

**Teresa Myjak**

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu

## **PRACA ZAWODOWA W ŚWIADOMOŚCI MŁODEGO POKOLENIA NA PODSTAWIE WYNIKÓW BADAŃ WŁASNYCH**

### **PROFESSIONAL WORK IN THE AWARENESS OF THE YOUNGER GENERATION BASED ON THE RESULTS OF OWN RESEARCH**

**Streszczenie:** Celem publikacji jest zaprezentowanie opinii na temat pracy zawodowej z perspektywy młodego pokolenia. Artykuł powstał na podstawie studiów literaturowych oraz w oparciu o wyniki badań własnych zrealizowanych wśród przedstawicieli generacji Z. Inspiracją do przeprowadzenia badań empirycznych stało się uzyskanie odpowiedzi na takie pytania, jak: *Które sposoby poszukiwania pracy są skuteczne?, Co jest „gwarancją” zdobycia pracy zawodowej?, Jakie przesłanki decydują o podjęciu pracy zawodowej? oraz Jaką pracę preferują młode osoby z pokolenia Z?.*

**Słowa kluczowe:** praca, pokolenie Z, rynek pracy, edukacja.

**Abstract:** The aim of the publication is to present opinions on professional work from the perspective of the young generation. The article was based on literature studies and on the results of own research carried out among representatives of the Z generation. The inspiration to conduct empirical research has been to get answers to questions as: *Which ways of looking for a job are effective?, What guarantees getting a job?, What premises determine the undertaking of a job? and What job do young people of the Z generation prefer?.*

**Keywords:** work, generation Z, labor market, education.

### **Wprowadzenie**

Praca jest szczególną wartością dla człowieka, funkcjonującego w konkretnej organizacji. Aby ją zdobyć, jednostka posługuje się w tym celu różnymi sposobami poszukiwania pracy, począwszy od zamieszczenia ogłoszeń w Internecie, wykorzystania sieci kontaktów, na bezpośrednim kontakcie z pracodawcą skończywszy. Choć podjęte działania nie gwarantują zdobycia pracy, jednak niewątpliwie pomagają w jej zdobyciu, zwłaszcza jeżeli jednostka legitymuje się stosownymi kwalifikacjami zawodowymi, doświadczeniem zawodowym, certyfikatami czy

dyplomem ukończenia studiów wyższych. Przesłankami decydującymi o podjęciu pracy zawodowej są m.in.: atrakcyjne wynagrodzenie, warunki zatrudnienia, prestiżowe stanowisko pracy, nawiązywanie relacji interpersonalnych, możliwość rozwoju zawodowego, ale też zaspokojenie potrzeb egzystencjalnych. Pracę zawodową człowiek może wykonywać indywidualnie lub współpracując z zespołem. Z pewnością jest to uzależnione od cech indywidualnych człowieka – jeden woli pracować samodzielnie, w pojedynkę, inny preferuje działanie w grupie, ucząc się od innych.

Zgodnie z art. 70 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej każda osoba ma prawo do nauki, a do 18. roku życia edukacja jest obowiązkowa i w zasadzie bezpłatna (z pewnymi wyjątkami, określonymi w ustawie). Ponadto władze publiczne zobligowane zostały do zapewnienia obywatelom powszechnego i równego dostępu do kształcenia oraz finansowego i organizacyjnego wsparcia<sup>1</sup>. Warto nadmienić, że w Polsce do roku 1990 wszystkie uczelnie wyższe były uczelniami państwowymi (z wyjątkiem Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego), a koszty kształcenia studentów pokrywano środkami finansowymi z budżetu państwa w formie otrzymywanych dotacji. Limity przyjęć na studia były ustalane centralnie. Po 12 września 1990 roku sytuacja się zmieniła na skutek wdrożenia ustawy o szkolnictwie wyższym, która umożliwiła tworzenie uczelni niepublicznych, zakładanych przez stowarzyszenia, fundacje, samorządy czy osoby prywatne, w wyniku czego liczba studentów zaczęła sukcesywnie wzrastać<sup>2</sup>. Polska aktywnie włącza się w prace międzynarodowe dostosowujące szkolnictwo wyższe do standardów europejskich, poprzez czynny udział naszych przedstawicieli w konwencji bolońskiej, a także ratyfikowanie odpowiednich konwencji europejskich<sup>3</sup>. Takie działania są słuszne i uzasadnione, ponieważ „dla zapewnienia dobrej jakości edukacji konieczna jest kompetentna kadra, skuteczne zarządzanie, system ewaluacji oraz odpowiednia baza materialna na wszystkich poziomach kształcenia”<sup>4</sup>. Dlatego współczesna uczelnia powinna odznaczać się elastycznym podejściem do otoczenia zewnętrznego przy uwzględnieniu zasady uniwersalności nauki i działalności uczelni<sup>5</sup>. Poza tym w celu zwiększenia

