

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 350

**Sukces w zarządzaniu kadrami**

**Różnorodność w zarządzaniu**

**kapitałem ludzkim –**

**podejścia, metody, narzędzia**

Problemy zarządczo-psychologiczne

Redaktorzy naukowci

Marzena Stor

Agnieszka Fornalczyk



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redakcja wydawnicza: Teresa Zielińska  
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz  
Korekta: K. Halina Kocur  
Łamanie: Małgorzata Czupryńska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:  
[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),  
w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),  
The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2014

**ISSN 1899-3192**  
**ISBN 978-83-7695-497-4**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:  
EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.  
ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Grażyna Bartkowiak:</b> Postawy pracodawców i kadry kierowniczej wobec zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus.....	13
<b>Jolanta Bartkowiak-Stawska:</b> EVP na przykładzie Orange Polska S.A. ....	26
<b>Bogna Bartosz:</b> Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) z perspektywy pracowników.....	35
<b>Agata Borowska-Pietrzak:</b> Pomiar poczucia satysfakcji zawodowej. Wyniki badań pilotażowych .....	46
<b>Urszula Bukowska:</b> Socjalizacja pracowników w warunkach różnorodności kulturowej.....	63
<b>Joanna Cewińska, Anna Krasnova:</b> Grywalizacja w rozwoju i edukacji – szanse i zagrożenia .....	73
<b>Małgorzata Chrupała-Pniak, Damian Grabowski:</b> Motywacyjne i organizacyjne predyktory zaangażowania pracowników .....	82
<b>Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska:</b> Strategiczne gry szkoleniowe jako narzędzie kształtowania kompetencji menedżerskich .....	93
<b>Katarzyna Durniat:</b> Edukacja pracowników w zakresie świadomości i interwencji antymobbingowej.....	105
<b>Agnieszka Fornalczyk:</b> Sposoby reagowania menedżerów na feedback podwładnych – raport z badań.....	115
<b>Katarzyna Gajek:</b> Zarządzanie różnorodnością w polskich organizacjach....	127
<b>Milena Gojny-Zbierowska:</b> Postrzegane wsparcie organizacyjne. Analiza krytyczna.....	138
<b>Karolina Gonera:</b> Samodoskonalenie menedżera – korzyści dla organizacji	146
<b>Łukasz Haromszeki:</b> Przywództwo organizacyjne drugiej dekady XXI wieku – szansa na budowanie kapitału ludzkiego w organizacji .....	156
<b>Henryk Jarosiewicz:</b> Pomiar skłonności zawodowych – zastosowanie Obrazkowego Testu Zawodów .....	166
<b>Dorota Kanafa-Chmielewska:</b> Uwarunkowania i konsekwencje politycznych zachowań organizacyjnych .....	179
<b>Alicja Keplinger, Bogna Bartosz:</b> Czy transformacyjne przywództwo spełnia oczekiwania pracowników?.....	190
<b>Alicja Keplinger, Emilia Frątczak, Karolina Ławecka, Paulina Stokłosa:</b> Zachowania etosowe w kontekście pracy zawodowej.....	202
<b>Elżbieta Kowalczyk:</b> Podejście humanistyczne i behawiorystyczne jako przejaw różnorodności w zarządzaniu ludźmi.....	211

<b>Beata Krawczyk-Bryłka, Katarzyna Stankiewicz:</b> Kobiety i mężczyźni w zespole – wartość czy wyzwanie .....	225
<b>Teresa Kupczyk, Anna Oleszkiewicz, Joanna Kubicka:</b> Zarządzanie różnorodnością w dolnośląskich przedsiębiorstwach – stan wdrożenia i korzyści .....	237
<b>Kamila Madeja-Bień:</b> Modyfikacja samooceny jednostki pod wpływem wybranych autoprezentacji .....	251
<b>Martyna Michalak:</b> Czy zarządzanie zaangażowaniem w pracę wymaga uwzględnienia różnorodności pracowników? .....	261
<b>Dorota Molek-Winiarska:</b> Metody oceny skuteczności interwencji z zakresu psychologii zdrowia zawodowego w organizacji .....	272
<b>Monika Osyra:</b> Użyteczność postaw i zachowań pracowniczych w zarządzaniu przedsiębiorstwem .....	283
<b>Aneta Pisarska:</b> Różnorodność czynników kształtujących motywację pracowników w procesie szkolenia .....	290
<b>Zbigniew Piskorz:</b> Wyznaczniki preferencji i skuteczności kierowniczych taktyk wpływu .....	300
<b>Marzena Pytel-Kopczyńska:</b> Psychospołeczne uwarunkowania zagrożeń w miejscu pracy w aspekcie kształtowania kapitału ludzkiego w placówkach ochrony zdrowia .....	314
<b>Gabriela Roszyk-Kowalska, Anna Snela:</b> Komunikacja interpersonalna na przykładzie instytucji pomocy społecznej .....	325
<b>Izabela Różańska-Bińczyk:</b> Rola pozapłacowych sposobów motywowania pracowników we współczesnych organizacjach .....	336
<b>Jagoda Stompór- Świdarska:</b> Ocena ryzyka decyzyjnego w kluczowych decyzjach zawodowych menedżerów .....	348
<b>Katarzyna Szelałowska-Rudzka:</b> Zakres partycypacji bezpośredniej pracowników w procesie decyzyjnym uwarunkowany konsultatywnym stylem kierowania .....	360
<b>Magdalena Ślazyk-Sobol, Małgorzata Dobrowolska:</b> Wyczerpanie emocjonalne i cynizm jako przykład problemów zawodowych osób zatrudnionych w elastycznych formach pracy .....	371
<b>Monika Wawer:</b> Komunikacja wewnętrzna w zarządzaniu różnorodnością – wyniki badań empirycznych .....	383
<b>Stanisław A. Witkowski:</b> Kulturowa percepcja niemieckich i polskich przywódców: więcej podobieństw czy różnic? .....	393
<b>Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomątowska:</b> Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi .....	405

