

**Joanna Ratajczak**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu  
e-mail: joanna.ratajczak@vp.pl

---

## **POZYSKIWANIE I UTRZYMANIE W ORGANIZACJI PRACOWNIKÓW Z POKOLENIA Z W KONTEKŚCIE ICH OCZEKIWAŃ WOBEC PRACODAWCY**

---

## **RECRUITING AND MAINTAINING EMPLOYEES FROM THE Z GENERATION IN THE CONTEXT OF THEIR EXPECTATIONS TOWARDS THE EMPLOYER**

---

DOI: 10.15611/pn.2018.512.19

JEL Classification: M51

**Streszczenie:** Wyzwania demograficzne, przed jakimi stoją współczesne organizacje, powodują konieczność zatrudniania pracowników z różnych pokoleń. Jednocześnie istnienie rynku pracownika wymaga dostosowania się do oczekiwań kandydatów do pracy. Konieczne jest zatem ich rozpoznanie. Celem artykułu jest przedstawienie oczekiwań najmłodszego pokolenia na rynku pracy i zaproponowanie rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem, które służyć będą skutecznej rekrutacji i utrzymaniu w organizacji generacji Z. Aby go zrealizować, przeprowadzono badania wśród uczniów szkół ponadpodstawowych, wykorzystując metodę sondażu diagnostycznego i technikę ankiety. Wyniki pokazały, iż młodzież ma nierealne oczekiwania finansowe, jednakże potrzeby dotyczące innych sfer zatrudnienia nie są wygórowane. Niestety, pracodawcy działający na terenie mniejszych miejscowości, pomimo problemów ze znalezieniem pracowników, nie odpowiadają dostatecznie na oczekiwania respondentów, co również zostało omówione w artykule.

**Słowa kluczowe:** pokolenie Z, rekrutacja, rynek pracownika, oczekiwania wobec pracodawcy, zarządzanie wiekiem.

**Summary:** Demographic challenges make it necessary to recruit employees from different generations – both the oldest and the youngest. The employee market requires adapting to the expectations of job candidates. Therefore, it is necessary to recognize them. The purpose of the article is to present the expectations of the youngest generation on the labor market and propose solutions in the field of age management, which will be used to effectively recruit and maintain employees from generation Z. To realize it, the diagnostic pool method and the survey technique were used. The results showed that young people have unrealistic financial expectations, however, the needs in other areas of employment are not excessive. Unfortunately, employers, who are based in small towns, despite the low level of unemployment and

problems with finding employees, do not respond adequately to the expectations of job candidates belonging to the Z generation, which is also discussed in the article.

**Keywords:** generation Z, recruitment, employee market, expectations towards the employer, age management.

## 1. Wstęp

Zmiany demograficzne, m.in. postępujące starzenie się siły roboczej, zmuszają pracodawców do odejścia od dotychczasowej niechęci do zatrudniania osób młodych bez doświadczenia oraz najstarszych, mających w niedalekiej przeszłości znaleźć się w wieku emerytalnym. Zmiana polityki zatrudnienia w wielu organizacjach pociąga za sobą konieczność podjęcia działań z zakresu zarządzania wiekiem. Nie mogą być one skierowane jedynie do najstarszych zatrudnionych, ale obejmować wszystkich pracowników. Obecnie na rynku pracy znajdują się cztery pokolenia – baby boomers, X, Y i Z, które różnią się między sobą nastawieniem do pracy, potrzebami i oczekiwaniami. Pogodzenie ich odmiennych cech jest wyzwaniem. Właściwie przeprowadzone zarządzanie wiekiem niesie za sobą szereg pozytywnych skutków. Prowadzi do lepszego wykorzystania potencjału każdego pracownika, wzrostu efektywności, lepszej współpracy i międzypokoleniowej wymiany wiedzy, a to z kolei przynosi rezultat w postaci redukcji kosztów zatrudnienia i zwiększenia zysków przedsiębiorstwa.

Warto dodać, że na przeważającym obszarze Polski ma miejsce tzw. rynek pracownika. Oznacza to, że pracodawcy muszą konkurować ze sobą o kandydatów do pracy. Powinni zatem poznać oczekiwania pracowników, aby jak najpełniej na nie odpowiedzieć.

