

ANNA WAWRZONEK

ORCID 0000-0003-0046-8212

*Uniwersytet im. Adama Mickiewicza
w Poznaniu*

POKOLENIE ZET JAKO „WYMAGAJĄCY GRACZ” WSPÓŁCZESNEGO RYNKU PRACY

ABSTRACT. Wawrzonek Anna, *Pokolenie Zet jako „wymagający gracz” współczesnego rynku pracy* [Gen Z as A “Demanding Player” in Today’s Labor Market]. *Studia Edukacyjne* no. 71, 2023, Poznań 2023, pp. 75-92. Adam Mickiewicz University Press. ISSN 1233-6688. Submitted: 15.01.2024. Accepted: 31.01.2024. DOI: 10.14746/se.2023.71.5

The aim of this article is to present reflections on the Zet generation/Gen Z, with particular emphasis on the context of the labor market. The analysis of available reports and studies will make it possible to point out the strengths, opportunities, and expectations verbalized by the representatives of Gen Z themselves and the expectations placed upon them. The picture of the Gen Z presented below may become the starting point for determining or modifying educational and advisory solutions aimed at supporting young people in building lifelong careers.

Key words: Gen Z, labor market, competences

Wstęp

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie refleksji dotyczących pokolenia Zet, ze szczególnym uwzględnieniem kontekstu rynku pracy. Analiza dostępnych raportów i opracowań pozwoli na wskazanie ich mocnych stron oraz szans pojawiających się przed nimi, ale także oczekiwań, werbalizowanych zarówno przez samych przedstawicieli pokolenia Zet, jak i tych, które są im stawiane. Zaprezentowany poniżej obraz młodych wpisujących się metrykalnie w pokolenie Zet może stać się punktem wyjścia w ustalaniu bądź modyfikowaniu rozwiązań edukacyjno-doradczych, ukierunkowanych na wspieranie młodych w konstruowaniu karier całowyciowych. Treści zawarte w artykule nie będą odnosiły się wyłącznie do środowiska pracy, zarysowana zostanie ogólna charakterystyka młodego pokolenia, ujawniająca po-

stawy analizowanej generacji, które nie zawsze spotykają się z entuzjazmem pozostałej części społeczeństwa.

Użyte w tytule sformułowanie „wymagający gracz” jest świadome i w odczuciu autorki opracowania bardzo zasadne. Epitet wymagający odnosi się zarówno do wymagań stawianych przez przedstawicieli pokolenia Zet pracodawcom i starszym współpracownikom, politykom i edukatorom. Z drugiej strony – oczekiwań kierowanych do młodych, na których w pewnym sensie spoczywa odpowiedzialność za przyszłość pracy, a może nawet cywilizacji, gdyż to w tym pokoleniu pokłada się nadzieje na lepszą przyszłość. Właśnie w najmłodszej generacji spora część współczesnych badaczy dostrzega kreatorów trendów, entuzjastów zmian, a nawet wybawców, którzy opanują kryzys klimatyczny i okiełzną rozpędzony konsumpcjonizm. Bezzasadne nie jest również określenie gracza, przedstawiciela pokolenia Zet zanurzony w rzeczywistości wirtualnej, żyjący w dwóch równoległych światach, mniej lub bardziej świadomie prowadzi grę, w której czasami trudno zdecydować, jaka rzeczywistość jest tą prawdziwą bądź preferowaną. Postrzeganie życia przez pryzmat gry, kolejnych etapów rozgrywek generuje potrzebę rozpisanie konkretnych, czytelnych zasad, gdzie nie ma miejsca wyłącznie na domysły i oczekiwania. Zasady te dotyczą zarówno sfery osobistej, jak i zawodowej. Optyka postrzegania młodych jako graczy może być użyteczna również w kontekście przyszłości; być może „postawienie” na gracza prezentującego pokolenie Zet w rozgrywkach o przyszłość edukacji, kariery, biznesu czy planety w ogóle gwarantuje wygraną?

Wybór tej specyficznej grupy autorka opracowania uzasadnia dodatkowo faktem demograficznym. Dane pochodzące z tematycznych raportów wskazują, iż w ciągu zaledwie kilku lat pokolenie Zet będzie stanowić ponad 25% całej siły roboczej. W rzeczywistości już teraz stanowią 30% światowej populacji (Dorsey, Villa, 2023, s. 10), co wydaje się dosyć obiecujące w kontekście starzejącego się społeczeństwa. Według badań GUS, przedstawiciele pokolenia Zet w Polsce stanowią obecnie 10% wszystkich pracujących, jednak prognozy wskazują, iż w ciągu dwóch lat ich udział w pracującej populacji wzrośnie do 27% (House of Skills, 2023, s. 33). Niestety, pomimo globalnego wzrostu populacji młodych, w Polsce oraz krajach Unii Europejskiej obserwujemy równoległe sytuację uwypuklającą problem starzenia się społeczeństwa, jawiący się jako jeden z istotniejszych problemów społeczno-gospodarczych, który stanowi ogromne wyzwanie dla europejskiego rynku pracy. Według szacunków Komisji Europejskiej, w Unii Europejskiej w 2060 roku na każdą osobę powyżej 65 roku życia będą przypadały 2 osoby w wieku produkcyjnym, podczas gdy w 2008 roku przypadały 4 osoby (European Commission, 2011). Według cytowanego raportu, udział osób w wieku powyżej 65 lat w całkowitej liczbie populacji zwiększy się do 30% w 2060 roku (151 mln)

