

CHARAKTERYSTYKA POKOLENIA Y I Z NA RYNKU PRACY

Sylwia WAJNBRENER¹, and Dominika WERCZYŃSKA²

¹ Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice; sylwia.wajnbrener@edu.uekat.pl; <https://orcid.org/0000-0002-3466-4054>

² Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice; dominika.werczynska@uekat.pl; <https://orcid.org/0000-0003-1056-737X>

Streszczenie: Obecnie na rynku pracy występują cztery pokolenia pracowników. Każde z nich posiada odmienne, charakterystyczne cechy, które odróżniają ich od innych generacji. Różnice wynikają z czynników, które oddziaływały i kształtowały charakter młodych ludzi. Poznanie cech charakterystycznych dla poszczególnych pokoleń jest istotne w procesie zarządzania pracownikami. Celem artykułu jest diagnoza pokolenia Y i Z na rynku pracy. Obie grupy zostały porównane pod względem podobieństw oraz różnic w podejściu do pracy, w czynnikach motywujących do pracy oraz oczekiwaniach do pracodawcy oraz miejsca pracy.

Słowa kluczowe: pokolenie Y, pokolenie Z, rynek pracy

CHARACTERISTICS OF THE Y AND Z GENERATION ON THE LABOR MARKET

Abstract: Currently, in the labor market, we have four generations of workers. Each of them has distinct, characteristic features that distinguish them from other generations. The differences are due to factors that have influenced and shaped the character of young people. Knowing the characteristics of each generation is important in the process of managing employees. This article aims to diagnose generations Y and Z in the labor market. The two groups are compared in terms of similarities and differences in their attitudes to work, work motivation factors, and expectations towards the employer and the workplace.

Keywords: pokolenie Y, pokolenie Z, rynek pracy

1. Wprowadzenie

Obecnie w polityce zarządzania zasobami ludzkimi dostrzega się potrzebę wykorzystania potencjału pracowników przynależnych do różnych pokoleń. Głównymi determinantami takich decyzji jest zjawisko starzenia się społeczeństw, którego przyczyną jest zmniejszający się udział urodzeń do wzrostu liczby osób starszych oraz gwałtowny spadek liczby ludności (Ratajczak, 2018). Według prognoz GUS dla Polski do 2050 roku liczba osób w wieku poprodukcyjnym wzrośnie o ponad 869 870 osób, natomiast liczba osób w wieku produkcyjnym spadnie o 1 621 236 osób. Liczba Polaków do tego czasu zmniejszy się i wyniesie 33,95 miliona (GUS, 2014). Niekorzystne prognozy demograficzne wpływają na decyzje na firm oraz efektywniejsze zarządzanie zasobami ludzkimi. Obecnie na rynku pracy można wyodrębnić 4 generacje. Są to:

- baby boomers zwane też pokoleniem wyżu demograficznego,
- pokolenie X nazywane też baby boosters,
- Pokolenie Y nazywane też pokoleniem Millenium, pokoleniem cyfrowym czy millenialsami,
- Pokolenie Z nazywane też conneted (Baran, and Kłós, 2014).

Pokolenie baby boomers to osoby urodzone od 1946 do 1964 rok, które obecnie są na emeryturze lub w najbliższym czasie na nią przejdą. Natomiast pokolenie baby boosters to osoby o stabilnej pozycji na rynku pracy z dużym doświadczeniem z tego powodu podejście do zarządzania i wymagania w stosunku do pracodawcy będą znacząco różnić się od osób z pokolenia Y i Z. Te generacje dopiero wchodzą na rynek pracy lub posiadają niewielkie doświadczenie, ponadto wykazują one wiele podobnych cech (Baran, and Kłós, 2014).

