

**Marta Domagalska-Grędyś**

*Uniwersytet Rolniczy im. Hugona Kollątaja w Krakowie*

## WARTOŚCI W PRACY MŁODYCH POKOLEŃ Y I Z

### *VALUES IN THE WORK OF YOUNG GENERATIONS Y AND Z*

**Słowa kluczowe:** wartości w pracy, młode generacje (pokolenie Y i Z), kultura organizacyjna

*Key words:* values at work, young generations (Generation Y and Z), organizational culture

*JEL codes:* E24, E29

**Abstrakt.** Celem badań było określenie wartości w pracy studentów zaocznych z uczelni rolniczej. Wartości deklarowane stanowiły punkt wyjścia do sprawdzenia, co motywuje nowe pokolenie na rynku pracy. Założeniem teoretycznym było stwierdzenie że „praca jest wartością, a wartość źródłem motywacji i zachowań”. Analiza przypadku dwóch badanych grup (pokolenia Z i Y) pozwoliła określić wspólne wartości najmłodszych uczestników rynku pracy oraz rekomendacje dla pracodawców. Badania z wykorzystaniem kwestionariusza wywiadu przeprowadzono w latach 2014 i 2017. Największą wartością w pracy stanowiła atmosfera organizacji, która ich zdaniem najbardziej przyczynia się do samorozwoju w kulturze klanu.

### Wstęp

Zmieniająca się kultura organizacyjna jest efektem oddziaływania czynników zewnętrznych. Kultura tworzy organizację, a wraz ze zmianami kultury również organizacje dostosowują swoje systemy rekrutacji i motywacji [Przybylski 2004, s. 74]. Z uwagi na zachodzące zmiany demograficzne (spadek liczby ludności i przemiany w jej strukturze<sup>1</sup>) objawiające się wzrostem osób w wieku poprodukcyjnym, zarządzanie kapitałem ludzkim przynosi nowe wyzwania. Pogodzenie pokoleń różnych generacji opiera się głównie na poznaniu i respektowaniu wartości, którymi się kierują oraz wykorzystaniu różnego potencjału. Ignorowanie czy pozostawienie samych sobie pracowników młodego pokolenia (Y, Z), może doprowadzić do narastania konfliktów międzypokoleniowych, spadku wydajności, innowacyjności oraz zwiększenia rotacji pracowników [Jenkins 2008].

Podjęte badania miały zwrócić uwagę na zachodzące zmiany pokoleniowe, przejawiające się uznawanymi wartościami w pracy (perspektywa generacji<sup>2</sup>). Założeniem teoretycznym było stwierdzenie, że „praca ma swoje stałe miejsce w systemie wartości niezależnie od tego, czy jest rozumiana abstrakcyjnie jako wszelka praca, czy bardziej utylitarnie, jako aktywność o wartości użytkowej” [Król, Ludwiczynski 2005, s. 25]. Z kolei wartością jest to, co uruchamia ludzką motywację. Podmiotem badań byli pracujący studenci uczelni rolniczej kierunku Zarządzanie. Wartości w pracy deklarowane przez dwudziestokilkulatków stanowiły bezpośrednią wytyczną do diagnozy kultur organizacyjnych preferowanych przez studentów pracujących, pośrednio też charakteryzowały współczesny rynek pracy (z perspektywy pracownika). Przeprowadzone analizy miały pomóc udzielić odpowiedzi na pytanie, czego oczekują młodzi pracownicy (co jest ważne w pracy?) i do czego powinni być przygotowani pracodawcy?

Raport Detouitte [2013] z badań międzynarodowych studentów i absolwentów pt. *Pierwsze kroki na rynku pracy*, wskazuje na wytwarzanie nowej kultury pracy. Studenci i młodzi absolwenci jako przyszli pracownicy w gospodarce opartej na wiedzy włączają się w strategię odpowiedzialności społecznej. Dialog z młodym pokoleniem Y czy Z wymaga umiejętnego

<sup>1</sup> W latach 1990-2014 spadł odsetek młodych Polaków w wieku poniżej 20 lat (o 11,5 p.p.) i odsetek ludności w wieku przedprodukcyjnym (obniżył się o 11 p.p. w 2014 roku względem 1990). Z drugiej strony rośnie odsetek ludności w wieku 65 lat (wyższy o 5 p.p.) – wskaźnik ludności w wieku poprodukcyjnym wzrósł z 13 do 19%.

