



**Małgorzata Świerkosz-Hołysz**

Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej  
E-mail: m.holysz@hgakademia.pl

## Pokolenie Z wkracza na rynek pracy

### Abstract

The article presents the differences between understanding of the expectations of both the employers' and employees' who represent three generations: X, Y and the youngest – Z that cooperate with each in the labour market. The author draws attention to the divergences connected with these three generations' expectations towards the labour and confronts them with their values. The interviews conducted with management teams and the employees as well have allowed to set challenges which business has to face due to the growing number of people in the labour market. The author also describes some of the best practices of the companies that have managed to meet them.

**Keywords:** management, competencies, generation X, Y, Z, values, labour market, employer

**K**im są przedstawiciele pokolenia Z? Jak bardzo różnią się od ich starszych kolegów z pokolenia Y? Jakie nowe wyzwania postawią przed rynkiem pracy? Te i inne pytania coraz częściej padają z ust przedstawicieli biznesu i pracodawców obserwujących nowe pokolenie na rynku pracy. Czy należy się go bać? Czy dokonają jakiejś rewolucyjnej zamiany?

Młode pokolenia często kojarzone są ze świeżością, innym spojrzeniem, nową energią, czasem krytyką zastanej rzeczywistości. Prezentują trochę inne postawy, oczekiwania, wartości, które kształtowały się pod wpływem doświadczeń wyniesionych z domu, sytuacji politycznej, gospodarczej oraz społecznych uwarunkowań. Pokolenie Z należy do trzeciej grupy, obok generacji X i Y, której z dużą ciekawością przyglądają się zarówno przedstawiciele nauki jak i biznesu.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie postaw i oczekiwań młodego pokolenia stojącego u progu kariery zawodowej, wobec oczekiwań rynku pracy oraz skonfrontowanie ich z opiniami pracodawców oraz menedżerów będących przedstawicielami korporacji, uzyskanymi podczas przeprowadzonych wywiadów pogłębionych.

Obserwując i badając zmieniające się pokolenia, trudno dostrzec tak ekspansywne przejście z kultury postfiguratywnej, poprzez konfiguratwną, aż do prefiguratywnej, czyli takiej, gdzie to przedstawiciele młodszej generacji uczą starszych, a związek przeszłości z terażniejszością nie jest tak silny jak w innych typach kultury. (Karmolińska-Jagodzik 2012: 196).

Według socjologów zajmujących się badaniami międzypokoleniowymi zasadnicza linia podziału przebiega między dwoma obozami: pierwszy z nich to ludzie urodzeni przed 1980 r. Ta grupa dzieli się na 50 plus, w tym Baby Boomers (urodzonych między 1946 a 1964) oraz pierwsze pokolenie polskiego kapitalizmu, czyli tzw. pokolenie X. Druga, młodsza grupa to niepokorne pokolenie Y oraz wchodzące dopiero na rynek pracy pokolenie Z.

Według danych opublikowanych przez GUS, liczniejszą grupę stanowią przedstawiciele pokoleń Baby Boomers oraz X: stanowią ok. 16 mln Polaków, z których ponad 10 mln pracuje. Ale to przedstawiciele młodszej grupy spędzają pracodawcom sen z powiek. Pokolenie Y to dziś 6,3 mln, a razem z pełnoletnimi przedstawicielami generacji Z - niemal 8,5 mln. Pracuje połowa z nich.

Dla przedstawicielei pokolenia X i starszych, którzy dorastali jeszcze w czasach PRL-u, bez internetu, bez szybkiego rozwoju sieci, praca jest wartością samą w sobie – jest centralnym punktem ich życia. Pracownicy tej generacji bez problemu zostają po godzinach, a w weekend sprawdzają służbową skrzynkę mailową. Nie często ubiegają się o podwyżki i wiedzą, że na awans należy ciężko zapracować. Pokolenie Y, natomiast, PRL zna tylko z opowieści, było świadkiem cyfrowej rewolucji oraz rozwijających się w ekspresowym tempie platform społecznościowych. Ich następcami jest będące obecnie na etapie praktyk i staży pokolenie Z. To młodzi ludzie urodzeni po 1990 roku. Często mówi się też o nich „pokolenie C” od angielskich słów: „computerized, connected, always clicking”, czyli „skomputeryzowani, połączeni, zawsze klikający”. Pokolenie to dorastało już „podłączone do internetu”, to dla nich najważniejsze narzędzie, które wykorzystują zarówno do nauki, komunikacji z otoczeniem, jak i śledzenia wydarzeń.

