Anna Wasiluk
ORCID: 0000-0002-5980-333X
a.wasiluk@pb.edu.pl
Politechnika Białostocka

Monika Bańkowska
Iglotex Dystrybucja Polska Sp. z o.o.

https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2021.197

Cytowanie: Wasiluk, A, Bańkowska, M.(2021). Przesłanki dotyczące wyboru miejsca pracy przez pracowników pokolenia X, Y i Z. *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze*, 8(14), 138-159. DOI: 10.26366/PTE.ZG.2021.197

Przesłanki dotyczące wyboru miejsca pracy przez pracowników pokolenia X, Y i Z

Abstrakt

Dzisiejsza różnorodność pokoleniowa na rynku pracy jest znacznie skomplikowana. W przedsiębiorstwach spotykają się obecnie przedstawiciele czterech pokoleń reprezentujących różne sposoby myślenia i zachowania będące wynikiem dojrzewania w odmiennych warunkach społecznych i gospodarczych. Głównym celem artykułu jest identyfikacja przesłanek oraz ocena ich wpływu na decyzje o wyborze miejsca pracy przez pracowników pokolenia X, Y, Z. Badanie przeprowadzono w pierwszym półroczu 2020 roku wśród 97 respondentów. Narzędziem wykorzystanym podczas zbierania danych był kwestionariusz ankiety. Posłużono się metodą CAPI i CAWI. Uzyskane wyniki zostały zakodowane, a następnie przy użyciu programu Statistica 13.1. dokonano ich analizy. Do weryfikacji hipotez H1 – H4 wykorzystano średnią arytmetyczną (X), medianę (Me), dominantę (D) oraz współczynnik zmienności (V). Do weryfikacji H5 zastosowano test Kruskal'a-Wallis'a. Zdaniem respondentów do najistotniejszych przesłanek dotyczących wyboru miejsca pracy należą przede wszystkim elastyczność czasu pracy, wizerunek rzetelnego pracodawcy, przyjaznego rodzinie, kultura organizacyjna pracodawcy oparta na otwartości zarówno na ludzi jak i na pomysły, postawa i zachowanie potencjalnych współpracowników, zadawalające wynagrodzenie oraz dodatki, dostęp do szkoleń, możliwość tworzenia własnej ścieżki kariery, a w przypadku pokolenia Z możliwość awansu i zdobycia wiedzy od zatrudnionych pracowników. Z przeprowadzonych analiz wynika, że jedynie w ocenie możliwości pogodzenia pracy z nauką występują statystycznie istotne różnice pomiędzy respondentami z generacji X i Z. We wszystkich pozostałych przypadkach różnice w ocenach są statystycznie nieistotne.

Słowa kluczowe: generacja X, generacja Y, generacja Z, miejsce pracy, wybór pracodawcy

Reasons for choosing a workplace by employees of the X, Y and Z generations

Abstract

Today's generational diversity in the labor market is significantly complicated. Currently, enterprises meet representatives of four generations representing different ways of thinking and behaving as a result of maturing in different social and economic conditions. The main purpose of the article was to identify the premises and assess their impact on decisions about choosing a workplace by employees of the X, Y, Z generation. The study was conducted in the first half of 2020 among 97 respondents. The tool used during data collection was a questionnaire. The CAPI and CAWI methods were used. The obtained results were coded and then using the Statistica 13.1 program. they were analyzed. To verify the H1 - H4 hypotheses, the arithmetic mean (X), median (Me), mode (D) and the coefficient of variation

(V) were used. Kruskal-Wallis test was used for H5 verification. According to the respondents, the most important reasons for choosing a workplace include, above all, flexibility of working time, the image of a reliable employer, family-friendly, the employer's organizational culture based on openness to both people and ideas, the attitude and behavior of potential colleagues, satisfactory remuneration and benefits, access to training, the possibility of creating your own career path, and in the case of the Z generation, the possibility of promotion and acquiring knowledge from employees. The conducted analyzes show that only in the assessment of the possibility of reconciling work and study there are statistically significant differences between the respondents from the X and Z generations. In all other cases, the differences in the ratings are statistically insignificant.

Keywords: generation X, generation Y, generation Z, workplace, employer choice

JEL: J23, J24, J62

Wstęp

Pojęcie „pokolenie'' pochodzi z XIX wieku i określa ono skupisko ludności żyjących w tym samym okresie oraz kształtowanych tymi samymi wydarzeniami (Kopertyńska, Kmiotek, 2014, s. 43). W związku z tym przedstawiciele tej samej generacji w podobny sposób odbierają rzeczywistość, kreują własną osobowość, która ma swoje odzwierciedlenie zarówno w życiu codziennym jak i w podejściu do pracy. Z kolei generacja pokoleń to nic innego jak grupa osób w zbliżonym wieku, które łączą wydarzenia oraz warunki wychowawcze (Baran, Kłos, s. 923).

W literaturze przedmiotu identyfikowanych jest co najmniej kilka generacji pokoleń obecnie żyjących. Należy zauważyć, że badacze stosują zarówno różne nazewnictwo jak i okresy czasowe narodzin osób zaliczanych do poszczególnych grup. Autorzy najczęściej wyróżniają (Mazur-Wierzbicka, 2015, s. 307; https://sandervanlingen.files ...,_2021; Boruta-Gojny, Popiołek, 2014; Fazlagić, 2014; Gadomska-Lila, 2017; Prokopowicz, 2017; Wiktorowicz, Warwas, 2016; https://blog.depositphotos.com …, 2021):

- generację Radio Babies (The Silent Generation, Tradycjonaliści) - są to osoby urodzone w latach 1922-1944;
- pokolenie Baby Boomers (pokolenie wyżu demograficznego, Vietnam Generation) - określające społeczeństwo urodzone w latach 1945-1964;
- pokolenie X (Post-Boomers, Gen X, Generalich 13, Baby Busters, Twenty-somethings, pokolenie NIC, pokolenie klucza na szyi) - urodzeni w latach 1965-1979;
- pokolenie Y (Millennials, Internet Generation, pokolenie Millenium, pokolenie klapek i ipodów, generacja Google, pokolenie SMS) - charakteryzujące populację urodzoną na przełomie lat 1980-1994;

- pokolenie Z (iGeneration, Gen Tech, Gen Wi, Net Gen, DigitalNatines, Gen Next, Post Gen) - osoby urodzone w latach 1995-2010;
- pokolenie Alpha – osoby urodzone po 2010 roku.

Niektórzy twierdzą, że po 2025 roku nadejdzie czas na nową generację i najprawdopodobniej będzie to pokolenie Beta (https://mccrindle.com.au …, 2021).

Dzisiejsza różnorodność pokoleniowa na rynku pracy jest znacznie skomplikowana. W przedsiębiorstwach spotykają się obecnie przedstawiciele czterech pokoleń reprezentujących różne sposoby myślenia i zachowania będące wynikiem dojrzewania w odmiennych warunkach społecznych i gospodarczych. Generacje są „inne" pod względem postaw określających rolę aktywności zawodowej w planie życiowym. Inne oczekiwania wobec pracodawcy, reakcji wobec autorytetów, dyscypliny i przywództwa, kwestii lojalności, roszczeń i aspiracji. Z racji tego, iż każde pokolenie wymaga indywidualnego podejścia i traktowania może to stanowić spore wyzwanie dla menedżerów (Smolbik-Jęczmień, 2013a, s. 229; Ratajczak, 2018). Dla wielu przełożonych i ich podwładnych zasadnicze różnice sprowadzają się przede wszystkim do stopnia, w jakim pracownik reprezentujący określone pokolenie skłonny jest dostosować się do wymogów przedsiębiorstwa i charakterystycznych dla niego praktyk zarządczych (Hysa, 2016). Zdaniem pracodawców najwięcej potencjalnych nieporozumień podczas współpracy dochodzi na styku dwóch pokoleń, które następują bezpośrednio po sobie, czyli Baby Boomers z X, a następnie X z Y oraz Y z Z. Wynika to z prawidłowości socjologicznej zmiany generacji. Mniej nieporozumień występuje między Baby Boomers a pokoleniem Y, którzy wbrew pozorom mają wiele cech wspólnych. Dystans wieku pozwala im zachować spokój w relacjach (Berłowski, Gruse, 2021).

