



URSZULA ANISIEWICZ

Alcide De Gasperi University of Euroregional  
Economy in Józefów, Poland

Email: [urszula.anisiewicz@wsge.edu.pl](mailto:urszula.anisiewicz@wsge.edu.pl)

ORCID: 0000-0003-1816-8410

## **BYĆ, A NIE MIEĆ – ASPIRACJE ZAWODOWE POKOLENIENIA Z NA PODSTAWIE WYNIKÓW BADAŃ**

### **TO BE NOT TO HAVE – CAREER ASPIRATIONS OF GENERATION Z BASED ON RESEARCH**

#### **ABSTRACT**

The recent changes in the job market have posed challenges for both employees and employers. Understanding the career aspirations of Generation Z can help create a good, motivating, and supportive work environment, which is beneficial and desirable for both businesses and the development of the organization's most valuable resource, which is human capital. Generation Z is often faced with the negative stereotype of being unambitious individuals who only live in a virtual reality. However, research conducted paints a different picture of a generation focused on certain values, creative, yet strongly separating their personal lives from their professional work. The results of the conducted research align with findings from other research centers that have explored this topic, as presented in the second part of the article.

## STRESZCZENIE

Zachodzące w ostatnich latach zmiany na rynku pracy stanowią wyzwanie zarówno dla pracowników, jak i pracodawców. Poznanie aspiracji zawodowych pokolenia Z może pomóc stworzyć dobre, motywujące, wspierające środowisko pracy, co jest korzystne i pożądane zarówno dla przedsiębiorstw, jak i rozwoju najcenniejszego z zasobów organizacji, jakim są zasoby ludzkie. Pokolenie Z mierzy się z negatywnym stereotypem, ludzi nieambitnych, żyjących tylko w wirtualnej rzeczywistości, tymczasem przeprowadzone badania ukazują obraz pokolenia ukierunkowanego na pewne wartości, kreatywnego, ale mocno rozgraniczającego sferę życia prywatnego od pracy zawodowej. Wyniki przeprowadzonych badań są zbieżne z wynikami innych ośrodków badawczych, które zajmowały się tą tematyką, co zostało zaprezentowane w drugiej części artykułu.

**KEYWORDS:** *gen Z, career aspirations, generation, employer*

**SŁOWA KLUCZE:** *pokolenie Z, aspiracje zawodowe, pokolenie, pracodawcy*

## CEL I OPIS BADANIA

Obserwując zmiany zachodzące na rynku pracy w ostatnich latach, możemy zauważyć kilka wyraźnych tendencji. Jedną z nich jest przekształcanie się rynku pracy w rynek pracownika oraz zróżnicowanie struktury populacji aktywnych zawodowo (Czarnik, Górniak, Jelonek, Kasperek, 2022, s.12). Jeszcze dziesięć lat temu połowa osób szukających pracy, nie mogła jej znaleźć z powodu braku ofert pracy (Barbachowska, Dziurzyński, Such-Pyrgiel, Szejniuk, 2014, s.179-209).

Obecnie na rynku pracy mamy przedstawicieli czterech pokoleń pracowników (Stachowska, 2012, 34):

- Baby Boomers – urodzeni w latach 1946-1969,
- Generation X – urodzeni w latach 1970-1979,
- Generation Y – urodzeni w latach 1980-1994,
- Generation Z – oraz urodzonych po roku 1994, najmłodsze, nowe pokolenie pracowników, którzy śmiało weszli na rynek pracy, które zostanie scharakteryzowane w dalszej części artykułu.

Celem artykułu jest przedstawienie wyników badań Międzynarodowego Projektu Badawczego, który był realizowany przez trzy uniwersytety: Wyższą Szkołę Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide De Gasperi w Józefowie oraz dwa tureckie uniwersytety: Osmaniye Korkut Ata University oraz Selcuk University, na podstawie podpisanego w listopadzie 2022r. porozumienia. W ramach tego projektu zostało przeprowadzone badanie, w formie kwestionariusza ankietowego rozesłanego on-line, mających na celu poznanie aspiracji zawodowych studentów kształcących się na tych Uczelniach oraz dalsze promowanie badań naukowych nad ścieżkami kariery i kompetencji studentów. Wyniki te mogą posłużyć pracodawcom, jako źródło wiedzy, w jaki sposób zarządzać najmłodszym kapitałem ludzkim, jak go rekrutować, motywować i wspierać w dążeniu do osiągnięcia założonych celów przedsiębiorstwa.

Ponadto Projekt Badawczy zakłada współpracę w zakresie wymiany wyników, wzmacniania więzi kulturowych i naukowych oraz poszerzania doświadczeń i horyzontów studentów.

W badaniach łącznie wzięło udział 395 osób z trzech uniwersytetów. Najliczniej reprezentowaną grupą jest generacja Z 316 respondentów, w tym kobiety stanowiły blisko 60%. W artykule zostanie zaprezentowana analiza wyników badań dotyczących pokolenia Z.

