



Michał Brol

Zakład Psychologii Pracy i Organizacji na Wydziale Pedagogiki
i Psychologii Uniwersytetu Śląskiego
E-mail: brol.michal@gmail.com

Różnice pokoleń na rynku pracy? Nowe spojrzenie na znane zjawisko */ Generational differences on the labor market?* *A new look at the familiar phenomenon.*

Abstract

In today's organizations, the degree of generational diversity increases among employees, moreover the age difference between employees will further increase due to legal changes in the field of pension rights. The issue of age management becomes more crucial and it is important to see it as a comprehensive issue not only in the particular age group. Discrimination based on age is a common problem in the organization. In the media and among public opinion exist stereotypes about certain generations on the labor market, which can lead to unfair generalizations. Not only the elderly, but also young people are becoming a minority in organizations. The key to understand the reasons for potential conflicts is to focus on a greater role of perceived generational differences rather than the actual.

Keywords: generational differences; generational conflict; diversity management; minority; youth.

1. WPROWADZENIE

W e współczesnych organizacjach zwiększa się stopień różnorodności pokoleniowej wśród pracowników, a rozpiętość różnicy wieku między pracownikami będzie się powiększać chociażby ze względu na zmiany prawne w zakresie niektórych przywilejów emerytalnych. Niezależnie od tego, już teraz

„w wielu organizacjach, w realizację jednego projektu zaangażowane są cztery pokolenia pracowników. Wydłuża się nasze życie (...), proces globalizacji i nowoczesne rozwiązania telekomunikacyjne pozwalają nam często prowadzić pracę bez ograniczeń miejsca i czasu jej realizacji. W takich warunkach na arenie wspólnych działań spotykają się pracownicy z pokolenia weteranów, wyżu demograficznego, pokolenie X i Y” (Stasiła-Sieradzka 2009: 137).

W związku z tym kwestia tzw. zarządzania wiekiem nabiera większego znaczenia i wymaga zwrócenia uwagi na różne aspekty tego zagadnienia. Tym bardziej, że dyskryminacja ze względu na wiek jest częstym problemem w organizacji. Poja-

wijające się w publicystyce i wśród opinii publicznej stereotypy dotyczące określonych pokoleń na rynku pracy mogą prowadzić do pojawiania się specyficznych oczekiwań wobec określonych grup pracowników oraz do krzywdzących generalizacji. Mniejszością w organizacji, ale też szerzej – w społeczeństwie mogą stawać się zarówno osoby starsze, jak i młodzież. Dla zrozumienia powodów ewentualnych konfliktów kluczowe jest rozróżnianie postrzeganych różnic międzypokoleniowych od tych rzeczywistych.

Na postrzeganie ewentualnych różnic między pracownikami przez samych pracowników, ale także przez opinię publiczną mają wpływ przyjęte w mediach narracje. Czym innym zatem są próby systematyzacji i zwracanie uwagi na określone tendencje, którym podlegają kolejne grupy wchodzące na rynek pracy, a czym innym – pojawiające się uproszczenia. Warto podkreślić, że podleganie określonym tendencjom nie jest przecież równoznaczne z powszechnym im uleganiem. Tymczasem już same nagłówki niektórych informacji mogą nasuwać pytanie, na ile chodzi tylko o sensacyjny ton i zwiększenie zainteresowania, które ma generować tzw. kliknięcia na stronach internetowych portali? Po wpisaniu haseł pokolenie X, Y, Z w internecie, przeczytać można m.in. takie tytuły: „Nadchodzi generacja Y - młodzi, zdolni i nielojalni”, „Najbardziej niebezpieczna cecha pokolenia Y”, „Generacja Z. Młodzi, otwarci, wychowani w dobrobycie, żyjący w świecie wirtualnym, skazani na kryzys”, „Generacja Y kontra generacja X”, „Generacja Z – pokolenie, które zmieni nasz świat”, „Czy należy bać się pokolenia Z?”, „Garnitur kontra klapki, czyli pokolenia X i Y w pracy”, „Generacja Y chce żyć”.