Mimo, iż reprezentanci tych generacji dorastali w różnych środowiskach – wystarczy poświęcić chwilę, by zauważyć, że jednak mają dużo wspólnego. A ich współpraca jest możliwa i potrzebna.

**Tabela 1.** Różnice międzypokoleniowe

Pokolenie 50+	Pokolenie X
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osoby urodzone między 1946 a 1964 r.</li> <li>• Niechętnie zmieniają miejsce pracy,</li> <li>• Rzadko przeprowadzają się za pracą,</li> <li>• Nie znają się dobrze na komputerach,</li> <li>• Nie rozumieją roli mediów społecznościowych,</li> <li>• Często nie umieją komunikować swoich oczekiwań przełożonym.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Urodzeni w latach 1965 - 1979.</li> <li>• Zostają w pracy po godzinach,</li> <li>• Są gotowi poświęcać się dla kariery,</li> <li>• Potrafią czekać na awans i nie upominają się za często o podwyżki.</li> <li>• Wiedzą, że niczego nie dostaną bez wysiłku, a budowanie kariery to długi proces.</li> </ul>
Pokolenie Y	Pokolenie Z
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osoby, które PRL znają tylko z opowieści,</li> <li>• Byli świadkami cyfrowej rewolucji i szybkiego rozwoju sieci.</li> <li>• Jako pracownicy otwarcie mówią o swoich oczekiwaniach przełożonym,</li> <li>• Chcą mieć czas dla siebie.</li> <li>• Są roszczeniowi,</li> <li>• Często mają wygórowane ambicje w stosunku do umiejętności,</li> <li>• Przedkładają życie prywatne nad zawodowym.</li> <li>• Są kopalnią wiedzy o nowych technologiach,</li> <li>• Potrafią się szybko uczyć, natomiast brakuje im wiedzy i pokory.</li> <li>• Praca musi być podporządkowana ich życiu osobistemu a nie odwrotnie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Computerized, connected, always clicking” pokolenie, które dopiero wchodzi na rynek pracy, urodzone w 1990 r. i później.</li> <li>• Nie umieją się komunikować ze starszymi pokoleniami,</li> <li>• Cały czas spędzają podłączeni do komputera,</li> <li>• Kochają media społecznościowe,</li> <li>• Praca jest ważna, ponieważ daje niezależność finansową.</li> <li>• Internet to najważniejsze narzędzie, które wykorzystują do kontaktu ze światem.</li> </ul>

Opracowanie własne

W publikacji Krystyny Szafraniec zestawione zostały odpowiedzi na pytanie „Co jest w życiu ważne” 19-letniej młodzieży z lat 1976 i 2007. Młodzież badana w roku 1976 jako najważniejsze wartości wybrała w kolejności: udane życie rodzinne (87%), przyjaźń (46%), interesująca praca (45%). Pokolenie badane w roku 2007 zadeklarowało, że udane życie rodzinne, przyjaźń i interesująca praca są właściwie tak samo ważne (średnio. 80%). Współczesna młodzież zdecydowanie wyżej oceniła też dobre wykształcenie (blisko 80%), prestiż i szacunek (80%), poczucie bycia użytecznym (blisko 80%). (Szafraniec 2012: 108)