W niniejszym tekście uwaga zostanie poświęcona trzem generacjom: pokoleniu X,Y i Z. Głównym celem artykułu jest identyfikacja przesłanek oraz ocena ich wpływu na decyzje o wyborze miejsca pracy przez pracowników pokolenia X, Y oraz Z.

Pracownicy pokolenia X, Y, Z

Za społeczeństwo pasywne uważa się wychowywane w czasach kryzysu ekonomicznego pokolenie X. Przedstawiciele tej formacji dorastali w czasach bezwzględnej apatii, w okresie wielopłaszczyznowych przemian. Zmiany dotyczyły m.in.: ustroju, systemu oświaty, czy transformacji na rynku pracy. Co więcej pokolenie X tworzą osoby, które zmagały się z problemami społeczno-gospodarczymi, takimi jak bezrobocie. Owe wydarzenia oraz czasy PRL-u, w których dojrzewała generacja X, wykształciły pewne wzory norm i wartości

(Dolińska-Weryńska, 2016, s. 33). Z tego względu o pracownikach pokolenia X można powiedzieć, że są świadomi jak wygląda ścieżka sukcesu zawodowego i z pewnością są przygotowani na liczne poświęcenia (Smolbik-Jęczmień, 2013b, s. 194). Warto też nadmienić, że wyróżnia ich lojalność wobec pracodawców. Często są związani z jednym miejscem pracy przez całe życie (Dolińska-Weryńska, 2016, s. 33). Naturalne dla nich jest całkowite poświęcenie się pracy kosztem życia prywatnego (Rusak, 2013/2014, s. 11-12).

L. Weroniczak (2010, s. 39-41) przypisała następujące cechy pokoleniu X:

- pesymiści o sceptycznym nastawieniu, pozbawieni złudzeń;
- nieufni, wyczuleni na brak kompetencji;
- charakteryzujący się mniejszym przywiązaniem do organizacji niż baby boomers, ale większą lojalnością wobec przedsiębiorstw niż pokolenie Y;
- pracowici, stosujący się do zasad etyki;
- nie uznają hierarchii organizacyjnej, aczkolwiek darzą respektem kadrę zarządzającą;
- efektywność wiążą z uczuciem przydatności i wsparciem uzyskanym od współpracowników;
- oczekują informacji zwrotnej bez względu na jej przesłanie;
- satysfakcja z pracy daje im wystarczającą motywację do działania;
- twierdzą, iż zarządzanie przez delegowanie uprawnień i zadań stanowi podstawę właściwej komunikacji wewnątrz organizacji.

Z badań amerykańskich naukowców wynika, że pokolenie X wyróżnia się na tle pozostałych generacji przede wszystkim ze względu na przedsiębiorczość, umiejętność sprawnej komunikacji, zdolności przywódcze, zarządzanie zmianą oraz elastyczność. Przeprowadzając badania kilkakrotnie w późniejszych latach, potwierdzono kreatywność, samodzielność i lojalność pracowników pokolenia X (Jurzysta, 2020, s. 81).

Do wyżu demograficznego końca XX wieku zalicza się przedstawicieli pokolenia Y. Warto zaznaczyć, że ta grupa Polaków była pierwszą dorastającą populacją w czasach kapitalizmu (Hysa, 2016, s. 389). Osoby urodzone po 1980 roku należą do społeczności bardzo dobrze wykształconej, z licznymi zainteresowaniami. Nie bez powodu pokolenie Y zamiennie nazywa się „pokoleniem cyfrowym" bądź „pokoleniem klapek i iPodów" (Dolińska-Weryńska, 2016, s. 33). Bez wątpienia ich mocną stroną jest znajomość nowoczesnej technologii. Biegła obsługa komputera i urządzeń wysokiej technologii jest rzeczą naturalną, a wyszukanie informacji w sieci nie stanowi dla nich najmniejszego problemu (Baran, Kłos, 2014, s. 923). Z tego względu pokolenie Y uważa się nie tylko

za wyjątkową, ale też wpływową populację (Fazlagić, Szulczewska-Remi, Dybioch, 2019, s. 48). W odróżnieniu od Baby Busters, wręcz za pryncypialne uznają znalezienie harmonii i utrzymanie równowagi życie osobiste-zawodowe (Smolbik-Jęczmień, 2013a, s. 230).

Omawianej formacji można przypisać kilka istotnych wartości. Przede wszystkim reprezentanci pokolenia Y (Weroniczak, 2010, s. 42-45; Dolińska-Weryńska, 2016, s. 34; Gwarek, Samitowska, Smoguła, 2014, s. 130):

- uciekają od rutyny i normowanego czasu pracy, preferują elastyczność;
- są pewni siebie, przypisują wysoką wartość swojej osobie;
- lubią stawiać warunki, nawet w relacjach z potencjalnym szefem;
- oczekują ciekawej pracy, pełnej kreatywnych projektów, są nastawieni na wielozadaniowość;
- cenią pracę zespołową, nie mają problemów z zawieraniem znajomości;
- bardziej niż na karierze zawodowej zależy im na samodoskonaleniu i ciągłym rozwoju;
- są mniej lojalni wobec pracodawców niż Baby Busters, męczy ich dłuższa praca w jednym miejscu;
- wykształcili w sobie potrzebę ciągłych zmian, dążą do różnorodności (również w miejscu pracy).

Jeszcze inne podejście reprezentuje dość młoda grupa dwudziestokilkulatków, czyli reprezentanci pokolenia Z. Pierwszą zasadniczą różnicą w stosunku do ich poprzedników jest negowanie długoletniej kariery zawodowej. Formacji Z nie podoba się wizja długofalowego budowania ścieżek zawodowych. Są zwolennikami szybkiego i intensywnego życia, analogicznie pragną też osiągnąć karierę w błyskawicznym tempie. Jeszcze w większym stopniu niż ich rodzice są w stanie łączyć kilka zadań jednocześnie. Nie dziwi ich fakt studiowania kilku kierunków równolegle, czy też łączenie nauki z pracą. Zależy im na zdobyciu czegoś więcej niż wykształcenie. Udzielają się w wolontariatach, przynależą do organizacji, wyjeżdżają na zagraniczne staże. Popierają dodatkowe zajęcia, twierdząc, że doświadczenie w kompilacji z wiedzą procentuje większym zyskiem w przyszłości (Smolbik-Jęczmień, Żarczyńska-Dobiesz, 2017, s. 179; Hysa, 2016, s. 390).

Uogólniając reprezentantów pokolenia Z można przedstawić jako grupę, która (Hysa, 2016, s. 390; Smolbik-Jęczmień, Żarczyńska-Dobiesz, 2017, s. 180-181):

- nie wiąże miejsca zatrudnienia z miejscem zamieszkania, chętnie podejmuje pracę w innym mieście lub państwie;
- podobnie jak generacja Y bardziej niż pracę indywidualną preferuje pracę grupową;

- ma trudności ze skupieniem się tylko na jednej czynności;
- nie zależy jej na stabilności także w życiu zawodowym;
- stawia na umiejętność szybkiego uczenia się;
- oczekuje chętnej współpracy zespołowej i wzajemnego dzielenia się wiedzą.

