

# Natalia Lechowicz, dawid Pikuła

---

## Determinanty kształtujące nowe pokolenia oraz ich implikacje dla współczesnego świata

---

Rynek - Społeczeństwo - Kultura nr 3 (7), 17-23

---

2013

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

# Determinanty kształtujące nowe pokolenia oraz ich implikacje dla współczesnego świata

## *Determinants Shaping New Generations and their Implications for the Modern World*

Natalia Lechowicz, Uniwersytet Opolski

Dawid Piłkuła, Politechnika Opolska

STRESZCZENIE

Zmieniający się świat kształtuje liczne grupy osób mających podobny światopogląd, cechy charakteru oraz wiele innych łączących je niezależnie od pochodzenia cech. W ten sposób w ciągu ostatnich pięćdziesięciu lat uformowały się trzy pokolenia, które obecnie i w najbliższej przyszłości będą odgrywały kluczową rolę na rynku pracy: pokolenia X, Y oraz Z. Każde z wymienionych pokoleń kształtowało się pod wpływem innych determinantów. Dostrzeżenie różnic światopoglądowych następujących po sobie pokoleń jest kluczowe dla przeprowadzających rekrutację do gigantycznych korporacji specjalistów HR czy kreujących marki światowych koncernów.

A changing world forms numerous groups of people having similar beliefs, character traits and many other connecting them features, regardless of their origin. In this way, over the last fifty years three generations have been formed, which are going to play a key role on the present and future labor market: generation X, Y and Z. Each of these generations has been formed under the influence of the different determinants. Noticing ideological differences of consecutive generations is essential for HR professionals for carrying out recruitment for giant corporations and creating brands of the global concerns.

ABSTRACT

### Wstęp

Szereg przemian ustrojowych, kryzysy światowych gospodarek, aż wreszcie cyfryzujące świat przemiany technologiczne prowadziły do kształtowania się nowych pokoleń. Zmieniający się świat kształci liczne grupy osób mających podobny światopogląd, cechy charakteru oraz wiele innych łączących je niezależnie od pochodzenia cech. Dostrzeżenie różnic światopoglądowych następujących po sobie pokoleń jest kluczowe dla przeprowadzających rekrutację do gigantycznych korporacji specjalistów HR czy kreujących marki światowych koncernów. Od wielu lat osoby zarządzające zasobami ludzkimi głowią się, jak pogodzić w jednym miejscu pracy przedstawicieli jakże odmiennych od siebie pokoleń – powojennego pokolenia *baby boom*, *pokolenia X* oraz *pokolenia Y*. Jednak to nie przedstawiciele wymienionych przed chwilą pokoleń będą stanowili prawdziwe wyzwanie dla pracowników pionu HR. O kim mowa? O młodych obywatelach, którzy w najbliższej przyszłości przystąpią do egzaminu dojrzałości, który otworzy im drogę na studia. O pokoleniu, które za kilka lat zacznie masowo wkraczać na rynek pracy. O pokoleniu, które będzie miało problemy ze znalezieniem godnej ich pracy. O pokoleniu, które jest nielojalne wobec marki i jeszcze bardziej niecierpliwe od pokolenia Y. *Pokolenie Z* – przyszło na świat w czasach wydawałoby się idealnych. Celem artykułu jest ukazanie odmienności nowych pokoleń, jak również determinantów

kształtujących ich cechy oraz potrzeby. Zmiany pokoleniowe niewątpliwie będą miały swoje implikacje dla współczesnego świata, m.in. w obszarach edukacji, marketingu czy rynku pracy – co zostało zaakcentowane w artykule.

### Determinanty kształtu nowych pokoleń

Głównym czynnikiem kształtującym nowe pokolenia na przestrzeni ostatnich pięćdziesięciu lat były zmiany ustrojowe. Pokolenie Y, czyli osoby urodzone w latach 1980 – 1995, cieszyło się demokracją i wynikającą z niej możliwością wyrażania swoich myśli – wolnością słowa. Ułatwione możliwości wyjazdu za granicę przedstawicieli tego pokolenia, skutkowały migracjami w celach zarobkowych. Osoby te nie są już tak bardzo przywiązane do swojego miejsca pracy, dopuszczają możliwość wyjazdu za granicę kraju w celach zarobkowych.

Postępujący rozwój gospodarki rynkowej, bogacenie się społeczeństwa i wreszcie wielki boom technologii teleinformatycznych przyczyniły się do ukształtowania nowego pokolenia. Rozwój Internetu uformował pokolenie Z – osoby urodzone po roku 1995 (Walliker 2008). Nowe medium komunikacji sprawiło, że globalizacja postępowała w jeszcze szybszym tempie. Przedstawiciele pokolenia Z bardzo chętnie korzystają z możliwości, jakie daje Internet. Anonimowo wyrażają oni swoje opinie w sieci, twierdząc, że są bezpieczni, ponieważ druga strona ich nie widzi. Nie mają

przed tym żadnych skrupułów, nie wiedzą co to wstyd. Za uważalna jest zmiana modelu wychowania spowodowana również zmianą modelu rodziny. Dzięki popularnemu modelowi 2+1 przedstawiciele pokolenia Z, będący dziećmi przedstawicieli pokolenia X bądź Y, są bardzo często rozpieszczani. Wydaje im się, że są najważniejsi na świecie, że wszystko im się należy. Mają dostęp do wszystkiego, opowieści o pustych półkach sklepowych są dla nich bajkami. Możliwość dokonywania zakupów przez Internet sprawia, że coraz rzadziej wychodzą z domu – stają się przez to bardzo leniwi. Wystarcza im możliwość inwigilowania innych poprzez portale społecznościowe. Sami też chętnie dzielą się informacjami o sobie, nierzadko prywatnymi, udostępniają zdjęcia na portalach typu Twitter, Facebook czy PhotoBlog. Wśród przedstawicieli pokolenia nieznanego życia bez Internetu zanika pojęcie prywatności osobistej.