Projekt Badawczy miał na celu przedstawienie oczekiwań i postaw zawodowych pokolenia Z wobec pracodawców i rynku pracy. Opracowana przez zespół ankietę została podzielona na trzy główne części, pierwsza dotyczy znajomości kompetencji własnych studenta, wiedzy o swoich mocnych i słabych stronach, które są lub będą przydatne w pracy, czy wiedzą co chcą osiągnąć, jakie są ich priorytety zawodowe. Druga część poświęcona jest zbadaniu opinii studentów na temat przyszłej *godnej* pracy, jakimi kryteriami będą kierować się wybierając pracę; czy będą to pieniądze, czy bezpieczeństwo emocjonalne, ilość wolnego czasu czy zgodność wartości wyznawanych przez studenta w wartościach i priorytetach przedsiębiorstwa i trzecia część badająca dostosowywanie się studentów do przyszłej kariery, m.in. respondenci odpowiadali na pytania jak ważna jest dla nich pewna kwestia, np. dotycząca wyboru ścieżki edukacyjnej, samodzielność podejmowania decyzji, nauka nowych umiejętności. Następnie opracowane wyniki badań zostały poddane analizie statystyczno-porównawczej dla uwiarygodnienia otrzymanych danych.

Celem artykułu jest przybliżenie pracodawcom oraz osobom zarządzającym kapitałem ludzkim aspiracji zawodowych pokolenia Z. W świetle prezentowanych wyników badań warto zadać sobie pytanie, czy przedsiębiorstwa są gotowe na pracowników reprezentujących najmłodsze pokolenie (Such-Pyrgiel, 2019, s.144-148). W artykule postawiono następującą hipotezę badawczą: pokolenie Z, różniące się od wcześniejszych pokoleń, aspiracjami, czynnikami wpływającymi na motywację, sposobem komunikowania się wymaga od przedsiębiorców nowych rozwiązań z zakresie zarządzania kapitałem ludzkim.

Artykuł powstał w oparciu o analizę dostępnej krajowej oraz zagranicznej literatury przedmiotu oraz analizy wyników badań przeprowadzonych wśród studentów reprezentujących pokolenie Z. Dominującą metodą prowadzenia badań jest wnioskowanie indukcyjno-uogólniające oparte na przeanalizowaniu otrzymanych wyników badań ankietowych, w zgodzie z panującymi trendami naukowymi, uogólnieniu wyników i sformułowaniu wniosków końcowych, które potwierdziły prawdziwość postawionej tezy.

## POKOLENIE Z

W literaturze naukowej jest wiele definicji pojęcia pokolenie, dla potrzeb niniejszego artykułu nawiążemy do definicji niemieckiego socjologa Hartmuta Griesego (Griese, 1996, s.11), mówiącej, że pokolenie to zbiorowość, którą tworzą osoby będące w podobnym wieku, przynależące do określonego kręgu kulturowego i w określonej sytuacji historyczno-społecznej ujawniające podobieństwo pod względem postaw, motywacji, nastawień i systemów wartości. Wartym podkreślenia jest fakt, że nie samo urodzenie w konkretnych latach jest jedynym warunkiem, aby uznać kogoś za przedstawiciela pokolenia. Istotnym jest, aby czas dorastania, kształtowania osobowości naznaczony był podobnymi zdarzeniami społecznymi, przemianami, czy postępem technologicznym.

Druga dekada XXI wieku, to lata, w których pierwsi przedstawiciele pokolenia Z podjęli pracę. W odniesieniu do tego młodego pokolenia zaczęto używać również takich określeń, jak: generacja M (Multitasking), generacja C (Connected Generation), net generation (nieustannie podłączeni), czy pokolenie płatków śniegu. Część z tych określeń nie wywodzi się ze świata

nauki, a kultury, np. określenie płatki śniegu w odniesieniu do osób młodych, reprezentujących pokolenie najmłodszych pracowników pochodzi z filmu w reżyserii Davida Finchera *Fight Club* z 1999 roku. Główne role zagrali w nim Brad Pitt i Edward Norton i właśnie w ich dialogu słyszymy: *Nie jesteś wyjątkowy. Nie jesteś pięknym i unikalnym płatkiem śniegu..* W kolejnych latach określenie to przybrało na popularności, aby w 2016 roku zostało uznane przez Collins English Dictionary za jedno ze słów roku.

Druga dekada XXI wieku to również czas, kiedy pracodawcy zaczęli zauważać ogromne różnice pomiędzy pracownikami reprezentującymi poszczególne pokolenia, a szczególnie te dotyczące pokolenia Z. Dotychczas stosowane systemy motywacji, podziału pracy, priorytetów w przedsiębiorstwach przestały być wystarczająco dopasowane do nowych pracowników. Obecnie coraz więcej przedsiębiorstw dostrzega potrzebę realizowania koncepcji CSR, czyli budowania strategii przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniającej interesy społeczne ( tu: pracownicze) i ochronę środowiska (Anisiewicz, Wołowiec, 2022,s. 207-230), która może mieć wpływ na powodzenie ich działalności gospodarczej. Konieczność przestrzegania praw pracownika nie budzi wątpliwości (Płoszka, Bondar 2014, s.31), jednak brak definicji praw człowieka powoduje rozciągnięcie pewnych granic i możliwość nadużywania ich (Florek, 2022, s.50). Społeczna odpowiedzialność biznesu, koncepcja work-life-balance, zasady zrównoważony rozwój to pewnego rodzaju koncepcje (Gasparski, 2012, s.236-238) – hasła, z którymi dzisiejsi pracodawcy muszą się mierzyć i wdrażać je w swoje organizacje (por. Urban, 2015,s. 220). Również mała ilość osób poszukujących pracę przyspieszyła wprowadzanie powyższych zmian dotyczących zatrudniania pracowników. Kolejnym czynnikiem, który się do tego przyczynił jest właśnie pojawienie się nowego pokolenia na rynku pracy, pewnych swojej wartości i szeroko rozumianych praw pracowniczych przedstawicieli generacji Z.

