



OCZEKIWANIA PRACOWNIKÓW RÓŻNYCH POKOLEŃ DOTYCZĄCE WYBRANYCH ELEMENTÓW SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI PRACODAWCY

<https://doi.org/10.33141/po.2018.04.07>

Przeгляд Organizacji, Nr 4 (939), 2018, ss. 46-51
www.przekladorganizacji.pl

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Aleksandra Zaleśna

Wprowadzenie

Na rynku pracy występują cztery pokolenia osób: *baby boomers* (pokolenie osób urodzonych w latach 1946–1963), X (pokolenie osób urodzonych w latach 1964–1979), Y (osoby urodzone w latach 1980–1994) i Z (osoby urodzone po 1994 r.), stąd „pracodawcy zmuszeni są do zarządzania organizacją ze szczególnym uwzględnieniem zróżnicowania pokoleniowego” (Baran, Kłos, 2014, s. 923). Można przypuszczać, że osoby z różnych generacji mają odmienne oczekiwania wobec pracodawcy. Pokolenie Z określa się mianem „*Re-generation*” od angielskich słów, takich jak: „*responsibility, recycling, renewable energy, resource limitations*” (Erickson, 2010, s. 59). Takich określeń nie spotyka się w odniesieniu do pokoleń X i Y. Wskazuje się zatem, że to najmłodszy pracownicy chcą, aby pracodawca postępował w sposób społecznie odpowiedzialny. Czy tak jest w istocie? Celem artykułu jest poszukiwanie odpowiedzi na pytania badawcze: czy w Polsce studenci jako potencjalni kandydaci do pracy oczekują od pracodawcy działań w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu i czy ich oczekiwania różnią się w zależności od pokolenia

(X, Y i Z)? Dla realizacji celu przeprowadzono sondaż przy użyciu kwestionariusza ankiety na grupie N = 153 studentów jednej z uczelni w Warszawie.

Zainteresowanie przedsiębiorstw koncepcją CSR

Istnieją różne definicje wyjaśniające, czym jest społeczna odpowiedzialność biznesu (*Corporate Social Responsibility*, CSR). W literaturze często jest przywoływany model CSR autorstwa A.B. Carrolla. Definiuje on CSR jako oczekiwania względem przedsiębiorstwa formułowane przez społeczeństwo w danym czasie w wymiarach: ekonomicznym, prawnym, etycznym i filantropijnym (Carroll, 1979, s. 500). Definicję tę A.B. Carroll (2016, s. 2) przytoczył ponownie w artykule z 2016 r. Definicja ta posłuży do potrzeb artykułu i analizy wyników badań.

W literaturze prezentowane są nowsze modele CSR, o których wspominają K. Rączkowski, Ł. Sułkowski i J. Fijałkowska (2016). Ostatnio model A.B. Carrolla został

poddany krytyce przez D. Baden (2016), która proponuje, aby na pierwszym miejscu wymienić wymiar etyczny, a następnie wymiary: prawny, ekonomiczny i filantropijny. Pomijając kolejność wymiarów odpowiedzialności, model A.B. Carrolla został wybrany, ponieważ obejmuje on całościowo oczekiwania, jakie społeczeństwo wyraża wobec przedsiębiorstwa.

Koncepcja CSR nie jest jeszcze powszechnie stosowana w Polsce – jak wynika z raportu KPMG (2014), 54% przedsiębiorstw dużych i średnich (N = 101) nie prowadzi działań w zakresie CSR. Inne przedsiębiorstwa starają się nie tylko raportować rezultaty pozaekonomiczne (tj. w sferach społecznej i ekologicznej), ale również włączać działania w obszarze CSR w strategię rozwoju. Odsetek takich przedsiębiorstw według raportu KPMG (2014) wynosi 18%.

Koncepcji CSR nie należy traktować jako przejściowej mody w zarządzaniu (Balcerak, 2015). Istnieją czynniki polityczne, techniczne i kulturowe, które tworzą przestrzeń dla działań przedsiębiorstw w obszarze CSR (Balcerak, 2015, s. 34–35). Mianowicie w przedsiębiorstwach istnieją działy odpowiedzialne za CSR. W mediach ogłaszane są konkursy i rankingi przedsiębiorstw społecznie odpowiedzialnych (Dziennik Gazeta Prawna, Polityka, Gazeta Bankowa). Istnieją organizacje, jak np. Forum Odpowiedzialnego Biznesu czy portale internetowe, jak np. csinfo.pl, które propagują ideę CSR. Opracowana jest norma ISO 26000, która może stanowić propozycję wytycznych dla przedsiębiorstw wdrażających koncepcję CSR. Również Komisja Europejska oczekuje od organizacji przejrzystości informacji społecznych i środowiskowych. Stąd powstała Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE. Dostępne w języku polskim są wytyczne raportowania GRI (Global Reporting Initiative) na stronie Ministerstwa Rozwoju (2016). Spółki giełdowe, nie tylko te objęte indeksem RESPECT Index na GPW w Warszawie, a także spółki pozagiełdowe (np. CEMEX Polska) prezentują już takie raporty według standardu GRI (wersja G4).

