

Zesz. Nauk. UEK, 2021, 2(992): 31–50
ISSN 1898-6447
e-ISSN 2545-3238
<https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2021.0992.0202>

Postawy pokolenia Z wobec środowiska pracy na przykładzie pracujących studentów w Polsce i w Chorwacji – analiza porównawcza

Generation Z's Attitudes towards the Work Environment on the Example of Working Students in Poland and Croatia – a Comparative Analysis

Tomasz Kawka

Uniwersytet Gdański, Wydział Zarządzania, Katedra Organizacji i Zarządzania, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, e-mail: tomasz.kawka@ug.edu.pl, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2274-5399>

Artykuł udostępniany na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0); <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

Sugerowane cytowanie: Kawka T. (2021), *Postawy pokolenia Z wobec środowiska pracy na przykładzie pracujących studentów w Polsce i w Chorwacji – analiza porównawcza*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 2(992), 31–50, <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2021.0992.0202>.

STRESZCZENIE

Cel: Głównym celem badawczym jest interpretacja wstępnych badań pilotażowych diagnozujących postawy wobec środowiska pracy przedstawicieli pokolenia Z na przykładzie wybranej grupy pracujących studentów w Polsce i w Chorwacji. Determinantami postaw, które zostały poddane badaniom, były poziom i atrybuty zadowolenia zawodowego, ocena zaangażowania, oraz wybrane składowe oceny środowiska pracy.

Metodyka badań: Badania porównawcze przeprowadzono za pomocą ankiety P.A.S.Z. Krótko scharakteryzowano grupę badanych pracowników – przedstawicieli pokolenia Z, którzy zdobywają pierwsze doświadczenia w środowisku pracy. Opisano metodykę badań przeprowadzonych w Polsce i w Chorwacji za pomocą zmodyfikowanego kwestionariusza P.A.S.Z. Przedstawiono wyniki badań oraz wnioski dotyczące podobieństw i różnic między oczekiwaniami wobec środo-

wiska pracy młodych Polaków i Chorwatów. Do badań wybrano celową grupę przedstawicieli pokolenia Z, która kończy edukację na uczelniach wyższych i zaczyna zdobywać doświadczenia zawodowe. W tym kontekście zweryfikowano pytania i hipotezy badawcze, które stanowią podstawę do dalszych badań porównawczych pokolenia Z w kontekście wyzwań współczesnego rynku pracy, zarówno w Polsce, jak i w Chorwacji.

Wyniki badań: Badania wykazały, że pracujący studenci doceniają swoje środowisko pracy i oceniają poziom zadowolenia zawodowego jako wysoki. Pracujących studentów w Polsce i w Chorwacji cechuje identyczna struktura wartości i motywów podejmowania pracy, która przekłada się na ich zadowolenie z pracy.

Wnioski: Najbardziej ogólnym wnioskiem z badań jest stwierdzenie, że mimo różnic kulturowych i odmiennych uwarunkowań narodowościowych przedstawiciele pokolenia Z z Polski i Chorwacji charakteryzują się bardzo podobnymi wynikami w zakresie badanych oczekiwań i postaw. Tym samym można przyjąć założenie o globalnym, jednorodnym postrzeganiu swojej roli zawodowej przez najmłodsze pokolenie wchodzące na rynek pracy w badanej próbie studentów.

Wkład w rozwój dyscypliny: Potwierdzenie cech pokolenia Z jako generacji homogenicznej i globalnej pod względem postrzegania swojego środowiska pracy.

Typ artykułu: oryginalny artykuł naukowy.

Słowa kluczowe: pokolenie Z, środowisko pracy, satysfakcja zawodowa, różnice kulturowe, Polska, Chorwacja, pracujący studenci.

Klasyfikacja JEL: J24, M54.

ABSTRACT

Objective: To interpret preliminary pilot studies diagnosing the attitudes of Generation Z towards work conditions in Poland and Croatia. It uses the example of a selected group of working students in the two countries. The level and attributes of professional satisfaction, the assessment of commitment, and selected components of the assessment of one's work environment were the determinants of the individuals' attitudes.

Research Design & Methods: Comparative research was carried out using a modified P.A.S.Z. questionnaire. The first section characterises the group of Generation Z employees, who were beginning to work. The next section examines the results of the research and discusses the similarities and differences in the expectations young Poles and Croats have of work towards the work. The group surveyed was made up of individuals finishing their university education and beginning their first stage of development and gaining professional experience. Against this background, fundamental questions and research hypotheses were verified. This constitutes the basis for the further stages of comparative research on the subject.

Findings: The research shows that working students appreciate their work environment as one characterised by a high level of professional satisfaction. Working students in Poland and Croatia show an identical structure of values and motives for taking up work, both leading to job satisfaction.

Implications/Recommendations: Despite their cultural differences and different nationalities, the Polish and Croatian representatives of Generation Z had very similar results in terms of

their expectations and attitudes. Thus, an assumption can be made about a global, homogeneous perception of one's professional role by the youngest generation entering the labour market in the sample of students.

Contribution: The study confirms the characteristics of Generation Z as a homogeneous and global generation in terms of how they perceive their work environment.

Article type: original article.

Keywords: Generation Z, human resource management, work environment, job satisfaction, cultural differences, Poland, Croatia, working students.

1. Wprowadzenie

Zasadniczym celem badań przedstawionych w niniejszym artykule było zdiagnozowanie i rozpoznanie czynników wpływających na wybrane zachowania organizacyjne w kontekście pomiaru poczucia satysfakcji zawodowej w pierwszym etapie kariery zawodowej najmłodszego pokolenia wchodzącego na rynek pracy. Grupa badawcza składała się z przedstawicieli pokolenia Z oraz – w części – z najmłodszych roczników pokolenia Y. Specyfiką opisywanego projektu było to, że został on przeprowadzony w formie badań porównawczych w dwóch grupach: pracujących zarobkowo w trakcie nauki studentów w Polsce i w Chorwacji. W ramach programu współpracy między pięcioma uniwersytetami nadmorskimi pn. SEA-UE¹ Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego nawiązał współpracę z Katedrą Zarządzania na Wydziale Ekonomii Uniwersytetu w Splicie, która zaowocowała m.in. podjęciem opisanego w artykule pilotażowego programu badawczego. W badaniach wykorzystano zmodyfikowany kwestionariusz diagnozujący atrybuty poczucia satysfakcji zawodowej w modelu P.A.S.Z.², zawierający dodatkowe części z pytaniami pogłębiającymi ocenę postaw studentów wobec aktualnego pracodawcy, a także diagnozującymi zachowania badanych studentów w specyficznym czasie wchodzenia przez nich na rynek pracy. Ten zbiór uwarunkowań wzbogacił możliwości interpretacji przeprowadzonych badań, na podstawie których dokonano diagnozy oczekiwań i postaw najmłodszego pokolenia wobec wybranych składowych środowiska pracy na tle uwarunkowań kulturowych Polski i Chorwacji. Badania były prowadzone wśród pracujących studentów kierunku zarządzania na Uniwersytecie Gdańskim oraz na Uniwersytecie w Splicie.

