

Pracownicy „Pokolenia Z”. Czy zmienią lokalny rynek pracy? Czy rynek zmieni ich?

Employees of "Generation Z". Will they change the local labor market? Will the market change them

Marcin Bartkowski, Mariola Pytlak

Streszczenie

Cel: Pokolenie Z (Generacja Z, Zetki, Zoomersi, post-millennials, pokolenie C¹) to pierwsze pokolenie, które wychowane zostało w świecie powszechnego dostępu do Internetu i mediów społecznościowych. Celem artykułu jest udzielenie odpowiedzi na pytanie: *Czy pracownicy pokolenia Z zmienią rynek pracy, czy będą zmuszeni się zmienić i dostosować do warunków rynkowych?* poświęcono niniejsze opracowanie.

Materiał i metody: Pokolenie Z to młodzi ludzie wychowani w społeczeństwie informacyjnym, w gospodarce rynkowej i pełnym dostępie do dóbr i usług, środowisku integracji europejskiej i otwartych granic. Opracowanie powstało na podstawie badań realizowanych w projekcie dotyczącego rynku pracy, w którym wyodrębniono 5 grup wiekowych zgodnie z podziałem stosowanym w sprawozdawczości Powiatowego Urzędu Pracy, w tym grupę osób do 25 lat (18-24 lata) i 25-34 lata. Analiza pokolenia Z na lokalnym rynku pracy przeprowadzona w niniejszym opracowaniu obejmuje tylko tę pierwszą grupę wiekową, a zatem nie uwzględnia wszystkich pracowników z pokolenia Z. Osoby do 25 roku życia stanowiły 32,4% osób pracujących uczestniczących w badaniu.

Wyniki: Pokolenie Z nie dokona rewolucji na lokalnym rynku pracy. Jedyne co wyróżnia „młodych pracujących” od innych pokoleń wchodzących na rynek pracy to wysokie kompetencje językowe i cyfrowe – nie na tyle jednak znaczące, aby móc zmienić rynek pracy. Pokolenie Z może wpłynąć na zmiany funkcjonowania pracodawców w postaci presji na stosowanie rozwiązań zgodnych z ideą rozwoju zrównoważonego. Powiatowy Urząd Pracy, chcąc dotrzeć z ofertą swoich usług do pokolenia Z zmuszony będzie zmienić strategię działania, wykorzystując w większym niż do tej pory stopniu możliwości Internetu

Słowa kluczowe: pokolenie Z, rynek pracy, zmiany.

Summary

Purpose: Generation Z (Generation Z, Gen Z, Zoomers, post-millennials, Generation C) is the first generation to have been raised in a world of universal access to the Internet and social media. The aim of the article is to answer the question: *Will Generation Z employees change the labor market, or will they be forced to change and adapt to market conditions?* This study is devoted.

Material and Methods: Generation Z are young people brought up in the information society, in the market economy and full access to goods and services, in the environment of European integration and open borders. The study was based on research carried out in a project on the labour market, in which 5 age groups were distinguished in accordance with the division used in the reporting of the District Labour Office, including a group of people up to 25 years old (18-24 years old) and 25-34 years old. The analysis of Generation Z in the local labour market carried out in this study covers only the first age group, and therefore does not take into account all employees from Generation Z. People under 25 years of age accounted for 32.4% of the employed people participating in the survey.

Results: Generation Z will not revolutionize the local labor market. The only thing that distinguishes "young workers" from other generations entering the labour market is high linguistic and digital competence – but not significant enough to be able to change the labour market. Generation Z may affect the functioning of employers in the form of pressure to use solutions in line with the idea of sustainable development. The District Employment Office, in order to reach Generation Z with its offer of services, will be forced to change its strategy, using the possibilities of the Internet to a greater extent than before

Keywords: Generation Z, labour market, changes.

¹ „C” jak „connect,” „communicate,” „change”, „connected”, „communicating”, „content-centric”, „computerized”, „community-oriented” i „always clicking”.

„Różnice pokoleniowe były i będą, a od mądrości, dojrzałości i rozsądku obydwu pokoleń zależy efekt ich wzajemnej współpracy, korzyści jednej i drugiej strony (lub ich brak). Wydaje się, że o ile to młode pokolenie powinno wykazać się większą pokorą w stosunku do starszych osób, to jednak od starszego pokolenia oczekuje się cierpliwości i dojrzałości emocjonalnej”

dr A. Dolot, ekspert HR W ATERIMA HR

Wprowadzenie

Pokolenie Z² (Generacja Z, Zetki, Zoomersi, post-milleniarsi, pokolenie C³) to pierwsze pokolenie, które wychowane zostało w świecie powszechnego dostępu do Internetu i mediów społecznościowych (Piotrowska, 2022)⁴. Ekspertci nie są zgodni, w jaki sposób zdefiniować to pokolenie. M. Gojtowska (2022) podkreśla, że różni się ono od poprzednich ponieważ „młodzi zwyczajnie nie muszą być tak dorośli tak szybko, jak jeszcze 20-30 lat temu (...). Dzisiejsi 20-latkowie mogą korzystać z niespotykanego wcześniej okresu wolności, który już nigdy później im się nie przytrafi” (Gojtowska, 2022). Zdaniem M. Pawelca pokolenie Z to „młodzi ludzie, którzy wciąż są na etapie poszukiwania "swojego miejsca na Ziemi". Przez to, że obecnie funkcjonuje rynek pracownika (zapotrzebowanie na pracę przerasta liczbę kandydatów gotowych ją wykonywać), mogą próbować wiele razy, na różnych stanowiskach wewnątrz firmy lub w kilku wzajemnie ze sobą konkurujących. Wszystko po to, by odnaleźć miejsce gwarantujące im "poczucie szczęścia i satysfakcji". Dlatego wśród "zetek" prawdopodobnie narastać będzie zjawisko job-hoppingu” (za: Rosiński, 2022b). Z kolei P. Piotrowska (2022) podkreśla, że „Generacja Z to pragmatycy, którzy polegają na realistycznej ocenie rzeczywistości, gdyż doskonale wiedzą jakie zmiany niesie za sobą przyszła automatyzacja i brak stabilizacji w dzisiejszym geopolitycznym świecie. Choć powszechnie uchodzą za ludzi dorastających w dobrobycie, którym wszystko zapewnili rodzice, część z nich pamięta czasy kryzysu ekonomicznego z 2008 roku, kiedy to ich bliscy tracili pracę i wszystkie obawy z tym związane. Ostatnio zostali doświadczeni przez pandemię COVID-19 i wojnę w Ukrainie, co powoduje, że z dystansem i niepewnością patrzą w przyszłość”.

² „Z” jak Zombie, pokolenie uzależnione od Internetu (“leczą do ekranu jak ćma”).

³ „C” jak „connect,” „communicate,” „change”, “connected”, “communicating”, “content-centric”, “computerized”, “community-oriented” i “always clicking”.

⁴ Anonimowe badanie ankietowe obejmujące próbę ponad 1000 respondentów w przedziałach wiekowych: 18-22 i 23-26 lat. Ankietowani odpowiadali na pytania dotyczące ich oczekiwań względem rynku pracy w Polsce.

Troje ekspertów – trzy odmienne sposoby postrzegania pokolenia Z. Należy przyjąć, że jest zbyt wcześnie na to, aby wypracować powszechnie akceptowaną definicję – jest to pokolenie, które dopiero dorasta i wchodzi na rynek pracy, a wszystkie obserwacje i badania należy traktować jako przyczynek do pełnego poznania przedstawicieli tej generacji.

Z przytoczonych definicji wynika, że pokolenie Z to młodzi ludzie wychowani w społeczeństwie informacyjnym, w gospodarce rynkowej i pełnym dostępie do dóbr i usług, środowisku integracji europejskiej i otwartych granic. Pierwsze pokolenie wirtualne i bardziej samodzielne w zdobywaniu informacji jest jednocześnie pierwszym pokoleniem dzieci dobrobytu i „dzieci filizanek” chronionych przez nadopiekuńczych rodziców („rodzice – helikoptery” lub „rodzice curlingowi”). Stąd przekonanie o roszczeniowości młodego pokolenia i braku zdolności do sprostania problemom dorosłego życia. Lori Gottlieb mianem „dzieci – filizanek” określa osoby, których „rodzice nie pozwolili, by w swoim życiu doznały choćby najmniejszej porażki. Stały się przez to bardzo kruche emocjonalnie, jak filizanki, które miałyby się zaraz rozpaść, gdyby tylko doznały najmniejszego urazu – czyli gdyby coś im się nie udało. Nie potrafią poradzić sobie w sytuacji przegranej, a nawet wtedy, gdy zajmują drugie czy trzecie miejsce” (eGaga.pl. 2015). Jak stwierdza D. Hamera urodzony w roku 2000 problem pokolenia Z „Najczęściej wynika z tego, że rodzice, chcąc, by ich dzieci były najlepsze i najwspanialsze, rywalizując z innymi rodzicami, pod presją otoczenia, pozwalają im na wszystko. Później trudno się dziwić, że w życiu dorosłym takie dzieci oczekują, że wszystko będzie podane im na tacy (...) Jesteśmy pokoleniem, które ma największe problemy psychiczne. Poziom samobójstw wśród młodzieży wzrasta” (za: Kunikowska, 2020).

Pokolenie Z to również pokolenie, które swoje pierwsze prace zarobkowe wykonywać zaczęło już w szkole średniej lub w czasie studiów. Wejście w dorosłe życie nie jest dla nich łatwe, ponieważ „Od pracodawcy oczekują zrozumienia ich potrzeb, wysłuchania, a także otwartej i zarazem szybkiej komunikacji. Tak jak ma to miejsce w świecie wirtualnym, w którym funkcjonują „od zawsze”. Z drugiej strony, często stawiają wobec siebie wysokie oczekiwania, które wywołują niepotrzebny stres oraz budzą w nich obawy o przyszłość” (Piotrowska, 2022). Stres powoduje również brak zgodności między światem wirtualnym a realnym. Młody człowiek wchodzący do sieci widzi nagłówki wieszczące:

Generacja Z - pokolenie, które zmieni nasz świat - hatalska.com
(<https://hatalska.com/2015/01/22/generacja-z-pokolenie-ktore-zmieni-nasz-swiat/>),

Pokolenie Z wywróci rynek pracy do góry nogami. "Pokolenie martwych autorytetów" - Money.pl (<https://www.money.pl/gospodarka/wywroca-rynek-pracy-do-gory-nogami-pokolenie-martwych-autorytetow-6796662310701568a.html>),

Pokolenie Z - generacja, która może zmienić polski rynek pracy (marketingibiznes.pl) (<https://marketingibiznes.pl/hr/z-jak-zmiana-czy-pokolenie-dwudziestolatkow-wstrzasnie-rynkiem-pracy/>).

Ten sam młody człowiek, pełen ideałów i przekonania o własnej wartości, trafia do pracodawcy, którego oferta nie jest zgodna ani ze światem wirtualnym, ani ze światem realnym opisywanym w Internecie. „Świat, który młodzi widzą jest pełen jest blichtru, łatwo przychodzącego sukcesu, sporych pieniędzy, które bez problemu można zarobić na najniższych stanowiskach” (Gojtowska, 2022). W rzeczywistości często praca nie jest porywająca, nie czekają za nią pieniądze dające swobodę życia na oczekiwanym przez młodego człowieka poziomie. B. Niedbała (Członek Zarządu, Dyrektor Finansowy) mówi wprost, że „Młode osoby mają pewne wyobrażenie na temat pracy, które podczas pierwszych kroków zawodowych zderzają z rzeczywistością. To czas, w którym definiują, czego oczekują i pierwszy raz, kiedy system wartości i motywacji „zetek” trzeba połączyć z systemem wartości i motywacji firmy. Czasami te oczekiwania okazują się po prostu rozbieżne” (Dolot, 2021b). Pojawia się frustracja i pytanie: *Pokolenie Z. Czy ono zmieni rynek pracy, czy rynek zmieni ich?* - Maja Gojtowska | Gojtowska.com (<https://gojtowska.com/2022/11/01/pokolenie-z/>). Poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie: *Czy pracownicy pokolenia Z zmienią rynek pracy, czy będą zmuszeni się zmienić i dostosować do warunków rynkowych?* poświęcono niniejsze opracowanie.

Opracowanie powstało na podstawie badań realizowanych w projekcie dotyczącego rynku pracy. Do celów projektu wyodrębniono 5 grup wiekowych zgodnie z podziałem stosowanym w sprawozdawczości Powiatowego Urzędu Pracy, w tym grupę osób do 25 lat (18-24 lata) i 25-34 lata. Analiza pokolenia Z na lokalnym rynku pracy przeprowadzona w niniejszym opracowaniu obejmuje tylko tę pierwszą grupę wiekową, a zatem nie uwzględnia wszystkich pracowników z pokolenia Z. Osoby do 25 roku życia stanowiły 32,4% osób pracujących uczestniczących w badaniu.

Pokolenie Z – czym jest i dlaczego budzi tyle obaw?

Od 2020 roku pracodawcy zatrudniają cztery pokolenia pracowników – wśród nich pokolenie Z, czyli osoby urodzone w latach 1995 (1990-1996) – 2012 (2015).

Charakterystyka pokoleń obecnych na rynku pracy (Szymańczyk, 2022)



Każde pokolenie wchodzące na rynek pracy wnosi do niego coś nowego – nie inaczej jest w przypadku pokolenia Z. Dla każdego z pokoleń wchodzących na rynek po zakończeniu II wojny światowej udało się również zidentyfikować najistotniejsze cechy istotne dla rynku pracy. Nie inaczej jest w przypadku pokolenia Z, przy czym pamiętać należy, że jest to pokolenie dopiero od niedawna wchodzące na rynek pracy, a zatem w przypadku wielu cech pokolenie to staje się beneficjentem zmian wywołanych przez otoczenie rynku pracy (choćby pandemia Covid-19) oraz poprzednie pokolenia. Jest to pokolenie urodzone już po zmianach ustrojowych, którego znaczna część była świadkiem polskiej integracji z Unią Europejską i otarciem granic oraz rewolucji technologicznej. Ich wejściu na rynek pracy towarzyszyły również ograniczenia związane z pandemią Covid-19, czyli kolejne *lock downy*, zmiany w funkcjonowaniu wielu branż i dynamiczny rozwój pracy zdalnej.

Charakterystyka pokolenia Z (Szymańczyk, 2022; Rosiński, 2022a)

Cecha	Znaczenie dla rynku pracy
Umiejętności techniczne	Nowe technologie obecne są od urodzenia, co powoduje, że stanowią naturalne środowisko dla całego pokolenia. Stały dostęp do Internetu powoduje, że jest to główne źródło informacji, w tym również wyjaśniania problemów i wątpliwości. Pracownicy potrafią szukać informacji i mają świetnie opanowaną komunikację wirtualną (fora, sieci społecznościowe), nieco mniej – rzeczywistą. W tym kontekście pojawia się problem poufności informacji i odpowiedzialności za własne czyny.
Wielokulturowość	Stały dostęp do sieci i dobra znajomość języków obcych eliminują bariery w komunikacji globalnej. Współistnienie w warunkach wielu kultur jest zjawiskiem normalnym i nie stanowi problemu.