w porównaniu z udziałem 17,1% (84,6 mln) w 2008 roku. Podobne trendy demograficzne obserwujemy w Polsce. Według Eurostatu, ludność Polski w 2050 roku wyniesie około 34,7 mln, co oznacza spadek o około 4,55 mln osób i starzenie się społeczeństwa szybsze niż w UE ogólnie. Jak wskazują przywołane dane, Polska w perspektywie kilkudziesięciu lat znajdzie się w piątce najstarszych krajów w UE, a pod względem wielkości odsetka osób 65+ zajmie siódmą pozycję w Europie (GUS, 2014, ss. 155-163). Konsekwencją nowego ładu demograficznego będzie pogłębiające się zachwianie relacji między generacjami – liczbą najmłodszych i w wieku produkcyjnym, a liczbą ludności w wieku poprodukcyjnym – a w dalszej perspektywie postępujący ubytek osób aktywnych zawodowo. Pojawią się także znaczące zmiany struktury zatrudnienia ze względu na osiąganą wiek (Gross-Głowacka, 2018, s. 129). W związku z odczuwanym niżem demograficznym, coraz mniej osób młodych będzie wchodziło na rynek pracy, a potencjalne zasoby starszego pokolenia w jeszcze większym stopniu będą marnotrawione.

Prognozowana przyszłość wskazuje na nieuchronność postępującej różnorodności pokoleniowej i podkreśla ogromną potrzebę inwestowania w zespoły, skupiające pracowników prezentujących różne przedziały wiekowe, jednak przede wszystkim implikuje ogromną potrzebę zrozumienia postaw prezentowanych przez najmłodszych aktorów rynku pracy, które ciągle budzą sporo ambiwalentnych emocji. Warto jednak zauważyć, iż pokolenie Zet ma bardzo konkretne pomysły na to, czego oczekuje od liderów i pracodawców, na to, w jaki sposób angażuje technologię w swoją podróż zawodową i konsumencką, wydaje się również, iż wie, co jest dla nich ważne. Dlatego, skuteczne zaangażowanie młodych ludzi w rynek pracy i społeczeństwo ma kluczowe znaczenie nie tylko dla ich osobistych perspektyw ekonomicznych i dobrobytu, ale także dla ogólnego wzrostu gospodarczego i spójności społecznej. Inwestowanie w młodzież coraz częściej staje się priorytetem polityk społecznych. Taką narrację od lat promuje OECD, które podkreśla, iż dzięki odpowiednim umiejętnościom, zatrudnieniu i polityce, nie tylko społecznej, młodzi ludzie mają możliwość wykorzystania swojego potencjału i utrzymania wiary w swoje przyszłe perspektywy (OECD, 2022). Uzasadnieniem wysiłków ukierunkowanych na wsparcie młodych jest również fakt przyjęcia w czerwcu 2022 roku *Zalecenia w sprawie tworzenia lepszych możliwości dla młodych ludzi*. Ten dokument prawny – uzgodniony przez wszystkie kraje OECD – określa, w jaki sposób kraje mogą wdrażać ogólnokrajowe strategie wspierania młodych ludzi poprzez umiejętności, edukację, zatrudnienie, politykę społeczną i zarządzanie publiczne. Opiera się on na zaktualizowanym planie działania OECD na rzecz młodzieży z czerwca 2021 roku oraz na perspektywach przedstawionych przez samych młodych ludzi w ramach konsultacji młodzieżowych zorganizowanych we wrześniu 2021 roku (OECD, 2022).

Czynniki pokoleniotwórcze

Rozpoczynając rozważania dotyczące funkcjonowania młodych na rynku pracy, warto zacząć nie tylko od syntetycznej charakterystyki pokolenia Zet, ale również od wyjaśnienia tak zwanych czynników pokoleniotwórczych, które wydają się bazą w drodze do zrozumienia motywacji i aktywności poszczególnych pokoleń. Zdaniem Jasona Dorseya, amerykańskiego badacza pokolenia Zet, pokolenie najczęściej postrzegamy jako

segment geograficznie powiązanej populacji, która doświadczyła podobnych wydarzeń społecznych, technologicznych i kulturowych w mniej więcej tym samym czasie ich dorastania, co prowadzi do zwiększonej przewidywalności zachowań (Dorsey, Villa, 2022, s. 33).

Z kolei Witold Wrzesień podkreśla, iż na „poczucie pokoleniowej przynależności” składają się trzy elementy. Wśród nich wskazuje: a) poczucie wspólnoty doświadczeń, które mogą w mniejszym lub większym stopniu wyznaczać ścieżki kariery (np. wojny, kryzysy ekonomiczne, migracje itp.), b) poczucie wspólnoty interesów, norm, wartości i wzorów zachowań, odzwierciedlających się w praktykowanym stylu życia oraz c) poczucie solidarności (Wrzesień, 2015, s. 39). Zaprezentowane perspektywy postrzegania czynników pokoleniotwórczych podkreślają, iż każde pokolenie ma własne wskaźniki, a nie sztywne definicje dotyczące tego, w jaki sposób jego członkowie mogą doświadczać danej sytuacji i reagować na nie. Ponadto, warto zauważyć, iż w ramach tego samego pokolenia możemy zobaczyć różnice między członkami wiejskimi i miejskimi, jak i między przedstawicielami pokoleń w różnych częściach świata. Rozpoznanie decydujących momentów, które kształtują pokolenie (w momencie przypadającym na dorastanie), pomaga zrozumieć jego postawy, priorytety, wartości i zachowania.