¹ <https://sea-eu.org/who-we-are/> (data dostępu: 10.05.2021).

² Pomiar atrybutów satysfakcji zawodowej to narzędzie stworzone przez dr A. Borowską-Pietrzak z Zakładu Zarządzania Zasobami Ludzkimi na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego. Więcej na ten temat np. (Borowska-Pietrzak 2014a, s. 9–23).

2. Charakterystyka pokolenia Z

Pokolenie Z wraz z pokoleniem Y zasila kapitał ludzki nowej gospodarki. W najbliższych latach zastąpi pokolenie BB oraz stopniowo zacznie konkurować z pokoleniem X. Liczba zatrudnionych w przypadku pokolenia X i pokolenia Y była w ostatnich latach w Polsce podobna i wynosiła odpowiednio ok. 5,5 mln i do 2021 r. znacząco się nie zmieniła (*Aktywność ekonomiczna...* 2020, Gadomska-Lila 2015, s. 25–37). Szacuje się, że do 2025 r. ok. 75% stanowisk w gospodarce może przypaść pracownikom nowej gospodarki (Piątek i Kobylińska 2018, s. 87–93). Ze względu na zmiany demograficzne, społeczne czy rynkowe zwraca się uwagę, że zestaw cech najmłodszego pokolenia wymaga przystosowania procesów ZZL do dynamicznie zmieniającego się otoczenia rynku pracy, w którym pokolenie Z zacznie odgrywać kluczową rolę (Robak 2018a, s. 457). Pracownicy nowej gospodarki przenoszą swoje pasje, hobby, zainteresowania na płaszczyznę wartości zawodowych (Rudawska i Szarek 2014, s. 16). Podejmując pracę, wybierają takie środowisko pracy, które oferuje: elastyczny czas pracy, wykorzystanie w sposób utylitarny nowoczesnych technologii zdigitalizowanego przesyłania danych i transmisji kontaktów osobistych, pracę w trybie *home office* czy udział w międzynarodowych projektach związanych z wysokim stopniem globalności i mobilności. Pokolenie nowej gospodarki oczekuje od pracodawców stosowania najnowszych technologii w odniesieniu do wszystkich przejawów życia zawodowego, przyjaznych, często nieformalnych bliskich kontaktów z przełożonymi, w płaskich, macierzowych, projektowych strukturach organizacyjnych. Pracownicy pokolenia Z cechują się wyższym poziomem wykształcenia oraz znajomością języków obcych (Żarczyńska-Dobiesz i Chomątowska 2014, s. 405–415). Najmłodsze roczniki wchodzące od dekady na rynek pracy w stosunku do zatrudnionych na rynku pracy pozostałych grup w danej społeczności są najlepiej wykształconym pokoleniem zawodowym (Mazur-Wierzbička 2015, s. 310–315). Młodzi ludzie wkraczający obecnie na rynek pracy to specjaliści odnajdujący się w wielozadaniowych projektach, łatwo przystosowujący się do zmian, przy czym są to osoby niezwykle niecierpliwe. Nie utożsamiają się z pracodawcą, marką, miejscem pracy, gdyż jest ono tylko pewnym etapem w ich rozwoju (Gadomska-Lila 2015, s. 19). Do angażowania najmłodszych pracowników mogłyby zatem służyć (Robak 2018b, s. 247):

- narzędzia i metody promujące wysoką elastyczność i mobilność w pracy,
- system komunikacji społecznej oparty na potrzebie stałej informacji zwrotnej,
- wdrażanie metod pracy zespołowej, funkcjonowanie w zespołach wirtualnych i sieciowych,
- kształtowanie klimatu pracy opartego na nieformalnej atmosferze w pracy,
- elastyczne rozwiązania doskonalenia zawodowego,
- promowanie praktyk WLB,

- adekwatne wysokie wynagrodzenia, zwłaszcza w zakresie składników poza-
płacowych,
- redukcja dystansu władzy w partnerskich, dobrych relacjach z przełożonym,
- aktywowanie zadań wykorzystujących wielozadaniowość.

Odnosząc się do cech charakterystycznych pokolenia Z, należy stwierdzić, że jego wejście na rynek pracy stanowi dla zarządzających duże wyzwanie ze względu na potencjalne problemy i ograniczenia, które cechy te mogą wywoływać w środowisku organizacyjnym. Należy do nich zaliczyć (Chou 2012):

- brak konsekwencji, samodyscypliny, cierpliwości i wytrwałości,
- niechęć do podporządkowania się regułom i zasadom organizacyjnym,
- postawy roszczeniowe wobec pracodawcy, mniejsza skłonność do lojalności wobec pracodawcy,
- problemy z przyjmowaniem krytyki i zawyżone poczucie własnej wartości,
- przedkładanie własnego komfortu i wygody nad wymagania związane z pracą, nierealistyczne oczekiwania,
- skłonność do ryzyka, niskie umiejętności samodzielnego podejmowania decyzji,
- trudności w bezpośrednich kontaktach interpersonalnych,
- trudności w rozwiązywaniu codziennych konfliktów.

Powyższy zbiór cech wskazuje na niecodzienne, wyjątkowe połączenie postaw i kompetencji, w odniesieniu do których należałoby zastosować nowe formy i sposoby wdrażania rozwiązań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Przykładem poszukiwania takich rozwiązań są opisane poniżej badania dotyczące analizy postaw i zachowań organizacyjnych na podstawie pomiaru atrybutów satysfakcji zawodowej w grupie pracujących studentów. Specyfika przedstawionych badań polega na tym, że porównano w nich dwie grupy przedstawicieli pokolenia Z w dwóch różnych krajach, zakładając wpływ zróżnicowania kulturowego i społecznego. Badania objęły grupę pracujących zarobkowo studentów, którzy w tym samym czasie kształcili się na kierunku zarządzania na uniwersytecie w Polsce i w Chorwacji.