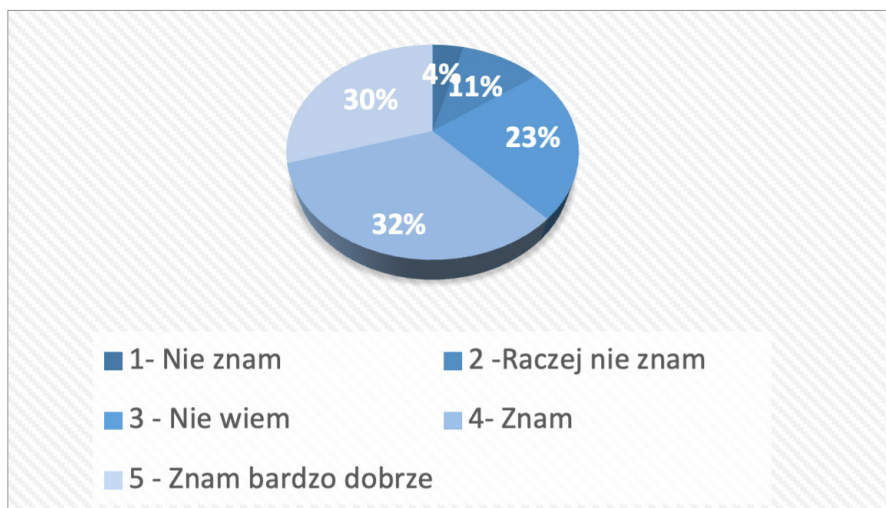
W potocznym przekonaniu *zетки* to osoby nierozstające się z telefonem, żyjące w świecie wirtualnym, zainteresowane przede wszystkim rozrywką na ekranie smartfona, mające kłopot z budowaniem realnych relacji, także w miejscu pracy (Gajda, 2017, s.161; Stillman, 2017, s.4). Badania falsyfikują wiele podobnych stereotypów, ukazując generację Z jako pokolenie silnie ukierunkowane na wartości, gotowe do poświęceń w imię *wyższych celów*,

kreatywne, wykazujące potrzebę zmieniania świata, w tym także przedsiębiorstw czy instytucji, w których *zетки* pracują.

## ANALIZA UZYSKANYCH WYNIKÓW BADAŃ

Celem tego badania było określenie, jakimi oczekiwaniami kierują się przedstawiciele najmłodszego pokolenia już funkcjonującego na rynku pracy, w pierwszej kolejności skoncentrowano się na pozyskaniu informacji na ich własny temat. Umiejętność dokonania samooceny stanowi ważny element określający zasoby ludzkie w organizacji. Jak pokazują wyniki przeprowadzonej ankiety młodzi dobrze znają swoje mocne strony, ponad 60 procent pytanym odpowiedziało twierdząco, co świadczy o ich dużej samoświadomości. Weszli na rynek pracy bez kompleksów, są wykształceni, znają języki, z technologiami cyfrowymi zapoznawali się od najmłodszych lat. Taki pogląd prezentuje również Christian Scholz, podkreślając nowe, lepsze warunki w jakich mieli możliwość dorastania ( Scholz C., 2019, s.3-31).

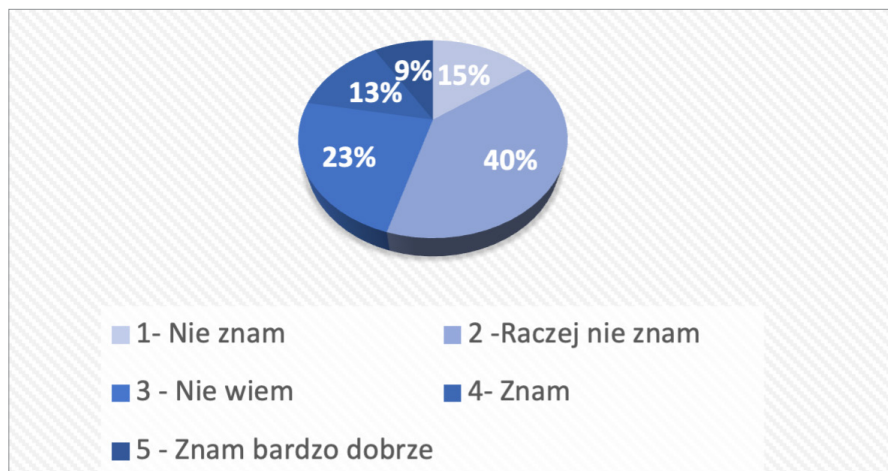
**Wykres 1.** *Kompetencje własne. Znam moje mocne strony w pracy.*