### Pokolenie Y

Pokolenie Y bywa często nazywane również pokoleniem Millenium, generacją Net, generacją Why, generacją poszukującą, następną generacją, generacją sieci czy Echo Boomers (Van den Bergh, Behrer 2012: 21). Jego przedstawiciele urodzili się w latach 1980 – 1995. Pierwsza wzmianka o pokoleniu Y pojawiła się na łamach amerykańskiego magazynu AD Age. Istotnymi czynnikami, które kształtowały świadomość przedstawicieli tego pokolenia były media, postępująca globalizacja, rozwijający się w Internet i technologie komputerowe oraz rozwój demokracji i kapitalizmu.

Większość przedstawicieli pokolenia Y wychowywała się po przemianach politycznych w realiach gospodarki kapitalistycznej. Wobec tego osoby te nie potrafią sobie wyobrazić pustych półek sklepowych w czasach socjalizmu. Nie są nauczeni cierpliwego oczekiwania na nową dostawę towaru, a w konsekwencji są nastawieni na intensywną konsumpcję dóbr i usług. Chcą mieć wszystko tu i teraz, nawet jeśli wymaga to poniesienia wysokich kosztów czy wręcz zaciągnięcia kredytu bądź tak zwanej chwilówki. Często ich oczekiwania w stosunku do życia, siebie, partnera życiowego oraz pracy są bardzo wygórowane – wręcz wyidealizowane. Wieloletnie budowanie poczucia własnej wartości przez ich rodziców sprawiło, że bardzo boleśnie przeżywają porażki. Dążą do bycia najlepszymi we wszystkich możliwych dziedzinach życia. Niecierpliwość jest istotną determinantą kształtującą ich styl i charakter pracy. Lubią wykonywać zadania i prace o konkretnie zdefiniowanym celu w określonych do wykonania go ramach czasowych. Cel ten, relatywnie niebył odległy, powinien być realny do ociążnięcia, jednakże musi również stanowić dla nich dość ambitne wyzwanie (Gierasimiuk 2012). Wyzwanie, po któ-

rego podołaniu ich samoocena znów urośnie, dzięki któremu poczują się potrzebni i docenieni. Wobec tego najlepiej sprawdzą się zadania podzielone na mniejsze podzadania.

Przedstawiciele pokolenia Y bywają również często nazywani *pokoleniem Ja*. Etymologia tego określenia wiąże się z modelem wychowania, którego istotnym elementem była nauka szacunku do samego siebie, do wykonywanej przez siebie pracy. Rodzice regularnie zapewniali ich, że są wyjątkowi i zasługują na wszystko co najlepsze. Dziecko często będące jedynakiem traktowane było jako najważniejsza osoba w rodzinie. Prowadzenie przez rodziców niejako za rączkę przez meandry podejmowania trudnych decyzji, nierzadko decydujących o ich przyszłości, było istotnym elementem ich rozpieszczania. Sprawiało to, że osoby z pokolenia Y mają często problemy z samodzielnym podejmowaniem decyzji. Efektem tych, mniej lub bardziej świadomych, przejawów miłości rodzicielskiej jest fakt, że przedstawiciele pokolenia Net wymagają od pracodawców, by ci byli dla nich przewodnikami – mentorami. Czują silną potrzebę okazywania troski i pomocy w rozwoju zawodowym (Fazlagić 2008).

Rodzicielska miłość i mądrość przyczyniła się również do pozytywnego rozwoju tych młodych ludzi. Byli oni bardzo świadomie wychowywani przez rodziców, którzy poświęcali im dużo czasu i uwagi. Dbali o ich wszechstronny rozwój intelektualny już od najmłodszych lat. Przedstawiciele pokolenia Y mogli swobodnie się rozwijać, uczyć wielu języków obcych, uczestniczyć w nieograniczonej liczbie zajęć dodatkowych takich jak nauka tańca, jazda konno czy kursy karate. Nieograniczony dostęp do wiedzy i rozrywki sprawił, że osoby te są bardzo dobrze wykształcone.

Nowe możliwości jakie przyniosły w konsekwencji przemiany polityczne i gospodarcze stały się dla przedstawicieli pokolenia Y bardzo atrakcyjne. Od najmłodszych lat mogli oni podróżować po całej Europie, zagraniczne wycieczki nie wiązały się już z ograniczeniami czasów PRL-u. Zwiększona mobilność przedstawicieli tego pokolenia była również efektem malejących kosztów takich podróży. Otwarte granice stały się dla nich również możliwością podjęcia pracy zagranicznej. Wśród studentów bardzo popularne stały się wyjazdy w ramach programów typu Erasmus. Umożliwiają one studentom przeniesienie się na jeden lub dwa semestry na zagraniczną uczelnię i tam kontynuowanie nauki. Możliwość wyjazdów owocuje nowymi znajomościami, poznawaniem obcych kultur i szlifowaniem znajomości języka obcego. Takie zagraniczne wyjazdy oraz nauka samodzielności sprawiają, że młodzi pracownicy są bardziej tolerancyjni oraz otwarci na świat i innych ludzi. Nie boją się prowadzić obcojęzycznych rozmów podczas konferencji, nierzadko w dużych międzynarodowych zespołach. Chętnie

również podejmują szansę wyjazdu na zagraniczne szkolenia bądź kontrakty.

