

URODZENI NA PRZEŁOMIE WIEKÓW. ZARZĄDZANIE ORGANIZACJAMI Z UWZGLĘDNIENIEM SPECYFIKI POKOLENIA Z

Malwina JANKOWSKA¹

¹SO FINE.agencja marketingowa; Szczecin; m.jankowska227@gmail.com; ORCID: 0000-0002-3525-6714

*Korespondencja: m.jankowska227@gmail.com

Streszczenie: Coraz większy odsetek pracowników stanowią przedstawiciele pokolenia Z, czyli ludzi urodzonych w latach 1996 - 2010. Oprócz kryzysu gospodarczego, to drugie najważniejsze wyzwanie, przed którym stoi kadra zarządzająca. Znaczące przekształcenia społeczno-gospodarcze doprowadziły do konieczności zmodernizowania strategii zarządzania organizacją, zasobami ludzkimi, a także wprowadzenia koncepcji zarządzania różnorodnością pokoleniową. Przedstawiciele pokolenia Z, wychowani w scyfryzowanym świecie, charakteryzują się znacząco odmiennymi od starszych pokoleń oczekiwaniami od pracy oraz kompetencjami. Sukces każdej organizacji, w której obecni są pracownicy urodzeni po 1996 r., zależy zatem od dostosowania narzędzi, technik i metod do pokolenia Z oraz aktualnej sytuacji na rynku pracy.

Słowa kluczowe: pokolenie Z, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie różnorodnością pokoleniową, rynek pracy.

BORN AT THE TURN OF THE CENTURIES. MANAGING ORGANIZATIONS TAKING INTO ACCOUNT THE SPECIFICITY OF GENERATION Z

Abstract: An increasing percentage of employees are representatives of generation Z, i. e. people born between 1996 and 2010. Apart from the economic crisis, this is the second most important challenge facing the management. Significant social and economic transformations have led to the need to modernize the organization's management strategy, human resources, as well as to introduce the concept of generational diversity management. Representatives of

generation Z, brought up in a digitalised world, are characterised by significantly different job expectations and competences than older generations. The success of any organisation with employees born after 1996 therefore depends on adapting tools, techniques and methods to generation Z and the current situation in the labour market.

Keywords: generation Z, human resources management, managing generational diversity, labour market.

1. Wprowadzenie

Zarządzanie zasobami ludzkimi staje się coraz bardziej skomplikowane. Zmieniające się trendy nie tylko w komunikacji, ale także technologii sprawiają, że coraz trudniej o sprecyzowanie uniwersalnej strategii. Tu pojawia się wątpliwość, czy w ogóle jeszcze można mówić o 'strategii'. Ewolucja postaw, oczekiwań i motywacji względem pracy wynika zarówno z ogólnoświatowych trendów na rynku, transformacji społeczno-gospodarczych, jak i przemian pokoleniowych. I to właśnie ten ostatni obszar zmian w największym stopniu determinuje współczesną organizację. Zatem jak w tak dynamicznie zmieniającym się świecie stworzyć zestaw reguł i zasad, który mógłby zostać wykorzystany wewnątrz każdego funkcjonującego przedsiębiorstwa czy też instytucji?

Wymiana pokoleń jest stałym elementem, występującym co około 15-20 lat w społeczeństwie. Skutki tych zmian każdorazowo widoczne są we wszystkich obszarach życia. Z każdym kolejnym pokoleniem rozpoczyna się swoista nowa rzeczywistość, do której pozostali muszą się dostosowywać. W zależności od momentu w historii, w którym przychodzili na świat przedstawiciele nowego pokolenia, przekształcenia te miały całkowicie różny charakter. W przypadku Baby Boomers były to czasy powojenne, Baby Busters natomiast pojawiało się w okresie Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej. Oba te pokolenia musiały zmierzyć się z przeobrażeniami w szczególności w zakresie politycznego ustroju państwa. Wówczas determinującymi obraz świata transformacjami były te związane z gospodarką. Jednak kluczowy przełom - widoczny do dziś i stale intensyfikujący - nastąpił już w przypadku dzieci pokolenia X, czyli Millenialsów. To oni zapoczątkowali historię tzw. nowoczesnych pokoleń, w których wszelkie zmiany wynikają przede wszystkim z rozwoju technologicznego. W czasach pokolenia Y nastąpiła popularyzacja Internetu. Konsekwencją tego była całościowa modernizacja wszystkich sfer społeczno-gospodarczych. Widoczne przekształcenia skutkowały reorganizacją rynku pracy, który od tej pory nieustannie rozpoczął własny proces adaptacji do nowoczesnych trendów. Kluczowym dla obecnego obrazu rynku pracy stanowi następne pokolenie, urodzone na przełomie wieków.