**Źródło:** opracowanie własne.

Do zdobycia wymarzonej pracy nie potrzebują, niczyjej pomocy. Jak pokazują badania tylko 25% pytaných studentów, zna osoby, które mogą im pomóc w karierze. Z badania nie wynika, jednak fakt, że zamierzają skorzystać z takiej pomocy. Na ten wynik, na pewno, wpływ ma też obecnie panująca sytuacja na rynku pracy. Jak wynika z danych statystycznych obecnie bardzo skrócił się czas szukania pracy, ofert jest dużo, narasta konkurencja po stronie pracodawców w zdobywaniu cennych pracowników (Fuszara, Magda, Kijewska, 2023, s.10).

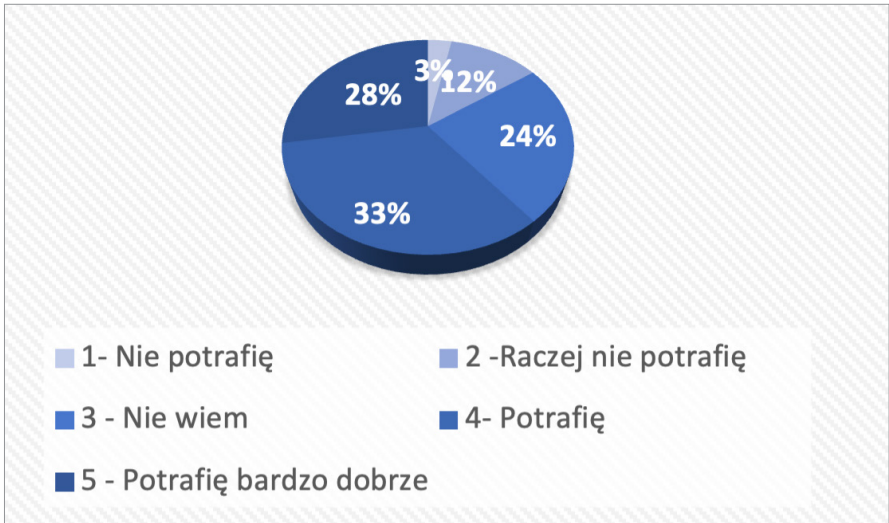
**Wykres 2.** *Kompetencje własne. Znam wiele osób, które mogą mi pomóc w mojej karierze.*



**Źródło:** opracowanie własne.

Przedstawiciele pokolenia Z to osoby ukierunkowane na realizację zadań zawodowych w sposób samodzielny i nierzadko innowacyjny. Ponad 60% pytaných potrafi wyznaczyć sobie cele, które chce osiągnąć w swojej karierze zawodowej. Badana generacja stanowi zbiór indywidualistów, którzy wprowadzając swoje zasady, buntują się przeciwko niektórym zastanyim modom, trendom i zjawiskom występującym w kulturach organizacyjnych firm i instytucji. Jest to jednak indywidualizm twórczy, pozytywny, oparty na wartościach prowadzący ich do wcześniej zamierzonego celu.

