moje dobro jest tutaj najważniejsze. I to jest sztandar pokolenia Z: moje dobro jest najważniejsze, a nie dobro firmy” [pracodawca nr 1].

Dlatego, jak podkreślali niektórzy nasi rozmówcy, najmłodszym pracownikom zaczęto przypisywać postawy typu:

- 'Moje dobro jest najważniejsze, a nie dobro firmy',
- 'Mi się należy', nieważne że dopiero zaczynam zatrudnienie i nigdzie wcześniej nie pracowałam/nie pracowałem,
- 'Mogę się zaangażować, ale nie za darmo',
- 'Nie będę się poświęcać, żeby Tobie [pracodawcy] było później lepiej',
- 'Mogę się zaangażować, ale muszę dostać to, co chcę, teraz',
- 'Niewiele dam z siebie, a tym bardziej nie dam więcej ani sekundy ponad mój czas pracy'.

Doświadczenie powyższych postaw, życzeniowych, roszczeniowych, niezwiązanych z funkcjonowaniem w rzeczywistym środowisku pracy, prowadzi niejednokrotnie do zniechęcenia pracodawców, choć nadal dostrzegają oni ogromny potencjał tkwiący w pokoleniu Z:

„Mają szybką łatwość poszukiwania wiedzy. Są chętni do poszukiwania nowych informacji. Ja widzę więc duży potencjał, by tych ludzi wykorzystywać w projektach, w których my, starsze pokolenie, uważamy, że coś jest niemożliwe. A ci ludzie nie mają barier pod kątem oceny tego, czy coś jest możliwe – dla nich wszystko jest możliwe” [pracodawca nr 3].

Powyższe wątki badawcze rozwijamy w kolejnej empirycznej części opracowania.

3.4. Portret specjalistek i specjalistów z perspektywy pracodawców

Kontynuując prezentację uzyskanych w toku *case study* rezultatów należy przejść do tytułowego 'portretu' specjalistek i specjalistów stworzonego z perspektywy wybranych pracodawców Kujaw i Pomorza. Jest to portret 'bogaty' w wątki badawcze, dynamiczny, mozaikowy. Podkreślić także należy, podążając nie tylko za zasadami wynikającymi z etyki prowadzenia badań naukowych, ale także za głosem pracodawców występujących w roli respondentów, że treści zaprezentowane w tej części ekspertyzy nie mają na celu zdywersyfikowania żadnego z pokoleń aktywnych zawodowo na rynku pracy. Przyniesione dane stanowią 'zaproszenie' do inkluzyjnej dyskusji nad zróżnicowanym pokoleniowo rynkiem pracy. Stanowią one również 'zaproszenie' do zapoznania się i zrozumienia wartości oraz potrzeb zarówno pracowników, jak i pracodawców. Jako badaczki ufamy, że taka dyskusja może przyczynić się do zbliżenia światów – edukacji i pracy, jak również zbliżenia światów – pracodawców i najmłodszych specjalistek i specjalistów z generacji Z. Ponadto nasi rozmówcy sami zwracali uwagę na konieczność unikania krzywdzącej generalizacji w opisach dotyczących 'Zetek'. Generalizacja taka może bowiem doprowadzić do stygmatyzacji tego pokolenia, sprzyjać atmosferze niechęci oraz utrudniać budowanie synergii na rzecz współpracy międzypokoleniowej we współczesnych organizacjach:

„Natomiast też tutaj nie będziemy wrzucać wszystkich do jednego worka, bo spośród tych osób, które są u mnie w wydziale, no to mam skrajne jakby tutaj charaktery; więc są osoby, które właśnie w ten sposób postępują, a są osoby wręcz przeciwnie, które gdzieś swoim wkładem w pracę dorównują tym osobom, które już pracują długo na tym samym stanowisku” [pracodawca nr 2].

W pierwszej kolejności należy zwrócić uwagę, że **osoby do 30 roku życia zatrudnione na stanowiskach wymagających specjalistycznych kwalifikacji tworzą grupę wewnątrznie niejednorodną, a oś jej dywersyfikacji stanowi kryterium wieku i powiązanych z nim potrzeb.**

Jak badaczki ukazały w części 3.2. *pracodawca nr 1* dzieli analizowaną generację na:

- osoby urodzone przed 2000 r., czyli ok. 24/25-30 lat, rozumiejąc je jako grupę 'pomiędzy' pokoleniem Y a pokoleniem Z, która nie mieszka już z rodzicami i utrzymuje się sama,

- osoby urodzone po 2000 r., czyli ok. 18-23 lata, pozostające w swoich środowiskach rodzinnych, których potrzeby finansowe pozostają z tego tytułu zabezpieczone.

Nasi rozmówcy są zgodni co do faktu, że motywacja do zatrudnienia i podejście do pracy oraz pracodawcy jest współwarunkowane sytuacją życiową 'Zetek'. Wbrew obiegowym opiniom wcale nie oczekują oni, że młodzi dorośli eksperymentujący dopiero w przestrzeni aktywności zawodowej, będą posiadać kompetencje na poziomie jakościowo zbliżonym do starszych i tym samym bardziej doświadczonych pokoleń. Natomiast wszyscy badani zgodnie podkreślają w tym względzie rolę domu rodzinnego, przyjętego wychowania, a także bieżącą sytuację, w jakiej znajduje się dana 'Zetka'. Można przypomnieć choćby taką wypowiedź:

„(...) czynimy te dzieci trochę 'niepełnosprawnymi', bo robimy za nich wszystko. No i potem się okazuje, że on przychodzi do roboty i jak się nie wskaże, zrób to i to, to on się sam nie domyśli. No bo on uznaje, że to po prostu tak jest” [pracodawca nr 5].

W dalszej części niniejszego raportu będziemy nawiązywać do wątków badawczych, które zostały już zasygnalizowane w rozdziale wynikowym i powracać do niektórych wypowiedzi respondentów. Nasze analizy będziemy też rozszerzać o nowe wątki.

W odpowiedzi na pytanie o **postawy** specjalistek i specjalistów z generacji Z **wobec pracy i firm** rozmówcy rzeczywiście często wskazują na roszczeniowość. Wskazują także na próby narzucania warunków pracy i płacy, bądź ich negocjowania; próby negocjowania obowiązującego w przedsiębiorstwach systemu oraz godzin pracy. Przykładowo niektóre młode osoby nie chcą wstawać wcześniej rano, albo przychodzić w systemie zmianowym; chciałyby same zdecydować, że dziś pracują dłużej, żeby jutro pracować krócej i nie widzą potrzeby skonsultowania tego planu z pracodawcą. Podobnie nie widzą potrzeby wspólnego planowania urlopu, nierzadko zaskakując przełożonych wnioskiem o urlop wypoczynkowy od następnego dnia. Dodatkowo są przekonane, co do słuszności swoich racji, które zdaniem respondentów bywają po prostu bezmyślne. I kolejny przykład – w przypadku nowozatrudnionych specjalistek i specjalistów niedopuszczalne już jest aby zwrócić się do nich „Młoda' 'Młody', choć przez dekady w zakładach pracy funkcjonował syndrom młodego 'świeżaka' w zespole, który nie miał nic do powiedzenia. Współcześnie sytuacja ta bardzo się zmieniła:

„Ich postawa jest życzeniowa i roszczeniowa. Ja im mówię, tym Zetkom: ja chcę was traktować jak dorosłych, nie chcę was traktować jak dzieci (...).Oni chcą bardzo dużego szacunku wobec siebie. I im on się należy. Ale oni wymuszają go takimi sposobami” [pracodawca nr 1].

„Zetki chcą w pracy robić tylko i wyłącznie to, czym się interesują. Bardzo negatywnie reagują na to, że muszą, choćby przez chwilę, robić coś, co jest dla nich nieatrakcyjne. Mógłby to tylko robić przez chwilę, bo na przykład zastępuje w pracy chorego kolegę, ale i tak jest to kłopot” [pracodawca nr 1].

„Bardziej taką roszczeniową mi się wydaje i że są, no to już jest cieszyć się należy, ‘dajcie pieniądze, no bo jestem’; natomiast mniej, w mniejszym stopniu, chcą pokazać swoją wartość i siebie. Taką zależność widzę” [pracodawca nr 2].

„Jeśli praca jest ciekawa, wciągająca, wśród przyjaciół i partnerów to może stanowić dla Z wartość. Mają trochę roszczeniową postawę, np. wobec dni wolnych” [pracodawca nr 3].

„Nie ma już takiego szacunku do przełożonego, jak to było w przypadku X i Y. (...) Trudniej zarządza się Z. Nie poddają się zarządzaniu” [pracodawca nr 4].

W nawiązaniu do postaw wobec pracy i firm badani dodają, że specjalistki i specjaliści nie tylko oczekują, ale i egzekwują, aby zatrudniające ich organizacje wypełniały swoje obowiązki wynikające z Kodeksu Pracy. Przy czym sami wypełniania obowiązków pracowniczych, jakie są im przypisane już tak nie pilnują. Na przykład: wypłata nadgodzin powinna obejmować czas wyliczony, co do jednej minuty. Jeśli zatem specjalistka/specjalista został(a) w pracy 10 minut dłużej to oczekuje zapłaty. Z drugiej jednak strony, jeśli młoda osoba się spóźniła i nie zrealizowała w pełni obowiązującego ją czasu pracy, to przyjmuje ona postawę, że przecież nic się nie stało, to nie jest problem. Jak wynika z przeprowadzonych *case study* ‘Zetki’ potrafią też szybko ‘palić mosty’, odejść w atmosferze konfliktu i skarg na pracodawcę, a także, pomimo upływu lat od zakończenia stosunku pracy, utrzymywać w Internecie negatywne opinie o firmie.

Przypomnijmy, w kontekście przytoczonych powyżej informacji, że pracodawcy z naszych *case study* prezentują spójne stanowisko w kwestii potrzeby urealniania oczekiwań młodych dorosłych wobec zakładów pracy, określając je w pewnych aspektach jako absurdalne. Jedną z najbardziej prawdopodobnych przestrzeni tego urealniania jest oczywiście rynek pracy, zwłaszcza z upływem czasu i nabywaniem coraz większego doświadczenia zawodowego. Mając natomiast na uwadze fakt, że pokolenie Z cechuje kruchość i ambiwalentność poczucia własnej wartości można założyć, że podstawowymi

środkami uczenia się swojej roli w społecznym podziale pracy, powinny być przede wszystkim dom rodzinny i szkoła. Takie postulaty pojawiają się w wypowiedziach podmiotów objętych badaniem. Jako interesującą ciekawostkę podać tutaj można tendencję do ozdabiania/personalizowania stanowisk pracy, na którą zwraca uwagę *pracodawca nr 1*. To jakby młodzi trochę bali się środowiska pracy i chcieli się w nim poczuć, jak w domu, czy też traktowali je jako przedłużenie okresu dzieciństwa i dorastania. Problemem jest natomiast, że ozdabianie to traktują poważniej niż zadania zawodowe:

„To też jest dosyć charakterystyczne. Pokolenie Z ozdabia swoje stanowiska pracy. Muszą je spersonalizować. Ogólnie dla mnie przyjemne. Ja nie mówię, że to źle, ale to jest wydaje się, że taka po prostu cecha charakterystyczna pokolenia Z. Praca musi być spełnieniem ich pasji, zapewniać im rozwój, robić te wszystkie dodatkowe rzeczy. I wydaje mi się, że ogólnie to jest bardzo dobre i ja chcę im takie miejsce pracy kreować, ale wydaje mi się, że dla pokolenia Z to, te dodatkowe elementy, wyrosło na pierwsze miejsce. Czyli oni zapomnieli, że przychodzą do pracy, żeby wykonywać pracę, a nie rozwijać się, a nie personalizować sobie to miejsce. Oni chcą, żeby najpierw było wszystko wokół a dopiero na samym końcu: a przecież ja jeszcze muszę pracować i wykonywać swoje obowiązki” [pracodawca nr 1].

