


ATRAKCYJNOŚĆ PRACODAWCÓW – PERSPEKTYWA POKOLENIA Z

Anna Wasiluk^{1*}, Barbara Kojta²


^{1,2} Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania, Polska

Streszczenie: Wzrastająca liczba i znaczenie przedstawicieli generacji Z na rynku pracy spowoduje, że organizacje, które nie zdołają dostosować swoich strategii zarządzania personelem do jej preferencji, mogą zmierzyć się z poważnymi wyzwaniami, w tym problemami z rekrutacją i zatrzymaniem dopływu pracowników. Dlatego też, z perspektywy zarówno naukowej, jak i praktycznej, istnieje silna potrzeba przeprowadzania badań wśród pokolenia Z. Za cel tekstu przyjęto określenie, w jakim stopniu określone czynniki związane z wizerunkiem pracodawcy, a także te pojawiające się podczas procesu rekrutacji, wpływają na decyzje przedstawicieli pokolenia Z dotyczące wyboru pracodawcy. Do przeprowadzenia badań wykorzystano narzędzie w postaci kwestionariusza ankiety. Badanie realizowano metodą CAWI. Kwestionariusz został skonstruowany i udostępniony za pośrednictwem platformy Google Forms. W przeprowadzonym sondażu uczestniczyło 118 osób, jednak do dalszej analizy przyjęto 105 poprawnie uzupełnionych kwestionariuszy. Dane zostały zakodowane i poddane analizie przy użyciu oprogramowania Statistica 14.0. Do weryfikacji hipotezy H1 i H2 wykorzystano podstawowe miary statystyczne. Do weryfikacji hipotezy H3 wykorzystano test U Manna–Whitneya. Przeprowadzone analizy pozwoliły na pozytywne zweryfikowanie hipotezy H1 – *Zdaniem respondentów największy wpływ na wybór pracodawcy z grupy czynników związanych z wizerunkiem pracodawcy ma informacja o atmosferze pracy w przedsiębiorstwie* oraz H2 – *W opinii ankietowanych największy wpływ na wybór pracodawcy z grupy czynników związanych z etapami rekrutacji ma precyzyjnie określone wynagrodzenie*. Hipoteza H3 – *Płeć respondentów ma wpływ na ich ocenę czynników decydujących o atrakcyjności pracodawców* została częściowo potwierdzona. Płeć respondentów miała istotny wpływ na ocenę większości czynników związanych z wizerunkiem pracodawcy oraz niektórych czynników występujących na etapie rekrutacji. Natomiast doświadczenie zawodowe respondentów nie miało istotnego wpływu na oceny w żadnej z analizowanych kategorii.

¹ Anna Wasiluk, dr, ul. O.S. Tarasiuka 2, 16-001 Kleosin, Polska, a.wasiluk@pb.edu.pl,

 <https://orcid.org/0000-0002-5980-333X/>

² Barbara Kojta, lic., ul. O.S. Tarasiuka 2, 16-001 Kleosin, Polska, barbara.kojta@wp.pl,

 <https://orcid.org/0009-0005-1385-4077>

* Adres korespondencyjny: Anna Wasiluk, a.wasiluk@pb.edu.pl

Słowa kluczowe: pokolenie Z, pracodawcy, pracownicy, proces rekrutacji, wizerunek pracodawcy

Kod klasyfikacji JEL: M12, M21, M51, M54

Wprowadzenie

Na współczesnym rynku pracy koegzystują ze sobą cztery pokolenia pracowników ukształtowanych przez odmienne wydarzenia społeczne i gospodarcze. Są to pokolenia, które cechują rozmaite systemy wartości, cele zawodowe, poziomy zaangażowania oraz preferencje motywacyjne (Różańska-Bińczyk, 2022).

Pokolenie Z to młode osoby, które dopiero rozpoczynają swoją karierę zawodową lub zrobiły to niedawno. Zgodnie z danymi Głównego Urzędu Statystycznego w Polsce mieszka około 2,5 miliona osób w przedziale wiekowym 20-27 lat. Na chwilę obecną, w najbardziej optymistycznych prognozach, stanowią one maksymalnie 10% składu pracowniczego (Wasiluk & Tomaszuk, 2022, s. 61-62). Podobne proporcje obserwuje się w innych krajach europejskich oraz w Stanach Zjednoczonych (Ersoz & Demir Askeroglu, 2019). Niemniej jednak, z biegiem lat, możemy oczekiwać systematycznego wzrostu liczebności tego pokolenia na rynku pracy, jak również rosnącej roli, jaką będą pełnić. Prognozy wskazują, że do roku 2028 przedstawiciele pokolenia Z mogą stanowić aż 58% globalnej siły roboczej (Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2022).

Stąd wyłania się nagła potrzeba dogłębnego poznania pokolenia Z oraz czynników wpływających na to, co w ich percepcji tworzy atrakcyjne miejsce pracy. Rosnąca obecność i rosnące znaczenie tej generacji na rynku pracy niesie ze sobą konsekwencje dla organizacji: te, które nie zdołają dostosować swoich metod zarządzania kadrą do unikalnych preferencji pokolenia Z, mogą napotkać poważne wyzwania rekrutacyjne, problemy z utrzymaniem pracowników oraz z ich motywacją. Dlatego z punktu widzenia badań naukowych i aplikacji praktycznych istnieje paląca konieczność prowadzenia studiów na temat pokolenia Z jako odrębnego segmentu rynku pracy. Pełne zrozumienie ich oczekiwań i preferencji w kontekście zawodowym umożliwi organizacjom efektywne odpowiadanie na wyzwania wynikające ze zmian demograficznych rynku pracy i pozwoli na maksymalne wykorzystanie potencjału, jaki niesie ze sobą pokolenie Z.

Mając powyższe na uwadze, za cel tekstu przyjęto określenie, w jakim stopniu konkretne czynniki związane z wizerunkiem pracodawcy, a także te pojawiające się podczas procesu rekrutacji, wpływają na decyzje przedstawicieli pokolenia Z dotyczące wyboru pracodawcy.

Determinanty atrakcyjności pracodawcy – przegląd literatury

Bez wątpienia kluczowe czynniki determinujące decyzję przedstawiciela pokolenia Z o zaangażowaniu się w daną organizację to opinie na jej temat, zakres obowiązków związanych z danym stanowiskiem, rozpoznawalność marki oraz kultura organizacyjna panująca w przedsiębiorstwie (Wajnbrener & Werczyńska, 2022, s. 150). Nie bez znaczenia pozostają także warunki zatrudnienia, wysokość wynagrodzenia

oraz możliwość samorealizacji (Myjak, 2019, s. 289). To właśnie te aspekty najczęściej przesądzają o ich wyborze miejsca pracy.

