

AGNIESZKA IZABELA BARUK

# Oczekiwania młodych pracowników wobec pracodawców w latach 2009-2012

<https://doi.org/10.33141/po.2013.04.05>

Przeгляд Organizacji, Nr 4 (879), 2013, ss. 27-32

[www.przeглядorganizacji.pl](http://www.przeглядorganizacji.pl)

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

## Wprowadzenie

Jednym z podstawowych obszarów aktywności człowieka jest jego życie zawodowe. Odgrywanie określonej roli zawodowej pozwala bowiem na spełnianie różnorodnych potrzeb o charakterze materialnym i niematerialnym, których stopień zaspokojenia wpływa na odczuwanie satysfakcji zawodowej [Baruk, 2006, s. 56-77; Lee, 2006, s. 343-353]. Również dla młodych potencjalnych pracowników perspektywa wejścia w rolę pracownika jest równoznaczna z możliwością spełnienia określonych potrzeb i oczekiwań nie tylko o charakterze zawodowym, ale również społecznym (wyniki badań prowadzonych w innych krajach wskazują, że dla absolwentów tamtejszych uczelni czynnikami najbardziej przyciągającymi ich do konkretnego pracodawcy były przyjazne środowisko pracy oraz pewność zatrudnienia, natomiast wysokość wynagrodzenia na 16 analizowanych czynników zajęła dopiero 9. miejsce [Zaharia, 2011, s. 51-55]). Nie można ich jednak spełnić, o ile pracodawcy nie będą dostrzegać w potencjalnych pracownikach adresatów podejmowanych przez nich działań personalnych.

Niestety, w praktyce są oni nadal jedynokrotnie pomijani w tych działaniach, co wynika m.in. z niedoceniaenia znaczenia potencjalnych pracowników dla funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wychodzenie naprzeciw ich oczekiwaniom ułatwia, a niejednokrotnie wręcz przesądza o możliwości przyciągnięcia odpowiednich kandydatów o cechach

kompatybilnych z cechami danej organizacji, co zwiększa prawdopodobieństwo autentycznego zaangażowania się danej osoby w życie organizacji po jej wejściu w skład zespołu pracowniczego, ułatwiając tym samym przebieg procesu socjalizacji organizacyjnej [Ashforth, Sluss, Harrison, 2007, s. 1-70]. Jest to szczególnie istotne w odniesieniu do segmentu *real newcomers*, czyli osób, które nigdy jeszcze nie odgrywały roli aktualnego pracownika [Saks, Uggerslev, Fassina, 2007, s. 13-46]. Warto także pamiętać, że dla młodych potencjalnych pracowników atrakcyjniejszy jest pracodawca posiadający podobne cechy do cech, które charakteryzują również ich, na co zwraca uwagę wielu autorów [Slaughter, Zickar, Highhouse, Mohr, 2004, s. 85-103].

Dlatego, chociaż oczywiście znacznie trudniej jest identyfikować oczekiwania uczestników zewnętrznego rynku pracy oraz określać zachodzące w nich zmiany, pracodawcy powinni traktować to w kategoriach ważnego wyzwania. Sprostanie mu stanowi potwierdzenie hołdowania przez przedsiębiorstwo zasadom holistycznej orientacji marketingowej (wprowadzonej do literatury z zakresu marketingu przez Kotlera i Kellera [Kotler, Keller, 2007]), której podstawą jest stosowanie nowoczesnego podejścia marketingowego wobec jego wszystkich aktualnych i potencjalnych sojuszników rynkowych. Wielu autorów stosowanie nowoczesnego podejścia marketingowego wobec pracowników uznaje wręcz za jedną z kluczowych kompetencji współczesnej organizacji [Gilmore, 2000, s. 75-92]. Oczywiście,

podejście takie powinno być stosowane nie tylko w stosunku do aktualnych pracowników, ale także pracowników potencjalnych, co eksponuje się w koncepcji marketingu personalnego [Baruk, 2006, s. 11-30]. Należy podkreślić, że jego implementacja nie jest możliwa bez przestrzegania zasad etycznych, co przez licznych badaczy wymieniane jest jako jedno z najważniejszych i zarazem najtrudniejszych wyzwań stojących przed marketingiem transakcyjnym w najbliższych latach [Blythe, 2012; Kotler, Armstrong, 2012]. Wydaje się jednak, że jest i będzie ono także kluczowym wyzwaniem dla marketingu personalnego. W praktyce nadal bowiem nie traktuje się wszystkich pracowników jednakowo, jak równorzędnych partnerów, mimo podkreślenia konieczności takiego podejścia w literaturze [Ahmed, Rafiq, 2003, s. 1177-1186], a tym bardziej nie dostrzega się w nich sojuszników rynkowych, co jest szczególnie widoczne w odniesieniu do potencjalnych pracowników.