Wczytując się w niektóre opisy poszczególnych pokoleń, zastanowić się można czy i na ile tego typu charakterystyki mogłyby pasować do członków teoretycznie „innych” pokoleń, a może nawet po prostu do każdego człowieka? Przykładowo o „przeciętnym przedstawicielu” jednego z pokoleń można przeczytać, że pragnie pracy, która będzie mu sprawiała przyjemność – a czy pod takim stwierdzeniem nie podpisałoby się wielu pracowników, zwłaszcza gdybyśmy o to zapytali w poniedziałkowy poranek? W psychologii znany jest efekt Barnuma, który „polega na dostarczeniu takiego opisu wyników badania jednostki, że wydaje się unikatowy, a faktycznie pasuje do każdego ze względu na swoją trywialność, banalność, stereotypowość, niejasność i ogólność” (Strelau, Doliński 2015: 78). Efekt ten bywa również nazywany efektem Forera (od nazwy autora eksperymentu) lub efektem horoskopowym. Eksperyment Forera współcześnie potwierzył iluzjonista Derren Brown – opis, jaki otrzymali uczestnicy w trzech krajach odnaleźć można w książce „Sztuczki umysłu. Poznaj mechanizmy ludzkich zachowań”.

2. RÓŻNE KATEGORIE POKOLEŃ

Termin pokolenie przywoływany jest często, gdy mowa o kwestiach związanych z wiekiem (Parry, Urwin 2011) i bywa używany zamiennie z pojęciem generacja. Służy on „do dokonania typologii, wydzielającej jednorodne grupy osób, wyodrębnionych na podstawie wspólnych cech. Wyróżnić można – zgodnie z Mannheimowską tradycją – cztery wykorzystywane w naukach społecznych podejścia do definiowania terminu pokolenie” (Szukalski 2012: 12). Zgodnie z pierwszym z nich, pokoleniem nazywa się „ogół spokrewnionych jednostek, posiadających

wspólnego przodka o tym samym dla wszystkich statusie rodzinnym” (Szukalski 2012: 12). Kolejne podejście jest typowe dla polityki społecznej i „uwzględnia przede wszystkim (potencjalną) aktywność zawodową, wyodrębniając osoby w wieku przedprodukcyjnym, produkcyjnym i poprodukcyjnym” (Szukalski 2012: 13). Natomiast trzecie podejście „ujmuje pokolenie jako grupę osób w zbliżonym wieku, tj. urodzonych w tym samym okresie, z reguły analizowanym z punktu widzenia roku lub lat pięciu” (Szukalski 2012: 13). Odmienne jest czwarte podejście, odwołujące się „do podobieństwa kulturowego, wynikającego z wpływu traumatycznego doświadczenia, które odcisnęło swe piętno w sposobie myślenia w grupie osób rozpoczynających dorosłość, determinując przebieg ich życia i sposób definiowania rzeczywistości będący wyzwaniem dla sposobu dotąd rozpowszechnionego” (Szukalski 2012: 13). Należy tu poczynić zastrzeżenie, że współcześnie stosowane jest rozszerzone podejście – istotne jest nie tyle wspólne, nadzwyczajne zdarzenie, ale osobny system wartości i światopogląd, ukształtowane w młodości przez kontekst społeczno-polityczny (Szukalski 2012: 14). A zatem „pokolenia nie musi tworzyć trauma” (Fatyga 2005: 152) i w tym podejściu „pokolenie zazwyczaj obejmuje grupę osób urodzonych w 20 kolejnych latach” (Szukalski 2012: 14).

W literaturze przedmiotu odnaleźć można klasyfikacje generacji pracowników różniące się nazewnictwem oraz zakresem dat urodzenia poszczególnych ich przedstawicieli. Alicja Smolbik-Jęczmień (2013: 229) podsumowuje różne typologie, zauważając, że

„najczęściej wskazuje się na cztery podstawowe generacje:

- *Radio Babies (The Silent Generation)* – urodzeni w latach 1922–1944,
- *Baby Boomers* – urodzeni w latach 1945–1964,
- *Generation X (Baby Busters)* – urodzeni w latach 1965–1980,
- *Generation Y (Millennials)* – urodzeni po roku 1980”.

W publicystyce, a także opracowaniach naukowych pojawia się również pojęcie generacji Z, którą tworzyć mają osoby urodzone po 1996 roku i której „przedstawiciele nie znali świata bez Internetu” (Mendryk 2013: 135). W „Gazecie Wyborczej” pisano o nich tak: „W okresie prenatalnym słuchały muzyki z iPod’a czy iPhone’a, którą rodzice przy pomocysłuchawek dostarczali im do brzucha, od kołyski bawią się cybergadżetami, w przedszkolu stają się użytkownikami Internetu, a nawet blogerami (sic!)” (Mendryk 2013: 135).

