

Beata JAMKA\*

## WYZWANIA ZWIĄZANE Z CHARAKTERYSTYKĄ MŁODYCH NA RYNKU PRACY: POTENCJAŁ INTERPRETACYJNY NEURONAUK

DOI: 10.21008/j.0239-9415.2019.080.07

Celem artykułu jest przedstawienie nowego sposobu badania podstaw podejmowania decyzji i zachowań młodych (pokoleń Y i Z). Kryterium różnicującym jest fakt wychowywania się w globalizującym się świecie, opartym na dynamicznym rozwoju technologii komunikacyjnych (przede wszystkim internetowych). Na podstawie badań z obszaru neuronauk przyjęto, że sposoby działania aktywizujące odpowiednie obszary mózgu i połączenia myślowe w rezultacie kształtują też mózg, co w konsekwencji skutkuje zmianą sposobów postrzegania świata, myślenia i działania.

Na podstawie rozważań teoretycznych, opartych na krytycznej analizie literatury przedmiotu, głównie angielskojęzycznej, oraz na badaniach empirycznych opisanych w raportach dotyczących pokoleń Y i Z, w pierwszej części artykułu omówiono problemy charakterystyki młodych na rynku pracy. Część druga została poświęcona interpretacji z perspektywy neuronauk wybranych sposobów myślenia i zachowań osób młodych, stanowiących istotne determinanty posiadanych przez nich, a cenionych przez pracodawców, kompetencji transferowalnych oraz będących predyktorami ich zachowań na rynku pracy.

Efektem przeprowadzonego wywodu jest wskazanie na istotny potencjał interpretacyjny analiz postaw młodych wobec pracy i życia kryjący się w neuronaukach.

**Słowa kluczowe:** pokolenia Y, Z, C, rynek pracy, pracodawcy, zarządzanie pokoleniami, neuronauki, Internet

### 1. WPROWADZENIE

U podstaw myślenia pokoleniowego leży założenie, że kolejne generacje są ukształtowane przez niepowtarzalny zestaw wydarzeń (społecznych, gospodarczych,

---

\* Dr hab. nauk ekonomicznych, naukowiec niezależny.

politycznych, kulturalnych itp.), w których uczestniczyły (Howe, Strauss, 1997). Założenie to zarazem tłumaczy wiele wątpliwości związanych z podziałami na poszczególne pokolenia, w szczególności dotyczących granic przedziałów wiekowych, liczby roczników wchodzących w skład kolejnych generacji, unifikacji cech wewnątrzgeneracyjnych i – w konsekwencji – zasadności samych podziałów. W artykule skupiono uwagę na pokoleniach Y i Z, zbiorczo określanymi jako młodzi na rynku pracy. Pokolenie Y było pierwszym, które sprawiło trudności pracodawcom, albowiem charakterystyczna dla jego przedstawicieli odmiennosc wartości życiowych i postaw wobec pracy oraz adekwatne do nich formy i metody działań nie dawały się wytłumaczyć odwiecznym konfliktem pokoleń. Już na grobowcu faraona Amenofisa wyryto przecież odnośną inskrypcję: „Młodzi są krnąbrni, bez posłuchu i szacunku dla starszych. Prawdę zarzucili, obyczaje mają za nic. Nikt ich nie rozumie, nie chcą też, by ich rozumiano. Niosą zgubę świata, będą kresem wszystkiego” (za: Gęsicki, 2017).

Celem artykułu jest przedstawienie nowego sposobu badania podstaw podejmowania decyzji i zachowań młodych (pokoleń Y i Z). Zaproponowano spojrzenie na młodych na rynku pracy przez pryzmat kluczowego, jak się wydaje, kryterium kształtowania się ich zasadniczej odmiennosci w stosunku do wcześniejszych pokoleń, tj. wychowywania się w globalizującym się świecie opartym na dynamicznym rozwoju (internetowych) technologii komunikacyjnych. U podstaw leży założenie z obszaru neuronauk, zgodnie z którym sposoby działania aktywizujące odpowiednie obszary mózgu i połączenia myślowe w rezultacie kształtują też mózg, co w konsekwencji skutkuje zmianą sposobów postrzegania świata, myślenia i działania.

## **2. WYBRANE PROBLEMY ZWIĄZANE Z CHARAKTERYSTYKĄ MŁODYCH NA RYNKU PRACY**

### **2.1. Przedziały wiekowe**

Choć nie ma zgodności co do przedziału wiekowego pokolenia Y (igreki, milenialsi), wstępnie można przyjąć, że obejmuje ono ludzi urodzonych w latach 80. i 90. XX w., czyli w latach 1981–1999 (Lancaster, Stillman, 2002); po nich nadeszło pokolenie Z.

Z przeglądu literatury przedmiotu wynika, że istnieje duże zróżnicowanie przedziałów wiekowych pokolenia Y, wynikające m.in. stąd, że w opracowaniach i raportach dotyczących omawianych pokoleń są przyjmowane rozmaite kryteria różnicujące. Taką determinantą bywa także dostępność respondentów, np. wyłącznie studentów i absolwentów, jak w badaniu „Pierwsze kroki na rynku pracy” (De-

loitte, 2013), które dotyczy zaledwie ośmiu roczników igreków (1986–1993). W badaniu „Millennials: Understanding a misunderstood generation” (Universum, 2014) pokolenie Y (1984–1996) zostało z kolei podzielone na dwie kohorty: starszą, urodzoną w latach 1984–1989, i młodszą, urodzoną w latach 1990–1996.