Pokolenie Zet metrykalnie zaczyna się po 1995 roku, a wyznacznikiem tej granicy, według ekspertów z USA, jest fakt, iż nie pamiętają oni najbardziej definiującego (z punktu widzenia Amerykanów) wydarzenia poprzedniego pokolenia, czyli 11 września 2001 roku. W miarę kontynuowania badań tego wschodzącego pokolenia, wydaje się, że momentem definiującym charakteryzowane pokolenie, który wyznaczy granicę między pokoleniem Z i następującym po nim pokoleniu Alpha, będzie pandemia COVID-19. Dla części przedstawicieli tego pokolenia, szczególnie tych z Europy Środkowej będzie również wojna w Ukrainie. Poza wskazanymi „budulcami” generacji Zet, znakiem rozpoznawczym, kształtującym młodzież z tego pokolenia, jest również szybkość rozwoju taniej technologii mobilnej oraz jej wpływ na to pokolenie. Pomimo że nadal nie jest ona powszechna we wszystkich częściach świata, technologia stała się tym czynnikiem, który stworzył więź między przedsta-

wicielami Gen Z¹ i wzmacnia ich pozycję oraz zwiększa ich wpływ na gospodarkę. Pokolenie Zet obserwuje wydarzenia rozgrywające się na drugim końcu świata w czasie rzeczywistym, bezpośrednio ze swojego telefonu lub tabletu, bez żadnych ograniczeń, niedogodności wynikających z lokalizacji lub strefy czasowej. Młodzi angażują się w rozmowy z nieznanymi, którzy mogą nie mówić w ich języku, ale rywalizują wspólnie w aktywnościach typu e-sport online. Korzystanie z nowoczesnych technologii zatarło granice pomiędzy młodymi ludźmi zamieszkującymi w różnych częściach świata, co stawia położenie geograficzne jako czynnik pokoleniotwórczy pod znakiem zapytania. Wyniki badań pokazują, iż pokolenie Zet pochodzące z różnych części globu na pytania ankietowe dotyczące technologii, muzyki, odzieży, podróży, sportu, pieniędzy i przyszłości Internetu odpowiada podobnie – nawet jeśli ich języki i zwyczaje zasadniczo się różnią. Te same badania pokazują, iż młodzi są uzależnieni od technologii i dotyczy to coraz młodszych osób. Jak wskazują badania The Center for Generational Kinetics, 31% pokolenia Z czuje się niekomfortowo będąc z dala od telefonu przez trzydzieści minut lub krócej; aż 14% twierdzi, że w ogóle nie umie spędzać czasu z dala od swoich telefonów; 26% chłopców z pokolenia Z i 33% dziewcząt korzysta z telefonów dziesięć lub więcej godzin dziennie. 65% przedstawicieli pokolenia Z korzysta ze smartfonów po północy co najmniej kilka razy w tygodniu. Spośród nich 29% twierdzi, że korzysta z telefonu po północy każdej nocy (Dorsey, Villa, 2023, ss. 36-37). Taki sposób funkcjonowania młodych z jednej strony podkreśla ryzyko problemów natury psychospołecznej i zdrowotnej u młodzieży, ale zdaje się również podkreślać fakt, iż jest to pokolenie najbardziej zglobalizowane, które za sprawą nowoczesnych technologii przekracza różnice geograficzne i kulturowe, ignoruje strefy czasowe, które w starszych pokoleniach były bardziej wyraziste i wydawały się podkreślać odrębność poszczególnych społeczeństw. Przywołany aspekt zmian wydaje się szczególnie istotny w kontekście rozumienia wzorców zachowań poszczególnych generacji w miejscu pracy oraz prób nawiązania relacji pomiędzy nimi.

Krótką charakterystyka pokolenia Zet

Pokolenie Zet stanowi pokolenie, które już od kilku lat jest rozpoznawalne na rynku pracy, pozostając jednocześnie obiektem wielu dyskusji społecznych. Jak już wcześniej wspomniano, metrykalnie pokolenie Zet to osoby urodzone około 1995 roku², co oznacza, iż najstarsze Zetki mają prawie 30 lat i od

¹ Określenie pojawiające się w źródłach amerykańskich w odniesieniu do pokolenia Zet.