Pierwszy ze wspomnianych czynników, opinie o firmach, młode pokolenie często pozyskuje od znajomych oraz z kręgu osób bliskich, które traktuje jako zaufane źródło informacji (Dolot, 2018, s. 295). Mimo świadomości ograniczeń związanych z weryfikacją opinii internetowych pokolenie Z coraz śmielej sięga po informacje online, ceniąc sobie ich dostępność i szybkość przekazu. Opinie dotyczące pracodawców mają dla nich szczególną wartość, a negatywne mogą skutecznie odstraszać od aplikowania (Kobylińska & Płoszczuk, 2021, s. 35). W odpowiedzi na tę tendencję przedsiębiorstwa powinny przykładać wagę do monitorowania i aktualizowania publikowanych w sieci informacji, zwłaszcza na portalach społecznościowych (Ratajczak, 2020, s. 50; Bakalarska-Stankiewicz, 2021, s. 19). Szczególny nacisk powinny one kłaść na najbardziej popularne obecnie ich formy, którymi są: Facebook, Instagram czy rosnący w siłę przekaz Tik Tok.

Przedsiębiorstwa wykorzystujące liczne zabiegi, które mają poprawić ich wizerunek, dążą do tego, aby osiągnąć status tzw. pracodawcy z wyboru. Prestiżowe tytułowanie jest zarezerwowane dla tych organizacji, które oferują atrakcyjne warunki zatrudnienia, aby przyciągnąć szczególnie utalentowanych pracowników, zachęcając ich do dołączenia do firmy bądź motywując już zatrudnione osoby do dalszej pracy. Dbając o reputację, przedsiębiorstwo musi zatem angażować się w proces, który jest długotrwały i wielowymiarowy, obejmujący różnorodne działania wewnętrzne firmy (Zajac-Pałdyna, 2019, s. 234).

Kwestią nabierającą szczególnej wagi dla najmłodszych adeptów rynku pracy jest adekwatność wartości reprezentowanych przez potencjalnych pracodawców do ich osobistych przekonań i angażowanie się firm w działania prospołeczne i ekologiczne (Kowalczyk-Kroenke, 2022, s. 244). Osoby urodzone po 1995 roku pragną, by ich miejsce zatrudnienia było odzwierciedleniem własnego światopoglądu i wartości. Ekologiczna odpowiedzialność, troska o klimat i wsparcie dla ruchów takich jak Zero Waste zyskują na znaczeniu w ich oczach (Kostro, 2022). Z globalnego badania wynika, że blisko połowa respondentów z pokoleń Y oraz Z przyznała, iż nie zdecydowałaby się na pracę w miejscu, które stoi w sprzeczności z ich poglądami społecznymi czy środowiskowymi (Bhattacharya, 2023).

Dla przedstawicieli generacji Z niezmiernie ważna jest panująca w firmie atmosfera. Jest ona bowiem jednym z kluczowych czynników, które obecnie decydują o ich odejściu z pracy. Do podjęcia takiej decyzji może przyczynić się niesprawiedliwa polityka panująca w przedsiębiorstwie lub szeroko rozumiany toksyczny klimat (Business Insider, 2023a). Zetki nie pozwolą sobie na stosowanie wobec siebie mobbingu czy dyskryminacji, a równość zarówno w pracy, jak i w życiu codziennym jest dla nich czymś zupełnie naturalnym i tego też wymagają od swoich przełożonych (Business Insider, 2023b). Kluczem w dojściu do porozumienia pomiędzy młodym pokoleniem a funkcjonującymi na rynku pracy organizacjami jest zrozumienie, że wynagrodzenie tak naprawdę nie jest decydującym czynnikiem, który magicznie zapewni nienaganną atmosferę. Można ją skutecznie zbudować bez inwestowania wielkich kwot pieniężnych. Wystarczy zapewnić pracownikom wspólne cele, misję firmy i styl zarządzania (Zakrzewski, 2023, s. 8). Istotne w zarządzaniu generacją Z

będzie również stworzenie jej przedstawicielom na tyle odpowiednich warunków, że nie będą bali się prosić o pomoc w obawie przed opinią pracowników starszych stażem i wiekiem (Rosiński, 2022).

W kontekście wyboru miejsca pracy przez przedstawicieli pokolenia Z kluczową rolę odgrywa styl zarządzania przyjęty przez organizację. To właśnie unikalne oczekiwania i postrzeganie rynku pracy przez to pokolenie nakładają na firmy obowiązek wprowadzania znaczących zmian, przede wszystkim wewnętrznych, aby sprostać tym wymaganiom i stać się dla nich atrakcyjnym pracodawcą (Kotter et al., 2022, s. 131). To dotyczy również kwestii przywództwa. Przedstawiciele pokolenia Z żyją zgodnie z zasadą, która wcześniej była jedynie pustym sloganem czy wręcz groźbą ze strony przełożonych – mówiąc wprost, jeśli warunki pracy nie spełniają ich oczekiwań, nie wahają się odejść (Śliwińska, 2023). Działają więc bez skrupułów. Ich dewiza to: jeśli nie ta praca, to inna. Preferują poszukiwanie organizacji, której styl zarządzania spełni ich oczekiwania, zamiast zatrzymywać się w firmie, która prowadzi do frustracji i zniechęcenia do jakiegokolwiek aktywności. W świadomości pokoleń dłużej obecnych na rynku pracy przełożony jest osobą o niepodważalnym autorytecie. Dla pokolenia Z jednak osoba ta musi zasłużyć na takie uznanie – sam tytuł czy stanowisko w pracy nie gwarantuje statusu przysłowiowego „boga”. Najmłodsze pokolenie obecne na rynku pracy uznaje, że przełożony powinien pełnić rolę zarówno partnera, jak i opiekuna, który umie motywować swoich podwładnych, jednocześnie ich wspierając. Lider powinien cechować się dobrą umiejętnością komunikacji – co jest szczególnie istotne dla generacji Z – wyrozumiałością, chęcią dzielenia się doświadczeniem i wiedzą, a także postawą gotowości do pomocy (Robak, 2019, s. 168). Zetki nie będą identyfikować się z liderem, którego zachowanie nie jest zgodne z pełnionym stanowiskiem. Oczekują od niego empatii, zdolności do postawienia się w ich sytuacji, zrozumienia ich unikalności w stosunku do innych pokoleń oraz zdolności do reagowania na ich potrzeby i oczekiwania (Chomątowska & Żarczyńska-Dobiesz, 2016, s. 66). Cenią sobie także dotrzymywanie obietnic oraz umiejętność przyznania się do błędów (Wasiluk & Tomaszuk, 2022, s. 67). W efekcie istotna staje się relacja między zwierzchnikiem a podwładnym, która wpływa na klimat wewnątrz organizacji, a jej jakość może znacząco wpływać na zadowolenie z pracy i efektywność działania.

