

Wanesa Konkkel

II rok SS1, Ekonomia

Przedsiębiorstwo – Finanse i Rynek

Uniwersytet Gdański, Wydział Ekonomiczny

OCZEKIWANIA MŁODEGO POKOLENIA NA RYNKU PRACY

Wstęp

Rynek pracy, podobnie jak każdy inny rynek, jest procesem, w którym strona popytowa „spotyka się” ze stroną podażową, aby ustalić warunki „wymiany” szczególnego dobra, jakim jest praca. Co warto podkreślić, obie strony postrzegają tę relację wymienną z zupełnie różnych perspektyw i ma ona odmienny wpływ na ich sytuację życiową¹. Schemat wymiany na rynku pracy wydaje się prosty i przejrzysty. Czy jednak taki jest, skoro po obu stronach stoją ludzie reprezentujący zróżnicowane generacje, o odmiennych wartościach i perspektywach, które konfrontują się na przedstawionym rynku. Mowa tu o pokoleniach tzw. Baby Boomers, X, Y oraz Z. Głównym czynnikiem wyznaczającym granice między nimi jest rok urodzenia, jednak skutki globalizacji, a także zmiany technologiczne, społeczne czy polityczne wpływają na nasilenie się różnicy międzypokoleniowych. Różnice te skłaniają do pogłębienia wiedzy nie tylko na temat samej odrębności generacji, ale również do skoncentrowania się na charakterystyce najmłodszej z nich, gdyż to ona aktualnie wkracza na rynek pracy, a z czasem zajmie miejsce poprzednich pokoleń.

Celem artykułu jest przedstawienie oczekiwań młodych osób, względem warunków, jakie muszą być spełnione w miejscu wykonywanej pracy. Na oczekiwania te wpływa fakt, iż pokolenie Z wychowało się w okresie cyfryzacji oraz digitalizacji, a także wyniosło doświadczenie życia, nauki i – nierzadko – pracy w czasie pandemii SARS-CoV-2. W artykule przyjęto hipotezę, iż poszukując pracy młode pokolenie, co prawda zwraca uwagę na wysokość oferowanego wynagrodzenia zasadniczego, ale również na wartości niematerialne i pozapłacowe, takie jak: czas wolny, forma pracy oraz aspekty rozwoju zawodowego, które może wspomóc przyszły pracodawca poprzez projekty czy liczne szkolenia. Ze względu na ograniczone ramy czasowe niniejszego opracowania autorka podjęła się

¹ I. Marzoch, *Pracownik i przedsiębiorstwo wobec aktualnego rynku pracy*, „Zeszyty Naukowe ZPSB. Firma i Rynek” 2019, nr 1(55), s. 144.

oceny motywów pracy zawodowej pokolenia Z zamieszkującego na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, co oznacza, że wnioski płynące z badania mogą być odnoszone jedynie do osób żyjących w polskim kręgu kulturowym.

Charakterystyka pokoleń na rynku pracy

Pojęcie „pokolenie”, zgodnie z definicją *Słownika języka polskiego PWN*, to: „grupa ludzi [...] będących mniej więcej w tym samym wieku; ogół ludzi ukształtowanych przez podobne lub te same przeżycia, doświadczenia itp.”². Obecnie na rynku pracy występują cztery, nieproporcjonalnie pod względem liczebności, pokolenia. Dysproporcje te są wynikiem sytuacji demograficznej związanej ze starzeniem się społeczeństwa oraz mieszaniem się pokoleń w miejscu pracy.

Najstarsze z występujących na rynku pracy pokoleń, czyli **Baby Boomers**, to osoby urodzone w latach 1946–1964, a więc w powojennym wyżu demograficznym, kiedy to rodziło się średnio 700 tysięcy dzieci rocznie³, wychowanych w surowych powojennych warunkach⁴ oraz wysokiej dyscyplinie, którą sami cenią w życiu zawodowym w efekcie wychowania⁵. Ich wejście na rynek pracy zbiegło się z okresem dobrej koniunktury gospodarczej, a w konsekwencji ogromnego zapotrzebowania na pracowników. Generacja ta przejście na emeryturę traktuje jako czas poświęcony na rozwijanie swoich zainteresowań oraz umiejętności⁶, jednak przed przejściem na emeryturę jest skłonna raczej do przekwalifikowania się niż zmiany miejsca pracy, co czyni jej członków lojalnymi wobec pracodawcy⁷. Baby Boomers nie lubią marnować czasu, są pracowici. Ich priorytetem w życiu zawodowym jest stabilność, dlatego po zajęciu wysokiego stanowiska, na które sami zapracowali, obawiają się jego utraty. Mówi się, że jest to pokolenie nieznające umiaru w pracy, wręcz nazywane pracoholikami, a ich największą motywacją do dalszego działania są pieniądze oraz lęk przed utratą swojego stanowiska lub pracy⁸.

² *Słownik języka polskiego PWN*, <https://sjp.pwn.pl/szukaj/pokolenie.html> (dostęp: 29.05.2023).

³ K. Kropiwek, *Wiceminister rodziny: liczba urodzeń dramatycznie spada, wkrótce rząd przyjmie strategię demograficzną*, <https://www.pap.pl/aktualnosci/news%2C1223599%2Cwiceminister-rodziny-liczba-urodzen-dramatycznie-spada-wkrotce-rzad> (dostęp: 13.05.2023).

⁴ J. Szymczyk, *Czym charakteryzuje i jaki ma wpływ pokolenie Baby Boomers?*, <https://poradnikpracownika.pl/-czym-charakteryzuje-i-jaki-ma-wplyw-pokolenie-baby-boomers> (dostęp: 13.05.2023).

⁵ K.M. Czyczerska, A.J. Ławnik, E. Szlenk-Czyczerska, *Współczesny rynek pracy w Polsce a generacja. Różnice między pokoleniami X, Y oraz Z*, „Rozprawy Społeczne” 2020, nr 14(3), s. 102–125.

⁶ *Baby boomers a rynek pracy*, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/employee-experience/baby-boomers-rynek-pracy.html> (dostęp: 14.05.2023).

⁷ K.M. Czyczerska, A.J. Ławnik, E. Szlenk-Czyczerska, *Współczesny rynek pracy...*, s. 102–125.