Tabela 1. Różnice pokoleniowe według wyznawanych zasad

Wyszczególnienie	Pokolenie X	Pokolenie Y	Pokolenie Z
Cecha dominująca	Pesymizm	Ciekawość świata	Dynamiczność
Cel kariery	Cierpliwe oczekiwanie na awans, podwyżkę	Oczekiwanie szybkiej ścieżki do osiągnięcia kariery	Chęć błyskawicznego osiągnięcia kariery; Odrzucenie metody małych kroków
Równowaga życia prywatnego i zawodowego	Potrzeba równowagi pojawia się dopiero na emeryturze; Często występuje pracoholizm	Dążenie do zachowania równowagi między życiem prywatnym, a zawodowym	Równowaga praca-życie to największy priorytet
Stabilność pracy	Obawa przed utratą pracy; Usilne trzymanie się jednej posady jak najdłużej	Otwartość na zmianę miejsca pracy; Łatwość adaptacji	Brak zainteresowania stałym miejscem pracy; Skłonność do dynamicznych zmian; Stabilność wyłącznie w postaci umowy o pracę
Rozwój	Szkolenia uznawane za niezbędne do realizacji marzeń o karierze	Moda na kształcenie ustawiczne	Wyznawanie zasady: ,,człowiek uczy się przez całe życie''; Korzystanie z usług mentoringu, coachingu

Źródło: opracowanie na podstawie: (Weroniczak, 2010, s. 40-42; Smolbik-Jęczmień, 2016, s. 342-343; Smolbik-Jęczmień, 2013b, s. 191-203; http://www.gms..., 2020).

W obliczu masowych transformacji pojawiają się również nowe wyzwania. Zmiany mentalne przedstawione w tabeli 1 mają swoje odzwierciedlenie nie tylko w podejściu do pracy, ale też w wykonywaniu powierzonych zadań. Przeobrażeniom ulegają też relacje osoba zatrudniona w organizacji - organizacja. Obecnie coraz częściej w odniesieniu do pracownika używa się pojęcia ,,interesariusz". Co więcej nowa definicja pracownika zmusza do traktowania go jako pełnoprawnego członka instytucji. Obok dostawców, odbiorców i finalnych klientów personel jest uważany za klucz do sukcesu przedsiębiorstwa (Springer, Basińska-Zych, 2018, s. 54). Takie podejście szczebla zarządzającego wiąże się z większym poświęceniem zespołu.

Przesłanki decyzyjne wyboru pracodawcy

W efekcie przemian globalnych rynek pracodawcy przeistoczył się obecnie w rynek pracobiorcy (Górski, Ryłko, 2018, s. 49). Oznacza to, że dostępna liczba ofert pracy zaczęła przeważać nad liczbą osób gotowych do jej przyjęcia. Nie bez znaczenia dla sytuacji na rynku są odmienne preferencje i oczekiwania współczesnych pracobiorców pociągające za sobą zwiększoną mobilność pracowników (Zieliński, 2018, s. 94).

Analiza literatury przedmiotu pozwala na identyfikację najczęstszych przesłanek mających wpływ na decyzję o aplikowaniu do zatrudnienia u konkretnego pracodawcy. Zaliczyć do nich należy:

- wizerunek pracodawcy;
- kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa;
- aspekty ekonomiczne;
- szanse rozwojowe pracowników.

Wizerunek pracodawcy

Coraz częściej we współczesnych przedsiębiorstwach nacisk jest kładziony na wymiar społeczny ich działalności. Rozumie się przez to relacje międzyludzkie, międzyinstytucjonalne, a szczególne znaczenie przypisuje się marce. Synchronizacja czynnika ludzkiego i wspomnianej marki dała początek nowemu podejściu employer branding (Spychała, Bartecki, Brzóska, 2019, s. 169; Wojtaszczyk, 2012, s. 5). W języku polskim pojęcie to rozumiane jest jako budowanie wizerunku pracodawcy i definiowane jako „(…) wszystkie działania, jakie podejmuje organizacja, skierowane do obecnych oraz potencjalnych pracowników, mające na celu budowanie jej wizerunku jako atrakcyjnego pracodawcy, a także wspierające jej strategiczne cele biznesowe" (Kozłowski, 2016, s. 13). Podobnie twierdzi A. Baruk (2006, s.13), określając employer branding jako: „całokształt działań wewnętrznych i zewnętrznych firmy związany z zarządzaniem społecznym potencjałem organizacji, kształtowaniem jego wielkości i struktury oraz doskonaleniem dzięki tworzeniu korzystnych warunków dla angażowania się pracowników w działalność przedsiębiorstwa i podnoszenie jego efektywności rynkowej oraz pozyskiwaniu właściwych pracowników z rynku pracy". Utalentowany i stale uczący się personel to mocny fundament każdej organizacji (Nayak, Suhan, 2017, s. 144).

Employer branding to prężnie rozwijający się nurt w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Coraz częściej przypisuje mu się kluczowe znaczenie, głównie ze względu na rynek pracownika. W światowej gospodarce pojawiły się już firmy oferujące usługi doradcze wyłącznie z zakresu doradztwa employer branding (Kozłowski, 2016, s. 13). Należy podkreślić, że wykreowanie marki o mocnej sile rynkowej, przynoszącej satysfakcjonujące korzyści finansowe jest procesem długim, ale też przede wszystkim kosztownym (Muszyńska, 2020; Caputa, Łuczak, Szwajca, 2017, s. 35; Komor, 2000, s. 126-130). Kwintesencją employer branding jest stworzenie bezkonkurencyjnego miejsca pracy zarówno

osobom zatrudnionym, które są klientami (wewnętrznymi) przedsiębiorstwa, jak i potencjalnym pracownikom, rozumianym jako nabywcy zewnętrzni (Spychała, Bartecki, Brzóska, 2019, s. 169-170).

Można wyszczególnić dwie grupy celów charakteryzujące podejście employer branding (Tabela 2). Podział na wtórne i pierwotne nie wynika ze zróżnicowania wartości znaczenia poszczególnych celów. Uzasadnienie zaś można znaleźć w zachodzących zależnościach przyczynowo-skutkowych. Warto też zaznaczyć, iż obie grupy celów łączy długookresowy czas realizacji. Budowanie wizerunku marki nie kończy się na pojedynczych działaniach, a właściwie zaczyna przy równoległym realizowaniu czynności (Baruk, 2005, s. 217).

Tabela 2. Cele employer branding

Cele employer branding	
pierwotne	**wtórne**
1) zidentyfikowanie potrzeb aktualnych pracowników; 2) zidentyfikowanie potrzeb potencjalnych pracowników; 3) obserwowanie zmian zachodzących w rozpoznanych potrzebach - kierunku oraz tempa w jakim zachodzą; 4) zaspokajanie zbadanych potrzeb w taki sposób, aby sprzyjało to równoczesnej realizacji celów organizacji.	1) stworzenie wizerunku organizacji jako atrakcyjnego pracodawcy i utrwalenie takiego wizerunku, traktującego obecnych i potencjalnych pracowników jako partnerów, a nie podwładnych; 2) pozyskiwanie pracowników, których cechy osobowości przesądzają o oryginalnej kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa; 3) wspieranie i zachęcanie do aktywności i kreatywności wszystkich pracowników organizacji przez stworzenie im warunków motywujących do wykorzystania ich umiejętności i zdolności; 4) nawiązywanie i utrzymywanie więzi z otoczeniem organizacji; 5) podtrzymywanie relacji z byłymi pracownikami po ich odejściu z firmy, nie tylko tym dobrowolnym.

Źródło: opracowanie na podstawie (Baruk, 2005, s. 217).

Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa

W obecnych czasach kultura stanowi integralną i reprezentacyjną część zarówno każdej osoby jako jednostki, ale też jako zbiorowości. Niezaprzeczalny więc jest fakt, że kultura determinuje i będzie w dalszym ciągu wyznaczać pozycję organizacji na rynku. Nie ulega również wątpliwości, że powyższe zagadnienie jest jednym z najważniejszych dotyczących organizacji. Wykreowane zostało z zamiarem wytyczenia odpowiednich zachowań w miejscu pracy (Koszembar-Wiklik, 2017, s. 102). To z kolei oznacza, że w budowaniu kultury przedsiębiorstwa biorą udział wszyscy - bez wyjątku - pracownicy.

Kultura biznesu, bądź zamiennie stosowana kultura organizacyjna jest pojęciem dość obszernym, a nawet skomplikowanym (Sitko-Lutek, 2018, s. 47)[1]. Samo słowo „kultura" jest tożsame z ogólnie przyjętymi normami zachowania, dobrym wychowaniem lub sztuką (Kocoń, 2009, s. 147). Liderzy Toyoty wypracowali nieco zbliżoną definicję kultury organizacyjnej, określając ją jako „przekonania, wartości i założenia wspólne dla ludzi, którzy pracują na rzecz wspólnego celu" (Liker, Hoseus, 2016, s. 37).