Praca zawodowa zajmuje wysokie miejsce w systemie wartości młodego pokolenia, co potwierdza również badanie „Młodzi na rynku pracy”<sup>1</sup> przeprowadzone na przełomie 12.2015 / 01.2016 przez SW Research Agencja Badań Rynku i Opinii wśród 300 studentów Uniwersytetu Wrocławskiego. 38% badanych obawia się momentu ukończenia studiów w kontekście gotowości wejścia na rynek pracy, ale równocześnie 35% deklaruje, że potrafi samodzielnie rozstrzygnąć pojawiające się wątpliwości. Młodzi mają świadomość zmian zachodzących w ich życiu, związanych z podjęciem pracy, obawiają się, że tej pracy mogą po prostu nie znaleźć (49%) lub, że nie sprostają oczekiwaniom pracodawcy (41%). Z drugiej jednak strony aż 60% ankietowanych widzi w tej zmianie dużą korzyść dla siebie, polegającą na niezależności finansowej, możliwości zrobienia kariery (39%) oraz pozostania ekspertem w swojej dziedzinie (38%). Zatem dobra praca dla przedstawicieli pokolenia Z to taka, która gwarantuje wysokie zarobki, ale też możliwość rozwoju i kariery. Idealne dla młodych byłoby też połączenie swoich pasji i zainteresowań z atrakcyjnością stanowiska pracy oraz dobrym wynagrodzeniem, czyli zarabianie dzięki hobby.<sup>2</sup> Rodzi to często nieporozumienia już podczas rozmów rekrutacyjnych, o czym wspomina HR menedżer z branży przemysłowej:

*Podczas rekrutacji kilkakrotnie spotkałem się dość wysokimi oczekiwaniami finansowymi młodych kandydatów, którzy nie mieli jeszcze zbyt dużego doświadczenia i raczej wyidealizowane spojrzenie na rynek pracy. Szukałem dobrych handlowców do firmy i nie ukrywam, te oczekiwania mnie zaskoczyły... Oprócz dobrego wynagrodzenia, kandydaci dopytywali o możliwość zadaniowego czasu pracy oraz o świadczenia dodatkowe, takie jak opieka medyczna, bilety do kina, czy karnet na siłownię, co ważne – z nieograniczoną ilością wejść!*

Interesujące wydają się być odpowiedzi ankietowanych na pytanie „Jakiego rodzaju wsparcia będziesz oczekiwać od pracodawcy w pierwszym okresie pracy?” Dla 70% badanych najważniejsze jest przyjazne otoczenie i swobodna atmosfera pracy oraz możliwość uczenia się od innych. 67% oczekuje czasu na zaadaptowanie się do nowej sytuacji, 59% docenienia za dobrze wykonaną pracę, 58% poświęcenia czasu na zapoznanie się z zakresem obowiązków oraz 56% czasu na nauczenie się tego, czym ma się zajmować. W tych wynikach kryją się odpowiedzi na wątpliwości zgłaszane przez pracodawców w przeprowadzonych z nimi wywiadach. Dyrektor dużego przedsiębiorstwa handlingowego skarży się, że:

*Młodzi ludzie bardzo szybko od nas odchodzą. Jesteśmy dla nich elastyczni, Wydawać by się mogło, że wpisujemy się w ich oczekiwania, a jednak nie potrafimy ich zatrzymać. Problemem jest też obstawienie zmian przypadających w weekendy, święta – młodzi mają swoje priorytety i nie chcą przychodzić na zmiany wypadające w dni wolne. Mimo, że staramy się dopasować do ich potrzeb, niestety nie dostajemy nic w zamian.*

*Podobne problemy zaobserwowała HR menedżer z branży automotive:*

*Mamy ogromny problem z rotacją i rekrutacją. Ludzie odchodzą po tygodniu, dwóch... Czasami bez podania przyczyny. Po prostu nie zjawiają się w pracy. Nie*

1 [http://effectiveness.pl/wp-content/uploads/2016/02/RAPORT\\_Mlodzi\\_na\\_ryнку\\_pracy\\_FIN.pdf](http://effectiveness.pl/wp-content/uploads/2016/02/RAPORT_Mlodzi_na_ryнку_pracy_FIN.pdf) [data dostępu: 15.03.2016]