Generacja Z, wkraczając na rynek pracy, wprowadziła i wymusiła pewne nowości, wśród których znalazło się również oczekiwanie na feedback (Ulrych, 2022, s. 68). Dla młodych pracowników taka komunikacja jest kluczowa, bowiem wiąże ją nie tylko z omówieniem osiągnięć, ale również z precyzyjnym wytyczaniem i realizacją celów zawodowych, co umożliwi im świadome dążenie do rozwoju (Mazurek, 2019, s. 174).

Wkroczenie pokolenia Z na rynek pracy zmusiło pracodawców do zmiany spojrzenia na proces pozyskiwania pracowników. Stosowanie starych, utartych schematów podczas tego procesu nie spełnia oczekiwań najmłodszego pokolenia pracowników, a nawet może je odstraszyć od pracy w danej organizacji. Zetki są przekonane, że to pracodawca powinien dostosować się do ich potrzeb, co w pewnym sensie wymusiło na organizacjach wprowadzenie nowych modeli zarządzania (Jankowska, 2021, s. 92). Proces rekrutacji również przeszedł ewolucję, stając się bardziej złożonym dzięki możliwościom rekrutacji z wykorzystaniem Internetu (Branowska, 2021; Wolniak, 2019).

Pokolenie Z na etapie rekrutacji stawia pracodawcom pewne wymagania. Organizacje, które je zbagatelizują, narażone są na spadek wyników wskutek braku napływu pracowników (Singh & Dangmei, 2016, s. 2). Co zatem doprowadza Zetki do białej gorączki już na samym etapie rekrutacji? Zdaniem Toczyskiej (2022, s. 33) jest to przede wszystkim: brak ściśle określonego wynagrodzenia, które nazwane jest jako „atrakcyjne”, poszukiwania jedyne osób z doświadczeniem, zbyt długie deklaracje, „papierologia”, brak odpowiedzi na przesłane CV, brak wskazania zakresu obowiązków oraz ścieżki rozwoju pracownika na danym stanowisku, nieprzygotowanie rekrutera, unikanie tematu pieniędzy, premii, szkoleń.

Podczas poszukiwania pracy uwagę młodych kandydatów przyciągają krótkie, zwięzłe i treściwe oferty pracy, bez niepotrzebnych oraz zbędnych treści. Oprócz tego ważne jest, aby ogłoszenie było swojego rodzaju wizytówką firmy i pomogło zachęcić przedstawicieli generacji Z do składania CV. Najmłodszy kandydaci szczególnie uwagę przywiązują do wizualnej atrakcyjności ogłoszenia. Zetki – jako pokolenie, które wyrastało już w dobie technologii i kolorowych telewizorów – są przyzwyczajone do ładnych, schludnych i przyciągających oko obrazków. Z tego też powodu i ten aspekt powinien być wzięty pod uwagę w momencie tworzenia ofert skierowanych do tej grupy docelowej (Rosiński, 2023).

Tak jak zostało to już wcześniej wspomniane, osoby urodzone po roku 1995 nie tolerują ogłoszeń, w których wynagrodzenie jest owiane tajemnicą. Zależy im na jawności zarobków, ponieważ jest to jeden z głównych czynników decydujących o złożeniu przez nich aplikacji. Faktem jest, że ogłoszenia, w których widelki kwotowe podane są wprost, cieszą się znacznie większym zainteresowaniem (Górczyński & Majewska-Draż, 2023, s. 64-65). Czytając poszczególne oferty pracy, Zetki zwracają także uwagę na możliwości rozwoju, zapewnienie kursów i szkoleń (Toczyska, 2022, s. 35). Zdobywanie wiedzy i pogłębianie kwalifikacji w ich przypadku jest kluczem do znalezienia kolejnych miejsc pracy w przyszłości, o ile będą chcieli zmienić te obecne.

Kolejny aspekt, którego generacja Z – wychowana w epoce efektywnej komunikacji, zaawansowanej technologii, oraz przyzwyczajona do szybkiego tempa, dynamicznych procesów i bieżących informacji – nie jest w stanie zrozumieć, to brak odpowiedzi na przesłane przez nich CV. Od potencjalnych pracodawców pokolenie Z oczekuje konkretnych wyjaśnień, które poinformują ich o przyczynach przyjęcia lub odrzucenia ich kandydatury na dane stanowisko pracy (Witczak, 2023, s. 80).

Młodzi kandydaci zwracają uwagę nie tylko na atmosferę podczas rozmowy kwalifikacyjnej, ale również na przygotowanie rekrutera. Nie cenią pytań powtarzających się lub tych, które bezpośrednio odnoszą się do informacji zawartych w ich CV. Stwarza to u nich wrażenie, jakby ich dokumenty nie były uważnie przeczytane. Podczas rozmowy są równie dociekliwi jak rekruterzy, co może wywołać zaskoczenie ze strony rozmówcy. Przedsiębiorstwa zazwyczaj są przyzwyczajone do jednostronnej formuły zadawania pytań, na co generacja Z reaguje inaczej. Jej przedstawiciele nie obawiają się pytać o kwestie, które ich interesują, takie jak możliwości awansu, liczbę nadgodzin czy sposób ich wynagradzania (HRstandard, 2023).

Metodyka badawcza

Celem tekstu jest wskazanie, w jakim stopniu określone czynniki związane z wizerunkiem pracodawcy, a także te pojawiające się podczas procesu rekrutacji, wpływają na decyzje przedstawicieli pokolenia Z dotyczące wyboru pracodawcy.

Sformułowano następujące pytania badawcze:

- Pb 1: W jakim stopniu czynniki związane z wizerunkiem pracodawcy są istotne przy wyborze pracodawcy?
 Pb 2: W jakim stopniu czynniki na etapie rekrutacji są istotne przy wyborze pracodawcy?
 Pb 3: Czy płeć respondentów ma wpływ na uzyskane wyniki?