Niektórzy klienci gotowi są zapłacić wyższe ceny za produkty odpowiedzialne społecznie, czy prowadzić bojkoty konsumenckie. W Polsce takim przykładem było wezwanie do bojkotu produktów firmy LPP (marki odzieżowe Reserved, Mohito), gdy miała ona zamiar przenieść swoją działalność na Cypr celem optymalizacji podatkowej. P. Płoszajski (2013, s. 14) wskazuje na istnienie nowego interesariusza, z którym muszą liczyć się obecnie przedsiębiorstwa – jest to usieciowiony, zbiorowy interesariusz, zdolny stworzyć rój przy pomocy mediów społecznościowych. Tak było w przypadku utworzenia na Facebooku profilu antyNC+ w 2013 r. przez jednego niezadowolonego klienta. W krótkim czasie na profilu tym zarejestrowało się 90 tys. użytkowników. Zmusiło to firmę ITI Neovision do zmiany sposobu komunikacji z klientami i warunków umowy.

Powyższe czynniki powinny wzmacniać zainteresowanie przedsiębiorstw koncepcją CSR. Wśród potencjalnych korzyści ze stosowania owej koncepcji przez przedsiębiorstwa wymienia się m.in. mniejsze ryzyko bojkotów konsumenckich, poprawę reputacji (Fombrun, Shanley, 1990) czy pozyskiwanie nowych pracowników lepszej jakości (Turban, Greening, 1997; Schmidt Albing, Freeman, 2000).

Oczekiwania przedstawicieli pokoleń X, Y i Z wobec pracodawców

W niniejszym artykule przedmiotem zainteresowania jest to, czy w warunkach polskich potencjalni pracownicy oczekują od przedsiębiorstwa działań w obszarze CSR. W literaturze przyjmuje się, że CSR wpływa na atrakcyjność organizacji jako pracodawcy (Kim, Park, 2011; Jones i in., 2014). Jednak w badaniach S. Kim i H. Park (2011) i w jednym z badań D.A. Jonesa i innych (2014) respondenci proszeni są o ustosunkowanie się do hipotetycznych firm, które stosują bądź nie stosują praktyk CSR. Nie pyta się ich wprost o oczekiwania wobec pracodawcy w świetle koncepcji CSR. Ponadto przytoczone badania były prowadzone w odmiennym kontekście kulturowym (Kanada, USA).

Na rynku pracy można spotkać przedstawicieli czterech generacji: *baby-boomers*, X, Y i Z (Baran, Kłos, 2014, s. 924). W literaturze przyjmuje się, że pracownicy z różnych pokoleń mają różne oczekiwania względem pracy. Sugeruje się przykładowo, że bardziej za równowagą praca-życie (jeden z aspektów CSR) są przedstawiciele pokolenia Y, a nie X (Grobelna, Tokarz-Kocik, 2016, s. 494; Żarczyńska-Dobiesz, Chomątowska, 2016, s. 197). Dla osób z pokolenia X dewizą jest „żyję, aby pracować”, zaś dla pokolenia Y odwrotnie – „pracuję, aby żyć” (Baran, Kłos, 2014, s. 924). Podobne podejście pod tym względem może charakteryzować pokolenie Z (Bohdziewicz, 2016, s. 57).

W literaturze nie brak publikacji o charakterystyce pokolenia Y i jej oczekiwaniach wobec pracy i pracodawcy (np. Stachowska, 2012; Gadomska-Lila, 2015). Mniej jest natomiast doniesień o charakterystyce poszczególnych pokoleń w odniesieniu do kwestii społecznej odpowiedzialności i oczekiwań w tym względzie wobec przedsiębiorstw. U steru dużych organizacji stoją głównie przedstawiciele pokolenia X i *baby boomers*. To oni wpływają na wyniki przedsiębiorstwa nie tylko o charakterze ekonomicznym, ale i społecznym, a także podpisują się pod raportami odpowiedzialnego biznesu, zamieszczając w nich list prezesa. Przykładem menedżerów z generacji X i *baby boomers* jest kierownictwo spółki Budimex, które na rynku budowlanym jako pierwsze zainicjowało proces oceny dostawców pod względem BHP i ochrony środowiska (Budimex, 2014, s. 6).

