

Czynniki motywujące do pozostania w miejscu pracy wśród młodych ludzi

Zuzanna Zieleniewska

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: 90245@student.pb.edu.pl

Joanna Samul 

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: j.samul@pb.edu.pl

DOI: 10.24427/az-2025-0051

Streszczenie

Celem artykułu jest identyfikacja czynników motywujących młodych ludzi do pozostania w miejscu pracy. Badanie przeprowadzono metodą ilościową z wykorzystaniem ankiety online, w której udział wzięło 90 respondentów. Wyniki dotyczące statusu zatrudnienia ujawniają złożony obraz sytuacji zawodowej badanych – z jednej strony widoczne jest dążenie do stabilizacji i chęć utrzymania stałego zatrudnienia, z drugiej zaś dostrzegalna jest znaczna mobilność oraz gotowość do zmiany pracy w celu poprawy warunków zawodowych. Analiza preferencji zawodowych respondentów jednoznacznie wskazuje, że wysokie i atrakcyjne wynagrodzenie pozostaje jednym z kluczowych motywatorów do pozostania w organizacji, wyraźnie przewyższając inne czynniki, takie jak atmosfera pracy czy możliwości rozwoju.

Słowa kluczowe

motywacja, retencja, pokolenia Z

Wstęp

Współczesny rynek pracy stoi przed wyzwaniem związanym z wysoką rotacją pracowników, w szczególności wśród młodych osób. Zjawisko to generuje znaczące koszty dla pracodawców, obejmujące rekrutację i szkolenie nowych kadr, a także

negatywnie wpływa na morale zespołów, efektywność pracy i wizerunek firmy. Utrzymanie młodych ludzi w organizacji staje się kluczowym elementem budowania trwałej przewagi konkurencyjnej. Wysoka rotacja młodych pracowników stanowi istotne wyzwanie dla współczesnych organizacji. Pokolenie Z charakteryzuje się elastycznością i łatwością w zmianie zawodu. Często zmieniają miejsca zatrudnienia i nie boją się dostosowywać do nowych sytuacji. Są skłonni pracować w różnych zawodach, nawet niezwiązanych z ich wykształceniem. Zrozumienie specyfiki pokolenia Z, ich motywacji i oczekiwań wobec pracy jest kluczowe do opracowania skutecznych strategii retencji. Oferowanie atrakcyjnych warunków zatrudnienia, możliwości rozwoju, budowanie pozytywnej kultury pracy, dbałość o work-life balance oraz zapewnienie transparentności to fundamenty, na których organizacje mogą budować długoterminowe zaangażowanie młodych pracowników. Inwestycja w zrozumienie i zaspokojenie potrzeb tej grupy pracowników przyniesie korzyści zarówno samym pracownikom, jak i efektywności i stabilności organizacji [Lutyńska i Wasiluk, 2023].

Zdecydowana większość aktualnych opracowań w tym temacie dotyczy oczekiwań młodych ludzi na rynku pracy. Zatem istotne wydaje się określenie czynników, które pozwolą zatrzymać młode osoby w organizacji i wspierać retencję utalentowanych pracowników.

Niniejszy artykuł ma na celu przedstawienie kluczowych czynników motywujących młodych ludzi do długoterminowego pozostania w miejscu pracy, opierając się na analizie literatury przedmiotu i badań dotyczących pokolenia Z.

Struktura artykułu składa się z kilku rozdziałów. W pierwszej części dokonano przeglądu literatury w badanej tematyce w odniesieniu do pokolenia Z. Następnie przedstawiono metodykę badań. Kolejny rozdział przedstawia wyniki badań empirycznych oraz ich dyskusję. Artykuł kończy podsumowanie, w którym przedstawiono ograniczenia niniejszych badań i dalsze kierunki badań w tym zakresie.

1. Przegląd literatury

Młode pokolenie, określane jako pokolenie Z (urodzeni po 1995 roku), wkracza na rynek pracy z odmiennymi wartościami i oczekiwaniami niż ich poprzednicy [Lutyńska i Wasiluk, 2023]. Charakteryzują się oni elastycznością, otwartością na zmiany, gotowością do uczenia się i często niechęcią do długoterminowych zobowiązań. Dla pokolenia Z kariera i zarabianie pieniędzy są ważne, a wysokość wynagrodzenia i atmosfera w pracy stanowią istotne aspekty. Co więcej, możliwość rozwijania swoich umiejętności oraz łączenia pasji z pracą odgrywa również znaczącą rolę.