Postawiono następujące hipotezy:

- H1: *Zdaniem respondentów największy wpływ na wybór pracodawcy z grupy czynników związanych z wizerunkiem pracodawcy ma informacja o atmosferze pracy w przedsiębiorstwie.*
 H2: *W opinii ankietowanych największy wpływ na wybór pracodawcy z grupy czynników związanych z etapami rekrutacji ma precyzyjnie określone wynagrodzenie.*
 H3: *Płeć respondentów ma wpływ na ocenę czynników decydujących o atrakcyjności pracodawców.*

Do przeprowadzenia badań wykorzystano narzędzie w postaci kwestionariusza ankiety. Badanie realizowano metodą CAWI. Kwestionariusz został skonstruowany i udostępniony za pośrednictwem platformy Google Forms. Zebranie danych miało miejsce w okresie od 2 lutego do 4 kwietnia 2023 roku. Następnie dane zostały zakodowane i poddane analizie przy użyciu oprogramowania Statistica 14.0. Do weryfikacji hipotezy H1 i H2, wykorzystano miary statystyczne, takie jak średnia arytmetyczna (\bar{x}), mediana (Me), moda (D) oraz współczynnik zmienności (V). Do weryfikacji hipotezy H3 wykorzystano nieparametryczny test U Manna–Whitneya.

Badanie było skierowane wyłącznie do osób, które urodziły się w 1995 roku lub później. Otrzymano 121 wypełnionych kwestionariuszy. Po dokonaniu selekcji analizie poddano 113 kwestionariuszy. Osiem zostało odrzuconych, z uwagi na niespełnienie kluczowego kryterium – roku urodzenia respondentów. Strukturę respondentów przedstawiono w Tabeli 1.

Tabela 1. Charakterystyka respondentów

Doświadczenie na rynku pracy	Kobiety		Mężczyźni		Razem	
	N	%	N	%	N	%
Z doświadczeniem na rynku pracy	52	84%	48	94%	100	88,5%
Bez doświadczenia na rynku pracy	10	16%	3	6%	13	11,5%
Uczestnicy badania	62	54,9%	51	45,1%	113	100%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

Kobiety stanowiły 54,9% respondentów, natomiast mężczyźni 45,1%. Spośród wszystkich badanych 88,5% (100 osób) posiadało doświadczenie na rynku pracy. W tej grupie były 52 kobiety (84% wszystkich kobiet) oraz 48 mężczyzn (94% wszystkich mężczyzn). Osoby bez doświadczenia na rynku pracy stanowiły 11,5% wszystkich respondentów, z czego 10 to kobiety (16% wszystkich kobiet), a 3 to mężczyźni (6% wszystkich mężczyzn).

Wyniki badań

W Tabeli 2 przedstawiono, jak różne czynniki związane z wizerunkiem pracodawcy wpływają na decyzję respondentów o wyborze miejsca pracy.

Tabela 2. Wpływ poszczególnych czynników związanych z wizerunkiem pracodawcy dla ogółu respondentów

Wyszczególnienie	\bar{x}	<i>Me</i>	<i>D</i>	<i>V</i>
Rozpoznawalność przedsiębiorstwa	2,92	3	3	40,44
Reputacja przedsiębiorstwa	4,04	4	4	22,50
Działalność przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych	2,81	3	3	42,30
Opinia o przedsiębiorstwie wśród znajomych/rodziny	3,57	4	4	30,87
Opinia o przedsiębiorstwie w Internecie (np. na forach internetowych)	3,77	4	4	25,44
Informacje o kulturze organizacyjnej w przedsiębiorstwie	3,71	4	4	24,89
Informacje o stylu zarządzania w przedsiębiorstwie	3,65	4	4	27,55
Informacje o atmosferze pracy w przedsiębiorstwie	4,37	5	5	19,14
Udział przedsiębiorstwa w targach pracy	2,58	3	3	45,00
Działalność przedsiębiorstwa zgodna z moimi przekonaniem i światopoglądem	3,79	4	4	27,43

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

Najistotniejsze dla wyboru pracodawcy okazały się reputacja przedsiębiorstwa i panująca w nim atmosfera pracy, co potwierdzają najwyższe oceny średnie: 4,04 oraz 4,37. Dodatkowo mediany i mody dla obu czynników wynosiły odpowiednio 4 i 5. Czynniki o umiarkowanym wpływie obejmują: opinię o firmie wśród rodziny i znajomych (3,57), opinię o firmie w Internecie (3,77), informacje o kulturze organizacyjnej (3,71), styl zarządzania (3,65), a także zgodność działalności przedsiębiorstwa z przekonaniem i światopoglądem respondentów (3,79). Dla wszystkich tych elementów mediana i moda wynosiły 4, co sugeruje ich wysokie znaczenie. Z kolei najmniejszy wpływ na decyzję o wyborze pracodawcy miały: działalność firmy w mediach społecznościowych (2,81) oraz udział przedsiębiorstwa w targach pracy (2,58). Różnorodność odpowiedzi, wyrażona przez współczynnik zmienności,

była największa dla udziału przedsiębiorstwa w targach pracy (45%) i najmniejsza dla informacji o atmosferze pracy (19,14%), co sugeruje większą zgodność opinii respondentów w tym ostatnim obszarze.

Tabela 3. Test U Manna–Whitneya dla ocen wpływu poszczególnych czynników związanych z wizerunkiem pracodawcy z uwzględnieniem płci respondentów

Wyszczególnienie	Kobiety \bar{x}	Mężczyźni \bar{x}	Test U Manna–Whitneya	
			Z	p
Rozpoznawalność przedsiębiorstwa	3,21	2,57	2,75	0,01
Reputacja przedsiębiorstwa	4,26	3,78	2,62	0,01
Działalność przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych	3,06	2,49	2,45	0,01
Opinia o przedsiębiorstwie wśród znajomych/rodziny	3,65	3,47	0,74	0,46
Opinia o przedsiębiorstwie w Internecie (np. na forach internetowych)	3,92	3,57	1,86	0,06
Informacje o kulturze organizacyjnej w przedsiębiorstwie	3,90	3,47	2,77	0,01
Informacje o stylu zarządzania w przedsiębiorstwie	3,82	3,45	1,98	0,05
Informacje o atmosferze pracy w przedsiębiorstwie	4,52	4,20	2,45	0,01
Udział przedsiębiorstwa w targach pracy	2,63	2,53	0,54	0,59
Działalność przedsiębiorstwa zgodna z moimi przekonaniami i światopoglądem	3,94	3,61	2,04	0,04