<sup>1</sup> *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r.* (Dz.U. 1997 nr 78 poz. 483).

<sup>2</sup> M. Miłek, *Wybrane problemy administracji publicznej*, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej, Sulechów 2004, s. 114–115.

<sup>3</sup> T. Kowalewski, *Zmiany w polskim szkolnictwie wyższym – dylematy rozwojowe*, [w:] *Zmiany jako czynnik rozwoju organizacji*, red. M. Lisiecki, Wydawnictwo Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 2003, s. 66.

<sup>4</sup> *Strategia Rozwoju Kraju 2007–2015*, [http://www.mir.gov.pl/rozwoj\\_regionalny/polityka\\_rozwoju/srk/strony/strategia\\_rozwoju\\_kraju\\_2007\\_2015.aspx](http://www.mir.gov.pl/rozwoj_regionalny/polityka_rozwoju/srk/strony/strategia_rozwoju_kraju_2007_2015.aspx) [dostęp: 25.04.2018].

<sup>5</sup> J. Penc, *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999, s. 94.

efektywności kształcenia, a także doskonalenia zawodowego „niezbędne są analizy opracowywane na podstawie metod koordynacji bieżącej edukacji i rynku pracy oraz prognoz zapotrzebowania na zasoby ludzkie w kilku najbliższych latach”<sup>6</sup>.

Celem artykułu jest przedstawienie opinii przedstawicieli pokolenia Z na temat pracy zawodowej. W artykule, w części teoretycznej ukazano problematykę rynku pracy oraz zarysowano sytuację osób młodych na rynku pracy. Przywołano także wyniki badań zastanych. W części empirycznej zaprezentowano wyniki badań własnych ukazujących opinie młodzieży akademickiej – przedstawicieli pokolenia Z na temat pracy zawodowej.

## 1. Rynek pracy a sytuacja młodych osób na rynku pracy

Analizując rynek pracy, na którym niewiele jest jeszcze osób z pokolenia Z, należy zaznaczyć, iż przedstawiciele tej generacji określa się też jako: pokolenie C, iGeneration, Gen Tech, NEET i jeszcze innymi mianami<sup>7</sup>. Pokolenie to funkcjonuje relatywnie krótko na rynku pracy<sup>8</sup>, dopiero co na niego wchodzi (w związku z młodym wiekiem). Nie ma zgodności w literaturze przedmiotu co do okresów „funkcjonowania generacji Z”. Jedne źródła podają, że są to osoby urodzone po 1990 roku, inne że po 1995, jeszcze inni uważają, że po 2000 roku. W niniejszej publikacji przyjęto, że pokolenie Z to osoby urodzone po 1990 roku. Poszczególne generacje, w tym pokolenie Z, różnią się od siebie ze względu na ogólne wartości, zwłaszcza te związane z pracą<sup>9</sup>. Dlatego autorka chciała poznać opinie przedstawicieli pokolenia Z na temat pracy zawodowej.