² W zależności od opracowania, są to roczniki urodzone pomiędzy 1994-1997 a 2010-2012 rokiem.

kilku lat powinny samodzielnie funkcjonować na rynku pracy. Biorąc pod uwagę założenia psychologii rozwojowej, młodzi reprezentujący ów przedział wiekowy, w większości wpisują się w etap rozwojowy, jakim jest wyłaniająca się dorosłość, kategoria wprowadzona do psychologii rozwojowej przez J. Artnetta, przypadająca najczęściej pomiędzy 18 a 25 rokiem życia. Postawy prezentowane przez młodych znajdujących się w okresie wyłaniającej się dorosłości znajdują odzwierciedlenie w badaniach J.M. Twenge, która podkreśla, iż obecnie różnice pokoleniowe są większe i bardziej znaczące niż kiedykolwiek wcześniej. Zdaniem cytowanej autorki, największą różnicą pomiędzy milenialsami a wcześniejszymi pokoleniami był światopogląd – mileniali kładli większy nacisk na siebie, a mniejszy na zasady społeczne (dlatego określano ich mianem „pokolenie ja”). Z kolei, pokolenie Zet (określane przez J. Twenge jako iGen, z powodu głębokiego zakorzenienia w technologii) odróżnia się przede wszystkim sposobem spędzania czasu wolnego oraz sposobem komunikacji. Codziennosc młodych z generacji Zet diametralnie różni się od codzienności ich poprzedników (Twenge, 2019, ss. 12-13). Po raz kolejny wybrzmiewa fakt, iż rozwój technologii i ogólna dostępność smartfonów zmniejszyły dystans (w znaczeniu dosłownym i metaforycznym) pomiędzy przedstawicielami pokolenia Zet na całym świecie, w tym również pomiędzy Polską a Stanami Zjednoczonymi. Jest to o tyle istotne, że badania pokolenia Zet w Stanach stają się w dużym stopniu reprezentatywne również dla polskiej rzeczywistości i analogicznie wnioski z polskich badań mogą być cenne dla badaczy młodych ze Stanów. O ile kiedyś mogliśmy mówić o znaczących różnicach w tej sferze, przesunięciach w „wystartowaniu” pokolenia, dzisiaj tych różnic właściwie nie ma. Przykładem takiego postrzegania przedstawicieli pokolenia Zet na gruncie polskim w odczuciu autorki tego opracowania jest wyraźna zmiana w wymiarach bądź skalach kultury zaproponowanych przez E. Meyer (2015, s. 16). Ponieważ przedmiotem niniejszego opracowania nie jest analiza wymiarów kultury³, na potrzeby niniejszego artykułu chciałabym przywołać tylko jedną z ośmiu proponowanych przez Meyer skal, mianowicie komunikację⁴. Autorka rozpatruje komunikację na skali od niskokontekstowej do wysokokontekstowej, sytuując Polskę mniej więcej pośrodku tej skali. Takie stanowisko jest trafne, jednak w odczuciu autorki opracowania (utożsamiającej się z pokoleniem X) jedynie w odniesieniu do starszych pokoleń. Przedstawiciele pokolenia Zet zdecydowanie częściej wydają się stosować komunikację niskokontekstową, przypisywaną mieszkańcom Stanów Zjednoczonych, Kanady bądź Holandii. W tym miejscu należy wyjaśnić, iż komu-

³ E. Meyer analizuje kulturę w ośmiu wymiarach: komunikacja, ewaluacja, przekonywanie, przywództwo, decydowanie, zaufanie, niezgoda, planowanie.

⁴ Autorka wybrała komunikację, ponieważ na gruncie polskim bywa ona często przedmiotem różnic międzypokoleniowych.

nikacja niskokontekstowa cechuje się precyzyjną, prostą i jasną komunikacją, w której komunikaty są wyrażane i rozumiane wprost, a powtórzenia i klaryfikacje są bardzo doceniane. W tego typu komunikacji nie ma miejsca na „czytanie pomiędzy wierszami”, domyślanie się i wyszukane niuanse, cenione w komunikacji wysokokontekstowej (Meyer, 2015, s. 39). Przywołane zmiany w dziedzinie komunikacji wydają się szczególnie istotne w kontekście relacji międzypokoleniowych w środowisku pracy. To właśnie sposób komunikacji, zrozumienie wzajemnych oczekiwań, sposób ich prezentowania i egzekwowania zdaje się pogłębiać przepaść pokoleniową w polskich firmach. Odczuwane skutki tych różnic w obszarze komunikacji międzypokoleniowej są tym dotkliwsze dla polskich pracowników, gdyż wynikają nie tylko z naturalnych różnic pokoleniowych, których doświadczają wszystkie społeczeństwa, ale za sprawą technologii również zmian kulturowych, które przebiegają z różnym natężeniem wśród starszych generacji. Polska, podobnie jak inne kraje korzystające z technologii, staje się beneficjentem „technoglobalizacji”, przy czym owe benefity, w odczuciu dojrzałych pokoleń, mogą przybierać zabarwienie pejoratywne. Obserwacje pokolenia Zet, sposób ich funkcjonowania, komunikowania, podejmowania decyzji sugerują, iż przesunięcia kulturowe na skali zaproponowanej przez Meyer dokonują się również w pozostałych wymiarach kultury (Meyer, 2015, ss. 16-27). Spostrzeżenia te mogą być pomocne podczas prób zrozumienia postaw prezentowanych przez pokolenie Zet, stać się przewodnikiem w poruszaniu się po rzeczywistości, w której przemierzają się młodzi.