## Summaries

<b>Grażyna Bartkowiak:</b> Attitudes of employers and managers to employ knowledge workers 65 plus .....	25
--	----

<b>Jolanta Bartkowiak-Stawska:</b> Creation of EVP on the example of Orange Poland S.A. ....	34
<b>Bogna Bartosz:</b> Corporate social responsibility (CSR) – from the perspective of employees .....	45
<b>Agata Borowska-Pietrzak:</b> Measurement sense of job satisfaction. The results of the pilot study .....	62
<b>Urszula Bukowska:</b> Employees’ socialization in conditions of cultural diversity.....	72
<b>Joanna Cewińska, Anna Krasnova:</b> Gamification in development and education – threats and opportunities .....	81
<b>Malgorzata Chrupala-Pniak, Damian Grabowski:</b> Motivational and organizational predictors of employees commitment.....	92
<b>Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska:</b> Strategic management games as a tool for developing managerial competency .....	104
<b>Katarzyna Durniat:</b> The education of human capital in the field of mobbing protection .....	114
<b>Agnieszka Fornalczyk:</b> Managers response to subordinates feedback – research report .....	126
<b>Katarzyna Gajek:</b> Diversity management in Polish organizations .....	137
<b>Milena Gojny-Zbierowska:</b> Perceived organizational support. Critical approach .....	145
<b>Karolina Gonera:</b> Manager’s self-education – added value to organization..	155
<b>Lukasz Haromszeki:</b> Organizational leadership of the second decade of the 21st century – a chance to build a human capital in an organization.....	165
<b>Henryk Jarosiewicz:</b> Measurement of professional inclinations – the use of Vocational Picture Test .....	178
<b>Dorota Kanafa-Chmielewska:</b> Antecedents and consequences of political organizational behaviors. Theory and a research method .....	189
<b>Alicja Keplinger, Bogna Bartosz:</b> Does transformational leadership meet expectations of employees? .....	201
<b>Alicja Keplinger, Emilia Frątczak, Karolina Ławecka, Paulina Stokłosa:</b> Ethos behaviours in the context of working life.....	209
<b>Elżbieta Kowalczyk:</b> Humanistic and behavioural approach as a sign of diversity in human managing .....	224
<b>Beata Krawczyk-Brylka, Katarzyna Stankiewicz:</b> Women and men in a team – the value or challenge .....	236
<b>Teresa Kupczyk, Anna Oleszkiewicz, Joanna Kubicka:</b> Diversity management at Lower Silesian enterprises – degree of implementation and benefits .....	250
<b>Kamila Madeja-Bień:</b> Modification of self-evaluation affected by selected auto-presentations.....	260

<b>Martyna Michalak:</b> Does the job engagement management require diversity procedures?.....	271
<b>Dorota Molek-Winiarska:</b> Methods of assessing the efficacy of interventions in the organization in the field of occupational health psychology ...	282
<b>Monika Osyra:</b> Usability of the attitudes and behaviors of employees in the company's management.....	289
<b>Aneta Pisarska:</b> Diversity of factors determining employee motivation in the process of training.....	299
<b>Zbigniew Piskorz:</b> Determinants for preferences and the effectiveness of managerial influence tactics.....	313
<b>Marzena Pytel-Kopczyńska:</b> Psychological and social conditions of the dangers in the workplace in the aspect of shaping human capital in the health-care entities.....	323
<b>Gabriela Roszyk-Kowalska, Anna Snela:</b> Interpersonal communication based on the example of social welfare institution.....	334
<b>Izabela Różańska-Bińczyk:</b> Role of non-pay ways of employees' motivation in contemporary organizations.....	347
<b>Jagoda Stompór-Świdorska:</b> Assessment of decision risk in key professional decisions of managers.....	359
<b>Katarzyna Szelałowska-Rudzka:</b> Range of the direct employees participation in decisional making process conditioned by the consultative style of management.....	370
<b>Magdalena Ślazyk-Sobol, Małgorzata Dobrowolska:</b> Emotional exhaustion and cynicism as an example of professional problems of employees working in flexible forms.....	382
<b>Monika Wawer:</b> Internal communication in diversity management – results of empirical research.....	392
<b>Stanisław A. Witkowski:</b> Cultural perception a German leaders and a Polish leaders: more similarities or differences?.....	404
<b>Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomątowska:</b> Generation “Z” in the labour market – the challenge for human resource management.....	415

**Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomątowska**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## **POKOLENIE „Z” NA RYNKU PRACY – WYZWANIA DLA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI**

---

**Streszczenie:** Na współczesnym rynku pracy równolegle funkcjonują cztery pokolenia: Baby Boomers, pokolenie „X”, pokolenie „Y” oraz pokolenie „Z”. Zasadniczym celem artykułu jest zwrócenie uwagi pracodawców oraz zarządzających zasobami ludzkimi na przygotowujące się do wejścia na rynek pracy lub funkcjonujące na nim od niedawna pokolenie młodych ludzi, określanych mianem pokolenia „Z” lub „C”. W artykule podjęto próbę ogólnej charakterystyki przedstawicieli pokolenia „Z”. Pokazano również, jak dużym wyzwaniem dla współczesnych organizacji może być zarządzanie nową generacją młodych pracowników. Artykuł powstał na podstawie studiów literatury krajowej i zagranicznej oraz badań przeprowadzonych przez autorki niniejszego opracowania.