Przedstawiciele tego pokolenia charakteryzują się chęcią wyróżniania się oraz posiadania świadomości własnej wyjątkowości. Te potrzeby są zauważane przez największe korporacje kreujące marki m.in. słodyczy, elektroniki użytkowej czy odzieży. Konsument ma możliwość wyboru koloru obudowy laptopa, nawet jej własnoręcznej wymiany. Kluby fitness oferują świadczenie spersonalizowanych usług osobistych trenerów bądź dedykowanych dietetyków. Usługodawcy oferują im niespotykane dotąd formy spędzania czasu wolnego. Pokolenie Millenium ma możliwość realizacji zainteresowań i pasji, takich jak nauka kuchni azjatyckiej, nauka języków dalekiego wschodu, uprawiania sportów ekstremalnych czy wręcz odwrotnie – medytacji. Chęć wyróżnienia się prawdopodobnie skłania również przedstawicieli pokolenia Y do zakładania własnych przedsiębiorstw, które często są niekonwencjonalnymi pomysłami – odpowiedzią na zapotrzebowanie rynku, którego odbiorcami są przedstawiciele różnych pokoleń. Taka forma pracy daje im możliwość samorealizacji i braku konieczności podporządkowywania się ścisłym, określonym regułom i standardom zdefiniowanym w korporacjach. Olbrzymie zaangażowanie, innowacyjność, kreatywność i wiara w sukces często kończą się sukcesem ich biznesów.

Towarzyszący ich dorastaniu rozwój Internetu sprawił, że informacja jest dla nich istotnym elementem codziennego życia. Nie wyobrażają oni sobie obecnie życia bez Internetu bądź urządzeń mobilnych typu smartfony i tablety. Chcą mieć dostęp do informacji zawsze i wszędzie. Chcą być wiecznie zalogowani. To właśnie Internet jest odpowiedzią na większość ich problemów. Tam porównują ceny produktów i usług, analizują opinie innych użytkowników, sami dzieląc się swoimi spostrzeżeniami. Śledzą najnowsze informacje ze świata i regionu. Tym kanałem nawiązują nowe znajomości, również międzynarodowe. Internet stał się dla przedstawicieli pokolenia Y również miejscem pracy. To za jego pośrednictwem szukają nowych klientów dla swoich e-biznesów. W Internecie poszukują optymalnych rozwiązań problemów napotkanych w trakcie wykonywania zadań należących do ich obowiązków pracowniczych. Internet oferuje im możliwość szybkiego porównania różnych możliwości rozwiązania danego problemu i wykorzystania ich w swoim projekcie. Popularność Internetu sprawiła, że przedstawiciele tego pokolenia pochodzący z różnych krajów nie różnią się zbytnio między sobą. Mają dostęp do tych samych informacji, którymi mogą się dzielić między sobą. Takie możliwości wykształciły w nich potrzebę otrzymywania szybkiej odpowiedzi na dany komunikat. Fizyczne listy oraz pocztówki zostały zastąpione poprzez sms-y oraz

tweety, natomiast wpisanie szukanej frazy w wyszukiwarce internetowej już po kilku milisekundach skutkuje uzyskaniem wyniku wyszukiwania.

Nowe technologie takie jak smartfony czy tablety nie są dla przedstawicieli pokolenia Y żadnym wyzwaniem. Są wręcz składnikiem ich pełnosprawnego funkcjonowania w dobie postępującej cyfryzacji. Ułatwiają im pracę w międzynarodowych zespołach projektowych oraz bezpieczną pracę zdalną przy użyciu tokenów. Nabyta mobilność jest ich wielkim atutem. Tacy pracownicy nie boją się międzynarodowych kontaktów czy wyjazdów służbowych. Ten sam Internet stanowi dla nich ważny kanał nabywania nowych znajomości, dzielenia się, nierzadko prywatnymi, informacjami o sobie czy zdjęciami np. z udanych zakupów na przecenach. Te same portale społecznościowe często są wykorzystywane jako źródło ofert pracy. W Internecie mogą bezkarnie dzielić się wszystkimi swoimi spostrzeżeniami, ponieważ uważają, że pod maską nic nieznaczącego adresu IP komputera są anonimowi. Ma to również przełożenie na życie zawodowe. Potrafią bez skrpułów wyrażać swoje uwagi i opinie, nawet w stosunku do swojego przełożonego. Swego rodzaju brak hierarchii może dla niektórych przedstawicieli starszych pokoleń wydawać się dziwny, jednak taka forma nie tworzy złej, sztywnej atmosfery w pracy. Dodatkowo wiele spostrzeżeń pracowników z pokolenia Y może stanowić cenną bazę do rozwoju firmy (Chester 2006: 141-143).

## Pokolenie Z

Pokolenie Y nie jest już najmłodszym pokoleniem w historii. Po latach bycia ulubieńcami mediów ich młodsze rodzeństwo chce im skraść koronę pierwszeństwa. Kolejne pokolenie roboczo przypisane jest ostatniej literze alfabetu, ale wkrótce to ono stanie na czele walki z najbardziej złożonymi problemami jakich dotychczasowy świat nie zaznał – nieznaną światu bez Internetu czy urządzeń mobilnych pokolenie Z. Eksperci prowadzą burzliwe dyskusje odnośnie umownej daty, kiedy tak naprawdę pierwsi przedstawiciele pokolenia Z się urodzili. Niektórzy twierdzą, że pierwotni urodzili się już w 1991 roku, inni zaś, że dopiero w 2001 (Hawkins, Schmidt 2008), jednak dominującą cezurą jest rok 1995 (Walliker 2008).