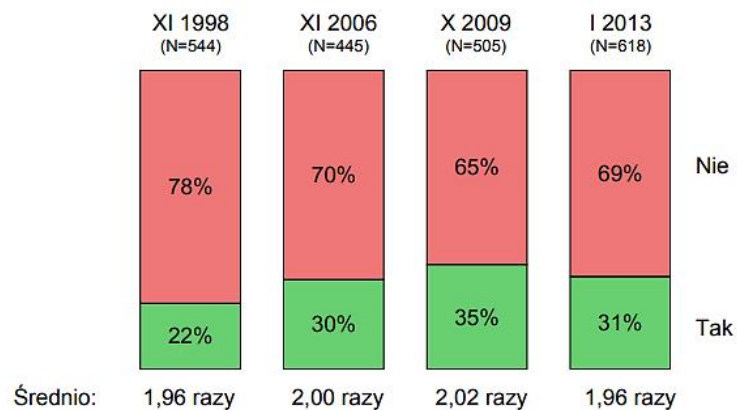
Niska lojalność	Pokolenie wychowane w dobrobycie, któremu „podano wszystko na tacy” z wychowaniem opartym na hasle „wszystko ci się należy”. Zasada ta działa również w środowisku pracy – pracownicy chcą czerpać korzyści jedynie dla siebie i własnego rozwoju. Praca nie jest najwyższą wartością i celem samym w sobie, a jedynie środkiem do osiągnięcia wyznaczonego indywidualnie celu.
Wysoka mobilność	Pokolenie integracji europejskiej i otwartych granic – wymiany edukacyjne i wyjazdy w ramach Erasmus oraz rozwój turystyki zagranicznej przygotowały młodych ludzi do mobilności również w zakresie pracy. Migracja zarobkowa jest czymś naturalnym, a wybór między zatrudnieniem w Polsce i za granicą nie stanowi problemu.
Multitasking	Wysoka zdolność do robienia kilku rzeczy jednocześnie jest naturalnym sposobem funkcjonowania – również w środowisku pracy. Dzielenie uwagi pozwala na jednoczesną rozmowę i pisanie wiadomości (służbowych i prywatnych). Powoduje to jednak brak umiejętności do skupiania się tylko na jednej rzeczy.
Podatność na wpływy zewnętrzne	Bardzo łatwe uleganie wpływom jest efektem wychowania w warunkach wszechobecnej reklamy. Jest to często działanie nieświadome, przy czym istotna jest wysoka jakość przy racjonalnej cenie. Dotyczy to również wynagrodzenia.
Wysoki indywidualizm	Indywidualizm połączony z brakiem pokory, egoizmem i wysoką kreatywnością. Pokolenie to ceni samorozwój i niezależność – pracodawca powinien zapewnić warunki do ciągłego rozwoju, przy czym znacznie ważniejsze od wyników pracodawcy są własne cele.
Uzależnienie od czasu	Istotna jest szybkość działania, pozwalająca oszczędzać czas. Oceny wydawane są szybko – bez oczekiwania na wyrobienie sobie opinii.
Nowe wartości	Rynek pracownika wiąże się z brakiem silnej konkurencji, stąd „luźne” podejście do wydajności i efektywności pracy. Istotne wartości to własna wygoda, satysfakcja z wykonywanych czynności, zdrowie psychiczne i równowaga między życiem prywatnym a zawodowym.
Niska odporność psychiczna	Wysoki poziom ambicji opartej na wykształceniu i biegłości cyfrowej napotyka na bariery wynikające z intensywnych zmian świata pracy. Powstaje niezadowolenie, zagubienie, brak zdolności do identyfikacji właściwego pracodawcy, a w efekcie trudności mentalne i narażenie na wypalenie zawodowe już na pierwszym etapie kariery.

Z opinii ekspertów wynika, że pokolenie Z stanowi wyzwanie dla pracodawców ze względu na specyficzne cechy, których w opinii ekspertów nie miały poprzednie pokolenia – wysoka mobilność i nastawienie na własny rozwój przy jednoczesnej niskiej lojalności wobec pracodawcy. Nie do końca można się z taką opinią zgodzić, uwzględniając wyniki badań rynkowych publikowanych dekadę wcześniej niż pokolenie Z weszło na rynek pracy.

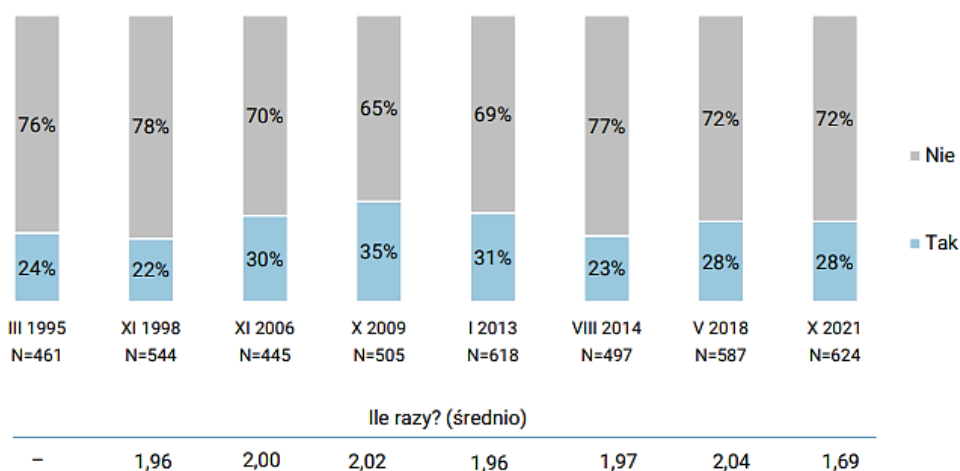
Z badań CBOS przeprowadzonych w 2013 roku wynika, że „W ciągu ostatnich pięciu lat miejsce zatrudnienia zmieniali przede wszystkim najmłodszy pracujący – w wieku od 18 do 24 lat (54% z nich przynajmniej raz zmieniało pracę) oraz od 25 do 34 lat (44%), a ponadto aktywni zawodowo mieszkańcy największych miast (42%), badani niepraktykujący religijnie (50%), uzyskujący najniższe dochody per capita (40%), negatywnie oceniający swoją sytuację materialną (39%), a spośród grup społeczno- -zawodowych – głównie pracownicy usług (50%) oraz robotnicy niewykwalifikowani (42%). Płeć oraz poziom wykształcenia pracowników w zasadzie nie różnicują ich mobilności zawodowej” (Boguszewski, 2013, s. 2).

Mobilność pracowników według CBOS w latach 1998-2013 (Boguszewski, 2013)

CZY W CIĄGU OSTATNICH 5 LAT ZMIENIAŁ(A) PAN(I) MIEJSCE PRACY?



Czy w ciągu ostatnich 5 lat zmieniał(a) Pan(i) miejsce pracy? (Stankowska, 2021).



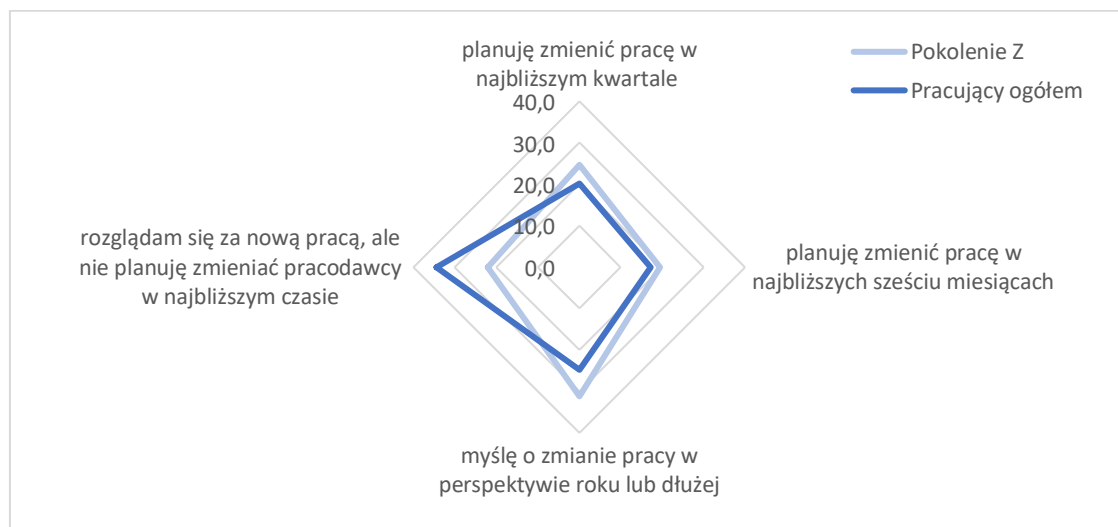
Z przywołanych badań wynika, że już w 2013 roku podkreślano wysoką mobilność pracowników i jej motyw – kwestie finansowe. Z badania wynika również, że 76,0% respondentów aktywnych zawodowo (w 2009 – 71,0%) miało trudności z pozyskaniem nowej pracy na bardziej satysfakcjonującą bez podnoszenia posiadanych kwalifikacji oraz uczenia się nowego zawodu. Wnioski te potwierdziły kolejne cykle badań CBOS prowadzone w latach 2014-2021.

W 2021 roku, a zatem już w okresie, kiedy na rynek zaczęło wchodzić pokolenie Z, z badań CBOS wynika, że „w ciągu minionych pięciu lat 28% pracowników zmieniło miejsce pracy. Pod względem odsetka osób doświadczających mobilności zawodowej wynik nie zmienił się od ostatniego pomiaru w 2018 roku. Różnice widać w liczbie takich doświadczeń. Na przestrzeni ostatnich pięciu lat osoby zmieniające pracę robiły to średnio 1,69 razy, w poprzednich sondażach zmiany następowały częściej – średnio dwa razy w okresie pięciu lat” (Stankowska, 2021, s. 2). Nie zmieniły się również znacząco wnioski dotyczące samej mobilności, a z badania wynika, że „Mobilność zawodowa ściśle wiąże się z wiekiem badanych i etapem życia, na którym się znajdują. Osoby u progu kariery zawodowej lub rozwijające karierę zawodową częściej decydowały się na zmianę. Średnia wieku respondentów, którzy w ciągu ostatnich pięciu lat zmienili pracę, wynosi 36 lat. W grupie pracowników od 18 do 24 roku życia – 50% zmieniło pracę w okresie ostatnich pięciu lat; w przedziale wiekowym 25-34 lata wskaźnik mobilności wynosi 41%. Warto zwrócić uwagę, że 13 osoby w wieku do 34 lat stanowią aż 54% ogółu zatrudnionych jako pracownicy administracyjno-biurowi, którzy charakteryzują się też najwyższym poziomem mobilności zawodowej spośród wszystkich badanych grup społeczno-zawodowych (46% zatrudnionych z tej kategorii zawodowej deklaruje, że zmieniło pracę w ciągu ostatnich pięciu lat)” (Stankowska, 2021, s. 3). W raporcie z badań podkreślano również, że „Gotowość pracowników do zmiany pracy w najbliższym czasie nie zmieniła się znacząco w stosunku do badania sprzed trzech lat. W tegorocznym pomiarze takie plany zadeklarowało łącznie 17% badanych, z czego 13% nie zamierza dokonywać zmiany w najbliższym czasie. Podobnie jak w przypadku pytania o minione doświadczenia, gotowość do zmiany pracy częściej deklarują osoby młodsze – 31% w grupie badanych od 18 do 24 lat oraz 24% w przedziale wiekowym od 25 do 34 lat. Zmianę pracy częściej planują również osoby zatrudnione w sektorze prywatnym oraz te, dla których głównym rodzajem zatrudnienia są formy mniej stabilne, jak umowa na czas określony czy umowa cywilnoprawna” (Stankowska, 2021, s. 3).

Można zatem stwierdzić, że wiek od wielu lat jest czynnikiem sprzyjającym mobilności, a zatem nie jest to cecha w szczególności określająca pokolenie Z. Młodzi pracownicy wykazywali większą mobilność niż starsi pracownicy niezależnie od pokolenia.

Do ciekawych wniosków doszła A. Dolot w badaniu Aterima HR w 2021 roku⁵, wskazując, że „Młodszy ludzie mają większe obawy związane z poszukiwaniem pracy, są bardziej skłonni do zmiany miejsca zamieszkania na terenie Polski, są większymi indywidualistami, częściej planują/rozważają 80 wyjazd za granicę na stałe. Trudno też mówić o dużej mobilności młodych ludzi – mniej niż jedna trzecia jest skłonna do zmiany miejsca zamieszkania na terenie Polski. 56% deklaruje skłonność do zagranicznych wyjazdów w ramach wykonywanych zadań w pracy, ale tylko 23% planuje lub rozważa wyjazd za granicę na stałe”. Z badania A. Dolot wynika również, że 39% pracowników z pokolenia Z może pracować u jednego pracodawcy przez całe życie – jeśli praca okazałaby się atrakcyjna.

Deklaracja zmiany pracy



Wyszczególnienie	Pokolenie Z	Pracujący ogółem
planuję zmienić pracę w najbliższym kwartale	24,7	20,2
planuję zmienić pracę w najbliższych sześciu miesiącach	19,5	17,2
myślę o zmianie pracy w perspektywie roku lub dłużej	31,2	24,8
rozglądam się za nową pracą, ale nie planuję zmieniać pracodawcy w najbliższym czasie	22,1	34,5

⁵ W badaniu ankietowym wzięło udział 1162 przedstawicieli młodego pokolenia urodzonych w 1990 roku i młodszych.

Do podobnych wniosków prowadzi również niniejsze badanie przeprowadzone w powiecie pruskowskim. Brały w nim udział tylko te osoby, które deklarowały zmianę pracy. Osoby do 25 roku życia stanowią 32,4% uczestników badania i deklarują zmianę pracodawcy w czasie krótszym niż pozostali pracujący. Co czwarty przedstawiciel pokolenia Z planuje zmianę pracodawcy w okresie najbliższego kwartału, wśród pozostałych pracowników – w ciągu roku. Oznacza to, że w ciągu roku pracę planuje zmienić łącznie 75,2% pracujących do 25 roku życia i 62,2% ogółem pracujących.

Pandemia Covid-19 spowodowała, że mobilność przybrała zupełnie inne znaczenie. Nie chodzi już tylko o zmianę pracodawcy (mobilność przestrzenna), ale również zmianę formy pracy u tego samego pracodawcy na pracę zdalną (e-mobilność). E-mobilność wprowadza nowy rodzaj konkurencji, ponieważ pracodawca lokalny może w ten sposób zatrudniać pracowników z dowolnego miejsca – również z zagranicy, a pracownik – podejmować zatrudnienie w dowolnym miejscu na świecie, bez konieczności zmiany miejsca zamieszkania. Wyniki badań HRK (2022) wykazują, że takie rozwiązanie przyjmuje jako korzystne nawet 76% polskich pracowników. Na podstawie wyników tego badania stwierdzono, że „obecnie dla zagranicznych firm z polską filią pracuje 52% badanych, zaś 7% deklaruje pracę zdalną dla zagranicznego podmiotu bez polskiej filii. (...) respondenci pytani o plany na najbliższe 12 miesięcy zadeklarowali poszukiwanie pracy w pełni zdalnej dla zagranicznego podmiotu (26%). Deklaracja ta dotyczy w dużej mierze pracowników, których deficyt już dziś obserwujemy na rynku, tj. specjalistów z obszarów IT, finansów, ekonomii, data science, quantów, analityków danych, czy też reprezentantów zawodów humanistycznych – ekspertów z obszaru marketingu, public relations, digital marketingu oraz e-Commerce”. **Szansę zyskuje zatem pokolenie Z – dobrze czujące się w świecie wirtualnym, oferujące określone kompetencje językowe – pod warunkiem posiadania odpowiednich umiejętności branżowych.**

W badaniach prowadzonych w środowisku pokolenia Z podkreśla się, że pracownicy dobrze funkcjonują w świecie online, nie stanowi dla nich problemu komunikacja na odległość, a „zdecydowana większość przedstawicieli tej grupy wie czym chce się zajmować zawodowo i wcześniej planują swoją przyszłość, co zapewnia im poczucie bezpieczeństwa i stabilizacji. Zetki są ciekawe świata i ambitne ale znany nam z poprzednich pokoleń tzw. „wyścig szczurów” ich zupełnie nie dotyczy. Chcą dobrze realizować powierzone w pracy zadania, ale jednocześnie ma się to odbywać w określonych ramach czasowych.