2 Zydul R., *Młodzi w krzywym zwierciadle*, Harvard Business Review Polska [http://www.hbrp.pl/redakcja\\_poleca.php?id=370&PHPSESSID=9aa39145be35f82bd525839cfcd414a8](http://www.hbrp.pl/redakcja_poleca.php?id=370&PHPSESSID=9aa39145be35f82bd525839cfcd414a8), [Data dostępu: 22.03.2016]

*pomagają prośby, próby kontaktu z naszej strony, zachęcenia do powrotu. Muszę dodać, że nasi pracownicy wcale nie zarabiają źle, porównując do innych firm z tej branży. Do tego oferujemy im całkiem dobry pakiet socjalny.*

Młodzi pracownicy, wchodzący na rynek pracy, intuicyjnie czują, co jest im potrzebne, by czuć się zmotywowanym i zachęconym do realizacji celów biznesowych formy. W przeciwieństwie do swoich starszych kolegów z pokolenia X, którzy dzisiaj często pełnią funkcje kierownicze, potrafią o tym głośno komunikować. W sytuacji, gdy komunikat ten nie spotyka się z odzewem, młodzi, mając świadomość oferty rynku pracy, po prostu rozpoczynają składanie aplikacji do nowych miejsc. Z podobnymi problemami mierzyli się menedżerowie, gdy na rynek pracy zaczynała wchodzić generacja Y: „Organizacje, które świadomie chcą wykorzystać potencjał przedstawicieli pokolenia Y powinny zacząć wprowadzać zmiany w swojej polityce. Próby wpłynięcia na postawę tej generacji, mogą spowodować efekt odwrotny od oczekiwanego, ponieważ młodzi mają świadomość swojej wartości na rynku pracy i nie są lojalni wobec pracodawcy. W związku z powyższym firmy powinny zrewidować swoje strategie i sprostać nowym wyzwaniom związanym z zarządzaniem pracownikami reprezentującymi różne pokolenia. Bez zwiększenia elastyczności systemów HR tak, by odpowiadały wymaganiom pokolenia Y, firmy tracą szansę na innowacyjność i zwiększenie wartości rynkowej, jaką dają młodzi pracownicy. Jeśli pracodawcy chcą z tych możliwości skorzystać, muszą zrozumieć, że przestali być dominującą siłą na rynku.” (Ratajczak, Świerkosz-Hołyś 2014: 343).

Młodzi pracownicy oczekują od swojego szefa, by był on osobą charyzmatyczną, by pełnił rolę mentora, doradcy inspirującego do rozwoju (39%), ale też by był zdecydowanym i sprawiedliwym przywódcą, który jasno wyznacza cele swoim podwładnym (31%). 25 % ankietowanych oczekuje też od szefa podzielenia się wiedzą i doświadczeniem.<sup>3</sup> W oczekiwania te wpisuje się model przywództwa sytuacyjnego II opracowany przez Kena Blancharda, który definiuje cztery poziomy rozwoju pracownika w organizacji, ale wskazuje też cztery style przywództwa, czyli omawia, jakie zachowania powinien podjąć lider, by na każdym z etapów rozwijać swojego podwładnego, ale być też dla niego autorytetem, a nie opierać swego wpływu tylko na hierarchii służbowej.

Przed zastosowaniem określonego stylu przywództwa, należy zdiagnozować dotychczasowe osiągnięcia podwładnych, badając jednocześnie dwa czynniki od których zależą efektywność i wyniki podwładnych. Są to: kompetencje i zaangażowanie. Kompetencje można rozwinać dzięki odpowiednim wskazówkom i wsparciu, zaangażowanie należy budować udzielając częstej informacji zwrotnej, pomagającej doskonalić kompetencje, ale też chwalić i doceniając pracownika, szczególnie tego młodego, który opanował wykonywanie nowych obowiązków. Brak informacji zwrotnej, brak pochwał, ale też delegowanie zadań wykraczających poza możliwości pracownika powoduje szybki spadek motywacji, zniechęcenie i rezygnację, co w przypadku pracowników pokolenia Z prowadzi do odejścia