Przedstawiciele pokolenia Y to społeczni aktywiści (Niezurawska, Dziadkiewicz, 2017, s. 406). Według doniesień amerykańskich, 69% z nich chce wspólnie z przedsiębiorstwem wprowadzać zmiany społeczne, 78% przy wyborze miejsca pracy bierze pod uwagę działania przedsiębiorstwa w obszarze CSR (Severson, 2015, s. 11–12). W Polsce u osób z pokolenia Y dostrzega się zainteresowanie raportami społecznymi (Klimkiewicz, 2014, s. 102). CSR przyszłego pracodawcy ma znaczenie w procesie poszukiwania pracy – potencjalni kandydaci są gotowi odrzucić ofertę pracy, gdy przedsiębiorstwo zaniedbuje obszar CSR (Klimkiewicz, Oltra, 2017). W ocenie przyszłego pracodawcy istotne są dla nich m.in. takie kwestie, jak: perspektywy rozwoju zawodowego (91% wskazań, N = 128 studentów), kreowanie warunków pracy z uwzględnieniem zdrowia i godności

pracownika (86% wskazań) oraz etyczne postępowanie biznesu (76% odpowiedzi) (Krasodomska, 2013, s. 19). Wielu jednak nie bojkotuje firm. Jedynie 32,4% osób w wieku 25–35 lat jest do tego skłonna, zwłaszcza w Warszawie (36% wskazań) i Poznaniu (30,6% wskazań) (Nowacki, Wasilik, 2017, s. 288).

Pokolenie Z, tak jak wspomniano wcześniej, można określić jako pokolenie „the Re-generation” od angielskich słów: „responsibility, renewable energy, recycling, reducing carbon emissions and resource limitations” (Erickson, 2010, s. 59; Żarczyńska-Dobiesz, Chomątowska, 2016, s. 200). Zwracają oni uwagę na odpowiedzialność, odnawialną energię, redukcję emisji CO₂ i ograniczenia zasobów. Można zatem przypuszczać, że młode osoby będą popierać ideę CSR i oczekiwać od pracodawcy działań w tym zakresie.

Na podstawie dotychczasowych rozważań można przyjąć, że młode pokolenia przyszłych i obecnych pracowników będą miały coraz wyższe oczekiwania wobec pracodawcy w kwestii CSR. Celem artykułu jest poznanie oczekiwań przedstawicieli pokoleń X, Y i Z wobec przyszłych pracodawców w odniesieniu do ich działań w obszarze CSR.

Metoda badawcza

Do poznania oczekiwań uczestników rynku pracy wobec potencjalnego pracodawcy w świetle koncepcji CSR zaadaptowano listę twierdzeń z badań I. Maignan i O.C. Ferrelle (2000, s. 291). Są one przedstawione w tabeli 2. Badacze bazowali na modelu CSR zaproponowanym przez A.B. Carrolla (1979, s. 499), który zakłada całościowe podejście do odpowiedzialności przedsiębiorstwa wobec społeczeństwa w wymiarach: ekonomicznym, prawnym, etycznym i filantropijnym. Do wymiaru ekonomicznego

odnosi się oczekiwanie numer 1, do wymiaru prawnego – oczekiwanie nr 2 i 3, do wymiaru etycznego – oczekiwania o numerach 4–6, do wymiaru filantropijnego – pozostałe oczekiwania. Respondentów proszono o ustosunkowanie się do oczekiwań w pięciostopniowej skali Likerta.