Okazuje się także, że najmłodszy pracownicy, w stosunku do starszych, przywiązują mniejszą uwagę do terminów oraz jakości wykonania własnej pracy. Rzadziej cechuje je krytyczna samoocena i samokontrola własnych wytworów i ich efektów. Ponadto źle znoszą ocenianie; nie lubią nadzoru i kontroli ze strony przełożonych, na które potrafią zareagować gniewem. Zdaniem niektórych respondentów 'Zetki' cechuje mniejsza kultura pracy; w ogóle nie myślą one np. o świadectwie pracy.

Oto przykładowe opinie:

„Nie mają też w sobie takiego uczucia, że wykonałem swoją pracę dziś dobrze i siebie sprawdziłem. I jestem z siebie zadowolony. Teraz już nie mamy takiego problemu, ale wymagało to ogromnego nakładu pracy. Dla mnie to jest oczywiste, że pracuję, więc moja praca będzie nadzorowana i kontrolowana. A oni są zdziwieni, potrafią się zirytować, że muszą poprawiać swoją pracę. Bo przecież pracują tu dla siebie” [pracodawca nr 1].

„Oni woleliby, żeby w ogóle nie byli oceniani - z obawy, że feed back będzie negatywny. Każdy z nich jest inny i generalnie jakby ja nie mam z tym problemów. Oni są raczej sympatyczni. Cechą tego pokolenia i trochę problemem jest to, że oni najchętniej uniknęliby jakiegokolwiek oceny swojej pracy. Oni po prostu woleliby, żeby w ogóle nie byli oceniani z obawy przed tym, że będą ocenieni słabo” [pracodawca nr 1].

„Oni są bezczelni (...). I nawet zwracając uwagę, że ktoś postępuje źle... bo standardy są takie, a nie inne, te higieniczne czy sanitarne, to potrafi się odszczekać. Nie ma żadnej pokory: 'no okej, zrobiłem źle. Przepraszam'. No, bo pracujemy w takiej branży, że te standardy muszą być zachowane, żeby zapewnić bezpieczeństwo. Nie stosują się do tego,

to zwracając uwagę grzecznie, kulturalnie, spotykamy się z taką reakcją, że no co ode mnie chcesz? Przecież jestem. I tyle. Więc to jest taka bezczelna postawa. I to widzimy u takich młodszych. Nie wiem, czy mają świadomość, że w dobrej wierze zgłaszamy jakieś problemy. Tego nie mogę u nich wyczuć. To jest w dobrej wierze. To jest obowiązek menadżera. Przecież nie idę i specjalnie; o, przyczepię się teraz do tego. Jak jest jakaś podstawa to wtedy idziemy, rozmawiamy, staramy się załagodzić sytuację, gdy jest jakaś konfliktowa i rozmawiać, tak?” [pracodawca nr 2].

„Nie, praca nie jest za każdym razem kontrolowana, bo też nie jestem w stanie wszystkiego kontrolować. Natomiast, jeżeli chodzi o mój wydział, no to jesteśmy w dziale jakości, więc też sprawdzamy produkcję, więc jakość musi być też na tym wyższym poziomie. Przez te pierwsze okresy staram się gdzieś jakby ukierunkować i sprawdzać to, co robią pracownicy. Potem już doraźnie jakieś tam fragmenty albo część pracy wrywkowo sprawdzamy i wtedy też jak jest jakiś problem, to staram się zawsze rozmawiać w takim kontekście, że tutaj był taki błąd, musimy zrobić to tak i tak i zwrócić uwagę na to, czy to, żeby w przyszłości nie popełnić tego samego błędu” [pracodawca nr 2].

Jak zostało to już podkreślone, w ekspertyzie omawiamy pokolenie, które ma problemy zarówno z udzielaniem, jak i przyjmowaniem informacji zwrotnych (feedbacku). Dotyczy to nie tylko informacji od pracodawców, ale i rówieśników, z którymi ‘Zetki’ są przecież bardzo związane. Przykładowo potrafią płakać, rozpaczać w sytuacji, gdy ktoś z zespołu odchodzi; cierpieć jakby utracili przyjaciela; obrazić się na pracodawcę za odejście innej osoby. Wyjaśniając ten wątek raz jeszcze trzeba pamiętać, że to pokolenie nie potrafi komunikować się bezpośrednio ani z pracodawcą ani ze sobą wzajemnie; nie potrafi powiedzieć sobie czegoś ‘twarzą w twarz’, co może generować problemy w pracy zespołowej. Zazwyczaj też w komunikacji bezpośredniej z rówieśnikami ‘Zetki’ są dla siebie bardzo miłe, dają sobie wsparcie i pochwały. Inaczej jednak komunikacja ta wygląda, gdy odbywa się w Internecie. W przestrzeni elektronicznej nie boją się mówić prawdy, kogoś skrytykować. Ponadto wzajemnie się ‘nakręcają’, również przeciwko pracodawcy:

„Trzeba ich bardziej przypilnować, bo koledzy ich nie przypilnują, bo sobie wzajemnie słodzą” [pracodawca nr 1].

„Bardzo istotna rzecz, że w pokoleniu Z to, że bardzo wiele osób chwali siebie i swoich kolegów, koleżanki. Tylko dla samego chwalenia. Tak, czyli ktoś zrobił bardzo słabe portfolio i wysłał do kolegi albo koleżanki i mówi: Słuchaj, zrobiłem takie portfolio. Myślisz, że się nada? I słyszy odpowiedź: super, fajnie, na pewno się nada. A to jest bardzo słabe portfolio” [pracodawca nr 1].

„Przypominam o obowiązkach do wykonania bardzo delikatnie, bo boję się, że się pogniewają i posądzą mnie o mobbing” [pracodawca nr 1].

Odnosząc się do reprezentowanej przez 'Zetki' **postawy wobec pracodawców i przełożonych** wskazać trzeba, że pokolenie to nie lubi formalnego i hierarchicznego stylu bycia w organizacji, a także określił typu 'Szanowni Państwo'. Ci młodzi ludzie źle reagują także na sformułowania typu: szef, lider, przełożony, manager, dyrektor. Do pracy preferują zaś luźny ubiór typu, np. bluza + czapka.

W związku z tym badaczki chciały ustalić, jak specjalistki i specjaliści z pokolenia Z reagują np.: na polecenia służbowe? jaki styl komunikacji preferują?

Jak wynika z materiału badawczego unikają, czy też nie mają potrzeby, bezpośredniej komunikacji z przełożonym i pracodawcą. Wolą wyodrębnić w swoim zespole jedną osobę, która taką komunikację będzie w ich imieniu prowadziła. Jeśli przełożony ma być tą osobą, z którą pokolenie Z chciałoby się komunikować bezpośrednio i często, to taka osoba musi wejść w rolę kumpla, partnera, terapeuty, a nawet rodzica. Natomiast nie może to być rola odgórnie narzuconego autorytetu. Konieczna jest także komunikacja na 'Ty'.

Poniżej wybrane opinie naszych rozmówców:

„Cechą charakterystyczną jest to, że jest to pokolenie, które boi się mówić, boi się rozmawiać z pracodawcą. Wolą otwarcie żalić się rówieśnikom” [pracodawca nr 1].

„To są ludzie, którzy wolą, gdy mówi się o tych osobach: opiekun, partner, więc nawet taka hierarchizacja w strukturze musi wypaść. Oczywiście formalnie ona jest, ale dla tych ludzi to jest ważne by zejść z takiego formalnego bycia w firmie. Nie chcą podejmować z poziomu. Chcą podejmować dyskusję na równi. Nie lubią, gdy prowadzi się z nimi rozmowę z pozycji siły” [pracodawca nr 3].

„Musi [przełożony] umieć się z nim porozumieć. Musi mieć prosty komunikat, żeby wiedział, co i jak ma robić” [pracodawca nr 4].

„U nas ułatwiła też bezpośredniość możliwość mówienia na 'Ty'. Komunikacja 'na Ty', choć dla nas jest już to wszystko bardzo naturalne” [pracodawca nr 4].

Jak dodaje *pracodawca nr 3* przełożony/menedżer, który chce dobrze współpracować z najmłodszymi pokoleniowo specjalistkami i specjalistami musi być 'menedżerem on the floor', tzn. być z nimi i wspólnie realizować zadanie. Jednocześnie musi być osobą kompetentną, inaczej 'Zetki' 'wejdą mu na głowę'.

W nawiązaniu do wątku komunikacji przypomnijmy, jak wynika to z wcześniejszych ustaleń, że pokolenie Z ma swoją subkulturę komunikacyjną, która tworzy bezpieczną enklawę. To pokolenie 'multimediów', preferujące obrazy, emotikonki, a nie długie zdania. Silnie zależne od swoich telefonów. Choć często pracując w zespole siedzą obok siebie, to nie

rozmawiają bezpośrednio, tylko piszą na komunikatorach. Czyli zamiast porozmawiać 'normalnie' (w tradycyjnym znaczeniu tego słowa), korzystają z urządzeń elektronicznych. Dla nich bowiem to jest właśnie 'norma':

„Komunikacja - tutaj nie ma najmniejszego problemu, bo są tacy bardziej towarzyscy. Ale w obszarze jakby swojego poziomu. Nie jest tak, że z kierownikami albo gdzieś tam z niższym szczeblem. Po prostu w swojej grupie – ok, fajnie, elegancko; natomiast nie wiem czy to wynika z tego, że nie chcą się gdzieś tam... może nie zwierzać ale uzewnętrzniać przy kimś, kto jest wyżej, bo się boją, że mogą źle to odebrać albo, że będą oceniać. I to jest problem w tej komunikacji. Jakby w swojej sferze to się bardzo dobrze odnajdują, w sferze towarzyskiej” [pracodawca nr 2].

„Zaskakująca jest liczba emotikon (...). Oni komunikują się obrazem” [pracodawca nr 3].

Mając na uwadze powyższe wątki uznać można, że potencjalne wyzwania komunikacyjne są silniej odczuwane we współpracy zróżnicowanych pokoleń, niż wewnątrz samego pokolenia Z.

Wszystkie opisane dotychczas elementy składające się na charakterystykę pokolenia Z, wpływają na relacje międzyludzkie, współtworząc atmosferę w zakładzie pracy. Cechy tej generacji zdają się zmieniać tradycyjnie pojęte relacje pracodawca-pracownik. Dlatego część respondentów wyraża obawę, czy pokolenie Z rozumie znaczenie roli przełożonego w mechanizmie przebiegu procesów pracy:

“To zespół powinien decydować, czy chce ze mną pracować, a nie ty - to usłyszałem od jednego z pracowników. Wśród tego pokolenia pojawia się ruch demokratyczny, równościowy. Oni źle reagują na to, że ja im powiem, że to ja tu jestem szefem. Decyzje mają być nasze, wspólne, i ty, szefie nie masz tu nic do gadania. Ale jeśli chodzi o jakieś ewentualne złe decyzje i ich konsekwencje to odpowiedzialność jest po stronie pracodawcy” [pracodawca nr 1].

„Nie wiem, czy mają świadomość, że w dobrej wierze zgłaszamy jakieś problemy. Tego nie mogę u nich wyczuć. To jest obowiązek menedżera. Przecież nie idę specjalnie; o, przyczepię się teraz do tego. Jak jest jakaś podstawa to wtedy idziemy, rozmawiamy, staramy się załagodzić sytuację, gdy jest jakaś konfliktowa i rozmawiać, tak?” [pracodawca nr 2].

„Potrzebują innego zarządzania i dobrze by było, gdyby zarządzały nimi grupy osób, które mają taki sam bądź zbliżony poziom odczuwania, rozumienia świata. To jest dla nas ciekawe zadanie na rok 2024, żeby się przyjrzeć i odpowiedzieć na pytanie, czy lider, który jest w danym zespole, jest na pewno tym liderem, którego potrzebują młodzi. A może jest potrzeba dokonywania zmian i nastawiania się, że młodzi potrzebują swojego młodego lidera” [pracodawca nr 3].