Celem artykułu jest przedstawienie podobieństw i różnic pomiędzy pokoleniami oraz scharakteryzowanie podejścia tych generacji do wyboru miejsca pracy. Założono, że na decyzje nie wpływają tylko motywatory finansowe, lecz także chęć zadowolenia, możliwość rozwoju i spełnienia czy przyjazne środowisko pracy. Pracownicy należący do innych pokoleń mają różne wymagania i zwracają uwagę na inne aspekty podczas procesu rekrutacyjnego. Ich uwzględnienie w strategii zarządzania zasobami ludzkimi firm pozwala na stworzenie w pełni efektywnego i przyjaznego środowiska pracy, dzięki czemu pozyskanie pracownika stanie się łatwiejsze.

2. Pokolenie Y i Z na rynku pracy

Różnice między pomiędzy pokoleniem Y i Z wynikają z dynamicznie zmieniającego się środowiska, trendów i idei, które niewątpliwie wywarły duży wpływ na wyznawane wartości. Do pokolenia Y można zaliczyć osoby urodzone w czasie kapitalizmu i wolnego rynku. Post-milleniarsi wychowali się w bardzo podobnych warunkach co pokolenie Y jednak przez całe swoje życie mieli oni dostęp do Internetu i nowych technologii, przez co nie wyobrażają sobie bez nich życia. Ma to istotny wpływ na ich podejście zarówno do życia prywatnego jak i pracy. (Czyczerska, Ławnik, Szlenk-Czyczerska, 2020) Krótką charakterystykę przedstawia tabela 1.

Tabela 6.

Porównanie pokolenia Y i Z

Wyszczególnienie	Pokolenie Y	Pokolenie Z
Przedział czasowy	Osoby urodzone od 1980 do 1995 roku	Osoby urodzone od 1995 do teraz
Krótką charakterystyka	Pierwsze osoby wychowane w czasach globalizacji i w warunkach gospodarki rynkowej a także powszechnego dostępu do komputerów i Internetu.	Pokolenie posiadające dostęp do Internetu i technologii przez całe życie
Wartości	Niezależność, autonomia, potrzeba osiągnięć	Orientacja na społeczeństwo i jego problemy
Wykształcenie	Bardzo dobrze wykształceni, posługujący się kilkoma językami obcymi	Bardzo dobrze wykształceni, posługujący się kilkoma językami, posiadają umiejętności cenione przez pracodawców dzięki dostępowi do technologii i grom
Doświadczenie zawodowe	Rosnące doświadczenie zawodowe, powoli przejmują stanowiska kierownicze	Bardzo małe doświadczenie zawodowe lub jego brak
Podejście do technologii	Bardzo dobrą znajomość nowych technologii, aktywne korzystanie z mediów i technologii cyfrowych	Najlepsza znajomość technologii, generacja urodzona w świecie cyfrowym
Motywacja do pracy	Motywacja do pracy jest możliwość rozwoju, atmosfera i elastyczność pracy. Praca powinna być interesująca.	Motywacja do pracy są atmosfera, pasjonujące, innowacyjne wyzwania i projekty.
Stosunek do zmian	Szybko dostosowujący się do zmieniającego się otoczenia; mobilni, elastyczni	Bardzo szybko dostosowujący się do zmieniającego się otoczenia; bardzo mobilni, elastyczni

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Kraus, 2017), (Smolbik-Jęczmień, 2013), (Bencsik, Horváth-Csikós, Juhász, 2016) oraz (Ratajczak, 2018).

Pokolenie Y to osoby lubiące zmiany, które cechuje nonkonformizm, nie mają problemu z przeprowadzaniem się w celu znalezienia lepszej pracy. Nie są oni przywiązani do jednego pracodawcy i często zmieniają miejsce zatrudnienia. Dzieciństwo milleniالسów przypadło na

czas rozprzestrzeniania się Internetu, dzięki czemu są oni oswojeni z technologią i wykorzystują ją bez problemu w pracy. Reprezentanci tej generacji nastawieni są na sukces osobisty, jednak ponad pracę przykładają życie osobiste i chcą zachować tzw. *work-life balance*. (Stanimir, 2015)