Przedstawiciele pokolenia Z cenią sobie równowagę między życiem zawodowym a prywatnym [Niewińska i Samul, 2024, s. 38; Szydło, 2017]. Często poszukują elastycznych opcji pracy, w tym możliwości pracy zdalnej i dostosowywania czasu pracy do indywidualnych potrzeb, co potwierdzają badania [*Młodzi na rynku pracy*, 2025]. Dla tego pokolenia ważne jest również dobre samopoczucie psychiczne i zaangażowanie pracodawcy w kwestii zdrowia psychicznego. Duże znaczenie ma także zaangażowanie pracodawcy w dobrostan pracowników, obejmujące inicjatywy na rzecz zdrowia psychicznego i równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Młodzi pracownicy poszukują transparentności w miejscu pracy, w tym jasnej komunikacji, sprecyzowanych celów oraz przejrzystych ścieżek kariery i zasad wynagradzania. Pokolenie Z ceni różnorodność i inkluzywność w miejscu pracy, oczekując kultury, w której każdy pracownik czuje się szanowany i doceniany [Szydło i in., 2024; Czerniawska i Szydło, 2021; Ejdyś i in., 2024]. Regularne docenianie wysiłku pracownika poprzez pochwały, nagrody czy premie znacząco wpływa na ich motywację i poczucie satysfakcji [*Pokolenie Z w organizacji...*, 2025].

Według Paszkiewicz i Wasiluk [2022] ważnym aspektem dla młodych pracowników jest możliwość rozwoju zawodowego i zdobywania nowych umiejętności. Są oni mniej skłonni do angażowania się, jeśli oczekuje się od nich jedynie naśladowania innych i biernego przyjmowania informacji.

Badania Deloitte [2024] wskazują, że aby skutecznie motywować i zatrzymać młodych pracowników, organizacje powinny dostosować swoje działania do ich specyficznych potrzeb i oczekiwań. Kluczowym czynnikiem motywującym pozostaje konkurencyjne wynagrodzenie, wzbogacone o elastyczne benefity, takie jak możliwość dostosowania czasu pracy, dni z owocami, karty rabatowe czy pakiety okolicznościowe. Równie ważna jest przyjazna atmosfera pracy, oparta na wzajemnym wsparciu, zaufaniu i dobrych relacjach między współpracownikami, co pomaga unikać konfliktów i zwiększa komfort pracy.

Pokolenie Z szczególnie ceni sobie elastyczność – zarówno w zakresie godzin pracy, jak i możliwości pracy zdalnej lub hybrydowej [Dolińska – Weryńska, 2016, s. 41-43]. Istotne są także możliwości rozwoju zawodowego, takie jak szkolenia z radzenia sobie ze stresem, rozwijanie kompetencji oraz jasne ścieżki kariery i możliwości awansu [Szpilko i in., 2024].

Na podstawie analizy literatury można wskazać kilka kluczowych czynników, które motywują młodych ludzi z pokolenia Z do długoterminowego pozostania w miejscu pracy. Przede wszystkim istotne są atrakcyjne warunki zatrudnienia, obejmujące konkurencyjne wynagrodzenie, elastyczne formy pracy – zarówno pod względem czasu, jak i miejsca jej wykonywania – oraz benefity dostosowane do

indywidualnych potrzeb pracowników [Wołpiuk-Ochocińska]. Równie ważne są możliwości rozwoju i awansu. Młodzi pracownicy oczekują szkoleń, mentoringu oraz jasno określonych ścieżek kariery, które umożliwiają im zdobywanie nowych umiejętności i rozwój zawodowy. Pokolenie Z ceni sobie także pozytywną kulturę pracy, którą tworzą przyjazna atmosfera, dobre relacje ze współpracownikami oraz poczucie bycia docenianym [*Jakich benefitów oczekuje pokolenie Z*, 2025].

2. Metodyka badań

Dla realizacji celu przeprowadzono badanie ilościowe metodą ankietowania z wykorzystaniem kwestionariusza online. Badanie przeprowadzono w okresie od 26.05.2025 do 27.06.2025 wśród 90 respondentów. Głównym celem badań była odpowiedź na następujące problemy badawcze:

- Jakie są główne czynniki motywujące młodych ludzi do pozostania w danej organizacji?
- Jakie są najważniejsze aspekty pracy dla młodych pracowników?
- Jakie czynniki demotywują młode osoby do pracy?
- Jakie działania zwiększają zaangażowanie młodych ludzi w pracę?

Poniżej znajduje się charakterystyka respondentów (tab. 1).