Praca w nadgodzinach, po 16 godzin dziennie, to coś co raczej nie mieści im się w głowie, bo wkracza w ich strefę komfortu i życie prywatne” (Piotrowska, 2022). Do takich samych wniosków doszedł K. Rosiński (2022b), wskazując, że „młodzi kwestionują tradycyjny model pracy, według którego funkcjonowały starsze pokolenia. Najważniejsze dla nich są: niezależność, elastyczność i wyraźne oddzielenie ich czasu prywatnego od tego poświęcanego na obowiązki służbowe. „Zetki” chcą pracować z różnych miejsc na świecie, dlatego istotne są dla nich kwestie pracy zdalnej i zadaniowe rozliczanie z pracy (...) Co jednak istotne, to oni sami chcą decydować, kiedy pracują, a kiedy mają wolne. Nie chcą pracować w sztywnych, ustalonych z góry ramach godzinowych, a raczej oczekują pracy, w której będą mogli wykonywać konkretne zadania. Praca przy biurku, np. od 9.00 do 17.00, jest dla nich wypalająca, więc nie uważają jej za atrakcyjną. Warto więc udostępnić im możliwość pracy zdalnej lub przynajmniej hybrydowej, tak, aby mogli oni łączyć życie codzienne z zawodowym”. **W obydwu cytowanych badaniach ocena pokolenia Z skupia się na oczekiwaniach pracowników – pomijając kwestie na które zwrócono uwagę w przywołanych wcześniej badaniach HRK dotyczących posiadanych kompetencji. A te nie zawsze są adekwatne do stawianych oczekiwań. Małą uwagę poświęca się również branży oraz zawodu, który wykonuje pracownik – te kwestie poddano analizie w badaniu przeprowadzonym w powiecie pruszkowskim.**

W niniejszym badaniu, młodzi pracownicy zatrudnieni są na lokalnym rynku pracy głównie jako pracownicy biurowi (31,2%), w mniejszym stopniu jako specjaliści (16,9%), technicy i średni personel (13,0%) oraz pracownicy usług i sprzedawcy (10,4%). Taka struktura zatrudnienia wynika ze specyfiki lokalnego rynku pracy. W większości nie jest to praca, która może być świadczona zdalnie i w godzinach wybranych przez pracownika.

Zawód pokolenia z – grupy wielkie

Wyszczególnienie	Pokolenie Z	Pracownicy ogółem
Przedstawiciele władz publicznych, wyżsi urzędnicy i kierownicy	9,1	10,5
Specjaliści	16,9	19,7
Technicy i inny średni personel	13,0	11,3
Pracownicy biurowi	31,2	29,4
Pracownicy usług i sprzedawcy	10,4	10,5
Rolnicy, ogrodnicy, leśnicy i rybacy	0,0	0,4
Robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy	2,6	4,6
Operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń	6,5	3,8
Pracownicy wykonujący prace proste	1,3	3,4
Siły zbrojne	1,3	1,3

A co z lojalnością wobec pracodawcy? Czy jest to cecha pokolenia Z? Wystarczy prześledzić wyniki badań prowadzonych na rynku pracy, aby stwierdzić, że trend pracy u tego samego pracodawcy przez całe życie stracił na znaczeniu na długo wcześniej niż pokolenie Z pojawiło się na rynku pracy. Już w 2008 roku wskazywano, że „osoba poniżej 25 roku życia zmienia pracę średnio co 14 miesięcy! Pracownicy w wieku 25-35 lat zmieniają pracę niemal co 4 lata. Tylko najstarsi uczestnicy rynku pracy pozostają u jednego pracodawcy około 9 lat” (Jelonek-Lisowska, 2011). Wśród powodów zmiany pracy wskazywanych na przełomie pierwszej i drugiej dekady XXI wieku wskazywano wysokie koszty pracownika i dążenie do optymalizacji poprzez poszukiwanie tańszych pracowników, zmiany społeczne i technologiczne (nowe zawody i branże) wpływające na powstawanie nowych kompetencji i możliwość ich większego niż dotychczas wykorzystania, tzw. nietrwały związek: pracodawca-pracownik (dominacja umów na czas określony i elastyczność pracy), rosnące znaczenie mobilności pracowników i dążenie do rozwoju (poszukiwanie pracy odpowiedniej do kompetencji i pozwalającej na ich podnoszenie). W 2014 roku eksperci Forbes wskazali, że optymalny czas pracy u jednego pracodawcy – uwzględniając kryterium finansowe – wynosi 2 lata. W 2017 wskazywano, że zmienił się rynek pracy (Sedlak, Jaszcz, 2017

Częste zmiany pracy pojawiły się zatem na co najmniej dekadę przed wejściem pokolenia Z na rynek pracy. Jak zatem w tym obszarze oceniane jest zachowanie pokolenia Z? Podobnie jak w przypadku definiowania pokolenia Z i jego mobilności, wyniki badań ogólnopolskich nie dają jednoznacznej odpowiedzi na tak sformułowane pytanie. Z badań K. Piotrowskiej (2022) wynika, że „Mimo, iż dynamika zmian na rynku pracy jest obecnie bardzo wysoka, paradoksalnie obserwujemy chęć pozostania i rozwoju w ramach jednej organizacji w 2-letniej perspektywie czasu. Wydaje się więc, że obecnie obserwowany trend częstych zmian pracodawcy, może nieco spowolnić wraz z dominacją Pokolenia Z na rynku pracy”. Odmienne wnioski płyną z badań K. Rosińskiego (2022b), który wskazuje, że rotacja w tym pokoleniu jest stosunkowo duża. Wpływ na takie zachowanie młodych pracowników mają dwa czynniki:

1. Niski staż pracy – pokolenie Z wchodzi dopiero na rynek, co powoduje, że nie ma lub ma bardzo niewielkie doświadczenie w pracy, a zatem młodzi pracownicy zatrudniani są na najniższych i zarazem najniżej płatnych stanowiskach. Po zdobyciu doświadczenia poszukują innej pracy, a po otrzymaniu oferty – rozstają się z obecnym pracodawcą.

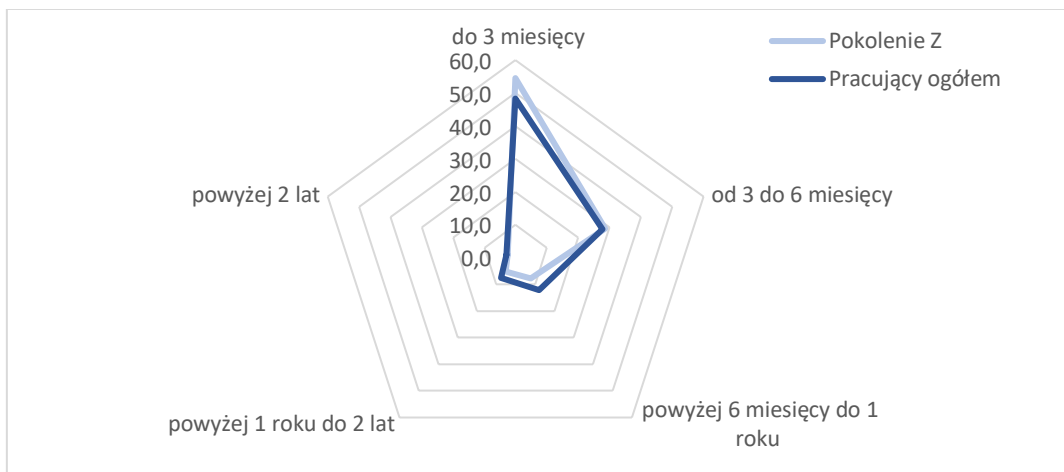
2. Dążenie do rozwoju, które – zgodnie z prezentowanymi trendami – wiąże się z koniecznością zachowania elastyczności i możliwości zmiany pracodawcy. Według K. Rosińskiego (2022b) „pracodawcy mogą osiągnąć odwrotny efekt i ich zniechęcić, dlatego odpowiedź na pytanie o to, gdzie widzą siebie za pięć lat, może się nie spodobać temu, kto je zadaje – "Zetki" niekoniecznie chcą się łączyć z pracodawcą na lata. Widzimy już zjawisko, że jeżeli firma do oferty pracy wpisuje możliwość długoletniego związania się z pracownikiem, to wcale to nie działa na jej korzyść w oczach "zetek", a wręcz taka perspektywa młodych odstrasza”.

Podobne wnioski płyną z badań CareerBilder (2021), w których wskazano, że „zetka” pracuje w jednej firmie średnio 2 lata i 3 miesiące, a millenialsi (w wieku 25-40 lat) zaledwie pół roku dłużej. Dla porównania – przedstawiciele generacji X (w wieku 41-56 lat) mają średni staż w firmie wynoszący 5 lat, natomiast w przypadku baby boomersów to aż 8 lat”. Z tego badania wynika, że **choć pokolenie Z zmienia pracę dość często, to tendencja ta widoczna jest również w pozostałych grupach pokoleniowych. A zatem nie jest cechą wyłącznie pokolenia Z i przez to pokolenie wprowadzona na rynek pracy.** Na ciekawy aspekt lojalności pracowników zwraca uwagę A. Dolot (2021a), stwierdzając, że „Faktem jest, że często młodzi ludzie pracują w jednej firmie krócej niż ich rodzice czy koledzy z pokolenia Y. Dlaczego? Być może rzeczywistość – godziny pracy, odpowiedzialność, oczekiwanie od pracodawców rozwiązywania niestandardowych i trudnych sytuacji – jest dla młodych ludzi na tyle dużym wyzwaniem, że szukają lepszej alternatywy, myśląc, że gdzie indziej jest inaczej. Jedno jest pewne: jeżeli gdziekolwiek poczują się traktowani w sposób nieuczciwy, widząc realia rynku pracy, który w dużych miastach jest dziś rynkiem pracownika – nie mają dylematów i odchodzą”. Z badania *Wygoda kontra rozwój*⁶ wynika, że „aż 35% pracujących Polaków aktywnie szuka lub rozważa zmianę miejsca pracy. Większość z nich to osoby poniżej 40 roku życia – najchętniej miejsce pracy zmieniliby pracownicy między 30 a 40 rokiem życia (aż 42% badanych). (...) To osoby w większości z wyższym wykształceniem i ponad 3 latami stażu pracy. Co ciekawe, aż 52% z nich posiada umowę o pracę na czas nieokreślony, podczas gdy na umowę zlecenie lub umowę o dzieło zatrudnionych jest odpowiednio 6% i 3%. Na drugim miejscu pod względem chęci do zmiany plasuje się najmłodsza grupa wiekowa pracowników przed trzydziestką.

⁶ Wyniki badania motywacji zawodowych Polaków, zrealizowanego na zlecenie Pracuj.pl przez TNS Polska, na reprezentatywnej próbie 1000 aktywnych zawodowo Polaków.

Najrzadziej zmianę pracy rozważają osoby 50+ (tylko 8% ankietowanych) i 60+ (jedynie 2%)” (Pracuj.pl, 2021). Z badań Randstad wynika z kolei, że w przeciągu pół roku pracę zmienił co piąty uczestnik biorący udział w badaniu *Monitor Rynku pracy*. Odsetek osób aktywnie poszukujących zatrudnienia sięgał w 2021 roku 9%, a nie szukających aktywnie, a jedynie rozglądających się na rynku – 45% (Randstad, 2021). Podobne tendencje widoczne są na lokalnym rynku pracy. Wyraźnie widać, że w powiecie pruszkowskim aktywność w poszukiwaniu pracy znacząco wzrosła w okresie po pandemicznym. W okresie ostatnich trzech miesięcy przed badaniem aktywnie nowej pracy zaczęła szukać prawie połowa pracowników z pokolenia Z (54,5% vs. 48,3% ogółu pracowników). Pokazuje to, że aktywność w poszukiwaniu pracy na lokalnym rynku pracy nie jest uwarunkowana przez wiek.

Aktywność w poszukiwaniu pracy na rynku przez osoby zainteresowane jej zmianą



Wyszczególnienie	Pokolenie Z	Pracujący ogółem
do 3 miesięcy	54,5	48,3
od 3 do 6 miesięcy	28,6	27,7
powyżej 6 miesięcy do 1 roku	7,8	12,2
powyżej 1 roku do 2 lat	5,2	7,6
powyżej 2 lat	2,6	2,9

Jakie utrudnienia na lokalnym rynku pracy czekają pokolenie Z?

W analizach rynkowych podkreśla się, że współcześnie o wartości rynkowej pracownika decydują nie tylko posiadane kompetencje, ale również doświadczenie. Pokolenie Z wskazuje na większe problemy ze znalezieniem pracy niż cała grupa pracujących (41,6% vs. 32,7%) i pozostałe grupy wiekowe.

Utrudnienia na rynku pracy

Wyszczególnienie	Pracujący ogółem	W tym				
		Do 25 lat	25-34 lata	35-44 lata	45-54 lata	55 lat i więcej
zdecydowanie nie	6,3	6,5	3,8	8,7	6,3	0,0
raczej nie	31,1	29,9	32,1	29,0	34,4	42,9
ani nie, ani tak	29,4	22,1	32,1	33,3	34,4	28,6
raczej tak	25,6	29,9	22,6	26,1	18,8	28,6
zdecydowanie tak	7,1	11,7	7,5	2,9	6,3	0,0

Z przeprowadzonego w powiecie pruszkowskim badania wynika, że największe utrudnienia na rynku pracy dla pokolenia Z wynikają z braku wzajemnego zrozumienia w zakresie kluczowych warunków zatrudnienia (63,6% vs. 57,6% w grupie pracujących). Pokolenie Z częściej niż inni pracownicy wskazuje również na niezgodność oferty z faktycznymi oczekiwaniami pracodawcy (16,9% vs. 17,6%). Nie zawsze niezgodność ta jest realna, bowiem jak wynika z badań ogólnopolskich „Młodzi preferują szybszą komunikację, dlatego oferty nie powinny być rozbudowane, ale krótkie i napakowane konkretami, (...) osoby wchodzące na rynek pracy uczestniczą nawet w kilkunastu procesach rekrutacyjnych, dlatego nie odpowiada im ani długi proces rekrutacji przewidziany na kilka etapów, ani długie oczekiwanie na decyzję co do zatrudnienia (...) przedstawiciel pokolenia Z może się zniechęcić już na etapie czytania ogłoszenia. – Młodzi preferują szybszą komunikację, dlatego oferty nie powinny być rozbudowane, ale krótkie i napakowane konkretami” (Rosiński, 2022a).

Powody utrudnień w znalezieniu miejsca pracy

Wyszczególnienie	Pracujący ogółem	W tym				
		Do 25 lat	25-34 lata	35-44 lata	45-54 lata	55 lat i więcej
brak wzajemnego zrozumienia w zakresie kluczowych warunków zatrudnienia	57,6	63,6	45,3	53,6	68,8	71,4
niezadowolenie z oferty (proszę podać przyczynę niezadowolenia)	8,0	6,5	3,8	15,9	3,1	0,0
niezgodność oferty z faktycznymi oczekiwaniami pracodawcy (zaangażowania, komunikacji itp.),	14,3	16,9	26,4	5,8	9,4	0,0
zbyt długi proces rekrutacji	17,6	11,7	20,8	0,0	18,8	28,6
Inne	0,8	0,0	0,0	2,9	0,0	0,0

Niezgodność oferty pracodawcy z faktycznymi wymaganiami to nie jedyna przyczyna niepowodzenia rekrutacyjnego lub niezadowolenia z zatrudnienia.