W raporcie (OC&C Strategy Consultants, 2019) pokolenie Y stanowią osoby urodzone w latach 1981–1997, a pokolenie Z – osoby urodzone w latach 1998–2016, tak więc na rynek pracy weszła do chwili obecnej niewielka część tej ostatniej generacji. Dla uzupełnienia należy dodać, że od 2017 r. rodzą się już przedstawiciele jeszcze młodszego pokolenia – alfa? (OC&C, 2019).

## 2.2. Jednorodność versus zróżnicowanie

W większości badań i opracowań pokolenie Y traktowane jest jak monolit – np. u Fazlagića (2013), który podkreśla, że istotną cechą wyróżniającą pokolenie Y spośród innych generacji jest globalna uniformizacja na poziomie artefaktów kulturowych (ubiór, najczęstsze formy rozrywki i spędzania wolnego czasu) oraz wyznawanych wartości (np. przedkładanie czasu wolnego ponad pracę, stosunek do świata czy wykorzystywane formy komunikacji).

Istnieją jednak też badania eksponujące silne wewnątrzpokoleniowe zróżnicowanie. Na przykład we wspomnianym międzynarodowym badaniu studentów i absolwentów „Pierwsze kroki na rynku pracy” (Deloitte, 2013, 9–10) wyłoniono aż sześć kategorii respondentów, zróżnicowanych pod względem stosunku do pracy oraz jej miejsca w ich hierarchii wartości („mozaika różnorodności”):

- nastawieni na pracę (29%; praca i rozwój zawodowy są ważne),
- wymagający (14%; pragną osiągnąć, ale cenią też *work-life balance*),
- poszukujący znaczenia (20%; praca jest ważna, ma dawać poczucie spełnienia),
- unikający (11%; cenią spokojne życie, na które zarabiają pracą),
- beztroszy (16%; czerpanie przyjemności z życia i kontaktów z innymi, niekoniecznie poprzez pracę),
- zdystansowani (11%; praca stanowi peryferyjną wartość w życiu).

Podważa to zasadność generalizacji pokoleniowych ze względu na ryzyko nadmiernych uproszczeń, skutkujących stereotypami i rutynizacją działań.

## 2.3. Analiza socjologiczna a cele badań

Problemem nieeksponowanym podczas badań generacyjnych jest kwestia celu badań. Badania socjologiczne, oparte na silnych podstawach teoretycznych, wymagają m.in. adekwatnej, reprezentatywnej puli respondentów. Gdy celem analizy są pokoleniowe postawy wobec pracy, oznacza to, że badaniu powinni zostać pod-

dani reprezentanci wszystkich roczników danego pokolenia (nie tylko kilku pierwszych lat czy tych najbardziej dostępnych), a więc zakłada się, że wobec możliwego zróżnicowania wewnątrzpokoleniowego wszystkie roczniki danego pokolenia powinny już być obecne na rynku pracy. Ponieważ oznaczałoby to znaczne opóźnienie czasowe wniosków z badań w stosunku do potrzeb ich odbiorców, głównie pracodawców, niecierpliwie oczekujących wskazówek na potrzeby zarządzania we współczesnym turbozmiennym świecie, o pokoleniowych postawach wobec pracy wnioskuje się na podstawie różnych innych badań.

Ilustracją może tu być próba charakterystyki pokolenia Y dokonywana w połowie pierwszej dekady XXI w., gdy stanowiło ono generację najmłodszą, powoli wchodzącą na rynek pracy i jeszcze nie zamkniętą w ramach socjologicznych definicji. Nawet w USA, gdzie charakterystyczne dla tego pokolenia trendy zachowań ujawniły się wcześniej, nadal nie było zgodności ani co do nazwy pokolenia (równoległe z pokoleniem *why*, czyli Y, funkcjonowało *millennial generation*, czyli w formie spolszczonej milenialsi, i *net generation*, czyli generacja sieci), ani co do jego granic wiekowych: 1985–2010 według Gronbacha (2008) lub 1978–1999, jak podaje Tyler (2007). Funkcjonujące w tamtym czasie w literaturze polskiej synonimy pokolenia Y to m.in.:

- generacja „nic” – tak nazwał swoich rówieśników bezrobotny absolwent filozofii, Wandachowicz (2002), pisząc: „Jestem jednym z przedstawicieli owego pokolenia. Nie czuję z nim żadnego duchowego związku”;
- pokolenie JP2 – określenie głośne przez pewien czas po śmierci Jana Pawła II, akcentujące konsolidację młodych w obliczu silnego wspólnego przeżycia; miało podważyć zasadność określenia „generacja nic”: „Jeśli ktoś za parę lat spróbuje opisać młodych przełomu wieków, to lepiej zdefiniuje ich poprzez stosunek do Papieża niż na podstawie młodzieżowych pism” (wypowiedź Świdy-Ziemby w: Świącki, 2005);
- pokolenie 1200 brutto – to ironiczne odniesienie do startu zawodowego omawianego pokolenia, utrudnionego blokowaniem stanowisk przez jeszcze wciąż dostatecznie młode, energiczne, a bardziej doświadczone i zorientowane na karierę pokolenie X;
- pokolenie „ja” – niezależne i skoncentrowane na sobie; „Nie chcą zbawiać świata, nie interesuje ich polityka czy praca, która wymaga dużego zaangażowania. Oni chcą pracować, by żyć, a nie odwrotnie” – to wniosek z badania „Młodzi 2005” przeprowadzonego przez SMG/KRC w kwietniu 2005 r. na zlecenie AIG OFE i „Gazety Wyborczej” na reprezentatywnej próbie tysiąca Polaków w wieku 19–26 lat (Borowiec, 2005).