Najstarsi przedstawiciele pokolenia Z mają 18 lat. Mieszkają w świecie przepełnionym terabajtami danych dostępnych z dowolnego miejsca i na każdy temat. Nigdy nie doznali frustracji spowodowanej przeszukiwaniem bibliotecznych katalogów i mozolnym przeglądaniem tomów encyklopedii w poszukiwaniu informacji na interesujący ich temat. Są technologicznymi bystrzakami, którzy wolą

programować gry wideo niż w nie grać. Kolejną istotną determinantą kształtującą ich świadomość był szereg światowych wydarzeń, w tym głównie związanych z terroryzmem. Część Zetów śledziła w telewizji oraz Internecie ataki terrorystyczne z 11 września (Doyle 2012), a część dopiero urodziła się w świecie walczącym z terroryzmem. Równie ważną determinantą kształtującą przedstawicieli późnego pokolenia Z były wydarzenia związane z jedną z najpoważniejszych recesji gospodarczych w historii – światowym kryzysem finansowym z przełomu 2007 i 2008 roku (Shah 2010).

Wiele lat badań i analiz prowadzonych przez jednostkę badawczą Magid Generational Strategies nad nowym pokoleniem wykryły unikalne cechy jednoznacznie identyfikujące to pokolenie, zarówno w sferach demograficznych, jak i ich postaw. Nowe pokolenie identyfikowane jest jako pokolenie pluralistyczne (*Pluralist Generation, Pluralists*) (Frank 2012). Nazwa ma swą etymologię w ogromnej różnorodności profilu rasowego i etnicznego zanurzonych w technologiach cyfrowych przedstawicieli tego pokolenia, którzy wykonują szereg zadań współbieżnie, żyjąc niemal wielowątkowo. Jego przedstawicielami są dzieci uczące się w szkołach podstawowych oraz młodzież uczęszczająca do szkół średnich. Wykazują się wysokim poziomem cyfryzacji i genetycznie uwarunkowaną biegłością korzystania z dobrodziejstw Internetu. Taka postawa powoduje u ich rodziców (pokolenie X), w mniejszym lub większym stopniu, poczucie cyfrowego wykluczenia i daje im powody do wstydu za to. Cyfrowi tubylcy zaczynają stopniowo przejmować dominację nad cyfrowymi imigrantami. Według badań Magid, 59% przedstawicieli pokolenia pluralistycznego używa do komunikowania się ze światem portalu Facebook przynajmniej raz w tygodniu. 28% z nich regularnie „ćwierka” na portalu Tweeter, natomiast 16% regularnie prowadzi w Internecie swój własny blog. Ich zaangażowanie w media społecznościowe objawia się również poprzez chęć dzielenia się swoją aktualną lokalizacją (meldowanie się) poprzez aplikacje lokalizacyjne typu Forsquare czy Mapy Google. Z tej funkcjonalności korzysta 16% przedstawicieli pokolenia Z. Około 25% wszystkich Pluralsów dokumentuje swoje zakupy na portalach społecznościowych w trakcie ich robienia. Sprawdzają informacje o interesujących ich produktach oraz porównują ceny w różnych sklepach dzięki dołączanym do każdej metki kodom QR. W porównaniu do dwudziestokilkuletnich przedstawicieli pokolenia Y, Pluralsi są również zdecydowanie częstszymi obywatelami wirtualnych społeczności – aż 69% deklaruje ciągłe zalogowanie przy użyciu urządzeń mobilnych (smartfonów, tabletów). Do tej pory pokolenie X szczyliło się swoją teoretyczną i praktyczną wiedzą w za-

kresie korzystania z pierwszych technologii komputerowych oraz internetowych. Przedstawiciele pokolenia Y natomiast chwalili się faktem, że są najbardziej liczną grupą na portalach społecznościowych. Ale obydwa pokolenia będą musiały ustąpić miejsca pokoleniu Z i ich chęci do absorpcji najnowszych technologii cyfrowych, jak również wiecznemu zalogowaniu z każdego miejsca na świecie. Konieczność reorganizacji oraz dostosowania się do nowego pokolenia czeka również środowiska rozrywkowe, media oraz wielkie korporacje, które będą musiały zmienić swoje modele biznesowe w celu zaspokojenia potrzeb prawdziwych cyfrowych tubylców.