Pojęcia, które zostały niejako zaszczerpione z opracowań zagranicznych, uzupełniają (częściowo zastępują?) refleksje Witolda Września, który wprowadza nowe pojęcie:

„*Pokolenie Końca Wieku, polski odpowiednik Pokolenia X, składa się z trzech następujących po sobie bliskich generacji: Pokolenia '89 – osób urodzonych mniej więcej w latach 1964-70, Dzieci Transformacji – roczniki 1971-76 i Maruderów Końca Wieku urodzonych w latach 1977-82. Przedstawiciele wszystkich trzech charakteryzowali się, mimo pewnych różnic, znaczną zbieżnością norm, wartości, postaw, motywacji, interesów i realizowanych w stylu życia wzorów zachowań, co pozwoliło*

na zaliczenie nawet dość znacznie różniących się wiekiem osób do jednej, szerszej pokoleniowej zbiorowości” (Wrzesień 2007: 132).

3. POTRZEBA NADANIA ETYKIET POKOLENIOM NA RYNKU PRACY

Media, w tym strony internetowe, ale także różnego rodzaju opracowania w kontekście charakteryzowania pokoleń, częściej podejmują temat pokoleń wchodzących na rynek pracy – co jest zrozumiałe o tyle, że można to uznawać za próbę uporządkowania swego rodzaju nowej sytuacji. Stwierdzenie o jednym z „młodych” pokoleń, że „zostali wychowani na narcyzów, a konfrontacja z rzeczywistością była dla nich wielkim przeżyciem” (Fazlagić 2008: 1), wymaga przywołania kontrowersji, jakie pojawiły się po opublikowaniu książki Jean’a M. Twenge „Generation Me: Why Today’s Young Americans Are More Confident, Assertive, Entitled and More Miserable Than Ever Before” („Pokolenie Ja: Dlaczego współcześni młodzi Amerykanie są bardziej pewni siebie, asertywni, przekonani o własnej wyjątkowości oraz bardziej nieszczęśliwi niż kiedykolwiek wcześniej”). Niektórzy przestrzegali przed wyższym wskaźnikiem narcyzmu wśród osób urodzonych po 1980 roku. Dyskusję sprowokowały wyniki jednych z badań, sugerujące, jakoby „dzisiejsza” młodzież była bardziej skoncentrowana na sobie niż na tym, co się dzieje dookoła (Rosenbloom 2008: 1). Metodologia tych badań wzbudziła wątpliwości i mimo, że inni badacze nie odnaleźli podstaw naukowych, by jednoznacznie potwierdzić występowanie tzw. epidemii narcyzmu (Donnellan, Trzesniewski, Robins 2009: 498–501), to i tak sam fakt formułowania tego typu tez pod adresem młodych ludzi może skutkować zjawiskiem samospełniającej się przepowiedni – „jeśli wciąż będzie się przylepiać młodzieży etykiety narcyzmu i egocentryzmu, to młodzi ludzie w końcu w to uwierzą i naprawdę zaczną zachowywać się zgodnie z przypisywaną im reputacją” (Rosenbloom 2008: 1).

W badaniu ankietowym zrealizowanym przez OBOP, w którym pytano „Jaka jest dzisiejsza młodzież?” 72% respondentów uznało, że dzisiaj młodzież jest gorsza niż dawniej, przeciwnego zdania było 3% ankietowanych, zaś 22% ankietowanych prezentowało postawę ambiwalentną (Kokociński 2011: 96). Przyjmując perspektywę odmienności kulturowo-ideologicznej, kategorię społeczną młodzieży rozpatrywać można jako mniejszość, zwracając uwagę na dwukierunkowe relacje przyczynowo-skutkowe: „z jednej strony, to system społeczny wpływa w jakiejś mierze na procesy zmierzające do mniejszościowego traktowania tej kategorii wiekowej, z drugiej strony to sama młodzież odcina się od świata dorosłych poprzez negację jego reguł i wartości” (Kokociński 2011: 95-100). Traktowanie całej grupy młodzieży jako mniejszości może prowadzić w konsekwencji do procesu wykluczania społecznego (Kokociński 2011: 97). Pojęcie mniejszości i większości najczęściej kojarzone jest z liczebnością (mniej/więcej), ale te dwa terminy zyskały konotację socjopolityczną (rządy większości), socjoreligijną (mniejszość jako heretycy), socjoekonomiczną (większość dokonuje podziału dóbr) oraz socjodemograficzną (np. mniejszości etniczne) (Seyranian, Atuel i Crano 2008; za: Brol 2014: 105). Istotne jest także, że