Zarządzanie różnorodnością pokoleniową jest obecnie szczególnie istotnym obszarem wewnątrz każdej organizacji, której pracownikami są przedstawiciele różnych generacji.

Dostosowanie odpowiednich metod, czynników motywujących, czy chociażby sposobów komunikacji do danych osób, może znacząco przyczynić się do ogólnego wzrostu efektywności całego zespołu, jak i zapewnić większe szanse osiągnięcia przez przedsiębiorstwo zakładanych celów. Pod koniec drugiej dekady XXI wieku na rynku pracy obecni zaczęli być przedstawiciele pokolenia Z. To wymusza na kadrze zarządzającej wprowadzenie zmian w stosowanych strategiach, zgodnych z wymaganiami i predyspozycjami młodego pokolenia. Celem artykułu jest zaprezentowanie transformacji występujących w sposobach zarządzania organizacjami, których przyczyną jest pojawienie się młodego pokolenia na rynku pracy. Zaprezentowane w niniejszej pracy wyniki badań własnych oraz analiza literatury przedmiotu przedstawiają dominujące cechy pokolenia Z, ich motywacje do pracy i oczekiwania. Zawarte w artykule informacje powinny stanowić fundament dla zarządzających w procesie aktualizowania lub też tworzenia nowych strategii zarządzania zasobami ludzkimi wewnątrz każdej organizacji, w której występuje różnorodność pokoleniowa.

2. Historyczny kontekst pokolenia Z

Podstawą do przedstawienia przyjętego paradygmatu jest socjologiczna definicja słowa *pokolenie*. Podążając za “Encyklopedią socjologii”, można przyjąć, że “pokolenie to zbiorowość jednostek wyodrębniona ze względu na specyficzny typ więzi społecznych łączących ludzi w tym samym mniej więcej wieku, tzn. mających za sobą podobne doświadczenia życiowe. Przynależność do pokolenia kształtuje się na gruncie przeżycia pokoleniowego, które ma charakter inicjacji, a także wpływa na późniejsze postrzeganie świata” (Encyklopedia socjologii, 2000). Podobnie o pokoleniu mówił polski socjolog Stefan Czarnowski, podkreślając znaczenie nowych pokoleń w kształtowaniu się pozostałych sfer życia społecznego. Mowa tu przede wszystkim o “przystosowywaniu części elementów dawnych do swoich potrzeb aktualnych” (Czarnowski, 1948), co znajduje odzwierciedlenie w dalszych rozważaniach na temat przyczynowości występowania dominujących cech przedstawicieli najmłodszego obecnie z pokoleń na rynku pracy, czyli pokolenia Z.

Cezury pokoleń wyznaczane były wielokrotnie przez wielu teoretyków. Z tego względu w literaturze zarówno polskiej, jak i zagranicznej znajduje się co najmniej kilka przedziałów wyznaczających granice między pokoleniami. Autorka niniejszego artykułu, po krytycznej analizie literatury, wyniki badań własnych odnosić będzie do zaprezentowanej poniżej klasyfikacji:

- generacja Baby Boomers: 1946 – 1959,
- generacja X (Baby Busters): 1960 – 1979,
- generacja Y (Millenialsi): 1980 – 1995,

- generacja Z: 1996 – 2010,
- generacja Alfa: 2011+ (Bencsik, Horváth-Csikós, Juhász, 2016).