<sup>3</sup> [http://effectiveness.pl/wp-content/uploads/2016/02/RAPORT\\_Mlodzi\\_na\\_ryнку\\_pracy\\_FIN.pdf](http://effectiveness.pl/wp-content/uploads/2016/02/RAPORT_Mlodzi_na_ryнку_pracy_FIN.pdf) [data dostępu: 15.03.2016]

z organizacji. Obserwacje te zdaje się potwierdzać Menedżer ds. sprzedaży z obszaru bankowości:

*Młodzi pracownicy oczekują dobrego wprowadzenia do wykonywanych obowiązków. Jeśli tego nie dostaną, potrafią bez skrępowań rozstać się z firmą. Kilkukrotnie zdarzyło mi się usłyszeć od pracownika „To nie jest w moim zakresie obowiązków”, gdy wytłumaczyłem mu, że owszem jest, usłyszałem, że „Nikt mi tego wcześniej nie powiedział”. Młodzi często podkreślają, że oczekują szybkiej, konstruktywnej informacji zwrotnej. Niestety, w momencie, gdy ją dostają, nie potrafią jej przyjąć, czują się obrażeni i uważają, że są ciągle krytykowani. Myślę, że wynika to z postaw wyniesionych z domu: my byliśmy ciągle strofowani, nasze dzieci natomiast za wszystko chwalone. Przesada w żadną stronę nie jest wskazana. Narzekaliśmy na przedstawicieli pokolenia Y, że są nielojalni i oczekują szybkiego awansu. Pokolenie Z to dopiero wyzwanie!*

Wykorzystanie modelu przywództwa sytuacyjnego II pozwala uniknąć wielu rozczarowań zarówno przedstawicieli młodego pokolenia, jak i menedżerów reprezentujących w dużej mierze pokolenie X oraz coraz częściej Y. Blanchard opracował schemat zależności pomiędzy czterema poziomami rozwoju a czterema stylami przywództwa:

**Tabela 2.** Style przywództwa właściwe dla poszczególnych poziomów rozwoju

Poziom rozwoju	Właściwy styl przywództwa
R1 Niskie kompetencje Wysokie zaangażowanie	S1 DYREKTYWNY Buduj, organizuj, ucz i nadzoruj
R2 Niskie kompetencje Niskie zaangażowanie	S2 TRENERSKI Kieruj i wspieraj
R3 Kompetencje średnie do wysokich Zmienne zaangażowanie	S3 WSPIERAJĄCY Chwal, słuchaj, ułatwaj
R4 Wysokie kompetencje Wysokie zaangażowanie	S4 DELEGUJĄCY Przekazuj odpowiedzialność za podejmowanie codziennych decyzji

**Źródło:** K. Blanchard „Jednominutowy menedżer i przywództwo” s. 54

Styl dyrektywny (S1) jest przeznaczony dla osób, które wykazują się entuzjazmem i zaangażowaniem, ale nie mają kompetencji (R1). Aby móc zrealizować zadanie, potrzebują wskazówek oraz częstych informacji zwrotnych. Często są to właśnie pracownicy wchodzący na rynek pracy, ale też osoby oddelegowane do realizacji nowych zadań. Osoby te mimo, że bardzo się angażują, mogą popełniać wiele błędów z powodu niewiedzy. Charakterystyczne jest dla nich też to, że nie pytają jak wykonać zadanie, ponieważ często po prostu nie wiedzą o co zapytać.

Styl trenerski (S2) skierowany jest do osób, które posiadają już pewne kompetencje, ale poziom ich zaangażowania spadł (R2). Ponieważ nadal są one dość nieodświadczone, potrzebują wskazówek i informacji. Jednocześnie potrzebują też pochwał i wsparcia, by budować poczucie własnej wartości oraz włączania w proces podejmowania decyzji, by odzyskały zaangażowanie. Nowozatrudniony pra-

ownik osiąga poziom R2 po około 2-3 miesiącach. Jeśli w tym czasie nie otrzyma wsparcia, rozpocznie poszukiwanie nowego miejsca zatrudnienia.