Dla pokolenia Z istotna w pracy jest możliwość rozwoju, co potwierdza badanie przeprowadzone na próbie 42 000 młodych ludzi z całego świata, w tym 1600 z Polski. Testy zlecone przez organizację PWC i studenckie stowarzyszenie AIE-SEC zaprzeczają stereotypom o roszczeniowości oraz braku motywacji u młode-

---

<sup>6</sup> E. Robak, *Edukacja zawodowa w kontekście uwarunkowań rynku pracy*, [w:] *Poszukiwanie tożsamości organizacyjnej w jednoczącej się Europie*, red. L. Zbiegień-Maciąg, D. Lewicka, Wydawnictwo Akademii Górniczo-Hutniczej, Kraków 2004, s. 207.

<sup>7</sup> *Make Way for Generation Z: Marketing to Today's Tweens and Teens*, Euromonitor International: Strategy Briefing, 2011, <http://oaltabo2012.files.wordpress.com/2012/03/make-way-for-generation-z1.pdf> [dostęp: 20.04.2018].

<sup>8</sup> A. Miś, *Kariera w perspektywie generacyjnej*, [w:] *Zarządzanie różnorodnością w teorii i praktyce*, red. K. Wojtaszyk, Wydawnictwo SIZ, Łódź 2017, s. 60.

<sup>9</sup> A. Miś, *Generational Identity in organisations. Challenges for Human Resources Management*, [w:] *Human and Work in a Changing Organization. Management Oriented on the Employee Interest*, red. M. Gableta, A. Pietroni-Pyszczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2011, s. 85.

go pokolenia. Wynika z nich bowiem, że młode pokolenie jest skłonne pracować za niższe wynagrodzenie, jeżeli praca stwarza im możliwość rozwoju osobistego. Ponadto wybierając miejsce pracy, młodzi chcą rozwijać swoje umiejętności<sup>10</sup>. Dynamicznie funkcjonująca rzeczywistość gospodarcza weryfikuje oczekiwania młodego pokolenia pod kątem wymagań podmiotów prowadzących działalność biznesową. Wydaje się, iż osoby z wykształceniem wyższym mają więcej możliwości znalezienia pracy niż osoby ze średnim czy zawodowym wykształceniem. Wyższe wykształcenie, chociaż nie gwarantuje otrzymania pracy (zasadniczo z perspektywy pracodawców poziom wykształcenia liczy się mniej w porównaniu z doświadczeniem i umiejętnościami), to nadal jest mocnym atutem na rynku pracy.

Z raportu „Młodzi 2011” wynika, że w percepcji młodych osób praca zawodowa stanowi źródło osobistej satysfakcji, wysokiego poziomu dochodów, a także postrzegana jest jako szansa umożliwiająca osiągnięcie odpowiedniego poziomu egzystencji<sup>11</sup>. Raport „Pierwsze kroki na rynku pracy 2013” ukazuje, kim są poszukiwane osoby wchodzące na rynek pracy, jakie mają wartości, co jest dla nich ważne w pracy zawodowej, jakie przyświecają im cele, jakie mają plany zawodowe, a także co może skłaniać ich do zmiany potencjalnego pracodawcy. Z badania tego wynika, iż praca w życiu młodych osób zajmuje wysoką pozycję, chociaż nie jest dla nich tak istotna jak rodzina, zdrowie czy własny rozwój. Badani studenci wykazali się aktywnością, jeśli chodzi o działania mające na celu zdobycie cennych doświadczeń zawodowych, co potwierdzają statystyki: prawie 40% z nich pracowało lub odbywało praktyki, niemal 81% osób nadal studiowało, zaś 19% stanowili młodzi absolwenci. Równocześnie, konkretną formą praktyk lub pracą zawodową w trakcie studiów mogło pochwalić się 90% badanych. Mimo raczej negatywnej oceny obecnej sytuacji ekonomicznej kraju oraz stanu rynku pracy, ankietowani studenci wysoko ocenili swoją wartość jako aktualnych lub potencjalnych pracowników (73% respondentów). Uznali także swoje kompetencje za wyższe na tle innych kandydatów poszukujących pracy (62%) oraz wykazali się optymizmem w znalezieniu interesującej pracy w ciągu najbliższych 12 miesięcy (49%). Jedynie 17% polskich studentów oceniło sytuację ekonomiczną w naszym kraju jako dobrą, 43% jako przeciętną i aż 40% jako złą. Natomiast sytuację na rynku pracy jako dobrą lub bardzo dobrą oceniło zaledwie 11% badanych, odmiennego zaś zdania było 55% respondentów<sup>12</sup>. Taka ocena może wyini-