Obecnie przedstawiciele pokolenia Z to dzieci lub młodzież. Preferują komunikowanie się poprzez portale typu Facebook lub Twitter nad wysyłanie wiadomości tekstowych (SMS) bądź rozmowy telefoniczne. W ciągu 18 miesięcy (na przełomie roku 2009 i 2010) liczba nastolatków korzystających z tekstowych metod komunikacji wzrosła z 38% do 54% (Ludden 2010) i ciągle rośnie. Powodem tego może być kwestia wygody oraz mody. Młodzież nie chce się czuć cyfrowo wykluczona. Przedstawiciele pokolenia Z mają niższą tolerancję w stosunku do bycia wykluczonym cyfrowo niż przedstawiciele pokolenia Y. Dla przedstawicieli pokolenia Y bycie wyjątkowym, unikalnym było cool. Przedstawiciele pokolenia Z wolą być w ciągłym kontakcie z innymi ludźmi, dzielić się swoimi zainteresowaniami oraz pasjami m.in. na portalach społecznościowych (Tulgan 2012). Pluralsi wolą prowadzić równoległe wiele dialogów, wymieniać się krótkimi, rzeczowymi komunikatami niż odbywać rozmowy twarzą w twarz (Lenhart, Ling, Campbell, Rurcell 2010). Powyższe spostrzeżenia prowadzą do kluczowych różnic w stosunku do poprzednich pokoleń. Pokolenie Z pragnie stałego kontaktu i natychmiastowej odpowiedzi na zadane pytanie (Holmes 2011). Powszechnie objawiająca się niecierpliwość może mieć dwojakie uwarunkowania. Pluralsi przez całe życie wychowują się w realiach gospodarki rynkowej. Rosnąca podaż produktów oraz popyt na nie sprawiły, że przedstawiciele pokolenia Z mają każdy produkt na wyciągnięcie ręki. Wystarczy jedno kliknięcie w sklepie internetowym, a pożądaný produkt w wymarzonej kolorze (personalizacja produktów) zostanie przywieziony przez kuriera już następnego dnia. Drugim czynnikiem są rodzice – przedstawiciele pokolenia X, którzy w pogoni za pracą decydowali się na posiadanie jedynie jednego dziecka, traktując je jak oczko w głowie i rozpieszczając na wszystkie możliwe sposoby. Wieczne zalogowanie oraz niecierpliwość objawiają się wśród młodzieży w codziennych sytuacjach: „nie wiesz kiedy był chrzest Polski? Google ci odpowie”, „zapomniałeś, który rozdział podręcznika z geografii obowiązuje na najbliższą kartkówkę?”, napisz post na

klasowym forum na portalu społecznościowym". Przedstawiciele pokolenia Z mają nieodpartą potrzebę uzyskiwania informacji, a współczesny scyfryzowany świat udostępnia im do tego narzędzia w postaci smartfonów, tabletów oraz darmowego dostępu do Internetu.

Pokolenie pluralistyczne od początku swojego życia jest bombardowane informacjami o zagrożeniach związanych z globalnym ociepleniem, o kolejnych atakach terrorystycznych oraz regionalnych konfliktach zbrojeniowych. Obserwowali jak ich rodzice starali się przetrwać wielki kryzys finansowy. Wydarzenia te sprawiły, że bardzo szybko dorosli i rozwinęli w sobie dojrzałe myślenie. Widzą siebie jako rozwiązanie tych problemów i w rezultacie są bardziej skłonni do podejmowania pracy, którą ich zdaniem pomogą ogłowi społeczeństwa. Uwzględniając ich wszechobecne wykorzystanie sieci społecznościowych, są w stanie natychmiastowo zareagować, gdy ktoś z ich kręgu ma problem i potrzebuje pomocy. Takie wykorzystanie mobilnych technologii sprawia, że stają się bardziej dostępni dla swoich znajomych.

Nauczeni przeżyтыми doświadczeniami będą wchodzić w świat pracy z wątpliwościami dotyczącymi długoterminowych perspektyw. Mają mniejsze skłonności niż przedstawiciele pokolenia Y, by opierać się na autorytetach, jednakże będą wykazywali skłonności do zgłaszania się do organizacji, które przejmą opiekę nad nimi, wręcz przejmą nad nimi władzę rodzicielską. Pluralsi będą wykazywać większe zahamowania by zwrócić się do swojego szefa ze skargą, jednak będą chętniej korzystać z możliwości złożenia takiej skargi online. Bardziej niż poprzednicy będą posłuszni obowiązującym zasadom narzuconym przez ich bezpośrednich przełożonych, jednak równie bardziej zdecydowanie będą wymagali od swoich pracodawców atrakcyjnych systemów motywacyjnych oraz nagród za rzetelnie i szybko wykonane powierzone im zadania.

### **Implikacje dla edukacji, marketingu, pracodawców**

Naturalna wymiana pokoleń niesie ze sobą szereg konsekwencji dla każdej dziedziny życia. Każde nowe pokolenie wymaga innego podejścia rodzicielskiego, nowych metod nauczania, a w życiu zawodowym wymaga innych czynników motywacyjnych.

Przedstawicielami pokolenia Y są osoby, które kończą lub skończyły już studia i już pracują bądź będą za niedługo myślały o rozpoczęciu poszukiwania swojego pierwszego pracodawcy. Pokolenie Millenium spędza sen z powiek rekruterów i pracodawców chcących ich zatrudnić. Pracownicy wywodzący się z tego pokolenia wymagają innego po-

dejścia w organizacji pracy czy systemów motywacyjnych. Podczas tworzenia strategii zarządzania zasobami ludzkimi należy brać pod uwagę potrzeby tej grupy pracowników. Wobec tego managerowie oraz kierownicy, często wywodzący się z innego pokolenia, powinni mieć świadomość odmienności cech tej grupy, ich zalet oraz wad i w odpowiedni sposób nimi zarządzać.

Przedstawiciele pokolenia Y nie boją się zmian. Otwartość na nowe propozycje często skutkuje nowymi, innowacyjnymi pomysłami i niekonwencjonalnymi rozwiązaniami problemów. To sami pracownicy często są impulsami do zmian w sposobie prowadzenia projektów i zarządzania zasobami ludzkimi w firmie. Taka postawa może wynikać z faktu, że większość przedstawicieli pokolenia Age wychowała się na grach komputerowych. W takich grach gracz ma do dyspozycji kilka żyć, w przypadku utraty jednego z nich, pozostaje mu do dyspozycji kilka innych. Ma on również możliwość zapisania stanu gry i powrócenia do niego w dowolnym momencie. Taka możliwość grania metodą prób i błędów ma również przełożenie na realną pracę zawodową. Pracownicy ci nie wahają się przed zmianą dotychczasowego toku postępowania i wypróbowania nowego, niepewnego rozwiązania, ponieważ zawsze mają kolejne podejście (Lombard 2009: 117).