Styl wspierający (S3) przeznaczony jest dla osób, które posiadają kompetencje, ale utraciły wiarę w siebie lub motywację (R3). Ponieważ posiadają wysokie umiejętności, nie potrzebują wielu wskazówek, należy jednak okazać im wsparcie, by podbudować ich wiarę w siebie i zwiększyć motywację.

Styl delegujący (S4) skierowany jest do osób, które mają wysokie kompetencje i są zaangażowane. Potrafią i chcą pracować nad projektami samodzielnie, prawie bez nadzoru i wsparcia.

Młodzi pracownicy oczekują też od swoich przełożonych dokładnie wyznaczonych celów. Im bardziej cel wpisuje się w wartości przedstawicieli pokolenia Z, tym bardziej będą się oni angażować w jego realizację. Podobnie, jak dla generacji Y ważna jest też dla nich konstruktywna informacja zwrotna, przekazana od rasy po zaistniałej sytuacji i wskazująca obszary do poprawy. Narzędziem sprawdzającym się w zarządzaniu pokoleniem Z będzie wykorzystanie cyklu komunikacji w zarządzaniu, złożonego z trzech etapów: rozmowy planującej, monitorującej i podsumowującej z udzieleniem informacji zwrotnej. Rozmowa planująca to aktywny dialog pomiędzy szefem a pracownikiem, uzgodnienie określonego wyniku, który usatysfakcjonuje obie strony oraz poszukiwanie możliwie najlepszych sposobów działania. Cel do realizacji przekazywany podczas rozmowy planującej powinien być zdefiniowany w oparciu o metodologię SMART. Kluczowymi elementami tej rozmowy, budującymi jednocześnie zaangażowanie pracownika i poczucie odpowiedzialności za powierzone mu zadanie jest uzgodnienie działań i odpowiedzialności pracownika oraz uzgodnienie ewentualnych działań menedżera. Kolejnym etapem jest rozmowa monitorująca. W zależności od poziomu skomplikowania delegowanego celu tych rozmów może być też więcej. Głównym celem rozmowy monitorującej jest sprawdzenie przebiegu realizacji zaplanowanych działań i rezultatów. Tam, gdzie jest to konieczne, stosuje się interwencje przełożonego, by doprowadzić do równowagi pomiędzy sferą planowania i wykonania. Ostatni etap cyklu komunikacji w zarządzaniu jest rozmowa podsumowująca, która spełnia zarówno funkcję motywującą jak i korekcyjno-rozwojową. Celem rozmowy podsumowującej jest dokonanie oceny wkładu pracy pracownika w realizację ustalonych rezultatów (jego działań i umiejętności), ustalenie wskazówek usprawniających pracę podwładnego w przyszłości i zmotywowanie do dalszego rozwoju lub dokonania zmian. Istotnym elementem rozmowy podsumowującej jest samoocena pracownika, podczas której powinien on sam opisać podejmowane przez siebie działania przybliżające go do realizacji celu oraz informacja zwrotna udzielona przez przełożonego. Ważnymi elementami informacji zwrotnej, które budują motywację oraz zaangażowanie pracowników pokolenia Z są pochwała oraz wskazanie, co konkretnie należy poprawić, jakie działania należy podjąć, aby kolejnym razem, realizując zadanie, nie popełnić błędu.