Osoby z pokolenia Z zwanego też *connected* wychowały się w świecie zdominowanym przez technologię, przez co posługiwanie się nią w pracy nie stanowi dla nich żadnego problemu. Częściej wybierają interakcje poprzez Internet niż twarzą w twarz, a wszelkie wątpliwości sprawdzają w Internecie. Osoby z pokolenia Z nie są przywiązane do miejsca, lubią podróżować i zmieniać miejsce zamieszkania. Przeprowadzka nie stanowi dla nich problemu, jeśli tylko to wiąże się z ich samorozwojem i polepszeniem sytuacji materialnej. (Bilan, Lazanyi, 2017)

Oba pokolenia posiadają podobne charakterystyki oraz poglądy. W literaturze można spotkać się ze stwierdzeniem, iż pokolenie Z jest bardziej zaawansowane w niektórych obszarach od millenialsów. Jednak każda z generacji ma swoje unikatowe cechy. (Żarczyńska-Dobiesz, Chomątowska, 2014). W porównaniu z generacją Y, pokolenie zwane *connected* jest bardziej praktyczne i lubi przewodzić. Wykazują się większą niecierpliwością od swoich poprzedników oraz poszukują ciągle nowych wyzwań. Pracodawcy muszą być świadomi, iż obie generacje wybiorą swoją ścieżkę kariery kierując się własnym interesem, a w szczególności pokolenie Z, które nie chce spełniać oczekiwań innych (Bencsik et al., 2016).

3. Czynniki wpływające na podjęcie decyzji o miejscu zatrudnienia

Podjęcie nowej pracy czy zmiana dotychczasowej wiąże się z podjęciem decyzji. W literaturze jest ono definiowane jako proces, w którym dokonuje się wyboru jednego spośród wielu wariantów. Składa się on z trzech faz i są to procesy przeddecyzyjne, wybór i procesy po decyzyjne. Pierwszy z nich rozpoczyna się wraz z pojawieniem, wygenerowaniem problemu. W tym momencie decydent zbiera informacje i wyszukuje możliwe rozwiązania. Następnie w drugiej części dokonuje dogłębnej oceny, analizuje dostępne informacje a także dobiera regułę, według której podjęta zostanie ostateczna decyzja. W trzecim kroku dokonuje się ostatecznej decyzji oraz ocenia się jej skutki osobiste jak i społeczne oraz redukuje żal po decyzyjny (Zaleśkiewicz, 2021) Istotnym zjawiskiem powiązanim z podejmowaniem decyzji jest pułapka myślenia. Polega ona na podejmowaniu decyzji kierując się myśleniem szybkim, w którym osoby nie przeprowadzają pogłębionej analizy danego zjawiska. Myślenie wolne natomiast pozwala na pogłębienie analizy i podjęcie właściwej decyzji (Mruk, 2018).

Pracownicy podejmując decyzję o miejscu zatrudnienia kierują się czynnikami płacowymi (Shitsi, Baah-Boateng, Baah-Nuakoh, 2017) i pozapłacowymi. Do pierwszej z wymienionych grup należy wynagrodzenie. Jest to najważniejszy czynnik wpływający na

wybór miejsca pracy (Kaczmarzyk, 2006). Osoby poszukujące zatrudnienia mogą odrzucać oferty proponujące niższe wynagrodzenia nie patrząc na możliwość rozwoju kariery zawodowej i przyszłego awansu. (Puzio-Wacławik, 2020). Brak pogłębionej analizy i rozważenia przyszłych zysków wpływa na często błędnie podejmowane decyzje. Perspektywa wzrostu wynagrodzenia w zamian za podnoszenie swoich kwalifikacji oraz podejmowanie się nowych działań może zachęcać pracowników do rozwoju. Poczucie sprawiedliwości płac wpływa na większe przywiązanie pracowników do organizacji.