Wybór powyższej klasyfikacji sformułowanej na podstawie informacji zawartych w książce *“Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace. New York: American Management Association”* autorstwa Rona Zemke, Claire’a Raines’a oraz Boba Filipczaka argumentowany jest przede wszystkim wydarzeniami z 1996 r. Wówczas w Polsce miało miejsce kilka zdarzeń, które autorka uznaje za istotne w kontekście ukształtowania się nowego pokolenia. 2 czerwca 1996 r. uruchomiono portal internetowy Onet.pl (Polskie Badania Internetu, 2021), który według badań przeprowadzonych przez Gemius/PBI, we wrześniu 2021 r. znalazł się na 4. miejscu w rankingu najpopularniejszych domen w Polsce, z których korzystali użytkownicy Internetu (Gemius Polska, 2021). Również w tym roku powstały dwie sieci telefonii komórkowej: Era - 16 września oraz Plus - 1 października. To dwa szczególnie ważne wydarzenia, które pozwoliły społeczeństwu na rozpoczęcie nowego modelu funkcjonowania poprzez wprowadzenie do codzienności *mobilności*. Pojawienie się nowych operatorów jest istotne jeszcze z jednego powodu: Polkomtel SA (Plus) oraz Polska Telefonia Cyfrowa Sp. z o.o. (Era GSM) byli pierwszymi podmiotami konkurencyjnymi dla jedynej dotychczas Telekomunikacji Polskiej (Solek, 2004). 1996 rok to także rozpoczęcie ery ogólnodostępnego Internetu. Choć to 17 sierpnia 1991 r. uznawany jest za początek Internetu w Polsce (Matusiak, 2018), to jednak dopiero w kwietniu 96’ Telekomunikacja Polska wprowadziła usługę komutowanego dostępu do Internetu za pośrednictwem numeru 0-20 21 22 udostępnianego powszechnie. Po kilku miesiącach, w grudniu, Polbox zaczął oferować możliwość założenia pierwszych w pełni darmowych kont poczty elektronicznej (Interaktywnie.com, 2021).

Wszystkie przedstawione powyżej wydarzenia z lat 90. wpłynęły znacząco na rozwój telekomunikacji, umożliwiły rozkwit mobilności oraz zapewniły dostęp do Internetu. W dalszych latach zjawiska te zintensyfikowały się, obejmując kolejne technologie cyfrowych, co wówczas wiązało się z nieprzerwanym od tej pory poszerzaniem możliwości w obszarze cyberprzestrzeni. Jednak wystąpienie tych zdarzeń otworzyło drogę nie tylko do przestrzeni cyfrowej w Polsce, ale także zapoczątkowało nowe pokolenie Z.

3. “Cyfrowi tubylcy”. Charakterystyka pokolenia Z

Choć przyjmuje się, że pokolenia kategoryzujemy jako: silver generations, baby boomers, X, Y, Z, to niejednokrotnie stosowane są także inne nazwy. I tak pokolenie X nazywane jest między innymi Baby Busters, a o przedstawicielach pokolenia Y mówi się “Millenialsi”. Terminologia ta jest szczególnie istotna w przypadku młodszych pokoleń, czyli

Y i Z. Mimo że można przyjąć, że od 2010 na świecie pojawia się pokolenie Alfa, nie jest ono w tym przypadku brane pod uwagę. Alfy nie osiągnęły jeszcze pełnoletności, zatem nie rozpoczęły aktywnej pracy, co powoduje, że w przypadku niniejszej analizy nie zaliczają się do próby badawczej. Marc Prensky wprowadził do tej nomenklatury dwa dotychczas niespotykane określenia (wynikające z edukacji i problemów dydaktycznych pojawiających się między przedstawicielami różnych pokoleń na linii nauczyciel-uczeń): *digital immigrants* oraz *digital natives* (Prensky, 2001). Prensky podzielił społeczeństwo na cyfrowych imigrantów, urodzonych przed 1980 r. i cyfrowych tubylców, od początku żyjących w świecie zaawansowanych technologii cyfrowych. Ze względu na różnicę w czasie pojawienia się Internetu czy też mobilnej komunikacji w Ameryce, gdzie Prensky dokonywał swoich obserwacji, a w Polsce, autorka niniejszego artykułu dostrzega zarówno trafność zastosowanych nazw, jak i konieczność przypisania ich odpowiednim pokoleniom, uwzględniając tempo polskiego rozwoju. Zatem zgodnie z tymi założeniami, w przypadku Polski cyfrowi imigranci to pokolenia BB, X i Y, natomiast pierwszymi cyfrowymi tubylcami są "zetki". Nazwa *digital natives* opisuje ludzi, którzy urodzili się już w czasach Internetu, komputerów, rozwijających się urządzeń mobilnych. I to właśnie ta rzeczywistość, w której żyją, w znacznym stopniu wpłynęła na ich charakterystykę, osobowość oraz preferencje i motywacje.