Badani zwracają ponadto uwagę, że istotną potrzebą specjalistek i specjalistów do 30 r. ż. jest suwerenność, niezależność, przestrzeń do podejmowania autonomicznych decyzji oraz możliwość posiadania realnego wpływu na przedsiębiorstwa. Jednocześnie podkreślają, że zaspokojenie tej potrzeby nie zawsze jest możliwe, gdyż istotną przeszkodą dla realnego rozwijania ambicji 'Zetek' stanowi brak wielu kompetencji miękkich/życiowych. Spośród nich wskazują głównie na brak samodzielności oraz postawę szybkiej rezygnacji i poddania się przeciwnościom:

„(...) ciężiej jest, jeżeli chodzi o taką samodzielność i samozadaniowość, i taką chęć do samodzielnego wyjścia naprzeciw inicjatywy, żeby coś poznać, czyli żeby dać od siebie; jak pracodawca powie, no to zrobię, jak nie, to porobię tylko to, co do mnie należy i tyle” [pracodawca nr 2].

„Radzenia sobie z problemami, no tak jak wcześniej wspomniałem, to jest to zróżnicowane. Widzę, że osoba gdzieś tam poza takimi oczywistymi problemami sobie nawet potrafi poradzić z takimi rzeczami, które ja nawet muszę się zastanowić; i wie, że to jest jakieś problematyczne, ale szuka te rozwiązania, widzę, że w dobrym kierunku idzie; więc pchnę ją w tę stronę, żeby sama to zrobiła. wtedy zdobędzie doświadczenie a dwa że ja będę miał spokój, że ona to zapamięta lepiej w ten sposób” [pracodawca nr 2].

„Młodzi ludzie zbyt szybko poddają się. I też często ludzie potrafią się szybko poddać. Nie wiem czemu, ale ci młodszy potrafią się dużo szybciej poddać, nie walczą i potem też nawet, jeżeli jest jakaś próba rozmowy, zatrzymania, przekonania, że możemy coś z tym zrobić, to jednak nie. Bo nie” [pracodawca nr 2].

„(...) oni chcą samodzielnie podejmować decyzje. Niby chcą. Chcą sobie rządzić w swoim obszarze, ale z drugiej strony oni są tacy bierni, na zasadzie: jak się nie wskaże palcem i nie powie, zrób to, to on tego nie zrobi” [pracodawca nr 5].

Co należy jednak podkreślić, nie wszyscy nasi rozmówcy zgadzają się z opinią na temat braku samodzielności. Przykładowo:

„To są ludzie, którzy chcą brać odpowiedzialność. Chcą mieć kawałek siebie w danym zadaniu. Nie ma potrzeby stałego monitorowania” [pracodawca nr 3].

Warto przypomnieć w nawiązaniu do powyższych wątków, że pracodawcy zwracają uwagę również na trudności osób młodych w przestrzeni matematyczno-logicznego myślenia, co wiążą z dynamicznym rozwojem nowych technologii. Wątek ten był wielokrotnie podejmowany przez respondentów. Zwracają również uwagę, że młodzi są znacząco mniej odporni fizycznie i psychicznie niż pracownicy z innych generacji. W nawiązaniu do ich silnej potrzeby 'Life-Work Balance' część badanych wyraża zdanie,

że to najmłodszy pracownicy charakteryzują się największym lenistwem, a jednocześnie najszybciej chcieliby się wspinać po szczeblach kariery i osiągnąć szybkie efekty awansu, np.:

„Bardziej lenistwo, bo pewni siebie są, czasem nawet bezczelni, za przeproszeniem. (...) Bardziej lenistwo, bo przyszedł po pieniądze i chce pieniądze. A że ma pracować? No przyszedł na 8 godzin i to jest jego praca” [pracodawca nr 2].

„Oni przychodzą do pracy i chcą szybko przejść przez stanowiska, np. do poziomu technologa. Dla nich 6 miesięcy to długo. On chce za rok być technologiem, a za dwa kierownikiem. A my wówczas tłumaczymy: słuchaj, za pół roku to Ty zdasz pierwszy egzamin przy pierwszej maszynie. On lubi szybko mieć efekt. I jak on tego efektu nie widzi to się zniechęca. Lubi, gdy ta ścieżka kariery szybko przechodzi na kolejne stanowiska, że on awansuje” [pracodawca nr 5].

Co równie istotne dla prowadzonej analizy to fakt, że specjalistki i specjaliści z pokolenia Z w większości mają bardzo wysokie aspiracje edukacyjne; bardzo chętnie biorą udział w różnych formach doskonalenia lub doskonalenia zawodowego oferowanych w organizacjach i na ich koszt; posiadają dużą potrzebę rozwoju. Jest to oczywiście kwestia indywidualna, uwarunkowana wieloma czynnikami, stąd powrócić można do stanowiska *pracodawcy nr 1*, który wśród swoich pracowników na stanowiskach wymagających specjalistycznych kwalifikacji dostrzega zarówno biernych, jak i bardzo ambitnych. Z drugiej strony pamiętać trzeba, że przedstawiciele pokolenia Z nie są chętni do podejmowania nauki w obszarach charakterystycznych dla zawodów ścisłych i technicznych, co wpływa na trudności pracodawców w znalezieniu kandydatek i kandydatów do pracy. Natomiast osoby, które decydują się na podjęcie kształcenia w tych obszarach, nie zawsze chcą w nich ostatecznie pracować. Wracają do wyuczonego zawodu dopiero, gdy nadejdzie taka konieczność.

Podsumowując uzyskane w toku *case study* rezultaty analiz na temat portretu specjalistek i specjalistów do 30 r. ż., zatrudnionych przez kujawsko-pomorskich pracodawców w branżach, które są szczególnie kojarzone z młodymi pracownikami, wskazać można nieprawdopodobną wręcz złożoną mozaikę cech i postaw.

Jak wynika z ustaleń dokonanych na zlecenie Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Toruniu mają oni idealistyczne wyobrażenie o zatrudnieniu i wysokie wymagania kierowane do pracodawców. Są świadomi swojej wartości i możliwości, jakie przed nimi stoją, mają bowiem większy wybór absolutnie ‘wszystkiego’ w stosunku do innych pokoleń w historii. Doskonale orientują się, że w wielu branżach dominuje tzw. ‘rynek pracownika’.

Żyją szybko, dużo czasu spędzają w świecie cyfrowym i nie przywiązują się do organizacji. Pracodawcy muszą mieć świadomość, że najmłodszy pracownicy oczekują troski o ich komfort psychiczny i że wcześniej we współpracy z żadnym innym pokoleniem nie dochodziło do tak ekstremalnych sytuacji jak z 'Zetkami'. Jak wynika z zebranego materiału ta generacja może być postrzegana jako: słaba psychicznie, dziecinna, niedojrzała, myśląca emocjami, buntownicza, ekspresyjna, niesamodzielna, nieodpowiedzialna, źle reagująca na ocenę i kontrolę, szybko irytująca się, odbierająca każde działanie wychowawcze jako atak.

Specjalistki i specjaliści z pokolenia Z to jednocześnie osoby pełne sprzeczności z całym kanonem dobrych cech poszukiwanych przez pracodawców na rynku pracy.

Superinteligentne, elastyczne, bardzo kreatywne, innowacyjne, otwarte na wszelkie zmiany, uczące się, pragnące się szybko rozwijać, potrzebujące nowych doświadczeń, niezwykle wrażliwe. Dzięki swojej biegłości w cyfrowej rzeczywistości mogą przyczyniać się do wdrażania w przedsiębiorstwach wielu nowoczesnych technologii, a przede wszystkim rozwiązań z zastosowaniem sztucznej inteligencji. To również generacja nie mająca barier językowych, otwarta na różnorodność i wielokulturowość. Te młode osoby z troską, ale i z ogromnym lękiem, spoglądają w przyszłość obawiając się dramatycznych następstw zmian cywilizacyjnych, w tym klimatycznych. Pokolenie Z jest też bardziej świadome swojego życia wewnętrznego, stąd większa otwartość w komunikowaniu swoich emocji oraz potrzeba zadbania o swoje zdrowie psychiczne. To osoby spragnione wysokojakościowych relacji – także w środowisku pracy (choć jednocześnie jeszcze nieporadne w ich budowaniu). Bez nich 'Zetkom' trudno poczuć identyfikację z miejscem zatrudnienia. Poszukują pracy, która stanie się dla nich pasją i przedłużeniem życia prywatnego, a także zapewni rozwój. Są gotowe zaangażować się, ale bardziej niż wcześniejsze pokolenia potrzebują dostrzegać sens swojej pracy, widzieć, że ona ma znaczenie – nie tylko w wymiarze finansowym. Wiele wymagają, ale też potrafią wiele dać od siebie. Ich postawa wobec pracodawców określana jako 'kosmiczna' czy 'absurdalna' paradoksalnie powoduje, że wielu z nich podnosi standardy funkcjonowania organizacji, które wcześniej wydawały się niemożliwe do wprowadzenia.

Przyglądając się pokoleniu Z należy pamiętać, że to najmłodszy uczestnicy rynku pracy i część zjawisk, które obecnie niepokoją starsze generacje, może mieć charakter rozwojowy, tzn. wynikać z ich wieku oraz naturalnej w tym okresie życia potrzeby eksperymentowania, poznawania, doświadczania i zmieniania. To, jak to pokolenie będzie

wzrastało we współczesnych organizacjach uznać należy za interesujące i wymagające dalszych badań. Tymczasem, jak wskazywał jeden z rozmówców, aktualnie to rozmowa staje się w jednym z najważniejszych narzędzi budowania multipokoleniowego zespołu pracowników, w którym każdy jest indywidualnością i każdy chce być dostrzeżony – nie tylko pokolenie Z.

Wiele zależy zatem od tego, jak pracodawcy wykorzystają wiedzę o najmłodszej generacji na rynku pracy. Jak wskazują nasi rozmówcy być może wykorzystają ją w następujący sposób:

„Pracodawca zaczyna być takim poławiaczem perł - ma masę i z tego musi sobie tą perłę wyłowić - perłę do dalszej obróbki” [pracodawca nr 2].

„Pracodawcy zatrudniający specjalistów z pokolenia Z powinni mieć świadomość, że te osoby w większości nigdy nie pełniły roli pracowników ani nie funkcjonowały w realnym środowisku pracy, stąd przyjmują postawę ‘przecież nie jestem jeszcze dorosły’ ” [pracodawca nr 1].

3.5. Korzyści i wyzwania wynikające z posiadania zespołu młodych pracowników

W dotychczasowej części ekspertyzy ukazano organizacje zatrudniające osoby z generacji Z na stanowiska wymagające specjalistycznych kwalifikacji; czynniki decydujące o uzyskaniu zatrudnienia oraz jego utrzymaniu; postawy organizacji wobec oczekowań najmłodszych pracowników; a także portret specjalistek i specjalistów z perspektywy pracodawców. Ostatnia jej część wynikowa poświęcona jest korzyściom oraz wyzwaniom, jakie wynikają z posiadania zespołu młodych pracowników.

Jak pokazują dotychczasowe analizy badani pracodawcy z Kujaw i Pomorza deklarują otwartość w kwestii zatrudniania przedstawicieli pokolenia Z, mimo zgłaszanych przez te osoby wysokich oczekiwań, uznając to za naturalne następstwo starań, z jednej strony, o zapewnienie przetrwania zakładów pracy na rynku, a z drugiej strony, troski o ich rozwój.

W związku z tym nasi respondenci wskazują na wiele korzyści/zalet płynących z posiadania w zespole najmłodszych pracowników zatrudnionych jako specjalistki i specjaliści. Podkreślają elastyczność tych osób, kojarzoną także z możliwością wdrożenia ich do pracy poprzez ukształtowanie nowych nawyków; kreatywność; innowacyjność; potrzebę rozwijania się i uczenia; otwartość i biegłość w social mediach oraz nowych technologiach

związanych coraz silniej ze sztuczną inteligencją. Jak też stwierdza *pracodawca nr 4* zaletą jest spryt rozumiany jako ‘szukanie rozwiązań, aby się nie napracować’. Natomiast *pracodawca nr 5* dodaje, że ‘Zaletą Z jest oczywiście ich młodość’.