⁸ A. Smolbik-Jęczmień, A. Żarczyńska-Dobiesz, *Zróżnicowanie podejścia do rozwoju zawodowego wśród przedstawicieli pokoleń koegzystujących na rynku pracy*, <https://www.scribd.com/document/629504382/>

Następne pokolenie, czyli **pokolenie X**, urodziło się między 1965 a 1979 rokiem. Jest potomstwem pokolenia powojennego wyżu demograficznego. Wchodząc na rynek pracy doświadczyli restrukturyzacji gospodarczej, która spowodowała hiperinflację oraz wzrost bezrobocia. Niestabilność zatrudnienia wymusiła na nich pracę na umowach czasowych, a zajmowane przez nich stanowiska często nie odpowiadały posiadanym przez nich kwalifikacjom. Niestabilne początki ich pracy zarobkowej przeniosły się na późniejszą potrzebę stabilizacji zawodowej oraz pracy w spokojnej atmosferze, której pozostają oddani, choć nie tak bardzo jak ich poprzednicy. Wykazują oni większą skłonność do zmiany zatrudnienia. Jako pracownicy są rzetelni i sumienni, chętnie podejmują się pracy w zespole, jednocześnie ceniąc sobie samodzielność podejmowanych decyzji⁹.

Nieco młodsze, **pokolenie Y**, nazywane również Millenialsami, do którego należą osoby urodzone w latach 1980-1996, to ludzie wychowani w czasach globalizacji i początku nieograniczonego dostępu do Internetu. Dzięki tym warunkom z łatwością posługują się oni nowoczesnymi technologiami, jak i bez problemu odnajdują w zmieniającym się otoczeniu. Gdy to pokolenie wkraczało na rynek pracy uzyskało wiele możliwości wraz z momentem przyłączenia się Polski do Unii Europejskiej w 2004 roku, gdy świat okazał się wtedy miejscem dostępnym, ponieważ zniknęła bariera przemieszczania się do innego świata. W porównaniu do swoich poprzedników pokoleniowych, Millenialsi wykazują się większą elastycznością w obszarze zawodowym. Niechętnie podejmują oni długoterminowe zobowiązania wobec pracodawcy, co może być powodem, dla którego wiele osób z pokolenia Y zakłada własne przedsiębiorstwa¹⁰. Świadomi dynamizmu otoczenia, zwracają oni szczególną uwagę na samorozwój, który jest częstą determinantą przy wyborze pracodawcy oraz cechą, która wyróżnia ich od poprzednich pokoleń. Siebie stawiają na pierwszym miejscu, koncentrują się na swoich potrzebach i zainteresowaniach, czego owocem jest często rozbudowane i ciekawe CV, będące odzwierciedleniem doświadczeń i wiedzy, jaką posiadają. Ich przywiązanie do czasu wolnego i ogólne stawianie życia prywatnego nad zawodowym czyni z nich pracowników, do których potrzeba dużej cierpliwości ze względu na oczekiwania płacowe oraz większą potrzebę samodzielności, a więc i niechęci podporządkowania się zasadom. Pokolenie to budują zdecydowanie ambitni ludzie, znający swoją wartość, którym nie brakuje chęci do ciągłego zdobywania nowej wiedzy.

Zroźnicowane-podejście-do-rozwoju-zawodowego-A-Smolbik-Jęczmień-A-Żarczyńska-Dobiesz (dostęp: 15.05.2023).

⁹ A. Wasiluk, M. Bańkowska, *Przesłanki dotyczące wyboru miejsca pracy przez pracowników pokolenia X, Y i Z*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze” 2021, nr 8(14), s. 138–159.

¹⁰ L. Nowicka, *Cztery pokolenia na polskim rynku pracy*, <https://www.parp.gov.pl/component/content/article/83979:cztery-pokolenia-na-polskim-ryнку-pracy> (dostęp: 14.05.2023).

Najmłodszy uczestnicy rynku pracy, urodzeni po roku 1996, należą do **pokolenia Z**, które z roku na rok coraz prężniej zasilą siłę roboczą. Z pokoleniem Y łączy ich wiele wspólnych cech. Urodzili się w świecie, w którym Internet stał się drugim równoległym światem, więc nie mają problemu z płynnym przechodzeniem ze świata wirtualnego do rzeczywistego. Z jednej strony jest to zaleta, ponieważ nowe technologie nie stanowią dla nich żadnej trudności, mają ciągły dostęp do wszelkich danych oraz informacji, jednak wszechobecność Internetu może być przyczyną trudności z utrzymaniem koncentracji na realizowanym zadaniu¹¹. W pracy cenią sobie wolność, kreatywność i brak monotonii w powierzonych im zadaniach. Szukając różnorodności chętnie wyjeżdżają na staże zagraniczne, eksperymentują i poznają różne kultury oraz metody pracy¹². Wśród motywów, którymi kierują się przy wyborze przyszłego pracodawcy, jest prestiż miejsca pracy, możliwość wykonywania zadań w elastycznym czasie pracy¹³, czy też praca zdalna. Elastyczny czas pracy może dać pewną swobodę wykonywania pracy i zwiększyć czas wolny, który jest dla pokolenia Z szczególnie ważny, gdyż dąży ono do *work life balance*¹⁴, czyli balansu między pracą a życiem prywatnym. Pokolenie Z pragnie czerpać satysfakcję z wykonywanego zawodu, dlatego jest świadome, jak ważne jest posiadanie czasu wolnego na regenerację i odpoczynek od pracy, gdyż zmęczenie i rutyna w długim okresie może doprowadzić do wypalenia zawodowego, którego to pokolenie chce uniknąć.¹⁵ Komunikacja czy praca za pośrednictwem Internetu może być dla niego pewną „ucieczką” od stresu, na który jego członkowie są podatni¹⁶. Przez swoją ogólną wrażliwość generacja Z nazywana jest pokoleniem *płatków śniegu*. Skąd taka nazwa? Osoby te są pewne swojej niepowtarzalności, źle znoszą krytykę na swój temat, przez co łatwo je urazić¹⁷, zupełnie jak płatki śniegu, z których każdy jest inny i bardzo delikatny. Analizując poszczególne generacje, należy zwrócić uwagę na to, iż pomi-

¹¹ G. Kubera, *Kolejne pokolenie konsumentów. Skupiają się tylko przez 8 sek*, <https://businessinsider.com.pl/lifestyle/kolejne-pokolenie-konsumentow-skupiaja-sie-tylko-przez-8-sek/rzvymp0> (dostęp: 15.05.2023).