**Słowa kluczowe:** pokolenie „Z”, rynek pracy, zarządzanie pokoleniem „Z”.

DOI: 10.15611/pn.2014.350.36

### **1. Wstęp**

Istotnym wyzwaniem dla zarządzających współczesnymi organizacjami oraz zasobami ludzkimi są zachodzące od wielu lat przemiany demograficzne. Wpływają one w decydujący sposób na strukturę wiekową obecnych oraz przyszłych zasobów pracy. Na rynku pracy coraz mniej będzie młodych, a coraz więcej starzejących się pracowników. Równolegle funkcjonują na nim cztery różniące się między sobą pokolenia pracowników (tzw. Baby Boomers, „X”, „Y”, „Z”). Sukces organizacji funkcjonujących w takich warunkach uzależniony jest od odpowiedniego wykorzystania potencjału każdej zatrudnionej osoby, bez względu na wiek, płeć, narodowość itd. Dlatego menedżerowie świadomi powyższego powinni już teraz poszukiwać rozwiązań, które pozwolą im odpowiednio zarządzać zróżnicowanymi pod wieloma względami zasobami ludzkimi.

Postępujące starzenie się zasobów ludzkich oraz nacisk na wydłużanie aktywności zawodowej powoduje, że coraz więcej przedsiębiorstw skupia swoją uwagę

na pracownikach 50+, wdrażając różnorodne kompleksowe programy zarządzania zasobami ludzkimi, których celem jest niedopuszczenie do marnotrawstwa wiedzy, umiejętności i doświadczenia tej grupy pracowników. Należy w tym miejscu pamiętać o równowadze i nie doprowadzić do sytuacji, w której konieczne skierowanie uwagi na pracowników 45+, 50+ odbywać się będzie kosztem pracowników najmłodszych. W obliczu zachodzących przemian demograficznych zarządzający zasobami ludzkimi powinni uświadomić sobie, że młodzież staje się w Europie rzadkim i cennym bogactwem, które niestety nie jest wystarczająco doceniane (por. [Komisja Europejska 2005]).

Celem artykułu jest zwrócenie uwagi pracodawców oraz zarządzających zasobami ludzkimi na pokolenie, które stawia swoje pierwsze kroki na rynku pracy (określane mianem pokolenia „Z” lub „C”). Do tej pory szczególnym wyzwaniem dla nich było, i nadal jest, skuteczne oraz efektywne zarządzanie przedstawicielami pokolenia „Y”, począwszy od etapu doboru poprzez rozwój, motywowanie aż do zatrzymania w firmie najbardziej utalentowanych pracowników. Nasuwa się wobec tego pytanie, czy firmy są gotowe na przyjęcie kolejnych młodych pracowników, czy wyciągnęły wnioski z zarządzania pokoleniem „Y”. Na podstawie tak zdefiniowanego celu artykułu autorki przyjęły następującą hipotezę badawczą: nadchodzące pokolenie „Z”, różniąc się od swoich poprzedników postawami, preferencjami, percepcją świata, czynnikami motywującymi, sposobem komunikacji, wymaga przyjęcia adekwatnych do tych różnic rozwiązań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi.

Artykuł powstał na podstawie studiów literatury krajowej i zagranicznej oraz badań prowadzonych przez autorki wśród przedstawicieli pokolenia „Z”, a także opinii zebranych wśród zarządzających zasobami ludzkimi.

## 2. Ogólna charakterystyka pokolenia „Z” – przegląd literatury

Podejmując się próby scharakteryzowania danego pokolenia, należy zachować dużą ostrożność, a wiele ustaleń traktować w sposób umowny, porządkujący, szczególnie jeśli próba taka dotyczy przyszłości.

Faktem jest, że do wejścia na rynek pracy powoli przygotowuje się kolejna generacja młodych ludzi. W literaturze nie ma zgodności co do identyfikacji pokolenia „Z” pod względem wieku oraz innych charakterystyk. Najczęściej opisuje się ich jako osoby urodzone po 1990 r., niektórzy wskazują na rok 1995. B. Tulgan dla przykładu dzieli pokolenie określane mianem Millennials, jego zdaniem zbyt liczne i za bardzo zróżnicowane, na dwie kohorty: osoby urodzone w latach 1977-1990 (pokolenie „Y”) oraz osoby urodzone w latach 1991-2000 (pokolenie „Z”) [Tulgan 2009]. Z powyższego wynika, że zdecydowana większość przedstawicieli pokolenia „Z” jeszcze się uczy, jednak wielu z nich już zasila lub za kilka lat zasili szeregi pracowników współczesnych przedsiębiorstw. Będą oni w nich koegzystować z przedstawicielami starszych pokoleń: „Y”, „X” oraz tzw. Baby Boomers. Tabela 1 przedstawia cztery pokolenia równoległe funkcjonujące na współczesnym rynku pracy.



**Tabela 1.** Pokolenia koegzystujące na rynku pracy

Pokolenie 50+ Baby Boomers		Pokolenie „X”		Millenials			
				Pokolenie „Y”		Pokolenie „Z”, „C”	
Urodzeni w latach							
1946	1964	1965	1976	1977	1990	1991	–

Źródło: opracowanie własne na podstawie [HRP Group 2014; Tulgan 2009; *Make Way for Generation Z...* 2011].

Młodych urodzonych po 1990 r. bardzo często określa się nie tylko mianem „Z”, czyli tych urodzonych po „Y”. Innymi spotykanymi w literaturze określeniami są: pokolenie „C” (od słów *connected, communicating, content-centric, computerized, community-oriented, always clicking*), a także iGeneration, Gen Tech, Gen Wii, Net Gen, Digital Natives, Gen Next, Post Gen [*Make Way for Generation Z...* 2011]. Powyższe podyktowane jest przede wszystkim próbą określenia najważniejszych wyznaczników przynależności do omawianego pokolenia.