Podstawowym celem niniejszego artykułu jest zatem zidentyfikowanie i poddanie analizie oczekiwań polskich młodych potencjalnych pracowników wobec przyszłych pracodawców oraz określenie i przeanalizowanie zakresu zmian, jakie w nich zaszły od 2009 roku. W ramach jego osiągnięcia podjęto próbę weryfikacji tezy badawczej mówiącej o tym, że w analizowanym okresie nastąpiła wyraźna zmiana hierarchii oczekiwań młodych potencjalnych pracowników uczestniczących w polskim rynku pracy. Dążenie do realizacji wspomniana-



nego celu było podstawą przeprowadzenia pierwotnych badań empirycznych, które po raz pierwszy zrealizowano w 2009 roku, a następnie powtórzono w 2011 i w 2012 roku. Podczas każdej edycji badań było nimi objętych po 500 respondentów reprezentujących studentów i absolwentów lubelskich uczelni, którzy nigdy jeszcze nie występowali w roli aktualnych pracowników. W trakcie badań zastosowana została metoda badania ankietowego, przy czym kontakt z respondentami miał charakter bezpośredni, co pozwoliło na wyeliminowanie sytuacji polegającej na niepełnym lub błędnym wypełnianiu instrumentów badawczych przez respondentów. Należy podkreślić, że podczas każdej edycji badań wykorzystywano identyczny kwestionariusz ankiety w celu zapewnienia porównywalności uzyskanych wyników.

## Postrzeganie przez respondentów pracy i jego zmiany

Specyfikę oczekiwań i aspiracji o charakterze profesjonalnym odzwierciedla sposób interpretowania pracy jako takiej przez respondentów. Okazuje się, że od 2009 roku niezmiennie czołowe miejsce zajmowało utożsamianie pracy z zajęciem pozwalającym na samorealizację, chociaż w 2012 roku w porównaniu z poprzednimi latami spadł nieco odsetek osób, które w ten sposób interpretowały pracę (tab. 1). W 2012 roku w hierarchii sposobów interpretowania pracy nie zmieniły się także miejsca zajmowane przez 3 formy interpretacji, które zajmowały odpowiednio czwartą, piątą i szóstą pozycję. Chodzi tutaj o utożsamianie pracy z okazją do wykazania się wiedzą, z okazją do kontaktów interpersonalnych oraz z okazją do ucieczki od obowiązków domowych. Warto jednak zauważyć, że w 2012 roku, podobnie jak rok wcześniej, pierwsza z trzech wymienionych interpretacji była wskazywana przez identyczny odsetek osób (11%), natomiast dwie pozostałe interpretacje wskazywano nieco częściej, przy czym wzrósł zauważalnie udział respondentów widzących w pracy przede wszystkim okazję do nawiązywania i utrwalania kontaktów interpersonal-

Tab. 1. Sposób interpretowania pracy przez respondentów w latach 2009-2012

Sposób interpretowania pracy	Wskazania (w %)		
	2009	2011	2012
Satysfakcjonujące zajęcie pozwalające na samorealizację	41	41	37
Wyłącznie źródło dochodów	19	29	17
Okazja do zdobycia doświadczenia	26	15	27
Okazja do wykazania się wiedzą	7	11	11
Okazja do kontaktów interpersonalnych	6	4	7
Okazja do ucieczki od obowiązków domowych	1	0	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Tab. 2. Postrzegana przez respondentów atrakcyjność polskiego rynku pracy z punktu widzenia możliwości spełnienia ich oczekiwań w latach 2009-2012

Stopień postrzeganej atrakcyjności polskiego rynku pracy	Wskazania (w %)		
	2009	2011	2012
Zdecydowanie tak	2	0	13
Raczej tak	26	18	31
Trudno powiedzieć	42	52	28
Raczej nie	29	26	18
Zdecydowanie nie	1	4	10

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

nych (prawie dwukrotnie w porównaniu z 2011 rokiem) i był najwyższy w całym badanym okresie. Ponadto były to jedyne sposoby interpretowania pracy, które w 2012 roku wymienił mniej niż co dziesiąty badany, podczas gdy w 2009 roku sposobów interpretacji wymienianych przez mniej niż 10% osób było 3.