* Różnice są istotne statystycznie dla $p < ,05$

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

W Tabeli 3 zaprezentowano wyniki testu U Manna–Whitneya, który porównuje oceny poszczególnych czynników związanych z wizerunkiem pracodawcy, uwzględniając płeć respondentów. W przypadku rozpoznawalności przedsiębiorstwa, reputacji przedsiębiorstwa, działalności przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych, informacji o kulturze organizacyjnej w przedsiębiorstwie, informacji o atmosferze pracy w przedsiębiorstwie oraz działalności przedsiębiorstwa zgodnej z przekonaniami i światopoglądem respondentów – średnie oceny były wyższe u kobiet. Co więcej, wartość p w tych przypadkach wynosiła 0,01, co sugeruje, że różnice te są statystycznie istotne. W przypadku opinii o przedsiębiorstwie wśród znajomych/rodziny i udziału przedsiębiorstwa w targach pracy nie stwierdzono istotnych różnic między płciami – wartości p wynosiły odpowiednio 0,46 i 0,59. Co do opinii

o przedsiębiorstwie w Internecie i informacji o stylu zarządzania w przedsiębiorstwie – średnie oceny były wyższe u kobiet, jednak różnice te są na granicy istotności statystycznej (wartości p wynosiły odpowiednio 0,06 i 0,05). Mając powyższe na uwadze, należy stwierdzić, że kobiety cenią sobie różne aspekty wizerunku pracodawcy bardziej niż mężczyźni, z wyjątkiem dwóch kategorii, gdzie różnice nie były statystycznie istotne.

Tabela 4. Wpływ poszczególnych czynników na etapie rekrutacji na wybór pracodawcy dla ogółu respondentów

Wyszczególnienie	\bar{x}	Me	D	V
Konkretna i zwięzła oferta pracy	4,29	5	5	21,72
Atrakcyjna graficznie oferta pracy	3,47	4	3/4	31,07
Odpowiedź na przesłane CV	4,29	5	5	23,23
Precyzyjnie określone wynagrodzenie	4,52	5	5	17,00
Jasno określone możliwości rozwoju	4,22	4	5	21,64
Jasno określony zakres obowiązków	4,50	5	5	18,35
Przygotowanie rekrutera do rozmowy	3,76	4	4	24,94
Atmosfera podczas rozmowy rekrutacyjnej	4,17	4	5	22,65

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

W Tabeli 4 zaprezentowano wyniki oceny wpływu różnych czynników występujących na etapie rekrutacji na decyzję o wyborze pracodawcy. Wszystkie uwzględnione czynniki uzyskały średnie oceny przekraczające 3, co wskazuje na ich znaczący wpływ na proces podejmowania decyzji przez kandydatów. Szczególnie istotne były precyzyjnie określone wynagrodzenie (4,52), konkretne i zwięzłe oferty pracy (4,29), odpowiedź na przesłane CV (4,29) oraz jasno określony zakres obowiązków (4,50). Wszystkie te czynniki miały medianę i modę na poziomie 5, co wskazuje, że były one oceniane bardzo wysoko przez większość respondentów. Czynniki, które otrzymały nieco niższe średnie oceny, to atrakcyjna graficznie oferta pracy (3,47) oraz przygotowanie rekrutera do rozmowy (3,76), choć mediany i mody na poziomie 4 sugerują, że były one nadal postrzegane jako dość istotne. Różnorodność odpowiedzi była stosunkowo niska dla wszystkich czynników, co sugeruje, że respondenci mieli podobne opinie na temat tych kwestii. Największa różnorodność odpowiedzi występowała dla atrakcyjnej graficznie oferty pracy (31,07), co może wskazywać na większe różnice w postrzeganiu wpływu tego aspektu rekrutacji na wybór pracodawcy. Najmniejsza różnorodność odpowiedzi była dla precyzyjnie określonego wynagrodzenia (17,00), co sugeruje konsens wśród respondentów co do znaczenia tego czynnika.

Tabela 5. Test U Manna–Whitneya dla ocen wpływu poszczególnych czynników na etapie rekrutacji na wybór pracodawcy z uwzględnieniem płci respondentów

Wyszczególnienie	Kobiety \bar{x}	Mężczyźni \bar{x}	Test U Manna–Whitneya	
			Z	p
Konkretna i zwięzła oferta pracy	4,31	4,27	0,10	0,92
Atrakcyjna graficznie oferta pracy	3,52	3,41	0,38	0,70
Odpowiedź na przesłane CV	4,48	4,06	2,93	0,00
Precyzyjnie określone wynagrodzenie	4,66	4,35	2,18	0,03
Jasno określone możliwości rozwoju	4,39	4,02	2,21	0,03
Jasno określony zakres obowiązków	4,65	4,31	1,76	0,08
Przygotowanie rekrutera do rozmowy	3,92	3,57	2,00	0,05
Atmosfera podczas rozmowy rekrutacyjnej	4,42	3,87	3,25	0,00

* Różnice są istotne statystycznie dla $p < ,05$

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

Prezentowane w Tabeli 5 wyniki sugerują pewne różnice pomiędzy kobietami i mężczyznami w ocenie wpływu różnych czynników na etapie rekrutacji na wybór pracodawcy. Kobiety wydają się bardziej cenić odpowiedź na przesłane CV (4,48 w porównaniu z 4,06 u mężczyzn), co potwierdza test U Manna–Whitneya z p -wartością $p < 0,01$. Również precyzyjnie określone wynagrodzenie (4,66 w porównaniu z 4,35) oraz jasno określone możliwości rozwoju (4,39 w porównaniu z 4,02) są oceniane wyżej przez kobiety, co również potwierdza test U Manna–Whitneya z p -wartością $p < 0,05$. Dodatkowo atmosfera podczas rozmowy rekrutacyjnej (4,42 u kobiet w porównaniu z 3,87 u mężczyzn) oraz przygotowanie rekrutera do rozmowy (3,92 u kobiet w porównaniu z 3,57 u mężczyzn) wydają się mieć większe znaczenie dla kobiet. Test U Manna–Whitneya dla tych czynników pokazuje statystycznie istotne różnice ($p < 0,05$). Różnice między ocenami kobiet i mężczyzn dla jasno określonego zakresu obowiązków (4,65 u kobiet, 4,31 u mężczyzn) oraz atrakcyjności graficznej oferty pracy (3,52 u kobiet, 3,41 u mężczyzn) nie są istotne statystycznie ($p > 0,05$), choć kobiety w obu przypadkach dają wyższe oceny. W przypadku konkretnej i zwięzłej oferty pracy nie ma istotnej statystycznie różnicy między ocenami kobiet i mężczyzn (4,31 u kobiet, 4,27 u mężczyzn, $p = 0,92$).