Tab. 1. Charakterystyka respondentów

Zmienna	Charakterystyka	Udział w %
Wiek	18-20 lat	2%
	21-24 lata	70%
	25-29 lat	21%
	30-35 lat	2%
	powyżej 35 lat	5%
Płeć	Kobieta	57%
	Mężczyzna	43%
Poziom wykształcenia	zawodowe	1%
	średnie	25%
	wyższe niepełne (w trakcie studiów)	42%
	wyższe - licencjat/inżynier	23%
	wyższe - magister	8%
	studia podyplomowe/doktoranckie	1%
Status mieszkaniowy	samodzielnie	29%
	z partnerem/partnerką	19%
	z rodziną	51%
	w akademiku	1%

Miejsce pracy	pracuje w swoim mieście/miejscowości	63%
	dojeżdżam do innego miasta	25%
	pracuję zdalnie (całkowicie)	2%
	pracuję hybrydowo	10%
Średni miesięczny dochód	poniżej 2000 zł	9%
	2000-2999 zł	2%
	3000-3999 zł	8%
	4000-4999 zł	39%
	5000-6999 zł	37%
	7000 zł i więcej	5%
Czy utrzymuje się samodzielnie	tak, w pełni	60%
	częściowo (np. pracuję i studiuję)	32%
	nie, jestem na utrzymaniu rodziny	8%

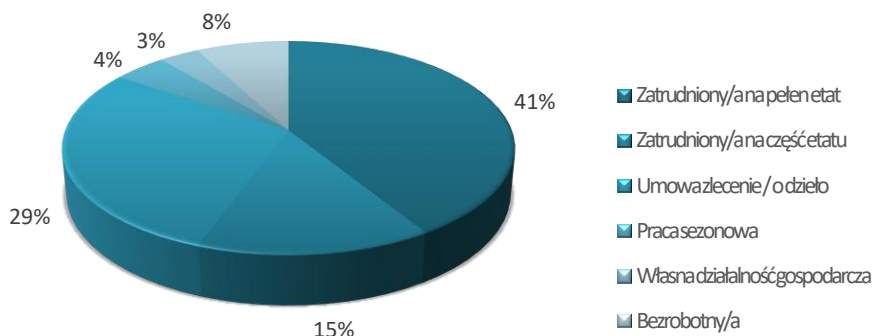
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

Zdecydowana większość respondentów (70%) należy do grupy wiekowej 21–24 lata, a grupa 25–29 lat stanowi 21% badanych. Najmniej liczna grupa to osoby to osoby w wieku 18–20 lat (2%). Mężczyźni stanowią 43% badanych, kobiety – 57%. Ze względu na wykształcenie największa część respondentów (42%) posiada wykształcenie wyższe niepełne (w trakcie studiów), co wskazuje, że badani to często osoby, które niedawno ukończyły lub są w trakcie studiów. Niewielka część respondentów (8%) to osoby z wykształceniem wyższym – stopniem magistra. Najmniejszy udział (po 1%) mają osoby z wykształceniem zawodowym oraz ze studiami podyplomowymi/ doktoranckimi. Znaczna część badanych (51%) mieszka z rodziną, co związane jest z młodym wiekiem respondentów; część (29%) mieszka samodzielnie, zaś 19% mieszka z partnerem/partnerką. Fakt, że ponad połowa respondentów mieszka z rodziną, może mieć wpływ na ich potrzeby finansowe i priorytety zawodowe (np. mniejsze obciążenie kosztami życia w porównaniu do osób mieszkających samodzielnie). Większość respondentów (63%) pracuje w swoim mieście / miejscowości. To sugeruje, że dla większości dojazdy nie stanowią dużego problemu, a rynek pracy w miejscu zamieszkania jest wystarczający. Część (25%) dojeżdża do pracy do innego miasta niż miejsce zamieszkania. Co dziesiąty badany pracuje w trybie hybrydowym. Najmniejsza grupa (2%) pracuje całkowicie zdalnie. Większość respondentów (76%) zarabia od 4 000 - 6 999 zł miesięcznie; jednocześnie 11% młodych zarabia poniżej 2 999 zł. Znaczna część respondentów (60%) deklaruje, że utrzymuje się w pełni samodzielnie, co oznacza, że są oni niezależni finansowo. Część (32%) utrzymuje się częściowo samodzielnie, a częściowo ma

wsparcie rodzinne. Tylko 8% deklaruje, że jest na utrzymaniu rodziny. Jest to najmniejsza grupa, co wskazuje na dość dużą zdolność młodych osób do samodzielności finansowej.