Celem artykułu jest przedstawienie oczekiwań najmłodszego pokolenia na rynku pracy i zaproponowanie konkretnych rozwiązań, które służyć będą skutecznej rekrutacji i utrzymaniu w organizacji pracowników z generacji Z.

## 2. Charakterystyka pokolenia Z

Pokoleniem Z nazywa się zwykle osoby urodzone w drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia [Berkup 2014, s. 219]. Należy jednak pamiętać, że granice pomiędzy pokoleniami na rynku pracy są bardzo płynne, a o przynależności do danej generacji decydują raczej światopogląd, system wartości i nastawienie do pracy, a nie sama data urodzenia. Co więcej, analizując literaturę, można dostrzec brak zgodności co do identyfikacji pokolenia Z – na przykład B. Tulgan [2009] dzieli millenialsów na generację Y (urodzoną pomiędzy 1977 a 1990 rokiem) i pokolenie Z (czyli osoby urodzone w latach 1991-2000). Większość osób zajmujących się tematyką pokoleń na rynku pracy jest jednak zdania, że „zety” to oddzielne pokolenie

[Żarczyńska-Dobiesz, Chomątowska 2014, s. 406]. Nazywani są też dziećmi Internetu, straconym pokoleniem, *digital natives*, *instant online*, iGen lub pokoleniem C, od angielskiego słowa *connected*, czyli połączony – *online* zawsze i wszędzie. Istnieje również pogląd, że generacją C można nazwać wszystkich uzależnionych od nowoczesnych technologii, niezależnie od pokolenia, do którego należą [Dolińska-Weryńska 2016, s. 34; Brdulak 2014, s. 163]. Jednym z kryteriów przypisania jednostki do pokolenia Z może być fakt posiadania przez rodzinę komputera w momencie, w którym osoba ta przyszła na świat.

Należy jednak przyznać, że jest to grupa niezwykle niejednorodna, podzielona pod względem ekonomicznym i kulturowym [Żarczyńska-Dobiesz, Chomątowska 2014, s. 408]. Trudno znaleźć w niej cechy pokolenia wymienione w definicji Mannheim'a, według której jest to grupa ludzi urodzona w tym samym historycznym czasie, która ma wspólne doświadczenia i wspomnienia, a w związku z tym rozwinęła podobne cechy, system wartości, światopogląd [Parry, Urwin 2011, s. 84].

Młodzi z pokolenia Z nie znają świata bez komputerów, telefonów komórkowych, Internetu. Dorastali w świecie nowoczesnych technologii. Doskonale odnajdują się w świecie nowinek technicznych i gadżetów. To dla nich coś naturalnego, bez czego nie potrafią funkcjonować. Internet jest dla nich swoistym „oknem na świat”, zapewniającym wręcz nieograniczony dostęp do informacji. Żyją na pograniczu świata realnego i wirtualnego, które uznają za równoległe i przenikające się. Ciągły dostęp do Internetu sprawia, że młodzież ma stały kontakt z rówieśnikami poprzez media społecznościowe [Berkup 2014, s. 223-224; Wziętek-Staśko 2015, s. 51-52]. Odległość przestaje mieć więc znaczenie. Współczesny świat bardzo się skurczył. Dzięki Facebookowi młodzi mają znajomych na całym świecie. Znają zresztą świetnie języki obce. Żyje w zdecydowanie szybszym tempie niż poprzednie pokolenia, co wynika z szybszej komunikacji. Realne życie zastępują jednak kontaktami wirtualnymi. Charakteryzuje ich przez to upośledzona umiejętność komunikacji werbalnej w świecie rzeczywistym [Żarczyńska-Dobiesz, Chomątowska 2014, s. 407].

Nie bez powodu pokolenie to nazywane jest generacją multitasking. Młodzież cechuje wielozadaniowość [Berkup 2014, s. 223-224]. „Zety” podkreślają, że ich cechą charakterystyczną jest niespotykane podzielna uwaga. Uważają, iż świetnie odnajdują się w kilku wydarzeniach równocześnie. Jednakże obserwując ich przy pracy, można niestety zauważyć, że cierpi na tym koncentracja i jakość wykonywania zadań.