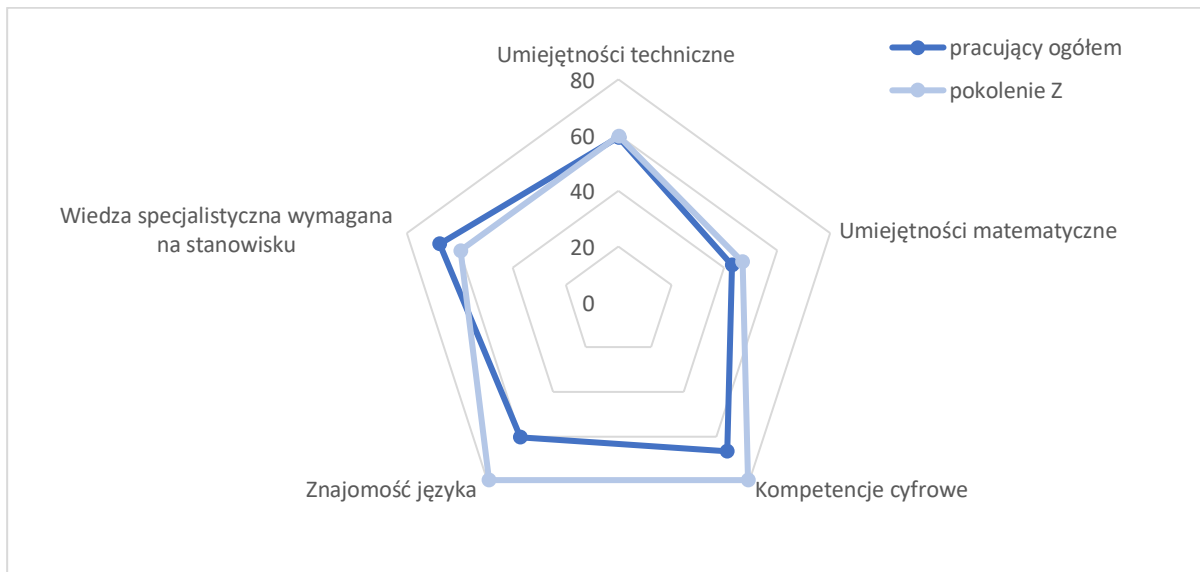
Utrudnienia na rynku pracy mogą wynikać również ze zderzenia z wymaganiami pracodawcy, głównie w zakresie wykorzystania zdobytej wiedzy na stanowisku. Pokolenie Z w powiecie pruszkowskim oferuje swoim pracodawcom – częściej niż starsi pracownicy – kompetencje cyfrowe i znajomość języka. Może oferować również umiejętności techniczne i matematyczne, ale brakuje młodym ludziom wiedzy specjalistycznej, która wymagana jest od pracowników na konkretnych stanowiskach (59,7% vs. 67,6% dla pracujących ogółem).

Biorąc pod uwagę wyniki badania przeprowadzonego na potrzeby niniejszego opracowania można stwierdzić, że zbyt krótkie ogłoszenie o pracę może stać się przyczyną niepowodzeń rekrutacyjnych. W przypadku zbyt długiego ogłoszenia o pracę, kandydat nie będzie nią zainteresowany, w przypadku zbyt krótkiego – mogą zostać pominięte (i z reguły zostają) kwestie istotne dla pracownika. Pojęcie „napakowane konkretami” jest niezbyt ostre i może być przyczyną niezadowolenia z oferty, niezgodności oferty z faktycznymi oczekiwaniami pracodawcy lub brak wzajemnego zrozumienia w zakresie kluczowych warunków zatrudnienia. Co prawda kwestie te mogą zostać rozwinięte i doprecyzowane na kolejnych etapach rekrutacji, ale – jak pokazuje praktyka – nie zawsze jest to możliwe, bowiem problemem jest również sam przebieg procesu rekrutacji. Według K. Piotrowskiej (2022) „Dla Zetek cały proces rekrutacyjny powinien być możliwie jak najkrótszy – składający się maksymalnie z 2 etapów rekrutacyjnych. Dla ponad 48% badanych czas oczekiwania na decyzję pracodawcy powyżej 1 tygodnia jest nieatrakcyjny”. Kolejne oczekiwania dotyczące procesu rekrutacji to:

- spotkanie z przyszłym przełożonym: „32,16% ankietowanych wskazało, że spotkanie z przyszłym przełożonym jest ważnym elementem procesu rekrutacyjnego, a dla 27,27% osób jest wyznacznikiem akceptacji oferty pracy”,
- spotkanie z zespołem, aby kandydat miał możliwość poznania osób, z którymi będzie pracować w celu sprawdzenia, czy pasują do siebie pod kątem osobowościowym,
- dobra atmosfera podczas rozmowy kwalifikacyjnej, zachęcająca do pracy (52,25%) – chodzi o sposób przeprowadzenia rozmowy, zadawania pytań i przedstawienia oferty, co prowadzić ma do wzajemnego zrozumienia,
- informacja zwrotna na każdym etapie – istotne jest tempo przekazywania decyzji w ramach procesu rekrutacji (Piotrowska, 2022),
- możliwość przedstawienia swoich oczekiwań względem pracodawcy – kandydat dopytuje o wartości firmy, nadgodziny i wynagrodzenie (Rosiński, 2022b).

Pokolenie Z oferuje swoim pracodawcom w powiecie pruszkowskim przede wszystkim kompetencje cyfrowe i znajomość języka, ale brakuje im wiedzy specjalistycznej wymaganej na stanowisku. Młodzi ludzie nie nauczą się jej w szkole i na uczelni, potrzebne jest doświadczenie.

Kompetencje, które pracownicy oferują pracodawcom



Wyszczególnienie	Pracujący ogółem			Pokolenie Z		
	Rzadko	Przeciętnie	Często lub bardzo często	Rzadko	Przeciętnie	Często lub bardzo często
Umiejętności techniczne	16,4	23,1	59,2	15,6	23,4	59,7
Umiejętności matematyczne	18,5	37,4	42,9	19,5	32,5	46,8
Kompetencje cyfrowe	9,7	23,1	66,4	1,3	19,5	79,2
Znajomość języka	14,7	24,4	60,1	10,4	10,4	79,2
Wiedza specjalistyczna wymagana na stanowisku	7,6	23,5	67,6	9,1	28,6	59,7
Inne	1,7	0,4	0,8	0,0	0,0	0,0

Pokolenie Z oferuje swoim pracodawcom w powiecie pruszkowskim przede wszystkim kompetencje w zakresie wyszukiwania i analizy informacji. Mimo wychowania w warunkach ciągłej zmiany i posiadanej mobilności młodzi pracownicy mają znacznie mniejsze niż ich starsi koledzy umiejętności działania w sytuacji niepewności (59,7% vs. 70,2%), są od nich mniej komunikatywni (77,9% vs. 84,5%), a indywidualność ogranicza ich umiejętności do pracy w grupie (74,0% vs. 81,9%). Są również znacznie mniej odporni na stres (59,7% vs. 68,1%).

Mniejsze kompetencje w zakresie inteligencji emocjonalnej (68,8% vs. 73,5%) mogą przekładać się na niższą zdolność do rozwiązywania konfliktów (62,3% vs. 68,9%) i zdolności negocjacyjne (50,6% vs. 60,1%). Mimo zdolności do wykonywania kilku czynności w tym samym czasie młodzi pracownicy zarządzają czasem gorzej niż pozostali pracownicy (80,5% vs. 83,2%), co może przekładać się na ocenę kompetencji w zakresie terminowości (83,1% vs. 84,9%). Co ciekawe, pokolenie Z gorzej niż pozostali pracownicy oceniają własną kreatywność (71,4% vs. 76,5%).

Kompetencje oferowane pracodawcom (klasyfikacja PARP)

Wyszczególnienie	Pracujący ogółem			Pokolenie Z		
	Rzadko	Przeciętnie	Często lub bardzo często	Rzadko	Przeciętnie	Często lub bardzo często
Wyszukiwanie i analiza informacji	5,5	18,1	76,5	5,2	13,0	81,8
Zdolności rozwiązywania trudnych spraw	5,5	19,7	73,5	3,9	20,8	71,4
Myślenie krytyczne	6,7	22,7	70,6	5,2	27,3	67,5
Kreatywność	8,0	13,4	76,5	9,1	18,2	71,4
Zdolność do myślenia systemowego	8,0	23,9	66,8	5,2	27,3	64,9
Terminowość	4,2	10,5	84,9	3,9	11,7	83,1
Zarządzanie czasem	4,2	11,3	83,2	3,9	13,0	80,5
Podejmowanie decyzji i przejawianie inicjatywy	8,4	23,9	66,4	13,0	22,1	63,6
Odporność na stres	8,4	22,3	68,1	9,1	28,6	59,7
Chęć do pracy (motywacja do pracy)	3,4	10,5	85,7	5,2	11,7	83,1
Komunikatywność	4,6	10,1	84,5	7,8	13,0	77,9
Umiejętność współpracy w grupie	4,6	13,0	81,9	7,8	16,9	74,0
Umiejętność rozwiązywania konfliktów międzyludzkich	8,8	21,4	68,9	15,6	19,5	62,3
Inteligencja emocjonalna	5,9	19,7	73,5	7,8	22,1	68,8
Organizowanie i prowadzenie prac biurowych	11,8	21,0	66,4	16,9	23,4	57,1
Zdolności kierownicze	4,2	31,1	52,9	20,8	39,0	39,0
Zdolności negocjacyjne	14,3	23,5	60,1	20,8	26,0	50,6
Poczucie odpowiedzialności	4,6	11,8	82,4	5,2	13,0	79,2
Zdolność dostrzegania zmian w otoczeniu organizacji	10,5	16,8	71,0	15,6	15,6	66,2
Umiejętność działania w i niepewności	6,3	21,8	70,2	9,1	27,3	59,7

Na lokalnym rynku pracy problemem są również braki w posiadanych kompetencji, które ujawniają się już na etapie rekrutacji lub w krótkim czasie po podjęciu pracy. Pokolenie Z jest dobrze wykształcone i ma dobre kwalifikacje, ale częściej niż starszym pracownikom brakuje wymaganych przez pracodawcę dodatkowych uprawnień wymaganych na stanowisku pracy. Problemem jest również brak doświadczenia.

Po zatrudnieniu okazuje się, że młodym ludziom – częściej niż u starszym pracownikom – brakuje motywacji do pracy. Można domniemywać, że dotyczy to sytuacji, w których pracodawca nie zapewnia odpowiednich warunków do rozwoju – na poziomie oczekiwanym przez młodego pracownika. Brak motywacji może również wynikać z braku lojalności i wysokiej mobilności przy jednoczesnym ograniczeniu ofert na lokalnym rynku pracy.

Braki występujące w procesie rekrutacji

Wyszczególnienie	Pracujący ogółem			Pokolenie Z		
	Rzadko	Przeciętnie	Często lub bardzo często	Rzadko	Przeciętnie	Często lub bardzo często
Brak odpowiednich kwalifikacji	26,1	29,0	43,3	22,1	41,6	35,1
Brak wymaganych uprawnień	23,1	29,4	46,2	16,9	31,2	50,6
Zbyt małe lub brak doświadczenia	23,5	27,7	47,5	18,2	26,0	54,5
Brak motywacji do pracy	45,4	27,3	25,6	39,0	32,5	27,3
Zbyt wysokie kwalifikacje	53,8	20,6	23,9	62,3	22,1	14,3
Inne	26,1	29,0	43,3	22,1	41,6	35,1

Polski system edukacyjny pozwala na uzyskanie tzw. umiejętności kluczowych, do których należy umiejętność porozumiewania się w języku ojczystym i w językach obcych, kompetencje matematyczne, informatyczne i podstawowe kompetencje naukowo-techniczne, świadomość i ekspresja kulturalna, umiejętność uczenia się oraz kompetencje społeczne i obywatelskie, inicjatywność i przedsiębiorczość⁷. Jest to osiem kompetencji „które stanowią połączenie wiedzy, umiejętności i postaw uważanych za niezbędne dla potrzeb samorealizacji i rozwoju osobistego, aktywnego obywatelstwa, integracji społecznej oraz zatrudnienia” (ORE, 2007, s. 1). W kontekście niniejszego badania, młodzi ludzie opanowali w pełni pierwsze pięć kompetencji kluczowych. Problem pojawia się przy pozostałych trzech, które mają znaczenie w środowisku pracy. Umiejętność uczenia się to nic innego jak „zdolność konsekwentnego i wytrwałego uczenia się, organizowania własnego procesu uczenia się, w tym poprzez efektywne zarządzanie czasem i informacjami, zarówno indywidualnie, jak i w grupach” (ORE, 2007, s. 4).

⁷ Zob. Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 18 grudnia 2006 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie (2006/962/WE) (Dz. Urz. UE z 30 grudnia 2006, L 394/10), a następnie Zaleceniach Rady z dnia 22.05.2018 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie (2018/C 189/01) (Dz. Urz. UE z 4 czerwca 2018, C 189/1). Zawiera je również Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 30 stycznia 2018 r. w sprawie podstawy programowej kształcenia ogólnego dla liceum ogólnokształcącego, technikum oraz branżowej szkoły II stopnia (Dz.U. 2018 poz. 467).

Kompetencje społeczne to „nie tylko świadomość podstawowych pojęć dotyczących osób, grup, organizacji zawodowych, równości płci i niedyskryminacji, społeczeństwa i kultury. Konieczne jest rozumienie wielokulturowych i społeczno-ekonomicznych wymiarów społeczeństw europejskich, a także wzajemnej interakcji narodowej tożsamości kulturowej i tożsamości europejskiej”, ale również „kompetencje osobowe, interpersonalne i międzykulturowe obejmujące pełny zakres zachowań przygotowujących osoby do skutecznego i konstruktywnego uczestnictwa w życiu społecznym i zawodowym, szczególnie w społeczeństwach charakteryzujących się coraz większą różnorodnością, a także rozwiązywania konfliktów w razie potrzeby” (ORE, 2007, s. 5). Z kolei inicjatywność i przedsiębiorczość obejmują „kreatywność, innowacyjność i podejmowanie ryzyka, a także zdolność do planowania przedsięwzięć i prowadzenia ich dla osiągnięcia zamierzonych celów. (...) Konieczna wiedza obejmuje zdolność identyfikowania dostępnych możliwości działalności osobistej, zawodowej lub gospodarczej, w tym szerszych zagadnień stanowiących kontekst pracy i życia ludzi, takich jak ogólne rozumienie zasad działania gospodarki, a także szanse i wyzwania stojące przed pracodawcami i organizacjami (...). Umiejętności odnoszą się do proaktywnego zarządzania projektami (co obejmuje np. planowanie, organizowanie, zarządzanie, kierowanie i zlecanie zadań, analizowanie, komunikowanie, sporządzanie raportów, ocenę i sprawozdawczość), skutecznej reprezentacji i negocjacji oraz zdolności zarówno pracy indywidualnej, jak i współpracy w zespołach” (ORE, 2007, s. 6).

Młodzi ludzie w niedostatecznym stopniu posiadają trzy kompetencje kluczowe, które mają znaczenie na rynku pracy. Oznacza to, że pokolenie Z – zgodnie z założeniami uczenia się przez całe życie – będzie musiało osiągnąć odpowiedni ich poziom dopiero na etapie rozwoju zawodowego. Gospodarka oparta na wiedzy nakłada obowiązki nie tylko na pracodawców, ale również pracowników – nie tylko w zakresie indywidualnego rozwoju i dążenia do osiągnięcia tzw. mistrzostwa osobistego, ale również myślenia systemowego i uczenia się zespołowego, pracy zespołowej w projektach i poczucia odpowiedzialności za własne działania. Uzyskanie tego efektu jest wyzwaniem dla pracodawców (w zakresie stworzenia rozwiązań pozwalających na ciągły rozwój) i pracowników (w zakresie kształtowania swoich kompetencji zgodnie z oczekiwaniami pracodawców).

W jaki sposób pokolenie Z ocenia możliwości zatrudnienia na lokalnym rynku pracy?