**Wykres 3.** *Kompetencje własne. Potrafię wyznaczać sobie cele, które chcę osiągnąć w swojej karierze.*

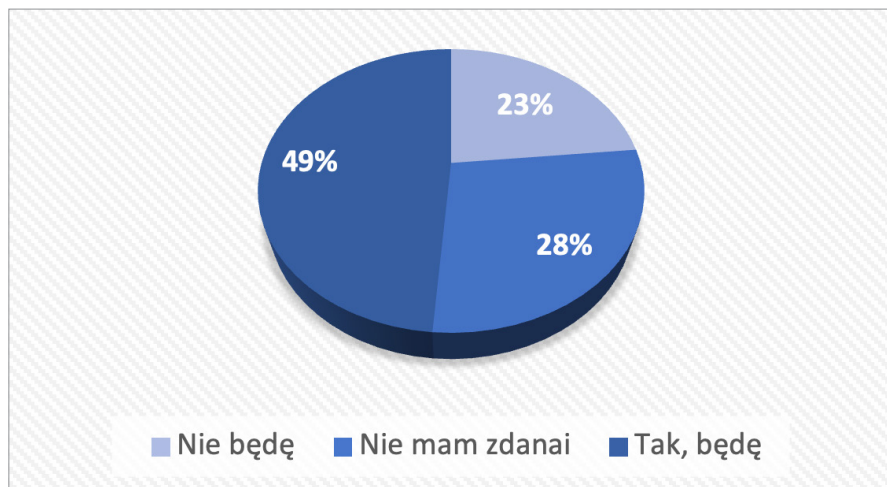


**Źródło:** opracowanie własne.

Przedmiotem badań była również problematyka związana z określeniem *godnej* pracy, systemem wynagrodzeń, która stanowi dopełniający aspekt wobec całego systemu oddziaływań na pracowników w organizacji. W przypadku płac niezwykle istotne jest także postrzeganie przez pracowników tego, czy otrzymywane wynagrodzenie jest satysfakcjonujące i wystarczające do zaspokojenia potrzeb życiowych pracownika i jego rodziny (Skąpska, 2020, s.301-311). Jak pokazało badanie przedstawiciele pokolenia X oczekują, aby wartość ich pracy była odpowiednio, sprawiedliwie opłacana. Prawie połowa respondentów zadeklarowała, że chce być wynagradzana adekwatnie do wykonywanej pracy. Z tego badania wyłania się obraz pracowników, którzy chcą być wynagradzani przede wszystkim sprawiedliwie do wykonywanej pracy i swoich kompetencji.



**Wykres 4.** Przyszła godna praca. Za swoją pracę będę odpowiednio nagradzany.

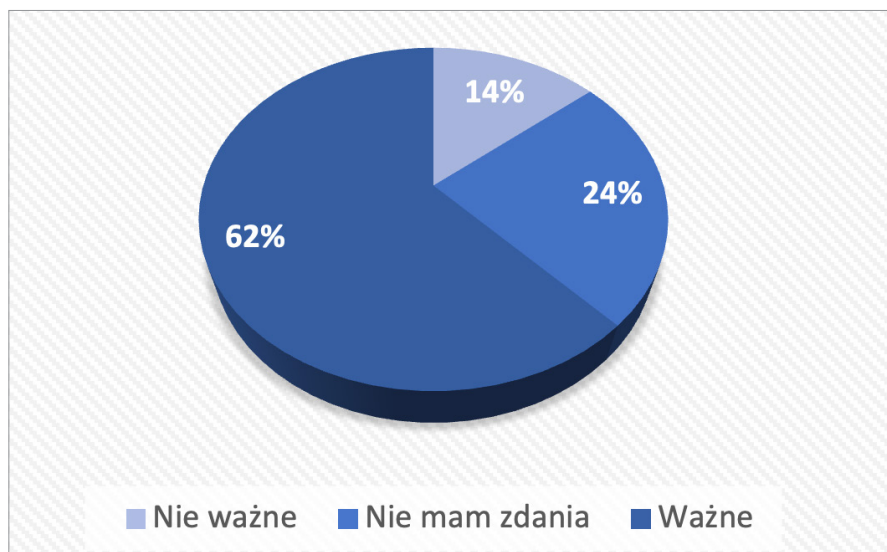


**Źródło:** opracowanie własne.

Z badań wynika, że ważniejszym aspektem, dla pokolenia Z niż wysokość pensji przy wyborze pracodawcy jest zgodność wartości wyznawanych przez respondenta z wartościami, jakimi kieruje się przedsiębiorstwo – przyszły pracodawca (Muster R, 2020, s.131-146). Jest to pierwsze pokolenie pracowników, dla którego wartości przedsiębiorstwa są aż tak ważne i zwracają na nie uwagę przy wyborze pracy.

Tylko dla 15% pytaných wartości nie mają znaczenia. Reprezentanci pokolenia Z oczekują od swojego pracodawcy, iż będzie on podzielał ich system wartości, wykazywał zrozumienie dla ich priorytetów życiowych, a także – co istotne – wspierał pracowników w ich działalności pozazawodowej: społecznej, obywatelskiej, charytatywnej. W generacji Z obserwować można wyraźną potrzebę aktywnego działania na rzecz zmiany społecznej – kreowania świata bardziej przyjaznego, sprawiedliwego, uczciwego, wykazującego troskę o środowisko i zrównoważony rozwój. Co interesujące, *zetki* oczekują, że organizacja, w której pracują, będzie dla nich swego rodzaju partnerem (sojusznikiem) w działaniach, które mają na celu urzeczywistnianie wartości ogólnospołecznych.

**Wykres 5.** *Przyszła godna praca. Wartości mojej przyszłej organizacji będą zgodne z wartościami reprezentowanymi przeze mnie.*



**Źródło:** opracowanie własne.

Kolejnym ważnym aspektem dla pokolenia Z jest równowaga pomiędzy życiem zawodowym a osobistym (work-life balance) (Anisiewicz, 2022, s. 209-214). Uczestnicy badania dostrzegają, że jednym z warunków zachowania zdrowia, dobrego samopoczucia i satysfakcji z życia i pracy jest zachowanie właściwych relacji pomiędzy sferą zawodową a prywatną. Koncepcja work-life-balance to dla nich większa możliwość rozwoju i realizowania pasji. Dla ponad 70 % badanych ważne jest posiadanie wolnego czasu na odpoczynek w tygodniu pracy.

Trzecia część ankiety dotyczyła umiejętności dostosowania się do kariery. Przeprowadzane badania dowodzą, że przedstawiciele pokolenia Z cechuje wysoka mobilność i otwartość na zmiany, jednak ich działania są dobrze zaplanowane. Prawie  $\frac{3}{4}$  badanych odpowiedziało, że świadomie dokonało wyboru swojej ścieżki edukacyjnej.