### 3. Pokolenie Z na rynku pracy

Cechy osób z generacji Z, zarówno pozytywne, jak i negatywne, które determinują sposób wykonywania zadań zawodowych, prezentuje tab. 1.

Młodzież dorasta w świecie permanentnej zmiany, która jest dla niej naturalna. „Zety” powinny wykorzystać szeroki dostęp do edukacji i dostosować się do panu-

**Tabela 1.** Cechy pokolenia Z

Zalety	Wady
otwartość na zmiany i odmienność, wysoki poziom inteligencji społeczno-emocjonalnej, znajomość języków obcych, dobrze czują się w środowisku międzynarodowym	niecierpliwość, oczekiwanie natychmiastowości
umiejętność poszukiwania informacji i wybierania tych najbardziej wartościowych	powierzchnowa analiza informacji
samodzielność, niezależność, indywidualizm	brak umiejętności współpracy
wysoki poziom wiary we własne siły	przeświadczenie o nieomyślności
permanenta zmiana to codzienność	niedojrzałość, roszczeniowość, egoizm, przecenianie własnych umiejętności, źle znoszą krytykę
świetnie odnajdują się w świecie nowych technologii, w którym żyją od urodzenia, dobrze czują się w kontakcie wirtualnym	problem z komunikacją w świecie realnym
chęć rozwoju, nieograniczony dostęp do edukacji	brak doświadczenia zawodowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Wziątek-Staśko 2015; Żarczyńska-Dobiesz, Chomątowska 2016; Żarczyńska-Dobiesz, Chomątowska 2014, s. 405-415; Galaj 2014; Berkup 2014].

jących warunków, co jednak nie jest proste. Pokolenie Z dopiero wchodzi na rynek pracy. Przewiduje się, iż spowodują rewolucję w wielu organizacjach (podobnie jednak obawiano się pokolenia Y – dziś już wiadomo, że zupełnie niepotrzebnie). Część młodych ludzi ma już doświadczenie zawodowe. Wielu jednak pozostaje na utrzymaniu rodziców. Przedstawiciele pokolenia Z chętnie odkładają usamodzielnienie się. W ten sposób przesuwają moment wejścia w dorosłość. Liczą na szybkie zdobycie wymarzonej posady. Równocześnie boją się o swoją przyszłość. Zdają sobie sprawę, że sytuacja na rynku pracy jest trudna. Zostali wychowani w przeświadczeniu, że liczą się tylko najlepsi. Nie zadowolą ich przeciętne wyniki. Często czują się sfrustrowani brakiem oczekiwanych wcześniej sukcesów. Zderzenie z rzeczywistością bywa brutalne [Galaj 2014, s. 85-99; Dziopak-Strach 2016, s. 49-50].

Pokolenie Z charakteryzuje duża chęć rozwoju. Liczy na ciekawe, pełne wyzwania zadania oraz dobre zarobki. Nie boi się pracy zdalnej, co więcej, oczekuje jej. Rzeczywistość nie musi być bowiem namacalna. Pracodawcy zwracają jednak uwagę na niebezpieczeństwo wysokiego poziomu rotacji wśród najmłodszych zatrudnionych. Wyzwaniem wydaje się utrzymanie ich w organizacji na dłużej [Galaj 2014, s. 85-99; Wziątek-Staśko 2015, s. 51-52; Żarczyńska-Dobiesz, Chomątowska 2016, s. 381-382].

#### 4. Oczekiwania pokolenia Z a rynek pracownika w świetle wyników badań

Na przeważającym obszarze Polski ma miejsce tzw. rynek pracownika. W mniejszych miejscowościach, jaką jest Leszno, stopa bezrobocia od kilku lat również utrzymuje się na niskim poziomie (w grudniu 2017 r. wynosiła 3,9% – dane Powiatowego Urzędu Pracy w Lesznie, <http://leszno.praca.gov.pl/stopa-bezrobocia>, dostęp 4.02.2018], a pracodawcy przyznają, że w niektórych zawodach mają problem ze znalezieniem pracowników. Sytuacji nie poprawi też zatrudnianie obywateli Ukrainy. Co prawda w Lesznie pracuje ich już kilka tysięcy, jednakże wykonują oni zwykle proste, niskopłatne prace [Adamek 2017].