Oto wybrane opinie naszych respondentów:

„To są atrakcyjne osoby. Są relatywnie niedrogie. Szybko i chętnie się uczą. Są bardzo bystrzy. W lot łapią różne rzeczy. W związku z tym, że praca jest ich pasją, często rozwijają się także poza nią (...). Potrafią być zaangażowani (...). Jeśli złapią bakcyła to się angażują. Osoby po 30-tce mają kłopot ze złapaniem zajawki. Ale ja widzę, że ostatecznie liczy się nie zajawka, a sumienność pracy. To pokolenie Z ma swoje zasługi. Przez to, że mają nieraz te swoje absurdalne oczekiwania, staje się normalne to, co kiedyś było niewyobrażalne. Normalizują” [pracodawca nr 1].

„(...) jak najbardziej są to duże plusy. One [osoby z generacji Z na stanowiskach specjalistycznych] są na początku swojej kariery, rozwijają się, chcą się rozwijać i mają taką świeżość umysłu. Są w stanie też pochłonąć wiedzę. I też dać coś od siebie, jakby uzupełniając siebie nawzajem. Warto mieć u siebie pokolenie Z. W 100%. Bo starsi w końcu odejdą. Młodszy też mogą być. To jest jakby oczywiste natomiast... Jesteśmy w stanie też więcej działać i też się dograć i zająć w tym wszystkim” [pracodawca nr 2].

„To jest najbardziej kreatywny team i nastawiony na zmianę. A tej elastyczności np. w X na takim poziomie już nie ma. A jest to motor dla firmy, by robić coś, czego nikt inny jeszcze nie wymyślił. Oni lubią zrobić coś inaczej, nie zachowywać się stereotypowo w zadaniach, które mamy do zrobienia. Oni wiodą w tym prym. Budują też inaczej zespoły w miejscu pracy. Ta warstwa relacyjna jest super istotna. Wpływają też w ten sposób na resztę” [pracodawca nr 3].

„Kreatywność [jest zaletą, korzyścią]. Oni dużo potrafią wniesić. Są biegli w social mediach. Coś podpatrzą, sprawdzą na stanowisku pracy i stąd ich innowacyjności. Mają chęć rozwoju. Szukają sposobów, jak zrobić coś sprytnie, żeby się mniej napracować. I dzięki temu są innowacyjni. Sprytnie poruszają się w nowych technologiach. Oni są na tym wychowani. I my z tego czerpiemy. A jak nie znają rozwiązania to wiedzą gdzie szybko w Internecie je znaleźć. To pokolenie szybko poddaje się w rutynie. Tam się męczy. Ale jeśli są wyzwania takie, jakich potrzebuje, to Z ma wówczas poczucie sensu. Nagrodę za implementację sugestii pracowniczych otrzymują u nas głównie Z. On przychodzi, widzi, stara się rozwiązać. Warto mieć Z. Warto mieć wszystkich, bo różnorodność jest dobra. Wszyscy razem tworzymy wartościową firmę” [pracodawca nr 4].

„Ludzie się starzeją, sukcesywnie odchodzą. Nasz zakład się rozwija. Zakładamy, że będziemy tu przez najbliższe 50 lat, tylko będziemy się przeobrażać bardziej w automatyzację. Musimy stawiać na ludzi młodych, którzy podążają za duchem czasu, którzy korzystają z rozwiązań sztucznej inteligencji, którzy się interesują, którzy są na bieżąco z nową technologią” [pracodawca nr 5].

Przytoczne wypowiedzi uznać należy za bardzo cenne i inspirujące. Nie oznaczają one jednak, że pracodawcy nie doświadczają trudności w kierowaniu młodymi zespołami. Wydaje się, że trudności te zostały już dość dobrze przybliżone w niniejszym opracowaniu badawczym. W tej części analiz powraca wątek m.in. braku pokory; braku poczucia odpowiedzialności; braku zaangażowania; braku samodzielności; braku inicjatywy własnej, braku mówienia o emocjach, braku cierpliwości, przy jednoczesnej potrzebie natychmiastowej gratyfikacji; słomiany zapał; łatwość do szybkiego poddawania się; a także wątek braku skoncentrowania na przyszłości. Ponadto nie można bagatelizować kwestii uzależnienia od telefonów.

Przypomnijmy jednak za *pracodawcą nr 3*, że postawa 'Zetek' będzie pozytywna, kiedy praca będzie ciekawa, wciągająca, wykonywana z przyjaciółmi/partnerami z zespołu oraz gdy po jej wykonaniu pojawi się wizja wakacji. Przypomnijmy także, że 'Zetki' nie lubią formalnego i hierarchicznego bycia; nie lubią terminów, deadline'ów, a presja czasu źle na nie działa. Nie lubią także uczestniczyć w rozmowach, które odbywają się z pozycji władzy, siły, na zasadzie 'Ja jako pracodawca wiem lepiej'. Bardziej wskazana, jak zostało to już opisane, jest pochwała, pokazanie docenienia, zwrócenie uwagi na danego pracownika, w tym przypadku na stanowisku wymagającym specjalistycznych kwalifikacji. Dlatego lider musi czuć 'Zetki' i ich potrzeby. Jak również wskazuje *pracodawca nr 5* najmłodszy pracownicy powinni samodzielnie brać udział w różnych projektach, samodzielnie je realizować, bez narzucania sztywnych ram. Niech ramy będą ogólne, a osoby takie niech od początku same sobie wybierają np. narzędzia, czy sposób dojścia do celu. Takie działania rozwijają samodzielność.

Poniżej przykładowe opinie badanych *case study* na temat trudności/wad posiadania zespołu młodych pracowników:

„Pokolenie Z zapomina czym jest praca. Dokładają do pracy cechy, które niekoniecznie w tej pracy muszą być. W pracy ma być super, komfortowo. I najlepiej niestresująco. A przecież każda praca, w której np. są terminy, będzie w jakiś sposób nas stresować. Oni najchętniej cały ten stres by od siebie odjęli. Kiedy zaczęłam wymagać, mówić Zetkom, że to jest praca, a nie tylko zabawa, że my musimy te pieniądze zarobić, żeby je potem otrzymać, oni pokazują, że ich to nie obchodzi. Pieniądze na ich koncie mają się pojawiać. Chyba nie zdają sobie sprawy z najprostszych mechanizmów ekonomii” [pracodawca nr 1].

„Nie chcę mówić, że brakuje im doświadczenia, bo to jest naturalne w tym wieku. Bez wątplenia natomiast brakuje im pokory i podejścia do własnej osoby i do miejsca pracy. Nie powinni słuchać rówieśników, bo oni często przekazują sobie nie do końca pełny obraz

sytuacji o warunkach pracy w różnych firmach. Przez brak pokory wychodzi brak realnych oczekiwań. Powinni urealnić swoje oczekiwania. Powinni na pewnym etapie porozmawiać ze swoimi rodzicami. Nie z koleżankami i kolegami, którzy im nadmiernie słodzą, ale właśnie z rodzicami, którzy są doświadczeni” [pracodawca nr 1].

„Potrafią być zaangażowani, ale to zaangażowanie ma bardzo wysoka cenę. Mają podejście: nie będę się poświęcać, żeby to mi ewentualnie w przyszłości zaprocentowało. Nic nie da od siebie ponad, jeśli nie otrzyma najpierw odpowiedniego wynagrodzenia. Osoby z pokoleń starszych starały się wykazać z nadzieją, że to zostanie dostrzeżone i zaprocentuje w przyszłości” [pracodawca nr 1].

„Mała mobilizacja i też mała chęć do wykazania się. Niestety. Też takie traktowanie tego miejsca pracy jako... no po prostu przyjsć, odbębnić i wrócić. To jest ten najgorszy aspekt” [pracodawca nr 2].

„Brakuje na pewno takiej motywacji do pracy, jeżeli chodzi o niefinansowe benefity. Jakby chęci rozwiązywania problemów. I na pewno brak jakby wykazania się, wykazania, że wiem i potrafię, i chcę dać z siebie wszystko. Tego brakuje” [pracodawca nr 2].

Jak dodają także pracodawcy nr 3 i 4:

„Im niżej w strukturze tym więcej problemów, zwłaszcza jest problem z psychologicznym zarządzaniem - nie zgadzania się, stawania w opozycji. Mają w sobie bunt. Nie wiem na co? Może to niechęć do bycia zaszufadkowanym? Może potrzebują więcej przestrzeni, np. na kreatywność? Tam gdzie są instrukcje, schematy, pokolenie Z nie wytrzyma” [pracodawca nr 3].

„Brakuje im lojalności w stosunku do pracodawcy: my go wyszkolimy, a on nagle sobie pójdzie do innego pracodawcy. Nie mają takiego poczucia odpowiedzialności. To się naszym zdaniem wiąże z ich poczuciem WLB – jak coś się w firmie działo i trzeba było pracować więcej niż 8h to starsze pokolenia spinały się i poczuciem wspólnoty robiliśmy to. Tutaj jest 8h, na tyle dokładnie się umawiał i koniec. I choćby nie wiem co się działo, to on zamyka komputer i idzie do domu. Natomiast nie wiem, czy to rzeczywiście jest jakaś wada tego pokolenia Z. Być może jest to sygnał, że starsze pokolenia powinny robić to samo. Mają słomiany zapach. Nie są skoncentrowani, co będzie za kilka lat. Jeśli mu się nie podoba to szybko ucieka. Brakuje cierpliwości - jest potencjał na rozwój, ale nie doczeka rekrutacji wewnętrznej i ucieka z firmy. Nagroda musi być teraz! A jeśli nie to, będzie sobie skakał między pracodawcami” [pracodawca nr 4].

Interesująca i ważna jest ponadto wypowiedź z case study 3, w świetle której osobom do 30 r.ż., aby mogły się one skutecznie odnaleźć się na rynku pracy, najbardziej brakuje wiary w siebie; wiary w siebie jako człowieka:

„Brak wiary w siebie to element, który wybrzmiewa w tym pokoleniu. Sporo zrobił nam COVID. Zaburzył rozwój relacyjny. Zamknęliśmy ich na dwa lata i potem nagle wypuściliśmy. I słyszę, że są problemy młodych ludzi – uciekanie w ekstremalne rzeczy” [pracodawca nr 3].

Co istotne, większość pracodawców obserwuje rynek pracy w sposób usystematyzowany, opierając się na logicznych przesłankach i w związku z tym sposób myślenia o miejscu i roli pokolenia Z w organizacji jest rzeczowy, wolny od ostracyzmu. Jest to generacja wschodząca, 'bardzo fajna', dynamicznie osadzająca się na rynku pracy, której zwyczajnie nie można zlekceważyć:

„Mamy świadomość, że tego kandydata z tego pokolenia będzie coraz więcej. I to my musimy się dopasować, a nie tylko narzekać. Chociaż u nas nikt specjalnie nie narzeka, gdyż z młodymi pracujemy od wielu, wielu lat. Nauczyliśmy się z nim współpracować, choć nie zawsze jest tak, jak byśmy chcieli. Natomiast jest wiele rzeczy, których możemy się uczyć od nich, młodych” [pracodawca nr 4].

Jedynie jeden z badanych pracodawców zadeklarował, że wyobraża sobie funkcjonowanie swojej firmy bez pokolenia Z w składzie pracowników:

„Mają rację ci pracodawcy, którzy unikają współpracy z Zetkami. Mimo wszystko, mimo ich plusów. Ja jestem zmuszony, żeby współpracować z tymi osobami. Rynek mnie do tego zmusił. Zmusiła mnie branża, w której jestem. Gdybym nie był zmuszony, to absolutnie dziś więcej z Zetkami bym nie współpracował” [pracodawca nr 1].

Nasi rozmówcy mają świadomość wyzwań, jakie wiążą się dla pracodawców z posiadaniem młodego zespołu, a które także wynikają już z dotychczasowych refleksji w części 3. Nawiążemy do nich w końcowej części ekspertyzy. Warto przytoczyć jednak kilka opinii:

„Oni [specjalistki i specjaliści z pokolenia Z] chcieliby przychodzić do pracy, nie mieć stresów, nie mieć obowiązków. Przy tym pokoleniu Z trzeba cały czas mieć rękę na pulsie, cały czas przypominać. Nie uniknie się nieustannej walki o rzeczy, na które się już umówiliśmy. Bo pokolenie Z zapomina o obowiązkach. I nie ma z tego tytułu wyrzutów sumienia, zero poczucia winy. Przypominam o obowiązkach do wykonania bardzo delikatnie, bo boję się, że się pogniewają” [pracodawca nr 1].