<sup>2</sup> Perspektywa generacji ujawnia się według socjologów współczesnych w przypadkach uwzględniania pokolenia X, Y czy Z.

„obejścia się”, mając większe prawdopodobieństwo obcowania z egoizmem, nielojalnością i niestałością wśród „młodych rozmówców”. Niezbędne jest więc poznanie ich wartości i przygotowanie warunków pracy, które będą stanowić środek samorozwoju młodego pokolenia<sup>3</sup>.

W badaniu wartości w pracy pokolenia Y i Z wykorzystano model teoretyczny Edgara Scheina (poziomy: 1. alterfakty, 2. wartości, 3. ukryte przesłanki). Założono, że analizowanie 2. poziomu (wartości) kultur organizacyjnych uzewnętrznia pokolenie Y i Z, gdyż jest elementem procesu eksternalizacji [Przybylski 2012]<sup>4</sup>.

Na rynku pracy obecnie występują cztery różniące się między sobą pokolenia (*Baby Boomers*, X, Y, Z). Z uwagi na tematykę artykułu przytoczone zostaną tylko wybrane charakterystyki. Opis pokolenia Y w kontekście poruszanej problematyki można znaleźć w publikacji Marty Domagalska-Grędys [2015]. Obecnie na rynek pracy przygotowuje się pokolenie Z (Zetki), reprezentowane przez osoby urodzone po 1990 roku (niektórzy autorzy wskazują na rok 1995). Wynika stąd, że większość przedstawicieli pokolenia Zetek jeszcze się uczy, jednak wielu z nich zasila szeregi pracowników współczesnych przedsiębiorstw [Żarczyńska-Dobiesz, Chomątowska 2014, s. 406-407]. Chociaż pokolenia: Z (C) i Y mają wiele wspólnych cech, to różnią się pod wieloma względami. Dla przykładu pokolenie Z, w przeciwieństwie do swych poprzedników, nie wyobraża sobie świata bez komputera, telefonu, internetu [Żarczyńska-Dobiesz, Chomątowska 2014, s. 407]. Choć mogłoby się wydawać, że skoro HR-owcy (ang. Human Resources) nauczyli się postępować z wymagającym pokoleniem Y, to nie będą mieć problemów z Zetkami, sytuacja wygląda inaczej. W podejściu do pracy pokolenie Y dąży do równowagi pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym, podczas gdy dla pokolenia Z życie zawodowe i prywatne jest całością, w której chcą być sobą i kierować się tymi samymi wartościami. Ygreki naukę i rozwój planują z wyprzedzeniem, a Zetki chcą się uczyć tu i teraz oraz wszystko wiedzieć natychmiast (Projekt Badawczy „Świat Młodych”). O ile dla Millenialsów (pokolenie Y) pieniądze były kwestią drugorzędą, Zetki, będąc świadkami kryzysu finansowego, z którym zmagali się ich rodzice, nie ukrywają, że wynagrodzenie jest dla nich ważne [Gojtowska 2017].

Celem badań było określenie wartości w pracy studentów zaocznych z uczelni rolniczej.

### Material i metodyka badań

Główny cel badań stanowiło rozpoznanie wartości w pracy pokolenia Z. Przyjęto za Zofią Frączek [2011, s. 221], że „wartości<sup>5</sup> warunkują postępowanie człowieka, stanowią istotny czynnik jego aktywności, dynamizują, ukierunkowują i wyjaśniają działania jednostek i grup (generacji)”. Stanowią więc miernik oceny zachowania. W realizacji celu wykorzystano badania kwestionariuszowe stawiając m.in. pytanie otwarte: „co jest wartością wiodącą w pracy” i pytania służące do identyfikacji czterech kultur organizacyjnych (klanu, rynku, hierarchii i adhokracji) miejsc pracy (kwestionariusze sformalizowane obejmujące w 2014 roku – 505, a w 2017 roku 377 respondentów).