Z badań Rosińskiego (2022b) wynika, że „Zetki” nie przywiązują się tak mocno do miejsca pracy, ważniejsza jest perspektywa awansu i rozwoju, nawet jeżeli to będzie oznaczało zmianę pracodawcy w krótkim czasie. Zwracają też uwagę na benefity, które pracodawcy oferują, a także na to, czy praca, którą przyjmują, jest zgodna z ich wartościami. Zawód, który nie odpowiada ich światopoglądowi, mógłby być dla nich dużym obciążeniem psychicznym” (Rosiński 2022b). Nie wszystkie obserwacje znalazły potwierdzenie w niniejszym badaniu.

Czynniki wpływające na rynek pracy

Wyszczególnienie	Pracujący ogółem			Pokolenie Z		
	Rzadko	Przeciętnie	Często lub bardzo często	Rzadko	Przeciętnie	Często lub bardzo często
Szybki rozwój technologii – zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym	7,6	16,4	76,1	2,6	13,0	84,4
Cyfryzacja i automatyzacja pracy	6,3	19,7	73,9	7,8	18,2	74,0
Zmiany pokoleniowe w środowisku pracy – konieczność radzenia sobie z odmiennymi oczekiwaniami i wyznawanymi wartościami	7,1	23,9	68,5	10,4	20,8	67,5
Starzejące się społeczeństwo – zmniejszająca się populacja osób w wieku produkcyjnym	9,2	25,6	64,3	10,4	22,1	64,9
Wydłużający się czas życia i dłuższa obecność pracowników na rynku pracy – konieczność zmiany kwalifikacji	10,9	28,6	59,2	7,8	32,5	57,1
Wielokulturowość rynku pracy – zarządzanie różnorodnością	10,9	34,5	53,4	6,5	40,3	50,6
Women economic (rosnące uczestnictwo kobiet na rynku pracy)	13,0	34,9	51,7	14,3	32,5	51,9
Presja work-life balance (zachowanie równowagi między pracą a życiem prywatnym)	10,1	29,4	59,7	11,7	27,3	58,4
Zmiany klimatyczne i rozwiązania w zakresie oszczędzania energii i zasobów naturalnych	18,9	34,9	45,0	20,8	32,5	42,9
Zero waste economy i idea zrównoważonego rozwoju	18,9	30,7	48,7	18,2	27,3	51,9
Nierówny dostęp do rynku pracy	16,0	34,9	47,9	20,8	28,6	46,8
Kryzys migracyjny	11,3	30,3	57,1	14,3	29,9	53,2
Presja ESC (Environmental, Social and Corporate – środowisko, odpowiedzialność społeczna i ład korporacyjny)	14,3	35,3	47,9	16,9	26,0	50,6
Inne	1,3	2,1	2,9	2,6	3,9	2,6

Na lokalnym rynku pracy pokolenie Z znacznie częściej niż pozostali pracujący wskazuje, że na rynek pracy w dużym stopniu wpływa szybki rozwój technologii i związane z nim zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym (84,4% vs. 76,1%) oraz rozwój gospodarki sieciowej – cyfryzacja i automatyzacja pracy (74,0% vs. 73,9%). Gospodarka oparta na wiedzy wymaga tych zmian, są one widoczne i nikt nie neguje ich wpływu na rynek pracy, wydaje się jednak – biorąc pod uwagę omawiane wcześniej kompetencje – że dla pokolenia Z znaczenie ma przede wszystkim rozwój technologii, w mniejszym stopniu zarządzanie wiedzą jako podstawa kształtowania kompetencji oczekiwanych na rynku i dopasowanych do potrzeb zmieniających się technologicznie pracodawców. Wśród czynników społecznych nieznacznie częściej niż pozostali pracujący pokolenie Z zwraca uwagę na *women economic* i rosnące uczestnictwo kobiet na rynku pracy (51,9% vs. 51,7%). Jednocześnie jednak mniejsze znacznie – w porównaniu z pozostałymi pracownikami – nadają wielokulturowości rynku pracy (zarządzanie różnorodnością) i presji *work-life balance* (zachowanie równowagi między pracą a życiem prywatnym). Łagodniej oceniane jest również przez młodych ludzi znaczenie negatywnych zmian w otoczeniu organizacji jakim jest kryzys migracyjny oraz nierówny dostęp do rynku pracy. Pokolenie Z charakteryzuje wysoka świadomość zmian klimatycznych i konieczność ochrony środowiska. Zmianom klimatycznym i rozwiązaniom w zakresie oszczędzania energii i zasobów naturalnych nadają mniejsze znaczenie niż pozostali pracownicy. Jednocześnie zauważają większe znaczenie *zero waste economy* i idei zrównoważonego rozwoju oraz presji ESC (*Environmental, Social and Corporate* – środowisko, odpowiedzialność społeczna i ład korporacyjny). W grupie czynników demograficznych pokolenie Z największe znaczenie przyznaje starzejącemu się społeczeństwu i zmniejszającej się populacji osób w wieku produkcyjnym (64,9% vs. 64,3%). Mniejsze znaczenie niż pozostali pracujący mają dla pokolenia Z zmiany pokoleniowe w środowisku pracy oraz wydłużający się czas życia i dłuższa obecność pracowników na rynku pracy, a co za tym idzie konieczność zmiany kwalifikacji. Takie podejście jest całkowicie zrozumiałe, ponieważ młodzi ludzie rzadko obejmują stanowiska kierownicze i obca jest im konieczność radzenia sobie z odmiennymi oczekiwaniami i wyznawanymi wartościami pracowników w różnym wieku

Z badań K. Rosińskiego (2022b) wynika, że „Ludzie z pokolenia Z bardzo szybko chcą awansować. Nie oczekują stabilizacji w swojej karierze zawodowej, a to dlatego, że dopiero ją rozpoczynają i szukają swojego miejsca”.

Podobnie pokolenie Z definiuje K Piotrowska (2022), wskazując, że „dla pokolenia Z priorytetem jest poczucie stabilności. Ponad 75% badanych osób preferuje umowę o pracę, a tylko 15% z nich jest otwarta na umowę zlecenie. Dodatkowo, więcej niż 22% deklaruje, że swoją przyszłość widzi w dużej korporacji. Jest to doskonale środowisko do awansu biorąc pod uwagę możliwość wyboru ścieżki rozwoju (np. managerska/ ekspercka), lub też możliwość zmiany projektu, klienta czy też departamentu”. Odmienny obraz pokolenia Z wynika z badań A. Dolot (2021), która podkreśla, że „stwierdzenie, jakoby dla pokolenia Z priorytetem była szybka kariera zawodowa, to mit. Nie jest też prawdą, że pokolenie Z nie potrafi wytrzymać ośmiu godzin bez dostępu do wszystkich aplikacji w swoim telefonie. Z drugiej strony młodzi ludzie są aktywni na wielu obszarach”. Zdecydowanie ważniejsza jest ciekawa praca i możliwość rozwoju niż sam awans.

Najsilniejsze cechy lokalnych pracodawców

Wyszczególnienie	Pracujący ogółem			Pokolenie Z		
	Nie	Przeciętnie	Tak	Nie	Przeciętnie	Tak
Lokalizacja	8,0	16,8	75,2	6,5	16,9	76,6
Wielkość	18,9	42,9	36,6	24,7	40,3	32,5
Prestiż	20,2	33,2	44,5	32,5	27,3	37,7
Styl zarządzania i kultura organizacyjna	8,0	22,3	68,5	3,9	26,0	68,8
Innowacyjność	9,2	31,1	58,0	7,8	31,2	61,0
Work-life-balance (równowaga między życiem zawodowym a prywatnym)	13,4	24,4	60,9	9,1	31,2	58,4
Stabilność zatrudnienia	7,6	13,0	78,6	6,5	10,4	81,8
Wysokość wynagrodzenia	8,0	17,6	72,7	3,9	19,5	74,0
Możliwości szkolenia (szkolenia branżowe, zawodowe)	8,0	20,6	70,2	9,1	19,5	68,8
Możliwości rozwoju (zdobywanie nowych umiejętności, realizacja projektów lub działań dodatkowych)	5,5	23,1	71,4	5,2	26,0	68,8
Możliwości awansu	5,5	21,0	72,3	6,5	27,3	67,5
Benefity (dodatkowe świadczenia poza wynagrodzeniem)	6,7	22,3	68,9	10,4	19,5	67,5
Inne	0,8	1,7	2,5	1,3	5,2	2,6

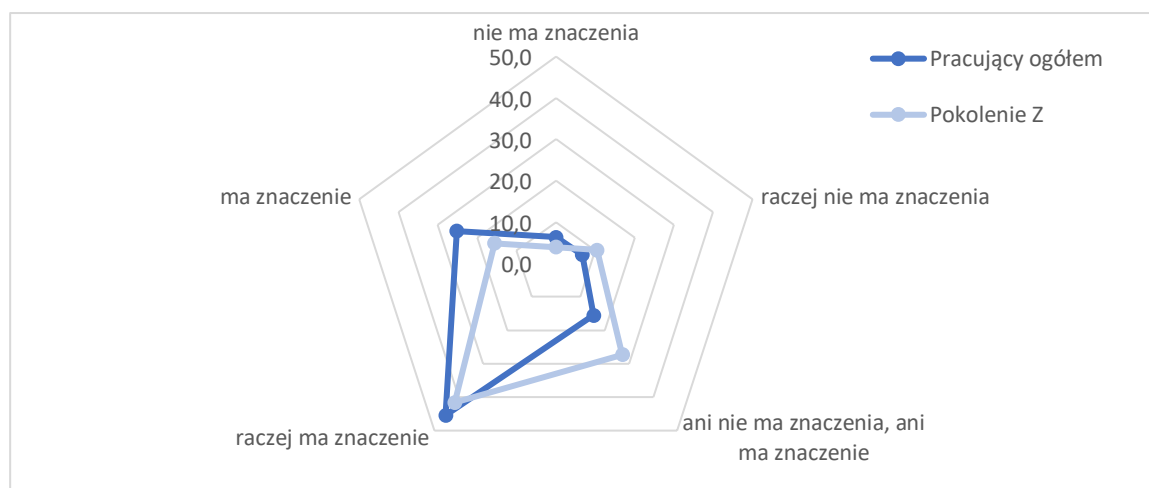
Na rozwój zwracają również uwagę młodzi pracownicy na lokalnym rynku pracy, oceniając mocne strony pracodawców. Poza lokalizacją (76,6% vs. 75,2% ogółu pracujących) to przede wszystkim stabilność zatrudnienia (81,8% vs. 78,6%), wysokość wynagrodzenia (74,0% vs. 72,7%). Nieco częściej niż inni pracujący zwracają uwagę na innowacyjność (61,0% vs. 58,0%) oraz styl zarządzania i kulturę organizacyjną (68,8% vs. 68,5%).

Pokolenie Z bardziej surowo niż pozostali pracujący ocenia możliwość rozwoju podczas zatrudnienia u lokalnych pracodawców. Chociaż takie rozwiązania dostrzega większość przedstawicieli pokolenia Z to gorzej oceniają oni możliwości awansu (67,5% vs. 72,3%) i zdobywania nowych umiejętności oraz realizacji projektów lub działań dodatkowych (68,8% vs. 71,4%). Zbieżna jest również ocena możliwości szkolenia (68,8% vs. 70,2%).

Możliwości znalezienia pracy przez pokolenie Z, czyli na co młodzi ludzie zwracają uwagę w ogłoszeniach o pracę?

Z przywoływanych wcześniej badań Rosińskiego (2022b) wynika, że „Zetki” (...) Zwracają też uwagę na benefity, które pracodawcy oferują, a także na to, czy praca, którą przyjmują, jest zgodna z ich wartościami”. K. Piotrowska (2022) wskazuje, że „30% badanych deklaruje, że lista oferowanych benefitów ma znaczenie przy podjęciu decyzji o akceptacji oferty pracy. Co ciekawe, wyprzedza to tym samym odpowiedzi takie jak: Tempo i jakość procesu rekrutacji, Zaangażowanie firmy w CSR czy Osobę lidera, które często uważa się za kluczowe aspekty wyboru pracodawcy przez Zoomersów”.

Czy benefity w ogłoszeniach o pracę mają znaczenie



Wyszczególnienie	nie ma znaczenia	raczej nie ma znaczenia	ani nie ma znaczenia, ani ma znaczenie	raczej ma znaczenie	ma znaczenie
Pracujący ogółem	6,3	6,7	15,5	45,4	25,2
Pokolenie Z	3,9	10,4	27,3	41,6	15,6

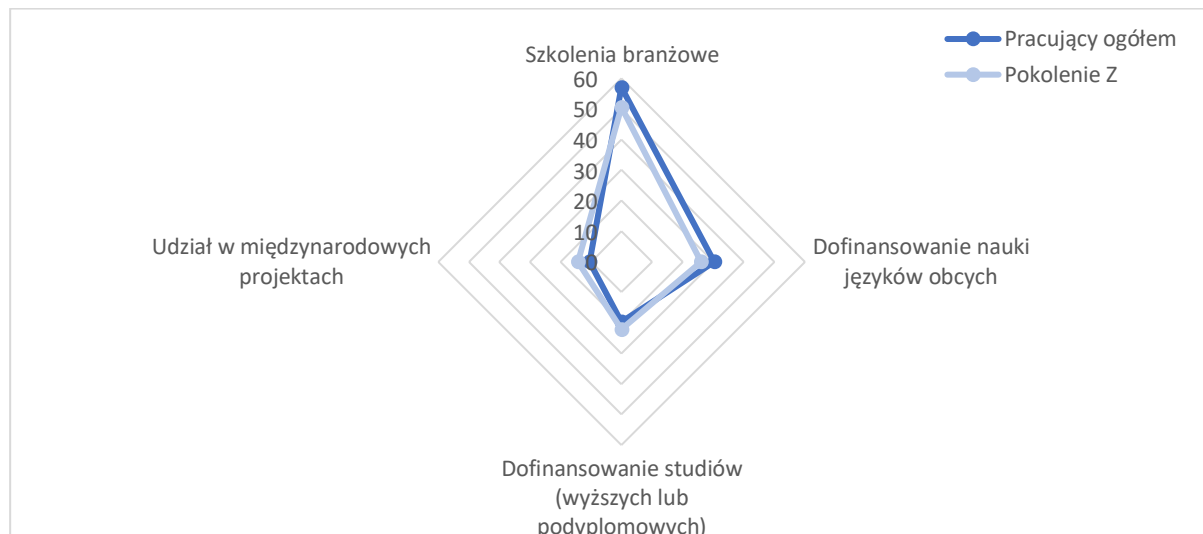
W niniejszym badaniu obserwacja ta nie została potwierdzona⁸. Benefity zawarte w ogłoszeniach mają znaczenie dla 70,4% pracujących ogółem i dla 56,2% osób do 25 roku życia. Brak takiego znaczenia wskazało odpowiednio 14,0% i 14,3% ankietowanych.

Takie wyniki znajdują potwierdzenie w badaniach K. Piotrowskiej (2022), bowiem „Dla przedstawicieli Pokolenia Z benefity pracownicze, nie są już tylko dodatkiem pozapłacowym, oferowanym przez niektórych pracodawców, ale standardem rynkowym, wobec którego mają określone oczekiwania. Nic dziwnego, Zoomersi to pokolenie wchodzące na rynek pracy, w którym to Pracownik jest na pierwszym miejscu i może dokonywać wyboru, bez pójścia na kompromis. Obecnie więc, dyskusja na temat oferowanych benefitów powinna się skupić nie na ich ilości, lecz jakości i możliwości dopasowania do potrzeb indywidualnych. (...) Od pracodawców, Zoomersi oczekują więc elastyczności, a odgórny pakiet benefitów ustalony dla całej organizacji nie pozwoli im na realizację indywidualnych potrzeb, które mogą dynamicznie się zmieniać”. W ogłoszeniach o pracę osoby pracujące – niezależnie do wieku – zwracają uwagę na możliwość rozwoju. Do takiego wniosku doszła K. Piotrowska (2022), stwierdzając, że „Zoomersi jako pierwsza generacja wchodzi na dynamicznie rozwijający się rynek pracy, który wymaga od pracowników nie tylko doskonalenia umiejętności, ale również ciągłego zdobywania nowych kompetencji, aby dostosować je do zmieniającej się rzeczywistości. Zoomersi to wiedzą. Ponad 37% badanych wskazało możliwość odbywania kursów i szkoleń jako jeden z najważniejszych benefitów pozapłacowych”.