3. Uwarunkowania społeczne i kulturowe rynku pracy Chorwacji

Należy uznać, że uwarunkowania historyczne, kulturowe, polityczne, ekonomiczne oraz społeczne Polski i Chorwacji są w znacznym zakresie różne. Jest to założenie, które dotyczy zróżnicowanych etnicznie i geograficznie, daleko położonych od siebie krajów (Pavlicevic 2012). Czynniki geograficzne, klimatyczne i demograficzne wpływające na życie w danym kraju i funkcjonowanie danego państwa sprawiają, że wyraźnie Chorwacja różni się od Polski. Jest to młode

państwo, które w tym kształcie funkcjonuje od początku lat 90. ubiegłego wieku. Państwowość Chorwatów jest związana z traumatycznymi doświadczeniami wojny domowej, która miała miejsce po rozpadzie Jugosławii pod koniec XX w., a także – całkowicie odmiennymi niż polskie – relacjami wobec hitlerowskich Niemiec w czasie drugiej wojny światowej (Czerwiński 2020). Chorwacja jest kilkukrotnie mniejsza od Polski pod względem zarówno powierzchni (56,5 tys. km²), jak i liczby ludności (4,05 mln). Panuje tu klimat śródziemnomorski, a tradycja i gospodarka są ściśle związane z tym, że jest to kraj nadmorski. Jest to kraj o zbliżonej kulturze do państw południa Europy, przez wiele wieków pozostający pod wpływami rzymskimi, austriackimi, węgierskimi, włoskimi, osmańskimi czy bułgarskimi. Spotkało się tu wiele różnych nacji, które zdefiniowały charakter funkcjonowania większości społeczeństw zamieszkałych na Bałkanach. Pod względem ekonomicznym, mimo coraz większych postępów w niwelowaniu dystansu dzielącego ją od „nowych” krajów UE w ostatniej dekadzie, Chorwacja również wykazuje pewne różnice i opóźnienie w porównaniu z Polską. Gospodarka Chorwacji jest oparta na innych gałęziach i sektorach niż gospodarka Polski, dominuje w niej np. turystyka i szeroko rozumiany przemysł morski³. Uwzględniając ww. czynniki, można przyjąć, że Chorwacja jest niewątpliwie państwem o odmiennej specyfice społecznej. Dostrzec jednak można pewne podobieństwa między Polską a Chorwacją, np. dominujące wyznanie rzymskokatolickie (ok. 86% deklaracji w obu krajach), specyfika krajów słowiańskich, doświadczenia funkcjonowania społeczeństwa przez wiele dekad w systemie socjalistycznym (Jugosławia), czy podobne uwarunkowania i problemy związane z wejściem w struktury Unii Europejskiej. Ponadto ciekawa jest hipoteza pochodzenia etnicznego Chorwatów odnosząca się do teorii tzw. Białej Chorwacji (Jagiełło-Szostak 2014), która zakłada, że w ok. 800 r. n.e. plemiona koczowników z okolic dzisiejszej Małopolski dały początek rozwojowi osadnictwa stałego na terenach Dalmacji czy Istrii (Gołąb 2004). Należy jednak przyjąć założenie, że pomimo wymienionych podobieństw Polska i Chorwacja są krajami, które różnią się pod względem geopolitycznym, narodowościowym, historycznym, etnicznym i społecznym. Jest to istotne założenie konstrukcyjne dotyczące opisywanego programu badań pilotażowych reprezentantów pokolenia Z. Badania polegały na diagnozie oczekiwań i postaw zawodowych najmłodszego pokolenia pracujących studentów zarządzania w dwóch krajach. Porównano zatem wyniki badań dotyczących dwóch różniących się kulturowo i narodowościowo grup młodych ludzi, których łączy studiowanie zarządzania i wchodzenie na rynek pracy.

Kluczowe zestawienie dające asumpt do prowadzenia badań porównawczych prezentuje wskaźniki opisujące rynek pracy w obu krajach. Co do ogólnego poziomu bezrobocia sytuacja w Polsce jest znacznie lepsza niż w Chorwacji, gdzie

³ <https://croatia.eu/index.php?view=category&lang=2&id=15> (data dostępu: 11.05.2021).

Tabela 1. Podstawowe wskaźniki dotyczące rynku pracy w Polsce i Chorwacji (przełom lat 2020 i 2021; w %)

Wskaźniki rynku pracy	Polska	Chorwacja
Aktywność zawodowa osób w wieku 15–24 lat (dane za IV kw. 2020 r.)	31,8	33,5
Stopa zatrudnienia w grupie osób w wieku 15–24 lat (dane za IV kw. 2020 r.)	28,4	25,6
Aktywność zawodowa osób w wieku powyżej 15 lat (dane za II kw. 2021 r.)	55,1	56,5
Stopa bezrobocia w grupie osób w wieku 15–24 lat (dane za II kw. 2021 r.)	11,5	21,1
Zharmonizowana stopa bezrobocia według Eurostatu (dane za II kw. 2021 r.)	3,6	7,4

Źródło: na podstawie (*Aktywność ekonomiczna...* 2020), (*Bezrobocie rejestrowane...* 2021) oraz danych Croatian Bureau of Statistics, https://www.dzs.hr/default_e.htm (data dostępu: 25.08.2021) i Eurostatu, <https://tradingeconomics.com/poland/employment-rate-from-15-to-24-years-eurostat-data.html> (data dostępu: 25.08.2021).

poziom bezrobocia ogólnego, jak również w badanej grupie jest dwukrotnie wyższy. Natomiast jeśli chodzi o zestawienia prezentowane przez GUS oraz jego chorwacki odpowiednik – Držvani Zavod za Statistiku, dane dotyczące wskaźników aktywności zawodowej najmłodszego pokolenia wchodzącego na rynek pracy prezentują się dość podobnie. Fakt ten można uznać za podstawę przeprowadzania badań porównawczych wybranej grupy pokolenia Z w obu krajach.

4. Założenia metodyczne badań

Przyjęto hipotezę, że jedną z fundamentalnych cech najmłodszego pokolenia na rynku pracy jest globalność, sieciowość i wychowanie na multikulturowych wzorcach postrzegania otaczającej rzeczywistości. Z założenia tego wynika, że zmienna pochodzenia narodowego, etnicznego czy kulturowego powinna być zmienną niedyskryminującą. Przynależność przedstawicieli pokolenia Z do danej nacji nie powinna wpływać na zmianę postaw, oczekiwań, wartości czy sposobów odbierania rzeczywistości. Stąd jedno z ważniejszych pytań badawczych dotyczyło tego, czy pochodzenie z różnych krajów respondentów należących do pokolenia Z/Y będzie różnicować uzyskane wyniki. Jeśli zaś zostaną zdiagnozowane określone różnice w postawach i deklaracjach związanych ze środowiskiem pracy, warto przeanalizować ewentualne źródła dyferencjacji.

Badania przeprowadzono na początku 2021 r. z użyciem identycznego narzędzia badawczego w Polsce i w Chorwacji. Do badań studentów w Chorwacji wykorzystano kwestionariusz ankiety, który został przetłumaczony przez profesjonalnego tłumacza na język chorwacki. Prof. Srećko Goić z Katedry Zarządzania Uniwersytetu w Splicie dokonał wstępnego pilotażu oraz językowej i znaczeniowej adaptacji niektórych sformułowań użytych w kwestionariuszu do specyfiki i uwarunkowań systemu kształcenia i rynku pracy w Chorwacji. Jednym z kluczowych założeń

przyjętych w badaniach było objęcie nimi wyłącznie studentów, którzy w momencie ich przeprowadzania podejmowali jakąkolwiek formę pracy zarobkowej. Pokolenie Z charakteryzuje wysoki stopień elastyczności form zatrudnienia, wysoki stopień zmienności oraz niski poziom retencji zatrudnienia (Gajda 2017, s. 14–17; Czyczerska, Ławnik i Szlenk-Czyczerska 2020, s. 102–125). Dlatego nie badano, czy studenci podejmują pracę w pełnym wymiarze czasu, opartą na stosunku pracy, czy też podejmują formy czasowe, sieciowe, wirtualne, w ramach umów cywilnoprawnych. Podejście najmłodszego pokolenia do początków kariery zawodowej wskazuje, że powszechne jest zjawisko *job hopping*⁴.