¹² K.M. Czyczerska, A.J. Ławnik, E. Szlenk-Czyczerska, *Współczesny rynek pracy...*, s. 102–125.

¹³ M. Wójtowicz, „Pokolenie Z” na rynku pracy. Dlaczego najmłodszy często zmieniają pracę i co jest dla nich najważniejsze w pracy?, <https://strefabiznesu.pl/pokolenie-z-na-ryнку-pracy-dlaczego-najmlodszy-czesto-zmieniaja-prace-i-co-jest-dla-nich-najwazniejsze-w-pracy/ar/c3-17400885> (dostęp: 15.05.2023).

¹⁴ J. Nieżurawska, A. Dziadkiewicz, G. Kowalewska, *Systemy work-life balance w przedsiębiorstwach w opinii generacji Z – wyniki badań empirycznych*, „Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych. Szkoła Główna Handlowa” 2017, nr 45, s. 249–251.

¹⁵ K. Żyłowska, *Millenials i Pokolenie Z szybciej odczuwają wypalenie zawodowe. Co jest tego przyczyną?*, <https://socialpress.pl/2022/06/millenials-i-pokolenie-z-szybciej-odczuwaja-wypalenie-zawodowe-co-jest-tego-przyczyna> (dostęp: 15.05.2023).

¹⁶ *Pokolenie płatków śniegu – czy istnieje? Czym wyróżnia się generacja Z?*, <https://www.mbridge.pl/blog/pokolenie-platkow-sniegu/> (dostęp: 15.05.2023).

¹⁷ *Płatek śniegu*, <https://obserwatoriumjezykowe.uw.edu.pl/hasla/plateksniegu/> (dostęp: 15.05.2023).

mo przynależenia do jednego pokolenia, każda osoba jest odmienną jednostką o innych cechach charakteru, innych upodobaniach oraz oczekiwaniach.

Motywacja w miejscu pracy

Skoro wiadomym jest, jak różnorodne osoby mogą koegzystować w jednym miejscu pracy oraz, że praca jest najistotniejszym zasobem w przedsiębiorstwie, warto zastanowić się, na co pracodawcy powinni zwrócić uwagę podczas motywowania do pracy aktualnych i przyszłych pracowników. Motywowanie to ma w głównej mierze sprawić, aby poziom zaangażowania w pracę osób zatrudnionych stale się zwiększał oraz aby jak najefektywniej wykonywały one powierzone im zadania, które są elementem drogi dążącej do osiągnięcia danego celu przedsiębiorstwa, niezależnie od tego, jakiego rodzaju jest to cel. Dla pracodawcy ważne jest więc, aby znać i zaspokajać potrzeby zatrudnionych osób.

Motywacja jest bodźcem wpływającym na zachowanie oraz wewnętrzną siłę osoby jej poddanej. Pomaga podczas wykonywania zadania i dążenia do określonego celu. Wyzwala również wewnętrzne chęci do podejmowania trudniejszych zadań czy też większego ryzyka.

Tak rozumiana motywacja może mieć zarówno charakter zewnętrzny, jak i wewnętrzny. Ujmowanie motywacji jako determinanty zewnętrznej wynika z przyjęcia założenia, że zachowania ludzkie to nic innego, jak reakcja na bodźce płynące z otoczenia (podejście behawioralne)¹⁸. Oddziaływanie czynnika motywującego może być interpretowane przez odbiorcę jako zadanie do realizacji pod wpływem przymusu lub zachęty. Bodźce do działania mogą być klasyfikowane jako motywy pozytywne, czyli te, które są związane z systemem nagród (motywy pozytywne) lub negatywne, czyli te, które są związane z systemem kar, wcześniej uwarunkowanych między pracownikiem i pracodawcą, zarówno materialnych jak i niematerialnych (awans, pieniądze, dorównanie innym pracownikom). Stymulatory pozytywne mają za zadanie zakorzenić w pracowniku nagradzane zachowanie czy też działanie oraz – analogicznie – negatywne mają je zlikwidować lub osłabić¹⁹.

Kolejna, wywodzące się z podejścia psychodynamicznego, motywacja wewnętrzna cechuje się zapoczątkowaniem bodźca przez tę samą osobę, na którą ma on wpłynąć, co czyni go nieprzymusowym i swobodnym. Sprawia to, że angażowanie się jest przyjemnością dla pracownika, a nawet wzbudza jego ciekawość. To

¹⁸ Z. Ciekankowski, Z. Szymański, *Metody motywowania pracowników we współczesnej organizacji*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania” 2017, nr 12(4), s. 49.

¹⁹ S. Zając, *Wpływ motywowania pracowników na jakość i efektywność pracy w przedsiębiorstwie*, „Prace Naukowo-Dydaktyczne PWSZ im. J. Piłonia w Krośnie” 2014, nr 67, s. 188–189.

osoba zmotywowana decyduje o realizacji zadania, a sama motywacja spowodowana jest możliwością samorozwoju czy podniesienia własnych umiejętności²⁰.

Kolejnym ważnym pojęciem, które należy zdefiniować, jest **motywowanie**²¹, czyli świadomie podjęte działania, przy użyciu dobranego systemu motywacyjnego, których zamiarem jest oddziaływanie na motywację pracownika oraz stworzenie warunków sprzyjających realizacji jego potrzeb, czego efektem ma być dążenie do realizacji celu przedsiębiorstwa. Pracodawca, stosując motywowanie, które staje się impulsem motywów, chce sprawić, aby pracownik uznał cele przedsiębiorstwa za swoje własne, a te z kolei mają przysłużyć się do większego zaangażowania pracobiorcy.