Obserwacje te zostały potwierdzone na lokalnym rynku pracy. Pokolenie Z znacznie mniejsze znaczenie przywiązuje do świadczeń dodatkowych w postaci szkoleń branżowych (50,6% vs. 57,1%) i dofinansowania języków obcych (26,0% vs. 30,3%). Nieco większa uwaga kierowana jest na dofinansowanie do studiów wyższych (22,1% vs. 19,7%) i udziału w międzynarodowych projektach (14,3% vs. 10,5%).

⁸ Ocena zakresu informacji zawartych w ogłoszeniach o pracę oparta została o znajomość wspomaganą. Oznacza to, że respondenci wskazywali obecność poszczególnych elementów poprzez dokonanie ich wyboru z listy wszystkich informacji objętych badaniem. Tym samym świadomość obecności poszczególnych informacji „jest silnie związana jest z siłą, z jaką ich obecność i ślady w umyśle klienta powodują jego zdolność do rozpoznawania (identyfikowania) w różnych warunkach” (Urbanek, Kosińska 2002, s. 53). Dlatego w badaniu przyjęto za podstawę zdolność do przypomnienia sobie zakresu informacji w ogłoszeniach, z którymi osoby uczestniczące w badaniu miały do czynienia w nieograniczonym czasie. Przyjęto również, że dokonana ocena zależy od dotychczasowych doświadczeń osoby poszukującej pracy i liczby kontaktów z ogłoszeniami o pracę. Należy przy tym pamiętać, że świadomość ta ulega zmniejszeniu wraz z upływem czasu, a zatem potencjalnie najdłużej pamiętane są te informacje, które mają największe znaczenie dla jednostki.

Dodatkowe świadczenia oferowane przez pracodawców związane z rozwojem pracownika



Wyszczególnienie	Pokolenie Z	Pracujący ogółem
Szkolenia branżowe	50,6	48,3
Dofinansowanie nauki języków obcych	26,0	27,7
Dofinansowanie studiów (wyższych lub podyplomowych)	22,1	12,2
Udział w międzynarodowych projektach	14,3	7,6
Inne	2,6	2,9

Sposób rekrutacji, czyli w jaki sposób pokolenie Z szuka idealnego pracodawcy?

W badaniach poświęconych pokoleniu Z podkreśla się, że „Przedstawiciele pokolenia Z to osoby, które dorastały w dobie mediów społecznościowych, w związku z czym pozostają online w zasadzie przez całą dobę. Internet traktują jak narzędzie służące do wielu czynności – nawiązywania kontaktów, robienia zakupów, poszukiwania pracy. Nieograniczony dostęp do informacji i cyfrowa biegłość powodują, że marka oraz reputacja pracodawcy mają dla nich kluczowe znaczenie w podejmowaniu zawodowych decyzji” (Firmy, 2018). Do takich samych wniosków dochodzi K. Piotrowska (2022), wskazując, że „Naturalne środowisko pokolenia Z to bez wątpienia Internet. To w sieci Zetki szukają informacji o możliwościach podjęcia praktyki i stażu już w trakcie studiów lub po prostu pierwszej pracy. Aż 59,65% badanych wskazało, że szuka pracy przez portale z ogłoszeniami o pracę, a w tych królują: OLX (78,14%), Pracuj.pl (74,96%), Praca.pl (56,53%). Social media dla Zetek to prawdziwe królestwo i aż 42% respondentów wskazało, że poszukuje pracy również na dedykowanych grupach społecznościowych. Z badań Szymańczyka (2022) wynika, że pokolenie Z jest podatne na wpływy zewnętrzne i opinie innych osób.

W kontekście poszukiwania pracy wiąże się to z wpływem rodziny na wybór pracodawcy, oferowane stanowisko i wynagrodzenie (Firmy, 2018). Na wpływ rodziny i znajomych uwagę zwróciła również K. Piotrowska (2022), stwierdzając, że „A Zetki cenią sobie mocno zdanie i rekomendacje rodziny i znajomych, i za pomocą tego kanału pracy szuka aż 42,89%. Nasze badanie pokazuje, że powoli w zapomnienie odchodzą targi pracy, także te odbywające się online”. Podobne wnioski wynikają z badania A. Dolot (2021a). W żadnym z przywoływanych powyżej badań nie ma odniesienia do roli Powiatowego Urzędu Pracy.

Najpopularniejsze sposoby rekrutacji

Wyszczególnienie	Pracujący ogółem				Pokolenie Z			
	razem	1	2	3	razem	1	2	3
Powiatowy Urząd Pracy	50,8	16,0	16,0	18,9	46,8	14,3	15,6	16,9
Prywatne biura pośrednictwa pracy	19,3	7,6	6,3	5,5	18,2	6,5	6,5	5,2
Head hunterzy	16,0	3,8	4,6	7,6	13,0	2,6	3,9	6,5
Szkolne i akademickie ośrodki kariery	25,2	16,0	3,8	5,5	15,6	3,9	3,9	7,8
Ogłoszenia prasowe	15,5	5,5	7,1	2,9	7,8	2,6	2,6	2,6
Ogłoszenia w radiu	4,6	1,3	0,8	2,5	9,1	3,9	0,0	5,2
Ogłoszenia w telewizji	6,7	0,8	2,5	3,4	5,2	0,0	2,6	2,6
Ogłoszenia przez portale i serwisy branżowe tj. Pracuj.pl, Infopraca.pl, Praca.pl itp.	61,8	47,1	10,1	4,6	62,3	50,6	6,5	5,2
Lokalne portale z ofertami pracy	23,9	4,6	11,8	7,6	23,4	6,5	11,7	5,2
Ogłoszenia w mediach społecznościowych (Facebook)	34,5	3,4	15,5	15,5	46,8	3,9	27,3	15,6
Ogłoszenia wewnętrzne (tylko na terenie zakładu)	6,3	0,0	4,6	1,7	5,2	0,0	3,9	1,3
Polecenie rodziny i znajomych	34,5	5,0	11,8	17,6	33,8	3,9	9,1	20,8
Targi lub giełdy pracy	7,1	0,4	2,9	3,8	5,2	0,0	2,6	2,6

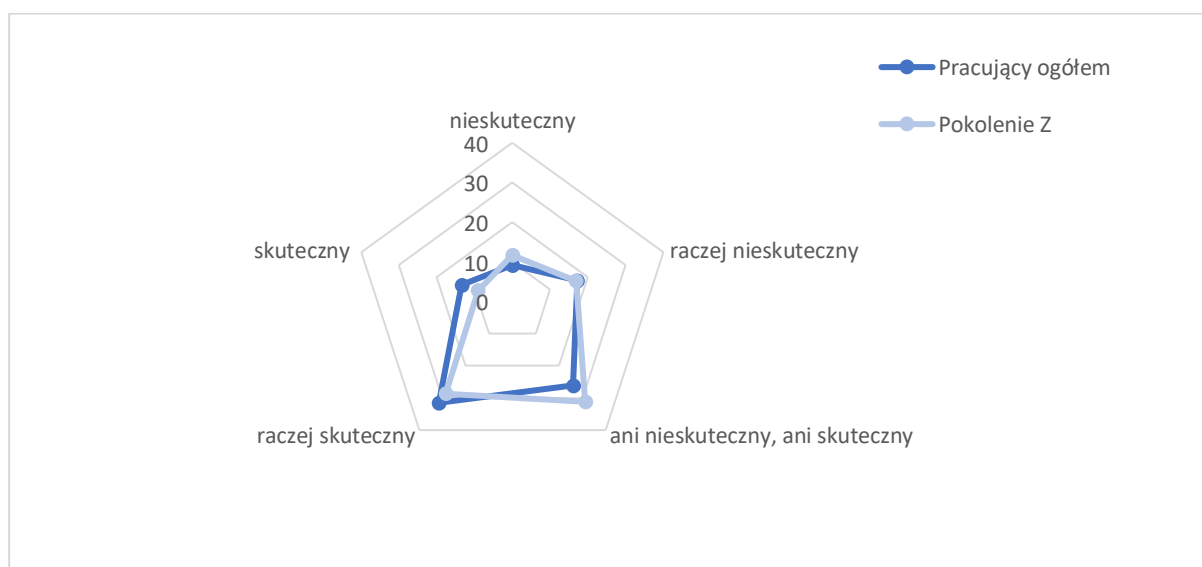
Z niniejszego badania wynika, że młodzi ludzie korzystają z usług Powiatowego Urzędu Pracy mniej chętnie niż pozostali pracujący (46,8% vs 50,8%). Cechy wskazywane w przywoływanych badaniach znajdują jednakże potwierdzenie w niniejszym badaniu⁹.

⁹ W badaniu przyjęto, że usługi pośrednictwa pracy świadczone mogą być w różnorodnej formie. Każda z nich potraktowana została jako odrębna marka, zgodnie ze stwierdzeniem, że marką jest „nazwa, symbol, wzór lub kombinacja tych elementów, nadana w celu oznaczenia produktu (lub usługi) oraz jego odróżnienia od oferty konkurentów” (Kotler, Amstrong, Saunders, Wong, 2002, s. 625). Ocena dokonywana przez uczestników badania uwzględniała zasady wspomaganego rozpoznawania marki. Świadomość (istnienia) poszczególnych sposobów pośrednictwa pracy oznaczała zdolność osób poszukujących pracy i pracodawców do rozpoznania nazwy na zestawionej liście nazw. Inaczej mówiąc wykorzystana została prosta miara skuteczności oddziaływania nazwy i jej rozróżnienie wśród innych podmiotów (Zboralski, 2000).

Młodzi ludzie chętniej niż pozostali pracujący sięgają po ogłoszenia w Internecie – zarówno portale branżowe (62,3% vs. 61,8%), jak też ogłoszenia w mediach społecznościowych (46,8% vs. 34,5%). Wyjątkiem są lokalne portale z ogłoszeniami (23,4% vs. 23,9%). Podkreślić należy, że częściej niż w całej populacji pracujących, jest to wybór pierwszej kolejności. Być może niski poziom wiedzy i ocena PUP wynika z przekonania o braku skuteczności tej instytucji – ocena jest niższa niż w populacji bezrobotnych (37,7% vs. 44,9%). Tak niska ocena może wynikać z braku identyfikowania innych niż pośrednictwo pracy usług z Powiatowym Urzędem Pracy jako marką i nadawcą informacji i marką produktu z nadawcą. Tym samym niska może być wiedza spontaniczna na temat działania Powiatowego Urzędu Pracy. Kiedy jednak w ankiecie przedstawiono młodym ludziom listę potencjalnych korzyści możliwych do uzyskania, okazało się, że:

- Pokolenie Z rzadziej niż pozostali pracownicy młodzi ludzie wybierało odpowiedź „nie warto korzystać” (11,7% vs. 16,4%).
- Pokolenie Z dostrzega korzyści ze zgłoszenia się do PUP, również jako osoba już zatrudniona.

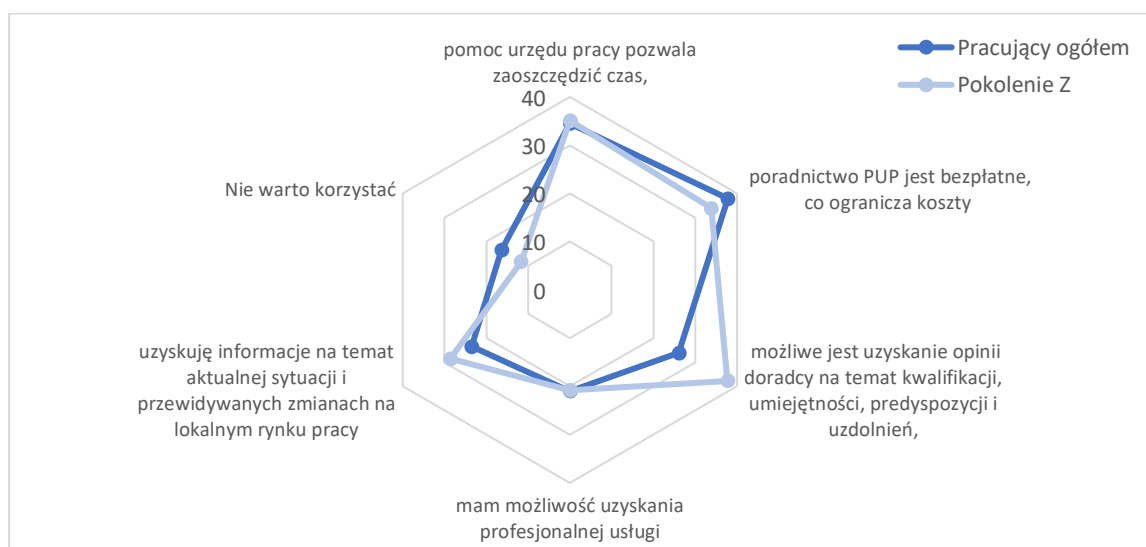
Ocena skuteczności PUP



Wyszczególnienie	nie skuteczny	raczej nie skuteczny	ani nie skuteczny, ani skuteczny	raczej skuteczny	skuteczny
Pracujący ogółem	9,2	17,2	26,1	31,5	13,4
Pokolenie Z	11,7	16,9	31,2	28,6	9,1

Pokolenie Z wskazuje przede wszystkim na możliwość uzyskania opinii doradcy na temat kwalifikacji, umiejętności, predyspozycji i uzdolnień (37,7% vs. 26,1% ogółu pracujących) i zaoszczędzenie czasu (35,1% vs. 34,5%). Mniejsze znacznie niż dla pozostałych pracujących ma fakt, że poradnictwo PUP jest bezpłatne, co ogranicza koszty (33,8% vs. 37,8%). Znaczna część pokolenia Z wskazuje na możliwość uzyskania z PUP informacji na temat aktualnej sytuacji i przewidywanych zmianach na lokalnym rynku pracy – ma to dla nich większe znacznie niż dla pozostałych pracujących (28,6% vs. 23,5%). Potwierdzenie znajdują zatem obserwacje Szymańczyka (2022), z których wynikało, że pokolenie Z jest podatne na wpływy zewnętrzne i opinie innych osób. Młodzi ludzie poszukują nie tylko informacji o rynku (których sami nie będą mogli zdobyć lub zdobycie których będzie wiązało się z koniecznością podjęcia znaczącego wysiłku), ale również informacji o sobie i możliwościach rozwoju w przyszłości (doradztwo zawodowe).