„mniejszość kojarzona jest z negatywnymi zjawiskami takimi jak stygmatyzacja,

ostracyzm, gnębienie, wykluczenie albo z przeciwstawianiem się ustalonym (przez większość) normom. Z kolei większość kojarzona jest pozytywnie, także jako grupa o wysokim statusie. Definicje mniejszości i większości w psychologii społecznej wskazują na takie ich aspekty jak: wielkość (liczebność), władza/status, pozycja antynormatywna, ale to ten pierwszy aspekt jest najczęściej używany w badaniach eksperymentalnych (Seyranian, Atuel i Crano 2008; za: Broł 2014: 105).

Właśnie do liczebności odniósł się Piotr Szukalski, który zwrócił uwagę na „brak zainteresowania w Polsce konsekwencjami zmian relacji liczbowych pomiędzy poszczególnymi grupami wieku” (Szukalski 2012: 8). Temat tzw. umowy między pokoleniami czy też tzw. solidarności pokoleń powrócił przy okazji wdrażania zmian emerytalnych, ale „zdawać sobie należy sprawę ze sprzeczności kryjących się w używanej zazwyczaj retoryce, w której idealizacji więzi (solidarność) towarzyszą obawy (rywalizacja o zasoby, o ile nie wręcz otwarty konflikt)” (Szukalski 2012: 9). Starzejące się społeczeństwo, postępujący spadek liczby urodzeń, oznaczają w praktyce coraz mniejszą liczbę młodych osób wchodzących na rynek pracy. Młodzi pracownicy w jeszcze większym stopniu stanowią będą mniejszość w wymiarze liczbowym. Zrodzić się jednak może pytanie, czy mniejszością w rozumieniu odmienności kulturowo-ideologicznej będą zarówno najmłodszy, jak i najstarsi pracownicy? Przesłanką dla tak postawionego pytania jest przewidywanie, że rozpiętość różnicy wieku między pracownikami będzie się powiększać ze względu na zmiany społeczno-ekonomiczne (późniejszy wiek przejścia na emeryturę, likwidacje przywilejów określonych grup zawodowych, dalsza praca po uzyskaniu uprawnień emerytalnych).

4. RZECZYWISTE I POSTRZEGANE RÓŻNICE POKOLENIOWE W ZAKRESIE POTRZEB W MIEJSCU PRACY

Jak zauważają autorzy raportu „Młodzi 2011”, wydanego przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów:

„Pod koniec lat dziewięćdziesiątych zaczęli dawać o sobie znać przedstawiciele nowej generacji – ludzie młodzi, ukształtowani przez nowy ustrój. Publicyści rywalizujący o coraz to barwniejsze opisy młodzieży, z ożywieniem szukali w niej cech pozwalających przykleić jej etykietę pokolenia przełomu i nadziei. Badania socjologiczne wykazywały jednak zdumiewające podobieństwo orientacji życiowych i postaw dorosłych i młodzieży” (Boni, Szafranec, Arak 2011: 24).

Jednocześnie w tym samym opracowaniu w części poświęconej nowym generacjom i nowym wyzwaniom czytamy, że:

„Młodzi dorastający po 1989 roku, zwłaszcza urodzeni po tej dacie, to inna młodzież. I jedni i drudzy stanowią nową – dziś dopiero w pełni uzewnętrzniającą się – pokoleniową jakość. Zdecydowały o tym wyjątkowe historyczne okoliczności, związane z socjalizacją pokoleniową, przypadającą na okres „transformacji systemowej” i otwierania się Polski na wpływy Zachodu. Jeszcze większe znaczenie miał fakt nakładania się zmian na siebie oraz ich bardzo gwałtowny charakter, często noszący znamiona „eksplozji” – demograficznej, oświatowej, kulturowej, cywilizacyjnej” (Boni, Szafranec, Arak 2011: 28).