<sup>10</sup> M. Wasilewski, *Wykorzystać potencjał pokolenia Y i Z cz. I*, <https://hrownia.pl/artykuly/wykorzystac-potencjal-pokolenia-y-i-z-cz-i> [dostęp: 20.04.2018].

<sup>11</sup> *Młodzi 2011*, [http://zds.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/mlodzi\\_2011\\_printerfriendly.pdf](http://zds.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/mlodzi_2011_printerfriendly.pdf) [dostęp: 22.04.2017].

<sup>12</sup> *Pierwsze kroki na rynku pracy 2013*, <http://mycareer.deloitte.com/pl/pl/konkursy/badanie> [dostęp: 21.04.2018].

kać z faktu, iż część młodzieży, kończąc studia wyższe, nie znajduje zatrudnienia lub pracuje za niewielkie wynagrodzenie, z reguły nie w zawodzie wyuczonym. Pomimo iż są wykształceni i znają języki obce, to najczęściej pracują w oparciu o umowę zlecenie, nie mając stałego zatrudnienia<sup>13</sup>.

Przetaczające się w literaturze przedmiotu dyskusje oscylują wokół przekonań, że we współczesnym społeczeństwie rośnie i nadal będzie rosła rola wykształcenia oraz edukacji. Podkreśla się, iż społeczeństwo przyszłości musi ustawicznie się kształcić. Współczesny rynek edukacyjny w Polsce, jak już wskazano, tworzą zarówno instytucje państwowe, jak też prywatne, zaspokajające w coraz większym stopniu zapotrzebowanie tego rynku. Toteż wejście na rynek pracy, utrzymanie się na nim, aby realizować własną ścieżkę kariery zawodowej, związane jest z ciągłym uczeniem się zarówno w wieku młodzieńczym, jak i w życiu dorosłym. W warunkach dużej dynamiki zmian, niestabilności i niepewności otoczenia, zmian miejsca pracy czy nawet zawodu pojawiają się coraz większe wyzwania zewnętrznego rynku pracy i coraz mniej ofert pracy dla młodych osób niespełniających wymagań tego rynku.

## **2. Metodyka badań własnych i charakterystyka badanej zbiorowości**

Zamierzeniem autorki i jednocześnie celem badań było poznanie opinii przedstawicieli pokolenia Z na temat pracy zawodowej. Badania zrealizowano na przełomie stycznia i lutego 2018 roku wśród dobranej grupy badanych – studentów studiów stacjonarnych I stopnia uczelni publicznej. Dobór do badań był celowy – w badaniu udział wzięli przedstawiciele pokolenia Z, którymi byli studenci drugiego (40%) i trzeciego (60%) roku studiów licencjackich. Założono, że osoby studiujące na pierwszym roku nie mają jeszcze ugruntowanej wiedzy w zakresie pracy zawodowej w takim stopniu jak studenci wyższych lat studiów. Narzędziem wykorzystanym w badaniach był kwestionariusz ankiety, który zawierał pytania otwarte i zamknięte. Wszystkich osób biorących udział w badaniach było 117, co stanowiło 100% zbiorowości badanej.