Przeprowadzone badania oparto na modelu pomiaru satysfakcji zawodowej P.A.S.Z. autorstwa A. Borowskiej-Pietrzak. Jest to kwestionariusz, w którym pracownicy oceniali 23 czynniki tworzące model atrybutów kształtowania poczucia satysfakcji. Ocena była dokonywana w kontekście zarówno wartości ważności danego czynnika w perspektywie subiektywnej oceny ważności w życiu badanego⁵, jak i w kontekście realnego występowania danego czynnika w systemie motywowania stosowanym przez danego pracodawcę⁶. Suma 23 iloczynów wskazań w odpowiednich skalach obu części daje wynik określający poziom zadowolenia zawodowego badanego pracownika pod względem danych atrybutów według wzoru:

$$\text{P.A.S.Z.} = \sum (\text{atrybut}_{A_i} \times \text{atrybut}_{B_i}).$$

Możliwe wyniki pomiaru według przyjętej skali zawierają się w nominalnym przedziale [−207; 207], gdzie wyniki oscylujące wokół (+/−) punktu 0 wskazują na brak poczucia zadowolenia⁷. Atrybuty tworzące model satysfakcji zawodowej w narzędziu P.A.S.Z. przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Atrybuty tworzące model satysfakcji zawodowej w narzędziu P.A.S.Z.

Nr	Atrybuty satysfakcji
A1	Dochód z pracy
A2	Poziom wynagrodzenia na danym stanowisku w stosunku do innych stanowisk
A3	Jasne i otwarte komunikowanie zasad przyznawania wynagrodzenia
A4	Bonusy dodatkowe poza płacowe

⁴ A. Atkins, *Millennials: The Job-Hopping Generation*, <https://www.gallup.com/workplace/231587/millennials-job-hopping-generation.aspx> (data dostępu: 10.05.2021).

⁵ Jest to tzw. część A ankiety, w której dokonuje się oceny ważności w życiu badanego 23 atrybutów według skali (0, 1, 2, 3).

⁶ Jest to tzw. część B ankiety, w której dokonuje się oceny poziomu jakości i występowania w procesie ZZL u pracodawcy 23 atrybutów według skali (−3, −2, −1, 0, 1, 2, 3).

⁷ Więcej na temat narzędzia i procesu badawczego zob. (Borowska-Pietrzak 2014b, s. 46–62).

cd. tabeli 2

Nr	Atrybuty satysfakcji
A5	Wyrażanie uznania dla pracownika przez przełożonych i organizację
A6	Styl kierowania przełożonego
A7	Organizacja pracy w komórce
A8	Organizacja pracy w całej organizacji
A9	Znaczenie wykonywanego zawodu na tle innych w firmie, prestiż pracy
A10	Promowane wartości, normy i zasady zachowania pracowników w organizacji
A11	Osobiste bezpośrednie relacje z przełożonymi
A12	Osobiste bezpośrednie relacje z współpracownikami
A13	Różnorodność zadań wykonywanych w pracy
A14	Sensowność zadań wykonywanych w pracy
A15	Ważność zadań wykonywanych w pracy
A16	Indywidualny poziom odpowiedzialności za wyniki w pracy
A17	Forma stawiania celów i zadań w pracy
A18	Forma i zakres delegowania zadań w pracy
A19	Poziom samodzielności i autonomii w procesie pracy
A20	Sposób kontroli i ocena pracownika przez organizację
A21	Możliwości awansu w strukturze organizacji
A22	Możliwość rozwoju zawodowego i podnoszenia kompetencji
A23	Osiągnięcia i sukcesy zawodowe w pracy

Źródło: na podstawie (Borowska-Pietrzak 2014b, s. 57; Borowska-Pietrzak 2013, s. 113–126).

5. Struktura próby badawczej

W badaniach łącznie wzięło udział ok. 350 studentów – 182 pracujących studentów z Wydziału Ekonomii Uniwersytetu w Splicie (grupa HR) oraz 164 pracujących studentów Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego w Sopocie (grupa PL).

Spośród studentów chorwackich (HR) w badanej próbie 54% uczyło się na studiach licencjackich (stacjonarni/niestacjonarni), 15% na magisterskich (stacjonarni) i 32% na studiach wieczorowych, które można uznać za magisterskie, ponieważ pod względem programu zbliżone są do profilu polskich studiów podyplomowych.

Jeśli chodzi o polską grupę badanych studentów (PL), 43% stanowili studenci studiów licencjackich (w tym 29% stacjonarni i 14% niestacjonarni), a 57% – magisterskich (w tym 43% stacjonarni i 14% niestacjonarni).

Biorąc pod uwagę powyższe zestawienie, można przyjąć, że ww. zbiory są w znacznym stopniu podobne do siebie pod względem struktury typów studiów. W odniesieniu do danych demograficznych badane grupy również wykazywały duże podobieństwa – w przypadku rozkładu płci, wieku, stażu pracy czy aktualnie zajmowanych stanowisk.

6. Porównanie charakterystyk przedstawicieli pokolenia Z w Polsce i w Chorwacji

Analizując dane przedstawione w poniższych tabelach (tabele 3–7), można stwierdzić, że w badanej próbie studentów zarządzania, zarówno w Chorwacji, jak i w Polsce, ankietowanymi najczęściej były kobiety, w przedziale wieku charakterystycznym dla wczesnego pokolenia Z bądź późnego pokolenia Y. 96% ankietowanych w obu grupach to studenci urodzeni w latach 1993–2001. Prawie 40% badanych nie ma stażu pracy dłuższego niż rok, natomiast ponad 90% pracuje krócej niż 7 lat. Pewne różnice można zauważyć, biorąc pod uwagę typy zajmowanych stanowisk. Ponad połowa studentów chorwackich wskazała stanowiska wykonawcze, a jeśli uwzględnić stanowiska o charakterze pomocniczym, było to prawie 3/4.

Natomiast w przypadku polskich studentów zdecydowanie więcej było mężczyzn, zajmujących stanowiska oparte na wiedzy, w zakresie wykonywanej konkretnej specjalizacji, a nawet stanowisk kierowniczych. Dane na temat branż, w których pracowali badani studenci, zaprezentowano w tabeli 7.