Z tablicy 1 wynika również, że w roku 2012 w porównaniu z rokiem 2011 zdecydowanie zmieniło się znaczenie utożsamiania pracy wyłącznie ze źródłem dochodów oraz z okazją do zdobywania doświadczeń zawodowych. Na drugą pozycję wysunęła się bowiem możliwość zdobycia doświadczenia, która zepchnęła dostrzeganie w pracy jedynie źródła dochodów na trzecie miejsce. Widać zatem, że struktura hierarchiczna sposobów interpretowania pracy w 2012 roku

upodobniła się do struktury zidentyfikowanej w 2009 roku, chociaż poszczególne sposoby interpretacji były wskazywane przez nieco inny odsetek osób. Świadczy to zatem o zmianie ich znaczenia dla badanych, która jednak nie była na tyle duża, aby zmianie uległy pozycje zajmowane przez konkretne sposoby interpretacji.

Można ponadto zauważyć, że w badanym okresie w 2012 roku najmniejszy odsetek respondentów utożsamiał pracę jedynie ze źródłem dochodów, czyli przypisywał jej przede wszystkim zdolność do spełniania oczekiwań materialnych. W porównaniu z 2011 rokiem praca była w ten sposób interpretowana aż o 12% mniej ankietowanych. Z drugiej strony w 2012 roku największy odsetek osób w porównaniu z poprzednimi la-

tami dostrzegał w pracy głównie możliwość zdobycia doświadczenia, przy czym w porównaniu z 2011 rokiem ich udział był prawie dwukrotnie większy. W badanym okresie w 2012 roku relatywnie największa część ankietowanych widziała w pracy przede wszystkim okazję do kontaktów interpersonalnych, co świadczy o pewnym wzroście znaczenia oczekiwań społecznych respondentów, chociaż były one jednak znacznie mniejsze niż niematerialne oczekiwania profesjonalne związane ze zdobywaniem doświadczenia zawodowego.

Dla pracodawców wyniki te stanowią istotną wskazówkę, że chcąc skutecznie przyciągać dobrych potencjalnych pracowników, powinni skupić się na stwarzaniu im oczekiwanych przez nich warunków rozwojowych (na co wskazują czołowe miejsca dwóch sposobów interpretowania pracy, jakimi są możliwość samorealizacji i zdobywania doświadczenia) oraz kształtowaniu przyjaznej atmosfery międzyludzkiej (na co wskazuje wzrost znaczenia kontaktów interpersonalnych), zapewniając im jednocześnie bezpieczeństwo materialne.

Subiektywna ocena możliwości spełnienia oczekiwań potencjalnych pracowników decyduje o postrzeganiu przez nich poziomie atrakcyjności rynku pracy. Okazuje się, że w 2012 roku znacznie zwiększył się optymizm respondentów, gdyż zdecydowanie wzrósł udział osób oceniających polski rynek pracy jako atrakcyjny (tab. 2). Łącznie aż 44% ankietowanych wyraziło taką opinię. Ponad 1/10 badanych zdecydowanie się z nią zgodziła, podczas gdy w 2011 roku nikt nie udzielił takiej odpowiedzi, a w 2009 roku o atrakcyjności polskiego rynku pracy było przekonanych zaledwie 2% osób. Jednocześnie w 2012 roku najmniejszy odsetek ankietowanych nie potrafił ocenić poziomu atrakcyjności polskiego rynku pracy (prawie dwukrotnie mniej niż w 2011 roku), a znacznie mniejsza część osób niż w latach poprzednich uważała, że polski rynek pracy nie jest raczej atrakcyjny.