W przeciwieństwie do poprzednich pokoleń nie uczestniczą w wyścigu szczurów, ponieważ praca nie jest dla nich najważniejsza. Osoby z tego pokolenia bardzo cenią sobie swój czas wolny, wykorzystując go na realizację swoich pasji. Wobec tego niechętnie zostają w pracy po godzinach (Pawłowska 2012). Cenią wobec tego u pracodawców elastyczne podejście do czasu pracy i umożliwienie im pogodzenia życia zawodowego i rodzinnego. Przedstawiciele pokolenia Y nie chcą poświęcić całego swojego życia na pracę, nie chcą być pracą ograniczeni. Praca ma być jednym z mniej istotnych środków do osiągnięcia szczęścia i spełnienia się. Poza pracą zajmują się swoją rodziną oraz poświęcają aktywnej realizacji licznych pasji. Wielkie korporacje mogą to wykorzystać w trakcie prowadzenia rekrutacji, oferując swoim potencjalnym, przyszłym pracownikom bogate pakiety socjalne w postaci np. karnetów na siłownię czy fitness.

Istotną cechą wyróżniającą przedstawicieli pokolenia Y jest nieodparta potrzeba poznania dokładnych szczegółów każdego zadania jakie mają do wykonania, zanim zaczną je realizować. Stąd też często zadają swoim zleceniodawcom mnóstwo pytań zanim przystąpią do pracy (Tresco 2012). Managerowie powinni przedstawiać tym pracownikom sens ich pracy, aby czuli, że nawet małe, pozornie błahe zadanie jest ważną częścią zadania, które wpłynie na sukces całego większego przedsięwzięcia.

Dla pracodawców równie ważny może być fakt, że pracownicy ci potrafią wykonywać zadania współbieżnie i wielowątkowo (Cygan 2012), często wykonując je szybciej i zdecydowanie efektywniej. Są bardzo kreatywni, mają mnóstwo nowych pomysłów. Oczekują wyzwań, często traktując pracę jak grę. Potrafią również pracować w wielokulturowych zespołach, co umożliwi im znajomość języków obcych. Niestety bardzo często nie przyjmują krytyki, żyjąc w przeświadczeniu, że są najlepsi i nieomylni. Bywają również nielojalni wobec swoich pracodawców, gdy firma okaże się nie spełniać ich oczekiwań.

Pracodawcy powinni przygotować się na rozwijanie podstawowych umiejętności wśród pracowników z pokolenia Y, takich jak np. umiejętność prowadzenia korespondencji listownej, korzystania ze źródeł książkowych, nie ograniczając świata tylko do tego, co można wyszukać w Internecie (Fazlagić 2008).

Wymiana pokoleniowa w dzisiejszych czasach następuje bardzo dynamicznie. Zmiany postępują szybciej, niż ktokolwiek mógł sobie z tego zdawać sprawę. Przedstawiciele pokolenia pluralistycznego będą wielką niewiadomą dla rynku pracy. Ale zanim rozpoczną procesy rekrutacji, będą wychowywani przez rodziców – przedstawiciele pokolenia X oraz wczesnego pokolenia Y, a następnie pójdą do szkoły. Pierwszą grupą stawiającą czoła wyzwaniu, jakim niewątpliwie jest pokolenie Z, są rodzice, którzy w zdecydowanej większości dorastali w czasach bez Internetu oraz komputerów i urządzeń mobilnych. Ciężko jest im zrozumieć, jak ich dziecko może tyle godzin dziennie przesiadywać przed ekranem urządzenia lub dłaczego przy śniadaniu czy obiedzie ma przy sobie smartfona. Pierwszym wyzwaniem dla rodziców Pluralsów jest przyjęcie do wiadomości, że technologia, będące dla nich nowościami, innowacyjnością, są rzeczą naturalną dla ich dzieci. Wbrew pozorom ich dzieci oszczędzają dużą część czasu dzięki ciągłemu podłączeniu do sieci. Mają możliwość bez wychodzenia z domu poproszenia kolegi/koleżanki poprzez wiadomość na portalu społecznościowym o notatki z zajęć, na których z powodu choroby nie mogli być. Innym wyzwaniem dla rodziców, jest podtrzymywanie ciągłego dobrego kontaktu z dzieckiem i wspieranie go emocjonalnie w życiu. Dodatkowo istotną determinantą kształtującą przedstawiciele pokolenia Z jest fakt, że ich rodzice są narażeni na rozwody i pracę poza domem, pracę po godzinach (Flemmin 2010). Pokolenie Z bardzo szybko dorosło w dobie kryzysu ekonomicznego z 2008 roku. Jego przedstawiciele widzieli, jak ich rodzice tracą pracę, doświadczyli nagłej konieczności oszczędzania. Wobec tego rodzice powinni możliwie często wspierać ich duchowo i emocjonalnie, by ich dzieci wchodziły w rynek pracy z optymistycznym nastawieniem.