## ANALIZA PORÓWNAWCZA

Otrzymane wyniki badań zostały porównane z badaniami przeprowadzonymi przez renomowane instytucje naukowe, które zajmowały się analizą tego zjawiska. W pierwszej kolejności badania zostały skonfrontowane z raportem PARP-u (Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości) – *Rynek pracy, edukacja, kompetencje. Aktualne trendy i wyniki badań z września 2022r.* potwierdziły się niektóre wyniki. 80% badanych pracowników poniżej 26 roku życia uważa, że możliwość elastycznego realizowania obowiązków poprawiłaby jakość ich pracy. 7 na 10 osób (73%) chciałoby także przejścia na model pracy 4 dni w tygodniu (z zachowaniem obecnego wynagrodzenia), z kolei 10% pracowałoby 4 dni w tygodniu. Najważniejszymi korzyściami związanymi z elastycznością pracy według badanych przedstawicieli pokolenia Z w raporcie PARP są: zwiększenie ilości czasu spędzanego z rodziną i przyjaciółmi (46%), na odpoczynek i regenerację po pracy (44%), hobby (33%); krótszy czas dojazdu do pracy (36%); bardziej produktywny tydzień pracy (30%). Z badania PARP-u również wynika, że wysokość pensji nie jest głównym determinantem wyboru pracy, niespełna połowa badanych wskazała tą odpowiedź. Taką samą tendencję dotyczącą wysokości zarobków ukazały badania przeprowadzone przez Projekt Badawczy.

Wyniki Projektu Badawczego zostały również porównane z wynikami Raportu przygotowanego przez Cedefop, który przedstawia wyniki II Europejskiego Badania Umiejętności i Zatrudnienia (European skills and jobs survey). Objęto nim prawie 50 000 pracowników z Unii Europejskiej, którzy odpowiedzieli na pytania dotyczące wymagań odnośnie umiejętności zawodowych, digitalizacji w miejscu pracy, niedopasowania umiejętności i uczenia się w miejscu pracy. 25% badanych stanowili przedstawiciele pokolenia Z. Ten raport potwierdził, prawdziwość uzyskanych wyników przeprowadzonej ankiety, że młodzi pracownicy nie mają trudności z posługiwaniem się nowymi technologiami, świetnie odnajdują się w zdigitalizowanym świecie, nie mają kompleksów dotyczących swoich kompetencji cyfrowych. Tylko 15% przedstawicieli pokolenia Z, poddanych tej ankiecie obawia się, że ich umiejętności technologiczne są niewystarczające i będą musieli zdobyć nową wiedzę i umiejętności, aby poradzić sobie z technologią cyfrową. Również badania przeprowadzone przez Bureau of Labour w Stanach Zjednoczonych

w 2022 roku pokazują, że przedstawiciele generacji Z są lepiej wykształceni niż ich poprzednicy, prawie 2/3 amerykańskich pracowników poniżej 25 roku życia ma przynajmniej średnie wykształcenie (The Economist, 2022). Różnice w wykształceniu, łatwiejszy start w dorosłość podkreśla B.Barhate, dopatrując się w tym odpowiedzi na pytanie dlaczego aspiracje zawodowe pokolenia Z są inne od oczekiwań zawodowych wcześniejszych pokoleń (Barhate, B. and Dirani, K.M. 2022, s. 139-157).

Wyniki Międzynarodowego Projektu Badawczego zostały również skonfrontowane z badaniami przeprowadzonymi w 2022r. przez Deloitte zatytułowanego *Millennials i a pokolenie Z: podstawowe różnice*. Badaniem tym objęto 14,8 tys. Przedstawiciele pokolenia Z pochodzących z 46 krajów świata, w tym z Polski i Turcji. Również to badanie potwierdza, że Pokolenie Z wysoko ceni sobie elastyczność w organizacji pracy, aż 80 %. Priorytetem jest kontrola nad ich harmonogramami i doceniają możliwość pracy zdalnej lub elastycznych godzin pracy. Szukają równowagi między pracą a życiem osobistym i wierzą, że elastyczność pozwala im realizować swoje pasje, zainteresowania i dobre samopoczucie. Pokolenie Z w myśl postanowień dyrektywy work-life-balance dążą do integracji swoich priorytetów. Czterech na pięciu ankietowanych chce, aby jego praca i kariera, były zgodne z ich wartościami, zainteresowaniami i osobistymi celami. Szukają środowisk pracy, które pozwalają im wносить do pracy całego siebie, łącząc swoje osobiste pasje z zajęciami zawodowymi, jak pisał Adam Mickiewicz: *w słowach tylko chęć widzim, w działaniu potęgę*, młodzi są gotowi do działania. Angażowanie się w różne aktywności na rzecz innych powoduje wewnętrzną satysfakcję oraz jest formą inwestowania w poczucie własnej wartości i swój image (Orlik, 2022, s.73). Pokolenie Z kładzie duży nacisk na zdrowie psychiczne i ogólne samopoczucie (Madan, 2022). Są w pełni świadomi, ponad 90% badanych, potencjalnych negatywnych skutków stresu związanego z pracą i wypalenia zawodowego. W rezultacie priorytetowo traktują dbanie o siebie, granice między życiem zawodowym a prywatnym oraz autorefleksję. Cenią pracodawców, którzy promują zdrowe środowisko pracy i zapewniają zasoby wspierające ich dobre samopoczucie. Raport ten uwypuklił także znaczenie kwestii środowiskowych wśród młodych ludzi. Zmiany klimatyczne to główna obawa generacji Z. Trzy czwarte

respondentów zgadza się, że świat znajduje się w punkcie krytycznym, jeśli chodzi o reakcję na kryzys klimatyczny.