Tabela 3. Płeć w badanych grupach (w %)

Wyszczególnienie	Studenci chorwaccy	Studenci polscy
Kobieta	79	65
Mężczyzna	21	35

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4. Wiek w badanych grupach (w %)

Wyszczególnienie	Studenci chorwaccy	Studenci polscy
Do 20 lat	2	5
21–28 lat	92	87
29–35 lat	3	4
Powyżej 35 lat	3	4

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5. Staż pracy w badanych grupach (w %)

Wyszczególnienie	Studenci chorwaccy	Studenci polscy
Do roku	43	38
1–7 lat	52	57
8–12 lat	2	4
Powyżej 12 lat	4	0

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6. Aktualnie zajmowane stanowiska (w %)

Wyszczególnienie	Studenci chorwaccy	Studenci polscy
Stanowisko kierownicze	5	13
Stanowisko specjalistyczne	21	43
Stanowisko doradcze	2	5
Stanowisko wykonawcze	52	24
Stanowisko pomocnicze	20	15

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 7. Branże, w których zatrudnieni są pracujący studenci (w %)

Wyszczególnienie	Studenci chorwaccy	Studenci polscy
Handel/sprzedaż	31	13
Usługi	15	27
Turystyka	14	7
Usługi finansowe/bankowość	11	8
IT/telekomunikacja	8	14
Gastronomia	7	7
Produkcja	6	6
Logistyka	3	4
Farmaceutyki	2	4
Edukacja	2	3
Sport/administracja/służby mundurowe	1	4
Rolnictwo	0	1
Budownictwo	0	8

Źródło: opracowanie własne.

Rozkład branż zatrudnienia jest pod wieloma względami podobny (dominacja handlu, sprzedaży i usług). Jedyne istotne różnice to wyższy udział polskich studentów w branży IT i usługach oraz zdecydowanie niższy w stosunku do

chorwackich rówieśników poziom zatrudnienia w turystyce, która jest jedną z kluczowych branż w Chorwacji. Ogólnie rzecz biorąc, w zdecydowanej większości (ok. 90%) badani studenci podejmują zatrudnienie w sektorach serwicyzacyjnych, co wydaje się dość naturalne i oczywiste chociażby ze względu na fakt studiowania czy lokalizację wydziałów w nadmorskich kurortach.

Syntetyczny średni wynik P.A.S.Z. okazał się niemalże identyczny w obu badanych grupach. Biorąc pod uwagę możliwość realnej rozpiętości skali, uzyskane wyniki wskazują na dość wysoki poziom zadowolenia młodych pracowników objętych badaniami:

- dla grupy HR: 55,8 pkt P.A.S.Z.,
- dla grupy PL: 55,7 pkt P.A.S.Z.

Najbardziej zdumiewające jest to, że przy niemałej próbie badawczej w obu zbiorach osiągnięto dokładnie takie same wyniki. Pracujący studenci z pokolenia Z deklarują pozytywny, dość wysoki poziom zadowolenia z pracy, bez względu na pochodzenie kulturowe. Analiza poziomu zadowolenia zawodowego wskazuje, że różnice narodowe nie mają wpływu na odbiór środowiska pracy. Osiągnięcie tych samych, wysokich poziomów oceny atrybutów satysfakcji zawodowej w obu badanych grupach stanowi podstawę do przyjęcia hipotezy, że istotną determinantą kształtującą poziom zadowolenia ze środowiska pracy może być dla tej generacji po prostu zbiór cech charakterystycznych dla wstępnego etapu rozwoju życiowego i zawodowego. Młody pracownik wchodzący dopiero na rynek pracy podobnie postrzega warunki środowiska pracy, bez względu na to, czy jest to firma programistyczna, czy sieć sklepów odzieżowych w Trójmieście, czy są to prace w usługach hotelowych, czy sprzedaż bezpośrednia w okolicach Splitu. Dowodzi to tylko prawdziwości założenia, że postawy wobec pracy najmłodszego pokolenia Z stają się transgraniczne, globalne, nie są związane z miejscem zamieszkania i wychowania. Oczywiście głębsza analiza zebranego materiału wskazuje już na pewne niuanse i różnice w uzyskanych wynikach. Dla obu grup obliczono wskaźnik zróżnicowania wyników jako natężenie zmienności rozproszenia wyników – IVRD⁸. Wartość IVRD informuje, w jakim stopniu, jak bardzo różnią się między sobą pracownicy pod względem odczuwanej satysfakcji w kontekście typowych cech dla pokolenia. Dla chorwackich studentów współczynnik zróżnicowania osiągniętych wyników wyniósł 105%, przy odchyleniu standardowym 58,3 pkt. Natomiast dla polskiej młodzieży akademickiej odnotowano współczynnik zróżnicowania na poziomie 79%, przy odchyleniu standardowym 44,1 pkt. Powyższe wyniki wskazują, że chorwaccy przedstawiciele pokoleń Z/Y są grupą bardziej zróżnicowaną w porównaniu z rówieśnikami z Polski pod względem odczuwania satysfakcji zawodowej i postrzegania czynników ją kształtujących (zob tabela 8).

⁸ *Intensity of variability of results dispersion* (odchylenie standardowe/średnia wyniku).

Tabela 8. Wyniki pomiaru poczucia satysfakcji zawodowej (P.A.S.Z.) w badanych grupach

Wyszczególnienie	Studenci chorwaccy	Studenci polscy
Średni poziom satysfakcji dla całej grupy	55,8 pkt	55,7 pkt
Współczynnik zróżnicowania	105%	79%
Maksymalny wynik w badanej próbie	202 pkt	166 pkt
Minimalny poziom w badanej próbie	-74 pkt	-84 pkt
Udział odpowiedzi o wartości poniżej zera	16%	9%
Udział odpowiedzi o wartości powyżej średniej dla grupy	46%	48%

Źródło: opracowanie własne.

Rozpiętość uzyskanych wyników dla grupy HR wyniosła (max: 202 pkt/min: -74 pkt), natomiast dla grupy PL (max: 166 pkt/min: -84 pkt). Wynik rozproszenia poziomów zadowolenia należy uznać za dość wysoki w przypadku pokolenia Z w grupie HR, wskazuje on na bardzo znaczne zróżnicowanie postrzegania determinant i warunków odczuwanego jednostkowego poziomu zadowolenia z pracy. Wynik zróżnicowania dla studentów z Polski też jest dość wysoki, niemniej jest on niższy o 25 p.p. Grupa HR jest bardziej sfeminizowana, cechuje ją nieco mniejszy staż pracy, a przede wszystkim zdecydowanie większy udział zatrudnienia na stanowiskach wykonawczych i pomocniczych (75% stanowisk „prostszych prac” w grupie HR w stosunku do 39% w grupie PL). Jedną z hipotez może być założenie, że wyższy udział mężczyzn i stanowisk specjalistycznych oraz kierowniczych o dłuższym stażu w polskiej próbie studentów mógł wpłynąć na mniejszy stopień rozrzutu wyników.