Drugi etap rozwoju przedstawiciele pokolenia Z to edukacja w szkołach. W wieku dojrzewania Zety spędzają większość czasu w szkole z nauczycielami. Istotnym składnikiem ich dojrzewania jest wieczne zalogowanie i potrzeba informacji. Właśnie przepływ informacji pomiędzy uczniem i nauczycielem jest obecnie największym wyzwaniem. System edukacyjny musi dostosować się do nowego pokolenia i nowych trendów uczenia się. Przedstawiciele pokolenia Z po otrzymaniu zadania preferują szybkie wyszukiwanie jego rozwiązania w sieci nad podejmowanie działań w kierunku samodzielnej próby jego rozwiązania. Instynkt wymusza na nich szybkość wyszukania rozwiązania względem jego dokładności i samodzielności (Hawkins, Schmidt 2008). Trudność w zmianie mentalności nauczycieli względem cyfrowych tubylców może wynikać z faktu, że są oni cyfrowymi imigrantami.

Kluczowym dla edukacji jest zmiana podejścia do sposobu nauczania i skorzystanie z technologicznych innowacji, które mogą pomóc Zetom w nauce. Oczywistym zdaje się zmiana sposobu uczenia z trybu pamięciowego na tryb szybkiego i skutecznego wyszukiwania rozwiązania. Cyfrowi tubylcy potrafią przeszukiwać Internet, lecz należy ich nauczyć jak przeszukiwać go efektywnie, dokonując selekcji materiałów treściwych i wartościowych od tych śmieciowych. Naturalne wobec tego wydaje się wprowadzanie do szkół tabletów zamiast książek. Innowacyjnym rozwiązaniem, z którego korzysta coraz więcej polskich szkół, są tablice interaktywne (Gajewski 2011; Nowak-Woźna 2011). Nauczyciel prowadzi lekcję z poziomu komputera, na którym uruchamia szereg multimedialnych aplikacji oraz prezentacji. Może również w naturalny sposób – dotykiem – sterować aplikacjami na samej tablicy. Prowadzenie zajęć z wykorzystaniem tablic interaktywnych zachęca dzieci do uważnego i czynnego uczestniczenia w zajęciach. Chcą podchodzić do tablicy i rozwiązywać multimedialne krzyżówki czy kolorowanki. Jest to dla nich całkiem naturalne, przecież na co dzień obcuja z dotykowymi smartfonami i tabletami. W takcie prowadzenia zajęć z wykorzystaniem interaktywnej tablicy podłączonej do Internetu, nauczyciel ma możliwość pokazania uczniom większej liczby informacji na dany temat, może nauczyć ich jak wyszukiwać w sieci informacji z konkretnej dziedziny (dedykowane portale informacyjne) oraz jak formułować wpisywane do wyszukiwarek frazy.

Obecnie nastolatki, a przyszli pracownicy są wielką niewiadomą dla przyszłego rynku pracy. Rekruterzy prowadzący rekrutacje w wielkich korporacjach oraz działający kreujące marki topowych koncernów stoją przed wielkim wyzwaniem. Wyzwanie nie polega już na przyciągnięciu do siebie pracownika czy klienta, lecz na jego zatrzymaniu, nad

wypracowaniem w nim lojalności. W stosunku do pracodawców przedstawiciele pokolenia Z będą bardzo wymagający. Nie wystarczy im już wysoka pensja oraz względnie elastyczny czas pracy. Będą chcieli pracować w trybie 50:50, tak by więcej czasu spędzać z rodziną. Praca zdalna i elastyczne umowy staną się codziennością. Celem w życiu nie będzie już praca, lecz rodzina, dom i rozwijanie swoich pasji. Praca stanie się tylko środkiem w ich realizacji. Pierwszy pracodawca zostanie wybrany bardzo starannie i precyzyjnie, tak, by warunki pracy odpowiadały jego potrzebom życiowym. Plural będzie prawdopodobnie szukał swojego przyszłego potencjalnego pracodawcy w sieci na portalach społecznościowych. W końcu jest to cenne i wечно dostępne źródło informacji. Kluczowymi atutami pracodawców będą m.in. zapewnienie możliwości rozwoju, domowa atmosfera pracy, elastyczna jej organizacja, wspieranie równowagi pomiędzy życiem rodzinnym i zawodowym oraz umożliwienie pracy flexi 50:50 – nie ważne gdzie Plural będzie wykonywał pracę (w biurze, w domu czy w kawiarni) – ważne, że będzie ją wykonywał efektywnie. Przedstawiciele pokolenia Z są jeszcze bardziej niecierpliwi od swoich starszych kolegów, żyją w bardzo szybkim tempie, wobec tego będą wymagali od swoich pracodawców jasno określonych celów i ciągłego feedbacku – informacji zwrotnych. Pluraliści lubią być chwaleni i nagradzani, będą tego oczekiwali od swojego pracodawcy za każdą ponadstandardową aktywność. Bilans oferowanych wartości materialnych i emocjonalnych ma dawać szereg korzyści podkreślających indywidualizm, a zarazem przynależność do pewnej społeczności (Booz&co 2010).

### Podsumowanie

Współpraca przedstawicieli różnych pokoleń w ramach projektu może stanowić wielkie wyzwanie dla managerów. Wечно zalogowani, lubiący pracować w trybie flexi pracownicy pokolenia Z nie będą potrafili zrozumieć ich starszych kolegów z pokolenia X i vice versa. Różnice pokoleniowe w świadomości doświadczonych pracowników oraz ludzi wkraczających na rynek pracy będą musiały stać się istotnym i kluczowym tematem zmian w podejściu do organizacji pracy w korporacjach. Managerowie powinni być otwarci na potrzeby nowych pokoleń i wykorzystać ich kreatywność i zapał do pracy. Każde pokolenie może nauczyć się czegoś od tego drugiego, a takie doświadczenia mogą być bardzo inspirujące i przełożyć się na efektywność wszystkich pracowników.