Podsumowując, z przytoczonych badań wynika, że przedstawiciele pokolenia Z chcą wywierać pozytywny wpływ na świat. Szukają pracy, która jest zgodna z ich wartościami i pozwala im wnieść wkład w społeczeństwo. Poczucie celu w karierze ma kluczowe znaczenie dla ich ogólnego samopoczucia i często priorytetowo traktują równowagę między życiem zawodowym a prywatnym.

## PODSUMOWANIE

Jak wynika z przeprowadzonych badań, Zetki znają swoją wartość, swoje mocne strony, dlatego też zależy im, aby pracodawcy dostosowali miejsca pracy do ich indywidualnych potrzeb.

Z analizy przeprowadzonych badań rysuje się obraz pokolenia Z jako generacji zorientowanej na rozwój osobisty oraz wartości społeczne. Ponad karierą i osiągnięciem sukcesów zawodowych stawiają cele związane z życiem prywatnym, w tym realizację własnych pasji i zamiłowań. Praca i kariera nie stanowią dla nich priorytetu i celu samego w sobie, są natomiast środkiem do urzeczywistniania celów i wartości pozazawodowych, istotnych w życiu prywatnym (w tym rodzinnym) czy w aktywności społecznej. Dla reprezentantów generacji Z istotna jest równowaga pomiędzy życiem zawodowym a osobistym (work-life balance).

Zachowanie równowagi w życiu przynosi dobroczynne skutki nie tylko jednostce, ale także jej współpracownikom w miejscu pracy oraz pracodawcy. Coraz częściej mówi się także, że nowoczesne organizacje mogą wykorzystać praktykę z zakresu work life balance, jako swoją przewagę konkurencyjną, aby zatrzymać najlepszych pracowników i zadbać o *employer branding*. Należy pamiętać, że generacja Z to pokolenie bardzo mobilne, dla którego nowe technologie komunikacji, internet, media społecznościowe, są podstawą życia i pracy, dlatego ich miejsce pracy trzeba szczególnie wyposażać w odpowiednie narzędzia nowoczesnej komunikacji, a to sprzyja elastyczności pracy oraz umożliwia tworzenie wirtualnych organizacji i budowanie społeczeństwa cyfrowego. Umiejętne budowanie systemów

równoważących życie zawodowe z życiem osobistym (rodzinnym) może stać się przyczynkiem do zatrzymania kluczowych pracowników oraz do pozyskania tych najlepszych, którzy przyczynią się do sukcesu przedsiębiorstwa.

Problematyka dotycząca poznania generacji Z powinna stanowić ważny element działań strategicznych firm, niezależnie od ich profilu funkcjonowania, zakresu działania i możliwości rozwojowych. Wyniki badania mają nie tylko walor naukowy, ale przede wszystkim praktyczny. Mogą one stanowić realną odpowiedź dla pracodawców, jak skutecznie zarządzać młodymi pracownikami, w jaki sposób budować z nimi relacje, okazywać wsparcie mentalne i dawać regularny feedback w postaci pochwał oraz jak wykorzystać ich potencjał, talenty i kompetencje, by skutecznie osiągać cele: biznesowe, kulturowe czy społeczne.

Na naszych oczach wyrosło pokolenie, które na pierwszym miejscu stawia swój komfort psychiczny, nad aspekty materialne, czyżby byli pokoleniem, które zna odpowiedź na pytanie Ericha Fromma (Fromm, 1976,2012) zawarte w eseju filozoficznym: To have or to be?”