Jednocześnie, mimo wielu inicjatyw mających zachęcić młodzież do pracy w Lesznie, zauważalna jest jej niechęć do pozostania w rodzinnym mieście. Postanowiono zatem poznać oczekiwania młodych ludzi wobec przyszłych pracodawców, jak również ich opinię na temat lokalnego rynku pracy, co pozwoliłoby na przygotowanie rekomendacji dla pracodawców z powiatu leszczyńskiego, które mogłyby pomóc w pozyskaniu i motywowaniu pracowników z najmłodszego pokolenia na rynku pracy, czyli generacji Z. Stanowiło to cel badań. W grudniu 2017 roku i w styczniu 2018 roku przeprowadzono zatem badania ankietowe wśród uczniów ostatnich klas leszczyńskich szkół podstawowych. Sformułowano następujące pytania badawcze:

1. Jakie oczekiwania pozapłacowe ma badana młodzież?
2. Jakie oczekiwania finansowe przejawiają badani?
3. Jakie plany co do przyszłego miejsca pracy ma młodzież ucząca się w leszczyńskich szkołach ponadpodstawowych i jak je uzasadnia?

Wyniki badań przedstawiono podczas Konferencji pracodawców regionu leszczyńskiego, organizowanej przez jedną z leszczyńskich szkół ponadpodstawowych [Konferencja... 2018]. W badaniu wzięło udział 390 uczniów (co stanowi ok. ¼ wszystkich uczniów ostatnich klas szkół ponadpodstawowych w Lesznie), w tym – 205 uczniów technikum, 145 uczniów liceum ogólnokształcącego oraz 40 uczniów zasadniczej szkoły zawodowej. Prawie 47% ankietowanych stanowiły dziewczyny, nieco ponad 53% chłopcy.

Okazało się, że oczekiwania młodzieży nie były wygórowane i nie zależały od rodzaju szkoły, którą skończą, oraz przyszłych planów edukacyjnych. Wśród najważniejszych należy wymienić odpowiednie wynagrodzenie, dobrą atmosferę pracy, szacunek dla pracownika ze strony pracodawcy oraz stabilność i stałość pracy. Szczególnie to ostatnie, w kontekście wiedzy na temat pokolenia Z i jego częstych zmian pracy, zaskakuje.

W dalszej kolejności uczniowie wskazywali również na dostęp do kursów i szkoleń, zatrudnienie w ramach umowy o pracę, elastyczny czas pracy i możliwość pogodzenia pracy z życiem prywatnym.

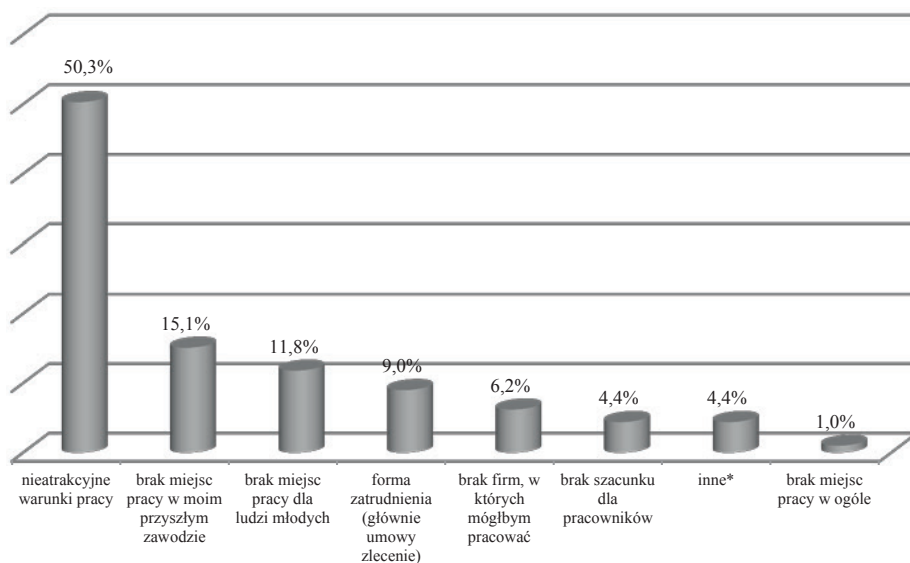
Zbadano także oczekiwania finansowe uczniów. Należy zauważyć, że nie przystają one do realiów rynku pracy (przynajmniej leszczyńskiego). Zaraz po ukończeniu szkoły ponadpodstawowej badani chcieliby zarabiać około 2700 zł netto. Uczniowie technikum oczekują wynagrodzenia na poziomie 2760 zł netto. Co ciekawe, licealiści, mający zdecydowanie mniejsze doświadczenie zawodowe i niemający szans na uzyskanie konkretnego zawodu po ukończeniu szkoły ponadpodstawowej, przejawiali wyższe oczekiwania finansowe niż uczniowie zasadniczej szkoły zawodowej (ok. 2730 zł netto, podczas gdy uczniowie ZDZ wskazali 2600 zł netto). Młodzież miała również konkretne oczekiwania wobec zarobków po ukończeniu studiów wyższych. Średnia wśród licealistów wyniosła 2990 zł netto, a wśród uczniów technikum – aż 4160 zł netto. Różnice widoczne były także pomiędzy uczniami, którzy zamierzają skończyć studia w Lesznie, i tymi, którzy mają w planach studia w innym, większym mieście. Pierwsza grupa chciałaby zarabiać średnio ok. 3300 zł netto, druga – ok. 3900 zł netto. Ponadto część badanych chciałaby zarabiać powyżej 7000 zł netto. Taką kwotę oczekiwanego wynagrodzenia po szkole ponadpodstawowej podało 1,5% respondentów, natomiast po studiach – nieco ponad 7%.