Pokolenie Z, zwane także *digital natives*, *Facebook-generation* czy *iGeneration* (Tari, 2013), to osoby urodzone w latach 1996-2010. Nawet najstarsi przedstawiciele tego pokolenia od wczesnego dzieciństwa żyli w wysoko rozwiniętym technologicznie świecie, w obecności telefonów, komputerów i stałego dostępu do Internetu. To właśnie te uwarunkowania zdominowały w pełni życie pokolenia Z. Dorastanie w bezpośrednim towarzystwie technologii doprowadziło do ukształtowania się wśród tych osób pewnych preferencji. Dotyczy to między innymi sposobu komunikowania się. Proces ten już w drugim dziesięcioleciu XXI wieku był w znacznym stopniu zdigitalizowany, jednak pandemia SARS-CoV-2 dodatkowo nasiliła to zjawisko. Dotychczas młode pokolenie wykorzystywało scyfryzowane komunikatory przede wszystkim do komunikacji z rodziną czy przyjaciółmi, Jednak od marca 2020 r. sytuacja nadzwyczajna, z jaką przyszło się mierzyć społeczeństwu, wymusiła na wszystkich podwyższenie swoich kompetencji cyfrowych na tyle, by swobodnie funkcjonować w cyberprzestrzeni. Konsekwencją tego było przeniesienie edukacji na platformy internetowe, co dodatkowo uzależniło młodych od Internetu.

Komunikacja jest tylko jednym z elementów działalności człowieka, który wyróżnia najmłodsze pokolenie spośród pozostałych. Drugim, równie istotnym, są upodobania w zakresie formy odbieranych treści. Pokolenie Z preferuje obraz w przeciwieństwie do starszych osób. Świadczą o tym między innymi wyniki badań czytelnictwa przeprowadzone w latach 2000-2019 przez Bibliotekę Narodową. Wynika z nich, że w badanym okresie odsetek Polaków, którzy w ciągu roku przeczytali co najmniej jedną książkę zmalał z 54 do 39 procent (Biblioteka Narodowa, 2019).

Zety w życiu prywatnym oraz zawodowym charakteryzują się głównie indywidualizmem, nieustannym przebywaniem w trybie online oraz szybkością działania. Od dzieciństwa wyposażeni w urządzenia technologiczne, uznawani są także za dzieci PC, GSM i Internetu. Jednak dominujące cechy przedstawicieli tego pokolenia są efektem postępu technologicznego na świecie. Ważną rolę w procesie kształtowania się tej generacji były takie wydarzenia jak: powstanie w 2004 roku Facebooka, a następnie Twittera, Pinteresta, Snapchata, Messengera, WhatsAppa, Instagrama czy najnowszego - TikToka. Pojawienie się oraz sukcesywna popularyzacja mediów społecznościowych zarówno na świecie, jak i w Polsce doprowadziło do ukształtowania się *pokolenia sieci* (Berkup, 2013).

Równie ważne wyróżniki pokolenia Z to: ciągła potrzeba wymiany informacji - zarówno w roli nadawcy, jak i odbiorcy komunikatów, mobilność, interaktywność, kreatywność, nieszablonowe myślenie, potrzeba samorealizacji. Mimo tak wielu pozytywnych cech, ogólnemu usposobieniu Zetek przypisać można także: wymaganie częstych zmian, zaburzoną umiejętność skupienia uwagi, niechętnie stosowanie się do narzucanych im zasad, brak refleksyjności czy poczucia odpowiedzialności (Friedrich, Peterson, 2020).