Warto w tym momencie zaznaczyć, że reprezentanci pokolenia „Z” mają wiele cech wspólnych z przedstawicielami pokolenia „Y”. Jednak wśród badaczy tego pokolenia panuje zgodność, że choć w niektórych obszarach są jedynie bardziej zaawansowani od swoich poprzedników, to jednak pod wieloma względami znacząco się od nich różnią. Tabela 2 przedstawia wybrane cechy charakteryzujące pokolenie „Z” oraz podstawowe różnice występujące pomiędzy nim a pokoleniem „Y”.

Dla przykładu pokolenie „Z” w przeciwieństwie do swoich poprzedników nie zna świata bez komputera, telefonu, internetu, elektronicznych gadżetów itd. Z jednej strony młodzi (co stanowi ich bardzo duży atut), wykazują się ogromną swobodą w posługiwaniu się nowoczesną technologią, jej wszechobecność traktują jako coś normalnego. Potrafią równolegle funkcjonować w świecie rzeczywistym oraz wirtualnym i płynnie przechodzić z jednego do drugiego (ich zdaniem oba światy uzupełniają się). Dostęp do aplikacji, wszelkiego rodzaju danych, komunikacja z innymi z każdego miejsca i o dowolnej porze nie jest dla nich problemem. Z drugiej strony większość przedstawicieli pokolenia „Z” nie wyobraża sobie życia bez nowych technologii, internetu, do którego podłączeni są 24 godziny na dobę, przez 7 dni w tygodniu. Często podkreślają, że są od niego uzależnieni. Ponadto wielu badaczy zwraca uwagę, że młodzi, prowadząc życie w sieci, upośledzają swoje umiejętności komunikacji werbalnej, nawiązywania kontaktów interpersonalnych w świecie rzeczywistym. Mają również problemy z koncentracją, ich uwaga jest rozproszona, a analiza i ocena informacji bardzo powierzchowne (por. [Friedrich, Peterson 2010; Mizuko 2008]).

Warto w tym miejscu zaznaczyć, że oczywiście dyskusyjna jest zasadność tworzenia kolejnej po pokoleniach „X” i „Y” kategorii pokolenia „Z”. Jednak autorki artykułu zdecydowały się na takie posunięcie (wzorując się na literaturze zagranicz-

nej) przede wszystkim dlatego, że ci, którzy wchodzą lub niedługo wejdą na rynek pracy, różnią się od swoich niewiele starszych pracujących już kolegów (przedstawicieli pokolenia „Y”). Określenie ich mianem pokolenia „Z” ma dla autorek charakter jedynie porządkujący i nie służy sztucznemu zamykaniu młodych w danej kategorii czy generalizowaniu, ponieważ dzisiejsi dwudziestoparolatkowie, podobnie jak ich starsi poprzednicy, są grupą wewnątrznie podzieloną i zróżnicowaną.

**Tabela 2.** Wybrane różnice między przedstawicielami pokoleń „Y” i „Z”

Pokolenie „Y”	Pokolenie „Z”
Obyci z nową technologią.	Najbardziej zorientowana technologicznie generacja w historii, urodzona w cyfrowym świecie. Życi i zaprzyjaźnieni z nową technologią.
Optymistycznie nastawieni do życia.	Bardziej realistycznie i ostrożnie, materialistycznie podchodzący do życia. Pełni obaw o przyszłość.
Pewni siebie.	Pewni siebie.
Różnorodność jest dla nich normalna.	Jeszcze bardziej otwarci i akceptujący różnorodność, sami jako generacja są wewnątrznie bardzo zróżnicowani.
Generacja „ja, dla mnie”, poszukująca sławy i fortuny. Dostrzegają problemy społecznej odpowiedzialności biznesu itd.	Generacja „my”, bardziej społecznie zorientowani, mocno zainteresowani problemami społecznej odpowiedzialności biznesu. Jeszcze mocniej angażują się w problematykę globalnego ocieplenia, głodu, wojen itd. Uczciwość i brak dyskryminacji są dla nich ważniejsze niż pieniądze, status.
Proces uczenia, rozwoju zaplanowany z wyprzedzeniem, długotrwałe budowanie kariery zawodowej.	Nauka, rozwój zgodnie z zasadą <i>just in time learning</i> , chcą wszystko mieć i wiedzieć natychmiast, na zawołanie, najlepiej online. Nie podoba im się wizja długotrwałego budowania kariery zawodowej. Mają również specyficzne podejście do zdobywania wiedzy. Ważne jest dla nich szybkie dotarcie do informacji.
Dążą do równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym.	Życie zawodowe oraz prywatne ma stanowić całość, w której chcą być sobą oraz kierować się tymi samymi wartościami.
Wykształceni, inteligentni.	Jeszcze bardziej wykształceni. Dorastając w „trybie online”, gier społecznościowych, bardzo wcześnie rozwijali u siebie różnorodne, cenione na rynku pracy kompetencje; nie boją się ryzyka i błyskawicznie podejmują decyzje.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Make Way for Generation Z... 2011].