Warto porównać te wyniki do uzyskanych przez Joannę Gajdę [2017, s. 166]. Badała ona studentów Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, a zatem starszą grupę, należącą jednak również do pokolenia Z. Respondenci przejawiali podobne oczekiwania zawodowe do tych wskazanych przez młodzież ze szkół leszczyńskich. Na pierwszych miejscach znalazły się równowaga między życiem zawodowym a prywatnym (92% wskazań), dostęp do nowoczesnych technologii (również 92% odpowiedzi) i wysokie wynagrodzenie (91% odpowiedzi) [Gajda 2017, s. 168]. Warto zauważyć, że oczekiwania finansowe starszej młodzieży są dużo niższe niż uczniów leszczyńskich szkół ponadpodstawowych. Osoby należące do pokolenia Y, biorące udział w Badaniu Kapitału Ludzkiego w latach 2010-2015, oczekiwały wynagrodzenia na poziomie 1981 zł netto [Jurczak 2015]. Jednocześnie pokazuje to, że badani uczniowie z Leszna przejawiają ponadprzeciętne potrzeby materialne.

Prawie połowa badanych zadeklarowała, że w pierwszej kolejności będzie szukać pracy w Lesznie lub jego okolicach. Takie plany miało 49,8% uczniów technikum i aż 80% uczniów zasadniczych szkół zawodowych. Jako uzasadnienie swoich decyzji osoby te podały głównie powody związane ze względami emocjonalnymi (35%) i sentymentalnymi (10%), czyli fakt posiadania rodziny i znajomych w Lesznie, a także przewiązanie do miejsca. Na drugiej pozycji znalazły się krótkie, tanie dojazdy do pracy – 27% odpowiedzi. Jedynie 12 osób, czyli nieco ponad 3% biorących udział w badaniu, wskazało na pozytywne aspekty leszczyńskiego rynku pracy (np. wystarczająco dużo ofert pracy, wiele perspektyw, możliwości rozwoju, dobre warunki zatrudnienia). Z kolei większość licealistów (52,4%) nie była przekonana do pracy w rodzinnych stronach. Aż 82,2% spośród osób, które nie chcą pracować w Lesznie, chce skończyć studia wyższe. W ten sposób miasto straci młodych, dobrze wykształconych potencjalnych pracowników. Osoby, które nie chcą pracować

w rodzinnych stronach, jako powód swojej decyzji podawały głównie przeświadczenie, iż większe miasto pozwala na lepsze perspektywy rozwoju, lepszą pracę (41%), przekonanie o braku miejsc pracy w przyszłym zawodzie w Lesznie (12%) oraz niskich zarobkach w Lesznie (11,5%). Zauważyć można zatem, że są to kwestie ściśle związane z pracą zawodową (w przeciwieństwie do powodów podawanych przez osoby planujące rozpocząć pracę w Lesznie).