Otrzymane wyniki korespondują z dotychczasowymi badaniami innych autorów i je poszerzają. Maj i Kasperek (2020) wykazały, że dla pokolenia Z społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) jest ważna przy wyborze pracodawcy, choć nie zawsze stanowi kluczowy czynnik akceptacji oferty pracy. W badaniu przeprowadzonym przez Kunala, Coelho i Pooję (2022) zaobserwowano, że pokolenie Z w Indiach przywiązuje dużą wagę do możliwości rozwoju i uczenia się w pracy. Te preferencje są bardziej wyraźne u pokolenia Z niż u millenialsów. Prameka, Sanusi, Futari II i Kusnayain (2021) zwrócili uwagę na znaczenie takich aspektów marki pracodawcy,

jak etyka, CSR i różnorodność dla atrakcyjności pracodawców start-upowych typu jednoróżec wśród studentów pokolenia Z w Indonezji. Inicjatywy pracodawców w dziedzinie zrównoważonego rozwoju podnoszą motywację kandydatów do aplikowania o pracę w tych organizacjach (Rzemieniak & Wawer, 2021). Autorzy podkreślają różnice w percepcji atrakcyjności pracodawców między przedstawicielami różnych pokoleń (Bejtkovský, 2016; Ozkan & Solmaz, 2015).

Podsumowanie

Analiza wpływu różnych czynników związanych z wizerunkiem pracodawcy na wybór miejsca pracy przez respondentów z pokolenia Z wykazała, że najważniejsze są dla nich reputacja przedsiębiorstwa i atmosfera pracy. Te kategorie osiągnęły najwyższe średnie oceny. Z kolei najmniejszy wpływ miała działalność firmy w mediach społecznościowych oraz udział firmy w targach pracy.

Analizując oceny poszczególnych czynników pod kątem płci respondentów, zauważyć można, że kobiety generalnie bardziej ceniły różne aspekty wizerunku pracodawcy niż mężczyźni. Z kolei doświadczenie zawodowe nie wpłynęło na ocenę poszczególnych czynników związanych z wizerunkiem pracodawcy. Nie odnotowano statystycznie istotnych różnic w ocenach między osobami z doświadczeniem zawodowym i bez niego.

Na etapie rekrutacji precyzyjnie określone wynagrodzenie, konkretne i związane oferty pracy, odpowiedź na przesłane CV oraz jasno określony zakres obowiązków były najbardziej istotne dla respondentów. Ponownie kobiety wydawały się bardziej doceniać te aspekty niż mężczyźni. Podobnie jak w przypadku ocen związanych z wizerunkiem pracodawcy, nie stwierdzono statystycznie istotnych różnic w ocenach różnych czynników występujących na etapie rekrutacji pomiędzy osobami z doświadczeniem zawodowym a osobami bez tego doświadczenia. Pomimo braku statystycznej istotności zwrócono uwagę na pewne tendencje. Osoby bez doświadczenia zawodowego nieco wyżej oceniły rozpoznawalność przedsiębiorstwa, reputację, działalność w mediach społecznościowych oraz opinię o przedsiębiorstwie w Internecie. Z kolei osoby z doświadczeniem zawodowym wyżej oceniły informacje o kulturze organizacyjnej, stylu zarządzania, atmosferze pracy oraz zgodność działalności przedsiębiorstwa z ich przekonaniami i światopoglądem.

Mając na uwadze wyniki analiz przeprowadzonych w tekście, należy stwierdzić, że:

- 1) Hipoteza H1: *Największy wpływ na wybór pracodawcy z grupy czynników związanych z wizerunkiem pracodawcy ma informacja o atmosferze pracy w przedsiębiorstwie* – została pozytywnie zweryfikowana. Wśród badanych czynników związanych z wizerunkiem pracodawcy najwyższą średnią ocenę (4,37) otrzymała informacja o atmosferze pracy w przedsiębiorstwie. Wynik ten wskazuje na to, że atmosfera pracy jest najistotniejszym czynnikiem wpływającym na wybór pracodawcy przez respondentów. Dodatkowo wyniki pokazują małą różnorodność odpowiedzi (współczynnik zmienności 19,14%), co sugeruje zgodność opinii wśród respondentów.
- 2) Hipoteza H2: *Największy wpływ na wybór pracodawcy z grupy czynników związanych z etapami rekrutacji ma precyzyjnie określone wynagrodzenie* – została

pozytywnie zweryfikowana. Spośród czynników występujących na etapie rekrutacji najwyższą średnią ocenę (4,52) otrzymało precyzyjnie określone wynagrodzenie, co wskazuje, że jest to najistotniejszy czynnik decydujący o wyborze pracodawcy. Dodatkowo mediana i moda dla tego czynnika wynosiły 5, co sugeruje, że były one oceniane bardzo wysoko przez większość respondentów. Różnorodność odpowiedzi była najmniejsza dla precyzyjnie określonego wynagrodzenia (17,00), co wskazuje na konsensus wśród respondentów co do znaczenia tego czynnika.

- 3) Hipoteza H3: *Płeć respondentów ma wpływ na uzyskane wyniki* – została częściowo potwierdzona. Płeć respondentów miała istotny wpływ na ocenę większości czynników związanych z wizerunkiem pracodawcy oraz niektórych czynników występujących na etapie rekrutacji.

Na zakończenie istotne jest omówienie ograniczeń dotyczących przeprowadzonych badań, aby zapewnić pełne zrozumienie ich zakresu i znaczenia. Jednym z kluczowych ograniczeń jest niewielka próba badawcza, co może wpływać na generalizację wyników. Mała liczba respondentów ogranicza bowiem możliwość ekstrapolacji uzyskanych danych na szerszą populację. Z tego powodu wnioski wyciągnięte z przeprowadzonej analizy należy traktować z ostrożnością i przyjąć, że mogą one nie w pełni odzwierciedlać tendencje występujące w całej grupie docelowej. Niemniej jednak uzyskane wyniki mogą posłużyć jako punkt wyjścia do dalszych badań, które pozwolą na pogłębienie poruszonej problematyki. Wyjątkowo ciekawym kierunkiem do zbadania zdają się być szczegółowe analizy wpływu płci na ocenę różnych czynników – związanych zarówno z wizerunkiem pracodawcy, jak i przebiegiem procesu rekrutacji – rzutujących na wybór miejsca pracy. Dokładne zbadanie tej kwestii mogłoby dostarczyć dodatkowych, wartościowych informacji dotyczących specyfiki preferencji związanych z wyborem pracodawcy w kontekście różnic płci. Kolejnym potencjalnym kierunkiem badań może być analiza roli doświadczenia zawodowego w ocenie różnych czynników wpływających na postrzeganie atrakcyjności pracodawców. Mimo iż wyniki nie wykazały statystycznie istotnych różnic między ocenami osób z doświadczeniem zawodowym a tymi bez, zauważalne są pewne tendencje. Na przykład osoby bez doświadczenia zawodowego wydają się nieco wyżej oceniać niektóre aspekty wizerunku firmy, podczas gdy osoby z doświadczeniem zawodowym zdają się większą wagę przywiązywać do elementów związanych z kulturą organizacyjną, stylem zarządzania czy atmosferą pracy. Prawdopodobnie dokładniejsze zbadanie tych tendencji, potencjalnie z wykorzystaniem innych metod badawczych, a zwłaszcza większej próby badawczej, mogłoby dostarczyć bardziej konkretnych wyników.