Cechą charakterystyczną kultury jest jej wieloaspektowość (Sitko-Lutek, 2018, s. 42). Według M. Juchnowicz (2014, s. 36) kultura organizacyjna to zdefiniowany, nieformalny schemat myślenia i postępowania w przedsiębiorstwie. Autorka zapewnia, że jest to dopełnienie uprzednio wytyczonych, formalnych celów organizacji. Doprecyzowując omawiane zagadnienie należy podkreślić, że kultura biznesu wpływa na wszystko, co ma miejsce w organizacji, ale też na jej relacje z otoczeniem (Brdulak, Banasik, 2015, s. 37). Zatem omawiane zagadnienie może być pojmowane jako instrument zarządzania, wyróżnik na tle konkurencji lub jako kompilacja tworzących elementów (Sitko-Lutek, 2018, s. 55). Uogólniając można powiedzieć, że termin ten dotyczy „(…) zachowań ludzkich w sytuacjach służbowych" (Kamińska-Radomska, 2012, s. 9).

Ewolucja społeczeństwa i procesy ewolucyjne w organizacji zmuszają zakłady pracy do ciągłych zmian. W związku z czym nie ma jednego uniwersalnego schematu kultury odpowiedniego dla wszystkich przedsiębiorstw na długie lata. Stanowi to pewnego rodzaju utrudnienie dla szczebla kierowniczego. Ponadto na dynamiczność kultury mają też wpływ zmiany zachodzące w zespole, czy też w gospodarce.

Aspekty ekonomiczne

Podstawową rolą pracy jest zaspokojenie potrzeb egzystencjalnych pracowników. By było to możliwe, niezbędne jest terminowe i godziwe wynagrodzenie za wykonaną pracę, adekwatne do wykonywanych obowiązków i odpowiadające kwalifikacjom pracowników.

Wyniki badań potwierdzają, że płaca może być wystarczającym czynnikiem by przyciągnąć kandydatów, ale nie jest w stanie ich zatrzymać w przedsiębiorstwie (Shep, 2011, s. 58.). Dzieje się tak, ponieważ w wielu organizacjach pensje służą do manipulowania personelem Mając to na uwadze, tworząc strukturę wynagrodzeń w organizacji, należy kierować się moralnością i uczciwością (Blikle, 2017, s. 307).

[1] Należy zaznaczyć, iż zagadnienie to zostało odebrane przez niektórych naukowców negatywnie. Pojawiły się tezy wątpiące w słuszność omawianego podejścia (Krzyworzeka, 2012, s. 73).

Należy podkreślić, że w przedsiębiorstwach coraz częściej dochodzi do sytuacji, gdy pracownicy wywierają silną presję płacową na swoich przełożonych, natomiast przyzwyczajenie do dodatkowych świadczeń, które zostały uznane za standard, sprawiło, iż oferowane wcześniej pakiety przestały wyróżniać pracodawców na rynku. Z badań przeprowadzonych w 2018 roku wynika, że do najbardziej popularnych świadczeń należą obecnie: karnety na siłownie, ubezpieczenie na życie, pakiety opieki medycznej oraz telefony służbowe. Coraz częściej też personelowi oferuje się m.in.: bezpłatne wizyty lekarskie w zakładzie pracy, darmowy transport do przedsiębiorstwa, czy możliwość pojawienia się pracowników ze zwierzętami w organizacji (Wojewoda, 2019, s. 75).

Kadra zarządzająca chcąc przyciągnąć wykwalifikowanych pracowników powinna skupić się na dodatkowych benefitach, które uatrakcyjnią ofertę pracy. Warto przygotować odpowiedni model wynagrodzenia, gdyż oryginalne pakiety benefitów są w stanie przyciągnąć kompetentnych kandydatów (Sysak, Pastuła, 2018, s. 214).

Szanse rozwojowe pracowników

Rozwój zawodowy to nic innego jak „kształtowanie kapitału ludzkiego, który w trakcie zoptymalizowanego procesu staje się bogatszy, bardziej dojrzały, i który prowadzi w efekcie do działania zawodowego na coraz wyższym poziomie" (Fryczyńska, Jabłońska-Wołoszyn, 2008, s. 11). Mylnie utarło się przekonanie, że rozwój pracownika jest synonimem szkoleń pracowniczych. R. Noe (2019) zauważa, że rozwój wynika przede wszystkim z chęci pracownika. Rozwijająca się jednostka myśli perspektywicznie, skupia się na tym co będzie za kilka, kilkanaście, a nawet kilkadziesiąt lat. Natomiast szkolenie daje możliwość zdobycia wiedzy oraz poszerzenia umiejętności niezbędnych do wykonywania określonych zadań obecnie (Grzebieluch, Kiedik, Strączek, 2011, s. 45).

Prezentowane zagadnienia są bliskie terminowi planowania kariery. Z kolei powszechnie stosowane pojęcie kariery jest tożsame z drogą rozwoju profesjonalnego, stopniowego awansowania (kariera pionowa), bądź zdobywania kolejnych specjalizacji (kariera pozioma). Jednakże planując karierę trzeba rozważać nie tylko potrzeby firmy i ambicje pracowników, a przede wszystkim stwarzać swobodne możliwości rozwoju (Majewski, 2013, s. 33).

Metodyka badań

Głównym celem artykułu jest identyfikacja przesłanek oraz ocena ich wpływu na decyzje o wyborze miejsca pracy przez pracowników pokolenia X, Y, Z.

Sformułowano następujące pytania badawcze:

Pb1. Jak respondenci pokolenia X, Y i Z oceniają istotę poszczególnych przesłanek związanych z wizerunkiem pracodawcy?

Pb2. Jak respondenci pokolenia X, Y i Z oceniają istotę poszczególnych przesłanek związanych z kulturą organizacyjną?

Pb3. Jak respondenci pokolenia X, Y i Z oceniają istotę poszczególnych przesłanek związanych z aspektami ekonomicznymi?

Pb4. Jak respondenci pokolenia X, Y i Z oceniają istotę poszczególnych przesłanek związanych z szansami rozwojowymi pracowników?

Pb5. Czy istnieją statystycznie istotne różnice w ocenie istoty poszczególnych przesłanek pomiędzy respondentami pokolenia X, Y i Z?

Na potrzeby niniejszego artykułu postawiono następujące hipotezy badawcze:

H1. Największe znaczenie wśród przesłanek związanych z wizerunkiem pracodawcy mają rekomendacje innych osób.

H2. Największe znaczenie wśród przesłanek związanych z kulturą organizacyjną ma kultura otwartości.

H3. Największe znaczenie wśród przesłanek związanych z aspektami ekonomicznymi ma dodatkowe wynagrodzenie.

H4. Największe znaczenie wśród przesłanek związanych z szansami rozwojowymi pracowników ma możliwość tworzenia własnej ścieżki kariery.

H5. Występują statystycznie istotne różnice w ocenie istoty poszczególnych przesłanek pomiędzy respondentami pokolenia X, Y i Z.

Narzędziem wykorzystanym podczas zbierania danych był kwestionariusz ankiety. Posłużono się metodą CAPI (wykorzystanie ankiety papierowej) i CAWI (użycie ankiety on-line zamieszczonej na platformie www.ebadania.pl.). Zbieranie materiału badawczego rozpoczęto 20 marca 2020 roku, a zakończono 31 marca 2020 roku. Badanie zostało przeprowadzone wśród 97 Polaków na terenie całego kraju[2] (tabela 1).

[2] Autorki nie miały wpływu na to, kto wypełnił ankietę umieszczoną w internecie. W związku z panującą sytuację epidemiologiczną ankiety papierowe były rozprowadzane na zasadzie kuli śniegowej (znajomi znajomych). Ankiety papierowe stanowiły nieznaczny odsetek wszystkich przeprowadzonych ankiet.