Obecnie podobne problemy badawcze dotyczą pokolenia Z. Nawet jeśli się przyjmie, że obejmuje ono osoby urodzone już w połowie lat 90. XX w. (a nie jest to podejście powszechne), oznacza to, że na rynku pracy pojawiają się dopiero jego pierwsze roczniki, więc przenoszenie wniosków z analizy ich postaw i oczekiwań wobec pracy na całą generację byłoby nieuprawnionym uogólnieniem. W sukurs przychodzą badania konsumenckie.

## 2.4. Młodzi w badaniach konsumenckich

„Świat Młodych” jest cyklicznym badaniem prowadzonym przez agencję badawczą IQS, obejmującym reprezentatywną próbę bezdzietnych młodych w wieku 16–29 lat, a więc obecnie dotyczącym części pokolenia Y i Z. Na podstawie analizy aspiracji i wartości, napięć i lęków, postaw i zachowań oraz charakterystyk demograficznych (wiek, płeć, miejsce zamieszkania, nauka i praca) dokonano segmentacji, dzieląc młodych na pięć plemion (IQS, 2018):

- ziomki (33%), których głównym hasłem jest YOLO (*you only live once*), a najważniejsza jest dla nich zabawa, „zajawka”, „spontan” i identyfikacja przez swoją ekipę;
- domisie (28%), dla których najważniejsze jest, aby kochać i być kochanym; cenią prawdziwą miłość (ślub), prawdziwych przyjaciół i swoją małą ojczyznę (*hygge*);
- lajfhakerzy (20%), których głównym celem jest „fejm” (sława); wiedzą, że muszą sami wykuć swój los (plan, dyscyplina), by zrobić karierę i zdobyć pieniądze; motywują ich do tego autorytety; są konserwatywni;
- regrety (10%) z hasłem „Polska w ruinie”; cenią normalność i odpowiedzialność, są wewnątrzsterowni, krytyczni i antysystemowi;
- hipsterzy (9%) – charakteryzuje ich kosmopolityzm, otwarcie na innych, zaangażowanie w problemy globalne, unikalność i wyjątkowość – z hasłem przewodnim: „Moje ray bany są ironiczne”.

O ile we wspomnianym raporcie *Pokolenie bez granic. Zrozumieć pokolenie Z* (OC&C Strategy Consultants, 2019) podkreśla się globalny charakter tytułowej generacji, o tyle kolejne edycje „Świata Młodych” eksplorują wewnątrzpokoleniowe zróżnicowanie wartości i postaw badanej kohorty wiekowej, skutkujące nie tylko odmiennymi zachowaniami konsumenckimi (które są celem badawczym), ale stanowiące też narzędzie analizy i predykcji zachowań na rynku pracy. Rezultat stanowi siedem wskazań dla firm (z perspektywy modelu biznesowego), dotyczących (OC&C Strategy Consultants, 2019, 22–23):

- nowej segmentacji (bardziej globalny charakter pokolenia Z),
- potrzeby wyjątkowości pokolenia Z (chcą się wyróżniać),
- czerpania wartości z doświadczeń przez poszukiwanie przeżyć,
- społeczności konsumentów,
- efektów sieci, głównie społecznościowych, tj. ulegania wpływom,
- etyki: pokolenie Z ceni sobie odpowiedzialność społeczną i zachowania prawdziwie etyczne (a nie tylko zgodne z przepisami).

Skoro trudno wyodrębnić pokolenia Y i Z zarówno pod względem wiekowym, jak i pod względem zwartych charakterystyk psychologiczno-socjologicznych, umożliwiających generalizacje, być może należy zastosować inną płaszczyznę analizy.

## 2.5. Pokolenie C

W literaturze przedmiotu funkcjonuje koncepcja pokolenia C (od ang. *connect* – połączeni, tu: za pośrednictwem Internetu), zgodnie z którą ujmuje się w jedną generację osoby wychowane w rzeczywistości cyfrowej (ang. *digital natives*) (Friedrich et al., 2010, 5), w pewnym sensie abstrahując od przedziału wiekowego. Choć najczęściej przyjmuje się, że są to osoby urodzone po 1990 r., niemniej wiodącą determinantą przynależności generacyjnej jest tu nie metryka, a styl życia, skoncentrowany wokół Facebooka, YouTube’a i innych elementów Web 2.0, czyli aktywna obecność w mediach społecznościowych i udział w tworzeniu zawartości Internetu. Dlatego, jak stwierdził Dan Pankraz, dyrektor planowania i strateg ds. młodych w firmie DDB Sydney, w szerokim przedziale wiekowym charakterystycznym dla generacji C (w 2010 r. zaliczył do nich osoby „twórcze digitalnie” w wieku 10–35 lat) mogą się także znaleźć przedstawiciele pokolenia wyżu demograficznego (1946–1964), a nie zostać ujęci współcześni 20-latkowie, jeśli funkcjonują w oderwaniu od Internetu (Pankraz, 2010).

W Polsce pokolenie C bywa utożsamiane z pokoleniem Z (choć inne jest kryterium różnicujące), gdyż Internet i *social media* istotnie się w kraju rozpowszechniły dopiero w drugiej połowie pierwszej dekady trzeciego tysiąclecia. Nazwa generacji C odnosi się do jej charakterystyk, a wszystkie one zaczynają się na literę C (por. tabela 1).