Z tabeli 1 wynika, że kobiety (83%) stanowiły większość badanych (mężczyźni stanowili 17%). Jeżeli chodzi o wiek, najlicniejszą zbiorowością badaną były osoby mające 21 lat (34%) oraz 22 lata (34%), a niemal co piąty badany miał 23 lata. Respondenci w większości byli mieszkańcami wsi (niemal cztery osoby na pięciu badanych), jedynie jeden z pięciu badanych mieszkał w mieście. Ankietowani reprezentowali dwa kierunki studiów: ekonomię (9 z 10 badanych) oraz niedawno „uruchomioną” e-administrację (co dziesiąty badany). Biorąc pod uwagę specjal-

<sup>13</sup> Z. Narski, *Reformowanie gospodarki. Zarys ekonomii strukturalnej*, Wydawnictwo Suspens Firma Wydawniczo-Artystyczno-Handlowa, Toruń 2006, s. 110–111.

ność studiów, należy podkreślić, iż struktura osób biorących udział w badaniu odzwierciedlała rzeczywistą strukturę studentów danej specjalności. Najliczniejszą grupę tworzyły osoby studiujące na specjalności finanse i rachunkowość przedsiębiorstw (43%), następnie studenci administracji i finansów sektora publicznego (blisko co trzeci ankietowany), a w dalszej kolejności osoby studiujące zarządzanie projektami (niespełna co piąty badany). Natomiast co dziesiąty respondent studiował na specjalności e-administracja samorządowa.

Tabela 1. Cechy socjodemograficzne respondentów

Cechy respondentów		Procent
Płeć:	kobieta	83
	mężczyzna	17
Wiek (w latach)	20	8
	21	34
	22	34
	23	19
	24	3
	25	1
	b.o.	1
Miejsce zamieszkania:	miasto	22
	wieś	78
Kierunek:	ekonomia	89
	e-administracja	11
Specjalność:	FiRP	43
	AiFSP	29
	ZP	17
	e-administracja samorządowa	11

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

### 3. Opinie studentów na temat pracy zawodowej – wyniki badań własnych

Niniejsza część publikacji dotyczy zaprezentowania odpowiedzi respondentów na temat pracy zawodowej. Jedno z pytań skierowanych do ankietowanych dotyczyło wskazania skutecznych sposobów poszukiwania pracy. Ankietowani mieli do wyboru kilka wariantów odpowiedzi, mogli też wskazać własne, dlatego wyniki w tabeli 2 nie sumują się do 100%

Tabela 2. Skuteczne sposoby poszukiwania pracy według badanych

Sposoby poszukiwania pracy	Procent
korzystanie z sieci kontaktów (znajomi, rodzina)	76
odbywanie bezpłatnych praktyk / staży w organizacjach	57
bezpośredni kontakt z pracodawcą	56
zamieszczanie ogłoszeń w Internecie	39
inne	0.8

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Dane zamieszczone w tabeli 2 dowodzą, że najskuteczniejszym sposobem poszukiwania pracy w odczuciu przedstawicieli pokolenia Z jest korzystanie z sieci kontaktów. Takiego zdania było 3/4 spośród badanych. Niemal tyle samo respondentów wybrało wariant: „odbywanie bezpłatnych praktyk / staży w organizacjach”, jak i „bezpośredni kontakt z pracodawcą”. Natomiast w przekonaniu 2/5 spośród ankietowanych skutecznym sposobem poszukiwania zatrudnienia jest zamieszczanie ogłoszeń w Internecie.