4. Pokolenie Z wewnątrz organizacji

Rynek pracy ulega ciągłym przekształceniom. Choć możliwe, że bardziej trafnym określeniem byłoby nazwanie tego dostosowywaniem się do zmieniającej się rzeczywistości. Proces zachodzących zmian wynika zarówno z uwarunkowań społeczno-gospodarczych, jak i z przemian pokoleniowych. Mówiąc o aktualnej sytuacji gospodarczej, nie sposób nie podkreślić znaczenia pandemii SARS-CoV-2, która doprowadziła do znacznych modernizacji sposobów komunikacji, pracy oraz zarządzania zasobami ludzkimi. Niemalże całościowa digitalizacja tych obszarów, wprowadzenie pracy hybrydowej oraz zdalnej, powtarzające się lockdowny, doprowadzające między innymi do ograniczenia działalności wielu przedsiębiorstw, sprawiły, że okres od marca 2020 r. należy uznać za sytuację wyjątkową. Modyfikacje na globalnym i krajowym rynku pracy odczuwalne są przez całe społeczeństwo. Niezależnie od przynależności pokoleniowej, skutki kryzysu widoczne są we wszystkich grupach wiekowych. Jednak z racji uznania tego okresu za stan wyjątkowy, który w pewnym momencie minie lub pozostanie, stając się tym samym 'nową normalnością', wyniki analizy zachowań pokolenia Z wewnątrz organizacji autorka przedstawia jednorodnie - uwzględniając na równi czas przed i w trakcie pandemii.

Współczesne organizacje przeżywają obecnie podwójny kryzys. Pierwszy, związany z pandemią COVID-19, natomiast drugi wynika z coraz liczniejszej obecności przedstawicieli najmłodszego pokolenia wśród pracowników. Zety rozpoczęły pojawiać się na rynku pracy

mniej więcej w latach 2014-2016. Lata wejścia na rynek pracy pokolenia Zet zostały oszacowane na podstawie osiągnięcia przez te osoby 18.-19. roku życia, czyli momentu, w którym powinny zakończyć edukację w szkołach ponadpodstawowych. To właśnie wtedy część z nich postanowiła nie kontynuować nauki w szkołach wyższych i rozpocząć swoją ścieżkę zawodową. W kolejnych latach odsetek pracowników z tego pokolenia zaczął sukcesywnie rosnąć, a już u progu trzeciej dekady większość z nich powinna zakończyć wszystkie etapy nauki (również na studiach drugiego stopnia lub jednolitych studiach magisterskich), co równoznaczne jest z właściwym momentem rozpoczęcia funkcjonowania nowego modelu - pracownika pokolenia Z.

Młodzi pracownicy weszli na rynek pracy wraz ze swoimi umiejętnościami, kompetencjami, a także przyzwyczajeniami i oczekiwaniami. Zety pełne temperamentu, przeświadczone o tym, że to pracodawca musi dostosować się do nich, w pewnym stopniu wymusiły na organizacjach wprowadzenia nowych modeli zarządzania. Zmiany, zapoczątkowane na przestrzeni ostatnich lat, widoczne są przede wszystkim w ofertach pracy, proponowanych benefitach, a także w średniej długości trwania stosunku pracy czy komponentach kierowania personelem.

Życie pokolenia Z toczy się w większości w świecie cyfrowym. Ich komunikacja odbywa się głównie za pomocą internetowych komunikatorów, pozwalających na szybką wymianę informacji. Oprócz tego, także pozostałe obszary ich życia takie jak zabawa, praca czy nauka odbywają się właśnie w cyberprzestrzeni (Tapscott, 2010). Zatem adekwatnie do obecnych trendów nazwanej przez Zygmunta Baumanna „płynnej nowoczesności” (Baumann, 2011), zarządzający powinni dostosować zarówno narzędzia wykorzystywane w pracy, jak i samą formę komunikowania. Uwzględniając opisane powyżej cechy charakterystyczne iGeneration, menedżerowie chcąc efektywnie zarządzać, powinni dbać w szczególności o częste informacje zwrotne. Młodzi pracownicy oczekują, że każde wykonane przez nich zadanie zostanie ocenione, dlatego istotny jest każdorazowy feedback. Równie ważne są tempo pracy i wielozadaniowość. Ze względu na tendencję do wykonywania wielu prac w jednym czasie, zarządzający powinni pilnować, by nie dochodziło do przestoju pomiędzy projektami. Styl życia generacji Zet również oddziałuje na ich formę pracy. Ich preferencje skupiają się wokół narzucanego szybkiego tempa pracy i deadline'ów, które są dla nich motywatorem do działania (Hysa, 2016).

Współczesnym wyzwaniem dla managementu jest między innymi stworzenie odpowiedniego środowiska pracy dla potrzeb młodych. Jednak zarządzający powinni mieć na uwadze także wymagania przedstawicieli starszych pokoleń. Pokolenia X czy Y posiadają dłuższy staż pracy, podczas którego niejednokrotnie następowały różne przemiany zarówno w zakresie organizacji pracy, jak i rozwoju technologicznego bezpośrednio wpływającego na każdą branżę. Uwzględniając zdolność starszych generacji do adaptowania się do zmian, kluczową rolę odgrywa stworzenie atrakcyjnego miejsca dla pokolenia Z - szczególnie biorąc pod uwagę obecny rynek pracownika.