Warto też zauważyć, że po ukończeniu studiów w innym mieście do Leszna miał zamiar wrócić co czwarty licealista oraz 37% uczniów technikum. Należy jednak dodać, iż 46,5% respondentów, którzy zamierzali wyjechać z Leszna na studia, nie planowało powrotu do rodzinnego miasta w celu poszukiwania pracy. Należy zatem zastanowić się nad przyczynami tych decyzji. Jedynie 14,5% licealistów i 10,7% uczniów technikum deklarowało, iż w Lesznie nie ma ofert pracy w ich przyszłym zawodzie. Problem leży zatem gdzie indziej – prawdopodobnie w niskich zarobkach i przekonaniu, że w Lesznie nie ma możliwości rozwoju zawodowego (awansu itp.). Potwierdza to fakt, iż za największą barierę na rynku pracy uznano nieatrakcyjne warunki zatrudnienia – niskie wynagrodzenie i brak dodatkowych świadczeń pracowniczych. Odpowiedź tę wskazało 50,3% ankietowanych. Wyniki te zostały przedstawione na rys. 1.



\* Wymieniono: Ukraińcy/obcokrajowcy, którzy zajmują miejsca pracy Polakom, brak zainteresowania rynkiem pracy w Lesznie (stąd uczeń nie wiedział, jakie przeszkody na nim występują), nepotyzm w leszczyńskich firmach, łamanie prawa pracy, wymóg posiadania doświadczenia wobec młodych kandydatów do pracy.

**Rys. 1.** Bariery na leszczyńskim rynku pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W opinii leszczyńskiego pokolenia Z rynek pracownika w tym mieście nie istnieje. Pomimo niskiego poziomu bezrobocia pracodawcy nie oferują młodzieży odpowiednich, wymaganych przez nią warunków zatrudnienia. To nie pracownicy i kandydaci do pracy decydują o warunkach zatrudnienia. Trudno zatem mówić o rynku korzystnym dla pracownika. Co prawda, leszczyńscy pracodawcy przyznają, że potrzebują dobrze wykształconych, wykwalifikowanych pracowników. Nie czynią jednak starań, aby zachęcić do pracy w ich organizacjach. Wielu wychodzi z założenia, że skoro do tej pory radzili sobie bez pełnej obsady, tak będzie również w przyszłości.

Wynagrodzenia oferowane przez leszczyńskie przedsiębiorstwa nie spełniają oczekiwań pracowników. Nawet w zawodach deficytowych kształtują się średnio na poziomie 2675 zł brutto [*Barometr zawodów, prognoza dla powiatu Leszno...*]. Jednocześnie wielu leszczynian pracuje w zamian za wynagrodzenie minimalne. W 2016 roku przeciętne wynagrodzenie w Lesznie wynosiło 3405 zł brutto, czyli nieco ponad 2400 zł netto [*Leszno w liczbach 2016*]. Są to dane dla przedsiębiorstw zatrudniających więcej niż dziewięciu pracowników. Nie jest tajemnicą, że mniejsze organizacje oferują niższe płace.

Szkoda, że pracodawcy, dostrzegając rozbieżności pomiędzy sytuacją na rynku pracy a oczekiwaniami pracowników, nie odpowiadają na nie w odpowiedni sposób. W kolejnych latach, gdy pracownicy należący do pokolenia baby boomers przejdą na emeryturę, pojawi się niedostatek młodych osób chętnych do pracy. Równocześnie trzeba będzie poradzić sobie z tzw. luką kompetencyjną – wraz z najstarszymi pracownikami firmy stracą bowiem wiedzę, której nie miano komu przekazać.

Przypuszczalnie podobne problemy występują w innych miastach powiatowych w Polsce. Pomimo niskiego poziomu stopy bezrobocia, rynek pracownika nie występuje w wielu mniejszych miejscowościach.