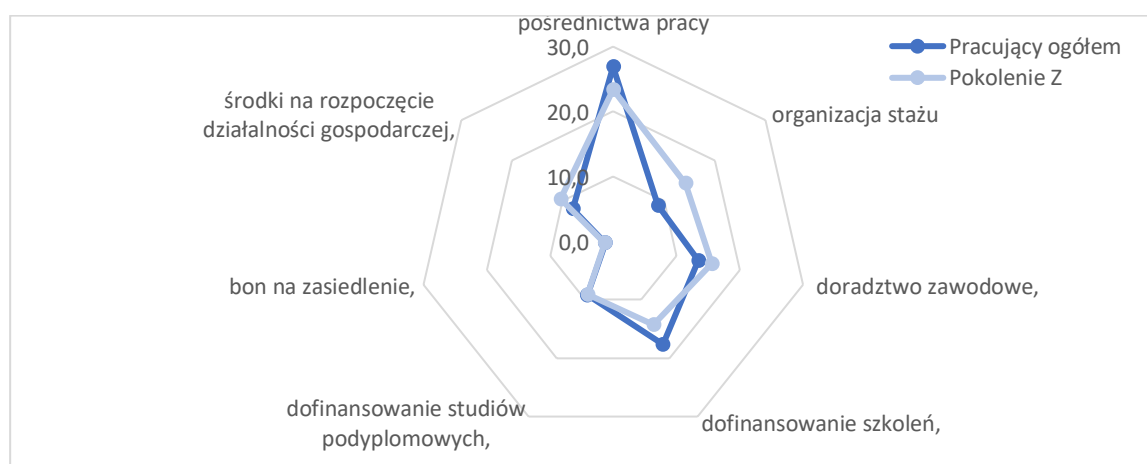
Dlaczego warto korzystać z usług PUP



Wyszczególnienie	Pracujący ogółem	Pokolenie Z
pomoc urzędu pracy pozwala zaoszczędzić czas	34,5	35,1
poradnictwo PUP jest bezpłatne, co ogranicza koszty	37,8	33,8
możliwe jest uzyskanie opinii doradcy na temat kwalifikacji, umiejętności, predyspozycji i uzdolnień	26,1	37,7
mam możliwość uzyskania profesjonalnej usługi	21,0	20,8
uzyskuję informacje na temat aktualnej sytuacji i przewidywanych zmianach na lokalnym rynku pracy	23,5	28,6
Inne	1,7	2,6
Nie warto korzystać	16,4	11,7

Niska ocena PUP nie oznacza jednak, że pokolenie Z nie chce w przyszłości korzystać z jego usług. Łącznie z pomocy PUP będzie chciała skorzystać znaczna grupa przedstawicieli pokolenia Z – wskazało je 88,5% osób do 25 roku życia (przy 85,2% pracujących ogółem). Uzyskane wyniki mogą potwierdzać niską znajomość spontaniczną Powiatowego Urzędu Pracy. Najwięcej osób (mniej jednak niż w grupie pracujących ogółem) chce korzystać z pośrednictwa pracy (23,4% vs. 26,9%). Kolejne usługi wskazywane były znacznie rzadziej. Wśród nich młodzi ludzie najczęściej będą chcieli skorzystać z usług doradztwa zawodowego (15,6% vs. 13,4% pracujących ogółem) i dofinansowania szkoleń oraz organizacji stażu (po 14,3%). Ze szkoleń pokolenie Z będzie chciało korzystać w mniejszym stopniu niż pozostali pracujący (17,6%), ale ze stażu znacznie częściej (14,3% vs. 8,8%). Częściej będą ubiegać się również o środki na podjęcie własnej działalności gospodarczej (10,4 vs. 8,0%). Podobne będzie zainteresowanie dofinansowaniem studiów podyplomowych (9,1% vs. 9,2%) i otrzymaniem bonu na zasiedlenie (1,3%).

Usługi, z których pracujący będą chcieli korzystać w przyszłości



Wyszczególnienie	Pracujący ogółem	Pokolenie Z
pośrednictwa pracy	26,9	23,4
organizacja stażu	8,8	14,3
doradztwo zawodowe,	13,4	15,6
dofinansowanie szkoleń,	17,6	14,3
dofinansowanie studiów podyplomowych,	9,2	9,1
bon na zasiedlenie,	1,3	1,3
środki na rozpoczęcie działalności gospodarczej	8,0	10,4

PUP w opinii pokolenia Z staje się marką, która potwierdza jakość otrzymywanej usługi. Warto w tym momencie przywołać klasyfikację funkcji pełnionych przez markę w ujęciu J. Kalla (2001).

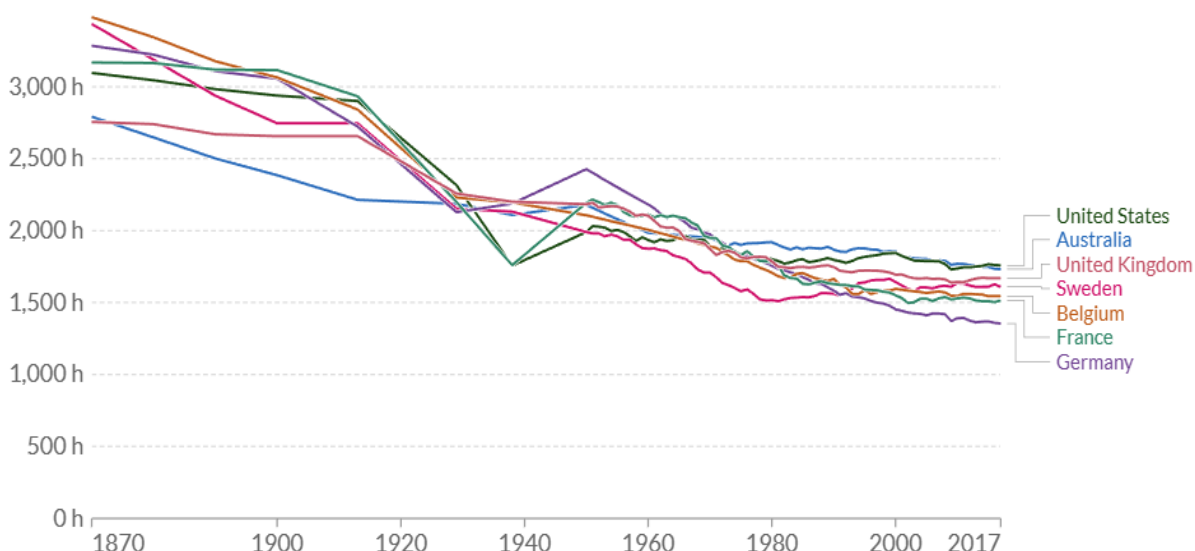
W jego opinii marka pełni funkcję „ochronną (marka chroni producenta przed naśladowcami), - strategiczną (marka stanowi istotny element kształtowania strategii marketingowej przedsiębiorstwa), - transformacyjną (używanie danej marki wzbogaca, a nawet transformuje przeżycia związane z konsumpcją), - gwarantującą powtarzalność (marka obiecuje nabywcy spodziewane rezultaty użytkowania, niezależnie od tego, gdzie i kiedy ją zakupi), - zapewniającą wsparcie (marka jest gwarantem niezawodności produktu, redukuje ryzyko, jakie podejmuje kupujący), - upraszczającą proces decyzyjny (marka pozwala nabywcy uporządkować wiele informacji o ofercie danej firmy i jej konkurentach branych pod uwagę w momencie zakupu)” (Kall, s. 17).

Jakie jest pokolenie X i jak wpłynie na rynek pracy?

Na początek kilka opinii ekspertów. K. Rosiński (2022) przywołuje w swoim badaniu opinię ekspertów zajmujących się rekrutowaniem pracowników, którzy są przekonani, że „nadchodząca pokoleniowa zmiana nie jest wyłącznie chwilowym trendem, lecz rewolucją, do której muszą przygotować się pracodawcy”. Zdaniem M. Banyś (rzeczniczka prasowa Personnel Service) „Zetki” to pierwsze pokolenie, które ma możliwość dokonania dużej zmiany jakościowej na rynku pracy. Wyraźnie mówią o tym, że nie podoba im się to, w jaki sposób pracowali ich rodzice i nie mają zamiaru poświęcać się wyłącznie pracy”. Z kolei A. Jastrzębska (regional manager w firmie Antal) wskazuje, że „Rewolucja już się dzieje i nie ma odwrotu. Nawet jeżeli eksperci czasem nie zgadzają się z podejściem "zetek", to proces zmian przez nich przynoszonych nabiera tempa. Choć ich podejście ma pewne blaski i cienie, to według mnie nie ma już powrotu do tradycyjnego modelu, z którym mieliśmy do czynienia w ostatnich latach”. Rewolucja ta oznacza, zdaniem K. Rogali-Gutowskiej (menedżerka z firmy Randstad), że „Praca przy biurku, np. od 9.00 do 17.00, jest dla nich wypalająca, więc nie uważają jej za atrakcyjną. Warto więc udostępnić im możliwość pracy zdalnej lub przynajmniej hybrydowej, tak, aby mogli oni łączyć życie codzienne z zawodowym”. Z kolei K. Piotrowska prezentuje punkt widzenia samego pokolenia – w oparciu o przeprowadzone badania ankietowe. We wnioskach z badania podkreśla, że „Ważne by managerowie ze starszych pokoleń odeszli od zbędnej kontroli i dali nowemu pokoleniu więcej swobody w działaniu. Takie podejście może pokazać nam nowe drogi do rozwiązywania zadań i zmianę utartych schematów. Może również przyczynić się do optymalizacji naszej pracy”.

Z badania przeprowadzonego na rynku pracy w powiecie pruszkowskim wynika natomiast, że wejście pokolenia Z na rynek pracy będzie wiązało się ze zmianami, ale nie będą to zmiany rewolucyjne, a ewolucyjne. Rynek pracy ewoluuje, jest odbiciem rzeczywistości i zmian zachodzących w otoczeniu. Dynamika zmian jest szybsza w okresie kryzysu – co pokazał kryzys finansowy rozpoczęty w roku 2011 oraz pandemia Covid-19, czy też tocząca się obecnie wojna na Ukrainie. Na rynek pracy oddziałuje polityka gospodarcza i makroekonomiczna – zagwarantowany poziom wynagrodzenia minimalnego, zapewnione ustawowo warunki zatrudnienia – w tym długość urlopów, rozwój technologii i innowacji. Wszystkie te czynniki zmieniają rynek pracy, ale ich czynnikiem sprawczym nie są kolejne pokolenia pracowników. Podobnie będzie zapewne w przypadku pokolenia Z.

Średnia roczna liczba godzin pracy (HRnest, 2022)



O skróceniu tygodnia pracy nie mówi się ze względu na rewolucyjny wpływ pokolenia Z, ponieważ pierwsze badania na temat wpływu skróconego tygodnia pracy (do 4 dni i 32 godzin) na efektywność pracy przeprowadzono już w 2011 roku (HRnest, 2022). Zauważona przez K. Piotrowską (2022) „Ogromna dynamika zmian na rynku pracy spowoduje, że praca zawodowa stanie się wielowymiarowa. Coraz więcej osób zdecyduje się na elastyczne wykorzystanie własnego potencjału zawodowego, tak by zachować zdrowy balans między życiem prywatnym, a sferą zawodową. To pracownik będzie decydować o tym kiedy, z kim i przez jaki czas chciałby pracować”, to również nie jest zasługa pokolenia Z, które w takie trendy na rynku pracy wchodzi, stając się ich największym beneficjentem.

Na zmiany rynku pracy wpływają czynniki kulturowe i demograficzne, a twierdzenie, że dopiero dzięki pokoleniu Z „Jako społeczeństwo zdamy sobie sprawę z tego, że największą wartością w życiu człowieka jest czas, i możliwość robienia tego co się chce, z kim się chce i kiedy ma się na to ochotę” nie do końca zgodne jest z rzeczywistą sytuacją na rynku. Jest to proces, który już się dzieje, a sama *idea work-life balance* (jako „odnalezienie równowagi między pracą i karierą, a życiem rodzinnym oraz towarzyskim, a także rozrywką i innymi przyjemnościami życia codziennego, tak by życie zawodowe i prywatne stanowiły harmonię i były zgodne do wyznawanych naszych wartości) powstała na przełomie lat 70. i 80. XX wieku w Stanach Zjednoczonych (motivizer, 2021). W badaniach *Workers Preferences and Workplace Ability* w 2014 roku wykazano, że czynniki wpływające na *work life balance* są dla pracownika ważniejsze niżeli większe zarobki, a pracodawcy stosują już w praktyce takie typy kultury, które „pomagają pracownikowi na efektywniejsze zarządzanie swoim czasem, zbudowaniem lepszej więzi emocjonalnej i zmniejszeniu poziomu stresu”. Jest to rozwiązanie bardzo istotne dla pokolenia Z – ale po raz kolejny stwierdzić należy, że to nie pokolenie Z wprowadzi w tym zakresie rewolucyjne zmiany.

Skąd zatem przekonanie o rewolucyjnym wpływie pokolenia Z na rynek pracy i konieczności przygotowania się pracodawców na ich nadejście? Wejście na rynek pokolenia Z zbiegło się z pandemią Covid 19, która uznawana jest za czynnik sprawczy rewolucji technologicznej i zmiany rzeczywistości biznesowej. Z badań rynkowych wynika, że „8 na 10 pracodawców w Polsce twierdzi, że znalezienie pracowników z odpowiednimi kwalifikacjami jest dla nich wyzwaniem. W roku 2019 o tym problemie mówiło 70% organizacji, natomiast w 2018 odsetek ten wynosił 51%. (...) najtrudniejsi do pozyskania są obecnie kandydaci z obszaru logistyki, produkcji przemysłowej oraz IT. Na rynku brakuje także pracowników administracji i obsługi biura oraz osób zajmujących się obsługą klienta. W skali globalnej o niedoborze talentów mówi 69% organizacji, a Polska jest w pierwszej dziesiątce rynków, gdzie o nowe ręce do pracy jest najtrudniej”¹⁰ (Miązek, 2021). Problem wiąże się ze zmianą zapotrzebowania na pracowników posiadających nowe umiejętności, przy czym największa zmiana dotyczy pracowników IT oraz bezpośredniej obsługi klienta. Jest to olbrzymia szansa dla pokolenia Z i jak podkreśla I. Janas (dyrektor generalna ManpowerGroup w Polsce: \

¹⁰ ManpowerGroup „Niedobór talentów” dla 2021 roku. Badanie ilościowe metodą CAWI pomiędzy 7 a 27 kwietnia. W wywiadzie wzięli udział pracodawcy z 43 krajów i terytoriów. W Polsce grupa badanych liczyła 550 uczestników, reprezentujących 7 sektorów gospodarki – budownictwo, finanse/usługi dla biznesu, inne usługi, handel detaliczny i hurtowy, produkcję przemysłową, inne obszary produkcji oraz restauracje/hotele.

„Aby zapewnić sobie dostęp do wykwalifikowanej kadry, pracodawcy powinni promować w organizacji kulturę nieustannego uczenia się. Wsparcie personelu w konsekwentnym realizowaniu swojego planu rozwojowego to rozwiązanie korzystne dla firm w perspektywie długofalowej. Wiele przedsiębiorstw decyduje się na wdrożenie działań z obszaru reskillingu i upskillingu pracowników, by pozyskać pożądane umiejętności” (Miązek, 2021). Są to wartości, które bliskie są pokoleniu Z, ale – po raz kolejny stwierdzić należy – to nie młodzi ludzie i ich oczekiwania są czynnikiem sprawczym zachodzących zmian. Dla menadżerów istotne będzie nie tyle „wchodzenie w buty” młodego pokolenia, co sprostanie wyzwaniom zmieniającego się świata i przygotowanie do nich wszystkich pracowników. Czy wśród nich znajdą się przedstawiciele pokolenia Z? Zdecydowanie tak. Głównie dzięki posiadanym kompetencjom cyfrowym, które dzięki wsparciu pracodawcy, będą mogły się rozwijać zgodnie z jego potrzebami. I chyba takie rozwiązanie – spójność między poglądami pracowników i podejściem pracodawców do kwestii społeczno-kulturowych – można uznać za podstawę sukcesu pracowników na współczesnym i przyszłym rynku pracy.