Organizacje, które chcą zatrzymać w swoich szeregach pracowników reprezentujących pokolenie Z powinny rozważyć zmiany w swojej polityce. Generacja Z,

mimo wielu obaw towarzyszącym jej przy wejściu na rynek pracy, ma świadomość swojej wartości na tymże rynku, dodatkowo ich pragmatyczne podejście powoduje, że charakteryzuje ich brak lojalności w stosunku do pracodawcy, co potwierdzają słowa jednego z liderów zespołu w branży automotive:

*Młodych jest coraz trudniej zmotywować. Ostatnio jeden z pracowników, gdy chciałem go przyuczyć do wykonywania nowego zadania, powiedział mi wprost: „Ja tu jestem tylko na miesiąc. Mama mi kazała pójść do pracy. Powiedziała, że jeśli chcę PlayStation, muszę na nie zarobić sam.” Tego człowieka udało mi się zatrzymać, pokazując mu korzyści z pracy w firmie: dzięki własnym pieniądzom będzie mógł jeszcze kupić gry na PlayStation.*

Patrząc na powyższą wypowiedź, nasuwa się wniosek, że organizacje powinny zrewidować swoje strategie by sprostać nowym wyzwaniom związanym z zarządzaniem pracownikami reprezentującymi różne pokolenia. W przeciwnym razie mogą one stracić szansę na innowacyjność i zwiększenie wartości rynkowej, jaką dają przedstawiciele najmłodszej na rynku generacji. Potwierdzają to słowa HR menedżer z branży automotive:

*W lipcu ubiegłego roku podjęliśmy decyzję o rozszerzeniu oferty szkoleń dla naszych pracowników, wprowadzając trzymiesięczną Akademię Lidera, która okazała się strzałem w dziesiątkę. Nasi liderzy nabyli kompetencje pomagające im w pracy z młodymi pracownikami, co niewątpliwie wpłynęło na poprawę atmosfery i spadek rotacji pracowników. W tym roku planujemy ciąg dalszy Akademii, by wzmocnić te kompetencje.*

Wartości oraz oczekiwania generacji Z przedstawione w niniejszym artykule a także ich obawy i oczekiwania związane z wejściem na rynek pracy powodują, że stanowią oni poważne wyzwanie dla pracodawców. Nauczeni doświadczeniami związanymi z wdrożeniem do pracy pokolenia Y, powinni zaakceptować ich odmienność a także stworzyć im takie warunki, w których młodzi będą mogli rozwijać swoje kompetencje, jednocześnie nie rezygnując ze swoich wartości. I nie chodzi tu o podporządkowanie się młodym, ponieważ każde młode pokolenie ma prawo do swej „inności”, lecz o stworzenie takich warunków w miejscu pracy, w których przedstawiciele tego pokolenia będą chcieli się rozwijać i doskonalić przynosząc tym samym korzyści dla całej organizacji.

## BIBLIOGRAFIA

### POZYCJE ZWARTE:

- Blanchard K., Jednominutowy menedżer i przywództwo. Warszawa, 2008
- Szafraniec K., Młodzi 2011, Warszawa: Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, 2011

### ARTYKUŁY:

- Karmolińska-Jagodzik E., Komunikacja międzypokoleniowa – rozważania wokół różnic kulturowych, Studia Edukacyjne, 2/2012.
- Ratajczak S., Świerkosz-Hołyśz M., Wartości i postawy życiowe młodego pokolenia w konfrontacji z oczekiwaniami i wartościami pracodawców, w: Młode pokolenie w zderzeniu cywilizacyjnym. Studia - badania – praktyka, red. Jędrzejko M., Malinowski J, Toruń 2014, s. 329-345



ŹRÓDŁA INTERNETOWE:

- Młodzi na rynku pracy. Raport z badania.
- [http://effectiveness.pl/wp-content/uploads/2016/02/RAPORT\\_Mlodzi\\_na\\_ryнку\\_pracy\\_FIN.pdf](http://effectiveness.pl/wp-content/uploads/2016/02/RAPORT_Mlodzi_na_ryнку_pracy_FIN.pdf) [data dostępu: 15.03.2016]
- Zydel R., *Młodzi w krzywym zwierciadle*, Harvard Business Review Polska [http://www.hbrp.pl/redakcja\\_poleca.php?id=370&PHPSESSID=9aa39145be35f82bd-525839cfcda14a8](http://www.hbrp.pl/redakcja_poleca.php?id=370&PHPSESSID=9aa39145be35f82bd-525839cfcda14a8) (dostęp: 22.03.2016)