Narzędzia motywowania, czyli motywatory, dzielone są na niematerialne (np. elastyczny czas pracy, przyjemna atmosfera, wszelkie awanse i możliwości samospełnienia pracowników) oraz materialne, które z kolei są wyróżniane jako płacowe (np. wynagrodzenie zasadnicze, premia, płatne nadgodziny) i pozapłacowe (np. szkolenia i kształcenie pracowników na koszt przedsiębiorstwa, urlopy płatne, służbowy samochód oraz urządzenia mobilne czy też zwrot kosztów dojazdu do miejsca pracy)²². System motywacyjny, aby był skuteczny powinien posiadać założenia, które sprawiają, iż będzie on zrozumiały, aby jego obsługa była jak najprostsza, uniwersalny oraz elastyczny w celu dopasowania go do każdej organizacji w sposób nieskomplikowany. Założeniami tymi są m.in.²³:

- indywidualizacja – mówi o tym, że należy zwracać uwagę na indywidualne predyspozycje i umiejętności pracowników, za dobrą pracę koniecznie dawać pochwały, aby wspomóc zaangażowanie pracownika, traktować każdego z nich jednostkowo zważywszy, iż mogą należeć do zróżnicowanych pokoleń,
- konkretność – polega na wykorzystywaniu adekwatnych metod kar oraz nagród do wykonanych przez pracowników czynów oraz niezróżnicowanych kryteriów oceny pracy każdego z pracowników,
- kompleksowość - czyli używanie możliwie jak najszerszej i różnorodnej skali bodźców motywujących pracowników zarówno od strony psychicznej, jak i finansowej. Takie zróżnicowane stymulatory mają za zadanie wpłynąć zarówno na sferę psychiczną, jak i materialną wszystkich zatrudnionych.

Powstaje zatem pytanie: co tak naprawdę wpływa na pracowników i jakie czynniki pobudzą ich motywację, skoro wiadomym jest, iż posiadają różne priorytety? Płacowe czynniki są oczywistą formą motywowania i nagradzania każ-

²⁰ Z. Ciekankowski, Z. Szymański, *Metody motywowania pracowników...*, s. 50.

²¹ *Ibidem*, s. 48.

²² A. Wdowiak, *Motywowanie pracowników w zwinnych zespołach projektowych*, [w:] *Metody i techniki zarządzania. Inspiracje dla teorii i praktyki*, red. M. Kołodziejczak et al., Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020, s. 177–179.

²³ M. Grzybowski, *Sprzedawca (p)obudzony*, „Personel” 1993, nr 1, s. 14.

dego pracownika. Dzieje się tak ze względu na łatwość zamiany pieniądza na dobra i usługi zaspokajające podstawowe potrzeby każdego człowieka oraz fakt, iż pozwala pracownikowi w pełni swobodnie i kreatywnie dysponować zasobem pieniężnym, a to z kolei prowadzi do zwiększenia niezależności finansowej²⁴. Pieniądz pozwala na realizację własnych marzeń, a to może przełożyć się na zwiększenie poziomu samooceny i pewności siebie.

Płacowe instrumenty motywowania pracowników wydają się ważne dla każdego z opisanych wcześniej pokoleń. Wynika to z faktu, że zarówno dla osoby młodej, wchodzącej dopiero na rynek pracy, jak i osób posiadających już wieloletnie doświadczenie zawodowe wysokość wynagrodzenia jest niebagatelnym impulsem do dalszej pracy²⁵. Zwłaszcza dla osób z pokoleń Baby Boomers oraz X, pieniądze mogą stanowić element budowy stabilizacji, która jest dla nich jednym z priorytetów w życiu prywatnym oraz zawodowym, a wszelkie premie czy podwyżki uznają jako znak umocnienia swojego stanowiska w pracy²⁶.

Często stosowanym narzędziem płacowym motywowania w dzisiejszych przedsiębiorstwach jest premia, która utożsamiana jest z efektywnością pracownika, gdyż otrzymywana jest przez indywidualnych pracowników lub mniejsze zespoły na podstawie uzyskanych wyników pracy, z założenia lepszych od reszty współpracowników. W przypadku premii indywidualnej ma ona zachęcić pracownika do poprawy swoich wyników pracy, ale także wyłonić ranking osób najcenniejszych dla przedsiębiorstwa²⁷. Zasady premiowania są zazwyczaj określone przez kadrę zarządzającą oraz pracodawców. Jeśli chodzi o materialne pozapłacowe środki motywujące, najpopularniejsze są pakiety prywatnej opieki medycznej (głównie ze względu na słaby poziom publicznej opieki zdrowotnej), ubezpieczenia, a dokładniej grupowe ubezpieczenia pracowników przedsiębiorstwa oraz wszelkie sprzęty elektroniczne²⁸.

Budując system motywacyjny nie należy jednak poprzestać na czynnikach finansowych, ponieważ jest to tylko jeden z zestawów bodźców, który samodzielnie nie uczyni systemu motywacyjnego w pełni kompleksowym oraz ma tendencję do

²⁴ D. Rogowska, *Współczesne systemy motywacyjne w organizacji i ich specyfika w świetle wybranych problemów*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych” 2020, nr 1(24), s. 134.

²⁵ *Motywacja do pracy - co na nią wpływa i od czego zależy?*, <https://poradnikpracownika.pl/-motywacja-do-pracy-czyli-co-nas-napedza-do-dzialania> (dostęp: 22.05.2023).

²⁶ *Pokolenie baby boomer na rynku pracy. Czego boomersi oczekują od pracodawców?* <https://szkolenia.avenhansen.pl/artykuly/pokolenie-baby-boomer-na-ryнку-pracy.html> (dostęp: 22.05.2023).

²⁷ P. Oleksiak, *Systemy premiowania jako podstawowe narzędzie oddziaływania na wyniki pracownika w organizacji*, „Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie” 2012, nr 2(15), s. 31.

²⁸ *Benefity pozapłacowe – co dają pracodawcy, a czego oczekują pracownicy*, <https://www.medicover.pl/pakiety-medyczne-dla-firm/benefity-pozaplacowe-co-daja-pracodawcy-a-oczekiwania-pracownika/> (dostęp: 26.05.2023); M. Kocot, A. Kwasek, *Płacowe i pozapłacowe czynniki motywujące do podjęcia aktywności zawodowej studentów w świetle badań własnych*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2023, nr 24(1), s. 64–67.

szybkiego spadku działania²⁹. Dopelnieniem są wszelkie pozapłacowe i niematerialne czynniki przyciągające najlepszych pracowników, budujące lojalność, co w efekcie ma ich zatrzymać na dłuższy czas w przedsiębiorstwie³⁰. Poza wspomnianym wcześniej stosowaniem elastycznego czasu pracy, ważnym aspektem, budującym lojalność i zaangażowanie pracowników, jest tworzenie dobrych relacji między pracobiorcą a pracodawcą oraz zapewnienie poczucia bezpieczeństwa. Czynniki te wzmacniają konkurencyjność rynkową przedsiębiorstwa, dzięki czemu tworzą sprzyjające warunki do pracy, a to z kolei wzmacnia produktywność pracownika i tym samym przekłada się na osiągnięcie celów przedsiębiorstwa przy jednoczesnej satysfakcji pracobiorcy³¹. W Polsce często stosowanym przykładem budowy dobrych stosunków wewnątrz przedsiębiorstw jest *Incentive travel*, czyli wyjazd motywacyjny otrzymywany przez wybranych, najlepszych pracowników. Taka forma motywowania pracownika zapewnia mu należny odpoczynek za efektywną pracę i tym samym zwiększa chęć do dalszej pracy, co sprzyja pracodawcy³². Pomimo istnienia wielu różnorodnych elementów motywujących pracownika w polskich przedsiębiorstwach wciąż dominują czynniki płacowe, choć zwraca się coraz większą uwagę na aspekty pozafinansowe³³.