Wpływ na wybór miejsca pracy mają także czynniki pozapłacowe. Według badań przeprowadzonych przez (Dolot, 2018) ważnymi aspektami pozapłacowymi, które wpływają na wybór miejsca pracy są wykonywane obowiązki, rozpoznawalność organizacji i opinie o nich. Ponadto w literaturze poruszane są takie czynniki jak wizerunek pracodawcy, kultura organizacji (Kyoung-Joo, Sun-Yong, 2022) oraz możliwość rozwoju. (Wasiluk, Bańkowska, 2021) Przedsiębiorstwa kształtując swój wizerunek skupiają się na relacjach społecznych w organizacji oraz w kontaktach zewnętrznych poza przedsiębiorstwem. Stworzenie przyjaznego miejsca pracy zwiększa zaangażowanie pracowników oraz podnosi ich efektywność pracy (Kozłowski, 2016). Ponadto firmy posiadające pozytywny wizerunek budują swoją pozycję na rynku pracodawców, co pozwala im na zatrudnianie najlepszych pracowników.

Istotnym jest poznanie czynników, które zachęcają pracowników z różnych pokoleń do pracy. Poznanie preferencji poszczególnych pokoleń może przyczynić się do wzrostu efektywności ich pracy oraz większego zadowolenia z wykonywanych obowiązków. Zadowolenie pracowników może przekładać się na większe przywiązanie do pracodawcy, a pozytywny wizerunek firmy może przyciągnąć nowych kandydatów.

4. Metody

Badanie pilotażowe zostało przeprowadzone za pomocą ankiety online umieszczonej w mediach społecznościowych. Próba została dobrana celowo. Odpowiedzi respondentów zostały zebrane w okresie od kwietnia do maja 2022 roku. Badanie składało się z dziewięciu pytań z czego dwa stanowiły pytania wielokrotnego wyboru, a siedem pytań jednokrotnej odpowiedzi. Drugą część ankiety stanowiły pytania metryczkowe. Przeprowadzone badanie dotyczyło czynników motywujących do pracy, elementów, które powinna posiadać wykonywana praca, podejścia respondentów do zmian i nowych wyzwań oraz pracy w grupie.

W badaniu wzięło udział 283 respondentów z czego 31,4% stanowiły osoby z pokolenia Y, a 68,6% z pokolenia Z. Charakterystyka badanej populacji zostały zebrane w tabeli nr. 2.

Tabela 7.
Charakterystyka badanej populacji

Cecha		Pokolenie y	Pokolenie z
Płeć	kobieta	74,2%	76,8%
	mężczyzna	25,8%	23,2%
Średni miesięczny dochód w PLN netto (na rękę)	do 2000 zł netto	15%	46%
	od 2001 zł do 4000 zł netto	45%	37%
	od 4001 zł do 6000 zł netto	18%	15%
	powyżej 6001 zł netto	22%	2%
Wykształcenie	zasadnicze zawodowe	2,2%	0,0%
	średnie	24,7%	56,2%
	niepełne wyższe	9,0%	21,6%
	wyższe	64,0%	22,2%
Miejsce zamieszkania:	wieś	9,0%	21,6%
	miasto do 50 tysięcy mieszkańców	13,5%	21,6%
	miasto do 100 tysięcy mieszkańców	9,0%	12,9%
	miasto do 250 tysięcy mieszkańców	33,7%	19,6%
	miasto powyżej 250 tysięcy mieszkańców	34,8%	24,2%
Status zawodowy	zatrudniony na umowę o pracę	67,3%	16,8%
	zatrudniony na umowę zlecenie/o dzieło	9,7%	19,7%
	student	10,6%	49,6%
	samozatrudniony/prowadzący działalność gospodarczą	8,8%	4,4%
	bezrobotny	3,5%	4,0%
	bierny zawodowo/na utrzymaniu rodziny	0%	5,5%

Źródło: badania własne

Badanie zostało przeprowadzone w celu zbadania czynników, które wpływają na wybór miejsca pracy. Główna hipoteza zakładała, że osoby z pokolenia Y i Z mają inne podejście do podejście do pracy. Hipotezie głównej zostały podporządkowane hipotezy poboczne:

- zakłada się, że osoby z pokolenia Z i Y niechętnie pracują w grupach
- zarówno pokolenie Z i Y oczekuje od kierownika informacji zwrotnej po wykonaniu pracy
- zakłada się, że pokolenia Z i Y mają pozytywny stosunek do zmian
- zakłada się, że pokolenia Z i Y mają pozytywny stosunek do nowych zadań
- zakłada się, że osoby z pokolenia Z będą chciały częściej pracować na umowę o pracę niż osoby z pokolenia Y.