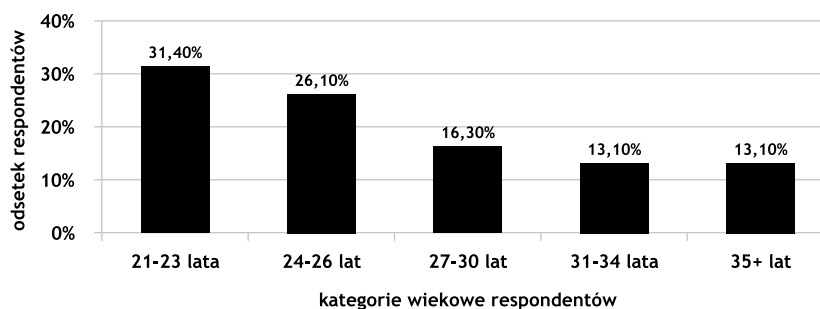
Badania przeprowadzono w maju i czerwcu 2017 r., metodą sondażu, przy użyciu kwestionariusza ankiety, wśród studentów jednej z uczelni warszawskich, podejmujących studia w trybie niestacjonarnym, na kierunku „zarządzanie” (studia I stopnia, rok drugi i trzeci oraz studia II stopnia, rok pierwszy) oraz „finanse i rachunkowość” (studia II stopnia, rok pierwszy). Mając na uwadze dostępność osób badanych, zastosowano technikę wyboru przypadkowego (*convenience sampling*). Rozdano 184 kwestionariusze. Odsetek zwrotności wyniósł 96,7%, co jest rezultatem zebrania kwestionariuszy podczas zajęć studentów. Studentom zapewniono anonimowość. Czas wypełnienia kwestionariusza nie przekraczał 10 minut. Do analizy wyników badań przyjęto 153 prawidłowo wypełnione kwestionariusze. Dane statystyczne opracowano przy użyciu arkusza Excel i programu SPSS (test Kruskala-Wallisa).

Respondentami są głównie kobiety (64,7% ogółu respondentów) niż mężczyźni (35,3%). Wśród respondentów można wyróżnić przedstawicieli pokoleń X, Y i Z. Pod względem wieku rozkład kształtuje się odpowiednio: 31,4% osób ma 21–23 lata, 26,1% osób ma 24–26 lat, 16,3% osób ma 27–30 lat, 13,1% osób ma 31–34 lata, taki sam odsetek osób ma 35 lat i więcej (rys. 1). Umowny rozkład osób w przekroju pokoleń X, Y i Z przedstawia tabela 1 (w kwestionariuszu przyjęto przedziały wiekowe, nie pytano respondentów o rok urodzenia, bardziej dokładne dane przedstawia staż ich pracy). Przeciętny staż pracy dla ogółu respondentów wynosi 7,4 lat, zaś w przekroju pokoleń X, Y i Z staż pracy wynosi odpowiednio: ponad 20 lat, ponad 7 lat i 2,5 roku.

Tabela 1. Charakterystyka respondentów z pokoleń X, Y i Z

Pokolenie	Pokolenie X	Pokolenie Y	Pokolenie Z
Liczba respondentów	N = 20	N = 85	N = 48
Udział wśród respondentów	13,1%	55,5%	31,4%
Odsetek osób pracujących	90,0%	90,6%	87,5%
Przeciętny staż pracy	20,3 lata	7,1 lat	2,5 roku
Odchylenie standardowe dla stażu pracy	6,7 lat	3,1 lat	1,6 roku

Źródło: opracowanie własne



Rys. 1. Rozkład respondentów pod względem wieku

Źródło: opracowanie własne

Wyniki badań

Znajomość terminu CSR deklaruje 51,6% badanych osób. Pytanie o znajomość tego terminu umieszczono po pytaniu o oczekiwania studentów wobec przyszłego pracodawcy. Postąpiono tak celowo, aby nie sugerować, iż twierdzenia prezentowane w tabeli 2 odnoszą się do koncepcji CSR.

Wskaźnik alfa Cronbacha dla dziesięciu pozycji opisujących oczekiwania wynosi 0,82, zaś w przekroju pokoleń X, Y i Z wartości wskaźnika wynoszą odpowiednio: 0,87, 0,84 i 0,74. Na tej podstawie można uznać, że wyniki badań są rzetelne. W tabeli 2 zestawiono wartości średnie (*mean*, M) i odchylenia standardowe (*standard deviation*, SD) dla odpowiedzi respondentów w przekroju trzech pokoleń.