Tym, co przede wszystkim uzasadnia przyjęcie założenia o wysokiej zbieżności postrzegania swojej pracy przez przedstawicieli pokolenia Z bez względu na kraj pochodzenia, są natomiast wyniki ilościowej analizy wpływu poszczególnych atrybutów na sumaryczny wynik pomiaru P.A.S.Z. Wyniki w tym zakresie wskazują, że niemal te same czynniki zostały wskazane przez grupy HR i PL zarówno jako te najbardziej obniżające poziom zadowolenia, jak i jako te najbardziej podnoszące zadowolenie. Wskaźnik oceny użyty do tego celu to umowna wartość wpływu pojedynczego atrybutu na całość pomiaru według wzoru:

$$W_{At} = \frac{\text{średnia wartość atrybutu } i \text{ w części B ankiety}}{\text{średnia wartość atrybutu } i \text{ w części A ankiety}}$$

Tak skonstruowany wskaźnik, wyliczony jako iloraz średniego poziomu osiągniętego pojedynczego atrybutu w części B ankiety (ocena realizacji atrybutu przez pracodawcę) oraz średniego poziomu pojedynczego atrybutu w części A ankiety (wartość atrybutu ważna w życiu), pozwala estymować siłę wpływu danego atrybutu

na całość wyniku. Im wyższy jest wynik W_{Ar} , tym większa jest ważność danego atrybutu przy jednoczesnym wzroście oceny jakości oferty pracodawcy w tym zakresie. Analogicznie: im niższy jest wskaźnik, tym potencjalnie mniejsza jest ważność oraz niższa ocena oferty danego elementu oferty pracodawcy. W przypadku nominalnie najwyższej możliwej do uzyskania wartości w części A (3 pkt) wskaźnik W_{Ar} powinien maksymalnie dążyć do wartości 1,0, co oznaczałoby maksymalną/optymalną wysoką ocenę realizacji poszczególnych składników w ofercie systemu ZZL (motywowania) u danego pracodawcy. Wskaźnik dążący do zera bądź o wartości ujemnej wskazywałby na bardzo negatywny obraz odczuwanego zadowolenia z danego atrybutu.

Tabela 9. Wartości wpływu (W_{Ar}) atrybutów na kształtowanie poziomu zadowolenia z pracy

Wyszczególnienie	Studenci chorwaccy	Studenci polscy
Atrybuty wspierające satysfakcję zawodową	A13: $W_{Ar} = 0,63$ A19: $W_{Ar} = 0,62$ A16: $W_{Ar} = 0,60$ A12: $W_{Ar} = 0,56$	A12: $W_{Ar} = 0,91$ A16: $W_{Ar} = 0,86$ A13: $W_{Ar} = 0,82$ A19: $W_{Ar} = 0,80$
Atrybuty ograniczające satysfakcję zawodową	A4: $W_{Ar} = 0,15$ A21: $W_{Ar} = 0,17$ A22: $W_{Ar} = 0,20$ A23: $W_{Ar} = 0,21$ A9: $W_{Ar} = 0,28$	A4: $W_{Ar} = 0,25$ A21: $W_{Ar} = 0,17$ A22: $W_{Ar} = 0,20$ A23: $W_{Ar} = 0,21$ A8: $W_{Ar} = 0,34$

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z analizy, zbiór determinant wspierających poczucie zadowolenia jest identyczny dla młodych pracowników w Polsce i w Chorwacji, z nieznacznie przesuniętą hierarchią ważności. Tworzą go atrybuty:

- A12: osobiste bezpośrednie relacje z współpracownikami (najważniejsze w grupie PL),
- A13: różnorodność zadań wykonywanych w pracy (najważniejsze w grupie HR),
- A19: poziom samodzielności i autonomii w procesie pracy,
- A16: własny indywidualny poziom odpowiedzialności za wyniki w pracy.

Jedynie zauważone różnice w tym rozkładzie to w przypadku atrybutów wspierających ich kolejność i poziom natężenia siły wpływu na postrzeganie zadowolenia. To zróżnicowanie wynika najprawdopodobniej z faktu nieznacznie odmiennych rozkładów wag wśród młodych Chorwatów i Polaków. Wagi te nadawano w momencie wypełniania ankiety w części A, czyli nadawania znaczenia atrybutów satysfakcji w życiu. Jest to jedna z bardziej zauważalnych różnic między grupami narodowymi w całym opisywanym programie badań. Młodzi Chorwaci wśród kluczowych determinant pracy, które są dla nich ważne na początkowym etapie

życia i pracy bez względu na to, gdzie pracują i jaką ofertę otrzymują od pracodawcy, wskazali⁹:

- A6: styl kierowania mojego przełożonego – 2,82 pkt,
- A7: organizacja pracy w mojej komórce – 2,76 pkt,
- A5: wyrażanie uznania dla pracownika przez przełożonych i organizację – 2,74 pkt.

W przypadku polskich studentów w części A najwyższe oceny uzyskały atrybuty:
– A22: możliwość rozwoju zawodowego i podnoszenia kompetencji – 2,66 pkt,
– A23: osiągnięcia i sukcesy zawodowe w pracy – 2,50 pkt,
– A3: jasne i otwarte komunikowanie zasad oraz kryteriów wypłacania i przyznawania wynagrodzenia – 2,48 pkt.

Powyższe różnice można próbować tłumaczyć wskazywanym już nieco dłuższym stażem zatrudnienia badanych polskich studentów oraz większą w ich przypadku liczbą zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych bądź specjalistycznych.

Warto w tym miejscu wrócić do analizy danych z tabeli 8. Weryfikując uzyskane wartości wskaźnika wpływu W_{At} dla atrybutów ograniczających zadowolenie z pracy, należy z całą stanowczością podkreślić, że jest to zbiór całkowicie tożsamy wartości dla badanych przedstawicieli pokolenia Z zarówno w Polsce, jak i w Chorwacji. Struktura czynników powodująca znaczne obniżenie poczucia zadowolenia najmłodszego pokolenia okazuje się również bardzo podobna w obu badanych grupach. Nieco niższe wartości wskaźników osiągnięto w przypadku polskich studentów, które – jak już wcześniej zaznaczono – wynikają z logiki wzoru, który służy do wyliczenia tego poziomu (średnia atrybutu z części A jest mianownikiem ułamka). Dodatkowo atrybuty A22 i A23 zostały wskazane jako najważniejsze w części A, czyli w ramach oceny ważności tych zmiennych bez względu na miejsce i sposób zatrudnienia. Podsumowując, te same determinanty są wskazywane przez pracowników pokolenia Z, które kształtują negatywne postrzeganie swojego środowiska pracy. Atrybuty, które ograniczają zadowolenie z pracy Polaków i Chorwatów na pierwszym etapie kariery zawodowej, są zatem następujące:

- A21: możliwości awansu w strukturze organizacji,
- A22: możliwość rozwoju zawodowego i podnoszenia kompetencji,
- A23: osiągnięcia i sukcesy zawodowe w pracy,
- A4: bonusy pozapłacowe uzyskiwane na stanowisku (ich różnorodność i dostępność).