„Mam teraz fajny zespół, aczkolwiek on też jest cały czas niestabilny. Cały czas dochodzą mnie głosy, że muszę na każdym kroku uważać. Czasem wystarczy coś powiedzieć, albo odwrotnie - czegoś nie zrobić...” [pracodawca nr 1].

„Każda próba formowania pracownika z pokolenia Z będzie odbierana jako atak. Szybkość życia, szybkość zmian, obecność social mediów. Tak samo żyją. Szybko. Nie przywiązują się. Nie chcą rozmawiać z pracodawcą, nie chcą się przywiązywać. Nie negocjują” [pracodawca nr 1].

„Na pewno uwzględnić różnorodność charakterów tych osób i to, że trzeba może jak z jajeczkiem, delikatnie podchodzić. Umotywować i ukierunkować ich na samym wstępie, dać im, jakby jasny przekaz, co jest oczekiwane. I co będzie im dane w zamian i co oni muszą dać

od siebie, żeby to działało? Myślę, że jeżeli na tym etapie zajdzie taka nić porozumienia, to wtedy jest jakby cień szansy, że coś z tego będzie. Na tym etapie już, po określeniu oczekiwań i celów nie będzie nici porozumienia to wtedy należy się zastanowić, czy jest sens kontynuować” [pracodawca nr 2].

„Największym wyzwaniem jest mentalność kierowników. Trzeba uświadomić menadżerów, jak się pracuje z Z i dlaczego warto z nimi współpracować. Tego pokolenia Z nie da się zmienić. Da się zmienić starsze pokolenia. Nam się udało. Nie jest idealnie. Trzeba jednak powtarzać, jak mantrę, na każdym spotkaniu” [pracodawca nr 4].

Co najważniejsze, mimo powyższych przykładów wyzwań, z jakimi borykają się pracodawcy posiadający zespół młodych pracowników, badani w większości uważają, że współpraca ze specjalistkami i specjalistami z pokolenia Z jest dla firm efektywna i satysfakcjonująca; że warto zatrudniać ‘Zetki’ bo zapewniają różnorodność w zespołach pracowniczych.

Konkludując, wszyscy rozmówcy zdają sobie sprawę z sytuacji związanej z funkcjonowaniem czterech aktywnych zawodowo generacji na rynku pracy i występującymi coraz częściej w wielu organizacjach różnicami pokoleniowymi. Zdają sobie sprawę, że powinni wdrażać/bądź już wdrażają działania w kierunku zarządzania multigeneracyjnego i biorą pod uwagę fakt, że młodzi z pokolenia Z będą występować nie tylko w roli pracowników, potencjalnych przyszłych pracodawców, ale też klientów, do których firmy kierują swoje produkty i usługi. Wkraczającej w coraz większym zakresie generacji Z nie można zatem zasufladkować, nie można też jej zmienić. To, co pozostaje realnie w mocy pracodawców to przygotować się do tej współpracy.

Nasze analizy w rozdziale wynikowym pragniemy zamknąć dwiema wypowiedziami z *case study 3*:

„Moja rekomendacja jest taka – im bardziej się spotykamy i rozmawiamy ze sobą i rozumiemy nasze światy (świat biznesu i świat edukacji), jak ewoluujemy, jak chcemy ten zmieniający się świat adresować, to wtedy jesteśmy wygrani” [pracodawca nr 3].

„Warto zapytać się samego siebie, kto u ciebie pracuje, kim jest twój pracownik. To ma duże znaczenie” [pracodawca nr 3].

4. PRZYKŁADY DOBRYCH PRAKTYK, REKOMENDACJE, REFLEKSJE KOŃCOWE

W tej części ekspertyzy prezentujemy uogólnienia końcowe oraz rekomendacje użyteczne dla pracodawców, a także instytucji rynku pracy i instytucji naukowych, przydatne w planowaniu zagadnień do dalszych badań dotyczących aktywności zawodowej osób młodych. Inspiracją do powstania rekomendacji są rezultaty analiz dokonanych metodą desk research oraz przykłady dobrych praktyk stosowane w pięciu podmiotach gospodarczych z województwa kujawsko-pomorskiego, które posłużyły jako studia przypadków w przeprowadzonych badaniach jakościowych. Uzyskane rezultaty mają walor naukowy i praktyczny.

Przypomnijmy, że wskazywane przez pracodawców motywy zatrudniania specjalistek i specjalistów z generacji Z obejmują:

- specyfikę danej branży,
- mniejsze oczekiwania finansowe najmłodszych pracowników w stosunku do starszych pokoleń, co balansuje koszty organizacji,
- niedobór pracowników na rynku pracy, szczególnie w wymiarze jakościowym,
- ‘junioryzację’ i ‘odmładzanie’ mające zapobiec starzeniu się zatrudnionego personelu, także w związku z postępującym procesem starzenia się społeczeństwa, a mające zapewnić utrzymanie konkurencyjności na rynku,
- poszukiwanie i przyciąganie talentów spośród młodych osób,
- otwartość najmłodszego pokolenia na zmiany oraz na różnorodność i wielokulturowość zespołów pracowniczych, które są ważne w firmach o zasięgu globalnym.

Wszyscy respondenci posiadają liczne i długoterminowe doświadczenia współpracy z instytucjami reprezentującymi resort edukacji – szkołami i uczelniami wyższymi. Analizowane studia przypadku pozwalają sformułować wniosek o dobrze przygotowanej ofercie staży i praktyk dla uczniów/studentów w trakcie nauki szkolnej/studiów, dzięki której po części udaje się pozyskać nowy personel. Pojęcie ‘dobrze przygotowanej’ oferty obejmuje m.in. dobre kontakty ze szkołami oraz uczelniami; współpracę z dyrektorami, dziekanami, studiami praktyk; istniejące klasy patronackie. Taka postawa to przejaw wysokiej kultury organizacyjnej, ‘proactivity’, tzn. pracodawcy dostrzegają efekt końcowy takich działań – szansę na absolwentkę, absolwenta, którzy wrócą po praktyce lub stażu i poproszą

o zatrudnienie. Badane podmioty realizują aktywną współpracę z instytucjami oświatowymi przyjmując na siebie także role organizatorów konkursów, grywalizacji, wycieczek i spotkań zawodoznawczych.

Pracodawcy mają zróżnicowany odzew zgłoszeń ze strony potencjalnych kandydatek i kandydatów na stanowiska wymagające specjalistycznych kwalifikacji. Poziom motywacji do zatrudnienia łączą oni z sytuacją osobistą 'Zetek', związaną przede wszystkim z pozostawaniem w domu rodzinnym na utrzymaniu rodziców.

Badani spotykają się na co dzień z bardzo wysokimi oczekiwaniami kandydatek i kandydatów do pracy, które obejmują zarówno wynagrodzenia, jak i benefity pozapłacowe. Te oczekiwania dotyczą również osób pracujących na stanowiskach specjalistek i specjalistów. Najmłodszy pracownicy rzadziej niż starsi poprzednicy podejmują prace w zawodach wyuczonych, a stopień ich przygotowania do pracy wymaga, od każdego z badanych podmiotów gospodarczych, podejmowania wewnątrzorganizacyjnych działań edukacyjnych. Takie działania wynikają także ze specyfiki branż i stanowisk pracy. Zjawiskiem często doświadczanym w badanych organizacjach jest job hooping – średni staż pracy 'Zetek' na stanowiskach specjalistycznych wynosi od 6 miesięcy do 3 lat. Respondenci dostrzegają zarówno zalety, jak i wady posiadania młodego zespołu pracowników. Są ponadto coraz bardziej świadomi wyzwań wiążących się z funkcjonowaniem zawodowym najmłodszej generacji na rynku pracy, jak i tych wynikających z szeroko rozumianego zarządzania transpokoleniowością, zarządzania multigeneracyjnego.

Przykładów dobrych praktyk w zakresie sposobu organizacji pracy, łączących potrzeby oraz oczekiwania zarówno specjalistek i specjalistów z pokolenia Z, jak i zatrudniających te osoby pracodawców z Kujaw i Pomorza jest wiele. Te kierowane do najmłodszych pracowników na stanowiskach wymagających specjalistycznych kwalifikacji oraz do ich przełożonych, a które sprawdzają się w badanych *case study* i są rekomendowane innym organizacjom, obejmują przede wszystkim:

- 1. Diagnozę instytucji, w których pracodawca przewiduje obecność potencjalnych kandydatek i kandydatów do pracy, a następnie przygotowanie ich rankingu ('rankingu partnerów') oraz podjęcie regularnych, ukierunkowanych aktywnych działań kontaktowych (spotkania, wycieczki zawodoznawcze, udział w targach pracy, konkursy wiedzy o branży, przedstawienie oferty praktyk i/lub stażu i in.).**

2. Tworzenie wewnętrznych programów organizacyjnych (typu 'Akademia'), w ramach których uczniowie, studentki/studentenci są wyposażani w podstawą wiedzę biznesową, oczekiwaną przez danego pracodawcę.
3. Wdrażanie wewnątrzorganizacyjnych projektów zatrudniania osób młodocianych od 15 r. ż. we współpracy ze szkołami.
4. Tworzenie stanowisk koordynatora/koordynatorki, pod przykładową nazwą 'campus manager', czyli osoby odpowiedzialnej za kontakt ze szkołami i uczelniami.
5. Oddelegowywanie z każdego działu osoby wyznaczonej jako opiekuna uczniów, studentek/studentów podczas odbywania praktyk i/lub staży (tzw. 'Buddy'). Funkcja ta traktowana jest jako wyróżnienie.
6. Przygotowanie wyznaczonego opiekuna uczniów, studentek/studentów, poprzez szkolenia wewnętrzne, do komunikacji z młodymi osobami.
7. Przyjmowanie maksymalnie 2 osób na jeden dział pod opiekę opiekuna w tym samym czasie, co umożliwi indywidualnie podejście do uczestniczek i uczestników praktyk i/lub staży.
8. Prowadzenie benchmarkingu na temat pokolenia Z (badań, analizy), polegającego na porównywaniu procesów i praktyk stosowanych przez własne przedsiębiorstwo, ze stosowanymi w przedsiębiorstwach uważanych za najlepsze w analizowanej dziedzinie.
9. Prowadzenie bieżących, systematycznych badań wewnątrzorganizacyjnych na temat oceny warunków pracy, atmosfery i komunikacji w firmie.
10. Opracowanie i wdrożenie strategii dostępności pracowników działu HR dla pracowników oraz ich otwartości na bieżące komunikowanie się z zatrudnionymi przedstawicielami pokolenia Z (dyżur HR).
11. Wdrażanie programów mentoringowych prowadzonych przez doświadczonych pracowników.
12. Wprowadzanie programów sugestii pracowniczych i innych form dających przestrzeń wypowiedzenia się na temat firmy.
13. Organizowanie konkursów i gier wewnątrzorganizacyjnych (grywalizacja), które przełamują rutynę pracy, stanowią wyzwanie ('challenge) i okazję do zdrowej rywalizacji.