Tworząc ten pozytywny obraz atrakcyjności rynku pracy ocenianego z perspektywy młodych potencjalnych pracowników, nie można jednak pominąć faktu, że co dziesiąty respondent w 2012 roku jednoznacznie ocenił polski rynek

pracy jako nieatrakcyjny, podczas gdy w poprzednich latach wskazań takich było zdecydowanie mniej (dziesięciokrotnie mniej w 2009 roku oraz ponad dwukrotnie mniej w roku 2011). Można więc przyjąć, że chociaż nastąpiła wyraźna poprawa oceny atrakcyjności polskiego rynku pracy z punktu widzenia możliwości spełnienia oczekiwań potencjalnych pracowników (zwłaszcza w porównaniu z 2011 rokiem, kiedy jego postrzeganie było relatywnie najgorsze), nadal prawie 1/3 młodych uczestników rynku pracy dostrzegała jego mankamenty, a co dziesiąta osoba oceniała go zdecydowanie negatywnie. Wynika to zapewne z ujemnych ocen stopnia spełnienia przez pracodawców oczekiwań pracowników.

### **Determinanty wyboru przez respondentów przyszłego pracodawcy i ich zmiany**

Co prawda, analizując zmiany zachodzące w sposobach interpretacji pracy jako takiej, można zauważyć wyraźny spadek znaczenia materialnego kontekstu wykonywania zadań zawodowych, jednak według badanych wśród czynników wyboru przyszłego pracodawcy pierwsze miejsce zajmowała wysokość wynagrodzenia. Jak wynika z tablicy 3, był to jeden z dwóch czynników (obok przyjaznej atmosfery w miejscu pracy), które uzyskały średnią ocenę powyżej 4,00. Potwierdza to istotną rolę dobrych relacji międzyludzkich w wymiarze poziomym i pionowym, gdyż decydują one o subiektywnej ocenie atmosfery organizacyjnej. Wśród 15 analizowanych czynników wyboru wszystkie pozostałe z wyjątkiem jednego, jakim jest możliwość wykonywania zadań zawodowych przynajmniej częściowo w domu, były oceniane powyżej 3,00, przy czym 10 z nich uzyskało średnią ocenę co najmniej 3,50.

Jak wynika z tablicy 3, najwyższa ocena była przyznana przez ponad 1/3 badanych tylko w przypadku 2 czynników, które uzyskały jednocześnie najwyższą ocenę średnią. Natomiast aż 13 na 15 czynników wskazała co najmniej 1/3 respondentów jako czynniki bardzo istotne (ocena 4), przy czym 2 z nich ocenił tak przynajmniej co drugi ankietowany.

Warto jednocześnie dodać, że na 15 analizowanych czynników 6 nikt nie uznał za całkowicie nieistotne (były to czynniki, dla których średnia ocena przekroczyła 3,50, w tym 2 ze średnią oceną powyżej 4,00), co świadczy o przypisywaniu im relatywnie dużego znaczenia w procesie wyboru przyszłego pracodawcy. Ponadto wśród wszystkich analizowanych czynników tylko jednemu nikt nie przypisał także bardzo małego znaczenia (ocena 1), a największy odsetek ankietowanych ocenił go jako kluczowy, czego konsekwencją była najwyższa ocena średnia (4,16), odzwierciedlająca przypisywanie wysokości wynagrodzenia nadrzędnej roli decyzyjnej. Należy jednak podkreślić, że przyjazna atmosfera w miejscu pracy została oceniona jako czynnik co najmniej bardzo istotny przez jedynie 1% mniej osób niż wysokość wynagrodzenia (odpowiednio 79% i 80%), co potwierdza odgrywanie przez nią relatywnie niewiele mniejszej roli decyzyjnej podczas wybierania przyszłego pracodawcy.

Z drugiej strony, 9 czynników część ankietowanych oceniła jako całkowicie nieistotne, przy czym takie znaczenie 3 z nich przypisało po 5% badanych. Znalazły się wśród nich 2 czynniki, które uzyskały najniższą ocenę średnią (odpowiednio 3,28 i 2,96). Były to jednocześnie jedyne 2 czynniki, jako za co najmniej bardzo istotne uznało łącznie mniej niż 45% ankietowanych (odpowiednio 44% i 40%).