Każdy człowiek jest integralnie związany z wartościami. Ma on możliwość wyboru przyjęcia tych, które akceptuje i pragnie urzeczywistnić, lub odrzucenia niemieszczących się w jego hierarchii. Wskazując na znaczenie wartości w życiu człowieka Kazimierz Denek [1999] określił je mianem busoli, która wyznacza kierunek postępowania. Wartości warunkują więc postępowanie człowieka, stanowią istotny czynnik jego aktywności, dynamizują, ukierunkowują i wyjaśniają działania jednostek i grup. Stanowią miernik oceny zachowania.

Wyniki odnoszące się do wartości pogrupowano w czterech kulturach organizacyjnych. Zakładano, że kultura organizacyjna miejsc pracy różnicuje opinie pracowników o wartościach

<sup>3</sup> Definicje pracy autorstwa m.in. J. Majki [1986, s. 11-12], Jana Pawła II [cyt. za: Dyczewski 2004, s. 39], ściśle wiążą ją z „wartością” („praca jest źródłem wartości oraz środkiem potrzeb i samorozwoju”).

<sup>4</sup> Eksternalizacja jest to proces uzewnętrzniania przez jednostkę społeczną wcześniej zinternalizowanych (czyli przyswojonych, uznanych za własne) wartości i norm.

<sup>5</sup> Wartość to element systemu przekonań jednostki, który ukierunkowuje ludzkie aspiracje, motywują do działania. Termin „wartość” pochodzi od słowa być wartościowym, mieć znaczenie (*valor od valere*) i wszedł do słownika pod koniec XIX wieku. Do tego momentu filozofowie posługiwali się pojęciem „dobro” [Złocka 2005/2006].

w pracy. Kultury organizacyjne będąc układem wartości i zachowań, stanowiły tło dla badanych zjawisk. Np. w kulturze klanu praca jest swoistym zobowiązaniem wobec pracodawcy, jak w układzie dziecko – rodzic i liczy się tu rodzinna atmosfera. Z kolei w kulturze hierarchii ważną rolę ogrywa władza. Im wyższa pozycja członka organizacji, tym „bardziej się liczy”. Kultura adhokracji poważa umiejętności działania „tu i teraz” (łapania okazji), a w kulturze rynku wartością jest dostosowanie się do potrzeb otoczenia. Czy w związku z różnymi wiodącymi wartościami czterech kultur organizacyjnych, dochodzi do podziału opinii na temat wartości w pracy? Czy też zdania są podobne? Średnie ocen wartości z lat 2014 i 2017 uporządkowano, tworząc ranking wartości w pracy pokolenia Y i Z.

W badaniach wykorzystano metodę studium przypadku w odniesieniu do dwóch grup studentów uczelni rolniczej w 2014 roku (reprezentującą pokolenie Y) i w 2017 roku (pokolenie Z). Wykorzystano technikę badawczą wywiadu. Zadaniem studium przypadku było odniesienie się do teorii pokoleń, wskazującej na różnice w wyznawanych wartościach lub wartościach w pracy dla dwóch grup, spełniających kryterium różnych generacji (Y i Z). W ten sposób chciano wyjaśnić i zrozumieć różnice między pokoleniami na 1. poziomie kultury organizacyjnej (według modelu E. Scheina).

### **Wyniki badań**

Badane pokolenie Z reprezentowane przez studentów zaocznych uczelni rolniczej kierunku Zarządzanie pracowało w różnych działach i branżach, niepowiązanych z rolnictwem. Studenci byli zatrudnieni głównie w usługach profesjonalnych (branża informatycznej, nieruchomości, finansowej) i nieprofesjonalnych (branża wodno-kanalizacyjnej), a także w handlu (apteka, drogeria). Sporadycznie zajmowali się produkcją, niepowiązaną jednak z rolnictwem (tab. 1). Badane osoby piastowały stanowiska głównie doradców i handlowców, rzadziej brały udział w pracy typowo fizycznej.