3. Wyniki badań

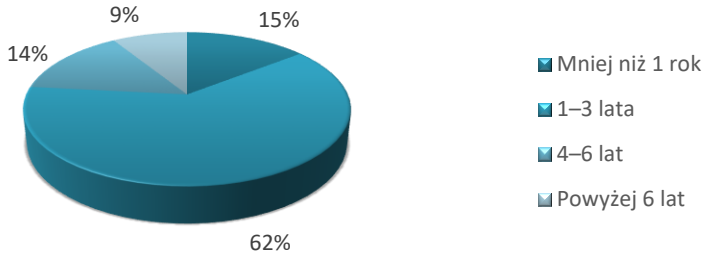
Analizy rozpoczęto od analizy statusu pracujących ze względu na etat. Największą grupę, stanowiącą 41%, tworzą osoby zatrudnione na pełny etat. To pokazuje, że blisko połowa badanych ma stabilne zatrudnienie. Druga co do wielkości grupa to osoby zatrudnione na umowę zlecenie/o dzieło – 29% badanych, co świadczy o pewnym udziale elastycznych form zatrudnienia. Jest to też bardzo typowa forma zatrudnienia młodych osób [Co motywuje do pracy pokolenie Y, 2025]. Respondenci często też pracują na część etatu (15%), a 8% badanych to osoby niepracujące. Niewielka grupa (3%) ma własną działalność gospodarczą.



Rys. 1. Status zatrudnienia

Źródło: opracowanie własne.

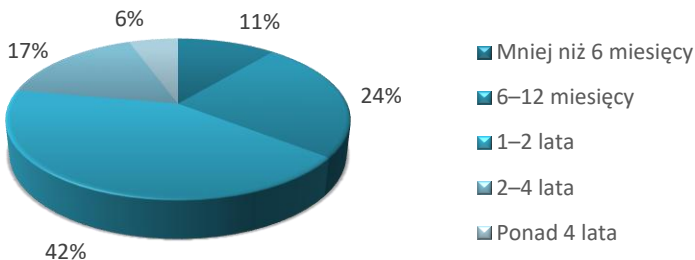
Na rysunku 2 zilustrowano łączny staż pracy respondentów. Zdecydowana większość (62%) respondentów posiada od 1 do 3 lat doświadczenia zawodowego. Część badanych (15%) ma mniej niż 1 rok doświadczenia, co może obejmować studentów, absolwentów lub osoby wchodzące na rynek pracy. Osoby z doświadczeniem od 4 do 6 lat stanowią 14%. Natomiast 9% respondentów ma doświadczenie powyżej 6 lat. Dominacja osób ze stażem pracy od 1 do 3 lat sugeruje, że badanie koncentruje się na populacji ze słabo ugruntowaną pozycją zawodową.



Rys. 2. Doświadczenie zawodowe

Źródło: opracowanie własne.

Kolejne zagadnienie badawcze dotyczyło długości stażu pracy respondentów w ostatniej firmie, co zostało przedstawione na rysunku 3. Największa część respondentów (42%) pracowała w ostatniej firmie od 1 do 2 lat. Duża część badanych (24%) pracowało w ostatniej firmie od 6 do 12 miesięcy, zaś 17% od 2 do 4 lat. Niewielka część (11%) pracowało mniej niż 6 miesięcy, a najmniejsza grupa (6%) miała staż pracy w ostatniej firmie ponad 4 lata. Wyniki badań związane są z wiekiem badanych – większość z nich to młodzi ludzie, którzy nie mają jeszcze dużego doświadczenia zawodowego.

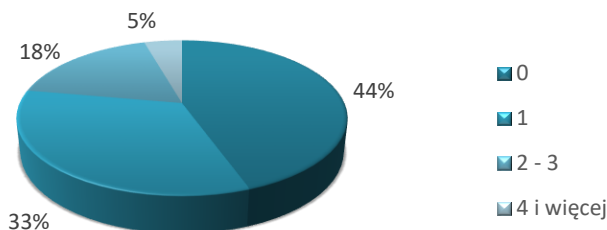


Rys. 3. Staż pracy w ostatniej firmie

Źródło: opracowanie własne.