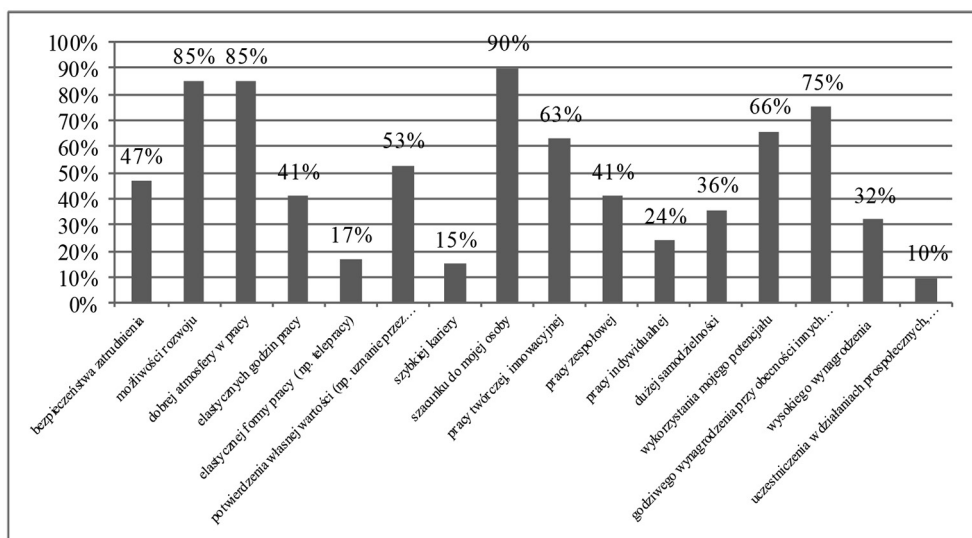
### 3. Wyniki i wnioski z przeprowadzonych badań

Badania przedstawicieli pokolenia „Z” były prowadzone w pierwszym kwartale 2014 r. wśród studentów trzeciego roku pierwszego stopnia studiów stacjonarnych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu w liczbie 118 osób. Podczas badań korzystano z ankiety (odpowiedzi na pytania umożliwiły ogólną charakterystykę przedstawicieli pokolenia „Z”) oraz metody *open space*, która po zastosowaniu w odniesieniu do wybranych grup studentów, pozwoliła na głębsze rozpoznanie wartości, potrzeb oraz obaw tego pokolenia. Opinie zarządzających zasobami ludzkimi dotyczące problemów zarządzania wielopokoleniowymi zasobami ludzkimi pozyskano podczas konferencji „Zarządzanie wiekiem – moda czy konieczność” w ramach panelu *open space*, organizowanego przez Dolnośląskie Forum HR w maju 2013 r. *Open space technology* jest rządzącą się określonymi prawami i zasadami metodą organizacji spotkań czy konferencji. Jest procesem samoorganizacji osób uczestniczących w spotkaniu, którzy sami decydują np. o jego zawartości lub przebiegu. Odpowiednio wykorzystana umożliwia maksymalne otwarcie się i zaangażowanie jej uczestników [Owen 1997].

Ankietowani studenci, przedstawiciele pokolenia „Z”, najczęściej opisywali siebie i swoich rówieśników jako: otwartych na nowe doświadczenia, twórczych i innowacyjnych, obytych z nowoczesną technologią, pewnych siebie i znających swoją wartość, ambitnych, elastycznych, chcących ciągle rozwijać się, doskonalić swoje umiejętności, łatwo adaptujących się do zmian, potrzebujących przestrzeni do bycia sobą i wolności, łatwo nawiązujących kontakty interpersonalne, wszechstronnych i wielozadaniowych, uczciwych i ugodowych oraz wymagających, ale też pełnych zapału do pracy, motywujących się wzajemnie. Badani wskazywali również na negatywne cechy swojego pokolenia. Najczęściej były to: cwaniactwo, pozerstwo, roszczeniowość, uzależnienie od Internetu, brak motywacji wewnętrznej lub niska motywacja, lenistwo, niechęć do usamodzielnienia się.

Przeprowadzone badania ukazują przedstawicieli pokolenia „Z” jako ludzi bojących się o swoją przyszłość. Mimo dużej pewności siebie i roszczeniowości zdają sobie sprawę, że sytuacja na rynku pracy jest trudna. Prawie wszyscy wyrazili niepokój o możliwość znalezienia zatrudnienia po ukończeniu studiów, szczególnie zgodnego z ich kwalifikacjami. Obawiają się, że będą musieli wyjechać w poszukiwaniu pracy za granicę. Planują jednak wracać, aby m.in. zakładać własną działalność gospodarczą. Jeśli zostaną w kraju, to boją się, że ich praca będzie „tylko pracą”, która nie da im możliwości rozwoju, satysfakcji, okazji do bycia sobą. Ponad 90% z nich zadaje sobie pytanie o sens dotychczasowego oraz dalszego studiowania, uważając, że większość wiedzy i umiejętności, które nabyli, nie przyda się im w praktyce. Ponad 50% badanych młodych ludzi nie chce pracować w korporacjach, „utknąć w nich”, „być przez nie wchłoniętym”. Ankietowani obawiają się również, że przyszli pracodawcy w relacjach z nimi będą posługiwali się krzywdzącymi stereotypami na temat młodych pokoleń, że w ich oczach zawsze będą „młodymi niedoświadczonymi, z wygórowanymi oczekiwaniami”, bez względu na ich prawdziwe umiejętności oraz wiedzę (68% badanych).

Badani studenci poproszeni o sformułowanie oczekiwań w odniesieniu do swoich przyszłych pracodawców najczęściej wskazywali na: szacunek do swojej osoby (90%), dobrą atmosferę w pracy (85%) i możliwości rozwoju (85%), godziwe wynagrodzenie przy obecności innych pozafinansowych motywatorów (75%), wykorzystanie ich potencjału (66%). Rysunek 1 szczegółowo przedstawia odpowiedzi respondentów na to pytanie.



Rys. 1. Oczekiwania badanych studentów względem pierwszej pracy

Źródło: opracowanie własne.

Na głębszy wgląd w cechy charakteryzujące badanych studentów oraz w nurtujące ich problemy pozwoliły kilkudniowe warsztaty przeprowadzone z nimi zgodnie z metodyką *open space*. Tabela 3 przedstawia wyniki tego spotkania.