Literatura

- Bakalarska-Stankiewicz, J. (2021). Employer branding: marka pracodawcy kluczem do lojalności pracowników?. *ICAN Management Review Polska*, 5(11), 18-20.
- Bejtkovský, J. (2016). The Employees of Baby Boomers Generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in Selected Czech Corporations as Conceivers of Development and Competitiveness in their Corporation. *Journal of Competitiveness*, 8(4), 105-123.
DOI: 10.7441/joc.2016.04.07

- Bhattacharya, S. (2023). *Niemal połowa milenialsów i pokolenia Z woli być bezrobotna niż nieszcześliwa w pracy*. <https://businessinsider.com.pl/twoje-pieniadze/polowa-pokolenia-z-woli-byc-bezrobotna-niz-nieszczesliwa-w-pracy/8edbjkx> (dostęp: 22.07.2023).
- Branowska, A. (2021). Proces doboru pracowników w przedsiębiorstwach – przegląd nowoczesnych i tradycyjnych metod selekcji. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 83, 9-24. DOI: 10.21008/j.0239-9415.2021.083.01
- Business Insider. (2023a). *Pokolenie Z marzy o korporacji, milenialsi o pracy w nieruchomościach, a generacja X pragnie fotelu prezesa*. <https://businessinsider.com.pl/lifestyle/pokolenie-z-marzy-o-korporacji-milenialsi-o-pracy-w-nieruchomosciach-a-generacja-x/m09b9x1> (dostęp: 22.07.2023).
- Business Insider. (2023b). *Pracodawcy muszą się przygotować. Takie wymagania ma młode pokolenie*. <https://businessinsider.com.pl/wiadomosci/pracodawcy-musza-sie-przygotowac-mlodzi-pracownicy-zmienia-zasady-gry/mtjqw4j?fbclid=IwAR2MgNc0JVX6EWdsid1a15DhzXSZU4ppNli9OKDoTyqgzEG17sNrbjSKEA8> (dostęp: 22.07.2023).
- Chomątowska, B., & Żarczyńska-Dobiesz, A. (2016). DNA lidera według przedstawicieli pokolenia „Z”. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 430, 58-68.
- Dolot, A. (2018). Proces poszukiwania pracy przez młode pokolenie – wybrane zagadnienia – wyniki badań empirycznych. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 359, s. 284-299.
- Ersoz, S., & Demir Askeroglu, E. (2019). Generations X, Y, Z and Their Perception of e-Government Services: Case of Turkey. *Online Journal of Communication and Media Technologies*, 10(1). DOI: 10.29333/ojcm/6428
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu. (2022). *Pokolenie Z najkrytyczniej nastawione do swoich pracodawców*. <https://odpowiedzialnybiznes.pl/karta-roznorodnosci/aktualnosci-karta/pokolenie-z-najkrytyczniej-nastawione-do-swoich-pracodawcow/> (dostęp: 23.09.2022).
- Górczyński, W., & Majewska-Drag, E. (2023). W rekrutacyjnym impasie. Czyli jak pogodzić oczekiwania firmy i kandydata do pracy?. *Personel i Zarządzanie*, 1, 62-66.
- HRstandard. (2023). *Pokolenie Z, czyli zmiany w rekrutacji*. <https://hrstandard.pl/2023/02/09/pokolenie-z-czyli-zmiany-w-rekrutacji/> (dostęp: 22.07.2023).
- Jankowska, M. (2021). Urodzeni na przelomie wieków. Zarządzanie organizacjami z uwzględnieniem specyfiki pokolenia Z. *Zarządzanie i Jakość*, 3(4), 86-99.
- Kobylińska, U., & Płoszczuk, E. (2021). Media społecznościowe w kształtowaniu wizerunku pracodawcy (w opinii różnych pokoleń). *Marketing i Rynek*, 12, 28-39. DOI: 10.33226/1231-7853.2021.12.3
- Kostro, P. (2022). *Jak angażować pokolenie Z w pracę?*. <https://mitsmr.pl/b/jak-angazowac-pokolenie-z-w-prace/PeFiLeOzx> (dostęp: 22.07.2023).
- Kotter, J. P., Akhtar, V., & Gupta, G. (2022). Czas na zmianę. *ICAN Management Review Polska*, 2(14), 126-131.
- Kowalczyk-Kroenke, A. (2022). Orientacja na sukces zawodowy w percepcji młodych generacji – ujęcie aksjologiczne. *Akademia Zarządzania*, 6(4), 243-255. DOI: 10.24427/az-2022-0065
- Kunal, K. R., Coelho, P., & Pooja, S. (2022). Employer Attractiveness: Generation Z Employment Expectations in India. *Cardiometry*, 23, 433-443. DOI: 10.18137/cardiometry.2022.23.433443
- Maj, J., & Kasperek, N. (2020). The Influence of Corporate Social Responsibility on the Attractiveness of Employers in the Perception of Generation Z. W: A. Michalkiewicz, W. Mierzejewska (Red.), *Contemporary Organisation and Management. Challenges and Trends* (s. 241-251). Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. DOI: 10.18778/8220-333-2.14
- Mazurek, M. (2019). Generation Z as a Challenge for the Traditional Corporate Culture in Poland. *Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego. Studia i Prace*, 1(37), 167-180.
- Myjak, T. (2019). Praca zawodowa w świadomości młodego pokolenia na podstawie wyników badań własnych. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Gospodarki. Edukacja – Rodzina – Społeczeństwo*, 35(4), 281-290.
- Ozkan, M., & Solmaz, B. (2015). The Changing Face of the Employees – Generation Z and Their Perceptions of Work (A Study Applied to University Students). *Procedia Economics and Finance*, 26, 476-483. DOI: 10.1016/S2212-5671(15)00876-X