Blisko połowa respondentów (44%) nie zmieniała pracy w ciągu ostatnich 5 lat. To wskazuje na pewną stabilność zawodową lub preferencję dla długoterminowego zatrudnienia w jednej firmie. Nieco mniejsza część badanych (33%) zmieniała pracę 1 raz w ciągu ostatnich 5 lat. Jeszcze mniej respondentów (18%) zmieniali pracę 2-3 razy, co może sugerować aktywność na rynku pracy lub poszukiwanie lepszych

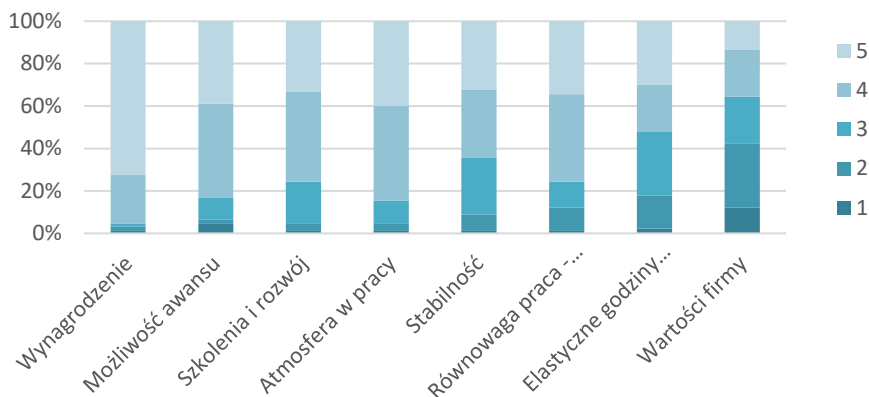
warunków. Najmniejsza grupa (5%) zmieniała pracę 4 i więcej razy, co wskazuje na wysoką mobilność lub niestabilność zawodową w tej podgrupie. Wyniki wskazują, że choć duża część respondentów jest stabilna zawodowo, to znaczny odsetek (56%) dokonał przynajmniej jednej zmiany pracy w ciągu ostatnich pięciu lat.



Rys. 4. Zmiany pracy w ciągu ostatnich 5 lat

Źródło: opracowanie własne.

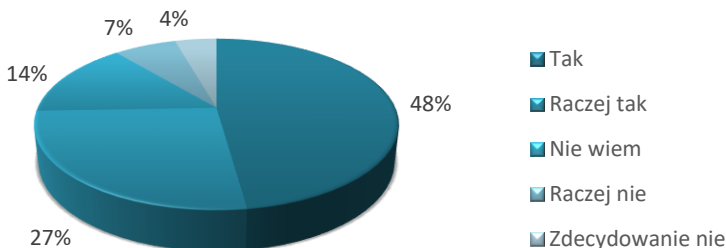
Kolejne zagadnienie dotyczyło znaczenia różnych aspektów pracy, które ocenione zostały w skali od 1 (najmniej ważne) do 5 (najważniejsze), co przedstawiono na rysunku 5. Pierwszym badanym aspektem było wynagrodzenie. Wyniki wskazują, że dla zdecydowanej większości respondentów wynagrodzenie jest bardzo ważne. Możliwość awansu oraz szkolenia i rozwój to kolejny wysoko oceniany aspekt, co podkreśla znaczenie perspektyw rozwoju kariery. Atmosfera w pracy i stabilność zatrudnienia jest również oceniana jako niezwykle ważna, co sugeruje, że respondenci cenią sobie komfortowe i pozytywne środowisko pracy. Jednak w przypadku stabilności zatrudnienia dość duża część respondentów wskazała ocenę 3, co oznacza, że dla dużej części ten aspekt jest obojętny. Równowaga praca-życie osobiste również cieszy się wysoką oceną, co podkreśla rosnącą świadomość znaczenia równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym. Elastyczne godziny pracy – ten aspekt jest oceniany jako obojętny lub ważny, choć z nieco większym rozproszeniem ocen w porównaniu do innych aspektów. Wartości firmy są również oceniane jako ważne. Wszystkie wymienione aspekty są postrzegane jako istotne lub bardzo istotne dla respondentów, co świadczy o kompleksowym podejściu do oceny satysfakcji z pracy.



Rys. 5. Najważniejsze aspekty w pracy

Źródło: opracowanie własne.