Wybór profilu uczelni bezpośrednio nie korespondował z aktualnym zatrudnieniem, co poświadcza aktywność reprezentantów pokolenia Z w poszukiwaniu nowych zawodów i otwartość na różnorodną wiedzę. W porównaniu z pokoleniem Y (badania z 2014 roku) tego samego kierunku (Zarządzanie) nieznacznie zmniejszyła się liczba i struktura branż reprezentowanych przez studentów. Wśród studentów pracujących pokolenia Y dominowała branża spożywcza i techniczna w zawodzie sprzedawcy lub pracownika fizycznego. Studenci pokolenia Z pracowali na stanowiskach bardziej odpowiedzialnych, wykorzystując swą wiedzę np. w usługach profesjonalnych. Większość studentów pokolenia Z pracowało w kulturze organizacyjnej klanu, nieliczni w kulturze hierarchii (szpital i fabryka opakowań), kulturze rynku (usługi finansowe) i adhokracji (apteka, tab. 1).

Wiodącą wartością w pracy pokolenia Z była samorealizacja (co trzeci badany – 28%), dalej znalazły się: atmosfera w pracy i relacje międzyludzkie (24%) oraz etyka pracodawców (16%, tab. 2). Najbardziej cenionymi wartościami w pracy okazały się: pracowitość, lojalność pracodawcy, wynagrodzenie i zaufanie (po 4%). Wartościowa była ta praca, w której członkowie pokolenia Z realizowaliby się w dobrej atmosferze pracy, przy etycznym pracodawcy, niewielkim nakładzie pracy, bez zobowiązań (czyli bez lojalności).

Z porównania wartości pokoleń Y i Z wynika, że różnią się one nieznacznie w liczbie i ocenie ważności cech. Ranking wartości w pracy dla pokolenia Y obejmował siedem pozycji, dla pokolenia Z sześć. Charakterystyczne, że młodsze pokolenie (Z) wyżej ceniło samorealizację niż atmosferę w pracy. Za ważniejszą uznawało etykę (pozycja 3. w rankingu wartości pokolenia Z, dla pokolenia Y, poz. 7. – tab. 3). W rankingu wartości poszukiwanych w pracy pokolenia Z wystąpiło wynagrodzenie (6. pozycja). Uzyskane wyniki potwierdzają większe znaczenie zarobków dla pokolenia Z niż dla wcześniejszych pokoleń (np. dla pokolenia Y nie stanowiło to wartości w pracy). Praktycy zajmujący się rekrutacją pracowników z portalu pracuj.pl wskazują, że 30% Zetek jest skłonnych obniżyć swoje oczekiwania finansowe, jeśli wykonywana przez nich praca będzie spełniać wyższe cele lub mieć misję, z którą się zgadzają [Gojtowska 2017].

Tabela 1. Branże reprezentowane przez studentów pracujących pokolenia Z różnych kultur organizacyjnych  
 Table 1. Industries represented by working students of Z generation from different organizational cultures

Branże/Industries	Kultura organizacyjna/Organizational culture [%]				
	adhokracji/ adhocracy	hierarchii/ hierarchy	klanu/ clan	rynku/ market	ogółem/ total
Informatyczna (usługi)/IT (services)	-	-	26,7	-	16,0
Nieruchomości (usługi)/Real estate (services)	-	-	26,7	-	16,0
Wod-Kan-Gaz (usługi)/Water and Sewage Gas (Services)	-	-	26,6	-	16,0
Farmaceutyczna (handel)/Pharmaceutical (trade)	100,0	-	-	-	12,0
Finansowa (usługi)/Financial (services)	-	-	-	100,0	12,0
Kosmetyczna (handel)/Cosmetic (trade)	-	-	20,0	-	12,0
Opakownictwo (produkcja)/Packaging (production)	-	75,0	-	-	12,0
Medyczna (usługi)/Medical (services)	-	25,0	-	-	4,0
Ogółem/Total	100	100	100	100	100

Źródło: badania własne

Source: own research

Tabela 2. Wiodące wartości w pracy studentów pokolenia Z (2017 rok) różnych kultur organizacyjnych  
 Table 2. Leading values in the work of students of the Z generation (2017) of various organizational cultures