Pokolenie Z cechuje się niską lojalnością względem pracodawcy. Często traktuje pracę jako swoistą przygodę, która gdy tylko przestanie być atrakcyjna, może zostać bez problemu skończona. Wspomniany już obecny rynek pracownika dodatkowo utwierdza w tym przekonaniu młodych. Są oni świadomi tego, że zapotrzebowanie jest znacząco większe niż podaż pracowników. Zatem odejście z pracy nie oznacza dla ich długotrwałego poszukiwania nowej (Centrum Informacji ProLearning, 2021). To dodatkowe wyzwanie dla pracodawców, którzy chcieliby, by stosunek pracy nie był zawierany krótkoterminowo. Wiąże się to z czynnikami ekonomicznymi i społecznymi. Zatrudnienie nowego pracownika powoduje wzrost kosztów związanych z jego poszukiwaniem i wdrażaniem do pracy. Co więcej, częste zmiany pracowników w zespole również umniejszają jakości zespołu, tworząc z niego grono indywidualnych osób, między którymi brakuje silnych relacji, mogących pozytywnie oddziaływać na efektywność pracy.

Przedstawiciele pokolenia Z są częściowo podobni do Millenialsów. Pewne zachowania igreków występują również u przedstawicieli młodszego pokolenia jednak w zintensyfikowanym stopniu. Mimo tego, u zetek odnotowywanych jest wiele nowych aktywności, tendencji i cech. Jak wskazują Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz i Barbara Chomątowska pokolenie Z jest: pewne siebie, zaprzyjaźnione z nową technologią, zainteresowane i zaangażowane w problemy społeczne, jeszcze bardziej wykształcone, niecierpliwe. Oprócz tego, przedstawiciele tego pokolenia są: najbardziej tolerancyjni, rozumiejący i akceptujący wszelaką różnorodność, zdeterminowani w samorealizacji, zapatrzeni na spełnianie własnych ambicji (Żarczyńska-Dobiesz, Chomątowska, 2014).

Pokolenie Z jest najmłodsze, najbardziej indywidualne i najbardziej wymagające. Badania nad przedstawicielami tej generacji prowadzone były przez autorkę od 20 do 29 marca 2021 r. Wśród badanych 37,5% ankietowanych stanowili mężczyźni, a 62,5% kobiety urodzeni w latach 1996-2010. Badanie zostało przeprowadzone metodą ankiety, złożonej z pytań jedno- lub wielokrotnego wyboru.

Wyniki badań potwierdziły założenia teoretyczne przedstawione w niniejszym artykule. 100% ankietowanych na pytanie "czym jest dla Pani/Pana praca" na pierwszym miejscu wskazała na źródło dochodu. Respondenci zostali poproszeni także o określenie, czym jest dla nich *work-life balance*. Blisko 88% respondentów uznała połączenie życia prywatnego z zawodowym za istotne. Pozostali zaznaczyli swoją obojętność, jednak co ważne, żadna z osób nie stwierdziła, że jest to dla niej nieistotne. W celu sprawdzenia, jakie miejsce pracy najbardziej pożądanym jest przez młodych, respondenci zostali poproszeni o wybór jednego spośród: open space, biuro z najbliższymi współpracownikami, osobnym biurze lub zaznaczenie swojej obojętności. Ponad 40,6% ankietowanych odpowiedziało, że woli pracować w biurze z bliskimi pracownikami, niecałe 22% ankietowanych wybrało open space i równie tyle samo osób określiło swoją obojętność. Zaledwie 15,63% osób wyraziło chęć pracy w osobnym biurze. Przedstawiciele najmłodszego pokolenia traktują pracę jako miejsce do nawiązywania kontaktów i rozwijania swoich zainteresowań. Oprócz tego, że nadrzędne są

dla nich kwestie finansowe, chcą ten czas spędzać w przyjaznym środowisku pracy, w towarzystwie innych osób. Udzielone odpowiedzi świadczą mogą także o niskim zaangażowaniu pracowników młodego pokolenia, którzy starają się unikać brania na siebie odpowiedzialności.