Tabela 3. Struktura respondentów

Wyszczególnienie	Ogółem		Pokolenie					
			X		Y		Z	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Kobiety	67	69	10	71	15	60	42	72
Mężczyźni	30	31	4	29	10	40	16	28
Razem	97	100	14	100	25	100	58	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Respondenci poproszeni zostali o dokonanie oceny wpływu zidentyfikowanych podczas studiów literaturowych przesłanek wyboru miejsca pracy w 5-stopniowej skali, gdzie jeden oznaczał zupełny brak wpływu, natomiast 5 – bardzo duży wpływ. Wskazane determinanty zostały wyodrębnione z czterech obszarów: wizerunek pracodawcy, kultura organizacyjna, aspekty ekonomiczne oraz szanse rozwojowe pracowników. Uzyskane wyniki zostały zakodowane, a następnie przy użyciu programu Statistica 13.1. dokonano ich analizy. Do weryfikacji hipotez H1 – H4 wykorzystano średnią arytmetyczną (X), medianę (Me), dominantę (D) oraz współczynnik zmienności (V). Do weryfikacji H5 zastosowano test Kruskal'a-Wallis'a.

Analiza wyników badań

Analizując dane z tabeli 4 należy zauważyć, że spośród wymienionych przesłanek związanych z wizerunkiem pracodawcy największy wpływ na wybór miejsca pracy dla wszystkich respondentów ma możliwość korzystania z elastycznego czasu pracy (średnia arytmetyczna kształtowała się powyżej 4,00, dominanta na poziomie 5 przy bardzo słabej zmienności ocen). Wysoko oceniono również wizerunek pracodawcy jako podmiotu rzetelnego i przyjaznego rodzinie, a w przypadku ankietowanych z pokolenia X ważna jest dodatkowo perspektywa stałości zatrudnienia. Najmniej istotne dla badanych są natomiast własne doświadczenia związane z zatrudnieniem u innych pracodawców oraz, w przypadku osób z dwóch starszych generacji, możliwość pogodzenia pracy z nauką.

Tabela 4. Ocena stopnia wpływu poszczególnych przesłanek związanych z wizerunkiem pracodawcy na wybór miejsca pracy

Wyszczególnienie	Struktura odpowiedzi (%)					$\bar{X}$	Me	D	V
	1	2	3	4	5				
Pokolenie Z									
Prestiż zatrudnienia u danego pracodawcy	6,90	22,41	27,59	29,31	13,79	3,21	3	4	35,89
Wizerunek pracodawcy (przyjazny rodzinie, wypłacalny)	1,72	3,45	18,97	43,10	32,76	4,02	4	4	22,60
Rekomendacje innych osób	5,17	24,14	34,48	29,31	6,90	3,09	3	3	32,85
Perspektywa stałości zatrudnienia	-	8,62	37,93	41,38	12,07	3,57	4	4	22,95
Własne doświadczenie związane z zatrudnieniem u innych pracodawców	8,62	32,76	24,14	25,86	8,62	2,93	3	2	38,80
Możliwość pogodzenia pracy z nauką (studiami)	31,03	3,45	3,45	22,41	39,66	3,36	4	5	51,58
Możliwość wyboru elastycznego czasu pracy	-	-	13,79	27,59	58,62	4,45	5	5	16,40
Promowanie zdrowego stylu życia w miejscu pracy	5,17	12,07	18,97	37,93	25,86	3,67	4	4	31,19
Pokolenie Y									
Prestiż zatrudnienia u danego pracodawcy	-	16,00	32,00	36,00	16,00	3,52	4	4	27,35
Wizerunek pracodawcy (przyjazny rodzinie, wypłacalny)	-	-	16,00	44,00	40,00	4,24	4	4	17,06
Rekomendacje innych osób	12,00	24,00	36,00	16,00	12,00	2,92	3	3	40,67
Perspektywa stałości zatrudnienia	-	4,00	36,00	40,00	20,00	3,76	4	4	22,09
Własne doświadczenie związane z zatrudnieniem u innych pracodawców	16,00	32,00	32,00	16,00	4,00	2,60	3	2/3	41,54
Możliwość pogodzenia pracy z nauką (studiami)	24,00	32,00	20,00	8,00	16,00	2,60	2	2	53,25
Możliwość wyboru elastycznego czasu pracy	-	-	8,00	32,00	60,00	4,52	5	5	14,45
Promowanie zdrowego stylu życia w miejscu pracy	8,00	4,00	12,00	44,00	32,00	3,88	4	4	30,06
Pokolenie X									
Prestiż zatrudnienia u danego pracodawcy	7,14	21,43	42,86	14,29	14,29	3,07	3	3	37,15
Wizerunek pracodawcy (przyjazny rodzinie, wypłacalny)	-	-	35,71	14,29	50,00	4,14	5	5	22,91
Rekomendacje innych osób	21,43	14,29	35,71	21,43	7,14	2,79	3	3	44,92
Perspektywa stałości zatrudnienia	-	-	14,29	50,00	35,71	4,21	4	4	16,59
Własne doświadczenie związane z zatrudnieniem u innych pracodawców	-	42,86	28,57	28,57	-	2,86	3	2	30,26
Możliwość pogodzenia pracy z nauką (studiami)	64,29	14,29	7,14	14,29	-	1,71	1	1	66,43
Możliwość wyboru elastycznego czasu pracy	-	-	21,43	14,29	64,29	4,43	5	5	19,23
Promowanie zdrowego stylu życia w miejscu pracy	7,14	7,14	21,43	35,71	28,57	3,71	4	4	32,43

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Przeprowadzony test Kruskal'a-Wallis'a (tabela 5) w większości przypadków wskazał na brak statystycznie istotnych różnic w ocenach przesłanek związanych z wizerunkiem pracodawcy pomiędzy respondentami różnych generacji. Jedynym wyjątkiem jest ocena możliwości pogodzenia pracy z nauką. Statystycznie istotne różnice występują pomiędzy ocenami respondentów generacji X i Z.

Tabela 5. Test Kruskal'a-Wallis'a dla oceny przesłanek związanych z wizerunkiem pracodawcy

Wyszczególnienie	H	P	Różnice statystycznie istotne
Prestiż zatrudnienia u danego pracodawcy	2,4006	0,4935	-
Wizerunek pracodawcy (przyjazny rodzinie, wypłacalny)	1,2767	0,7347	-
Rekomendacje innych osób	1,0826	0,7813	-
Perspektywa stałości zatrudnienia	6,7878	0,0790	-
Własne doświadczenie związane z zatrudnieniem u innych pracodawców	3,2499	0,3547	-
Możliwość pogodzenia pracy z nauką (studiami)	11,4646	0,0095	respondenci generacji X i Z
Elastyczny czas pracy	0,8968	0,8262	-
Promowanie zdrowego stylu życia w miejscu pracy	1,6496	0,6482	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Należy zauważyć, że oceny przyznane przez respondentów przesłankom związanym z kulturą organizacyjna (Tabela 6) są niższe niż ma to miejsce w przypadku ocen przesłanek związanych z wizerunkiem pracodawcy. Najistotniejsze dla respondentów okazały się kultura otwartości na nowe (zarówno osoby jak i pomysły) oraz postawy i zachowania potencjalnych współpracowników. Większość ocen była na poziomie 4, przy jednoczesnym bardzo słabym ich zróżnicowaniu.