Równie ważna będzie zmiana systemu nauczania młodych ludzi i otwarcie się na nowoczesne technologie, takie jak tablety czy tablice interaktywne. Młodzi ludzie będą

oczekiwali od systemu edukacji nowoczesnych narzędzi wspierających naukę, z którymi mają styczność od urodzenia.

### Bibliografia

1. Booz&co, (2010) *The Rise of Generation C. Implication for the World of 2020*, [http://www.booz.com/media/uploads/Rise\\_Of\\_Generation\\_C.pdf](http://www.booz.com/media/uploads/Rise_Of_Generation_C.pdf) [30.01.2013].
2. Chester E., (2006) *Młodzi w pracy. Jak zadbać o pracowników z pokolenia Y*, Gliwice: Helion.
3. Cygan A., (2012) *Nowe Pokolenie Y - sposoby jego funkcjonowania w wirtualnym świecie*, <http://www.pitwin.edu.pl/artykuly-naukowe/nowe-technologie/1854-nowe-pokolenie-y-sposoby-jego-funkcjonowania-w-wirtualnym-wieciu> [26.01.2013].
4. Doyle C., (2012) *Reaching the 9/11 Generation*, [http://www.edweek.org/ew/articles/2012/09/12/03doyle\\_ep.h32.html](http://www.edweek.org/ew/articles/2012/09/12/03doyle_ep.h32.html) [18.01.2013].
5. Fazlagić J., (2008) *Charakterystyka pokolenia Y*, <http://www.e-mentor.edu.pl/artikul/index/numer/25/id/549> [15.01.2013].
6. Flemmin K., (2010) *Meet Generation Z*, <http://au.lifestyle.yahoo.com/marie-claire/features/world/article/-/8223607/meet-generation-z/> [27.01.2013].
7. Frank N., (2012) *Magid Generational Strategies™ Reveals America's Newest Generation*, <http://www.magid.com/pluralist-generation-press-release> [20.01.2013].
8. Gajewski M., (2011) *Tablice interaktywne i notebooki - polskie szkoły ruszają w XXI wiek*, <http://www.chip.pl/news/wydarzenia/konferencje-pokazy/2011/04/tablice-interaktywne-i-notebooki-2013-polskie-szkoly-ruszaja-w-xxi-wiek#ixzz2LoQAMFaK> [27.01.2013].
9. Gierasimiuk M., (2012) *Generacja Y na rynku pracy. Przegląd narzędzi ich wynagradzania*, <http://employerbrandingclub.com/generacja-y-na-ryнку-pracy-przeglad-narzedzi-ich-wynagradzania.html> [14.01.2013].
10. Hawkins P., Schmidt L., (2008) *Gen Z: digital natives*, <http://www.essentialkids.com.au/entertaining-kids/games-and-technology/gen-z-digital-natives-20080716-3g5p.html?page> [18.01.2013].
11. Holmes R., (2011) *Boomers and millennials reshaping the workplace*, <http://www.lincolnincourier.com/opinions/columnists/x227107806/Rick-Holmes-Boomers-and-millennials-reshaping-the-workplace> [21.01.2013].
12. Lenhart A., Ling R., Campbell S., Rurcell K., (2010) *Teens and Mobile Phones*, <http://pewinternet.org/Reports/2010/Teens-and-Mobile-Phones.aspx> [21.01.2013].
13. Lombard D., (2009) *Globalna wioska cyfrowa*, Warszawa: MT Biznes.
14. Ludden J., (2010) *Teen Texting Soars; Will Social Skills Suffer?*, <http://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=126117811> [21.01.2013].
15. Nowak-Woźna K., (2011) *Przybywa tablic interaktywnych*, [http://www.edulandia.pl/edukacja/1,101856,7793786,przybywa\\_tablic\\_interaktywnych.html](http://www.edulandia.pl/edukacja/1,101856,7793786,przybywa_tablic_interaktywnych.html) [27.01.2013].
16. Pawłowska M., (2012) *Nadchodzi generacja Y - młodzi, zdolni i nie-lojalni. Pracodawcy w strachu, bo nie są gotowi na ich przyjęcie* <http://natemat.pl/6547,nadchodzi-generacja-y-młodzi-zdolni-i-nielojalni-pracodawcy-w-strachu-bo-nie-sa-gotowi-na-ich-przyjecie> [26.01.2013].
17. Shah A., (2010) *Global Financial Crisis*, <http://www.globalissues.org/article/768/global-financial-crisis> [18.01.2013].
18. Treco Inspiracja do sukcesu, (2012) *Różnice pokoleniowe w zarządzaniu zespołem*, <http://managerwieszjak.pl/zarzadzanie-zespołem/303734,2,Roznice-pokoleniowe-w-zarzadzaniu-zespołem.html> [25.01.2013].
19. Tulgan B., (2012) *Column: High-maintenance Generation Z heads to work*, <http://usatoday30.usatoday.com/news/opinion/forum/story/2012-06-27/generation-z-work-millennials-social-media-graduates/55845098/1> [21.01.2013].
20. Van den Bergh J., Behrer M., (2012) *Jak kreować marki, które pokażą pokolenie Y?*, Warszawa: Edgard.
21. Walliker A., (2008) *Generation Z comes of age*, <http://www.heraldsun.com.au/news/victoria/gen-z-here-they-come/story-e6frf7l6-111115637247> [13.01.2013].