Tabela 1. Cechy wiodące generacji C

Friedrich et al., 2010		Pankraz, 2010	
nazwa cechy (ang.)	znaczenie	nazwa cechy (ang.)	znaczenie
<i>connected</i>	połączeni	<i>connected</i>	połączeni
<i>communicating</i>	skomunikowani, stale komunikujący się	<i>curious</i>	ciekawi świata
<i>content-centric</i>	skoncentrowani na zawartości Internetu: szybkim i kreatywnym docieraniu do niej	<i>content creators</i>	twórcy zawartości Internetu
<i>computerized</i>	skomputeryzowani	<i>control 'C'</i>	ulubione/najczęściej wykorzystywane polecenie komputerowe („kopiuj”)
<i>community-oriented</i>	zorientowani na funkcjonowanie w społecznościach (głównie wirtualnych)	<i>community co-creation</i>	członkowie społeczności; współtworzący – tworzący wspólnie
<i>change</i>	nastawienie na zmianę	<i>customise</i>	dostosowywanie (elastyczność)

Źródło: Jamka, 2017, 136.

Warto w tym miejscu przywołać opinie wyrażane przez socjologów i psychologów badających pokolenie Y na początku pierwszej dekady XXI w. Irena Rychłowska, socjolog, twierdzi, że obecni 20-latkowie nie są pokoleniem w socjologicznym sensie, gdyż nie było żadnego ważnego wydarzenia, wokół którego mogliby się zorganizować. A psycholog Renata Bożek dodaje, że różnice wewnątrz generacji 20-latków są większe niż między 20-latkami a 30-latkami: „To są różnice środowiskowe. Z nich wynikają odmienne style życia” (Rosmus-Zgorzelska, 2002).

Na podstawie przytoczonych powyżej raportów i opinii można wnioskować, że:

- trudności z wyodrębnieniem kohort wiekowych pokoleń Y i Z wynikają z braku silnych, niepowtarzalnych i oddziałujących na całe pokolenia zestawów wydarzeń formujących;
- dlatego pokolenia te dzielą się na „plemiona” (lub inaczej – kategorie), ukształtowane jako wynikowa dominujących w ich środowisku stylów życia.

Niemniej zarówno w literaturze przedmiotu, jak i w praktyce gospodarczej nie brakuje opinii generalizujących, eksponujących globalny charakter generacji Z (OC&C Strategy Consultants, 2019) czy globalną uniformizację pokolenia Y (Fazlagić, 2013). Wydaje się, że wspólnym mianownikiem jest tu postępująca wirtualizacja życia (osobistego i zawodowego), w której oba te pokolenia się wychowywały, choć w różnym natężeniu i w odmiennych formach. Już o pokoleniu Y Tyler (2007) pisała, że:

- są za pan brat z technologią/komputerami – potrafią znaleźć każdą informację w kilka sekund, i to wykorzystując źródła, o istnieniu których nawet trochę od nich starsi pracownicy nie mają pojęcia;
- są przyzwyczajeni do funkcjonowania w wielu różnych społecznościach sieciowych, co ich świetnie przygotowuje do działania w obszarach związanych z gospodarką globalną i różnorodnością kulturową;
- brakuje im cierpliwości, gdyż wychowywali się w środowisku natychmiastowej gratyfikacji (np. Wikipedia zamiast biblioteki);
- za niski poziom ich umiejętności werbalnych, szczególnie pisemnych, odpowiada uproszczona komunikacja za pomocą sms-ów, schematyczny język programów komputerowych i edytory błędów;
- częstsze kontakty wirtualne niż „w realu” skutkują niedostatkami umiejętności interpersonalnych, co utrudnia im negocjacje i częściej doprowadza do konfliktów.

Powyższe charakterystyki są efektem oparcia życia osobistego i zawodowego na postępującym, powszechnym i wszechstronnym rozwoju cyfryzacji gospodarki i społeczeństwa, któremu pokolenie Y zostało poddane (w zmiennym zakresie i natężeniu) jeszcze na etapie edukacji – przed podjęciem pierwszej pracy. Wydaje się więc, że pytanie kluczowe, które należałoby zadać w odniesieniu do postaw i oczekiwań wobec pracy pokoleń Y i Z, dotyczy nie tyle enumeracji charakterystyk, lecz raczej zrozumienia przyczyn ich wykształcenia się oraz konsekwencji – w celu predykcji przyszłych zachowań.

### 3. PERSPEKTYWA NEURONAUK

#### 3.1. Odmienność młodych pokoleń jako efekt globalizacji

Mimo że w literaturze przedmiotu istnieją różne podejścia do globalizacji, przyjmuje się, że początek jej najnowszej odsłony nastąpił w ostatnich dwóch dekadach XX w. (Grupa Lizbońska, 1996). Przemawiają za tym dwa zdarzenia o unikatowym i zarazem fundamentalnym znaczeniu:

- rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych, w tym szczególnie rozpowszechnianie się od połowy lat 80. XX w. komputerów osobistych i Internetu;
- rozpad systemu realnego socjalizmu, otwierający te obszary na ekspansję handlu międzynarodowego (Müller, 2004).

Tak więc pokolenie Y (urodzone w latach 80. i 90. XX w.) było pierwszą generacją, która przynajmniej część swojego okresu formacyjnego (dzieciństwo i młodość) przeżyła w dynamicznie rozszerzającym się świecie realnym i wirtualnym, co było absolutną nowością w porównaniu z wcześniejszymi pokoleniami. Nawet hipisowska generacja wyżu demograficznego (*baby boomers*), gdy nadszedł czas podjęcia pracy zawodowej, założyła garnitury i przystąpiła do gry o pieniądze, stanowiska, tytuły, uznanie i wszelkie inne aspekty prestiżu (takie jak najlepszy gabinet w firmie – *the corner office*) (Lancaster, Stillman, 2002). Rynkiem pracy wstrząsnęli dopiero milenialsi, przychodzący do pracy w przysłowiowych już kłapkach i kontestujący cele oraz organizację zleconych im do wykonania zadań. Właśnie ich rosnący udział w zatrudnieniu wymusił powstanie zarządzania międzypokoleniowego.