Jeśli chodzi o różnice w zestawie negatywnie ocenianych czynników satysfakcji z pracy, w przypadku chorwackich studentów jest to wskazanie atrybutu A9 – znaczenie mojego zawodu na tle innych w firmie, prestiż mojej pracy, a w przy-

⁹ Są to średnie wartości liczone dla każdego atrybutu w 3-punktowej skali od zera.

padku polskich studentów wskazanie atrybutu A8 – stopień organizacji pracy całej firmy (instytucji).

Ogólnie rzecz biorąc, co do struktury atrybutów i sumarycznego poziomu satysfakcji badania pracujących najmłodszych Polaków i Chorwatów dały bardzo podobne wyniki. Może to oznaczać, że pokolenie Z jest transnarodowe w zakresie oceny tych determinant. Natomiast szczegółowe analizy wykazały, że średnie poziomy wartości wskaźnika oceny wpływu atrybutu W_{Ai} są w przypadku każdego z atrybutów wyższe dla polskiej grupy pokolenia Z. Wynika to najprawdopodobniej ze wskazanej już nieco odmiennej struktury grupy badawczej – polscy studenci średnio wyżej wycenili atrybuty w części B, czyli bardziej pozytywnie ocenili realne dostrzeganie tych czynników oferowanych przez pracodawców oraz nieznacznie niższą ważność nadali tym atrybutom jako determinantom ważności ich postrzegania w życiu. Można zatem przyjąć, że w przypadku badanych przedstawicieli pokolenia Z w Polsce – w porównaniu z Chorwacją – występuje nieznacznie mniejsza różnica między oczekiwaniami a ich realizacją. Młodzi Chorwaci mają natomiast większe oczekiwania bądź aspiracje i nadają im nieco większą wagę; są one w ich codziennej pracy nie do końca spełniane tak, jak by chcieli. Nie zmienia to jednak faktu, że postrzegają swoją pracę jako wysoce zadowalającą. W przypadku polskich studentów atrybuty jako wartość życiowa nie są może aż tak bardzo doceniane jak przez rówieśników ze Splitu, ale z drugiej strony polscy pracodawcy zdają się kształtować bardziej pozytywny obraz w zakresie praktyk ZZL. Średni poziom zadowolenia z pracy jest zatem taki sam, ale odpowiada za to trochę inny zakres obiektywnych i subiektywnych odczuć wobec atrybutów zaproponowanych w procesie badań.

Należy jednak pamiętać, że całościowa ocena zadowolenia to iloczyn wartości atrybutu oczekiwań wobec życia i oceny bieżącej realizacji w środowisku pracy. Okazuje się, że przy tak przyjętej konstrukcji wyliczenia końcowej wartości P.A.S.Z. ($A_{Ai} \times A_{Bi}$) studenci w Polsce i w Chorwacji wskazują identyczne odczucia wobec pierwszych doświadczeń zawodowych, choć nieznacznie inne są zakresy wartościowania poszczególnych czynników. Ciekawe jest to, że atrybuty A21, A22 i A23 zostały wskazane w obu grupach jako te obiektywnie najważniejsze w życiu młodych ludzi (tj. wysoko ocenione w części A), a jednocześnie wskazano, że pracodawcy przykładają najmniejszą wagę do tych obszarów w swoich codziennych praktykach ZZL (czyli są nisko ocenione w części B). Fakt ten należy koniecznie uwzględnić w interpretacji wyników. Atrybuty A21, A22 i A23 to prawdopodobnie kluczowe czynniki oddziaływania na pracowników pokolenia Z, służące do spotęgowania motywacji i zaangażowania.

7. Podsumowanie

W podsumowaniu warto zwrócić uwagę na to, że atrybuty A1 i A2, czyli czynniki wprost związane z poziomem wynagrodzeń (poza atrybutem A4, czyli bonusami pozapłacowymi), w obu badanych grupach uzyskały raczej przeciętną ocenę wpływu na całościową wartość poczucia zadowolenia. Można zatem przyjąć założenie, że na początku kariery zawodowej dochody nie są czynnikiem zbytnio determinującym percepcję środowiska pracy wśród przedstawicieli pokolenia Z zarówno w Polsce, jak i w Chorwacji. Wynikałoby z tego, że w pierwszych latach zatrudnienia nie ma konieczności silnego motywowania tego specyficznego pokolenia podwyżkami wynagrodzeń. Jak wskazały powyższe analizy, liczą się inne wartości niż bieżący dochód z pracy.

Potwierdzeniem powyższych wniosków mogą być odpowiedzi respondentów udzielone na dodatkowe pytania w kwestionariuszu badawczym. Pytania te dotyczyły oceny adekwatności płac, oczekiwanych podwyżek, stopnia zaangażowania i chęci polecenia swojego miejsca pracy innym studentom (zob. tabele 10–13).

Tabela 10. Deklarowany poziom zaangażowania w pracę (% wskazań)

Wyszczególnienie	Studenci chorwaccy	Studenci polscy
Zupełny brak zaangażowania	2	1
Bardzo niski poziom zaangażowania	4	2
Niski poziom zaangażowania	4	8
Średni poziom zaangażowania	27	31
Wysoki poziom zaangażowania	40	47
Bardzo wysoki poziom zaangażowania	23	11

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 11. Poziom adekwatności otrzymywanych płac do oczekiwań i zadań na stanowisku pracy (% wskazań)

Wyszczególnienie	Studenci chorwaccy	Studenci polscy
Moje płace są bardzo nieadekwatne w stosunku do oczekiwań i zadań na stanowisku pracy	3	4
Moje płace są nieadekwatne w stosunku do oczekiwań i zadań na stanowisku pracy	19	25
Trudno powiedzieć	19	15
Moje płace są raczej adekwatne w stosunku do oczekiwań i zadań na stanowisku pracy	47	45
Moje płace są bardzo adekwatne w stosunku do oczekiwań i zadań na stanowisku pracy	13	11

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 12. Oczekiwania w zakresie podwyżki płac w najbliższym czasie (% wskazań)

Wyszczególnienie	Studenci chorwaccy	Studenci polscy
Oczekuję podwyżki	54	27
Nie oczekuję podwyżki	46	73

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 13. Deklaracja polecenia innym aktualnego miejsca pracy (% wskazań)

Wyszczególnienie	Studenci chorwaccy	Studenci polscy
Zdecydowanie nie polecam	13	17
Raczej nie polecam	24	19
Raczej polecam	47	44
Zdecydowanie polecam	16	18