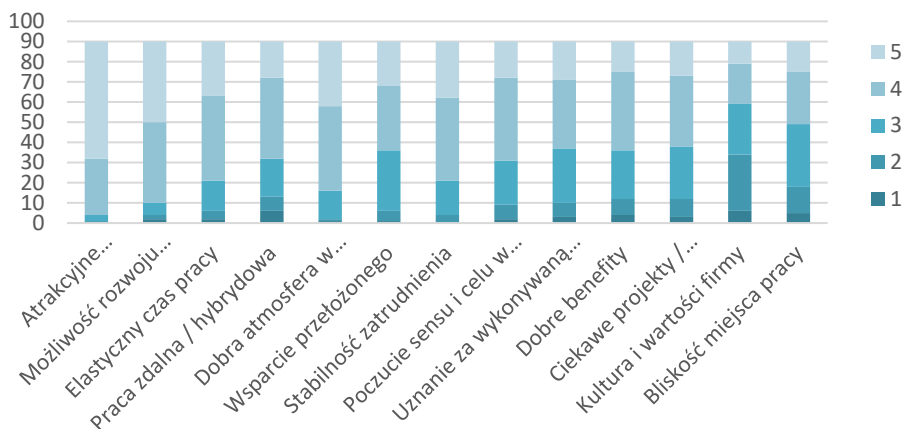
Celem badań było również określenie deklarowanej chęci respondentów do pozostania w obecnej organizacji w ciągu najbliższych 12 miesięcy (rys. 6). Prawie połowa respondentów (48%) deklaruje, że planuje pozostać w obecnej firmie. To wskazuje na dość wysoką lojalność i zadowolenie z obecnego miejsca pracy w tej grupie. Kolejne 27% badanych odpowiada "raczej tak", a 14% respondentów nie wie, czy pozostanie. To jest istotna grupa, której decyzja może zależeć od przyszłych zmian warunków pracy. Najmniejsza grupa badanych (11%) rozważa lub jest zdecydowana na odejście z obecnej firmy w ciągu najbliższych 12 miesięcy.



Rys. 6. Chęć pozostania w firmie

Źródło: opracowanie własne.

Kolejnym zagadnieniem była ocena czynników motywujących do pozostania w pracy w skali od 1 (najmniej motywujące) do 5 (najbardziej motywujące), co przedstawiono na rysunku 7. Atrakcyjne wynagrodzenie, możliwość rozwoju, elastyczny czas pracy oraz dobra atmosfera w zespole to czynniki o najwyższym udziale ocen 4 i 5, co wskazuje, że są to kluczowe motywy do pozostania w pracy dla zdecydowanej większości respondentów. Dobre benefity pozapłacowe, ciekawe projekty/zadania, kultura i wartości firmy oraz bliskość miejsca pracy od miejsca zamieszkania to czynniki mające nieco niższe średnie oceny niż wynagrodzenie. Wszystkie wymienione czynniki są oceniane jako znacząco motywujące do pozostania w pracy.

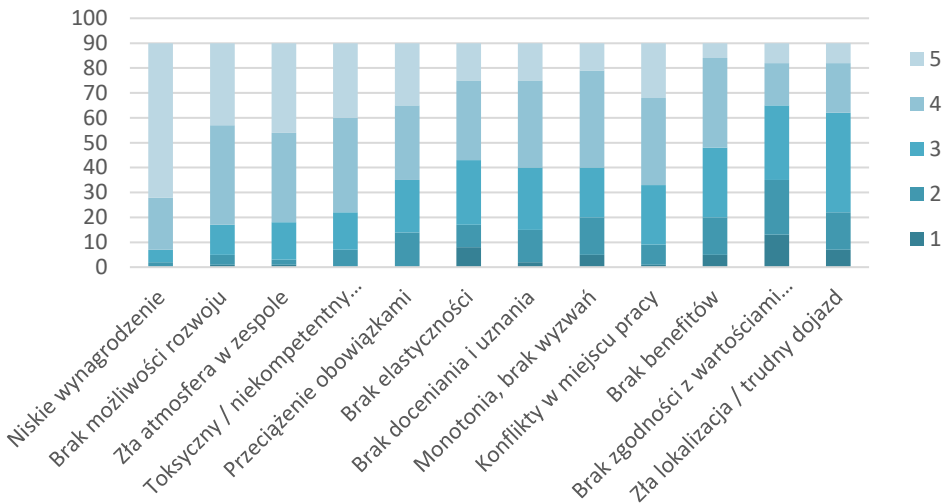


Rys. 7. Czynniki motywujące do pozostania w miejscu pracy

Źródło: opracowanie własne.

Następne zaagadnienie badawcze dotyczyło oceny czynników demotywujących, które mogłyby skłonić do odejścia z pracy. Wyniki przedstawiono na rysunku 8. Niskie wynagrodzenie to najsilniejszy czynnik demotywujący, z dominującym udziałem ocen 4 i 5, co podkreśla jego krytyczne znaczenie dla decyzji o zmianie pracy. Zła atmosfera w zespole to drugi bardzo silny czynnik, co pokazuje, że toksyczne lub nieprzyjemne środowisko pracy jest kluczową przyczyną odejść. Presja, toksyczność ze strony przełożonego jest również bardzo silnym demotywatorem, co świadczy o negatywnym wpływie złego zarządzania na decyzje pracowników. Przeciążenie obowiązkami/nadgodziny to wyraźny czynnik demotywujący, co może wskazywać na problem wypalenia zawodowego i braku równowagi. Brak możliwości pracy zdalnej i monotonna praca jest oceniana jako

silny demotywator, z przewagą oceny 4, co sugeruje potrzebę różnorodności i wyzwań. Brak uznania za pracę oraz konflikty w miejscu pracy również silnie demotywują młodych ludzi. Brak benefitów pozapłacowych ma nieco mniejsze znaczenie. Brak zgodności z wartościami firmy oraz zła lokalizacja miejsca pracy jest dla respondentów obojętnym czynnikiem.