Wiodące wartości/Leading values	Kultura organizacyjna/Organizational culture [%]				
	adhokracji/ adhocracy	hierarchii/ hierarchy	klanu/ clan	rynku/ market	ogółem/ total
1. Samorealizacja/Self-realization	50,0	33,3	20,0	50,0	28,0
2. Atmosfera dobra i relacje międzyludzkie/ Good atmosphere and interpersonal relationships	0,0	16,7	33,3	0,0	24,0
3. Etyka/Ethics	0,0	16,7	13,3	50,0	16,0
4. Bycie docenianym i szanowanym/ Being appreciated and respected	0,0	16,7	6,7	0,0	8,0
5. Rozwój osobisty/Personal development	0,0	16,7	6,7	0,0	8,0
6. Pracowitość, rzetelność/Industriousness, honesty	0,0	0,0	6,7	0,0	4,0
7. Lojalność pracodawcy/Loyalty of the employer	0,0	0,0	6,7	0,0	4,0
8. Wynagrodzenie/Salary	50,0	0,0	0,0	0,0	4,0
9. Zaufanie/Trust	0,0	0,0	6,7	0,0	4,0
Ogółem/Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Źródło: badania własne

Source: own research

Część młodych (40%) deklaruje się do pracy, która wpłynęłaby pozytywnie na społeczność lokalną (uwzględnia interes społeczny przy wyborze miejsca pracy)<sup>6</sup>.

W rekrutacji pracowników warto wyjść poza standardy, aby poznać kandydatów z kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa. Zetki, choć to „pokolenie ekranów”, cenią bezpośredni kontakt z rozmówcą. Należałoby wykorzystać proces rekrutacji do zapoznania młodych kandydatów nie tylko z bezpośrednimi przełożonymi, ale też pracownikami z innych segmentów organizacji [Gojtowska 2017]. Nisko ocenione wartości w pracy pokolenia Z (zaufanie, wynagrodzenie, lojalność pracodawcy)

<sup>6</sup> Z międzynarodowych badań przedstawicieli studentów pokolenia Y (11 krajów Europy Środkowej, w tym Polska), wynika, że są oni bardzo różnorodni, zwłaszcza w kontekście wartości, postaw i oczekiwań związanych z pracą [Deloitte 2013, s. 51]. Przeprowadzone analizy ujawniły sześć typów studentów, różniących się pod względem stosunku do pracy oraz pozycji, jaką zajmuje ona w hierarchii wartości. Grupa „nastawionych na pracę” była najpopularniejsza (29% badanych). Praca okazuje się wartością istotną dla większości badanych młodych, poza rodziną zdrowiem i własnym rozwojem. Co istotne młodym osobom zależy na pracy z sympatycznymi ludźmi (aspekt ważny dla 67% badanych). Znamienne, że najwyższą swoją wartość na rynku pracy cenili studenci rachunkowości i ekonomii. Mniej pozytywnie oceniali swoją wartość na rynku pracy studenci prawa i administracji [Deloitte 2013, s. 11-26].

Tabela 3. Ranking wartości wiodących w pracy pok. Y (2014 r.) i pok. Z (2017 r.)  
 Table 3. Ranking of leading values at work generation Y (2014) and generation C (2017)

Wartości w pracy pokolenia Y (2014)/ Values at work generation Y (2014)	Ranking/ Ranking		Wartości w pracy pokolenia Z (2017)/ Values at work generation Z (2017)
	2014	2017	
Atmosfera pracy i relacje międzyludzkie/ Good atmosphere and interpersonal relationships	1.	1.	Samorealizacja/ Self-realization
Samorealizacja/ Self-realization	2.	2.	Atmosfera dobra i relacje międzyludzkie/Good atmosphere and interpersonal relationships
Kompetencje/Competence	3.	3.	Etyka/Ethics
Praca jest wartością/ Work is a value	4.	4.	Szacunek do pracowników/ Respect for employee
Jasny podział pracy/Clear division of work	5.	5.	Rozwój osobisty/Personal development
Szacunek do pracowników/Respect for employee	5.	6.	Pracowitość/ Diligence
Pomoc innym ludziom/Help other people	5.	6.	Lojalność pracodawcy/Employer loyalty
Solidność wykonywanej pracy/ Reliability of performed work	6.	6.	Wynagrodzenie/ Reward
Zaufanie/Trust	6.	6.	Zaufanie/Trust
Etyka/Ethics	7.	-	
Pracowitość/Diligence	7.	-	