Motywy pracy pokolenia Z w świetle badania ankietowego

W maju 2023 r. zostało przeprowadzone badanie ankietowe za pomocą metody CAWI, głównie wśród studentów Wydziału Ekonomicznego Uniwersytetu Gdańskiego. Badanie miało na celu zweryfikowanie przyjętej hipotezy badawczej zakładającej, iż młode pokolenie, przy wyborze pracy zawodowej, kieruje się nie tylko wysokością oferowanego wynagrodzenia, ale również korzyściami niematerialnymi oferowanymi przez pracodawcę.

Kwestionariusz badania obejmował 13 pytań, spośród których 8 stanowiło merytryczkę badania, pozwalającą na określenie płci, wieku, miejsca zamieszkania

²⁹ M. Pęcek, J. Walas-Trębacz, *Ocena skuteczności systemów motywacyjnych stosowanych w organizacjach*, „Journal of Modern Management Process” 2018, nr 3(1), s. 23–24.

³⁰ *Systemy motywowania pracowników – jak zachęcić pracownika do efektywniejszej pracy?*, <https://poradnik-przedsiębiorcy.pl/-systemy-motywowania-pracownikow-czyli-jak-zachecic-pracownika-do-efektywniejszej-pracy> (dostęp: 26.05.2023).

³¹ A. Łepkowska, K. Sycza, B. Zaremba, *Sposoby skutecznej motywacji pracownika*, https://www.krus.gov.pl/fileadmin/moje_dokumenty/obrazki/kwartalnik/dokumenty_do_pobrania/nr78/artpol/78_Lepkowska.pdf (dostęp: 26.05.2023).

³² K. Rozbejko, *Motywacja materialna i niematerialna w Polsce*, http://plusuj.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=360:motywacja-materialna-i-niematerialna-w-polsce&catid=35&Itemid=131 (dostęp: 26.05.2023).

³³ M. Kazuś, M.T. Fierek, *System motywacji w miejscu zatrudnienia*, <file:///C:/Users/Admin/Downloads/46-Article%20Text-149-1-10-20181231.pdf> (dostęp: 26.05.2023).

i statusu zawodowego respondentów. W badaniu wzięło udział 159 osób, z czego 51% stanowili mężczyźni, 48% kobiety, a 1% ankietowanych zaznaczyło opcję „inna”.

Największą część ankietowanych (68%) to osoby w przedziale wiekowym 18–22 lata. Następną co do wielkości grupą były osoby w wieku 23–26 lat (28% respondentów), kolejną zaś stanowiły osoby mające ukończony 26. rok życia (3% ankietowanych). W badaniu wzięła także udział 1 osoba posiadająca mniej niż 18 lat, jednak jej odpowiedzi – z uwagi na brak reprezentatywności – zostały pominięte w dalszej części opracowania.

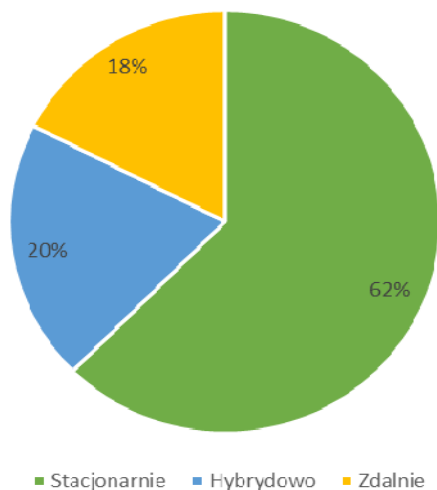
Respondenci byli zróżnicowani pod względem wielkości miejsca swojego zamieszkania. Zdecydowanie najwięcej osób zamieszkuje miasta liczące ponad 500 tys. mieszkańców (45% ankietowanych). Mniejszy odsetek respondentów zamieszkuje: miasto do 50 tys. mieszkańców (19% ankietowanych), miasto od 150 tys. do 500 tys. mieszkańców (16%), wieś (12%) oraz miasto od 50 tys. do 150 tys. mieszkańców (8%). Jako że ankieta była udostępniona głównie studentom, dominują oni wśród ogółu uczestników badania, stanowiąc aż 95% ankietowanych. Dobór próby badawczej (objęcie badaniem głównie osób uczących się) nie przeszkodził w zebraniu materiału empirycznego od osób posiadających doświadczenie zawodowe, gdyż wielu studentów łączy naukę z pracą zarobkową. Znalazło to potwierdzenie w deklaracjach respondentów dotyczących statusu zawodowego. Spośród ogółu uczestników badania 51% aktualnie pracuje, z czego dla 21% ankietowanych jest to ich pierwsza praca, a dla 79% kolejna praca zarobkowa.

Osoby aktywne zawodowo poproszone zostały o udzielenie odpowiedzi na dwa dodatkowe pytania. Pierwsze z nich dotyczyło formy świadczenia aktualnej pracy, zaś drugie z pytań dedykowanych odnosiło się do rodzaju umowy, w oparciu o którą świadczona jest przez nich praca. Jak wynika z udzielonych przez respondentów odpowiedzi (rys. 1), najwięcej osób pracuje w trybie stacjonarnym (63%), mniej za to hybrydowo (20%) oraz zdalnie (17%).

Dominującą formą zatrudnienia ankietowanych jest „umowa zlecenie” (57%) oraz „umowa o pracę” (29%). Mniejszość wybrała odpowiedzi: „działalność gospodarcza” (9%) oraz „inna” (5%). Nikt nie wybrał odpowiedzi „umowa o dzieło”.