Kolejne pytanie sformułowano następująco: co Pana(i) zdaniem jest „gwarancją” zdobycia pracy zawodowej? Ankietowani mogli także w tym przypadku wskazać więcej niż jedną odpowiedź, dlatego wyniki zestawione w tabeli 3 nie sumują się do 100%

Tabela 3. „Gwarancja” zdobycia pracy zawodowej w opinii badanych

„Gwarancja” zdobycia pracy zawodowej	Procent
doświadczenie zawodowe / praktyki zawodowe	94
posiadanie stosownych kwalifikacji / kompetencji zawodowych	82
certyfiakat(y) ukończenia kursów / szkoleń	49
dypłom(y) ukończenia studiów wyższych	33
inne	4

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Z zestawienia zamieszczonego w tabeli 3 widać, iż zdecydowana większość ankietowanych (94%) w doświadczeniu zawodowym i praktykach zawodowych upatruje szansy zdobycia pracy. Posiadanie stosownych kwalifikacji / kompetencji zawodowych zostało uplasowane również wysoko – 4/5 ankietowanych spośród wszystkich badanych tak uznało. Dla co drugiego respondenta istotne okazują się certyfikaty ukończenia kursów czy szkoleń, natomiast dyplom ukończenia stu-



diów wyższych, co ciekawe, gwarantuje zdobycie pracy zawodowej w odczuciu tylko co trzeciego respondenta, co oznacza, że tych, co mieli odmienne zdanie, było dwa razy więcej.

Inne pytanie adresowane do respondentów dotyczyło przesłanek decydujących o podjęciu pracy zawodowej. Wśród podanego zestawu kafeterii ankietowani mogli wskazać kilka opcji, stąd też wyniki zaprezentowane w tabeli 4 także nie sumują się do 100%

Tabela 4. Przesłanki podjęcia pracy zawodowej w przekonaniu badanych

<b>Przesłanki decydujące o podjęciu pracy zawodowej</b>	<b>Procent</b>
warunki zatrudnienia	67
atrakcyjne wynagrodzenie	59
możliwość samorealizacji / rozwoju człowieka	58
zgodność wymogów stanowiska pracy z zainteresowaniami człowieka	43
prestżowe stanowisko pracy	32
zaspokojenie potrzeb egzystencjalnych	31
chęć sprawdzenia posiadanych kwalifikacji / kompetencji w praktyce	26
nawiązanie relacji interpersonalnych z innymi	24
inne	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Zestawienie danych statystycznych w tabeli 4 dobrze odzwierciedla cechy osób z pokolenia Z, ponieważ na pierwszym miejscu uplasowane zostały warunki zatrudnienia (4/6 badanych tak się wypowiedziało), a blisko 2/3 badanych uznała możliwość samorealizacji / rozwoju człowieka oraz atrakcyjne wynagrodzenie jako pobudkę do podjęcia konkretnej pracy. Zgodność wymogów stanowiska pracy z zainteresowaniami człowieka była opcją wskazaną przez 3/7 badanych. Na trzech badanych tylko jeden zadeklarował podjęcie pracy w przypadku objęcia prestiżowego stanowiska pracy i gdy praca zaspokoi jego potrzeby egzystencjalne. Dla co czwartego badanego chęć sprawdzenia posiadanych kwalifikacji / kompetencji w praktyce, a także nawiązanie relacji międzyludzkich byłoby przesłanką do podjęcia pracy.

Ostatnie pytanie adresowane do studentów było podyktowane chęcią poznania, jaką pracę preferują: indywidualną czy wykonywaną w zespole / w grupie. Zestawienie odpowiedzi respondentów zamieszczono w tabeli 5.



Tabela 5. Preferowana praca przez ankietowanych

Preferowana praca	Procent
zespołowa / grupowa	58
indywidualna	28
nie mam zdania	14

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Uzyskane dane empiryczne zamieszczone w tabeli 5 nie powinny dziwić, ponieważ badani wskazali pracę zespołową / grupową jako tę preferowaną. Na studiach mają możliwość uczestniczenia w tego typu pracach zespołowych, co jest obecnie pożądane przez pracodawców, umiejętność pracy w zespole jest kompetencją oczekiwaną przez pracodawców. 3/5 respondentów wskazało na pracę w zespole, zaś indywidualnie wolałoby pracować nieco ponad 1/4 badanych. Pozostała frakcja respondentów (14%) nie wypowiedziała się jednoznacznie w tej kwestii, wybierając opcję „nie wiem”.