Biorąc pod uwagę średnie oceny uzyskane przez poszczególne czynniki wyboru, można podzielić je na 4 grupy oznaczone w tablicy 4 symbolicznie jako „A”, „B”, „C” i „D”. Odzwierciedlają one oczekiwania młodych potencjalnych pracowników, których chęć zaspokojenia ukierunkowuje ich postawy i zachowania rynkowe jako uczestników rynku pracy. Najliczniejszy zbiór stanowi grupa „B”, obejmując 10 czynników, które wraz z dwoma czynnikami tworzącymi grupę „A” marketingowo zorientowani pracodawcy powinni uwzględnić w praktyce, chcąc przyciągnąć odpowiednich kandydatów do pracy. Jak wynika z tablicy 4, są to bowiem czynniki zależne od przedsiębiorstwa, z wyjątkiem jednego, jakim jest odległość od miejsca zamieszkania, na którą pracodawca nie ma wpływu. Uwzględniając znaczenie tych czynników



Tab. 3. Czynniki decydujące o wyborze przez respondentów pracodawcy w 2012 roku (w %)

Czynniki wyboru	Liczba punktów*						Średnia
	0	1	2	3	4	5	
Wysokość wynagrodzenia	0	0	7	13	37	43	4,16
Możliwość rozwoju zawodowego	0	4	13	18	51	14	3,58
Pewność zatrudnienia	0	3	18	24	35	20	3,51
Przyjazna atmosfera w miejscu pracy	0	2	8	11	42	37	4,04
Możliwość zdobycia doświadczenia zawodowego	1	5	11	19	44	20	3,60
Odległość od miejsca zamieszkania	2	3	14	16	39	26	3,65
Elastyczny czas pracy	1	4	15	29	40	11	3,36
Możliwość zdobycia kontaktów w branży	5	5	11	35	24	20	3,28
Częste awanse	0	8	10	22	38	22	3,56
Wielkość przedsiębiorstwa	2	3	8	21	50	16	3,62
Opinie znajomych	0	2	7	20	43	28	3,88
Organizacyjna forma przedsiębiorstwa	4	2	9	20	45	20	3,60
System świadczeń socjalnych	1	7	9	23	41	19	3,53
Możliwość oddelegowania do zagranicznej filii przedsiębiorstwa	5	2	12	21	39	21	3,50
Możliwość wykonywania zadań zawodowych w pełni lub częściowo w domu	5	11	24	20	23	17	2,96

\*0 punktów – czynnik całkowicie nieistotny, 1 – bardzo mało istotny, 2 – mało istotny, 3 – istotny, 4 – bardzo istotny, 5 – kluczowy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Tab. 4. Hierarchia czynników decydujących o wyborze przez respondentów pracodawcy w 2012 roku

Czynnik wyboru	Średnia	Grupa	Poziom
Wysokość wynagrodzenia	4,16	A	Rdzeń oferty personalnej
Przyjazna atmosfera w miejscu pracy	4,04		
Opinie znajomych	3,88		
Odległość od miejsca zamieszkania	3,65		
Wielkość przedsiębiorstwa	3,62	B	Poziom podstawowy
Możliwość zdobycia doświadczenia zawodowego	3,60		
Organizacyjna forma przedsiębiorstwa	3,60		
Możliwość rozwoju zawodowego	3,58		
Częste awanse	3,56		
System świadczeń socjalnych	3,53		
Pewność zatrudnienia	3,51		
Możliwość oddelegowania do zagranicznej filii przedsiębiorstwa	3,50	C	Poziom rozszerzony
Elastyczny czas pracy	3,36		
Możliwość zdobycia kontaktów w branży	3,28		
Możliwość wykonywania zadań zawodowych w pełni lub częściowo w domu	2,96	D	

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Tab. 5. Zmiany w hierarchii czynników decydujących o wyborze przez respondentów pracodawcy w latach 2009-2012

Czynnik wyboru	Miejsce		
	2009	2011	2012
Wysokość wynagrodzenia	1	1	1
Możliwość rozwoju zawodowego	2	2	7
Pewność zatrudnienia	3	3	10
Przyjazna atmosfera w miejscu pracy	4	2	2
Możliwość zdobycia doświadczenia zawodowego	5	5	6
Odległość od miejsca zamieszkania	5	4	4
Elastyczny czas pracy	6	6	12
Możliwość zdobycia kontaktów w branży	7	6	13
Częste awanse	8	6	8
Wielkość przedsiębiorstwa	9	6	5
Opinie znajomych	10	6	3
Organizacyjna forma przedsiębiorstwa	10	6	6
System świadczeń socjalnych	10	6	9
Możliwość oddelegowania do zagranicznej filii przedsiębiorstwa	10	6	11
Możliwość wykonywania zadań zawodowych w pełni lub częściowo w domu	10	6	14

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

dla respondentów można określić je jako rdzeń oferty personalnej (grupa „A”) oraz jej poziom podstawowy (grupa „B”).