## **5. Rekomendacje w obszarze rekrutacji i zatrzymywania w organizacji młodego pokolenia**

Jak wykazano we wcześniejszej części artykułu, warto zastanowić się nad środkami pozyskiwania młodych pracowników i działaniami zachęcającymi ich do dłuższego pozostawania w przedsiębiorstwie, aby zapobiec negatywnym skutkom niechęci pokolenia Z do pracy w Lesznie i jego okolicach.

Oczywiście, najważniejszą rekomendacją byłoby podniesienie poziomu wynagrodzeń. Jednakże należy wskazać również na wiele innych propozycji, które wpisują się w rozwiązania zarządzania wiekiem w organizacji.

Duży problem dla pracodawców stanowiło już pokolenie Y, które różniło się od wcześniejszych generacji potrzebami, systemem wartości, motywacjami. Nie wiadomo, jak je motywować i nim zarządzać. Pokolenie Z, pomimo wielu podobieństw, różni się od „igreków”. Konieczne jest zatem poznanie wartości, motywacji i sposobu postrzegania świata najmłodszych kandydatów do pracy. Działania wobec



młodych będą nieskuteczne, jeśli nie będą uwzględniać ich potrzeb [Żarczyńska-Dobiesz, Chomątowska 2014, s. 410-413].

Rekrutacja „zetów” musi być przyjazna. Ważne, aby dbać o relacje z kandydatem na każdym jej etapie. Ogłoszenie o pracy powinno być wizytówką firmy. Ciekawe i zaskakujące z pewnością zachęci do aplikowania. Warto odwołać się w nim do kluczowych kompetencji pokolenia Z oraz podkreślić, że praca zapewni rozwój pod okiem doświadczonych pracowników [Warwas, Wiktorowicz 2016, s. 77-78]. Przed wysłaniem dokumentów aplikacyjnym młodzież dokładnie sprawdza potencjalnego pracodawcę. Konieczne jest zatem stałe aktualizowanie profilu firmy w mediach społecznościowych, a także jej strony internetowej, która powinna być też dostosowana do urządzeń mobilnych [Warwas, Wiktorowicz 2016, s. 85]. Muszą przedstawiać organizację w atrakcyjny sposób, zwracając uwagę na jej działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu.

Warto też zapewnić odpowiedni proces wdrożenia młodych nowozatrudnionych pracowników. Dobrym rozwiązaniem jest stworzenie bazy *know-how* na temat organizacji oraz grup dyskusyjnych, w których będą mogli skonsultować się z zespołem. „Zety” oczekują wykorzystania w pracy wszechobecnej technologii, choćby w celu komunikacji z przełożonymi, współpracownikami i klientami [*Pięć trendów...* 2018].

Jak wykazano w badaniu, pozapłacowe oczekiwania wobec pracodawców nie są wysokie. Szacunek, dobra atmosfera pracy, możliwość rozwoju, godziwe wynagrodzenie i maksymalnie elastyczne godziny pracy najsilniej wpływają na poziom motywacji pokolenia Z. Należy zatem odpowiednio przygotować systemy motywowania w organizacji.

Miejsce pracy ma stwarzać możliwości kreatywnego myślenia, szybkiego uczenia się, wykonywania nieszablonowych i innowacyjnych zadań. Młodzież woli współpracować, niż rywalizować. Ceni też bliskie, poprawne relacje ze współpracownikami. Oczekuje poważnego traktowania, uznania i docenienia [Żarczyńska-Dobiesz, Chomątowska 2014, s. 410-413].

## 6. Zakończenie

Podsumowując, należy stwierdzić, że wyniki przeprowadzonych badań wykazują, że młodzież ma nierealne oczekiwania finansowe. Jednakże te dotyczące innych sfer zatrudnienia nie są wygórowane. Niestety, pomimo niskiego poziomu bezrobocia i problemu ze znalezieniem osób chętnych do pracy, pracodawcy nie odpowiadają w pełni na oczekiwania młodzieży. Warto zatem podjąć działania z zakresu zarządzania wiekiem, szczególnie w obszarze rekrutacji i motywacji pracowników, co pozwoli uniknąć negatywnych skutków zmian demograficznych.

Z pewnością tematyka ta wymaga dalszych badań. Interesujące jest bowiem postrzeganie rynku pracownika w opinii samych zatrudnionych, szczególnie w mniej-

szych miejscowościach, gdzie co prawda obserwuje się niski poziom stopy bezrobocia, ale nie przekłada się on na poprawę warunków zatrudnienia.