Przedstawiciele wszystkich pokoleń najbardziej oczekują sprawiedliwej oceny pracowniczej (średnia 4,9 dla ogółu respondentów, oczekiwanie nr 5). Oczekują oni również tego, że nie będą dyskryminowani w zakresie wynagrodzeń i awansów – średnie wartości dla odpowiedzi osób z pokoleń X, Y i Z wynoszą co najmniej 4,7. Od przyszłego pracodawcy przedstawiciele w każdym pokoleniu oczekują zapewnienia równowagi praca-życie (średnia 4,7 dla ogółu respondentów), przy czym najwyższe oczekiwania deklarują osoby z pokolenia Y (średnia 4,8). Równie ważne jest dla nich to, aby firma była postrzegana jako wiarygodna (średnia dla ogółu 4,7), przy czym najbardziej tego oczekują osoby z pokolenia X (średnia 4,8). Najważniejsze oczekiwania respondentów w każdym pokoleniu wiążą się z wymiarem etycznym (oczekiwania nr 4 i 5), prawnym (oczekiwania nr 3) i filantropijnym (zachowanie równowagi praca-życie).

W mniejszym stopniu respondenci ogółem oczekują, aby przyszły pracodawca przeznaczał środki na cele charytatywne (średnia 3,4 dla ogółu respondentów). Niemal tak samo respondenci wypowiadają się w odniesieniu do zmniejszania

przez przedsiębiorstwo zużycia energii i surowców (średnia 3,5 dla ogółu respondentów). W przekroju poszczególnych pokoleń zauważa się zróżnicowanie poglądów. Im starsze pokolenie na rynku pracy, tym większe jego oczekiwania wobec przyszłego pracodawcy w tych dwóch aspektach CSR. To pokolenie X bardziej się za nimi opowiada (odpowiednio średnia 3,8 i 3,7 dla oczekiwań nr 9 i 10) niż pokolenia Y i Z. Nadal jednak te dwa aspekty CSR znajdują się na końcu listy oczekiwań wśród badanych osób. Obserwuje się ponadto zróżnicowanie poglądów respondentów w tych dwóch kwestiach, na co wskazuje odchylenie standardowe (SD=1,1). Największe zróżnicowanie opinii występuje u osób z pokolenia Z w odniesieniu do zużycia energii i surowców (wskaźnik zróżnicowania $V = (M/SD) * 100\% = 36,4\%$). Innymi słowy, są zarówno respondenci, którzy oczekują, aby przedsiębiorstwo przeznaczało środki na cele charytatywne i podejmowało działania w zakresie ochrony środowiska, jak i respondenci, którzy się temu przeciwstawiają.

Na podstawie danych w tabeli 2 zauważa się, że im starsze pokolenie na rynku pracy, tym większe są jego oczekiwania wobec przyszłego pracodawcy również w innych aspektach CSR, takich jak:

- posiadanie przez kierownictwo długofalowej strategii rozwoju firmy (M = 4,4 dla pokolenia X, M = 3,9 dla pokolenia Y, M = 4,0 dla pokolenia Z),
- zatrudnianie różnych pracowników pod względem wieku, płci itd. (M = 4,3 dla pokolenia X, M = 3,9 dla pokoleń Y i Z),
- przekazywanie klientom pełnej informacji (M = 4,7 dla pokolenia X, M = 4,4 dla pokolenia Y, M = 4,2 dla pokolenia Z),
- wsparcie pracowników w procesie dalszej edukacji (M = 4,8 dla pokolenia X, M = 4,5 dla pokolenia Y i M = 4,7 dla pokolenia Z).

Tabela 2. Oczekiwania przedstawicieli pokoleń X, Y i Z wobec potencjalnego pracodawcy

Nr	Oczekiwania wobec przyszłego pracodawcy	Pokolenie X		Pokolenie Y		Pokolenie Z		Ogółem	
		M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
1	Posiadanie przez kierownictwo firmy długofalowej strategii	4,4	0,8	3,9	1,0	4,0	0,9	4,0	0,9
2	Zatrudnianie różnych pracowników pod względem płci, wieku	4,3	1,3	3,9	1,2	3,7	1,3	3,9	1,2
3	Brak dyskryminacji w zakresie wynagrodzeń i awansów	4,8	0,5	4,7	0,8	4,7	0,7	4,7	0,7
4	Firma postrzegana jako wiarygodna	4,8	0,5	4,7	0,6	4,6	0,7	4,7	0,6
5	Sprawiedliwe ocenianie pracowników	4,9	0,3	4,9	0,4	4,8	0,6	4,9	0,4
6	Przekazywanie klientom pełnych informacji	4,7	0,7	4,4	0,8	4,2	0,9	4,4	0,8
7	Wsparcie pracowników w procesie edukacji	4,8	0,5	4,5	0,8	4,7	0,6	4,6	0,7
8	Zapewnianie równowagi praca-życie	4,6	0,8	4,8	0,5	4,7	0,6	4,7	0,6
9	Przeznaczenie środków na cele charytatywne	3,8	1,1	3,4	1,1	3,2	1,1	3,4	1,1
10	Redukcja zużycia energii i surowców	3,7	1,1	3,5	1,1	3,3	1,2	3,5	1,1