5. Wyniki badań

Z przeprowadzonego badania wynika, że wśród badanej grupy z pokolenia Y i Z połowa respondentów chce docelowo pracować na umowę o pracę, a połowa założyć działalność

gospodarczą. Osoby z pokolenia Z dużo chętniej niż osoby z pokolenia Y chcą prowadzić działalność gospodarczą zatrudniającą innych pracowników. Osoby ze starszego pokolenia chętniej planują prowadzić jednoosobową działalność gospodarczą.

Badani z obu pokoleń

Tabela 8.

Opinie pokolenia Y i Z na temat cech pracy

	Pokolenie	Powinna być	Raczej powinna być	Nie mam zdania	Raczej nie powinna być	Nie powinna być
Odpowiedzialna	Y	26%	40%	24%	3%	7%
	Z	13%	42%	28%	10%	6%
Interesująca	Y	74%	12%	2%	4%	7%
	Z	64%	24%	3%	3%	5%
Odpowiadająca moim zdolnościom	Y	82%	9%	0%	0%	9%
	Z	55%	33%	6%	2%	4%
Powiązana z moimi kwalifikacjami zawodowymi	Y	60,7%	19,1%	9%	4,5%	6,7%
	Z	27,3%	40,7%	13,9%	14,4%	3,6%
Rozwijająca, pozwalająca zdobywać nowe umiejętności	Y	70,8%	15,7%	6,7%	0%	6,7%
	Z	56,7%	30,4%	4,6%	2,6%	5,7%
Tożsama z ideami i wartościami wyznawanymi przez pracownika	Y	48,3%	29,2%	9%	4,5%	9%
	Z	29,9%	42,3%	15,5%	7,7%	4,6%

Źródło: badania własne

Osoby z pokolenia Y uważają w 66% że praca powinna być lub raczej powinna być odpowiedzialna. Tak samo uważa 55% badanych z pokolenia Z. Zdecydowana większość respondentów z pokolenia Y i Z uważa, że wykonywana praca powinna być lub raczej powinna być odpowiedzialna oraz odpowiadająca zdolnością i umiejętnością pracownika. Nieco ponad 60% respondentów z pokolenia Y uważa, że praca powinna być powiązana z kwalifikacjami zawodowymi. Taką samą opinię wyraziło blisko 28% badanych z pokolenia Z. Blisko 7% ankietowanych z pokolenia Y uważa, że praca nie powinna być rozwijającą. Taką samą opinię wyraziło prawie 6% badanych z pokolenia Z. Większość badanych z pokolenia Y (82%) oraz 76% z pokolenia Z uważa, że praca powinna być lub raczej powinna być spójna z wyznawanymi wartościami. (Tabela 3.)

Tabela 4.

Podejście do nowych zadań oraz zmian osób należących do pokolenia Y i Z

	Pokolenie	Negatywny	Neutralny	Pozywany
Stosunek do wyzwań i nowych zadań	y	0,00%	37,10%	63,00%
	z	10,90%	23,20%	65,90%
Stosunek do zmian	y	13,40%	28,10%	58,40%
	z	23,20%	33,00%	43,80%