Podczas konferencji „Zarządzanie wiekiem – moda czy konieczność” zarządzający zasobami ludzkimi niejednokrotnie podkreślali, że od kilku lat odczuwają skutki zmian w strukturze wiekowej pracowników. Podczas sesji *open space* zgłaszali wiele różnorodnych tematów z tym związanych. Niejednokrotnie pojawiał się problem dotyczący zarządzania młodymi pokoleniami, których przedstawiciele są dobrze wykształceni, otwarci na zmiany. Rozwój osobisty i dbanie o równowagę między pracą a życiem prywatnym traktują priorytetowo.

Podczas dyskusji zarządzający zgłaszali, że w ostatnich latach dużym problemem było dla nich zarządzanie pokoleniem „Y”. Najczęściej zwracali uwagę na to, że:

- młodzi pracownicy zdecydowanie różnią się od przedstawicieli wcześniejszych pokoleń wartościami, potrzebami, motywacjami;
- wielu pracodawców nie wie, jak zarządzać młodymi pracownikami, np. jak motywować ich do pracy, jak zatrzymać ich w organizacji;

**Tabela 3.** Wyniki dyskusji z badanymi studentami zgodne z metodyką *open space*

Temat przewodni spotkania: Pokolenie „Z” wkracza na rynek pracy	
Tematy zgłoszone do dyskusji Problemy, które nurtują młodych ludzi*	Uwagi, komentarze przedstawicieli pokolenia „Z”
1	2
„Więżniowie Facebooka” – zanikanie relacji międzyludzkich w pokoleniu „Z”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• potężne źródło informacji, rozrastające się w zawrotnym tempie</li> <li>• miejsce, w którym poznajemy siebie nawzajem, ale również dostarczamy informacji o sobie innym, np.: pracodawcom, instytucjom finansowym, marketingowcom</li> <li>• miejsce, w którym „obnażamy się” z wielu, często bardzo prywatnych, informacji o sobie, często nie zdajemy sobie sprawy z zagrożeń i konsekwencji takich zachowań</li> <li>• ograniczamy bezpośrednie kontakty z innymi, izolujemy się od innych, częściej wybieramy kontakt przez FB, jeśli poszukujemy jakiejś informacji, nie dzwonimy, nie umawiamy się na spotkanie, szukamy na FB</li> <li>• jesteśmy więźniami FB, meldujemy się tam</li> </ul>
Co motywuje „Z” do pracy?	<p>Chcemy od pracodawców tego, co każdy pracownik: szacunku, poważnego traktowania, szansy na rozwój, pewności zatrudnienia i porządnej umowy. Chcemy zajmować stanowiska i otrzymywać wynagrodzenie adekwatne do naszych kompetencji, tzn. nie chcemy być dyskryminowani tylko dlatego, że jesteśmy młodzi. Mamy naprawdę dużo do zaproponowania. Przez naszą pracę chcemy realizować nasze marzenia, robić to, co kochamy. Chcemy mieć dobre relacje w pracy, być chwaleni i doceniani, robić interesujące rzeczy i realizować różnorodne zadania. Jesteśmy otwarci na elastyczne godziny pracy.</p>
Czym się różnimy od pokolenia „X”, „Y”? Czy mamy coś więcej do zaoferowania jako przyszli pracownicy oprócz znajomości języków obcych oraz biegłości w obsłudze nowych technologii?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jesteśmy bardziej odporni na stres</li> <li>• jesteśmy lepiej zorganizowani</li> <li>• jesteśmy bardziej uniwersalni, wyróżnia nas multizadaniowość</li> <li>• nie działamy schematycznie, nie myślimy szablonowo, chociaż od najmłodszych lat jesteśmy uczeni schematycznego myślenia i postępowania</li> <li>• nie boimy się ryzykować</li> <li>• szybko uczymy się nowych rzeczy</li> <li>• szybko nawiązujemy znajomości (nie ma dla nas tutaj granic geograficznych, kulturowych itd.)</li> <li>• jesteśmy nastawieni na samorealizację (jesteśmy egoistami w mniejszym lub większym stopniu)</li> <li>• cechuje nas duża bezpośredniość, przekonanie, że do odważnych świat należy</li> </ul>

Tabela 3, cd.

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• przez realia na rynku pracy jesteśmy szalenie zdeterminowani</li> <li>• w porównaniu do poprzednich pokoleń potrzebujemy więcej wyzwań, emocji, nowych celów do realizacji</li> </ul>
<p>Jak pokolenie „Z” może wyróżnić się na rynku pracy? Jak zaistnieć, skoro wykształcenie wyższe, doświadczenie, znajomość kilku języków obcych to podstawa?</p>	<p>Zdajemy sobie sprawę z tego, że realia rynkowe są bardzo trudne i niełatwo jest się wyróżnić wśród tak licznej konkurencji. Oprócz tego bardzo często wymagania ze strony pracodawców są wygórowane (np. duże doświadczenie zawodowe zaraz po studiach). Jednak:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zdobywamy doświadczenie, gdzie się da, np.: działalność w różnych organizacjach studenckich, kołach naukowych, wyjazdy za granicę, praktyki studenckie, staże, certyfikowane szkolenia;</li> <li>• gdy podejmujemy się jakiegokolwiek pracy, staramy się wyciągnąć z niej to, co najlepsze, na przyszłość;</li> <li>• mamy wyjątkowe, nieszablonowe CV;</li> <li>• jesteśmy otwarci na pracę za granicą, jesteśmy mobilni;</li> <li>• cechuje nas odwaga, energia, pewność siebie, pozytywne nastawienie;</li> <li>• nie chcemy być szarym, nudnym człowiekiem, jednym z wielu;</li> <li>• pomagamy szczęściu, wierzymy w siebie.</li> </ul>