Źródło: badania własne

Source: own research

w dużej mierze potwierdzają wyniki i opinie innych autorów. Generacja Z nie przywiązuje większego znaczenia do miejsca pracy (firmy) i jest przekonana o większych możliwościach rozwoju w miejscach o lepszym klimacie pracy. Diane Gayeski [2015] zwracała też uwagę na inne kryteria w pracy doceniane przez pokolenie Z, takie jak: praca zespołowa, zaspokojenie potrzeby rozpoznawalności, niezależność, wysokie statystyki w mediach społecznościowych, szacunek do świata wirtualnego. Spodziewać się należy wzrostu zainteresowania wolnymi zawodami i pracy w charakterze freelancera.

Uwzględniając klimat organizacyjny miejsc pracy młodego pokolenia (Z) porównano wartości między czterema kulturami organizacyjnymi. We wszystkich kulturach wysoko ceniono samorealizację. Poza tym w kulturze klanu (najpopularniejszej) najwyższą ceniono: atmosferę w pracy i relacje międzyludzkie, a w kulturze adhokracji – wynagrodzenia i kulturze rynku – etykę (tab. 2).

Uzyskane wyniki skłaniają do rekomendacji profesjonalnej kampanii marketingowej w kontakcie z Zetkami. Badania wskazują, że Zetki oczekują w miejscach pracy przede wszystkim uczciwości (38%), mentoringu (21%) i rozwoju swoich pasji (18%). Na te elementy warto kłaść nacisk w komunikacji z młodymi kandydatami [Gayeski 2015].

## Podsumowanie

Porównanie dwóch bliskich wiekowo pokoleń na rynku pracy Y i Z ujawniło różnice w zakresie wartości i świadczy o dynamicznie zmieniającym się rynku pracy. Do istotnych wniosków należy stwierdzenie, że młodsze pokolenie (Z) dąży do zaspokojenia potrzeb nie tylko swoich, ale też społecznych, co obala jeden z mitów na temat egoizmu młodych generacji. Pokolenie te wysoko ceni w pracy dobrą atmosferę organizacji i możliwości samorealizacji. Potwierdzono też większe znaczenie zarobków dla pokolenia Z niż Y. Z punktu widzenia pracodawców ważniejsze powinno być stworzenie warunków młodym pracownikom do samorealizacji niż np. gwarantowanie im stałej pracy. Interesujące jest także to, że aktywność pracodawcy w sferze biznesu odpowiedzialnego nie była znacząca dla pokolenia Z.

Badania stanowią przyczynek do stwierdzenia, że dla obu generacji (Y i Z) wartością była dobra atmosfera w pracy, która ich zdaniem pomaga w samorealizacji. Najbardziej akceptowany



klimat pracy opierał się na rodzinnej atmosferze (kultury klanu). Miejsce pracy powinno być przedłużeniem domu (rodziny). Odpowiednia komunikacja z reprezentantami młodych pokoleń i rekrutacja mogą zwiększyć atrakcyjność pracodawcy w oczach pokolenia Y i Z.

Przytoczony przypadek pokazuje też wycinek wiedzy na temat przyszłości pracy, jej klimatu z udziałem najmłodszych generacji Y i Z. W rozwinięciu badań warto uwzględnić oczekiwania i wartości pracowników telepracy, których opinia mogłaby znacznie poszerzyć wiedzę o przyszłych wartościach w pracy i modelach pracy przyszłości (oderwanych od stałych miejsc).