Źródło: badania własne

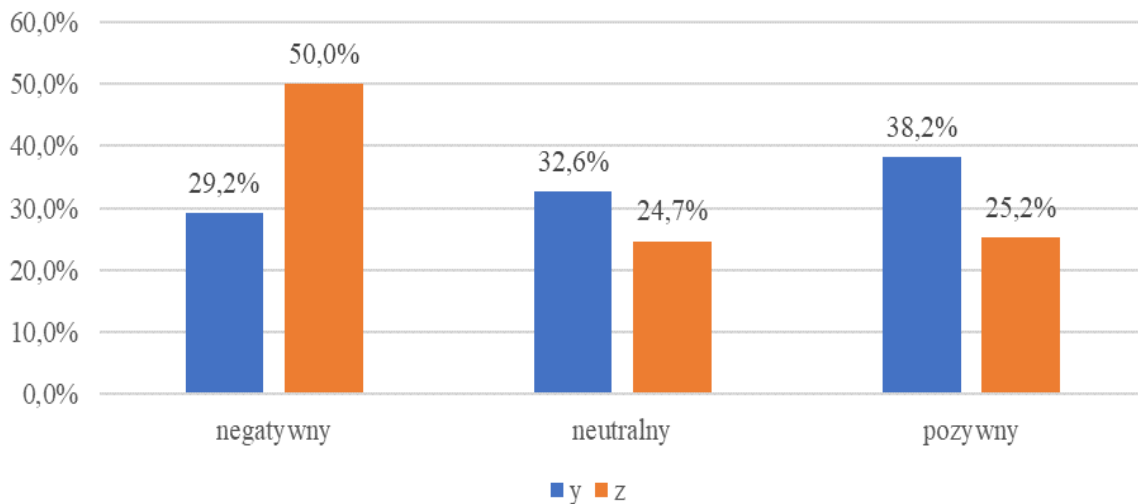
Z przeprowadzonego badania wynika, że osoby z pokolenia Y mają pozytywniejszy stosunek do zmian niż osoby z pokolenia Z. Respondenci ze starszego pokolenia mają pozytywny lub neutralny stosunek do nowych wyzwań i zadań (Tabela 5).

Tabela 5.*Podejście do czasu wolnego i pracy pokolenia Y i Z*

	Pokolenie	Zgadzam się	Nie mam zdania	Nie zgadzam się
Czas wolny jest bardziej istotny niż praca	y	56,10%	14,60%	29,30%
	z	64,90%	13,40%	21,70%
Ważne jest zachowanie wyraźnej granicy pomiędzy pracą a czasem wolnym	y	85,40%	7,90%	6,70%
	z	83,50%	7,70%	8,80%
Praca i czas wolny powinny się zająć i stanowić harmonię	y	59,50%	12,40%	28,10%
	z	48,90%	19,10%	32,00%