Następne pytanie skierowane do ogółu badanych nawiązuje do preferencji zakresu współdziałania z innymi pracownikami. Odpowiedzi były dość wyrównane, ponieważ 47% osób preferuje pracę zespołową, a 53% pracę samodzielną. Dalej zbadano preferowany zakres kreatywności w miejscu pracy. Odpowiedzi w tym pytaniu również były podobne: ponad połowa (51%) woli posiadać możliwość kreatywnego podejścia do wykonywanych zadań, a reszta (49%) preferuje pracę w oparciu o pewne schematy. Następnie zapytano respondentów o to, czy są gotowi/skłonni do poświęcania czasu prywatnego na rzecz pracy zawodowej. Najmniejszą popularność miały odpowiedzi dotyczące większej skłonności do poświęcania czasu prywatnego: odpowiedź „zawsze jestem skłonny” wybrało

3% osób, zaś „często jestem skłonny” 21%. Najczęściej wybraną odpowiedzią było „sporadycznie jestem skłonny” (52%), a zaraz po niej „nie jestem skłonny” (24%). Ostatnim zadaniem przeznaczonym dla badanych osób było ułożenie motywatorów podjęcia i wykonywania pracy, w kolejności od tych najbardziej do najmniej pożądanych.

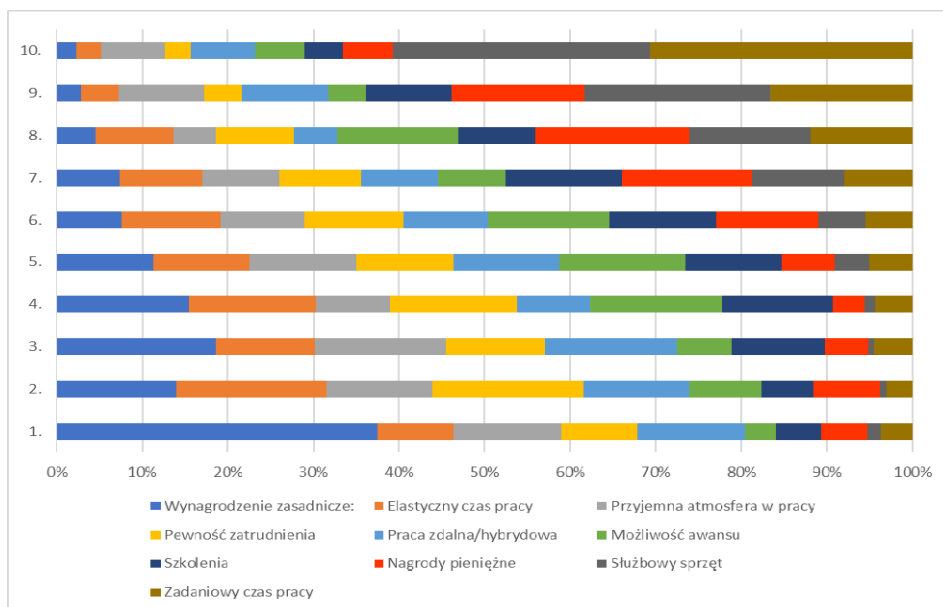


Rysunek 1. Forma aktualnie świadczonej pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie odpowiedzi udzielonych w kwestionariuszu.

Do dyspozycji były poniższe aspekty:

- wynagrodzenie zasadnicze (podstawowe, netto),
- szkolenia (finansowane przez pracodawcę),
- elastyczny czas pracy (sam wybierasz godziny rozpoczęcia i końca pracy),
- praca zdalna/ hybrydowa (sam wybierasz miejsce pracy),
- pewność zatrudnienia,
- nagrody pieniężne,
- służbowy sprzęt (np. telefon czy samochód),
- przyjemna atmosfera w pracy (zarówno wśród pracowników, jak i w relacji z przełożonym/pracodawcą),
- zadaniowy czas pracy (rozliczenie za wykonane zadanie, a nie czas spędzony w przedsiębiorstwie),
- możliwość awans.



Rysunek 2. Bodźce zachęcające do podjęcia i wykonywania pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie odpowiedzi udzielonych w kwestionariuszu.

Jak wynika z danych zilustrowanych na rysunku 2 przedstawiciele pokolenia Z przy wyborze pracy zawodowej najczęściej kierują się wysokością wynagrodzenia zasadniczego (97 osób, tj. 61,4% respondentów), dostępnością elastycznego czasu pracy (39 osób, tj. 25% respondentów) i możliwością pracy w przyjemnej atmosferze (29 osób, tj. 18% respondentów). Na dalszych miejscach uplasowały się: pewność zatrudnienia, praca zdalna/hybrydowa, możliwość awansu oraz szkolenia finansowane przez pracownika. Wśród osób, dla których najważniejszą determinantą zatrudnienia jest wysokość wynagrodzenia zasadniczego, znalazły się przede wszystkim: osoby w przedziale wiekowym 18-22 lata (67 osób, tj. 42% respondentów), mężczyźni (52 osoby, tj. 32% respondentów), osoby zamieszkujące miasto powyżej 500 tys. mieszkańców. W grupie osób, które wybrały elastyczny czas pracy jako drugi najważniejszy czynnik motywujący wybór pracy, znalazły się głównie kobiety (26 osób, tj. 16% respondentów), osoby w wieku 18-22 lat (29 osób, tj. 18% respondentów) oraz osoby aktualnie pracujące (20 osób, tj. 13% respondentów). Osobami, dla których przyjemna atmosfera w pracy znajduje się na trzeciej pozycji, są przede wszystkim mężczyźni (12 osób, tj. 8% respondentów) oraz osoby aktualnie pracujące i studiujące (w obu przypadkach jest to 18 osób, tj. 11% respondentów). Najmniej ważnym motywatorem podejmowania zatrudnienia u danego pracodawcy, jest - według badanych - zadaniowy czas pracy, wskazany przez 54 osoby, tj. 34%. Zaraz przed nim, na miejscu dziewię-

tym, znalazł się sprzęt służbowy (miejsce to wskazało 40 osób, tj. 15% badanych), zaś na miejscu ósmym uplasowały się nagrody pieniężne (wybrały tak 32 osoby, tj. 20% respondentów).