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z analizy danych zawartych w tabelach 10–13, wynagrodzenia nie stanowią kluczowej zmiennej w postrzeganiu zadowolenia z wykonywanej pracy dla przedstawicieli pokolenia Z. W obu grupach uzyskano ok. 60% pozytywnych odpowiedzi. Zwłaszcza w przypadku polskich studentów nie ma silnej tendencji w zakresie oczekiwania wzrostu płac. W przypadku badanej grupy chorwackich studentów więcej niż połowa ma już takie oczekiwania, ale dotyczą one w 80% grupy zatrudnionych do prac prostych i wykonawczych, w której co do zasady wynagrodzenia nie są wysokie. Ponadto prawie 60% badanych młodych pracowników deklaruje, że ich płace są raczej adekwatne bądź bardzo adekwatne do ich oczekiwań i możliwości w pracy. Niemal taki sam odsetek, powyżej 60% badanych w obu grupach, zadeklarował polecenie swojego miejsca pracy. Świadczy to o raczej pozytywnych skojarzeniach z aktualnie wykonywaną pracą i ze swoją rolą zawodową (znaczny uświadomiony poziom zadowolenia z faktu wykonywania takiej a nie innej pracy). Jednocześnie, co warto podkreślić, uzyskano wysoki poziom deklaracji wysokiego i bardzo wysokiego zaangażowania w codzienne obowiązki w pracy – ponad 60% w obu grupach.

Przedstawione badania jako próba pilotażu przedsięwzięcia badawczego prowadzonego we współpracy z Uniwersytetem w Splicie wykazały, że w obu krajach pokolenie Z wysoko ocenia swą rolę zawodową. Struktura i wartości ocenionych atrybutów satysfakcji dowodzą, że cechy charakterystyczne, opisujące wartości i postawy najmłodszych roczników rozpoczynających karierę zawodową, są niemal identyczne, bez względu na różnice kulturowe między Polską a Chorwacją. Na podstawie rozważań można stwierdzić, że oczekiwania i motywacje najmłodszych pracowników wchodzących od kilku lat na rynek pracy w badanej

próbie studentów zarządzania sugerują, że cechy charakterystyczne pokolenia Z są transnarodowe i mogą nie zależeć od miejsca pochodzenia czy warunków społeczno-kulturowych. Potwierdza to tezę o wysokim stopniu globalizacji tego pokolenia i powszechności kształtowania wzorców postępowania opartych na ogólnoświatowym dostępie, jakim jest internet i technologia mobilna przekazu danych. Pandemia również okazuje się czynnikiem, który nie wywołuje zbyt silnych nastrojów zniechęcenia i nie ogranicza planów młodych pracowników na przyszłość, co jest bardzo pozytywnym wnioskiem płynącym z opisywanych badań. Natomiast na głębszą diagnozę zasługuje zauważalny, nieco wyższy poziom obaw i niepewności wśród studentów w Chorwacji. Polscy studenci cechują się wyższym poziomem pozytywnego postrzegania otoczenia i rzeczywistości, co jest najbardziej optymistyczną konstatacją z przeprowadzonych badań. To właśnie oni już niedługo będą stanowić główne źródło zasilające polski rynek pracy w kapitał ludzki i intelektualny. Dlatego z pewnością warto kontynuować i rozwijać opisane w artykule badania nad specyfiką pokolenia Z, pogłębiając wskazane kierunki badawcze.

Literatura

Aktywność ekonomiczna ludności Polski – IV kwartał 2020 r. (2020), GUS, https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5475/4/40/1/aktywnosc_ekonomiczna_iv_kw_2020.pdf (data dostępu: 25.08.2021).

Atkins A., *Millennials: The Job-Hopping Generation*, <https://www.gallup.com/workplace/231587/millennials-job-hopping-generation.aspx> (data dostępu: 10.05.2021).

Bezrobocie rejestrowane. I kwartał 2021 r. (2021), GUS, https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5473/3/44/1/bezrobocie_rejestrowane_1_kwartal_2021.pdf (data dostępu: 25.08.2021).

Borowska-Pietrzak A. (2013), *Determinants of Job Satisfaction – Empirical Study*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, vol. 27, nr 1, <https://doi.org/10.5604/01.3001.0009.6302>.

Borowska-Pietrzak A. (2014a), *Dezagregacja czynników w modelu poczucia satysfakcji zawodowej*, „Nauki o Zarządzaniu”, nr 1(18).

Borowska-Pietrzak A. (2014b), *Pomiar poczucia satysfakcji zawodowej. Wyniki badań pilotażowych (w:) Sukces w zarządzaniu kadrami. Różnorodność w zarządzaniu kapitałem ludzkim – podejścia, metody, narzędzia. Tom 2. Problemy zarządczo-psychologiczne*, red. M. Stor, A. Fornalczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Chou S.Y. (2012), *Millennials in the Workplace: A Conceptual Analysis of Millennials' Leadership and Followership Styles*, „International Journal of Human Resource Studies”, vol. 2, nr 2, <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v2i2.1568>.

Czerwiński M. (2020), *Chorwacja. Dzieje, kultura, idee*, Międzynarodowe Centrum Kultury, Kraków.

- Czyczerska K.M., Ławnik A.J., Szlenk-Czyczerska E. (2020), *Współczesny rynek pracy w Polsce a generacja. Różnice między pokoleniami X, Y oraz Z*, „Rozprawy Społeczne/Social Dissertations”, t. 14, nr 3, <https://doi.org/10.29316/rs/125693>.
- Gadomska-Lila K. (2015), *Pokolenie Y wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1(102).
- Gajda J. (2017), *Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z wobec pracy zawodowej i pracodawcy*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 491, <https://doi.org/10.15611/pn.2017.491.15>.
- Gołąb Z. (2004), *O pochodzeniu Słowian w świetle faktów językowych*, Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych „Universitas”, Kraków.
- Jagięło-Szostak A. (2014), *Republika Chorwacji. Polityka wewnętrzna i międzynarodowa*, Wydawnictwo Atut, Wrocław.
- Mazur-Wierzbicka E. (2015), *Kompetencje pokolenia Y – wybrane zagadnienia*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego”, t. 3, nr 39.
- Pavlicevic D. (2012), *Historia Chorwacji*, Wydawnictwo UAM w Poznaniu, Poznań.
- Piątek W., Kobylińska U. (2018), *Oczekiwania pokolenia Y wobec rynku pracy na przykładzie Polski i Hiszpanii*, „Akademia Zarządzania. Kwartalnik Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej”, nr 2(2).
- Robak E. (2018a), *Postrzeżenie firm rodzinnych i ich atrakcyjności jako pracodawców przez przedstawicieli najmłodszych pokoleń na rynku pracy*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 19, z. 7, cz. II.
- Robak E. (2018b), *Uwarunkowania współpracy pracowników z pokolenia Y*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego”, t. 3, nr 52, <https://doi.org/10.18276/sip.2018.52/3-23>.
- Rudawska A., Szarek M. (2014), *Postawy studentów względem pracy zespołowej i ich zespołowa efektywność*, „E-mentor”, nr 3(55).
- Żarczyńska-Dobiesz A., Chomątowska B. (2014), *Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 350, <https://doi.org/10.15611/pn.2014.350.36>.