Natomiast 3 czynniki (tworzące grupę „C” i grupę „D”) odgrywały z punktu widzenia postrzeganej przez młodych potencjalnych pracowników atrakcyjności przyszłego pracodawcy relatywnie znacznie mniejsze znaczenie, co do pewnego stopnia zwalnia z tworzenia przez pracodawców warunków do zaspokajania wynikających z nich potrzeb. Można je jednak potraktować jako czynniki tworzące rozszerzony poziom oferty personalnej, którego oferowanie wywołuje dodatkowe zadowolenie potencjalnych pracowników, chociaż nie przesądza o wyborze konkretnego pracodawcy.

Jak wynika z tablicy 5, w okresie 2009-2012 nie nastąpiły zbyt duże zmiany jeśli chodzi o hierarchię czynników wyboru przyszłego pracodawcy. Najmniej istotne

dla respondentów we wszystkich analizowanych latach były te same czynniki, aczkolwiek w 2009 roku miały one dla ankietowanych identyczne znaczenie (podobnie było w 2011 roku), natomiast ich oceny w 2012 roku nieco się różniły (tab. 5). W całym badanym okresie niezmiennie pierwsze miejsce zajmowała wysokość wynagrodzenia, natomiast w 2012 roku wyraźnej zmianie uległo znaczenie czynnika, jakim była możliwość rozwoju zawodowego, gdyż w latach 2009-2011 zajmował on drugą pozycję (w 2011 roku równoległe z przyjazną atmosferą w pracy, która utrzymała ją w 2012 roku), podczas gdy w ostatnim czasie był dopiero czwarty, a więc z rdzenia oferty personalnej przesunął się do poziomu podstawowego. Można zatem zauważyć, że utrwaliła się tendencja zwracania przez młodych potencjalnych pracowników uwagi podczas wyboru pracodawcy na

atmosferę panującą w przyszłym miejscu pracy, natomiast spadło zdecydowanie znaczenie pewności zatrudnienia, która w latach 2009-2011 zajmowała trzecie miejsce, a w 2012 roku dopiero dziesiątą pozycję. Być może było to związane z rosnącą się nową na polskim rynku pracy tendencją do tego, że osoby wchodzące na niego z góry zakładają dużą mobilność, nie chcąc wiązać się na długo z jednym pracodawcą.

Dane przedstawione w tablicy 5 wskazują, że mimo pewnych zmian znaczenia poszczególnych czynników wyboru na przestrzeni lat, które oczywiście pracodawcy powinni uwzględniać w swoich działaniach personalnych kierowanych do potencjalnych pracowników, od 2009 roku nie zaszły żadne przełomowe przeobrażenia, zwłaszcza w odniesieniu do czynników najmniej i najbardziej istotnych. W pewien sposób stanowi to ułatwienie z punktu widzenia pracodawców, gdyż mogą oni skuteczniej planować działania z tego zakresu, chociaż nie może zwalniać ich od prowadzenia systematycznego monitoringu oczekiwań i aspiracji potencjalnych pracowników.

## Podsumowanie

Na podstawie przedstawionych w artykule rozważań można stwierdzić, że w analizowanym okresie zmianom ulegała hierarchia oczekiwań respondentów reprezentujących polskich młodych potencjalnych pracowników wobec rynku pracy oraz wobec pracodawców, a tym samym można uznać postawioną we wprowadzeniu tezę za prawdziwą. Potwierdza to m.in. zdecydowany spadek w 2012 roku odsetka osób dostrzegających w pracy wyłącznie źródło dochodów przy jednoczesnym znacznym wzroście udziału ankietowanych, którzy ocenili polski rynek pracy jako atrakcyjny. Pewne zmiany można zauważyć również w odniesieniu do ich oczekiwań związanych z wyborem miejsca pracy. Co prawda, niezmiennie wśród czynników wyboru przyszłego pracodawcy pierwszą pozycję zajmuje wysokość wynagrodzenia, ale jednocześnie w 2012 roku dla respondentów wyraźnie nabrała większego znaczenia przyjazna atmosfera w miejscu pracy,





zwłaszcza w porównaniu z czynnikami, jakie były uwzględniane przez ankietowanych w 2009 roku. W 2012 roku nie uległy natomiast praktycznie zmianie miejsca zajmowane przez czynniki uznane w latach 2009-2011 za relatywnie mniej istotne.