Preferencje pokolenia Zet

Jak podkreślają amerykańscy badacze D. Villa i J. Dorsey, urodzone po 1996 roku pokolenie Zet wnosi zupełnie nową definicję normalności w takich dziedzinach, jak technologia, informacja, czy społeczeństwo. Lata 90. XX wieku są dla nich *vintage*, a z kolei kompulsywne oglądanie seriali na dostępnych platformach streamingowych jest zupełnie normalne, podobnie jak postępowanie mediów społecznościowych w kategoriach wiarygodnego źródła informacji czy też specyficznego narzędzia wykorzystywanego w edukacji, użytecznego między innymi przy budowaniu marki osobistej oraz własnej społeczności (Dorsey, Villa, 2022, s. 20). Autorzy opracowania podkreślają, iż Gen Z od zawsze jest online, uczy się online i nie wyobraża sobie przyszłej kariery „poza on-line”. Bycie w Sieci jest dla nich czymś absolutnie naturalnym. Informacje te oczywiście nie są odkrywczymi, jednak istotnymi w kontekście przyszłości rynku pracy i społeczeństwa w ogóle. Zdaniem Jasona Dorseya, pokolenie Zet będzie miało ogromny wpływ na przyszłość biznesu i ostatecznie

całkowicie go przekształci. Według cytowanego autora, każdy kto bada trendy, konsumentów oraz pracowników wie, że „wschodzące pokolenie” staje się motorem największych zmian. W rzeczywistości widzimy, że pokolenie Zet jest pokoleniem, które napędza nowe trendy, którymi podążają już nie tylko najmłodszy. Reprezentanci Gen Z określane są mianem najbardziej ekspansywnych trendsettrów XXI wieku (Dorsey, Villa, 2023, s. 21). Podkreśla się również, iż młodzi ukierunkowani są na rozwijanie karier, które będą ich stymulowały zarówno pod względem intelektualnym, jak i społecznym, takich które zaangażują nieszablonowe myślenie i zagwarantują codzienną interakcję z różnorodnymi grupami ludzi. Zaprezentowane podejście do kariery sugeruje otwartość młodych na dużą dynamikę w dziedzinie przyszłości zawodowej, w której problemy będzie rozwiązywać się poprzez współpracę ponad granicami (EY – Global, 2021, s. 11). To co ich wyróżnia, to sprecyzowane oczekiwania względem różnych obszarów swojej aktywności. Są to oczekiwania bardzo spersonalizowane, idealnie wpisujące się w ich potrzeby. Owa deprywacja personalizacji usług koresponduje z kanałami komunikacji, które są najbardziej dopasowane do młodych i najchętniej przez nich wykorzystywane. Analizy marketingowe wskazują, iż najskuteczniejszymi kanałami dotarcia do przedstawicieli pokolenia Zet bądź zdobycia ich uwagi są platformy typu: Snapchat, YouTube, Fortnite, czy TikTok, a z kolei jednym z bardziej rozpowszechnionych zainteresowań jest e-sport. Podkreśla się także, iż liderzy pragnący zdobyć przewagę w biznesie, muszą podążać za pokoleniem Zet. Niektórzy, w odpowiedzi na oczekiwania rynku, już dzisiaj zatrudniają konsultantów do spraw Gen Z, zmieniają sposób rekrutacji, komunikacji, czy planowania ścieżek kariery wewnątrz organizacji (Dorsey, Villa, 2023, s. 23). Entuzjaści pokolenia Zet, wśród których niewątpliwie można wskazać ekspertów *The Centre for Generational Kinetics*, podkreślają, iż odpowiadając na oczekiwania pokolenia Zet, pracodawcy powinni starać się uczynić świat lepszym miejscem, między innymi poprzez transparentność swoich celów społecznych oraz inicjatyw na rzecz różnorodności (Villa, Dorsey, 2023, s. 26). Oczekiwania te potwierdza także treść manifestu młodych *The Future Youth Want*, sygnowanego przez OECD w 2022 roku (OECD, 2022). Dostosowanie się do wymagań młodych, zdaniem J. Dorseya, nie tylko wpisuje się w potrzeby Zetek, ale również przyczynia się do rozwoju gospodarki, która dzięki takim działaniom korzysta z „zasięgów” młodych dorosłych, mających naturalną umiejętność wykorzystywania platform internetowych do tworzenia publicznych konwersacji, które często stają się akceleratorem zmian (Dorsey, Villa, 2023, s. 26). Autorzy cytowanego raportu podkreślają, iż wszystko wskazuje na to, że Gen Z będzie najbardziej globalnym pokoleniem pracowników i konsumentów, co generuje ogromne skutki dla różnych obszarów funkcjonowania społecznego.