## Literatura

- Adamek J., 2017, *Ukraińcy w Lesznie*, <http://elka.pl/content/view/84859/150/> (4.02.2018).
- Barometr zawodów, prognoza dla powiatu Leszno i powiatu leszczyńskiego na rok 2018*, <https://barometr-zawodow.pl/pl/wielkopolskie/prognozy-dla-powiatow/2018/leszno.15..359....1....0.1.1.359.#> (28.04.2018).
- Berkup B.B., 2014, *Working with generation X and Y in generation Z period. Management of different generations in business life*, *Mediterranean Journal of Social Science*, vol. 5, no. 19.
- Brdulak H., 2014, *Zmiany demograficzne – nowe wyzwania w zarządzaniu. Wybrane aspekty*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, tom XV, zeszyt 11, część 1.
- Dolińska-Weryńska D., 2016, *Motywacje i potrzeby pracowników pokolenia Y w gospodarce opartej na wiedzy*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, nr 92.
- Dziopak-Strach A., 2016, *Pokolenie Y wyzwaniem dla działów HR*, *Zeszyty Naukowe WSH*, nr 2.
- Gajda J., 2017, *Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z wobec pracy zawodowej i pracodawcy*, *Praca Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 491, s. 158-171.
- Galaj W., 2014, *Pokolenie Z na rynku pracy*, [w:] A. Rogozińska-Pawelczyk (red.), *Pokolenia na rynku pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Jurczak E., 2015, *Oczekiwania finansowe młodych bezrobotnych*, <http://www.regiopraca.pl/portal/rynek-pracy/zarobki/oczekiwania-finansowe-mlodych-bezrobotnych> (28.04.2018).
- Konferencja Pracodawców Regionu Leszczyńskiego*, [https://leszno.pl/Konferencja\\_Pracodawcow\\_Regionu\\_Leszczynskiego.html](https://leszno.pl/Konferencja_Pracodawcow_Regionu_Leszczynskiego.html) (4.02.2018).
- Leszno w liczbach 2016*, [https://www.leszno.pl/DATA16/pliki/lucyna/leszno\\_w\\_liczbach\\_2016.pdf](https://www.leszno.pl/DATA16/pliki/lucyna/leszno_w_liczbach_2016.pdf) (4.02.2018).
- Oferty Pracy w Lesznie i powiecie leszczyńskim*, <http://leszno.praca.gov.pl/oferty-pracy> (28.04.2018).
- Parry E., Urwin P., 2011, *Generational differences in work values. A review of theory and evidence*, *International Journal of Management Reviews*, no. 13.
- Pięć trendów w rekrutacji i budowania zaangażowania pracowników z pokolenia Y i Z*, <http://pracuj-dla-mediow.pl/pr/305765/piec-trendow-w-rekrutacji-i-budowaniu-zaanazowania-pracownikow-z-pokolenia-y-i-z> (28.01.2018).
- Powiatowy Urząd Pracy w Lesznie – stopa bezrobocia*, <http://leszno.praca.gov.pl/stopa-bezrobocia> (4.02.2018).
- Tulgan B., 2009, *Not Everyone Gets A Trophy: How to Manage Generation Y*, Jossey-Bass, San Francisco, Calif.
- Warwas I., Wiktorowicz J., 2016, *Nabór pracowników otwarty na różnorodność – rekrutacja, selekcja, adaptacja*, [w:] J. Wiktorowicz, I. Warwas, M. Kuba, E. Staszewska, P. Woszczyk, A. Stankiewicz, J. Kliombka-Jarzyna, *Pokolenia – co się zmienia?*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Wziątek-Staśko A., 2015, *Wiek kluczowym wyróżnikiem różnorodności próbników – implikacje dla motywowania*, *Społeczeństwo i Edukacja*, nr 16(1).
- Żarczyńska-Dobiesz A., Chomątowska B., 2014, *Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 350, s. 405-415.
- Żarczyńska-Dobiesz A., Chomątowska B., 2016, *Zarządzanie wielopokoleniowymi zespołami – wybrane problemy i wyzwania*, *Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji*, tom 1.