Pytanie o to, w jakim stopniu poszczególne generacje uważają, że są różne i w jakim stopniu faktycznie się różnią zadała grupa badaczy z University of Wisconsin-Eau Claire. Przygotowany przez nich kwestionariusz trafił do 466 pracowników organizacji działających na terenie Stanów Zjednoczonych. Naukowcy otrzymali odpowiedź o 263 pracowników, co daje stopę zwrotu na poziomie 56%. W grupie badawczej 84% stanowiły kobiety, a 16% mężczyźni, rozpiętość wieku wynosiła od 17 do 65 lat, zaś średnia wieku to 40,7 lat. Badani zostali przyporządkowani do określonej kategorii pokoleniowej na podstawie wieku, co pozwoliło na porównanie ich między sobą. Wyodrębniono: pokolenie Y (*Generation Y*; urodzeni w lub po 1982), pokolenie X (*Generation X*, urodzeni pomiędzy 1965 i 1981) oraz pokolenie wyżu demograficznego (*Boomers*; urodzeni pomiędzy 1946 i 1964). Badani oceniali korzystając ze skali Likerta wartość 15 elementów, aspektów które mogą być ważne w kontekście ich pracy: (a) praca zespołowa (*teamwork*), (b) autonomia (*autonomy*), (c) bezpieczeństwo (*security*), (d) profesjonalizm (*professionalism*), (e) elastyczność (*flexibility*), (f) formalna władza (*formal authority*), (g) technologia (*technology*), (h) komunikacja twarzą w twarz (*face-to-face communication*), (i) komunikacja e-mail (*e-mail communication*), (j) media społecznościowe (*social media*), (k) struktury w pracy (*structure at work*), (l) zaangażowanie (*involvement*), (m) ciągle uczenie się (*continuous learning*), (n) zabawa w pracy (*fun-at-work*), (o) uznanie (*recognition*). Następnie badani zaznaczali, jaką wartość mają te aspekty dla innych grup wiekowych. Wyniki ujawniły, że różnice międzypokoleniowe postrzegane przez badanych znacznie przewyższają te, które wynikają z podanych przez nich wartości (Lester, Standifer, Schultz, Windsor 2012: 346).

W omawianych badaniach potwierdzono jedynie częściowe istnienie faktycznych różnic w wartościowaniu poszczególnych 15 elementów przez przedstawicieli poszczególnych kategorii pokoleniowych:

1. Pokolenie Y ceni bardziej komunikację e-mail niż pokolenie wyżu demograficznego.
2. Pokolenie Y ceni bardziej media społecznościowe niż pokolenie X.
3. Pokolenie Y ceni bardziej media społecznościowe niż pokolenie wyżu demograficznego.
4. Pokolenie Y ceni bardziej zabawę w pracy niż pokolenie X.
5. Pokolenie Y ceni bardziej zabawę w pracy niż pokolenie wyżu demograficznego.
6. Pokolenie Y ceni bardziej ciągle uczenie się niż pokolenie wyżu demograficznego.
7. Pokolenie wyżu demograficznego ceni bardziej profesjonalizm niż pokolenie X (Lester, Standifer, Schultz, Windsor 2012: 347).

Porównania generacji parami wykazały z kolei bardziej złożone zależności, które odnosiły się do wzajemnego postrzegania się pokoleń. Badanie unaoczniało różnice w tym zakresie. Odnośnie pokolenia wyżu demograficznego zauważono, że:

1. Pokolenie wyżu demograficznego ceni pracę zespołową i zabawę w pracy bardziej niż wydaje się to pokoleniu X.
2. Pokolenie wyżu demograficznego ceni elastyczność i technologię bardziej niż wydaje się to pokoleniu X i pokoleniu Y.
3. Pokolenie wyżu demograficznego ceni formalną władzę i struktury w pracy mniej niż wydaje się to pokoleniu Y (Lester, Standifer, Schultz, Windsor 2012: 348).