- Prameka, A. S., Sanusi, A., Futari II, O., & Kusnayain, Y. I. (2021). The Influence of Employer Branding Towards Generation Z Students Attractiveness on Start-up Unicorn. *Hasanuddin Economics and Business Review*, 5(2), 36-40. DOI: 10.26487/hebr.v5i2.2910
- Ratajczak, J. (2020). Recruitment and Motivation of Generation Z in the Face of the Employee's Market. *Research Papers in Economics and Finance*, 4(1), 37-50. DOI: 10.18559/ref.2020.1.4
- Robak, E. (2019). Oczekiwania reprezentantów najmłodszych pokoleń na rynku pracy dotyczące relacji z przełożonymi. W: W. Jarecki, A. Bąkiewicz (Red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim – aspekty teoretyczne i praktyczne* (s. 157-170). Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.
- Rosiński, K. (2022). *Pokolenie Z „po cichu odchodzi z pracy”. Przed ich szefami stoi nie lada wyzwanie*. https://www.money.pl/gospodarka/pokolenie-z-po-cichu-odchodzi-z-pracy-przed-ich-szefami-stoi-nie-lada-wyzwanie-6804927573777120a.html?fbclid=IwAR1rDQHRL0hoTDonZvV RMI3O63qAJt2agvJ7YjBhcA7y2dZwA4u3C_dCzc (dostęp: 22.07.2023).
- Rosiński, K. (2023). „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> (dostęp: 22.07.2023).
- Różańska-Bińczyk, I. (2022). Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z (C) wobec firm co do prowadzenia przez nie działalności proekologicznej – wyniki badań własnych. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 145(2), 47-64. DOI: 10.5604/01.3001.0015.8336
- Rzemieniak, M., & Wawer, M. (2021). Employer Branding in the Context of the Company's Sustainable Development Strategy from the Perspective of Gender Diversity of Generation Z. *Sustainability*, 13(2), 828. DOI: 10.3390/su13020828
- Singh, A. P., & Dangmei, J. (2016). Understanding the Generation Z: The Future Workforce. *South-Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 3(3), 1-5.
- Śliwińska, J. (2023). *Wybrzydzą, bo mogą. Pokolenie Z rządzi na rynku pracy*. <https://www.gazetaprawna.pl/magazyn-na-weekend/artykuly/8652471,pokolenie-z-rynek-pracy-zatrudnienie-warunki.html> (dostęp: 22.07.2023).
- Toczyska, M. (2022). Pokolenie Z kontra pracodawca. Jak pojedynek oczekiwań zamienić w dialog w czasie rekrutacji?. *Personel i Zarządzanie*, 6, 30-35.
- Ulrych, W. (2022). Potrzeba autonomii pracy wybranych przedstawicieli pokolenia Z w kontekście cech autonomii i praktyk informacyjnej zwrotnej. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 148(5), 67-83. DOI: 10.5604/01.3001.0016.0632
- Wajnbrener, S., & Werczyńska, D. (2022). Charakterystyka pokolenia Y i Z na rynku pracy. *Zarządzanie i Jakość*, 4(3), 146-157.
- Wasiluk, A., & Tomaszuk, A. (2022). Trust in Superiors: The Opinion of Representatives of Generation Z. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 149(6), 60-76. DOI: 10.5604/01.3001.0016.2046
- Witczak, P. (2023). Pokolenie Z. Czego może nauczyć rekrutera?. *Personel i Zarządzanie*, 2, 78-80.
- Wolniak, R. (2019). Internet Usage in the Recruitment and Selection of Employees. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 140, 401-411. DOI: 10.29119/1641-3466.2019.140.33
- Zając-Pałdyna, U. (2019). Działania z zakresu wizerunku przedsiębiorstwa skierowane do pracowników. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 51(1), s. 233-244. DOI: 10.5604/01.3001.0013.2374
- Zakrzewski, M. (2023). Co powinna zrobić firma, żeby nawet w czasie recesji pozostać atrakcyjnym pracodawcą?. *Personel i Zarządzanie*, 3, 8-11.

Wkład autorów: Wstęp (A. Wasiluk – 70%; B. Kojta – 30%); przegląd literatury (B. Kojta – 75%; A. Wasiluk – 25%); koncepcja badań (A. Wasiluk – 50%; B. Kojta – 50%); przeprowadzenie badań (B. Kojta – 100%); opis metodyki przeprowadzonych badań (A. Wasiluk – 50%; B. Kojta – 50%); obliczenia przy użyciu programu Statistica 14.0 (B. Kojta – 100%), analiza uzyskanych wyników (A. Wasiluk – 100%); podsumowanie (A. Wasiluk – 100%); redakcja tekstu (A. Wasiluk – 100%).

Konflikt interesów: Brak konfliktu interesów.

Źródła finansowania: Badania zostały zrealizowane w ramach pracy nr WI/WIZ-INZ/3/2023 i sfinansowane ze środków na naukę MEiN.

THE ATTRACTIVENESS OF EMPLOYERS – PERSPECTIVE OF GENERATION Z

Abstract: The increasing number and significance of Generation Z representatives in the labor market will mean that organizations failing to adapt their human resource management strategies to its preferences may face serious challenges, including employee recruitment and retention issues. Hence, from both a scientific and practical perspective, there is a strong need to conduct research among Generation Z. The aim of the text is to determine the extent to which specific factors related to employer's image, as well as those emerging during the recruitment process, influence the decisions of Generation Z representatives regarding employer choice. A survey questionnaire was used to conduct the research. The study was carried out using the CAWI method. The questionnaire was designed and made available via Google Forms. 118 individuals participated in the conducted survey; however, for further analysis 105 correctly completed questionnaires were accepted. The data were coded and subjected to analysis using Statistica 14.0 software. Basic statistical measures were used to verify hypotheses H1 and H2. The Mann-Whitney U test was utilized to verify hypothesis H3. The conducted analyses allowed the positive verification of Hypothesis H1 – *According to the respondents, the most significant impact on the choice of employer from the group of factors related to the employer's image is the information about the work atmosphere in the company*, and H2 – *In the opinion of those surveyed, the greatest influence on the choice of employer from the group of factors related to the stages of recruitment is a precisely defined salary*. Hypothesis H3 – *The gender of the respondents influences their assessment of the factors determining the attractiveness of employers* was partially confirmed. The gender of the respondents had a significant impact on the evaluation of most of the factors related to the employer's image and some of the factors occurring at the recruitment stage. Nevertheless, the respondents' professional experience did not have a significant impact on evaluations in any of the analyzed categories.

Keywords: Generation Z, employers, employees, recruitment process, employer's image

Articles published in the journal are made available under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International Public License. Certain rights reserved for the Czestochowa University of Technology.