Tabela 3. Wyniki analizy testem Kruskala-Wallisa

Nr oczekiwania*	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
chi kwadrat	5,124	6,712	2,457	6,325	1,610	8,278	7,325	1,605	4,498	2,153
df	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
istotność	0,275	0,152	0,652	0,176	0,807	0,082	0,120	0,808	0,343	0,708

* numeracja oczekiwań, tak jak w tabeli 2

Źródło: opracowanie własne

Ogólnie ujmując, dla potencjalnych kandydatów do pracy ważne jest, aby kierownictwo przedsiębiorstwa umiało wskazać przyszły kierunek jego rozwoju (oczekiwanie nr 1). Szczególnie jest to istotne dla osób z pokolenia X, mniej zaś dla osób z pokolenia Y. Prawdopodobnie wynika to stąd, iż osoby z pokolenia Y są mobilne w odniesieniu do kariery zawodowej. Chętnie „przenoszą się z firmy do firmy”, stąd nie jest dla nich istotne długoterminowe związanie się z organizacją (Stachowska, 2012, s. 35).

W kwestii zatrudniania różnych osób pod względem wieku, płci itd. oraz w kwestii przekazywania klientom pełnej informacji widać, że u osób z pokolenia Z – w porównaniu do wcześniejszych pokoleń – te aspekty CSR zyskują mniejsze znaczenie. Wydawałoby się, że zwłaszcza w pierwszej kwestii nowo wchodzący na rynek pracy będą oczekiwali, aby przyszły pracodawca stwarzał im szanse zatrudnienia. Jednak nie jest to tak istotne. Prawdopodobnie jedną z przyczyn jest to, iż obecnie młodym ludziom łatwo znaleźć zatrudnienie. Osoby z pokolenia Z oczekują natomiast wsparcia w procesie dalszej edukacji, co jest zrozumiałe, gdyż są w trakcie studiów i na początku drogi zawodowej.

Wsparcia w procesie edukacji oczekują również osoby z pokolenia X. Wynika to stąd, iż respondenci podejmują wysiłek zdobywania wykształcenia i podnoszenia kwalifikacji.

Testem Kruskala-Wallisa sprawdzono zależność między wiekiem (pokoleniem) respondentów a ich oczekiwaniami wobec przyszłego pracodawcy pod względem jego działań w obszarze CSR. Po przeprowadzonej analizie nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej, mówiącej o tym, iż wszystkie trzy pokolenia mają pod tym względem takie same oczekiwania wobec przyszłego pracodawcy (tab. 3). Na poziomie istotności $p < 0,05$ różnice pokoleniowe nie są statystycznie istotne. Innymi słowy, wiek respondentów nie różnicuje ich oczekiwań.

Co ciekawe, oczekiwania studentów wobec przyszłego pracodawcy, aby ten podejmował działania społecznie odpowiedzialne, nie zależą od stanu wiedzy studentów na temat CSR (współczynnik korelacji r Pearsona dla obu zmiennych wynosi $-0,04$). Innymi słowy, studenci, którzy nie znają terminu CSR, również oczekują od potencjalnego pracodawcy podejmowania działań w obszarze CSR.

Podsumowanie

Potencjalni kandydaci do pracy oczekują od przyszłego pracodawcy podejmowania działań w obszarze CSR. Co więcej, oczekiwania te deklarują osoby niezależnie od

wieku. Powinno to zachęcać organizacje do bycia społecznie odpowiedzialnym.

Ogólnie ujmując, przedstawiciele z pokolenia X, częściej niż osoby z pokoleń Y i Z, oczekują od przyszłego pracodawcy działań z tego zakresu. Średnie wartości dla ich odpowiedzi w 8 na 10 aspektów CSR są wyższe niż u osób z pokoleń Y i Z. Różnice te nie są jednak statystycznie istotne. Innymi słowy, różnice pokoleniowe nie mają znaczenia.

Podobne spostrzeżenia wynikają z badań M. Baran i M. Kłos (2014). Autorki zauważyły, że np. równowaga praca-życie to wartość ważna dla trzech pokoleń na rynku pracy, tak samo jak możliwość rozwoju i uczestnictwo w programach ciągłego kształcenia (Baran, Kłos, 2014, s. 927–928). Pod tym względem wyniki badań są spójne.