Analizy wyników pozwalają także stwierdzić, że:

1. Pokolenie X ceni bezpieczeństwo bardziej niż wydaje się to pokoleniu wyżu demograficznego.
2. Pokolenie X ceni technologię mniej niż wydaje się to pokoleniu wyżu demograficznego.
3. Pokolenie X ceni media społecznościowe mniej niż wydaje się to pokoleniu wyżu demograficznego.
4. Pokolenie Y ceni pracę zespołową, bezpieczeństwo, profesjonalizm, elastyczność, zaangażowanie oraz ciągłe uczenie się bardziej niż wydaje się to pokoleniu X oraz pokoleniu wyżu demograficznego.
5. Pokolenie Y ceni autonomię, formalną władzę, komunikację twarzą w twarz oraz struktury w pracy bardziej niż wydaje się to pokoleniu wyżu demograficznego.
6. Pokolenie Y ceni zabawę w pracy i uznanie bardziej niż wydaje się to pokoleniu X (Lester, Standifer, Schultz, Windsor 2012: 349-350).

Należy jednak odnotować, że badania odnoszące się do kwestii wartości w pracy mają pewne ograniczenia. John P. Meriac, David J. Woehr i Christina Banister wskazują, że pokolenia mogą w odmienny sposób interpretować pytania naukowców na temat wartości, co zwiększa prawdopodobieństwo, że średnie różnice między pokoleniami są wynikiem różnych interpretacji treści zapytania, a nie prawdziwych różnic. Drugim potencjalnym ograniczeniem jest skupianie się tylko na dwóch grupach pokoleniowych. Aktualne badania wskazują, że nie ma istotnych różnic w postawach pracy pośród różnych pokoleń (Brown 2012: 3592). Doniesienia te są żywym dowodem na to, że nauki społeczne i humanistyczne mogą przyczynić się do poprawy monitorowania realnych potrzeb na rynku pracy, a także mogą rzetelnie wyjaśniać zjawiska tam występujące.

5. PODSUMOWANIE

Charakteryzując różne pokolenia w miejscu pracy, warto stale zadawać pytanie, czy dane pokolenie *takie jest* czy raczej niektórzy jego przedstawiciele zachowują się *w taki sposób* by odnaleźć się w sytuacji? Wydaje się, że w pierwszym przypadku istnieje większe ryzyko, by pomijać różnice indywidualne pomiędzy poszczególnymi pracownikami, przypisując ten sam zestaw cech wszystkim „członkom” danego pokolenia. Choć propozycje nazw i opisów pokoleń mają porządkować otaczającą rzeczywistość rynku pracy, to jednocześnie może to budować i utrzymywać mity, zwłaszcza na temat młodych ludzi rozpoczynających pra-

cę. Niekiedy pojawiać się mogą konkluzje, że „dzisiejsza młodzież» nie spełnia oczekiwań «wczorajszej młodzieży», która w pewnym sensie uznaje się za inną, a «inna» w podtekście oznacza «lepszą» (Szcześniak, Rondón 2011: 241). Możemy przeczytać „diagnozę” odnoszącą się do młodych ludzi, mówiącą o tym, że „żyjemy w czasach, w których egoizm, bezwzględny indywidualizm, bezlitosna konkurencja, walka eksterminacyjna osobnika z osobnikiem, każdego z każdym, są czczone i kulturowane jako główny system życia” – tak komentował otaczającą rzeczywistość Kazimierz Raczyński na początku lat 30 XX wieku (Suchodolska 2013: 1). Słowa mówiące o tym, że „dzisiejsze dzieci lubią dostatek, posiadają złe maniery, gardzą autorytetami, nie szanują starszych (...)” pochodzą one sprzed 2400 lat (Rosenbloom 2008: 1), zaś w jeszcze starszym piśmie klinowym Sumerów zachowała się rozmowa ojca z synem pod wiele mówiącym tytułem „Skryba i jego zepsuty syn” (Suchodolska 2013: 1). Cytaty te potwierdzają być może banalną, ale zapominaną prawdę, że negatywne narracje odnośnie młodych pokoleń nie są niczym nowym. Tymczasem zdaniem Franza Falangi „dzisiejsi młodzi są zasadniczo bardzo do nas podobni (...). Jeśli na pierwszy rzut oka wydają się inni od nas, to dlatego, że są stworzeni na obraz i podobieństwo współczesnego społeczeństwa, ale w głębi wcale się nie zmienili. Wystarczy tylko wiedzieć, jak być z nimi, jak rozumieć ich lęki i słabości, ich przerażającą samotność i ich plany” (Szcześniak, Rondón 2011: 241).