14. Przeprowadzanie badań ankietowych w momencie wyjścia pracownika z zakładu pracy ('metodologia robienia exitów') celem identyfikacji i rejestrowania w bazach danych deklarowanych powodów odejścia.
15. Wprowadzanie i korzystanie z wielu kanałów uwzględniających style komunikacyjne pracowników w różnym wieku: wysyłanie maili, zamieszczanie postów w social mediach oraz na monitorach obecnych na stanowiskach pracy i wyświetlanie na nich artykułów, informacji, nowości; prowadzenie gazetki zakładowej i in.
16. Stosowanie elektronicznego obiegu dokumentów preferowanego przez najmłodszych pracowników.
17. Posiadanie trenerów wewnętrznych spośród personelu oraz rozwijanie szkoleń wewnętrznych i ich finansowania.
18. Wprowadzanie wewnątrzorganizacyjnych szkoleń online.
19. Wdrażanie programów sztucznej inteligencji, opartych na algorytmach, dla celów edukacji wewnętrznej.
20. Tworzenie materiałów i filmów o organizacji; ich generowanie i udostępnianie pracownikom.
21. Wspólne ustalanie zasad korzystania ze smartfonów w godzinach pracy.
22. Wprowadzanie spersonalizowanych elementów motywacyjnych, np. dodatkowy pakiet na hulajnogi celem dojazdu do pracy.
23. Poszerzanie pakietu benefitów pozapłacowych o tanie posiłki, gadzety ekologiczne, możliwość wizyty u psychologa i in.
24. Wprowadzanie 'core-hours' określających przedział czasu, podczas którego pracownicy muszą przebywać w pracy, także wykonując pracę zdalną.
25. Organizowanie spotkań najmłodszych pracowników z przełożonymi celem przeprowadzania regularnego feedbacku w postaci pochwał i wsparcia mentalnego.
26. Prowadzenie działań informacyjno-edukacyjnych dotyczących kwestii zdrowotnych, w tym zdrowia psychicznego.
27. Prowadzenie działań informacyjno-edukacyjnych dotyczących zarządzania zmianą, różnorodności, przeciwdziałania zachowaniom dyskryminacyjnym.

28. Przygotowanie i realizacja działań edukacyjnych ukierunkowanych na kadre średniego i wyższego szczebla przygotowujących do współpracy ze specjalistkami i specjalistami z pokolenia Z ('Akademia Lidera').

Przykłady te stanowią podpowiedź dla pracodawców, jak skutecznie zarządzać młodymi pracownikami i w jaki sposób budować z nimi relacje.

Ukazane poniżej **rekomendacje** powinny natomiast posłużyć do skuteczniejszego wykorzystania ich potencjału i ułatwić organizacjom osiągnięcie wyznaczonych celów:

- 1. Rozszerzanie form dotarcia do osób z pokolenia Z oraz stosowania kanałów komunikacji wykorzystywanych przez tę grupę. Dotyczy to zarówno procesu poszukiwania pracowników, jak i ich funkcjonowania w firmie po uzyskaniu zatrudnienia.**
- 2. Unowocześnienie procesu aplikacji do pracy, dopasowanego do urządzeń mobilnych, a także jego skrócenie do kilku minut.**
- 3. Podejmowanie działań w ramach wewnętrznego i zewnętrznego employer branding, budowanie wizerunku 'pracodawcy z wyboru'.**
- 4. Nawiązywanie i utrzymywanie stałej współpracy ze szkołami i uczelniami celem wprowadzania i realizowania programów praktyk i/lub staży zawodowych.**
- 5. Nawiązywanie i utrzymywanie stałych kontaktów z organizacjami partnerskimi, instytucjami, stowarzyszeniami skupiającymi absolwentki i absolwentów.**
- 6. Stosowanie rozwiązań personalnych dotyczących czasu pracy, wynagrodzenia, dodatkowego motywowania, rozwoju zawodowego.**
- 7. Wprowadzanie modelu pracy zdalnej bądź modelu pracy hybrydowej, jeśli jest to możliwe.**
- 8. Zapewnienie nowoczesnego sprzętu i oprogramowania na potrzeby wykonywania czynności zawodowych.**
- 9. Wprowadzanie elastycznych form czasu pracy.**
- 10. Wprowadzanie rozwiązań na rzecz 'Life-Work Balance'.**
- 11. Wprowadzanie i realizacja programów talentowych oraz rozwojowych umożliwiających wzrost kompetencji pracowników.**
- 12. Stworzenie pracownikom o wysokim potencjale perspektywy rozwoju zawodowego.**

13. Budowanie transparentnej komunikacji w oparciu o zdefiniowane wartości firmy oraz wartości zespołu.
14. Budowanie zespołów pracowniczych w oparciu o 'team building'; kształtowanie klimatu zespołowości i wzajemnych zobowiązań.
15. Wdrażanie działań integracyjnych wśród specjalistek i specjalistów z pokolenia Z.
16. Wdrażanie działań integracyjnych w zespołach zróżnicowanych pokoleniowo.
17. Rezygnacja z hierarchicznych i formalnych stylów komunikacji.
18. Bieżący monitoring i regularne rozmowy na temat wszelkich utrudnień w miejscu pracy.
19. Zarządzanie odejściami i kontaktami zewnętrznymi w związku ze zjawiskiem job hoppingu.
20. Przygotowanie pracowników działu HR oraz średniej i wyższej kadry zarządzającej do współpracy z pokoleniem Z.
21. Organizacja zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o założenia teorii: zarządzania wiekiem, zarządzania talentami, zaangażowania organizacyjnego.
22. Budowanie polityki zarządzania różnorodnością, w tym transpokoleniowością.
23. Wprowadzanie rozwiązań uwzględniających potrzeby pracowników w różnym wieku i na różnych etapach życia zawodowego, będących przedstawicielami wielu generacji.

Zamykając niniejszą ekspertyzę warto na jej zakończenie przytoczyć wypowiedzi naszych rozmówców na temat dodatkowych refleksji, jakie nasunęły się podczas prowadzonych badań:

„[konieczne jest] urealnienie oczekiwań [specjalistek i specjalistów z pokolenia Z]. Niech z tych osób nie rosną płatki śniegu. Niech to będą odpowiedzialne osoby. A one mówią: nie chcę być odpowiedzialny. Jeszcze nie teraz. Może kiedyś, ale nie teraz” [pracodawca nr 1].

„Ci starsi niechętnie przekazują swoje doświadczenie (...). [ważne jest] samo podejście też pracodawcy, no to jak on to przedstawi swojemu starszemu pracownikowi: Zrób to, weź przeszkol młodego, bo dostaliśmy, bo jest z uczelni, no to zrób to. A jak by powiedział: Słuchaj, jest młody adept, chcemy go wdrożyć, bo chcemy go zatrudnić i tak dalej. Wyjaśnić dlaczego i po co. Zapewnić: nie wywalimy cię, tylko chcemy mieć młodą krew, no to może byłoby inaczej” [pracodawca nr 2].

„Czasem mam poczucie, że te różnice pokoleniowe to są stereotypy i niuanse. Ale prawda jest taka, że już trudno ich nie zauważać i przejść do porządku dziennego. Dla mnie to jest ważne, jak z tymi ludźmi młodymi pracować, ale też rozmawiać z menadżerami, jak z Z pracować i tłumaczyć, że to ma sens” [pracodawca nr 3].

„Moja refleksja jest taka, że w socjalizmie przyjęto pogląd, że ‘zakład pracy Twoim drugim domem’. I ta sentencja odrodziła się w praktyce, w gospodarce kapitalistycznej, rynkowej. Wraca, choć w innej postaci” [pracodawca nr 4].

„Moją najważniejszą rekomendacją jest to, żeby zakłady pracy otworzyły się na szkoły i uczelnie, bo to jest ciekawe doświadczenie, które pozwala odpowiednio wcześniej otworzyć się na młodsze pokolenia. To jest fajny eksperyment, fajne doświadczenia. Wszyscy są bardziej gotowi na współpracę. To firmy powinny zgłaszać swoją otwartość na rozmowy. To jest kluczowe.

Ważna jest komunikacja w firmach, żeby Z miało przestrzeń, żeby mieli świadomość, że gdziekolwiek się obróć, to jest osoba, u której mogą się wygadać. Muszą mieć świadomość istnienia kanałów komunikacji, również tych nieformalnych, bo dla nich szef nie jest autorytetem” [pracodawca nr 4].

Tam, gdzie jest możliwość, wysyłamy pracowników działu HR na szkolenia. Ważna jest wymiana doświadczeń oraz uzupełnianie wiedzy. My sami szukamy, bo my, jako HR, odpowiadamy za wskaźnik odejść. Jesteśmy korporacją, więc wszystko mierzymy. Biznes oczekuje od działu HR rozwiązań. Nie sprawdza się otwieranie rekrutacji i oczekiwanie. Tych ludzi zwyczajnie nie ma. Podbierać sobie pracowników też nie chcemy. To nieetyczne. Jesteśmy członkiem klastra. I ten system szkolnictwa, który nie pomaga. To skomplikowany szereg czynników, który sprawia, że my musimy sobie radzić. Żeby zdobyć pracownika, trzeba się teraz ogromnie napracować” [pracodawca nr 4].

Jak wynika z przedstawionych w całym opracowaniu informacji Pokolenie Z zmienia rynek pracy i sposoby funkcjonowania organizacji, choć tak naprawdę dopiero rozpoczyna swoją aktywność zawodową! To wielka zmiana generacyjna. Wydaje się, że żadne z wcześniejszych pokoleń nie miało takiego wpływu na realia pracy, jak właśnie pokolenie Z.

BIBLIOGRAFIA

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wydanie IV, Wolters Kluwer, Kraków 2007.
2. ATERIMA HR, *Zawodowy alfabet pokolenia, czyli młodzi w pracy*, 2017.
3. Aterima Work, *Polski rynek pracy w 2023 roku. Jakich zmian się spodziewać?*, 2023.
4. Apanowicz J., *Metodologia nauk*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2003.
5. Babbie E., *Podstawy nauk społecznych*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2013.
6. Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2023.
7. Baran M., Kłós M., *Pokolenie Y - prawdy i mity w kontekście zarządzania pokoleniami*, Marketing i Rynek, 2014, nr 5.
8. Bednarowska Z., *Desk research – wykorzystanie potencjału danych zastanych w prowadzeniu badań marketingowych i społecznych*, Marketing i Rynek, 2015, nr 7.
9. Been H., *Psychologia rozwoju człowieka*, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 1998.
10. Bilans Kapitału Ludzkiego 2022/2021, *Raport z badania ludności w wieku 18–69 lat*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Uniwersytet Jagielloński, Warszawa 2022.
11. Bilon A., *Współczesne tendencje w badaniach poradnictwa kariery*, Studia Poradczawcze, 2013, nr 9.
12. Błoński K., Putek-Szeląg E., *Wykorzystanie metody Propensity Score Matching w badaniach typu desk research*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2018, nr 525.
13. Boshoff Ch., Mels G., *The impact of multiple commitments on intention to resign: An empirical assessment*, British Journal of Management, 2000, vol. 11, no. 3, <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00165>.
14. Bruner J., Taguiri R., *Person perception*, [w:] *Handbook of Social Psychology* (Volume 2), red. G. Lindzey, Wyd. Addison Wesley, Reading, 1954.
15. Brzezińska A., Trempała J., *Wprowadzenie do psychologii rozwoju*, [w:] *Psychologia. Podręcznik akademicki*, red. J. Strelau, Wyd. GWP, Gdańsk 2000.
16. Brzezińska A.I., Appelt K., Ziółkowska B., *Psychologia rozwoju człowieka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne Sp. z o.o., Sopot 2015.
17. Bugdol M., *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii i zarządzania*, Wyd. UJ, Kraków 2006.

18. Byłok F., Sważba U., Walczak-Duraj D., *Praca i konsumpcja w perspektywie tworzenia ładu aksjonormatywnego*, Wyd. Naukowe „Śląsk”, Katowice 2016.
19. Chirkowska-Smolak T., *Psychologiczny model zaangażowania w pracę*, Wyd. UAM, Poznań 2012.
20. Cox D., *Generacja Z jest najbardziej samotnym pokoleniem – i to wina ich rodziców*
<https://businessinsider.com.pl/technologie/nowetechnologie/generacja-z-jest-najbardziej-samotnym-pokoleniem/cspbkeg> (dostęp: 23.09.2023 r.).
21. Cybal-Michalska A., *Młodzież akademicka a kariera zawodowa*, Impuls, Kraków 2014.
22. Ćwiklicki M., Pilch K., *Rygor metodologiczny wielokrotnego studium przypadku w badaniach marketingu miejsc*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 2018, nr 376.
23. Dańda A., Lubecka J., *Metodologia tworzenia case study*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Europejskiej, Kraków 2010.
24. Defratyka A., Morawski I., *Pokolenie Z w finansach i na rynku pracy. Jak pokolenia Z, X i Y różnią się w świetle danych i badań*, SpotData,
<https://media.spotdata.pl/aktualnosci/pr/444122/pokolenie-z-w-finansach-i-na-ryнку-pracy> (dostęp: 07.06.2019 r.).
25. Deloitte, *Czy zabraknie nam liderów? Młodzi eksperci wchodzą na rynek*. Polska edycja raportu „Pierwsze kroki na rynku pracy” 2018.
26. Deloitte, *Global 2023 Gen Z & Millennial Survey*,
<https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/Raport-Global-2023-Gen-Z-Millennial-Survey.html> (dostęp: 16.11.2023 r.).
27. *Encyklopedia Zarządzania*, https://mfiles.pl/pl/index.php/Desk_research (dostęp: 12.10.2023 r.).
28. Espinoza Ch., Miller P., Bateman C., Garbett C., *Milenijsi w pracy. 7 umiejętności, które powinni osiąść dwudziestokilkulatkom by móc pokonywać progi i bariery w życiu i pracy*, Wydawnictwo STUDIO EMKA, Warszawa 2016.
29. Filipowicz G., *Rozwój organizacji poprzez rozwój efektywności pracowników*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.
30. Gałaj W., *Pokolenie Z na rynku pracy*, [w:] *Pokolenia na rynku pracy*, red. A. Rogozińska-Pawełczyk, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014.
31. Giddens A., *Socjologia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.