Tabela 6. Pokolenie respondentów a ich ocena stopnia wpływu poszczególnych przesłanek związanych z kulturą organizacyjną na wybór miejsca pracy

Wyszczególnienie	Struktura odpowiedzi (%)					$\bar{X}$	Me	D	V
	1	2	3	4	5				
Pokolenie Z									
Aranżacja wnętrz w miejscu pracy	5,17	18,97	41,38	22,41	12,07	3,17	3	3	32,95
Wygląd pracowników (dress code, ubiór, schludny wygląd)	3,45	13,79	43,10	32,76	6,90	3,26	3	3	27,90
Postawa i zachowanie potencjalnych współpracowników (kultura osobista)	1,72	6,90	24,14	50,00	17,24	3,74	4	4	23,78
Kultura otwartości (otwartość na nowe osoby, pomysły)	-	3,45	27,59	55,17	13,79	3,79	4	4	18,97
Pokolenie Y									

Aranżacja wnętrz w miejscu pracy	4,00	28,00	28,00	36,00	4,00	3,08	3	4	32,36
Wygląd pracowników (dress code, ubiór, schludny wygląd)	12,00	8,00	32,00	44,00	4,00	3,20	3	4	33,75
Postawa i zachowanie potencjalnych współpracowników (kultura osobista)	-	-	12,00	68,00	20,00	4,08	4	4	14,01
Kultura otwartości (otwartość na nowe osoby, pomysły)	-	8,00	16,00	60,00	16,00	3,84	4	4	20,83
Pokolenie X									
Aranżacja wnętrz w miejscu pracy	7,14	14,29	50,00	14,29	14,29	3,14	3	3	34,98
Wygląd pracowników (dress code, ubiór, schludny wygląd)	-	21,43	21,43	42,86	14,29	3,50	4	4	29,12
Postawa i zachowanie potencjalnych współpracowników (kultura osobista)	-	-	28,57	57,14	14,29	3,86	4	4	17,19
Kultura otwartości (otwartość na nowe osoby, pomysły)	-	-	28,57	42,86	28,57	4,00	4	4	19,61

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W omawianej grupie przesłanek najmniej istotna jest dla badanych aranżacja wnętrz w miejscu prac. Średnia ocen była na poziomie niewiele wyższym niż 3. Współczynnik zmienności świadczy o słabym zróżnicowaniu ocen.

Tabela 7. Test Kruskal'a-Wallis'a dla oceny przesłanek związanych z kulturą organizacyjną

Wyszczególnienie	H	P	Różnice statystycznie istotne
Aranżacja wnętrz w miejscu pracy	1,4967	0,6830	-
Wygląd pracowników (dress code, ubiór, schludny wygląd)	6,8828	0,0757	-
Postawa i zachowanie potencjalnych współpracowników (kultura osobista)	3,3540	0,3402	-
Kultura otwartości (otwartość na nowe osoby, pomysły)	1,8866	0,5963	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Przeprowadzony test Kruskal'a-Wallis'a (Tabela 7) we wszystkich przypadkach wskazał na brak statystycznie istotnych różnic w ocenach przesłanek związanych z kulturą organizacyjną pomiędzy respondentami różnych generacji.

Poziom ocen przyznanych przesłankom związanym z aspektami ekonomicznymi wskazuje na ich duży wpływ na wybór miejsca pracy (Tabela 8). Najistotniejsze spośród poddanych pod ocenę respondentów okazały się być zadawalające wynagrodzenie oraz wynagrodzenie dodatkowe. Różnice w średnich ocenach były nieznaczne, a w przypadku pokolenia X oceny były jednakowe. Zróżnicowanie ocen jest bardzo słabe.

Tabela 8. Pokolenie respondentów a ich ocena stopnia wpływu poszczególnych przesłanek związanych z aspektami ekonomicznymi na wybór miejsca pracy

Wyszczególnienie	Struktura odpowiedzi (%)					$\bar{X}$	Me	D	V
	1	2	3	4	5				
Pokolenie Z									
Zadowalające wynagrodzenie	-	-	6,90	37,93	55,17	4,48	5	5	14,01
Wynagrodzenie dodatkowe (premie)	-	1,72	12,07	25,86	60,34	4,45	5	5	17,45
Benefity pozapłacowe (m. in. karnet na siłownię, basen, bilety do kina itp.)	-	8,62	20,69	31,03	39,66	4,02	4	5	24,45
Warunki zatrudnienia (typ umowy)	-	-	24,14	55,17	20,69	3,97	4	4	17,01
Zakres obowiązków	-	3,45	31,03	43,10	22,41	3,84	4	4	21,13
Pokolenie Y									
Zadowalające wynagrodzenie	-	-	-	36,00	64,00	4,64	5	5	10,56
Wynagrodzenie dodatkowe (premie)	-	-	4,00	24,00	72,00	4,68	5	5	11,90
Benefity pozapłacowe (m. in. karnet na siłownię, basen, bilety do kina itp.)	-	-	4,00	40,00	56,00	4,52	5	5	12,96
Warunki zatrudnienia (typ umowy)	-	4,00	20,00	56,00	20,00	3,92	4	4	19,37
Zakres obowiązków	-	4,00	12,00	68,00	16,00	3,96	4	4	17,06
Pokolenie X									
Zadowalające wynagrodzenie	-	-	14,29	14,29	71,43	4,57	5	5	16,54
Wynagrodzenie dodatkowe (premie)	-	-	14,29	14,29	71,43	4,57	5	5	16,54
Benefity pozapłacowe (m. in. karnet na siłownię, basen, bilety do kina itp.)	-	-	21,43	21,43	57,14	4,36	5	5	19,32
Warunki zatrudnienia (typ umowy)	-	-	-	64,29	35,71	4,36	4	4	11,41
Zakres obowiązków	7,14	7,14	21,43	50,00	14,29	3,57	4	4	30,50

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W omawianej grupie przesłanek ekonomicznych najmniej istotny jest dla badanych z pokolenia X i Z jest zakres obowiązków, natomiast dla respondentów z pokolenia Y warunki zatrudnienia.

Tabela 9. Test Kruskal'a-Wallis'a dla oceny przesłanek związanych z aspektami ekonomicznymi

Wyszczególnienie	H	P	Różnice statystycznie istotne
Zadowalające wynagrodzenie	1,4268	0,6993	-
Wynagrodzenie dodatkowe (premie)	6,4005	0,0937	-

Benefity pozapłacowe (m. in. karnet na siłownię, basen, bilety do kina itp.)	4,9926	0,1723	-
Warunki zatrudnienia (typ umowy)	4,4596	0,2159	-
Zakres obowiązków	1,4130	0,7025	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Przeprowadzony test Kruskal'a-Wallis'a (Tabela 9) nie potwierdził występowania statystycznie istotnych różnic w ocenach przesłanek związanych z aspektami ekonomicznymi pomiędzy ankietowanymi różnych generacji.

Tabela 10. Pokolenie respondentów a ich ocena stopnia wpływu poszczególnych przesłanek związanych z szansami rozwojowymi pracowników na wybór miejsca pracy

Wyszczególnienie	Struktura odpowiedzi (%)					$\bar{X}$	Me	D	V
	1	2	3	4	5				
Pokolenie Z									
Możliwość awansu	1,72	5,17	24,14	50,00	18,97	3,79	4	4	23,04
Możliwość tworzenia własnej ścieżki kariery	8,62	12,07	17,24	37,93	24,14	3,57	4	4	34,46
Dostępność różnego rodzaju szkoleń (możliwość wyboru dowolnej ilości szkoleń)	8,62	18,97	6,90	36,21	29,31	3,59	4	4	36,95
Możliwość zdobycia wiedzy od zatrudnionych pracowników (otwartość na przekazywanie wiedzy innym osobom)	-	6,90	34,48	39,66	18,97	3,71	4	4	23,16
Pokolenie Y									
Możliwość awansu	4,00	12,00	16,00	40,00	28,00	3,76	4	4	30,01
Możliwość tworzenia własnej ścieżki kariery	4,00	8,00	12,00	44,00	32,00	3,92	4	4	27,48
Dostępność różnego rodzaju szkoleń (możliwość wyboru dowolnej ilości szkoleń)	4,00	8,00	4,00	44,00	40,00	4,08	4	4	26,40
Możliwość zdobycia wiedzy od zatrudnionych pracowników (otwartość na przekazywanie wiedzy innym osobom)	-	12,00	16,00	56,00	16,00	3,76	4	4	23,39
Pokolenie X									
Możliwość awansu		28,57	28,57	21,43	21,43	3,36	3	2/3	34,28
Możliwość tworzenia własnej ścieżki kariery	-	14,29	28,57	28,57	28,57	3,71	4	3/4/5	28,78
Dostępność różnego rodzaju szkoleń (możliwość wyboru dowolnej ilości szkoleń)	7,14	7,14	14,29	35,71	35,71	3,86	4	4/5	31,93
Możliwość zdobycia wiedzy od zatrudnionych pracowników (otwartość na przekazywanie wiedzy innym osobom)	-	7,14	35,71	42,86	14,29	3,64	4	4	23,11