Nie jest tak, że tylko pokolenie Z, określane jako „Re-generation” (Żarczyńska-Dobiesz, Chomątowska, 2016), oczekuje, aby potencjalny pracodawca realizował praktyki na rzecz ochrony środowiska. Te same oczekiwania deklarują również osoby z pokoleń X i Y. Trzeba jednak dodać, że jest to – obok działań charytatywnych – aspekt CSR oczekiwany w mniejszym stopniu.

Osoby z każdego pokolenia jako potencjalni kandydaci do pracy oczekują przede wszystkim korzyści dla siebie, takich jak: sprawiedliwa ocena osiągnięć, równowaga praca-życie, brak dyskryminacji w zakresie wynagrodzeń i awansów oraz wsparcie w procesie edukacji. Liczy się także wiarygodność pracodawcy. Kwestie praktyk prośrodowiskowych i działań charytatywnych (wymiar filantropijny) są pożądanymi, ale w mniejszym stopniu.

Potencjalnym kierunkiem przyszłych badań jest określenie, czy oczekiwania przedstawicieli poszczególnych pokoleń zmieniają się wraz z upływem czasu. Osoby z pokolenia X bardziej niż inni oczekują działań w wymiarze filantropijnym (wsparcie działań charytatywnych, praktyki prośrodowiskowe) czy zatrudnienia pracowników bez względu na wiek i płeć (por. tab. 2). Czy młodzi z pokoleń Y i Z, gdy osiągną wiek 35+ zmienią oczekiwania pod tym względem? By odpowiedzieć na to pytanie, należałoby przeprowadzić badania panelowe lub badania kohort demograficznych na reprezentatywnej próbie. Wnioski z prezentowanych badań dotyczą jedynie grupy studentów jednej z uczelni wyższych w Warszawie.

dr inż. Aleksandra Zaleśna
Uczelnia Jańskiego w Łomży
e-mail: zalesna.aleksandra@wp.pl