Podsumowanie

Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego jasno pokazują, że najmłodsze pokolenie, prócz wynagrodzenia zasadniczego, które jest oczywistym aspektem przy podejmowaniu pracy, zwraca szczególną uwagę na czynniki niematerialne. Jednak wśród pozapłacowych narzędzi motywowania preferowanych przez osoby urodzone po 1996 r. próżno szukać szkoleń czy służbowego sprzętu. Pokolenie Z, bo do tego właśnie należą respondenci, ceni sobie swój czas prywatny. Dowodzi tego wybór elastycznego czasu pracy jako drugi najważniejszy czynnik podjęcia zatrudnienia. Również większość, bo aż 79% badanych, nie jest gotowa, aby poświęcić swój wolny czas na rzecz pracy zawodowej. Pokazuje to, jak ważny jest dla pokolenia Z balans między życiem zawodowym a prywatnym, który zapewnia zmniejszenie stresu związanego z być może nadmiernym myśleniem o pracy i obowiązkach zawodowych. Młodzi pragną wykonywać swoją pracę w dobrej atmosferze. Nie jest tajemnicą to, że wykonywanie obowiązków w przyjaznym otoczeniu bardziej motywuje do dalszej pracy i sprawia, iż praca nie łączy się z przymusem. Podczas wykonywania powierzonych zadań pokolenie Z czuje potrzebę ogólnego nadzoru nad ich pracą. W zależności od preferencji może być to kontrola sporadyczna, końcowa, a nawet sprawdzanie postępów w pracy kilka razy podczas realizacji powierzonego zadania. Takie podejście do kwestii nadzoru kierowniczego może być spowodowane małą odpornością pokolenia Z na krytykę, pojawiającą się nieuchronnie w sytuacji, gdy praca jest wykonana niepoprawnie lub w sposób, który nie sprostą oczekiwaniom pracodawcy.

Przeprowadzone na potrzeby niniejszego opracowania badanie ukazuje ponadto, że oprócz pracy realizowanej w dobrej atmosferze, w warunkach nadzoru i wsparcia ze strony przełożonych, oraz w sposób, który nie będzie ingerował w prywatne życie przedstawicieli pokolenia Z, osoby z najmłodszej generacji na rynku pracy oczekują pewnych i stabilnych warunków zatrudnienia. Większość respondentów ceni sobie możliwość wykazywania się kreatywnością w miejscu pracy. Co ciekawe, odpowiedzi takiej udzieliły przede wszystkim osoby już pracujące. Za to badani, którzy zadeklarowali, że wolą pracę w oparciu o pewne schematy, to osoby niepracujące. Może to skłaniać do stwierdzenia, iż wraz ze stażem pracy, młoda generacja zdaje sobie sprawę z potrzeby wykorzystywania inwencji twórczej, która pobudza ciekawość wykonywanej pracy.

Mimo że obecność pokolenia Z na rynku pracy niesie ze sobą wiele wyzwań, to jest także okazją do zmiany utartych form motywowania pracowników i sposobów organizowania pracy. Rodzi to nadzieję na przełamanie schematów myślenia, przyczyniając się do wzrostu poziomu innowacyjności gospodarki. Aby wykorzystać tkwiący w młodych potencjał i otworzyć się na nowe możliwości, należy zrozumieć ich sposób podejścia do życia, w tym do pracy zawodowej, i go zaakceptować.

Bibliografia:

- Baby boomers a rynek pracy*, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/employee-experience/baby-boomers-rynek-pracy.html>.
- Benefity pozapłacowe – co dają pracodawcy, a czego oczekują pracownicy*, <https://www.mediocover.pl/pakiety-medyczne-dla-firm/benefity-pozaplacowe-co-daja-pracodawcy-a-oczekiwania-pracownika/>.
- Ciekianowski Z., Szymański Z., *Metody motywowania pracowników we współczesnej organizacji*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania” 2017, nr 12(4).
- Czyczerska K.M., Ławnik A.J., Szlenk-Czyczerska E., *Współczesny rynek pracy w Polsce a generacja. Różnice między pokoleniami X, Y oraz Z*, „Rozprawy Społeczne” 2020, nr 14(3).
- Grzybowski M., *Sprzedawca (p)obudzony*, „Personel” 1993, nr 1.
- Kazuś M., Fierek M.T., *System motywacji w miejscu zatrudnienia*, file:///C:/Users/Admin/Downloads/46-Article%20Text-149-1-10-20181231.pdf.
- Kocot M., Kwasek A., *Płacowe i pozapłacowe czynniki motywujące do podjęcia aktywności zawodowej studentów w świetle badań własnych*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2023, nr 24(1).
- Kropiwek K., *Wiceminister rodziny: liczba urodzeń dramatycznie spada, wkrótce rząd przyjmie strategię demograficzną*, <https://www.pap.pl/aktualnosci/news%2C1223599%2Cwiceminister-rodziny-liczba-urodzen-dramatycznie-spada-wkrotce-rzad>.
- Kubera G., *Kolejne pokolenie konsumentów. Skupiają się tylko przez 8 sek*, <https://businessinsider.com.pl/lifestyle/kolejne-pokolenie-konsumentow-skupiaja-sie-tylko-przez-8-sek/rzvymmp0>.
- Łepkowska A., Sycza K., Zaremba B., *Sposoby skutecznej motywacji pracownika*, https://www.krus.gov.pl/fileadmin/moje_dokumenty/obrazki/kwartalnik/dokumenty_do_pobrania/nr78/artpol/78_Lepkowska.pdf.
- Marzoch I., *Pracownik i przedsiębiorstwo wobec aktualnego rynku pracy*, „Zeszyty Naukowe ZPSB. Firma i Rynek” 2019, nr 1(55).
- Motywacja do pracy – co na nią wpływa i od czego zależy?*, <https://poradnikpracownika.pl/motywacja-do-pracy-czyli-co-nas-napedza-do-dzialania>.
- Nieżurawska J., Dziadkiewicz A., Kowalewska G., *Systemy work-life balance w przedsiębiorstwach w opinii generacji Z – wyniki badań empirycznych*, „Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych. Szkoła Główna Handlowa” 2017, nr 45.