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Ogólna analiza ocen stopnia wpływu przesłanek związanych z szansami rozwojowymi pracowników (Tabela 10) pozwala na stwierdzenie, że podobnie jak przesłanki związane z kulturą organizacyjną, mają one mniejsze znaczenie dla respondentów niż dwie pozostałe analizowane grupy czynników. Prawie wszystkie uzyskały średnie oceny poniżej 4. W omawianej grupie przesłanek najistotniejsze dla respondentów pokolenia X i Y okazał się być w pierwszej kolejności dostęp do różnego rodzaju szkoleń, a w drugiej możliwość tworzenia własnej ścieżki kariery. Natomiast badani z pokolenia Z najwyżej ocenili możliwość awansu. Istotna jest dla nich również możliwość zdobycia wiedzy od zatrudnionych pracowników. Co ciekawe te przesłanki zostały wskazane przez ankietowanych z pokolenia X i Y jako najmniej istotne, co z pewnością wynika z tego, że osoby te mają już zarówno wiedzę jak i osiągnęły zadawalającą je pozycję w hierarchii organizacyjnej swoich przedsiębiorstw.

Tabela 11. Test Kruskal'a-Wallis'a dla oceny przesłanek związanych z szansami rozwojowymi pracowników

Wyszczególnienie	H	P	Różnice statystycznie istotne
Możliwość awansu	2,4073	0,4923	-
Możliwość tworzenia własnej ścieżki kariery	1,5922	0,6612	-
Dostępność różnego rodzaju szkoleń (możliwość wyboru dowolnej ilości szkoleń)	2,4783	0,4792	-
Możliwość zdobycia wiedzy od zatrudnionych pracowników (otwartość na przekazywanie wiedzy innym osobom)	4,6618	0,1983	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Przeprowadzony test Kruskal'a-Wallis'a (Tabela 11) wskazał na brak statystycznie istotnych różnic w ocenie przesłanek związanych z szansami rozwojowymi pracowników pomiędzy ankietowanymi różnych generacji.

Podsumowanie

Różnorodność pokoleń na rynku pracy oraz trudności z pozyskaniem i utrzymaniem pracowników o odpowiednich kompetencjach stawia przed przedsiębiorstwami nowe wyzwania. Wzrost oczekiwań pracobiorców względem organizacji oraz wysokie wymagania pracodawców wobec personelu są typowe dla współczesnego sektora gospodarki. W niniejszym tekście przedstawiono cztery obszary przesłanek istotnych dla pracowników przy poszukiwaniu nowego pracodawcy. Były one związane z wizerunkiem pracodawcy, kulturą organizacyjną, aspektami ekonomicznymi oraz szansami rozwojowymi pracowników.

Przeprowadzone w tekście analizy pozwoliły na weryfikację postawionych hipotez i sformułowanie wniosków:

- największe znaczenie wśród przesłanek związanych z wizerunkiem pracodawcy mają rekomendacje innych osób - hipoteza zweryfikowana negatywnie,
- z badań wynika, że największe znaczenie wśród przesłanek związanych z wizerunkiem pracodawcy ma elastyczny czas pracy,
- największe znaczenie wśród przesłanek związanych z kulturą organizacyjną ma kultura otwartości - hipoteza zweryfikowana częściowo pozytywnie,
- kultura otwartości okazała się najistotniejsza dla respondentów z pokolenia X i Z, natomiast w przypadku badanych z pokolenia Y osiągnęła wynik nieco gorszy niż postawy i zachowania potencjalnych współpracowników (średnie ocen odpowiednio: 4,08 i 3,84),
- największe znaczenie wśród przesłanek związanych z aspektami ekonomicznymi ma dodatkowe wynagrodzenie - hipoteza zweryfikowana częściowo pozytywnie; dodatkowe wynagrodzenie najistotniejsze jest dla respondentów z pokolenia Y; w przypadku badanych z pokolenia X i Z, choć jedne z najważniejszych, ustąpiły miejsca zadawalającemu wynagrodzeniu,
- największe znaczenie wśród przesłanek związanych z szansami rozwojowymi pracowników ma możliwość tworzenia własnej ścieżki kariery - hipoteza zweryfikowana negatywnie; możliwość tworzenia własnej ścieżki kariery należy do istotnych, choć nie najistotniejszych, przesłanek wyłącznie dla respondentów pokolenia Y i Z (najwyżej oceniono dostępność różnego rodzaju szkoleń); przesłanka ta okazała się natomiast najmniej ważna dla badanych z pokolenia Z,
- występują statystycznie istotne różnice w ocenie istoty poszczególnych przesłanek pomiędzy respondentami pokolenia X, Y i Z – hipoteza zweryfikowana częściowo pozytywnie.

Z przeprowadzonych badań wynika, że jedynie w ocenie możliwości pogodzenia pracy z nauką występują statystycznie istotne różnice pomiędzy respondentami z generacji X i Z. We wszystkich pozostałych przypadkach różnice w ocenach są statystycznie nieistotne.

Autorki pragną podkreślić, że choć przeprowadzone analizy przyczyniły się do wzbogacenia badań nad podobieństwami i różnicami pomiędzy pokoleniami obecnymi na współczesnym rynku pracy, to nie są one wolne od pewnych ograniczeń wynikających z mało licznej przebadanej zbiorowości, skutkujące przede wszystkim brakiem możliwości

uogólnienia wyników. Jest to po części powód, dla którego dodatkowym kierunkiem badań naukowych mogłoby być podjęcie replikacji tego badania w reprezentatywnej i ogólnopolskiej skali w Polsce.

Bibliografia

Baran, M. i Kłos, M. (2014), Pokolenie Y - prawdy i mity w kontekście zarządzania pokoleniami, *Marketing i Rynek, 5*, s. 923-928.

Baruk, A. (2006), *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku pracodawcy*, Difin Warszawa.

Baruk, A. (2005), Rola marketingu personalnego we współczesnym przedsiębiorstwie, *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H. Oeconomia, 39*, s. 211-218.

Berłowski, P. i Gruse, L. (2021), Blaski i cienie współpracy X, Y i Z, czyli zarządzanie wielopokoleniowością na przykładzie Goodyear w Polsce, https://www.prawo.pl/kadry/blaski-i-cienie-wspolpracy-x-y-i-z-czyli-zarzadzanie-wielopokoleniowoscia-na-przykladzie-goodyear-w-polsce,271877.html (data dostępu 07.02.2021).

Blikle, A. J. (2017), *Doktryna jakości. Rzecz o turkusowej samoorganizacji*, One Press Gliwice.

Boruta-Gojny, B. i Popiołek, K. (2014), Intermentoring pokoleniowy w organizacji, W: M. Sidor-Rządkowska (red.), *Mentoring. Teoria, praktyka, studia przypadków* (s. 91–105), a Wolters Kluwer Warszawa.

Brdulak, J. i Banasik, P. (2015), Organisational culture and change management in courts, based on the examples of the Gdańsk area courts, *Contemporary Management Quarterly, 14(2)*, s. 34-49.

Caputa, W., Łuczak, M. i Szwajca D. (2017), *Budowanie kapitału marki*, Texter Warszawa.

Dolińska-Weryńska, D. (2016), Motywacje i potrzeby pracowników pokolenia Y w gospodarce opartej na wiedzy, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, *92*, s. 31-47.

Fazlagić, J., Szulczewska-Remi, A. i Dybioch, A. (2019), Gen-Y Urban entrepreneurship: a strategic perspective from the post-economic transition-the example of Poland, *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie, 79*, s. 47-65.

Fazlagić, J. (2014), Zarządzanie różnorodnością a zarządzanie wiedzą, *e-Mentor, 1(53)*, s. 54–61.