32. Gierańczyk W., *Pokolenia na rynku pracy*, [w:] *Zmiany demograficzne a rynek pracy i ubezpieczenia społeczne*, red. G. Uścińska, Z. Wiśniewski, Materiały z III Kongresu Demograficznego. Część 4, Rządowa Rada Ludnościowa, Główny Urząd Statystyczny, Polskie Towarzystwo Statystyczne, Warszawa 2022.
33. Grafton Recruitmen Gi Group Holing, *Pokolenia na polskim rynku pracy*, 2022.
34. Greiner I., Kania I., Kudanowska E., Paszkowska-Rogacz A., Tarkowska M., *Materiały metodyczno-dydaktyczne do planowania kariery zawodowej uczniów*, KOWEziU, Warszawa 2006.
35. Godlewska-Werner D., Celińska S., Nieckarz Z., *Konsumpcjonizm w pracy znakiem naszych czasów?*, [w:] *Kultura Konsumpcji – wartości, cele, dobrostan. Psychologiczne aspekty zjawiska*, red. M. Zawadzka, M. Niesiobędzka, D. Godlewska-Werner, Wydawnictwo Stowarzyszenia Filomatów Redakcja Liberi Libri, Warszawa 2014.
36. Hartmann E., Feisel E., Schober H., *Talent management of western MNCs in China. Balancing global integration and local responsiveness*, *Journal of World Business*, 2010, nr 2.
37. Hatałska N., Polak, A. *Generacje C i L, cyfrowi imigranci i tubylcy – o współczesnych e-konsumentach*,
<http://www.wirtualnemedial.pl/artty-kul/generacje-c-i-l-cyfrowi-imigranci-i-tubylcy--o-wspolczesnych-e-konsumentach#> (dostęp: 23.04.2014 r.).
38. HUMAN POWER, PRACA, MOC, ENERGIA W POLSKICH FIRMACH 2019.
39. Hysa B., *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową*, *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie*, 2016, nr 97.
40. Jankowska E., *Gniazdownicy. Ponad 40 proc. młodych Polaków nadal mieszka z rodzicami*,
<https://weekend.gazeta.pl/weekend/7,177344,25225039,gniazdownicy-ponad-40-proc-mlodych-polakow-nadal-mieszka-z.html> (dostęp 01.10.2019 r.).
41. Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2002.
42. Juchnowicz M., *Zarządzanie przez zaangażowanie*, PWE, Warszawa 2010.
43. Juchnowicz M., *Satysfakcja zawodowa pracowników. Kreator kapitału ludzkiego*, PWE, Warszawa 2014.
44. Kahn W.A., *Psychological conditions of personat engagement and disengagement at work*, *Academy of Management Journal*, 1990, vol. 33, no. 4.

45. Kamiński A., *Funkcje pedagogiki społecznej. Praca socjalna i kulturalna*, PWN, Warszawa 1975.
46. Kasprzak E., Trocki R., *Tajemnica różnorodności generacyjnej. Wiek czy ukryte wartości i motywacja?*, [w:] *Sekrety organizacji. Barwy codzienności*, red. R. Tomaszewska, Wyd. UKW, Bydgoszcz 2019.
47. Klimczuk A., *Bariery i perspektywy integracji międzypokoleniowej we współczesnej Polsce*, [w:] *Jakość życia seniorów w XXI wieku z perspektywy polityki społecznej*, red. D. Kałuża, P. Szukalski, Wyd. Biblioteka, Łódź 2010.
48. Kołodziejczyk-Olczak I., *Zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku. Wyzwania i problemy*, Wyd. UŁ, Łódź 2014.
49. Kostera M., *Organizacje i archetypy*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
50. Kostera M., *Etnografia organizacji. Badania polskich firm i instytucji*, GWP, Sopot 2011.
51. Kot P., *Preferencje typu kultury organizacyjnej u przedstawicieli różnych generacji*, Marketing i Rynek, 2016, nr 2.
52. Kowalówka M., *Baby Boomers, Generacja X i Millenialsi, czyli zmiany pokoleniowe w organizacji*,
<https://rynekpracy.pl/artykuly/baby-boomers-generacja-x-i-millenialsi-czyli-zmiany-pokoleniowe-w-organizacji> (dostęp: 07.09.2015 r.).
53. Krause E., Ludwikowska K., Tomaszewska R., *Generacja NEET. Obraz własny. Doświadczenia pracodawców i instytucji rynku pracy*, Wyd. UKW, Bydgoszcz 2019.
54. Król M., *Zmiany funkcjonowania rynku pracy a freelancing pokolenia Y*, [w:] *Funkcja personalna w przedsiębiorstwie. Zakres, pomiar realizacji, uwarunkowania*, red. M. Król, A. Warzecha, M. Zieliński, CeDeWu, Warszawa 2014.
55. Kubacka-Jasiecka D., *Od stresu do kryzysu – kryzys emocjonalny jako zagrożenie tożsamości*, [w:] I. *Teoretyczne i kliniczne problemy radzenia sobie ze stresem*, red. I. Heszen-Niejodek, Stowarzyszenie Psychologia i Architektura, Poznań 2002.
56. Kukła D., Nowacka M., *Charakterystyka podejścia do pracy przedstawicieli pokolenia Z – praca w systemie wartości młodych. Cz. 1, Edukacja Ustawiczna Dorosłych*, 2019, nr 3, DOI: 10.34866/j3z5-5633.
57. Lewis R., Heckman R., *Talent management. A critical review*, Human Resource Management Review, 2006.

58. Liwiński J., Sztanderska U., *Standardy zarządzania wiekiem w organizacjach*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2013.
59. Ludwikowska K., *Przygotowanie zawodowe studentów w ich samoocenie*, Problemy Profesjologii, 2013, nr 1.
60. Ludwikowska K., *Przydatność zawodowa w perspektywie zatrudnialności*, Problemy Profesjologii, 2018, nr 2.
61. Ludwikowska K., *Kontrowersje wokół badania losów absolwentów studiów pedagogicznych*, Szkoła – Zawód – Praca, 2020, nr 19.
62. Ludwikowska K., *Losy i przydatność zawodowa absolwentów studiów pedagogicznych*, Wyd. UKW, Bydgoszcz 2022.
63. Łobocki M., *Wprowadzenie do metodologii badań pedagogicznych*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2007.
64. Łobos K., Puciato D., *Dekalog współczesnego zarządzania*, Difin, Warszawa 2013.
65. Łukaszewski W., *Psychologia podzielona*, Nauka, 2011, nr 4.
66. Makowska M. (red.), *Analiza danych zastanych*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2013.
67. ManpowerGroup, *Niedobór talentów w Polsce*, 2023.
68. Maslach Ch., Leiter M.P., *Prawda o wypaleniu zawodowym*, PWN, Warszawa 2011.
69. Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B., *The War for Talent*, Harvard Business Press, Boston 2001.
70. Mielcarek P., *Metoda case study w rozwoju teorii naukowych*, Organizacja i Kierowanie 2014, nr 1/(161).
71. Morawski M., Mięka B., *Zarządzanie talentami. Podstawowe procesy i wytyczne tworzenia systemu*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, 2009, nr 3-4.
72. Murzyn M., Nogiec J., *Deklarowane wartości w opinii przedstawicieli wybranych pokoleń*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, 2015, Vol. 15, No. 3.
73. Muszyński W., *Pułapka czy szansa antropocentryzmu kultury postmasowej*, [w:] *Czas koi Nas? Jakość życia i czas wolny we współczesnym społeczeństwie*, red. W. Muszyński, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2008.
74. Naegele G., Walker A., *A Guide to Good Practice in Age Management*, Office for Official Publications of the European Communities, 2006.

75. PARP, *Cztery pokolenia na polskim rynku pracy*, Informacja prasowa, Warszawa 17.03.2023.
76. Pervin L.A., John O.P., *Osobowość – teoria i badania*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2002.
77. Pięta-Kanurska M., *Znaczenie sektora kreatywnego w rozwoju miast i regionów*, Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica, 2013, nr 290.
78. Piszczatowska-Oleksiewicz M., *Gniazdownicy. O dorosłych dzieciach mieszkających z rodzicami. Przykład Polski*,
<https://depotuw.ceon.pl/handle/item/957>;
<https://depotuw.ceon.pl/handle/item/957> (dostęp: 23.12.2014 r.).
79. Pochtowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PTE, Warszawa 2008.
80. Pogorzelska A., *Pokolenie Z wkracza na rynek pracy – mity, problemy i wyzwania dla edukacji*, [w:] *Praca i kariera w warunkach nowego millennium. Implikacje dla edukacji*, red. R. Tomaszewska, Wyd. UKW, Bydgoszcz 2020.
81. Przegalińska A., Jemielniak D., *Spółczesność współpracy*, SCHOLAR, Warszawa 2020.
82. Pryor R.G.L., Bright J.E.H., *The Chaos Theory of Careers*, Australian Journal of Career Development, Spring 2003, vol. 12, no 3.
83. PwC, Well.hr Absolvent Consulting, *Młodzi Polacy na rynku pracy*, III edycja badania, maj 2022.
84. Raport Pracuj.pl, *Generacja dobrej kariery. Pokolenia o pracy w Polsce*, 2019.
85. Raport Pracuj.pl, *Kariera Generacji Z. Młodzi o rynku pracy i karierze*, Raport Festiwalu Pracy JOBICON, 2019.
86. Raport Gi Group Holding, *BAROMETR RYNKU PRACY 2023*, edycja 17.
87. Raport Newspoint, *Pokolenia w Polsce i potrzeba monitorowania ich rosnącej aktywności*,
<https://www.newspoint.pl/blog/raport-newspoint-pokolenia-w-polsce-i-potrzeba-monitorowania-ich-rosnacej-aktywnosci> (dostęp: 21.03.2018 r.).
88. Robinson K., Aronica L., *Uchwycić Żywiota. O tym, jak znalezienie pasji zmienia wszystko*, Wydawnictwo Element, Kraków 2012.
89. Rostowska T., *Małżeństwo, rodzina, praca a jakość życia*, Impuls, Kraków 2009.