- Nowicka L., *Cztery pokolenia na polskim rynku pracy*, <https://www.parp.gov.pl/compoent/content/article/83979:cztery-pokolenia-na-polskim-ryнку-pracy>.
- Oleksiak P., *Systemy premiowania jako podstawowe narzędzie oddziaływania na wyniki pracownika w organizacji*, „Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie” 2012, nr 2(15).
- Pęcek M., Walas-Trębacz J., *Ocena skuteczności systemów motywacyjnych stosowanych w organizacjach*, „Journal of Modern Management Process”, 2018, nr 3(1).
- Płatek śniegu, <https://obserwatoriumjezykowe.uw.edu.pl/hasla/plateksniegu/>.
- Pokolenie baby boomer na rynku pracy. Czego boomersi oczekują od pracodawców?* <https://szkolenia.avenhansen.pl/artykuly/pokolenie-baby-boomer-na-ryнку-pracy.html>.
- Pokolenie płatków śniegu – czy istnieje? Czym wyróżnia się generacja Z?*, <https://www.mbridge.pl/blog/pokolenie-płatkow-sniegu/>.
- Rozbejko K., *Motywacja materialna i niematerialna w Polsce*, http://plusuj.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=360:motywacja-materialna-i-niematerialna-w-polsce&catid=35&Itemid=131.
- Rogowska D., *Współczesne systemy motywacyjne w organizacji i ich specyfika w świetle wybranych problemów*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych” 2020, nr 1(24).
- Słownik języka polskiego PWN*, <https://sjp.pwn.pl/szukaj/pokolenie.html>.
- Smolbik-Jęczmień A., Żarczyńska-Dobiesz A., *Zróżnicowanie podejścia do rozwoju zawodowego wśród przedstawicieli pokoleń koegzystujących na rynku pracy*, <https://www.scribd.com/document/629504382/Zróżnicowane-podejście-do-rozwoju-zawodowe-go-A-Smolbik-Jęczmień-A-Żarczyńska-Dobiesz>.
- Systemy motywowania pracowników – jak zachęcić pracownika do efektywniejszej pracy?*, <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/systemy-motywowania-pracownikow-czyli-jak-zachecic-pracownika-do-efektywniejszej-pracy>.
- Szymczyk J., *Czym charakteryzuje i jaki ma wpływ pokolenie Baby Boomers?*, <https://poradnikpracownika.pl/czym-charakteryzuje-i-jaki-ma-wplyw-pokolenie-baby-boomers>.
- Wasiluk A., Bańkowska M., *Przesłanki dotyczące wyboru miejsca pracy przez pracowników pokolenia X, Y i Z*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze” 2021, nr 8(14).
- Wdowiak A., *Motywowanie pracowników w zwinnych zespołach projektowych [w:] Metody i techniki zarządzania. Inspiracje dla teorii i praktyki*, red. M. Kołodziejczak et al., Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020.
- Wójtowicz M., *„Pokolenie Z” na rynku pracy. Dlaczego najmłodszy często zmieniają pracę i co jest dla nich najważniejsze w pracy?*, <https://strefabiznesu.pl/pokolenie-z-na-ryнку-pracy-dlaczego-najmlodsi-czesto-zmieniaja-prace-i-co-jest-dla-nich-najwazniejsze-w-pracy/ar/c3-17400885>.
- Zajac S., *Wpływ motywowania pracowników na jakość i efektywność pracy w przedsiębiorstwie*, „Prace Naukowo-Dydaktyczne PWSZ im. J. Pigoń w Krośnie” 2014, nr 67.
- Żyłowska K., *Millenialsi i Pokolenie Z szybciej odczuwają wypalenie zawodowe. Co jest tego przyczyną?*, <https://socialpress.pl/2022/06/millenialsi-i-pokolenie-z-szybciej-odczuwaja-wypalenie-zawodowe-co-jest-tego-przyczyna>.

Streszczenie

Współczesny rynek pracy integruje dość silnie zróżnicowane pokolenia, o różnych priorytetach i cechach. Genezą tych różnic są rozbieżne warunki gospodarcze i społeczne, w jakich przyszło każdemu z pokoleń dorastać. Ważnym aspektem dla pracodawcy powinno być poznanie opisanych w artykule różnic w podejściu do wykonywanej pracy przez potencjalnych i aktualnych pracowników. Bazując na literaturze przedmiotu, w artykule przedstawiono istotność motywowania pracownika, czyli świadomego oddziaływania na motywację osoby zatrudnionej, w celu skutecznej realizacji celów przedsiębiorstwa. Autorka zbadała najważniejsze czynniki zachęcające do podjęcia i wykonywania pracy dla generacji rozpoczynającej dopiero swoją karierę zawodową – pokolenia Z. W rezultacie potwierdzono przyjętą w pracy hipotezę badawczą, iż dla młodego pokolenia najważniejszą zachętą do podjęcia pracy jest wynagrodzenie zasadnicze. Na kolejnych miejscach plasują się liczne czynniki niematerialne, tj. elastyczny czas pracy, przyjemna atmosfera w pracy czy pewność zatrudnienia. Jednak, budując system motywacyjny, należy zwrócić uwagę na jego kompleksowość, gdyż wtedy będzie on długotrwale efektywny, oraz na dobór czynników motywujących, szczególnie dla młodych pracowników, którzy dążą do *work life balance*.

Słowa kluczowe: rynek pracy, młode pokolenie, pokolenie Z, oczekiwania, motywowanie

EXPECTATIONS OF THE YOUNG GENERATION ON THE LABOUR MARKET

Summary

Today's labour market integrates enormously diverse generations with different priorities and characteristics. The genesis of these differences is the divergent economic and social conditions in which each generation has grown up. Therefore, it should be necessary for an employer to learn about the differences in attitudes towards their work by potential and current employees, as described in the article. Drawing on the literature on the subject, the article outlines the importance of motivating an employee, i.e., consciously influencing an employee's motivation to achieve company goals effectively. The author examined the most critical factors encouraging people to take up and perform work for the generation just starting their careers - generation Z. As a result, the research hypothesis adopted in the study was confirmed that for the young generation, the obvious but also the most crucial incentive to take up a job is the basic salary. Several intangible factors, such as flexible working hours, a pleasant workplace atmosphere or job security, follow this. However, when building a motivation system, attention should be paid to its comprehensiveness, as it will be effective in the long term and the selection of motivating factors, especially for young employees who strive for work-life balance.

Keywords: labour market, young generation, generation Z, expectations, motivation