Rys. 8. Czynniki demotywujące

Źródło: opracowanie własne.

Na rysunku 9 przedstawiono procentowy udział respondentów, którzy wskazali dane działanie jako zwiększające zaangażowanie. Po raz kolejny wynagrodzenie jest zdecydowanie najważniejsze również w kontekście zaangażowania pracowników. To podkreśla dominującą rolę finansów w motywowaniu młodych osób do pracy. Elastyczne godziny pracy, nagrody za wyniki i częstsze szkolenia są na drugim miejscu wskazane przez ponad 50% badanych. Pokazuje to rosnące znaczenie działań pozapłacowych zwiększających zaangażowanie pracowników. Najmniej respondentów wskazało na regularne informacje zwrotne (feedback), większy wpływ na decyzje i projekty oraz dbanie o zdrowie psychiczne pracowników jako czynniki, które zwiększyłyby ich zaangażowanie. Wyniki te jasno wskazują, że dla respondentów pieniądze, elastyczność pracy i częstsze szkolenia są kluczowymi czynnikami zwiększającymi zaangażowanie, a następnie możliwości rozwoju i uznanie.



Rys. 9. Działania zwiększające zaangażowanie

Źródło: opracowanie własne.

4. Dyskusja wyników

Przeprowadzone badanie dostarcza wielowymiarowego obrazu sytuacji zawodowej, motywacji oraz oczekiwań respondentów. Analiza preferencji zawodowych respondentów jednoznacznie pokazuje, że kwestie finansowe są absolutnym priorytetem zarówno w chęci pozostania pracy, jak i wpływu na motywację do pracy. Korresponduje to z wcześniej przedstawionymi wynikami badań. Jednocześnie niskie wynagrodzenie jest najsilniejszym czynnikiem mogącym skłonić do odejścia z pracy. Niemal na równi z finansami respondenci cenią sobie jakość środowiska pracy. Zła atmosfera w zespole oraz toksyczność ze strony przełożonego są wskazywane jako jedne z najsilniejszych demotywarów. Pozytywne relacje i wsparcie przełożonego są z kolei kluczowymi czynnikami motywującymi do pozostania w firmie. Sugeruje to, że dla badanych, zwłaszcza młodych profesjonalistów, komfort psychiczny i zdrowe relacje interpersonalne w miejscu pracy mają fundamentalne znaczenie.

Obok wynagrodzenia i atmosfery, na pierwszy plan wysuwają się elastyczność oraz możliwości rozwoju. Elastyczne godziny pracy i praca zdalna/hybrydowa są oceniane jako bardzo silne motywy do pozostania w firmie, a brak elastyczności może skłonić do jej opuszczenia. Niemal równie wysoko cenione są perspektywy rozwoju kariery, takie jak szkolenia, możliwość awansu czy jasna ścieżka kariery.

Wskazuje to, że badana grupa nie postrzega pracy wyłącznie jako źródła dochodu, ale również jako przestrzeń do samorealizacji i zdobywania nowych kompetencji.

Podsumowanie

Badanie ukazuje obraz młodego, dobrze wykształconego pokolenia pracowników, których oczekiwania wobec rynku pracy są wielowymiarowe. Choć wynagrodzenie pozostaje kluczowym czynnikiem decydującym o satysfakcji i zaangażowaniu, jego znaczenie jest tylko nieco większe niż potrzeba dobrej atmosfery, wspierającego przełożonego i elastyczności. Pracodawcy, chcąc przyciągnąć i utrzymać młode osoby, muszą oferować nie tylko konkurencyjne płace, ale również inwestować w pozytywną kulturę organizacyjną, zapewniać możliwości rozwoju oraz elastyczne warunki pracy. Wyniki te podkreślają, że dla współczesnych pracowników praca jest integralną częścią życia, a jej ocena opiera się na holistycznym podejściu uwzględniającym zarówno aspekty materialne, jak i te związane z jakością życia i samopoczuciem.