## REFERENCES

- Anisiewicz, U. (2022). Perspektywy rozwoju zawodowego kobiet a działania csr w świetle dyrektywy work-life-balance. In Human rights as a guarantee of smart, sustainable and inclusive growth.
- Anisiewicz, U., Wołowicz, T. (2022). Społeczna odpowiedzialność biznesu a integracyjna wizja społeczeństwa – uwarunkowania ekonomiczne i społeczne. *Journal of Modern Science*, 48(1), 207-230. <https://doi.org/10.13166/jms/150756>
- Barbachowska, B., Dziurzyński, K., Such-Pyrgiel, M., Szejniuk, A. (2014). Bezrobocie a bezpieczeństwo społeczne. Analiza zjawiska na przykładzie powiatu podwarszawskiego. *Journal of Modern Science*, 21(2), 179-209.
- Barhate, B. and Dirani, K.M. (2022), *Career aspirations of generation Z: a systematic literature review*, *European Journal of Training and Development*, Vol. 46 No. 1/2, pp. 139-157. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0124>
- Czarnik S., Górniak J., Jelonek M., Kasperek K., (2022). Raport z badania ludności w wieku 18-69 lat, PARP, Warszawa, s. 12
- Deloitte Global (2022) – The Deloitte global 2022 Gen Z & millennial survey, Deloitte 2022
- Florek, I., Eroglu, S. (2022). The distortion of human rights – some remarks on the topic in the second decade of XXI. In Human rights as a guarantee of smart, sustainable and inclusive growth.
- Fromm E., (1976,2012) *Mieć czy być?* Rebis, 2012, ISBN 978-83-7818-060-9
- Fuszara M., Magda I., Kijewska B., (2023) *Kobiety, rynek pracy i równość płac*, Raport Stowarzyszenia Kongres Kobiet, Warszawa 2023.
- Gajda, J. (2017). Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z wobec pracy zawodowej i pracodawcy. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 491, s.161
- Gasparski W., ( 2012) *Kodeksy i programy etyczne*, w: Gasparski W. (red) *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, PWN Warszawa 2012, s. 236-238.
- Griese H.M., (1996). *Socjologiczne teorie młodzieży*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków, s. 11.
- Muster Rafał. (2020). Pokolenie Z na współczesnym rynku pracy w opiniach pracodawców. *Humanizacja pracy* Nr 1 (2020), s. 131-146
- Orlik K. (2022) *Makroekonomia behawioralna*, CeDeWu Warszawa 2022, s.73
- PARP praca zbiorowa (2022) *Rynek pracy, edukacja, kompetencje. Aktualne trendy i wyniki badań z września 2022r.* – Raport PARP (Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości).
- Płoszka A., Bondar A. (2014). CSR a prawa człowieka – monitorowanie przestrzegania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu przez spółki, *Przegląd Prawa Handlowego*, kwiecień 2014, s.31.

- Scholz, C. (2019), *The Generations Z in Europe – An Introduction*, Scholz, C. and Rennig, A. (Ed.) *Generations Z in Europe (The Changing Context of Managing People)*, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 3-31. <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-491-120191001>
- Stillman D. Stillman J., 2017, *Gen Z Work: How the Next Generation Is Transforming the Workplace*, HarperCollins, New York.
- Skąpska E., (2020) Poszanowanie godności osoby ludzkiej w gospodarowaniu zasobami pracy, w: Mączyńska E. (red) *Spółeczna Gospodarka Rynkowa i integracja europejska w czasach dziejowego przełomu*, PTE Warszawa 2020, s. 301-311
- Stachowska S., (2012). *Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Y wobec pracy i pracodawcy*, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 2, s.34.
- Such-Pyrgiel, M. (2019). *Człowiek w dobie cyfrowej transformacji. Studium socjologiczne*. Wyd. Adam Marszałek, Toruń.
- Urban W., (2015) *Spółeczna odpowiedzialność biznesu wspierana przez system ISO 9001*, w: Borys T. (red) *Zrównoważony rozwój organizacji – aspekty społeczne*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* Nr 378, Wrocław 2015. <https://doi.org/10.15611/pn.2015.378.17>

## **NETOGRAFIA**

- <https://www.cedefop.europa.eu/en/projects/european-skills-and-jobs-survey-esjs> (dostęp 05.05.2023)
- Madan J., (2022), *Pokolenie Z wkracza na rynek pracy. Co to oznacza dla firm? Czy czeka je rewolucja w zarządzaniu? Zetki stawiają na zdrowie psychiczne*, *Strefa biznesu*, <https://strefabiznesu.pl/pokolenie-z-wkracza-na-rynek-pracy-co-to-oznacza-dla-firm-czy-czeka-je-rewolucja-w-zarzadzaniu-zetki-stawiaja-na-zdrowie/ar/c3-16522245> (dostęp 06.05.2023)
- The Economist, (2022). *What Gen-Z graduates want from their employers. More flexibility, more security—and more money* [https://www.economist.com/business/2022/07/21/what-gen-z-graduates-want-from-their-employers?utm\\_medium=cpc.adword.pd&utm\\_source=google&ppccampaignID=18151738051&ppcadID=&utm\\_campaign=a.22brand\\_pmax&utm\\_content=conversion.direct-response.anonymous&gclid=CjwKCAjwyNSoBhA9EiwA5aYlB17KvpZKM0XcSH1ZF-s0n5xYGKyvoDPcpD8fu6U4fWJbQxLgEUqLYgx0CdEsQAvD\\_BwE&gclsrc=aw.ds](https://www.economist.com/business/2022/07/21/what-gen-z-graduates-want-from-their-employers?utm_medium=cpc.adword.pd&utm_source=google&ppccampaignID=18151738051&ppcadID=&utm_campaign=a.22brand_pmax&utm_content=conversion.direct-response.anonymous&gclid=CjwKCAjwyNSoBhA9EiwA5aYlB17KvpZKM0XcSH1ZF-s0n5xYGKyvoDPcpD8fu6U4fWJbQxLgEUqLYgx0CdEsQAvD_BwE&gclsrc=aw.ds) (dostęp 05.07.2023)