#### 3.2. Tryby myślenia i plastyczność mózgu

Istnieją dwa podstawowe tryby myślenia (Kahneman, 2012):

- myślenie szybkie (system 1), które działa w sposób szybki i automatyczny, bez wysiłku lub z niewielkim wysiłkiem; nie ma przy nim poczucia świadomej kontroli; mieszczą się w nim myślenie intuicyjne (fachowe i heurystyczne) oraz automatyczne formy aktywności umysłowej (percepcja, pamięć); jego rdzeniem jest pamięć skojarzeniowa;
- myślenie wolne (system 2), wymagające skupienia uwagi; jego mobilizacja następuje wtedy, gdy system 1 nie zna odpowiedzi na pytanie, np. wymagające skomplikowanych obliczeń, lub gdy jakieś zdarzenie jest sprzeczne ze stworzonym w umyśle modelem rzeczywistości.

Jak to obrazowo określił Eagleman (2012, 94), człowiek ze swoim mózgiem jest „urządzeniem przenośnym działającym na baterie”, dlatego jego wydajność energetyczna jest kluczowym kryterium funkcjonowania. Procesami myślenia tak-



że rządzi zasada oszczędności energii, stąd w pierwszej kolejności uruchamiany jest wydajniejszy energetycznie, bo zautomatyzowany i szybszy, system 1. Coyle (2011, 40) stwierdza wprost: „Jesteśmy skonstruowani do wykonywania czynności automatycznie, by kolekcjonować je w naszej podświadomości”, albowiem „pamięć nie służy nam do odtwarzania przeszłości, lecz do dokonywania właściwych wyborów w przyszłości” (Nordengen, 2018, 61).

Nadrzędny cel, czyli szybkość reakcji i wydajność energetyczna, wiąże się z kosztami, którymi są rozliczne pułapki myślenia, jak nazywa je Kahneman (2012); należy tu wymienić np. zjawisko torowania (ang. *priming effect*), dążenie do pozostawania w stanie łatwości poznawczej (ang. *cognitive ease*), wywołujące dodatkowo emocje pozytywne, zastępowanie pytań trudniejszych łatwiejszymi, preferowanie pewności zamiast wątpliwości – w oderwaniu od rachunku prawdopodobieństwa, zastępowanie oceny prawdopodobieństwa osądem opartym na reprezentatywności, preferowanie wyjaśnień przyczynowo-skutkowych, a nie statystycznych, czy też złudzenia trafności i umiejętności.

Myślenie zgodne z systemem 1 jest szybkie, bo korzysta z wykształconych automatyzmów:

- głównie pozaświadomych, ukształtowanych ewolucyjnie, kulturowo (wpływ szerszego otoczenia, w tym efekt wielokrotnie powtarzanych informacji, nawet nieprawdziwych) oraz w wyniku procesów wychowawczych najbliższego otoczenia (rodzina, szkoła, przyjaciele),
- ale też świadomych, będących efektem intensywnych, długotrwałych, narzuconych sobie rodzajów aktywności fizycznej (np. gra w tenisa) i mentalnej (np. nauka do egzaminu) (szerzej: Jamka, 2017).

Powyższe oznacza, że większość ludzkich decyzji i zachowań jest oparta na wytworzonych automatyzmach, stanowiących swoisty zapis historii jednostki. Z perspektywy neuronauk poszczególne generacje kształtowane są zarówno przez dokonujące się w trakcie ich życia (ze szczególnym uwzględnieniem młodości) wspólne ważne wydarzenia, jak i przez bodźce indywidualne (przeżycia, doświadczenia, przemyślenia itd.).

Należy w tym miejscu dodać, że choć przez długie lata panowało wśród naukowców powszechne przekonanie, iż nowe komórki nerwowe w mózgu powstają jedynie w okresie prenatalnym i w ciągu całego życia ich liczba sukcesywnie się zmniejsza wskutek procesów starzeniowych i patologicznych, Eriksson et al. (1998) wykazali, że także w dorosłym ludzkim mózgu – konkretnie w hipokampie – zachodzi neurogeneza, czyli wytwarzanie nowych neuronów. Na ich proliferację (rozmnażanie), różnicowanie i przeżycie zasadniczy, pozytywny wpływ mają wzbogacone środowisko życia, umiarkowana aktywność fizyczna oraz wysiłek intelektualny (Davidson, Begley, 2013), stąd podejmowane świadomie i intensywnie kontynuowane nowe, odmienne od dotychczasowych działania i przemyślenia rozwijają lub zmieniają mózg, a w konsekwencji także postrzeganie i rozumienie świata: „w wymiarze neurologicznym stajemy się tym, co myślimy” (Carr, 2013, 48).

### 3.3. Wybrane aspekty zmian myślenia i zachowań młodych

Niemal wszyscy młodzi w Polsce korzystają na bieżąco z Internetu; w odróżnieniu od starszych grup wiekowych robią to codziennie (94% młodych w wieku 9–16 lat *versus* 64% osób z pozostałych grup wiekowych), gdyż w znacznie większym stopniu korzystają z urządzeń mobilnych – poza domem lub miejscem nauki czy pracy (90% młodych *versus* 49% osób z pozostałych grup wiekowych) (Pyżalski, Batorski, Michalska, 2018). Co więcej, niemal co piąty użytkownik w wieku 9–16 lat nigdy lub prawie nigdy nie łączy się z Internetem za pomocą komputera stacjonarnego lub laptopa (Pyżalski et al., 2019).