\* Tematy zgłoszone do dyskusji, uznane za ważne. Nie podlegały dyskusji, z uwagi na jej limit czasowy, zagadnienia: jak pokolenie „Z” ma poradzić sobie na trudnym rynku pracy? Czy najlepszym wyjściem dla tych, którym szczególnie trudno znaleźć pracę, jest wyjazd za granicę? Czy i jakie problemy mogą się pojawić, jeśli przełożonym „X” jest „Z”, i odwrotnie? Jak pogodzić różnice pokoleniowe w miejscu pracy? Czy warto być specjalistą z danej branży, czy lepiej być osobą uniwersalną? Czy pokolenie „Z” to prawda, czy stereotypy stworzone przez wcześniejsze pokolenia? Czy pokolenie „Z” będzie potrafiło jednocześnie dbać o swoje interesy i być dobrymi, pomocnymi i współczującymi ludźmi? Jak stworzyć przestrzeń do dialogu międzypokoleniowego w miejscu pracy? Czy polskie przedsiębiorstwa są gotowe do przyjęcia „Z” do pracy? Z jakimi problemami w pracy musi zmierzyć się pokolenie „Z”?

Źródło: opracowanie własne.

- wobec młodych ludzi stosowane są nieskuteczne, nieuwzględniające ich potrzeb narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi;
- w wielu przedsiębiorstwach pielęgnuje się stereotypy w zakresie wzajemnego postrzegania młodych i starszych pracowników itd.

Warto w tym miejscu powtórzyć pytanie zadane we wstępie niniejszego artykułu: Czy zarządzający zasobami ludzkimi są gotowi na przyjęcie kolejnej generacji młodych pracowników – pokolenia „Z”? W artykule pokazano, że pomimo wielu podobieństw, pokolenie to różni się od swoich poprzedników i wymaga innego podejścia. Przede wszystkim konieczne jest poznanie ich wartości, potrzeb, motywacji

oraz sposobu patrzenia na świat i zastosowanie adekwatnych do tego metod, narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi. Dla działów HR oznacza to wiele wyzwań związanych z przyjęciem pokolenia „Z” do przedsiębiorstw.

Pokolenie „Z”, które nie zna świata bez komputera i Internetu, oczekuje, że wszechobecna w ich życiu nowoczesna technologia będzie również obecna w miejscu pracy, w interakcjach z przełożonymi, współpracownikami i klientami. Ważny jest dla nich nie tylko dostęp do niej. Chcą jej doświadczać na etapie rekrutacji, szkoleń, oceniania, rozwoju itd. Nie dziwią ich zatem wideooferty pracy, poszukiwanie kandydatów do pracy przez portale społecznościowe czy wykorzystywanie rozwiązań i mechanizmów znanych im z gier podczas procesów rekrutacji, zarządzania wiedzą, talentami (tzw. grywalizacja HR). Oczekują również, że nowoczesna technologia stworzy im nieograniczoną przestrzeń do efektywnej komunikacji z ludźmi w organizacji i poza nią.

Bardzo ważne jest również dopasowanie obecnych systemów motywacyjnych do potrzeb i oczekiwań pokolenia „Z”. Motywatory finansowe nie są dla nich najważniejsze. Przeprowadzone badania pokazały, że na pytanie „Czego oczekujesz od swojego pracodawcy?” aż 75% wskazało na „godziwe wynagrodzenie”, a tylko 32% na „wysokie wynagrodzenie”. Młodzi cenią sobie przedsiębiorstwa stwarzające im miejsca pracy, w których umiejętność szybkiego uczenia się, kreatywność, nieszablonowe myślenie oraz determinacja w osiągnięciu celów będą dużymi atutami. Z uwagi na swoje zainteresowania będą również wybierać przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialne, innowacyjne, które także docenią ich doświadczenie zdobyte w organizacjach studenckich, kołach naukowych, na praktykach czy stażach studenckich. Bardzo ważne są dla nich także jakość relacji zachodzących w miejscu pracy, odejście od rywalizacji na rzecz współpracy (dobrej atmosfery pracy oczekuje aż 85% badanych).

Specyficzne dla pokolenia „Z” style uczenia się i zdobywania wiedzy wymuszą zmiany w dotychczasowych procesach i metodach szkoleń, rozwoju, zarządzania talentami. Bliższe jest im *just in time learning*, e-learning niż tradycyjne zdobywanie wiedzy. Są otwarci na wykorzystanie metod coachingu i mentoringu. Ponad połowa ankietowanych (51%) uważa, że osoby starsze mogą być dla nich mentorami, 83% ankietowanych uważa, że osoby te są dla nich ogromną szansą na rozwój.

Przeobrażeniom będzie musiał również ulec obszar ocen pracowniczych. Stosowane do tej pory przez przedsiębiorstwa rozwiązania w zakresie oceniania mogą okazać się nieskuteczne w zderzeniu z potrzebami pokolenia „Z”. Oczekuje ono bowiem szybkiej, często zdalnej i w czasie bieżącym informacji zwrotnej na temat efektów swojej pracy.

#### 4. Zakończenie

Przeprowadzone przez autorki niniejszego artykułu badania, stanowiące jedynie wstęp do dalszych badań i analiz, zakrojonych na zdecydowanie szerszą skalę, po-



twierdzącą przyjętą w artykule hipotezę, że nadchodzące pokolenie „Z”, różniąc się od swoich poprzedników postawami, preferencjami, percepcją świata, czynnikami motywującymi, sposobem komunikacji, wymaga przyjęcia adekwatnych do tych różnic rozwiązań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi.