### Literatura

- Denek Kazimierz. 1999. *Aksjologiczne aspekty edukacji*. Toruń: Wyd. A. Marszałek.
- Deloitte. 2013. *Pierwsze kroki na rynku pracy. Międzynarodowe badanie studentów i absolwentów*. [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl\\_Deloitte\\_PierwszeKrokiNaRynkuPracy\\_2013\\_1.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_Deloitte_PierwszeKrokiNaRynkuPracy_2013_1.pdf), dostęp kwiecień 2017.
- Domagalska-Grędys Marta. 2015. „Kultura organizacyjna miejsc pracy pokolenia Y reprezentowanego przez zaocznych studentów uczelni rolniczej”. *Marketing i Rynek* 5: 1323-1340.
- Dyczewski Leon. 2004. Praca i kultura. [W] *Przyszłość pracy w XXI wieku*, red. S. Borkowska, 15-35. Warszawa: Wydawnictwo Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.
- Frączek Zofia. 2002. *Edukacja aksjologiczna wobec potrzeb współczesności*. Rzeszów: Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego.
- Gayeski Diane. 2015. „Will Gen Z Even Care about HR Technology?”. *Workforce Solutions Review* maj: 9-12, <http://personalchallenge.pl/wyzwania-w-organizacji/pokolenie-z-wyzwania-w-zarządzaniu-i-rekrutacji/>, dostęp marzec 2017.
- Gojtowska Maja. 2017. „Czy pokolenie Z można uszczęśliwić?”. Wyzwania HR, <http://www.wyzwaniahr.pl/4-kroki-do-uszesliwienia-pokolenie-z-w-procesie-rekrutacyjnym>, dostęp kwiecień 2017.
- Jenkinn Jim. 2008. „Strategies for managing talent in a multigenerational workforce”. *Employment Relations Today* 34 (4): 19-24, doi: 10.1002/ert.20172View/save citation.
- Król Henryk, Antoni Ludwicyński. 2006. *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Warszawa: PWN.
- Majka Józef. 1986. *Rozważania o etyce pracy*. Wrocław: Wydawnictwo Wrocławskiej Księgarni Archidiecezjalnej.
- Projekt Badawczy „Świat Młodych” (Grupa IQS). *Wszystko co musisz wiedzieć o pokoleniu Z i jego motywacji do pracy*, <http://www.wyzwaniahr.pl/4-kroki-do-uszesliwienia-pokolenie-z-w-procesie-rekrutacyjnym/>, dostęp marzec 2017.
- Przybylski Grzegorz. 2004. „Badanie ukrytych przesłanek kultury organizacyjnej: propozycje metodologiczne”. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi* 1: 74-91.
- Przybylski Grzegorz. 2012. *Badanie ukrytych przejawów kultury organizacyjnej. Próba modyfikacji metody*. Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, [https://www.ipiss.com.pl/wp-content/uploads/2012/03/przybylski\\_zzl\\_1\\_2004.pdf](https://www.ipiss.com.pl/wp-content/uploads/2012/03/przybylski_zzl_1_2004.pdf), dostęp marzec 2017.
- Schein Edgar. 1989. „Coming to a new awareness of organizational culture”. *Sloan Management Review* 22 (2): 43-52.
- Złocka Anita. 2005/2006. „Czym jest wartość i jaką pełni rolę w życiu człowieka?”. *Publikacje Edukacyjne* 4 (2142), <http://www.publikacje.edu.pl/publikacje.php?nr=2142>, dostęp marzec 2017.
- Żarczyńska-Dobiesz Agnieszka, Barbara Chomątowska. 2014. „Pokolenie „Z” na rynku pracy-wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi”. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* 350: 406-407.

### Summary

*The purpose of the research was to determine the value of the work of the young generation “Z” in the group of students working in the agricultural university. The declared and selected values were the starting point for checking what motivates the new generation in the labor market. The theoretical assumption was that „work is a value and value is a source of motivation and behavior of people”. The analysis of the case of two groups (Z and Y generations) allowed to identify common values of the youngest labor market participants and recommendations for employers. The questionnaire survey was conducted in 2014 and 2017. For the researchers, the climate (of clan) was the highest value in the work, which in their opinion contributed most to self-development in the culture of clan.*

Adres do korespondencji:  
dr hab. Marta Domagalska-Grędys  
Uniwersytet Rolniczy im. H. Kołłątaja w Krakowie  
al. Mickiewicza 21, 31-120 Kraków, tel. (12) 662 44 40  
e-mail: rrdomaga@cyf-kr.edu.pl