W konsekwencji (por. Pyżalski, Batorski, Michalska, 2018) m.in.:

- (1) bycie online nie jest już działaniem odrębnym od funkcjonowania offline, jak to było jeszcze niedawno, gdy igreki rozpoczynały pracę (pierwsza dekada XXI w.);
- (2) Internet stał się dla młodych głównym źródłem informacji o świecie, przy czym kluczowym kanałem dostarczającym wiadomości są serwisy społecznościowe, poprzez które młodzi użytkownicy ewentualnie trafiają na strony portali informacyjnych;
- (3) znaczącymi postaciami w świecie młodych są tzw. mikrocelebryci: blogerzy i youtuberzy, przedstawiający i objaśniający popularne obszary tematyczne dotyczące zdrowia i urody, umiejętności praktycznych (DIY, ang. *do it yourself*), takich jak majsterkowanie, szycie, gotowanie, dekorowanie itp., oraz różnych hobby typu podróże czy literatura.

Wymienione powyżej przykładowe charakterystyki zachowań młodych można zinterpretować przez pryzmat dorobku neuronauk pod kątem predykcji sposobów myślenia i działania badanych – również na rynku pracy w przyszłości.

Ad (1) Jak stwierdza Carr, „gdy informacja otrzymała postać cyfrową, wyraźne dotąd granice oddzielające od siebie poszczególne media zaczęły się zacierać. W ten sposób rozpoczął się proces zastępowania narzędzi służących określonym celom – jednym narzędziem służącym do wszystkiego”, a „wszelkie zmiany, które dotyczą postaci treści, oddziałują na sposób, w jaki korzystamy z nich, doświadczamy ich, a nawet w jaki je rozumiemy” (Carr, 2013, 112 i 113).

Taki kierunek zmian skutkuje odejściem od wielokanałowego poznania multisensorycznego (różne bodźce związane z uruchamianiem różnych urządzeń, szelest i zapach kart książek lub czasopism itd.) oraz refleksyjnego myślenia linearnego w stronę zadaniowego odnajdywania poszukiwanych treści bez konieczności czytania całości (fragmentacja treści) oraz częstych zmian śledzonych treści (poprzez linki). Zwiększa to pulę epizodów, które nie są świadomie pamiętane, a stają się częścią pamięci długotrwałej, służącej do uogólniania doświadczeń (Nordengen, 2018, 77) i będącej podstawą myślenia szybkiego.

W rezultacie poszerza się obszar tego, o czym „nie wiemy, że/jak wiemy”, a to obniża jakość podejmowania decyzji i zasadność opierania się na intuicji jako generatorze kreatywności (Jamka, 2010).

Ad (2) Korzystanie z Internetu jako głównego źródła informacji oznacza zgodę na korzystanie z tej tylko części informacji i wiedzy, którą za odpowiednią lub przydatną dla danego odbiorcy uzna algorytm wyszukiwarki. Jeśli dodać do tego lenistwo użytkowników w formie wspomnianych wyżej błędów poznawczych (tj. dążenia do pozostawania w stanie łatwości poznawczej, zastępowania pytań trudniejszych łatwiejszymi, preferowania pewności zamiast wątpliwości), wyśmiewanych w dowcipie „Gdzie najlepiej ukryć trupa? Na drugiej stronie wyników Google’a!” (Fry, 2019, 27), pojawia się szerokie pole do manipulacji, a w ich efekcie występują błędne decyzje i zachowania.

Nawyk polegania na Internecie jako podstawowym źródle szybkiej informacji „na żądanie” powoduje też, że w mózgu nie wykształcają się odpowiednie połączenia umożliwiające myślenie planowe i perspektywiczne, a wskutek koncentracji na ekranie komórki, tabletu itp. nie jest ćwiczona orientacja przestrzenna ani przestrzegawczość. Badania wskazują wprost, że użycie GPS-u w nawigacji znacząco obniża zdolności wytlumaczenia czy narysowania przebytej drogi, a zarazem nie daje gwarancji przejazdu najkrótszą czy najszybszą trasą (Nordengen, 2018, 105).

Ad (3) Mikrocelebryci: blogerzy, youtuberzy itp. funkcjonują w roli ekspertów i autorytetów. Często wywodzą się z tego samego pokolenia co ich „followerzy” – zarówno ze starszych, jak i z młodszych roczników – a w tworzonych treściach eksponują swój indywidualizm i wyjątkowość. To wzbudza chęć wyróżnienia się, ale także pożyteczne przekonanie o konieczności rozpoznania i rozwijania swojego potencjału jako podstawy kształtowania własnej pozycji (marki). Prawdopodobnie opisywane zjawisko kreuje niechęć do autorytetów opartych jedynie na hierarchii organizacyjnej i sprzyja zmniejszeniu dystansu (skoro w każdym wieku można być ekspertem), czego efektem jest bardzo łatwe i szybkie porzucanie grzecznościowych form „pan” / „pani”.

### 3.4. Dyskusja

Dynamiczne zmiany zapotrzebowania na poszczególne zawody na rynku pracy powodują, że nie są realnie formułowane przez opinię publiczną i w dyskursie naukowym oczekiwania bieżącego dostosowania do tych potrzeb edukacji na różnych poziomach. Cykl edukacyjny (analiza potrzeb, przygotowanie programów nauczania, kilkuletnie kursy) jest po prostu zbyt długi, a zmiany zbyt szybkie, częste i nieoczekiwane. Potrzebna jest zatem zmiana koncepcji nauczania, skoncentrowanie jej na kształceniu kompetencji transferowalnych (umiejętności digitalne, językowe, społeczne, umiejętność logicznego rozumowania, samoorganizacji itd.), które będą uzupełniane „nakładkami” merytorycznymi, ukierunkowanymi na bieżące potrzeby rynkowe.