Motywowanie jest nieodzownym elementem zarządzania. Choć kadra zarządzająca może przy wyborze czynników motywujących sugerować się własnym doświadczeniem, swoją perspektywą lub aktualnymi trendami, najskuteczniejsze będzie dostosowanie metod do oczekiwań danego pokolenia. Wyniki badań własnych świadczą o tym, że najbardziej pożądanym benefitem przez pokolenie Z są premie - ponad 78% odpowiedzi. Respondenci określając także, na czym najbardziej zależy im w pracy, najczęściej wskazywali na wysokie zarobki - 62,5%.

Każda strategia zarządzania organizacją powinna uwzględniać nie tylko specyfikę branży, ale także oczekiwania pracowników, wizję i misję przedsiębiorstwa oraz winna wpisywać się w ogólnorynkowe trendy. Z tego powodu uczestnicy z pokolenia Z biorący udział w ankietyzacji zostali poproszeni o określenie swojego zdania w pewnych istotnych kwestiach dotyczących samego miejsca pracy oraz jej formy. Odpowiedzi respondentów również w tej części kwestionariusza ankiety potwierdzają założenia teoretyczne. Ponad 81% podkreśliło, że chce pracować w miejscu przestrzegającym zasad społecznej odpowiedzialności biznesu. Tyle samo osób wskazało także, że w pracy chce mieć stały dostęp do Internetu, pozostali okazali obojętność. Przedstawiciele pokolenia Z angażują się społecznie, biorą udział w akcjach proekologicznych, są uczestnikami w wiecach na rzecz obrony klimatu. Właśnie taka w znacznym stopniu jest młoda generacja - proideowa. Blisko 91% respondentów chce, by ich praca miała głębszy sens, a 87,5% chce czuć się ważną częścią całego przedsiębiorstwa.

5. Podsumowanie

Przedstawiciele pokolenia Z wyróżniają się spośród pozostałych pokoleń pod wieloma względami. Powodów tego jest wiele: przemiany społeczno-gospodarcze, rozwój technologiczny, nowe metody wychowawcze czy dydaktyczne. Każde z pokoleń wyróżnia się własnym zestawem dominujących cech charakterystycznych, odmiennymi perspektywami, usposobieniem czy podejściem do pracy. Najmłodsze obecnie pokolenie na rynku pracy jest uzależnione nie tylko od technologii, ale przede wszystkim od Internetu, niemalże nie przestaje opuszczać trybu online, komunikuje się w sieci i to właśnie w niej realizuje większość obszarów swojego życia: edukację, pracę, pasję czy spotkania z kulturą, muzyką i sztuką.

Najmłodsze pokolenie Z na wielu płaszczyznach wpłynęło na rynek pracy, rozpoczynając nową erę, pracownika 2.0. Od kilku lat, odkąd sukcesywnie wzrasta liczba Digital Natives wśród pracowników, menedżerowie stoją przed wyzwaniem dostosowania do nich prowadzonych strategii zarządzania. Jednak tu pojawia się kolejna trudność, zaspokojenia oczekiwań i wzmożenie efektywności pracowników różnych pokoleń wewnątrz jednej organizacji.

Analiza literatury przedmiotu poparta badaniami własnymi potwierdza obecną skomplikowaną sytuację na rynku pracy. Aktualny miks pokoleniowy wymaga każdorazowego personalizowania strategii pod konkretną grupę osób. Dodatkowo ogólnoświatowy kryzys gospodarczy nie ułatwia pracy kadrze zarządzającej. Choć problemy te wpływają na codzienne funkcjonowanie większości przedsiębiorstw, a co za tym idzie - każdego, kto niezależnie od branży jest jedną ze stron stosunku pracy, nie ma złotego środka na ich rozwiązanie. Nowe pokolenie pracowników zawsze oznacza zmiany. Młodzi rozpoczynają ścieżkę zawodową wraz ze swoimi oczekiwaniami, motywacjami i kompetencjami. Mimo że dotychczas to pracownik dostosowywał się do pracy, obecnie na utrzymującym się od kilku lat 'rynku pracownika' to Zety wyznaczają trendy, do których dostosować się musi pracodawca.