Rzeczywistość, w której funkcjonujemy jest czasem wyłaniania się pokolenia Zet, nie tylko jako pracowników i konsumentów, ale również kreatorów trendów, które nie będą obojętne pozostałej części społeczeństwa. Z raportu *The State of Gen Z* z 2023 roku wynika, iż pokolenie Zet jest nie tylko najszybciej rozwijającym się pokoleniem w miejscu pracy, ale ma też unikalne priorytety i preferencje, które wręcz ich wyróżniają. Stąd, na pierwszy plan wysuwa się konieczność zrozumienia przedstawicieli pokolenia Zet, zagłębienia się w ich poglądy, przekonania, wartości oraz oczekiwania, aby odnaleźć drogę do odblokowania ich potencjału (Dorsey, Villa, 2023, s. 5). Tego typu narracja towarzyszy również innym opracowaniom prezentującym pokolenie Zet, które skupiają się głównie na ich pozytywnych aspektach, „zasięgach i wpływach” oraz wskazówkach adresowanych do osób, które będą zatrudniały młodych lub pełniły rolę ich liderów, których zadaniem jest wydobyć z Zetek, tego co „jeszcze nie odkryte, a bez wątplenia bardzo wartościowe”. Nieco sarkastyczny wydźwięk tych słów jest zamierzony, mają one zwrócić uwagę na sposób postrzegania pokolenia Zet, który w odczuciu autorki w warunkach polskich wydaje się pogłębiać dystans międzypokoleniowy. Podążanie za potrzebami, oczekiwaniami młodych, ich piętrzące się wymagania względem warunków pracy, płacy, oceny, stylu zarządzania i tym podobnych nie znajduje dużego zrozumienia wśród pracodawców polskich, charakteryzujących się wieloletnim doświadczeniem zawodowym, dorastającym i konstytuującym się w zupełnie innych realiach. Tymczasem, młodzi wyraźnie akcentują potrzebę bycia docenionym, na przykład za potencjał, nawet hipotetyczny, w sytuacji, kiedy nie mieli szans go jeszcze rozwinąć. Oczekują zaufania i zainwestowania w ich możliwości i kompetencje, często wyłącznie deklarowane, które mają szansę się rozwinąć pod wpływem odpowiednich warunków, które powinien zapewnić im pracodawca. Taka postawa młodych w pewnym sensie przerzuca odpowiedzialność za ewentualne niepowodzenia młodych na pracodawcę, który nie stworzy odpowiednich warunków. Co ciekawe, tego typu narrację trudno znaleźć w opracowaniach dotyczących młodych, szczególnie tych europejskich bądź amerykańskich, wybrzmiewa ona najczęściej w dyskusjach z pracodawcami, którzy mają doświadczenie w zatrudnianiu młodych i w pracy z nimi.

Wracając do oczekiwań Zetek, wyraźnie widać, iż wśród wysoko preferowanych wartości charakteryzowanego pokolenia znajdują się sprawiedliwość, równość, różnorodność, integracja oraz tworzenie kultury szacunku (Dorsey, Villa, 2023, s. 6). Pokolenie Zet ceni także przejrzystość i troskę. Szukają równości, jasnych oraz konsekwentnie stosowanych zasad i otwartej komunikacji. Ponadto, oczekują wsparcia bazującego na współpracy i empatycznym przywództwa, a także przywództwa, które wzbudza za-

ufanie. Gen Z deklaruje także, iż chętnie stanie się częścią troskliwej organizacji, która będzie ich inspirowała i zapewniała różnorodne nagrody, które wzmocnią wartość pokolenia Zet (Dorsey, Villa, 2023, ss. 5-6; por. Młodzi Polacy na rynku pracy, 2022). Zdaniem ekspertów CGK⁵, pokolenie Zet wykazuje silne oznaki dorosłości, twierdząc, że ich własne działania i samodzielne myślenie najbardziej sprzyjają utrzymaniu kontroli nad ich życiem. Pokolenie to również uznaje, iż potrafi zidentyfikować zarówno swoje dobre, jak i złe nawyki, a także wyjaśnić własny sposób myślenia o osiągnięciu celów i tworzeniu przyszłości, której pragną. Aż 77% badanych przedstawicieli pokolenia Zet żywi przekonanie, że są w stanie osiągnąć swoje cele lub stworzyć przyszłość, jakiej pragną (Dorsey, Villa, 2023, ss. 22-23), co sugeruje wysoki poziom sprawczości młodych. W tym miejscu warto jednak zaznaczyć, iż zaprezentowany obraz pokolenia Zet został „narysowany” przez nich samych, jest egzemplifikacją ich przekonań i ma charakter deklaratywny⁶. Zbliżony obraz młodych wyłania się z badań polskich badaczy, którzy na podstawie wyników badań wśród cech charakteryzujących pokolenie Zet wskazują między innymi: intuicyjną wręcz zdolność do obsługiwanie aplikacji, bazowanie na komunikacji online; dużą pewność siebie, szczególnie w obrębie wykorzystywania nowych technologii, jak i deklaracjach posiadania cech, cenionych przez pracodawcę; naukę na zasadzie *just in time learning*⁷ oraz nacisk na *work-life balance*⁸ (Grupa IRCENter, 2023). Ponadto, Zetki przypisują sobie zdolność szybkiego uczenia się i sprawnego przyswajania wiedzy; cechy te wskazują jako najbardziej charakterystyczne dla swojego pokolenia (niemal 45%), podkreślają także umiejętności w zakresie pracy zespołowej (42,5%) oraz skupienie i nastawienie na cel (Grafton recruitment, 2022, s. 54).

Pokolenie Zet - perspektywa „osób trzecich”

Niestety, obok charakterystyk pozytywnych pojawiają się również stwierdzenia, które opisują omawianą grupę jako osoby pozbawione sprawczości, co prawda ukierunkowane na cele, jednak bardziej te związane z własny-

⁵ The Center for Generational Kinetics.