LITERATURA

- Boni M., Szafranec K., Arak P., Młodzi 2011, Warszawa 2011.
- Brol M., Młodzi w grupie, młodzi jako grupa. Znaczenie mniejszości, w: Młodzież na biegunach życia społecznego, red. A. Wilczyńska, Warszawa 2014.
- Brown D., Sztuczki umysłu. Poznaj mechanizmy ludzkich zachowań. Warszawa 2008.
- Brown M., Responses to work intensification: does generation matter?, „The International Journal of Human Resource Management”, nr 23 (17), 2012, s. 3578-3595.
- Donnellan M. B., Trzesniewski K. H., Robins R. W., An emerging epidemic of narcissism or much ado about nothing?, „Journal of Research in Personality” nr 43(3), 2009, s. 498–501.
- Fatyga B., Dzicy z naszej ulicy. Antropologia kultury młodzieżowej. Warszawa 2005.
- Fazlagić J.A., Charakterystyka pokolenia Y, E-mentor nr 3 (25) / 2008, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/25/id/549>.
- Kokociński M., Rola grupy rówieśniczej w procesie socjalizacji młodzieży. Poznań 2011.
- Lester S. W., Standifer R. L., Schultz N. J., Windsor J. M., Actual versus perceived generational differences at work an empirical examination, „Journal of Leadership & Organizational Studies”, nr 19 (3), 2012, s. 341-354.
- Mendryk I., Aktywność w mediach społecznościowych jako element kształtowania własnego wizerunku dla potencjalnego pracodawcy. Wyniki badań, „Studia Ekonomiczne”, nr 157, 2013, s. 134-147.
- Parry E., Urwin P., Generational differences in work values: A review of theory and evidence, „International Journal of Management Reviews”, nr 13, 2011, s. 79–96.
- Pritchard K., Whiting R., Baby boomers and the lost generation: on the discursive construction of generations at work, „Organization Studies”, 35(11), 2014, s. 1605-1626.

- Rosenbloom S., Pokolenie „Ja”, The New York Times, tłumaczenie artykułu w portalu onet.pl w dziale Portal wiedzy – Czasopisma, 2008, data pobrania: 21.01.2008.
- Schermuly C. C., Deller J., Büsch V. (2013). A research note on age discrimination and the desire to retire: the mediating effect of psychological empowerment, “Research on aging”, nr 36 (3), 2014, s. 382-393.
- Seyranian V., Atuel H., Crano W. D., Dimensions of majority and minority groups, “Group Processes & Intergroup Relations”, nr 11 (1), 2008, s. 21-37.
- Smolbik-Jęczmień A., Rozwój kariery zawodowej przedstawicieli pokolenia X i Y w warunkach gospodarki opartej na wiedzy, „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy”, nr 36, 2013, s. 228-238.
- Standifer R. L., Lester S. W., Schultz N. J., Windsor J. M., How age similarity preference, uncertainty, and workplace challenges affect conflict, “Human relations”, nr 66 (12), 2013, s. 1597–1618.
- Stasiła-Sieradzka M., Motywacja szyta na miarę przyszłych pokoleń, w: Koncepcja work-life balance a kierunki rozwoju funkcji personalnej, red. J. P. Lendzion, A. Stankiewicz-Mróż, Łódź 2009.
- Strelau J., Doliński D., Psychologia akademicka. Podręcznik. Tom 2. Gdańsk 2015.
- Suchodolska M., Jaka jest ta dzisiejsza młodzież?, rozmowa z profesorem Jackiem Kurzępą, gazetaprawna.pl, 02.06.2013, [http://www.gazetaprawna.pl/artykuly/708202,jaka_jest_ta_dzisiejsza_mlodziarz.html].
- Szcześniak M., Rondón G., Pokolenie „ani-ani”: o młodzieży, która się nie uczy, nie pracuje i nie dba o samokształcenie, „Psychologia Społeczna”, Tom 6, 3(18), 2011, s. 241–251.
- Szukalski P., Solidarność pokoleń. Dylematy relacji międzypokoleniowych. Łódź 2012.
- Thomas R., Hardy C., Cutcher L., Ainsworth S., What’s Age Got to Do With It? On the Critical Analysis of Age and Organizations, “Organization Studies”, nr 35 (11), 2014, s. 1569-1584.
- Wrzesień, W., Czy pokoleniowość nam się nie przydarzy? Kilka uwag o współczesnej polskiej młodzieży, NAUKA nr 3, 2007, s. 131-152.