Sukces zarządzania kadrami uzależniony jest od wielu czynników. W obliczu przemian zachodzących we wnętrzu oraz w otoczeniu współczesnych organizacji bardzo ważna jest ich zdolność adaptacji do zachodzących zmian. Przy czym nie chodzi tylko o bierną obserwację zachodzących procesów, zwykle reagowanie na zmiany. Największą wartość ma tutaj antycypowanie zmian, ustawiczne budowanie wiedzy o przyszłości i poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: co i jak możemy zrobić dzisiaj, aby skuteczniej i efektywniej niż konkurencja przygotować się na przyszłość?

Przemiany demograficzne i pokoleniowe to bardzo ważna determinanta zarządzania zasobami ludzkimi. Niestety, zdaniem autorek wciąż niedoceniana przez podmioty odpowiedzialne za ten obszar.

Młode pokolenie, któremu poświęcony jest artykuł, dopiero rozpoczyna swoją karierę zawodową. Trudno zatem mówić o tym, jakimi będą pracownikami, w jaki sposób motywować ich do pracy, szkolić, oceniać itd. Próby takie powinny być jednak podejmowane. Jest to zasadne przynajmniej z dwóch powodów. Po pierwsze, pracodawcy i zarządzający zasobami ludzkimi z wyprzedzeniem powinni przygotować się na przyjęcie kolejnego młodego pokolenia pracowników, chcąc nim skutecznie i efektywnie zarządzać, tym bardziej że wielu z nich miało i wciąż ma problemy z zarządzaniem pokoleniem „Y” (punkt 3 artykułu). Po drugie, kolejne pokolenie młodych pracowników otwarcie mówi o swoich potrzebach, oczekiwaniach związanych z miejscem pracy, czynnikach, które motywują ich do pracy itd. Wielkim marnotrawstwem byłoby niewysłuchanie się w głosy przyszłych pracowników. Choć pracodawcom i zarządzającym zasobami ludzkimi formułowane przez młodych oczekiwania wydają się zawyżone, to jednak najgorszym z możliwych rozwiązań, które mogą przyjąć wobec młodego pokolenia, jest zarządzanie nimi w taki sam sposób jak poprzednimi pokoleniami, bez uwzględnienia ich odmiennych wartości, potrzeb, motywacji itd.

Niewątpliwie wchodzące na rynek pracy nowe pokolenie „Z” będzie wyzwaniem dla współczesnych organizacji. Wraz z pokoleniem „Z” nadchodzą zmiany, którym sprostanie wydaje się niezbędne, aby skutecznie i efektywnie zarządzać zasobami ludzkimi. Dla wielu zarządzających oznacza to konieczność rewizji dotychczas stosowanych rozwiązań i poszukiwanie nowych odpowiedzi na pytania: jak rekrutować, jak wykorzystać potencjał, angażować, motywować, w jaki sposób budować ścieżki kariery oraz oceniać wyniki pracy wchodzących na rynek pracy kolejnych pokoleń?

Na koniec warto zwrócić uwagę na fakt, że coraz bardziej cenioną wartością w organizacjach staje się otwartość na różnorodność. Sukces współczesnych przedsiębiorstw coraz częściej będzie uzależniony od tego, czy będą one w stanie docenić każ-



dego pracownika, bez względu na wiek, płeć, narodowość. Konieczne będzie zatem kształtowanie kultury organizacyjnej, opartej na obustronnym szacunku, która umożliwi wymianę doświadczeń, wzajemne uczenie się od siebie wszystkich zatrudnionych pracowników (bez podziału na młodych i starych). Wypracowanie skutecznych narzędzi dotyczących zarządzania różnorodnością, stosowanie ich w przemyślany i systemowy sposób może przyczynić się do sukcesu zarządzania zasobami ludzkimi.

## Literatura

- Friedrich R., Peterson M., 2010, *The Rise of Generation C. Implications for the World of 2020*, <http://www.strategyand.pwc.com/> (6.04.2014).
- HRP Group, 2014, *Dialog generacji – efektywne zarządzanie generacjami w przedsiębiorstwie*, projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, <http://www.dialoggeneracji.pl/> (06.04.2014).
- Komisja Europejska, 2005, *Wobec zmian demograficznych: nowa solidarność między pokoleniami – Zielona księga*, Dyrekcja Generalna ds. Zatrudnienia, Spraw Społecznych i Równości Szans: Urząd Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich, Luksemburg.
- Make Way for Generation Z: Marketing to Today's Tweens and Teens. Euromonitor International: Strategy Briefing*, 2011, <http://oaltabo2012.files.wordpress.com/2012/03/make-way-for-generation-z1.pdf> (06.04.2014).
- Mizuko I., 2008, *Living and Learning with New Media: Summary of Findings from the Digital Youth Project*, MacArthur Foundation Reports on Digital Media and Learning, The MIT Press, Massachusetts.
- Owen H., 1997, *Open Space Technology*, 2nd ed., Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco.
- Tulgan B., 2009, *Not Everyone Gets A Trophy: How to Manage Generation Y*, Jossey-Bass, San Francisco, Calif.

## GENERATION “Z” IN THE LABOUR MARKET – THE CHALLENGE FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

**Summary:** There are four generations: Baby Boomers, Generation “X”, Generation “Y” and Generation “Z” that exist in parallel in today’s labour market. The article aims to draw the attention of employers and human resource managers to the generation of young people known as “Z” or “C” which is preparing to enter the labour market or has been operating in it recently. The article attempts to characterize the representatives of generation “Z”. It also shows how big the challenge of managing new generations of young workers is that the organizations face today. This article is based on the study of local and foreign literature and empirical research carried by the coauthors of this work.

**Keywords:** generation “Z”, labour market, management of generation “Z”.