Analiza oczekiwań pracodawców wobec zatrudnianych młodych potwierdza potrzebę takiej zmiany. Na przykład w badaniu „Dwa światy – kompetencje przy-

szłości” (Stowarzyszenie ABK, Instytut Liderów Zmian, 2014) respondenci (studenci i absolwenci oraz pracodawcy) dokonali m.in. oceny listy kompetencji najważniejszych dla pracodawców. Z danych wynika, że pracodawcy oczekują od swoich młodych pracowników przede wszystkim kompetencji transferowalnych: szeroko rozumianej zdolności samoorganizacji, umiejętności pracy z ludźmi oraz kreatywności i przedsiębiorczości w wykonywaniu zadań. Potwierdzają to również inne analizy, np. prowadzone w ramach „Bilansu kapitału ludzkiego” (Kocór, Strzebońska, 2011, 34 i n.).

Weryfikacja zestawu i stopnia posiadanych przez młodych kompetencji jest trudna: oni sami prezentują samoocenę średnio ponaddwukrotnie wyższą niż ocena wystawiana im przez pracodawców (Stowarzyszenie ABK, Instytut Liderów Zmian, 2014). Z perspektywy neuronauk szczególne znaczenie ma diagnoza kompetencji, które uległy zautomatyzowaniu, one bowiem stanowią podstawę przeważającej większości decyzji i działań oraz podlegają rozlicznym i szkodliwym wspomnianym powyżej błędom oceny. Skupienie się na biografii młodych pozwala przewidywać szeroko rozumiane kompetencje (z zakresu wiedzy, postaw, umiejętności, hierarchii wartości itd.) na podstawie ich dotychczasowych doświadczeń życiowych (nie tylko edukacji i doświadczenia zawodowego). Taka analiza (np. w formie pogłębionego wywiadu) jest możliwa i stanowi znaczny potencjał interpretacyjny w obszarze zarówno osobniczych, jak i grupowych procesów myślenia, aczkolwiek wymaga odpowiednich przygotowań.

#### 4. PODSUMOWANIE

Przyszłość gospodarki, w tym rynku pracy, w coraz większym stopniu będzie kształtowana przez młode pokolenia Y i Z oraz przez ich następców. Obserwowane charakterystyki postaw wobec pracy i życia, choć intensywnie analizowane (czego wynikiem są rozliczne raporty z badań, których część stanowiła podstawę rozważań przedstawionych w niniejszym artykule), nadal nie tworzą spójnego opisu, osadzonego w zdefiniowanych ramach. Celem tych analiz jest bowiem diagnoza i enumeracja poszczególnych cech, które po konsolidacji umożliwiają wyabstrahowanie zróżnicowanych grup młodych (np. „plemion”). Z perspektywy rynku pracy, w tym szczególnie potrzeb pracodawców, choć rezultaty tych badań dają wgląd w hierarchię wartości i postulowane zachowania młodych, nie przynoszą jednak łatwych do zastosowania wniosków aplikacyjnych. Trudność stanowi choćby ustalenie, do jakiego pokolenia i „plemienia” dany osobnik przynależy, a od tego zależą jego charakterystyki i – w ich następstwie – zastosowane metody i narzędzia zarządzania.

Zaproponowana w artykule analiza zachowań i decyzji podejmowanych przez młodych według kluczowego kryterium wychowywania się w globalizującym się

świecie opartym na dynamicznym rozwoju technologii komunikacyjnych (przede wszystkim internetowych) oraz rozpoznanych przez neuronauki procesów zachodzących w mózgu pozwala przewidywać drogi myślenia i sposoby zachowania młodych na rynku pracy. Ze względu na ograniczone ramy artykułu oraz rozległość obszaru badawczego zasygnalizowano tu jedynie potencjał związany z takim podejściem interpretacyjnym.

## LITERATURA

- Borowiec, A. (2005). Idzie pokolenie „ja”. *Gazeta Wyborcza*, 13 czerwca.
- Carr, N. (2013). *Płytki umysł. Jak Internet wpływa na nasz mózg*. Gliwice: Helion.
- Coyle, D. (2011). *Kod talentu. Jak zostać geniuszem*. Warszawa: Penelopa.
- Davidson, R.J., Begley, S. (2013). *Życie emocjonalne mózgu*. Kraków: Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Deloitte (2013). *Pierwsze kroki na rynku pracy. Międzynarodowe badanie studentów i absolwentów*. [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl\\_Deloitte\\_PierwszeKrokiNaRynkuPracy\\_2013\\_1.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_Deloitte_PierwszeKrokiNaRynkuPracy_2013_1.pdf) (16.04.2019).
- Eagleman, D. (2012). *Mózg incognito. Wojna domowa w twojej głowie*. Warszawa: Carta Blanca – PWN.
- Eriksson, P.S., Perfilieva, E., Björk-Eriksson, T., Alborn, A.-M., Nordborg, C., Peterson, D.A., Gage, F.H. (1998). Neurogenesis in the adult human hippocampus. *Nature Medicine*, 4, 1313–1317.
- Fazlagić, J. (2013). Projektowanie usług edukacyjnych dla przedstawicieli pokolenia Y. In: J. Fazlagić (Ed.), *Service Design*, 41–56. Warszawa: Akademia Finansów i Biznesu Vistula.
- Friedrich, R., Peterson, M., Koster, A., Blum, S. (2010). *The rise of Generation C. Implications for the world of 2020*. New York: Booz & Company.
- Fry, H. (2019). *Hello world. Jak być człowiekiem w epoce maszyn*. Kraków: Wyd. Literackie.
- Gęsicki, J. (2017). *Ach, ta dzisiejsza młodzież*. <https://fundacjaedusa.pl/ach-ta-dzisiejsza-mlodziez/> (18.04.2019).
- Gronbach, K.W. (2008). *The Age Curve. How to Profit from the Coming Demographic Storm*. New York: Amacom.
- Grupa Lizbońska (1996). *Granice konkurencji*. Warszawa: Poltext – Polska Fundacja Promocji Kadr.
- Howe, N., Strauss, W. (1997). *The Forth Turning. An American Prophecy. What the Cycles of History Tell Us About America's Next Rendezvous with Destiny*. New York: Broadway Books.
- IQS (2018). *Świat młodych 5*. [https://grupaiqs.pl/wp-content/uploads/2016/08/swiatmlodych\\_5\\_oferta\\_final.pdf](https://grupaiqs.pl/wp-content/uploads/2016/08/swiatmlodych_5_oferta_final.pdf) (16.04.2019).
- Jamka, B. (2010). Prawda sądów intuicyjnych. In: K. Kuciński (Ed.). *Metodologia nauk ekonomicznych. Dylematy i wyzwania*, 134–149. Warszawa: Difin.