⁶ Zaprezentowane badania The Center for Generational Kinetics zostały przeprowadzone wśród młodych w Stanach Zjednoczonych, jednak badacze z CfGK podkreślają, iż w przypadku pokolenia Zet nie ma znaczących różnic względem Europy.

⁷ Pokolenie Zet chce mieć i wiedzieć wszystko natychmiast, co jest sprzeczne z wizją długotrwałego budowania kariery zawodowej.

⁸ Życie zawodowe i prywatne musi tworzyć spójną, uzupełniającą się i coraz częściej przenikającą się całość.

mi dążeniami niż oczekiwaniami pracodawców. Autorzy Grupy IRCENTER zauważają u nich także mniejszą identyfikację z grupami rówieśniczymi (głównie w realu), a co za tym idzie – mniejsze możliwości uczenia się relacji. Ponadto, badania IRCENTER pokazują, iż młodzi dorośli objęci badaniem przeżywają lęki związane z myśleniem o przyszłości i nie potrafią regulować emocji, co z kolei przekłada się na obawy związane z opuszczaniem przez nich własnej strefy komfortu (Grupa IRCENTER, 2023). Wydaje się, iż podobne wnioski wynikają z raportu *Gen Z is poised to reframe the future but are business and education ready?*, w ramach którego realizowano badania w 17 krajach na całym świecie (EY – Global, 2021, s. 32). Zaprezentowane badania co prawda niosą ze sobą pokoleniowy optymizm, ale jednocześnie podkreślają średnie przygotowanie na przyszłość badanej kohorty, sugerując, iż można zrobić więcej, aby wyposażyć ich w pewność siebie oraz umiejętności i wiedzę potrzebną do osiągnięcia sukcesu w przyszłości.

Cennym dopełnieniem obrazu pokolenia Zet wydają się także opinie przedstawicieli innych pokoleń, szczególnie pracujących z młodymi, zarządzających nimi oraz ich zatrudniających. Z opracowania *Pokolenia na polskim rynku pracy*, z 2022 roku, wyłania się następujący obraz młodych pracowników, ilustrowany wypowiedziami pracodawców:

- często zmieniają pracę – 81,63%,
- starają się zachować WLB – 68,37%,
- szybko się uczą – 63,2%,
- dobrze integrują się z zespołem – 47,96%,
- mają dużo energii i prezentują proaktywną postawę – 36,73%,
- są zorientowani na rozwój zawodowy w strukturach firmy – 31,63%,
- przyjmują pasywną postawę względem obowiązków – 27,55%,
- cechuje ich stosunkowo niska produktywność – 20,41%,
- źle reagują na zmiany – 12,24%,
- dobrze radzą sobie ze stresującymi sytuacjami – 9,18%,
- identyfikują się z misją, wizją i strategią firmy – 7,14%,
- są sumienni, skrupulatnie i dokładnie realizują swoje zadania – 5,10%,
- są świetnymi liderami – 2,04%,
- są lojalni wobec miejsca pracy – 1,02%,
- mają już swoje miejsce na rynku pracy – 1,02% (Grafton recruitment, 2022, s. 55).

Zaprezentowane dane potwierdzają wcześniejsze charakterystyki pokolenia Zet, wskazujące na ich mocne strony, ale także obszary wymagające wsparcia. Wydaje się, iż polscy pracodawcy dosyć obiektywnie charakteryzują najmłodszych graczy rynku pracy. Podkreślają, iż oprócz wielu mocnych stron, sporym wyzwaniem jest dla nich fakt, iż młodzi bywają niecierpliwi, chaotyczni, szybko się rozprasza, brakuje im obiektywizmu w ocenie sytu-

acji, a dodatkowo wszystkie niedobory starają się ukryć pod osłoną wysokiej pewności siebie (Dolot, 2017). Istotną słabością w oczach pracodawców pozostaje niezmiennie brak lojalności, odpowiedzialności oraz nieradzenie sobie ze stresem⁹.

Przesunięcia w obszarze kompetencji

Niedobory kompetencyjne w tym zakresie znajdują odzwierciedlenie w rankingach kompetencji. Według *Future of Jobs Report*, od 2023 do 2027 roku będziemy świadkami ewolucji umiejętności. Wśród kompetencji, które najszybciej zyskają na znaczeniu, znajdują się umiejętności kognitywne, co wynika z rosnącego zapotrzebowania na działania w dziedzinie rozwiązywania złożonych problemów w miejscu pracy. Badani podkreślają, iż w najbliższej przyszłości kreatywne myślenie będzie zyskiwało na znaczeniu nieco szybciej niż myślenie analityczne, które nadal jest istotne. Znajomość technologii jest trzecią najszybciej rozwijającą się umiejętnością podstawową. Następne w kolejności sytuują się umiejętności związane z poczuciem własnej skuteczności, które w najnowszym badaniu znalazły się wyżej niż umiejętności współpracy z innymi. Następnie pojawiają się umiejętności kształtujące postawy społeczno-emocjonalne pracowników, wśród nich najszybciej na znaczeniu zyskują ciekawość i uczenie się przez całe życie; niezwykle ważna jest również rezyliencja, elastyczność i zwinność; a także motywacja oraz samoświadomość. Zaprezentowana lista umiejętności zdaje się podkreślać fakt, iż pracodawcy dostrzegają i doceniają znaczenie odpornych, refleksyjnych, samoświadomych pracowników, przyjmujących kulturę uczenia się przez całe życie. Myślenie systemowe, sztuczna inteligencja i *big data*, zarządzanie talentami oraz orientacja na usługi i obsługę klienta dopełniają pierwszą dziesiątkę umiejętności, na które będzie wzrastało zapotrzebowanie w najbliższej przyszłości (World Economic Forum, 2023, ss. 39-40). Należy w tym miejscu podkreślić, iż przywołane kompetencje są tymi, w obszarze których prognozuje się najszybszy wzrost, jednak niezmiennie ważne pozostają niezawodność, dbałość o szczegóły, określane też często jako uważność oraz empatia i aktywne słuchanie (World Economic Forum, 2023, s. 38). Być może do list kompetencji