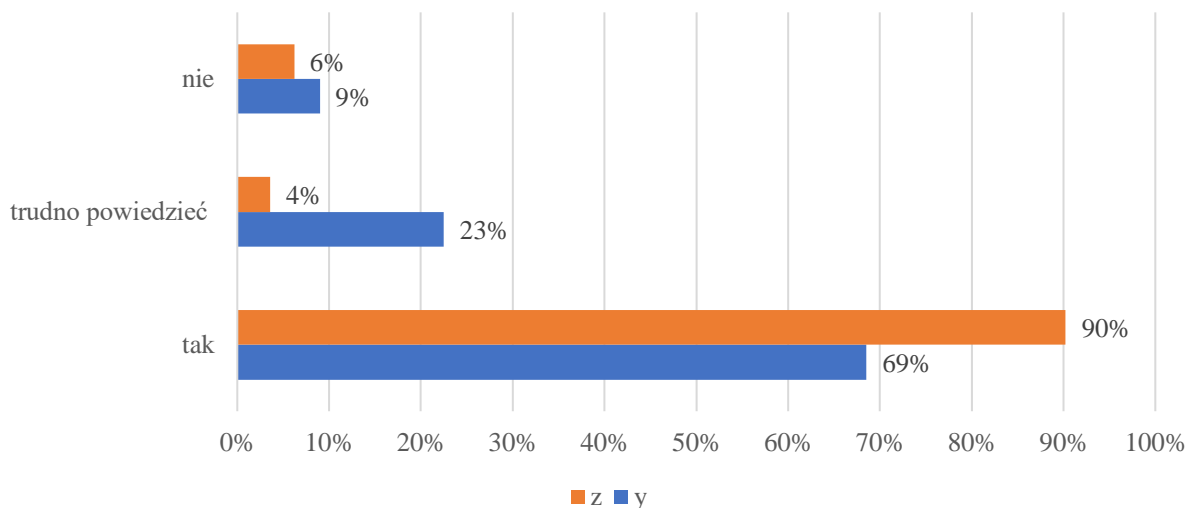
Źródło: badania własne

Blisko 65% badanych z pokolenia Z uważa, że czas wolny jest ważniejszy niż praca. Z tym stwierdzeniem nie zgadza się nieco ponad 21% respondentów z pokolenia Z i blisko 30% ankietowanych z pokolenia Y. Co drugi ankietowany z pokolenia Z uważa, że czas wolny i praca powinny zająć się i stanowić hamownię. Taką samą opinię wyraża blisko 60% ankietowanych z pokolenia Y (Tabela 4).

**Rysunek 1.** Stosunek do pracy w grupach pokolenia Y i Z

Źródło: badania własne

Połowa ankietowanych z pokolenia Z ma negatywny stosunek do pracy w grupach. Taki sam stosunek do pracy w grupach wyraża blisko 30% respondentów z pokolenia Y. Rozwijająca się technologia wpływa na ograniczenie bezpośrednich kontaktów międzyludzkich, co może wpływać na większą niechęć młodszego pokolenia do współpracy z innymi (Żarczyńska-Dobiesz, Chomątowska, 2014). Zaledwie jedna czwarta osób z tego pokolenia ma pozytywne nastawienie do pracy w grupach (Rysunek 1).



Rysunek 2. Oczekiwanie informacji zwrotnej o wykonanej pracy

Źródło: badania własne

Zdecydowana większość osób z pokolenia Z oczekuje informacji zwrotnej dotyczącej wykonanej przez nich pracy. Blisko 70% badanych milenialsów chce otrzymać informację o wykonanych obowiązkach. Blisko dwie trzecie badanych z pokolenia Y i Z oczekuje pochwały za wykonaną pracę, a około 20 % uważa ją za zbędną (Rysunek 2).

6. Podsumowanie

Z przeprowadzonych badań wynika, że pokolenie Y i Z pod wieloma względami jest do siebie podobne lub nieznacznie się różni. Respondenci z pokolenia Y i Z w podobny sposób wskazują cechy, które powinna posiadać praca. Jednak starsze pokolenie dużo pewniej wskazuje poszczególne cechy niż respondenci z pokolenia Z. Może to wynikać z większego doświadczenia milenialsów na rynku pracy i pewności co do wymagań oczekiwanych od miejsca pracy. Ponadto osoby z młodszego pokolenia częściej oczekują informacji zwrotnej z wykonanych zadań.

Milenialsi w przyszłości planują założyć działalność gospodarczą częściej myślą o jednoosobowej działalności, natomiast osoby z pokolenia Z o firmie zatrudniającej pracowników. Osoby z pokolenia Y częściej uważają, że czas wolny powinien się zająć z pracą i tworzyć jedną całość. Młodsze pokolenia natomiast częściej uważa, że czas wolny jest ważniejszy niż praca, która służy jedynie jako miejsce pozyskania środków do życia.

Wychowanie od najmłodszych lat w obecności technologii ma wpływ na ograniczanie kontaktów międzyludzkich (Talhah, et al., 2020). Skutkuje to osłabieniem umiejętności interpersonalnych (Brown, 2013) i problemami w komunikacji z drugim człowiekiem (Wieczorek-Orlikowska, 2020). Potwierdzają to przeprowadzone badania, z których wynika,

że młodsze pokolenie wykazuje dużo większą niechęć niż osoby z pokolenia Y do pracy w grupie. Warto także zwrócić uwagę, że młodsze pokolenie jest w mniejszym stopniu pozytywnie nastawione do zmian w pracy w porównaniu z starszym pokoleniem.