Fryczyńska, M. i Jabłońska-Wołoszyn, M. (2008), *Praktyczny przewodnik rozwoju zawodowego pracowników*, PLACET Warszawa.

Gadomska-Lila, K. (2017), Zarządzanie różnorodnością w kontekście tożsamości organizacyjnej – wyniki badań kultury organizacyjnej wśród kadry kierowniczej i nie kierowniczej, *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty, 3(45)*, s. 57–68.

Górski, P. i Ryłko, E. (2018), Przygotowanie menedżerów do problemów rynku pracownika. Programy kształcenia menedżerów wobec problemów różnorodności i równowagi praca-życie, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, *512*, s. 48-56.

Grzebieluch, J., Kiedik, D. i Strączek, Ł. (2011), Rozwój potencjału pracownika w oparciu o współfinansowanie Unii Europejskiej, *Studia i Materiały, 38*, s. 45-56.

Gwarek, A., Samitowska, W. i Smoguła, M. (2014), Zderzenie pokoleń a rynek pracy, *Ekonomiczne Problemy Usług, 114*, s. 127-142.

https://blog.depositphotos.com/pl/baby-boomers-pokolenie-x-y-z-i-alfa-wyjasniamy-roznice-miedzy-pokoleniami.html (stan dostępu 03.02.2021).

http://www.gms. edu.pl /images/pdf/Generacja_Y_-_podsumowanie_konferencji _GMS.pdf (stan dostępu 03.01.2020.

https://mccrindle.com.au/insights/blogarchive/gen-z-and-gen-alpha-infographic-update/ (stan dostępu 03.02.2021).

https://sandervanlingen.files.wordpress.com/2012/09/the-impact-of-social-computing-on-human-resource-management-erasmus-university-rotterdam-sander-van-lingen.pdf (stan dostępu 03.02.2021).

https://www.prawo.pl/kadry/blaski-i-cienie-wspolpracy-x-y-i-z-czyli-zarzadzanie-wielopokoleniowoscia-na-przykladzie-goodyear-w-polsce,271877.html (stan dostępu 03.02.2021).

Hysa, B. (2016), Zarządzanie różnorodnością pokoleniową, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie, 1964(97)*, s. 385-398.

Juchnowicz, M. (2014), Istota i struktura kapitału ludzkiego. W: M. Juchnowicz (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim* (s. 29-37), PWE Warszawa.

Jurzysta, D. (2020), W obronie pokolenia X, *Personel i Zarządzanie*, *5*, s.78-82.

Kamińska-Radomska, I. (2012), *Kultura biznesu: normy i formy*, PWN Warszawa.

Kocoń, P. (2009), Tożsamość organizacji i kultura organizacyjna - definicje i relacje, *Ekonomia i Zarządzanie, 1(1)*, s. 143-152.

Komor, M. (2000), *Euromarketing. Strategie marketingowe przedsiębiorstwa na eurorynku*, PWN Warszawa.

Kopertyńska, M.W. i Kmiotek, K. (2014), Budowanie zaangażowania pracowników pokolenia Y, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, *358*, s. 39-48.

Koszembar-Wiklik, M. (2017), Organisational culture and the dominant form of communication at the University, *Zeszyty Naukowe. Organizacji i Zarządzanie/Politechnika Śląska, 110*, s. 102-109.

Kozłowski, M. (2016), *Employer branding: budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, a Wolters Kluwer Warszawa.

Krzyworzeka, P. (2012), Kultura organizacyjna - ślepa uliczka teorii organizacji, *Management and Business Administration. Central Europe, 1*, s. 72-81.

Liker, J. K. i Hoseus, M. (2016), *Kultura Toyoty*, Wydawnictwo MT Biznes Warszawa.

Majewski, T. (2013), *Pozyskiwanie i rozwój karier pracowników*, Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej Warszawa.

Mazur-Wierzbicka, E. (2015), Kompetencje pokolenia Y-wybrane aspekty, *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, 39*, s. 307-320.

Muszyńska, W. (2020), Stosunek przedstawicieli Pokolenia Y wobec praktyk budowania marki pracodawcy, *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze*, *7(13)*, s. 108-122.

Nayak, S. i Suhan, M. (2017), Antecedents to employer branding: a strategic focus on the information technology (IT) sector in India, *Polish Journal of Management Studies, 15(2)*, s. 143-151.

Noe, R.A. (2019), *Employee Training and Development*, dostępne na: http://dl.icdst.org/pdfs/files/ 03c0e7 1a553afb8c7c5f67b39234c87d.pdf (data dostępu 03.12.2019).

Prokopowicz, P. (2017), Zarządzaj ludźmi, a nie pokoleniami, *Personel i Zarządzanie, 11*, s. 38–42.

Ratajczak, J. (2018), Rekrutacja pokolenia Z w kontekście zmian demograficznych, *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze, 5(8)*, 125-140.

Rusak, P. (2013/2014), X, Y, Z. Pokoleniowa bitwa biurowa. *Raport rynek pracy. Przewodnik pracodawcy,* s. 11-12.

Shep, H. (2011), *Kult klienta. Doskonała obsługa kluczem do sukcesu firmy*, a Wolters Kluwer Warszawa.

Sitko-Lutek, A. (2018), *Aspekty złożoności kultury organizacyjnej*, Wydawnictwo UMCS Lublin.

Smolbik-Jęczmień, A. (2016), Akumulacja kapitału kariery jako istotny czynnik warunkujący osiągnięcie sukcesu w kształtowaniu własnej kariery zawodowej, *Journal of Management and Finance, 14(2),* s. 342-343

Smolbik-Jęczmień, A. (2013a), Rozwój kariery zawodowej przedstawicieli pokolenia X i Y w warunkach gospodarki opartej na wiedzy, *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy, 36*, s. 228-238.

Smolbik-Jęczmień, A. (2013b), Rozwój kariery zawodowej wśród przedstawicieli pokolenia X i Y- nowe wyzwania, *Modern Management Review, 20(4)*, s. 191-202.

Smolbik-Jęczmień, A. i Żarczyńska-Dobiesz, A. (2017), Zróżnicowane podejście do rozwoju zawodowego wśród przedstawicieli pokoleń koegzystujących na rynku pracy, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, 3-4*, s. 169-184.

Springer, A. i Basińska-Zych, A. (2018), Kształtowanie dobrostanu pracownika jako odpowiedź na wymogi współczesnego rynku pracy. W: K. Kulig-Moskwa (red.), *Wellbeing w organizacji. Co? Jak? Dlaczego?* (s. 45-66), Infor Warszawa.

Spychała, M., Bartecki, T. i Brzóska, M. (2019), Employer branding – nowoczesne rozwiązanie problemu rotacji pracowników, *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie, 79*, s. 163-179.

Sysak, J. i Pastuła, D. (2018), Strategiczne podejście do wellbeingu w firmie Aon. W: K. Kulig-Moskwa (red.), *Wellbeing w organizacji. Co? Jak? Dlaczego?* (s. 207-216). Infor Warszawa.

Weroniczak, L. (2010), Człowiek w obliczu szybko dokonujących się zmian. W: J. Majerska (red.), *Bo życie to nieustanny rozwój. Poradnik* (s. 39-47), Wydawnictwo Edustacja.pl Sp. z o.o. Poznań.

Wiktorowicz, J., Warwas, J. (2016), Pokolenia na rynku pracy. W: J. Wiktorowicz, J. Warwas, M. Kuba, E. Staszewska, P. Woszczyk, A. Stankiewicz i J. Kliombka-Jarzyna (red.), *Pokolenia – co się zmienia? Kompedium zarządzania multigeneracyjnego* (s. 19–37), a Wolters Kluwer Warszawa.

Wojewoda, K. (2019), Elastyczność pracy zamiast wzrostu płacy, *Harvard Business Review Polska*, listopad, s. R9-R10.

Wojtaszczyk, K. (2012), *Employer branding czyli zarządzanie marką pracodawcy: uwarunkowania, procesy, pomiar*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Zieliński, M. (2018), Zmiany strategii personalnych organizacji pod wpływem „rynku pracownika, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie, 124*, s. 91-102.