ORCID iD

Joanna Samul: <https://orcid.org/0000-0001-8544-0811>

Literatura

1. *Co motywuje do pracy pokolenie Y*, <https://edenred.pl/baza-wiedzy/artykuly/co-motywuje-do-pracy-pokolenie-y> [8.06.2025].
2. Czerniawska M., Szydło J. (2021), *Do Values Relate to Personality Traits and if so, in What Way? – Analysis of Relationships*, Psychology Research and Behavior Management 14, s. 511-527.
3. Dolińska-Weryńska D. (2016), *Motywacje i potrzeby pracowników pokolenia Y w gospodarce opartej na wiedzy*, Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska 92, pp. 31-47.
4. Ejdyś J., Halicka K., Kosior-Kazberuk M., Szpilko D., Krawczyk-Dembicka E., Czerniawska M. (2024). *Kompetencje teraźniejszości i przyszłości – oczekiwania pracodawców reprezentujących mikro, małe oraz średnie przedsiębiorstwa w województwie podlaskim*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok.
5. *Jakich benefitów oczekuje pokolenie Z?*, <https://wyborcza.pl/prenumera-tab2b/7,188952,29240160,jakich-benefitow-oczekuje-pokolenie-z.html> [21.06.2025].

6. Lutyńska K., Wasiluk A. (2023), *Co motywuje do pracy pracowników różnych pokoleń*, Akademia Zarządzania 7(3), pp. 51-69.
7. *Młodzi na rynku pracy*, <https://pl.indeed.com/porady-zawodowe/rozwoj-kariery/mlo-dzi-na-ryнку-pracy> [8.06.2025].
8. Niewińska J., Samul J. (2024), *Zarządzanie stresem wśród pracowników pokolenia Z*, Akademia Zarządzania 8(2), pp. 25-44.
9. Paszkiewicz A. J., Wasiluk A. (2022), *Motywacja do pracy osób z pokolenia Z*, Akademia Zarządzania 6(3), pp. 240-260.
10. *Pokolenie Z stawia przed pracodawcami nowe wyzwania, ale też otwiera drzwi do świeżych pomysłów i innowacji*, <https://seris.pl/blog/technologie-i-trendy/pokolenie-z-nowe-wyzwania-dla-pracodawcow-ale-tez-klucz-do-swiezych-pomyslow-i-innowacji/> [8.06.2025].
11. *Pokolenie Z w organizacji – wyzwania i mocne strony, których nie możemy zignorować*, <https://ark-doradztwo.pl/czytelnia-ark/pokolenie-z-w-organizacji/> [8.06.2025].
12. *Ponad 40 proc. przedstawicieli pokolenia Z w Polsce obawia się utraty samodzielności finansowej*, <https://www.deloitte.com/pl/pl/about/press-room/Ponad-40-proc-przedstawicieli-pokolenia-Z-w-Polsce-obawia-sie-utraty-samodzielności-finansowej.html>, 2024, [8.06.2025].
13. Szpilko D., Siderska J., Szydło J., Gudanowska A., Kobylińska U., Kononiuk A. (2024), *Analiza i ocena zdolności myślenia perspektywicznego i kompetencji transwersalnych wśród uczniów i studentów z województwa podlaskiego – studia foresightowe*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok.
14. Szydło J. (2017), *Differences between Values Preferred by Generations X, Y and Z*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* 18(3)/1, s. 89-100.
15. Szydło J., Czerniawska M., Rzepka A., Fariñas B. A. (2024), *Inclusive management in a diversified cultural environment*, *Economics and Environment* 87(4), 1–29.
16. *Talent acquisition: sekrety pozyskiwania utalentowanych pracowników*, *Talent acquisition: sekrety pozyskiwania utalentowanych pracowników - Agencja HR Saleswise.pl - rekrutacje i szkolenia dla firm* [21.06.2025].
17. Wołpiuk-Ochocińska A. (2015), *Motywacje do pracy i zaangażowanie w nią młodych pracowników na rynku pracy*, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach* 1(11), pp. 72-84.

Motivating factors for staying in the workplace among young people

Abstract

This article aims to identify the factors that motivate young people to remain in their workplace. The study employed a quantitative approach, utilizing an online survey completed by 90 respondents. The findings regarding employment status reveal a complex picture of the participants' professional situation. On the one hand, there is a clear desire for stability and maintaining permanent employment. At the same time on the other hand, there is noticeable mobility and a willingness to change jobs to improve working conditions. An analysis of career preferences clearly indicates that high and attractive remuneration remains one of the key motivators for staying within an organization, significantly outweighing other factors such as workplace atmosphere or opportunities for professional development.

Key words

motivation, retention, Generation Z