Bibliografia

1. Baran, M., Kłós, M., (2014). Pokolenie Y - prawda i mity w kontekście zarządzania pokoleniami. *Marketing i rynek, volume: 5*, s. 923-929
2. Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., Juhász, T., (2016). Y and Z Generations at Workplaces, *Journal of Competitiveness, volume: 6/3*, s. 90-106, doi:10.7441/joc.2016.03.06
3. Bilan Y., Lazanyi K.,(2017). Generation Z on the labour market: do they trust others within their workplace?, *Polish Journal of Management Studies, 16(1)*,s.93-95 doi: 10.17512/pjms.2017.16.1.07
4. Brown, C., (2013). Are We Becoming More Socially Awkward? An Analysis of the Relationship Between Technological Communication Use and Social Skills in College Students, *Psychology Honors Papers*.
5. Czyczerska K., Ławnik A., Szlenk-Czyczerska E., (2020). The modern labour market in Poland and the generation. The differences between generations X, Y and Z., *14(3)*, s. 108-111, doi: 10.29316/rs/125693.
6. Dolot, A., (2018). Proces poszukiwania pracy przez młode pokolenie – wybrane zagadnienia – wyniki badań empirycznych, *Studia Ekonomiczne, volume: 359*, s. 284-299
7. GUS, (2022.07.06). Prognoza ludności na lata 2014-2050, Available online www.demografia.stat.gov.pl/BazaDemografia/Prognoza_2014_2050.aspx
8. Kaczmarzyk, J., (2006). Motywowanie kadry menedżerskiej jako determinanta efektywności pracy kadry menedżerskiej, Warszawa, Wydawnictwo Promotor.
9. Kozłowski, M., (2016). Employer branding: budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku, Warszawa: Wolters Kluwer.
10. Kraus, M., (2017). Comparing Generation X and Generation Y on their preferred emotional leadership style, *Journal of Applied Leadership and Management, volume: 5*, s. 62-67.
11. Kyoung-Joo, L., Sun-Yong, C., (2022), Effects of Organizational Culture on Employer Attractiveness of Hotel Firms: Topic Modeling Approach, *Hindawi*, dostęp: <https://www.hindawi.com/journals/complexity/2022/4402673/>, doi: 10.1155/2022/4402673
12. Mruk, H., (2018). Ekonomia behawioralna a skuteczność zarządzania, *Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy, volume: 167*, s. 9- 19, doi: 10.33119/SIP.2018.167.1.
13. Puzio-Waślawik, B., (2020). Ekonomia behawioralna a wybrane aspekty rynku pracy, *Problems of Economics and Law, volume: 5/2*, s. 1-12, doi: 10.55225/pel.359.
14. Ratajczak, J., (2018). Rekrutacja pokolenia Z w kontekście zmian demograficznych, *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze, volume: 8*, s. 125, doi: 10.26366/PTE.ZG.2018.128.
15. Sombolik- Jęczmień, A., (2013). Rozwój kariery zawodowej przedstawicieli pokolenia X i Y w warunkach gospodarki opartej na wiedzy, *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy, volume: 36*, s. 228-238.
16. Stanimir A., (2015). Generation Y – Characteristics of Attitudes on Labour Market. *Mediterranean Journal of Social Sciences, 6(2)*, s. 22- 28, doi: 10.5901/mjss.2015.v6n2s5p22.
17. Talhah, M., i inni, (2020). Impacts and effective communication on generation z in industrial revolution 4.0 era, *Jetal: Journal Of English Teaching & Applied Linguistics Volume(01) Number (02)*, s. 82-87, doi: 10.36655/jetal.v1i2.204.
18. Wasiluk, A., Bańkowska, M., (2021). Przesłanki dotyczące wyboru miejsca pracy przez pracowników pokolenia X, Y i Z, *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze 2021, volume: 14*, s. 138-159.

19. Wieczorek-Orlikowska, J., (2020). Pokolenie Y jako wynik oddziaływania nowych technologii na życie rodzinne i społeczne, In. Jana Zimnego (Eds.), *Rodzina Naturalna, Duchowa, Społeczna*, Wrocław, Akademia Wojsk Lądowych imienia generała Tadeusza Kościuszki we Wrocławiu.
20. Żarczyńska-Dobiesz, A., Chomątowska, B., (2014). Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, volume: 350, s. 405- 415, doi: 10.15611/pn.2014.350.36.