Analiza 15 czynników wyboru przyszłego pracodawcy pozwoliła na ich zhierarchizowanie oraz na dokonanie ich podziału na trzy umowne poziomy, czyli rdzeń, poziom podstawowy i poziom rozszerzony. Ich znajomość ma duże znaczenie aplikacyjne dla pracodawców. Pozwala bowiem na lepsze spełnianie oczekiwań młodych potencjalnych pracowników, a tym samym skuteczniejsze przyciąganie odpowiednich kandydatów, dzięki czemu korzyści osiągają obie strony, co zwiększa prawdopodobieństwo ich przyszłej partnerskiej współpracy, czyniąc z nich sojuszników dążących do realizacji wspólnych celów.

DR HAB. AGNIESZKA IZABELA BARUK,  
PROF. PL  
Katedra Systemów Zarządzania i Innowacji,  
Zakład Innowacji i Marketingu  
Politechniki Łódzkiej

## BIBLIOGRAFIA

- [1] AHMED P.K., RAFIQ M., *Internal Marketing Issues and Challenges*, „European Journal of Marketing” 2003, vol. 37, no. 9.
- [2] ASHFORTH D.M., SLUSS D.M., HARRISON S.H., *Socialization in Organizational Contexts*, „International Review of Industrial and Organizational Psychology” 2007, vol. 22.
- [3] BARUK A., *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006.
- [4] BLYTHE J., *Essentials of Marketing*, Pearson Education, Harlow 2012.
- [5] GILMORE A., *Managerial Interactions of Internal Marketing*, w: R.J. VAREY, B.R. LEWIS (red.), *Internal Marketing. Directions for Management*, Routledge, London 2000.
- [6] KOTLER P., ARMSTRONG M., *Principles of Marketing*, Prentice Hall, New Jersey 2012.
- [7] KOTLER P., KELLER K.L., *Marketing Management*, Prentice Hall, New Jersey 2007.
- [8] LEE S.Y., *Expectations of Employees toward the Workplace and Environmental Satisfaction*, „Facilities” 2006, vol. 24, no. 9/10.
- [9] SAKS A.M., UGGERSLEV K.L., FASSINA N.E., *Socialization Tactics and Newcomer Adjustment: A Meta-analytic Review and Test of a Model*, „Journal of Vocational Behavior” 2007, vol. 70.
- [10] SLAUGHTER J.E., ZICKAR S., HIGHHOUSE S., MOHR D.C., *Personality Traits Inferences about Organisations: Development of a Measure and Assessment of Construct Validity*, „Journal of Applied Psychology” 2004, vol. 89.
- [11] ZAHARIA R.M., *Employees' Expectations from CSR: The Case of Master Students*, 3rd International Conference on Advanced Management Science, IPEDR, vol. 19, IACSIT Press, Singapore 2011.

## EXPECTATIONS OF YOUNG EMPLOYEES TOWARDS EMPLOYERS IN THE YEARS 2009-2012

### SUMMARY

In the article the problems related to expectations of young potential employees in Poland were presented. The main goal was to identify and analyse the changes of their expectations and opinions in the years 2009 – 2012. On the base of the results of the field empirical research which was being conducted from the year 2009 the respondents' opinions on attractiveness of Polish job market and their expectations towards future employers were identified and analysed. The factors taken by the respondents into consideration when choosing a future employer were shown and analysed, too. In addition, the changes of these factors from the year 2009 were presented and analysed in details. It allowed to divide the analysed factors into three groups reflecting their decision-making significance for the respondents. The hierarchy of these factors has changed, which constituted the main conclusion from the empirical research. The fact has a very important meaning for employers who really wish to satisfy expectations of each employee but they must change their attitude towards actual and potential employees and treat them as valuable partners and market allies.

**Key words:** potential employee, expectations, employer.