90. Rostowski J., *Rozwojowe i osobowościowe uwarunkowania kariery zawodowej*, [w:] *Rodzina – rozwój – praca. Wybrane zagadnienia*, red. T. Rostkowska, J. Rostowski, Wyższa Szkoła Informatyki w Łodzi, Łódź 2002.
91. Sarzyńska-Mazurek E., *Perspektywa przypadkowych zdarzeń w karierach doradców zawodowych*, UMCS, Lublin 2013.
92. Schrot H., *Basic human values: theory measurement and applications*, *Revue française de sociologie*, 2006, nr. 47.
93. Schwartz B., Ward A., *Mieć się lepiej, ale czuć się gorzej: paradoks wyboru*, [w:] *Psychologia pozytywna w praktyce*, red. P.A. Alex, Liney, S. Joseph, PWN, Warszawa 2007.
94. Sedláček T., *Ekonomia i dobra zła. W poszukiwaniu istoty ekonomii od Gilgameusza do Wall Street*, Studio Emka, Warszawa 2012.
95. Solarczyk-Ambrozik E., *Nowe trendy w teoriach rozwoju karier – implikacje dla poradnictwa kariery*, *Studia Edukacyjne*, 2015, nr 35.
96. Smolbik – Jęczmień A., *Rozwój kariery zawodowej przedstawicieli pokolenia X i Y w warunkach gospodarki opartej na wiedzy, Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, 2016, nr 36.
97. Spik A., Klincewicz K., *Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi – zaangażowanie organizacyjne*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu. Podręcznik akademicki*, red. M. Kostera, WAiP, Warszawa 2008.
98. Stankiewicz, A. *Stereotypy. Młodszy czy starszy – kogo lubimy, a kogo nie?*, [w:] J. Wiktorowicz, I. Wawras, M. Kuba, E. Staszewska, P. Woszczyk, A. Stankiewicz, J. Kliombka-Jarzyna, *Pokolenia – co się zmienia?. Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016.
99. Strawińska A.B., *Pokolenie Glamour w świadomości współczesnej młodzieży akademickiej (z badań ankietowych)*, [w:] *Glamour – magia czy mistyfikacja? Dawny urok w nowym wymiarze*, red. A. Kisielewska, M. Kostaszuk-Romanowska, A.B. Strawińska, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2016.
100. Suchodolski A., *Rozwój i zarządzanie karierą pracowników*, [w:] *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, C.H. Beck, wydanie czwarte, zmienione, Warszawa 2010.

101. Super D.E., *A theory of vocational development*, American Psychologist, May 1953, vol. 8(5).
102. Super D.E., *The psychology of careers: An introduction to vocational development*, Hardcover, January 1, 1957.
103. Super D.E. i in., *Vocational Development: a framework for research*, Teachers College Press, New York 1957.
104. Super D.E., *A life-span, life-space approach to career development*, [w:] *Career choice and development*, eds. D. Brown, L. Brooks & Associates, CA: Jossey-Bass, San Francisco 1990.
105. Szcześniak M., Rondón G., *Pokolenie „ani-ani”: o młodzieży która się nie uczy, nie pracuje i nie dba o samokształcenie*, Psychologia Społeczna, 2011, nr 3(18).
106. Szewczuk W., *Psychologia w służbie życia*, WSiP, Warszawa 1982.
107. Szumigraj M., *Poradnictwo kariery. Systemy i sieci*, Oficyna Wydawnicza Łośgraf, Warszawa 2011.
108. Szymoń J., *Narcyzm kulturowy jako nowe zagrożenie społeczne*, [w:] *Wybrane zagrożenia społeczne wyzwaniem dla ekonomii i nauk o zarządzaniu*, red. R. Lusawa, Wydawnictwo Europejskiej Uczelni Informatyczno-Ekonomicznej w Warszawie, Warszawa 2013.
109. Tomaszewska-Lipiec R., *Praca zawodowa- życie osobiste. Dysonans czy synergia?*, Wyd. UKW, Bydgoszcz 2018.
110. Tomaszewska-Lipiec R., *Zmiany pokoleniowe a rozwój kariery zawodowej*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 2018, t. 19, z. 8, cz. 3.
111. Tomaszewska R. (red.), *Sekrety organizacji. Barwy codzienności*, Wyd. UKW, Bydgoszcz 2019.
112. Tomaszewska R., *Organizacje w perspektywie temporalnej – „wehikuł czasu”*, [w:] *Sekrety organizacji. Barwy codzienności*, red. R. Tomaszewska, Wyd. UKW, Bydgoszcz 2019.
113. Tomaszewska R. (red.), *Praca i Kariera w warunkach Nowego Millenium. Implikacje dla edukacji*, Wyd. UKW, Bydgoszcz 2020.
114. Tomaszewska R., *W kierunku „kontrideologii pracy”. Wybrane refleksje pedagoga*, [w:] *Jednostka - edukacja - organizacja wobec przemian rynku pracy*, red. S.M. Kwiatkowski, M. Piorunek, Wyd. Akademii Pedagogiki Specjalnej, Warszawa 2020.

115. Tomaszewska R., *W kierunku nowej <czasoprzestrzeni> i <wielościatów> pracy. Prognozy dla edukacji*, [w:] Renata Tomaszewska (red.), *Praca i Kariera w warunkach Nowego Millenium. Implikacje dla Edukacji*, Wyd. UKW, Bydgoszcz 2020.
116. Tomaszewska R., „Ogrodnicy i rośliny”. *Współczesna edukacja a rynek pracy przyszłości*, [w:] *Spółeczno-edukacyjny potencjał szkoły a rynek pracy*, red. M. Christoph, S. Wawrzyniak, Wyd. UAM, Poznań 2020.
117. Tomaszewska R., *Human Biography as a “Chronicle of Crises”. The Turning Points an Individual Arrives at, and Education*, *Lubelski Rocznik Pedagogiczny*, 2022, T. XLI, z. 3, vol. 41, No 3, <http://dx.doi.org/10.17951/lrp.2022.41.3.35-49>.
118. Tomaszewska R., Gerlach R., *Człowiek w organizacji. Na osi czasu. Od historycznych do prognostycznych kierunków rozwoju*, tom 1, Wyd. UKW, Bydgoszcz 2022.
119. Tomaszewska R., Gerlach R., *Człowiek w organizacji. Współczesny wymiar pedagogiczny*, tom 2, Wyd. UKW, Bydgoszcz 2023.
120. Twenge J.M., *iGen*, Smak słowa sp. z o.o., Sopot 2019.
121. Turner J.S., Helms D.B., *Rozwój człowieka*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1999.
122. Vance R. J., *Employee engagement and commitment: a guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization*, Alexandra, VA: SHRM Foundation 2006.
123. *W tym wieku Europejczycy opuszczają rodzinne gniazdo. Polska powyżej średniej*, <https://tvn24.pl/biznes/ze-swiata/mlodzi-ludzie-w-jakim-wieku-wyprowadzamy-sie-z-domu-rodzinnego-dane-eurostatu-7326769> (dostęp: 04.09.2023 r.).
124. Wiktorowicz J., Warwas I., *Pokolenia na rynku pracy*, [w:] J. Wiktorowicz, I. Wawras, M. Kuba, E. Staszewska, P. Woszczyk, A. Stankiewicz, J. Kliombka-Jarzyna, *Pokolenia – co się zmienia?. Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016.
125. Włodarczyk E., *Zdarzenie losowe i sytuacja kryzysowa*, [w:] *Człowiek wobec krytycznych sytuacji życiowych. Z teorii i praktyki pracy socjalnej*, red. E. Włodarczyk, I. Cytlak, Wyd. UAM, Poznań 2011.
126. Wojtasik B., *Refleksyjne konstruowanie kariery życiowej w ponowoczesnej codzienności*, *Teraźniejszość– Człowiek – Edukacja*, numer specjalny 2003.

127. Wojtasik B., *Podstawy poradnictwa kariery. Poradnik dla nauczycieli*, Krajowy Ośrodek Wspierania Edukacji Zawodowej i Ustawicznej, Warszawa 2011.
128. Wojtaszczyk K., *Przynależność generacyjna jako determinanta postaw wobec pracy: stereotypy a rzeczywistość*, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty, 2016, nr 39(1).
129. Wolska B., Skowrońska M., *Dlaczego warto zadbać o markę pracodawcy?*, [w:] Polskie Forum HR, „Career management”, RAPORT 2020.
130. Wołk Z., *Mikrokosmos zakładu pracy jako przedmiot badań pedagogiki pracy*, [w:] *Edukacja. Praca. Kariera*, red. F. Szlosek, H. Bednarczyk, ITE-PIB, Warszawa-Radom 2012.
131. Wołowska A., *Przywiązanie do organizacji a kontrakt psychologiczny*, Wyd. UMK, Toruń 2013.
132. Woszczyk P., Warwas I., *Od zarządzania wiekiem do zarządzania międzypokoleniowego – ujęcie strategiczne*, [w:] J. Wiktorowicz, I. Wawras, M. Kuba, E. Staszewska, P. Woszczyk, A. Stankiewicz, J. Kliombka-Jarzyna, *Pokolenia – co się zmienia?. Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016.
133. Wójcik P., *Znaczenie studium przypadku jako metody badawczej w naukach o zarządzaniu*, E-mentor, 2013, nr 1(48), <http://www.e-mentor.cud.pl> (dostęp: 30.10.2023 r.).
134. Wziętek-Staśko A., *Diversity Management. Narzędzie do skutecznego motywowania pracowników*, Difin, Warszawa 2012.
135. Wyższa Szkoła Humanitas *Pokolenie Z na rynku pracy. Postawy, Priorytety, Oczekiwania*, raport z badań, Sosnowiec-Warszawa, 20 marca 2023 r.
136. Zawadzka A.M., *Wartości, cele i dobro. Stan w kulturze konsumpcji*, [w:] *Kultura Konsumpcji – wartości, cele, dobrostan. Psychologiczne aspekty zjawiska*, red. M. Zawadzka, M. Niesiobędzka, D. Godlewska-Werner, Wydawnictwo Stowarzyszenia Filomatów Redakcja Liberi Libri, Warszawa 2014.
137. Ziółkowska B., *Okres wczesnej dorosłości. Jak rozpoznać potencjał młodych dorosłych*, [w:] *Psychologiczne portrety człowieka*, red. A.I. Brzezińska, GWP, Gdańsk 2016.

138. Żarczyńska-Dobiesz A., Chomątowska B., *Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2014, nr 350.

SPIS TABEL

Tab. 1. Struktura pokoleń według daty urodzenia w przedziale lat oraz wieku ich przedstawicieli w 2023 r.	s. 16
Tab. 2. Charakterystyka pracy według pokoleń Baby Boomers, X i Y	s. 19
Tab. 3. Najważniejsze aspekty życia zawodowego według przedstawicieli pokoleń Baby Boomers, X,Y,Z	s. 23
Tab. 4. Obszary aktywności młodych dorosłych a ich psychospołeczne funkcjonowanie ..	s. 42
Tab. 5. Najważniejsze aspekty pracy w opinii młodych Polaków (o 27 r.ż.)	s. 71
Tab. 6. Nieakceptowalne aspekty pracy w opinii młodych Polaków (do 27 r.ż.)	s. 72
Tab. 7. Cechy charakteryzujące pracowników z pokolenia Z w deklaracjach pracodawców	s. 76

SPIS RYSUNKÓW

Rys. 1. Przykłady określeń stosowanych w odniesieniu do każdego z czterech pokoleń aktywnych zawodowo na rynku pracy	s. 14
Rys. 2. Pięć najważniejszych aspektów życia zawodowego w perspektywie pokolenia Baby Boomers, X, Y i Z	s. 24
Rys. 3. Zaangażowanie młodych dorosłych w różne obszary aktywności i pozytywne konsekwencje ich wyborów	s. 41
Rys. 4. Tęczowy model kariery D.E. Supera	s. 50
Rys. 5. Kapitalizm konsumencki, kultura konsumpcji a wartości i cele społeczne.....	s. 55
Rys. 6. Zarobki juniorów – płaca brutto	s. 66
Rys. 7. Typ organizacji, w której chcieliby pracować w przyszłości przedstawiciele pokolenia Z	s. 70
Rys. 8. Branża, w której chcieliby pracować w przyszłości przedstawiciele pokolenia Z	s. 70
Rys. 9. Dobry pracodawca w opinii młodych Polaków (do 27 r.ż.)	s. 73
Rys. 10. Najważniejsze benefity w pracy w opinii młodych Polaków (do 27 r.ż.)	s. 74
Rys. 11. Podejście do pracy zawodowej w przekroju pokoleń	s. 75
Rys. 12. Przedziały miesięcznego wynagrodzenia w przekroju pokoleń	s. 78
Rys. 13. Częstotliwość zmiany pracy w przekroju pokoleń	s. 78
Rys. 14. Postrzeganie pracowników przez osoby odpowiedzialne za zarządzanie zasobami ludzkimi	s. 87
Rys. 15. Jak firmy rozwiązują problemy z rekrutacją?	s. 97