Bibliografia

- [1] Baden D. (2016), *A Reconstruction of Carroll's Pyramid of Corporate Social Responsibility for the 21st Century*, „International Journal of Corporate Social Responsibility”, Vol. 1, No. 8, pp. 1–15, Doi.org/10.1186/s40991-016-0008-2.
- [2] Balcerak A. (2015), *Metamorfozy modnych koncepcji zarządzania na przykładzie społecznej odpowiedzialności biznesu*, „Organizacja i Kierowanie”, Nr 3, s. 23–45.
- [3] Baran M., Kłos M. (2014), *Pokolenie Y – prawdy i mity w kontekście zarządzania pokoleniami*, „Marketing i Rynek”, Nr 5, s. 923–929.
- [4] Bohdziewicz P. (2016), *Kotwice kariery zawodowej przedstawicieli pokolenia Z: kilka wniosków dla zarządzania najmłodszą generacją pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, Nr 6, s. 57–74.
- [5] Budimex (2014), *Raport odpowiedzialnego biznesu 2014*, www.budimex.pl/pl/zrownowazony-rozwoj/csr/raporty-csr, data dostępu: 2.12.2017 r.
- [6] Carroll A.B. (1979), *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, „Academy of Management Review”, Vol. 4, No. 4, pp. 497–505.
- [7] Carroll A.B. (2016), *Carroll's Pyramid of CSR: Taking another Look*, „International Journal of Corporate Social Responsibility”, Vol. 1, No. 3, pp. 1–8.
- [8] Erickson T. (2010), *What's Next, Gen X? Keeping Up, Moving Ahead, and Getting the Career You Want*, Harvard Business Press, Boston, Massachusetts.
- [9] Fombrun C., Shanley M. (1990), *What's In a Name? Reputation Building and Corporate Strategy*, „Academy of Management Journal”, Vol. 33, No. 2, pp. 233–258.
- [10] Gadomska-Lila K. (2015), *Pokolenie Y wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, Nr 1, s. 25–39.
- [11] Grobelna A., Tokarz-Kocik A. (2016). *Work-Life Balance and Its Importance for the Work Process in the Hospitality Industry. A Perspective of Generation Y Employees*, [in:] Z. Primorac, C. Bussoli, N. Recker (eds.), *Economic and Social Development*, Book of Proceedings, Varazdin Development and Entrepreneurship Agency, Varazdin, pp. 489–497.
- [12] Jones D.A., Willness C.R., Madey S. (2014), *Why Are Job Seekers Attracted by Corporate Social Performance? Experimental and Field Tests of Three Signal-based Mechanisms*, „Academy of Management Journal”, Vol. 57, No. 2, pp. 383–404.
- [13] Kim S., Park H. (2011), *Corporate Social Responsibility as an Organizational Attractiveness for Prospective Public Relations Practitioners*, „Journal of Business Ethics”, Vol. 103, No. 4, pp. 639–653.
- [14] Klimkiewicz K., Oltra V. (2017), *Does CSR Enhance Employer Attractiveness? The Role of Millennial Job-seekers' Attitudes*, „Corporate Social Responsibility & Environmental Management”, Vol. 24, pp. 449–463, Doi:10.1002/csr.1419.
- [15] Klimkiewicz K. (2014), *Společna odpowiedzialność pracodawców – perspektywa teoretyczna a oczekiwania uczestników rynku pracy*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 338, s. 97–106.
- [16] KPMG (2014), *Společna odpowiedzialność biznesu: fakty a opinie. CSR oczami dużych i średnich firm w Polsce*. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/03/Raport-Spoleczna-odpowiedzialnosc-binesu-fakty-a-opinie-KPMG-FOB-2014.pdf>, data dostępu: 19.06.2017 r.
- [17] Krasodomska J. (2013), *Corporate Social Responsibility as a Factor Influencing the Development of Social Accounting and Assessment of Employers*, „e-Finanse: Financial Internet Quarterly”, Vol. 9, No. 1, pp. 12–25.
- [18] Maignan I., Ferrell O.C. (2000), *Measuring Corporate Citizenship in Two Countries: the Case of the United States and France*, „Journal of Business Ethics”, Vol. 23, No. 3, pp. 283–297.
- [19] Ministerstwo Rozwoju (2016), *Podręcznik stosowania wytycznych*, https://www.mr.gov.pl/media/21610/G4IM_Podrecznik-stosowaniawytycznych.pdf, data dostępu: 21.12.2017 r.
- [20] Niezurawska J., Dziadkiewicz A. (2017), *Świadomość ekonomii cyrkularnej pokolenia Y jako czynnik przyspieszonego rozwoju gospodarczego regionu*, „Marketing i Rynek”, Nr 10, s. 398–412.
- [21] Nowacki R., Wasilik K. (2017), *Towards Responsible Consumption – Attitudes of Young Consumers to the Idea of Corporate Social Responsibility*, „Handel Wewnętrzny”, Nr 2, s. 280–293.
- [22] Płoszajski P. (red.), (2013), *Společna odpowiedzialność biznesu w nowej gospodarce*, Open Links, Warszawa.
- [23] Raczkowski K., Sułkowski Ł., Fijałkowska J. (2016), *Comparative Critical Review of Corporate Social Responsibility Business Management Models*, „International Journal of Contemporary Management”, Vol. 15, No. 2, pp. 123–150.
- [24] Schmidt Albinger H., Freeman S.J. (2000), *Corporate Social Performance and Attractiveness as an Employer to Different Job Seeking Populations*, „Journal of Business Ethics”, Vol. 28, No. 3, pp. 243–253.
- [25] Severson E. (2015), *Employees Can No Longer Stand on the Sidelines*, „People & Strategy”, Vol. 38, No. 2, pp. 11–12.
- [26] Stachowska S. (2012), *Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Y wobec pracy i pracodawcy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, Nr 2, s. 33–56.
- [27] Turban D.B., Greening D.W. (1997), *Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees*, „Academy of Management Journal”, Vol. 40, No. 3, pp. 658–672.
- [28] Żarczyńska-Dobiesz A., Chomątowska B. (2016), *Zarządzanie pracownikami z pokolenia paradoksów*, „Nauki o Zarządzaniu”, Nr 2, s. 196–206.

Three Generations X, Y, and Z and their Expectations of a Prospective Employer Related to CSR

Summary

This paper investigates potential job seekers' expectations of an employer related to CSR and compares the results for three generations X, Y, and Z. The Carroll CSR model was a starting point in this study. 153 students were surveyed. There are no differences between generations X, Y, and Z. The most desirable expectations are fairness during employee evaluation process, the prevention of discrimination, and work-life balance. Potential job seekers also expect company's trustworthiness. The least desirable CSR aspects among prospective employees are pro-environmental practices and giving donations to charities.

Keywords

corporate social responsibility, employees' expectations, generation X, generation Y, generation Z