A co z przekonaniem, że „Teraz to zdecydowanie Pokolenie Z będzie wybierać pracodawcę” (Piotrowska, 2022). W tym kontekście przywołać należy dwa hasła: rynek pracownika i zarządzanie talentami. Wszyscy eksperci wskazują, że pokolenie Z wchodzi na rynek pracownika, a to oznacza nic innego „dla osób szukających lub zmieniających pracę możliwość negocjowania lepszych warunków zatrudnienia. To pracownik jest w tej sytuacji deficytowy na rynku pracy. Może mieć dodatkowe wymagania (...) jest to sytuacja mniej korzystna dla pracodawców. Oni zmuszeni są oferować więcej i spełniać wymagania ponad te, które proponuje konkurencja. Wykwalifikowany pracownik jest na wagę złota” (Napora, 2022). Takie same warunki jak pokolenie Z mają na rynku pracownika wszyscy pozostali pracownicy, którzy – jak wykazało badanie stanowiące podstawę niniejszego opracowania – częściej oferują pracodawcom poszukiwane przez nich kompetencje. A zatem wybór pracodawcy nie będzie wyłącznie domeną pokolenia Z i będą oni musieli – nawet jeśli nie są na to gotowi – podjąć konkurencję z pozostałymi kandydatami w walce o szczególnie interesujące stanowiska pracy. A pokolenie Y, które będzie obecne na rynku pracy jeszcze przez długi okres, oferuje pracodawcom nie tylko kompetencje cyfrowe, ale również zdobyte doświadczenie i znacznie większą odporność na stres. I tu pojawia się druga ze wspomnianych kwestii, czyli kompetencje, kwalifikacje i talent. Talent, zgodnie z definicją P. Wiegomasa to pracownik „niepokorny, szukający wyzwań, dynamiczny, nastawiony na rozwój” (Bigram, 2017).

Jak podkreśla K. Piotrowska „Co zrobić, aby zatrzymać najmłodsze talenty?”. Jeśli opinie ekspertów od spraw rekrutacji (do takich należy również K. Piotrowska – Country Manager, Cel Poland) odniesiemy do talentów, wiele z wniosków dotyczących rewolucyjnego wpływu pokolenia Z jest całkowicie uzasadniona. Tylko, że... Nie należy jednak zapominać, że pokolenie Z „to pokolenie zróżnicowane, na którym obecni są młodzi, ambitni i zaangażowani. Są też tacy, którzy aż cud, że samodzielnie przy swojej bezradności i niedojrzałości dotarli do pracy i spóźnili się „tylko” kilkadziesiąt minut, bo zaskoczył ich korek. Korek tworzący się od lat w tym samym miejscu” (Dolot, 2022b).

Czy pokolenie Z spełni oczekiwania pracodawców? Biorąc pod uwagę wyniki badania na lokalnym rynku pracy – pokolenie Z nie różni się w tej kwestii znacząco od pozostałych uczestników rynku. Mocną stroną młodych pracowników jest wiedza, kompetencje cyfrowe i językowe, słabą – braki w zakresie kompetencji miękkich, w tym również tak znaczących jak kreatywność, elastyczność działania, komunikatywność i umiejętność działania w zespole. Problemem jest również zarządzanie czasem i odporność na stres. W analizach dotyczących pokolenia Z podkreśla się, że są to młode talenty, a „Aspekty, które przekonują Zoomerów do długotrwałej współpracy to między innymi: • regularne podwyżki, • przyjazna atmosfera, stabilne warunki zatrudnienia • niski poziom stresu” (Piotrowska, 2022). Są to klasyczne motywatory istotne dla każdego pracownika – niezależnie od wieku – które powinny znaleźć się w każdym systemie motywacyjnym. Podobnie należy traktować stwierdzenie, że „Gen Z potrzebuje partycypacyjnego stylu zarządzania, chcą czuć się wysłuchani, szanowani, chcą mieć wpływ na otaczającą ich rzeczywistość, nawet jeśli ich wpływ to tylko podzielenie się opinią, czy też poglądem. A kiedy już młody człowiek otrzyma zadanie i je wykona, ważne by szybko otrzymał informację zwrotną” (Piotrowska, 2022). Można zatem uznać, że pod względem oczekiwań motywacyjnych pokolenie Z nie różni się w znaczący sposób od pracowników z pozostałych pokoleń¹¹.

Zmiana pokoleniowa staje się faktem. Podobnie jak zmiany zachodzące na rynku pracy. Obydwa procesy są zjawiskiem ewolucyjnym, a wchodzące na rynek pracy pokolenie Z korzysta z rozwiązań wypracowanych przez poprzednie pokolenia i zmiany zachodzące w otoczeniu społeczno-gospodarczym, w wielu przypadkach stając się ich beneficjentem.

¹¹ Zob. np. 16 uniwersalnych motywatorów Stevena Reissa.

Będzie również uczestnikiem i czynnikiem sprawczym zmian, które zajdą na rynku pracy w ciągu kolejnych dwóch dekad (zanim na rynek pracy wejdzie pokolenie alfa). Nie wydaje się jednak, aby pokolenie to miało na rynek pracy znacząco większy wpływ niż poprzednie pokolenia i by można było mówić o rewolucji zachodzącej pod ich wpływem. Z jednym wyjątkiem, na który uwagę zwraca w swoich badaniach K. Piotrowska (2022) „dla 13,5% przedstawicieli pokolenia Z dostęp do opieki psychologicznej jest jednym z 5 najważniejszych benefitów pracowniczych (ten benefit był wybierany częściej niż darmowe bilety do kina, na basen czy organizowanie owocowych poniedziałków)”. Jest to potwierdzenie, że na rynek pracy wchodzi pokolenie „dzieci filizanek” i może to stanowić wyzwanie dla rynku pracy, ponieważ miejsce „rodziców – helikopterów” przejmować będą pośrednicy pracy (utwierdzający w przekonaniu o wyjątkowości pokolenia), menadżerowie (od których oczekuje się zapewnienia niskiego poziom stresu) i pracodawcy (od których oczekuje się wynagrodzenia za pracę na poziomie wystarczającym na realizację pasji młodego pokolenia). W tym zakresie istotną rolę mogą odegrać doradcy zawodowi, w tym również Powiatowe Urzędy Pracy, które dostarczą nie tylko aktualnej sytuacji i przewidywanych zmianach na lokalnym rynku pracy, ale zapewnią pomoc doradcy w zakresie realnej oceny szans na rynku pracy – z uwzględnieniem nie tylko potrzeb i oczekiwań, ale również posiadanych kwalifikacji, umiejętności, predyspozycji i uzdolnień.

Zgodzić należy się ze stwierdzeniem A. Dolot (2021), że „Każdy młody człowiek potrzebuje wsparcia i pomocy w pokonywaniu trudności, szczególnie na pierwszych etapach zawodowej kariery. Ani studia, ani życie pod skrzydłami rodziców nie przygotowują go w wystarczającym stopniu do zawodowego startu. Potrzebuje jasnych, konkretnych komunikatów, co jest zachowaniem zgodnym z kulturą organizacyjną firmy, a które reakcje nie mają racji bytu. Wszystko w oparciu o przykłady i z szacunkiem”. Czas pokaże, jaka część pokolenia Z znajdzie swoje miejsce jako talenty i specjaliści dyktujący warunki pracodawcom i zmieniający rynek pracy (np. zgodnie z ideą *zero wast economy*), jaka część stanie się „zwykłymi” pracownikami zmuszonymi do dostosowania się do wymagań pracodawców, a jaka znajdzie się „za burtą” rynku pracy nie mogąc sprostać jego oczekiwaniom.

Podsumowanie i wnioski

- Pokolenie Z nie dokona rewolucji na lokalnym rynku pracy. Zmiany zachodzące na rynku wskazywane przez ekspertów przywołanych w opracowaniu, w znacznej części nie wiążą się z wpływem pokolenia Z. Cyfryzacja, automatyzacja, gospodarka oparta na wiedzy, wysoka mobilność pracowników i niska lojalność w stosunku do pracodawcy to cechy rynku pracy dostrzegane na długo przed wejściem na niego pokolenia Z.
- Pokolenie Z to młodzi ludzie borykający się z problemami wejścia na rynek pracy typowymi dla wszystkich pokoleń – brak doświadczenia, niższy poziom wiedzy specjalistycznej niezbędnej na stanowisku, niedostateczny poziom kompetencji miękkich. Jedyne co wyróżnia „młodych pracujących” od innych pokoleń wchodzących na rynek pracy to wysokie kompetencje językowe i cyfrowe – nie na tyle jednak znaczące, aby móc zmienić rynek pracy.
- Wysoka mobilność pokolenia Z nie jest cechą wyróżniającą „młodych pracujących” od pozostałych osób pracujących. Otwarty rynek i swoboda przepływu pracowników kształtuje rynek pracy od chwili wejścia Polski do Unii Europejskiej, nie wydaje się zatem, aby i ta cecha pokolenia Z w znaczący sposób zmieniła lokalny rynek pracy.
- W okresie po pandemicznym widoczna jest presja na pracę zdalną (e-pracę, tzw. e- mobilność), przy czym jest ona wywierana przez pracowników ze wszystkich pokoleń. W tym przypadku pokolenie Z jest raczej beneficjentem zmiany – dzięki posiadanym kompetencjom cyfrowym i językowym – niż jej czynnikiem sprawczym.
- Pokolenie Z może wpłynąć na zmiany funkcjonowania pracodawców w postaci presji na stosowanie rozwiązań zgodnych z ideą rozwoju zrównoważonego. Młodzi ludzie mogą preferować zatrudnienie u pracodawców wdrażających w życie zasady *zero waste economy* oraz ESC (*Environmental, Social and Corporate* – środowisko, odpowiedzialność społeczna i ład korporacyjny).
- Pokolenie Z jest podatne na wpływy zewnętrzne i opinie innych osób. Młodzi ludzie poszukują nie tylko informacji o rynku (których sami nie będą mogli zdobyć lub zdobycie których będzie wiązało się z koniecznością podjęcia znaczącego wysiłku), ale również informacji o sobie i możliwościach rozwoju w przyszłości (doradztwo zawodowe).

Wydaje się, że Powiatowy Urząd Pracy, chcąc dotrzeć z ofertą swoich usług do pokolenia Z zmuszony będzie zmienić strategię działania, wykorzystując w większym niż do tej pory stopniu możliwości Internetu w zakresie działań pozwalających na aktywne komunikowanie się Urzędu z rynkiem.

Powiatowy Urząd Pracy – w odniesieniu do pokolenia Z jako młodych pracujących – powinien kierować swoją uwagę nie tylko na pośrednictwo pracy, ale przede wszystkim na różne formy doradztwa. PUP – w opinii pokolenia Z – może stać się marką, która potwierdza jakość otrzymywanej usługi oraz zapewnia wsparcie, upraszczając tym samym proces decyzyjny. Usługi PUP powinny pozwalać pokoleniu Z uporządkować informacje o rynku, ofercie danego pracodawcy i jej konkurentach branż pod uwagę w momencie podejmowania decyzji o podjęciu pracy.

Bibliografia

- Bigram (2017), *Jak zdobyć młode talenty, które odmienią Twój biznes?* (prawo.pl), <https://www.prawo.pl/kadry/jak-zdobyc-mlode-talenty-ktore-odmiena-twoj-biznes,266475.html>
- Boguszewski R. (2013), *Mobilność i elastyczność zawodowa Polaków*, Raport z badania BS/11/2013, CBOS Warszawa.
- CareerBilder (2021) *Jak często powinieneś zmieniać pracę? Oto porady ekspertów* - Forsal.pl, <https://forsal.pl/praca/kariera/artykuly/8391046.jak-czesto-powinno-zmieniac-sie-prace-porady-ekspertow.html>
- Dolot A. (2021a), *Raport: Zawodowy alfabet pokolenia Z* (aterima.hr) <http://www.aterima.hr/raport-pokolenie-z-Dolot-A/> (2021b), *Raport Pokolenie Z - Oczami pracodawców* (aterima.hr), <https://www.aterima.hr/raport-pokolenie-z-pracodawcy>
- Firmy (2018), *Firmy wielopokoleniowe – jak przyciągnąć pracowników* | Portal HR, <https://www.hrtrendy.pl/2018/02/28/firmy-wielopokoleniowe-jak-przyciagnac-pracownikow/> (22.12.2022).
- Gojkowska M. (2022), *Pokolenie Z. Czy ono zmieni rynek pracy, czy rynek zmieni ich?* - Maja Gojtowska | Gojtowska.com, <https://gojtowska.com/2022/11/01/pokolenie-z/>
- HRK (2022), *Nowy trend na rynku pracy: e-mobilność pracownicza* | HRK, <https://hrk.pl/pl/grupa-hrk/aktualnosc/nowy-trend-na-rynku-pracy-e-mobilnosc-pracownicza>
- HRnest (2022), *4 dniowy tydzień pracy - nowość czy powrót do korzeni?* - Blog (hrnest.pl), <https://hrnest.pl/blog/4-dniowy-tydzien-pracy/>
- Jelonek-Lisowska A. (2011), *Jak często musimy zmieniać pracę i dlaczego?* Zwierciadło.pl, <https://zwierciadlo.pl/lifestyle/31546,1,jak-czesto-musimy-zmieniac-prace-i-dlaczego.read>
- Kall J (2001), *Silna marka. Istota i kreowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong W. (2002), *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa.

- Miążek P. (2021), *Niedobór talentów największy od 15 lat. Aż 81% polskich pracodawców ma trudności ze znalezieniem nowych pracowników* - Zielona Linia - ZL, <https://zielonalinia.gov.pl/-/niedobor-talentow-najwiekszy-od-15-lat-az-81-polskich-pracodawcow-ma-trudnosci-ze-znalezieniem-nowych-pracownikow>
- Motivizer (2021), *Work Life Balance - Co to jest? Przykłady* - Motivizer, <https://motivizer.pl/blog/work-life-balance/>
- Napora W. (2022), *Rynek pracownika – jak go rozumieć?* - Zielona Linia - ZL, <https://zielonalinia.gov.pl/-/rynek-pracownika-jak-go-rozumiec->
- ORE (2007), *Kompetencje kluczowe - definicje i opis.pdf* (ore.edu.pl), https://www.ore.edu.pl/images/files/POWER/zarzadzanie_oswiata/Kompetencje%20kluczowe%20-%20definicje%20i%20opis.pdf (24.12.2022).
- Pracuj.pl (2021), *Polacy gotowi do zmiany pracy* (pracuj.pl), <https://porady.pracuj.pl/zycie-zawodowe/polacy-gotowi-do-zmiany-pracy/>
- Ranstad (2021), *47. edycja raportu Monitor Rynku Pracy - Polskie Forum HR*, <https://polskieforumhr.pl/aktualnosci/rynek-pracy-w-polsce/47-edycja-raportu-monitor-ryнку-pracy/>
- Rosiński K. (2022a), *Nadchodzi pokolenie wypalonych? Skupieni na sobie młodzi zmierzają się z polskim kultem pracy*, <https://www.money.pl/gospodarka/nadchodzi-pokolenie-wypalonych-skupieni-na-sobie-mlodzi-zmierza-sie-z-polskim-kultem-pracy-6825619576986560a.html>
- Rosiński K. (2022b), *"To już się dzieje". Firmy zmieniają proces rekrutacji ze względu na pokolenie Z*, <https://www.money.pl/gospodarka/to-juz-sie-dzieje-firmy-zmieniaja-proces-rekrutacji-ze-wzgledu-na-pokolenie-z-6840301136697888a.html> (22.12.2022).
- Sedlak P. Jaszcz Ł. (2017), *Jak często oplaca się zmieniać pracę?* - wynagrodzenia.pl, <https://wynagrodzenia.pl/artukul/jak-czesto-oplaca-sie-zmieniac-prace>
- Stankowska J. (2021), *Sytuacja zawodowa Polaków i gotowość zmiany zatrudnienia*, Komunikat z badań Nr 152/2021, CBOS, Warszawa.
- Szymańczyk J. *Pokolenie Z - charakterystyka generacji Z* (poradnikprzedsiębiorcy.pl), <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-pokolenia-w-pracy-cz-4-pokolenie-z> (22.12.2022).
- Urbanek G., Rosińska E. (red.) (2002), *Zarządzanie marką*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Zboralski M. (2000), *Nazwy firm i produktów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

© Autors and Akademia Nauk Stosowanych im. Haliny Konopackiej w Pruszkowie,
wydawnictwo@ans.pruszkow.pl

ISSN 2957-1359

Adres autora: bartkowski@ans.pruszkow.pl; m.pytlak@onet.pl