## Podsumowanie

Przeprowadzone rozważania teoretyczne oraz analiza wyników badań własnych pozwalają stwierdzić, iż:

- wykorzystywanie sieci kontaktów przy poszukiwaniu pracy jest w opinii przedstawicieli pokolenia Z (76%) najskuteczniejszym sposobem poszukiwania pracy; znacznie mniejszą rangę respondenci przypisali ogłoszeniom w Internecie (na 5 badanych 2 tak uznało);
- praca zawodowa stwarza możliwość zdobycia niezbędnego doświadczenia zawodowego, ale też jej zdobycie jest uzależnione od posiadania takiego doświadczenia, na co wskazało aż 94% badanych;
- istnieje wiele przesłanek decydujących o podjęciu pracy zawodowej w odczuciu przedstawicieli generacji Z, a do najważniejszych należą: warunki zatrudnienia, atrakcyjne wynagrodzenie oraz możliwość samorealizacji / rozwoju jednostki;
- pokolenie Z preferuje pracę zespołową w zdecydowanie większym stopniu (58%) niż indywidualną (28%).

## BIBLIOGRAFIA

- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r.* (Dz.U. 1997 nr 78 poz. 483).  
Kowalewski T., *Zmiany w polskim szkolnictwie wyższym – dylematy rozwojowe*, [w:] *Zmiany jako czynnik rozwoju organizacji*, red. M. Lisiecki, Wydawnictwo Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 2003.

- Miłek M., *Wybrane problemy administracji publicznej*, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej, Sulechów 2004.
- Miś A., *Generational Identity in organisations. Challenges for Human Resources Management*, [w:] *Human and Work in a Changing Organization. Management Oriented on the Employee Interest*, red. M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczek, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2011.
- Miś A., *Kariera w perspektywie generacyjnej*, w: *Zarządzanie różnorodnością w teorii i praktyce*, red. K. Wojtaszczyk, Wydawnictwo SIZ, Łódź 2017.
- Narski Z., *Reformowanie gospodarki. Zarys ekonomii strukturalnej*, Wydawnictwo Suspens Firma Wydawniczo-Artystyczno-Handlowa, Toruń 2006.
- Penc J., *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999.
- Robak E., *Edukacja zawodowa w kontekście uwarunkowań rynku pracy*, [w:] *Poszukiwanie tożsamości organizacyjnej w jednoczącej się Europie*, red. L. Zbiegień-Maciąg, D. Lewicka, Wydawnictwo Akademii Górniczo-Hutniczej, Kraków 2004.

#### NETOGRAFIA

- Make Way for Generation Z: Marketing to Today's Tweens and Teens*, Euromonitor International: Strategy Briefing, 2011, <http://oaltabo2012.files.wordpress.com/2012/03/make-way-for-generation-z1.pdf> [dostęp: 20.04.2018].
- Młodzi 2011*, [http://zds.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/mlodzi\\_2011\\_printerfriendly.pdf](http://zds.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/mlodzi_2011_printerfriendly.pdf) [dostęp: 22.04.2017].
- Pierwsze kroki na rynku pracy 2013*, <http://mycareer.deloitte.com/pl/pl/konkursy/badanie> [dostęp: 21.04.2018].
- Strategia Rozwoju Kraju 2007–2015*, [http://www.mir.gov.pl/rozwoj\\_regionalny/polityka\\_rozwoju/srk/strony/strategia\\_rozwoju\\_kraju\\_2007\\_2015.aspx](http://www.mir.gov.pl/rozwoj_regionalny/polityka_rozwoju/srk/strony/strategia_rozwoju_kraju_2007_2015.aspx) [dostęp: 25.04.2018].
- Wasilewski M., *Wykorzystać potencjał pokolenia Y i Z cz. I*, <https://hrownia.pl/artykuly/wykorzystac-potencjal-pokolenia-y-i-z-cz-I> [dostęp: 20.04.2018].