Aktualna sytuacja na rynku pracy wynikająca z pojawienia się nowego pokolenia nie podlega wartościowaniu. Nie można określić jej jako złej lub dobrej. Gospodarka rozwija się i ulega przekształceniom tak samo jak wszelkie inne obszary. Management, chcąc sprostać wyzwaniu, jakim jest zarządzanie pokoleniem Z, powinien dostosowywać metody, strategie czy taktyki stosowane wewnątrz organizacji.

Bibliografia

1. Bauman Z., (2011), *44 listy ze świata płynnej nowoczesności*, Kraków, s. 5.
2. Bencsik A., Horváth-Csikós G., Juhász T., (2016), *Y and Z Generations at Workplaces*, [w:] „*Journal of Competitiveness*” nr 8/2016, s. 91-92.
3. Berkup S.B., (2014), *Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life*, [w:] „*Mediterranean Journal of Social Sciences*” nr 5/2014, s. 223-224.
4. Biblioteka Narodowa, (2019), *Stan czytelnictwa w Polsce w 2019 r.*, [online:] <https://www.bn.org.pl/raporty-bn/stan-czytelnictwa-w-polsce/stan-czytelnictwa-w-polsce-w-2019-r.>, [dostęp: 29.10.2021].
5. Centrum Informacji ProLearning, (2017), Raport “*Zmiany pokoleniowe na rynku pracy - XYZ*”, [online:] <http://szkolenia-biznesowe.prolearning.pl/wp-content/uploads/sites/7/2017/09/Raport-XYZ.pdf>, [dostęp: 30.10.2021], s. 19.
6. Czarnowski S., (1948), *Kultura*, Warszawa, s. 194.
7. *Encyklopedia socjologii*, (2000), hasło: pokolenie, Warszawa, s. 193-197.
8. Friedrich R., Peterson M., (2020), *The Rise of Generation C. Implications for the World of 2020*, [online:] <http://www.strategyand.pwc.com/>, [dostęp: 30.10.2021].
9. Gemius Polska, (2021), [online: <https://www.gemius.pl/wszystkie-artykuly-aktualnosci/wyniki-badania-mediapanel-za-wrzesien-2021.html>], [dostęp: 27.10.2021].
10. Hysa B., (2016) *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową*, [w:] „*Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*” nr 97/2016, s. 394.
11. Interaktywnie.com, (2021), *Polbox - koniec legendy polskiego Internetu*, [online:] <https://interaktywnie.com/biznes/newsy/inne/polbox--koniec-legendy-polskiego-internetu-1081>, [dostęp: 29.10.2021].
12. Jankowska M., (2021), *Millenialsi na rynku pracy. Konfrontacja stosunku pokolenia Y do pracy z oczekiwaniami pracodawców*, praca magisterska napisana na kierunku Zarządzanie, Wydział Ekonomiczny w Szczecinie Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu.
13. Matusiak T., (2018), *17 sierpnia 1991 r. Tego dnia wysłano w Polsce pierwszy e-mail*, [online:] <https://www.polskieradio24.pl/42/259/Artykul/2205504> z dn. 22.10.2018 r., [dostęp: 29.10.2021].
14. Polskie Badania Internetu, (2021), [online:] <https://pbi.org.pl/raporty/onet-witryna-firmowa/>, [dostęp: 27.10.2021].
15. Prensky M., (2001), *Digital Natives, digital immigrants* [w:] “*On the Horizon*” nr 9/2001, [online:] <http://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf> z dn. 29.01.2011, [dostęp: 29.10.2021].

16. Solek A., (2004), *Przemiany w polskim sektorze telekomunikacyjnym w okresie transformacji ustrojowej*, [w:] „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego” nr 2/2004, Kraków, s. 187.
17. Tapscott D., (2010), *Cyfrowa dorosłość. Jak pokolenie sieci zmienia nasz świat*, Warszawa, s. 56-59.
18. Tari A., (2013), *Irodalmi áttekintés a Z generációról*, [online:] https://ktk.pte.hu/sites/ktk.pte.hu/files/images/szervezet/intezetek/mti/pal_torocsik_irodalmi_attekintes_a_z_generaciorol_2013.pdf, [dostęp: 29.10.2021], s. 6.
19. Żarczyńska-Dobiesz A., Chomątowska B., (2014), *Pokolenie “Z” na rynku pracy - wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” nr 350/2014, s. 4.