- Jamka, B. (2017). *Razem – ku zmianie paradygmatu gospodarowania*. Warszawa: Sedno Wydawnictwo Akademickie.
- Kahneman, D. (2012). *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*. Poznań: Media Rodzina.
- Kocór, M., Strzebońska, A. (2011). *Jakich pracowników potrzebują polscy pracodawcy?* Warszawa: PARP.
- Lancaster, L.C., Stillman, D. (2002). *When Generations Collide: Who They Are, Why They Clash. How to Solve the Generational Puzzle at Work*. New York: HarperCollins.
- Müller, A. (2004). Globalizacja – mit czy rzeczywistość? In: E. Czarny (Ed.). *Globalizacja od A do Z*. Warszawa: Narodowy Bank Polski.
- Nordengen, K. (2018). *Mózg rządzi. Twój niezastąpiony narząd*. Warszawa: Marginesy.
- OC&C Strategy Consultants (2019). *Pokolenie bez granic. Zrozumieć pokolenie Z*. <https://www.ocstrategy.com/media/1942/pokolenie-bez-granic.pdf> (16.04.2019).
- Pankraz, D. (2010). *Generation C*. <http://class.classmatandread.net/Segmentation/-genc.pdf> (28.03.2015).
- Pyżalski, J., Batorski, D., Michalska, B. (2019). Internet i otoczenie komunikacyjne. In: K. Szafranec (Ed). *Młodzi 2018: cywilizacyjne wyzwania – edukacyjne konieczności*, 28–43. Warszawa: A Propos Serwis Wydawniczy Anna Sikorska-Michalak.
- Pyżalski, J., Zdrodowska, A., Tomczyk, Ł., Abramczuk, K. (2019). *Polskie badanie EU Kids Online 2018. Najważniejsze wyniki i wnioski*. Poznań: Wyd. Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza.
- Rosmus-Zgorzelska, A. (2002). Generacja COŚ? *City Magazine*, listopad.
- Stowarzyszenie ABK, Instytut Liderów Zmian (2014). *Dwa światy – Kompetencje przyszłości*. [http://kariera.kozminski.edu.pl/fileadmin/kariera.kozminski.edu.pl/Raporty/RAPORT\\_KOMPETENCJE\\_PRZYSZLOSCI-pracodawca.pdf](http://kariera.kozminski.edu.pl/fileadmin/kariera.kozminski.edu.pl/Raporty/RAPORT_KOMPETENCJE_PRZYSZLOSCI-pracodawca.pdf) (18.04.2019).
- Święcki, T. (2005). Dobro jest fajne. *Elle*, czerwiec.
- Tyler, K. (2007). The Tethered Generation. *HR Magazine*, 52(5), 40–46.
- Universum (2014). *Millennials: Understanding a misunderstood generation*. [http://www.headfoundation.org/reports/KC10240\\_Universum\\_Millennials.pdf](http://www.headfoundation.org/reports/KC10240_Universum_Millennials.pdf) (16.04.2019).
- Wandachowicz, K. (2002). Generacja Nic. *Gazeta Wyborcza*, 5 września. [http://wyborcza.pl/1,75410,10939975,Generacja\\_Nic.html](http://wyborcza.pl/1,75410,10939975,Generacja_Nic.html) (16.04.2019).

## **CHALLENGES IN THE CHARACTERIZATION OF YOUNGER GENERATIONS ON THE LABOUR MARKET: THE INTERPRETATIVE POTENTIAL OF NEUROSCIENCES**

### Summary

The aim of the article is to indicate a new, different way to research the foundation of decision making and behaviour of young people (generations Y and Z) on the labour market. The differentiating criterion of younger people is the fact that they are raised and edu-

cated in a globalizing world of dynamic development of information and communication technologies. Based on research in the area of neuroscience, it is assumed that the way people function activates the appropriate regions of the brain and mental connections which in consequence shape minds and, as a result, changes the way they perceive the world, think and act.

The article deliberately confronts findings from various areas of knowledge related to the characterization of generations Y and Z, and is based on subject literature and empirical data presented in adequate reports. The first part of the article focuses on the challenges of young people on labour market characterizations. The aim of the second part is to interpret from the neurosciences perspective chosen modes of thinking and behaving of young people as determinants of their transferrable competencies, valued by employers, and predictors of (future) behaviours on the labour market.

**Keywords:** generation Y, Z, C, labour market, employers, multi-generational management, neurosciences, Internet