⁹ Tymczasem, wysoki poziom stresu staje się coraz bardziej powszechny wśród pokolenia Zet; aż 46% przedstawicieli Gen Z twierdzi, że są zestresowani lub niespokojni przez cały lub większość czasu. Głównym stresorem młodych są obawy o bezpieczeństwo finansowe. Ponadto, 42% przedstawicieli pokolenia Zet uważa, że codzienne finanse są głównym czynnikiem przyczyniającym się do ich stresu i obecnie czynnik ten plasuje się na równi ze zdrowiem i dobrobytem ich rodzin. Listę czynników stresogennych dopełniają obciążenie pracą (34%) i słaba równowaga między pracą a życiem prywatnym (32%). Ponadto, jedna czwarta badanych jako istotny problem wskazała niezdolność do bycia sobą w pracy (Deloitte, 2022, s. 29).

warto dodać także umiejętności, które są bardzo cenione przez starsze pokolenia i których niedobory obserwuje się w zachowaniach młodych. Warto jednak zauważyć, iż sygnalizowane są one zazwyczaj w czasie luźnych rozmów z pracodawcami bądź w trakcie dyskusji kularowych podczas konferencji, a z niewiadomych przyczyn nie znajdują odzwierciedlenia w raportach czy listach kompetencji. W odczuciu autorki tego opracowania, można zaliczyć do nich między innymi umiejętności związane z przyjmowaniem informacji zwrotnej, czyli radzenie sobie z krytyką bądź brakiem aprobaty ze strony przełożonych dla działań czy zachowań młodych. Wydaje się, iż przedstawiciele pokolenia Zet mają z tym spory problem, próbę zwrócenia im uwagi, wskazania niedociągnięć często odbierają jako atak bądź próbę ich zdyskredytowania. Kolejną grupę kompetencji, które wymagają wzmocnienia, stanowią kompetencje z zakresu etyki pracy bądź zawodowego *savoir-vivre'u*. Wysoko rozwinięte kompetencje w tym zakresie wyeliminowałyby sytuacje bezpodstawnego spóźniania się młodych do pracy, nieodpowiedniego *dress code'u*, nieprzestrzegania zasad komunikacji wewnętrznej, zasad firmowych w ogóle i wreszcie *ghostingu*¹⁰ w pracy. Przywołane zachowania wynikają prawdopodobnie z braku odpowiedzialności młodych, ich niedojrzałości, braku szacunku wobec pracodawcy i współpracowników, a idąc krok dalej – z braku treningu uważności na potrzeby innych (Wawrzonek, 2020, s. 258).

Refleksje końcowe

Młodzi ludzie wpisujący się metrykalnie w pokolenie Zet stanowią, bez wątpienia, jedną z bardziej fascynujących kohort, podlegającą wszechstronnym eksploracjom, zarówno w kontekście wymagań edukacyjnych, jak i zawodowych. Dane z cytowanych raportów podkreślają, iż przedstawiciele pokolenia Zet są bardzo przedsiębiorczy, pragną kariery, która pozwoli im generować oryginalne pomysły i współpracować przy rozwiązywaniu globalnych, znaczących problemów. Młodzi wierzą w pozytywny wpływ automatyzacji i nowych form pracy na ich doświadczenia zawodowe, co przekłada się na optymistyczne i jednocześnie lekko zachowawcze patrzenie w przyszłość. Deklarują wysoki poziom zaufania do kompetencji określanych jako 4C (*communication, collaboration, creativity and critical thinking*, czyli komunikacja, współpraca, kreatywność i krytyczne myślenie).

¹⁰ Zjawisko coraz częściej obserwowane na rynku pracy. Dotyczy sytuacji, kiedy kandydat nie pojawia się na rozmowie rekrutacyjnej albo pracownik nie pojawia się w pracy, po podpisaniu umowy. Młodzi dopuszczający się *ghostingu* nie informują rekrutera bądź pracodawcy o swoich decyzjach, po prostu znikają. Warto wyjaśnić, iż opisywane zachowania nie są efektem sytuacji losowych, których nie jesteśmy w stanie przewidzieć.

Ponadto, większość z nich (75%) twierdzi też, że ma kompetencje w tym zakresie (EY – Global, 2021, s. 13). Można też stwierdzić, iż przedstawiciele Gen Z są pewni swoich umiejętności, a jednocześnie dostrzegają potrzebę niektórych modyfikacji w dziedzinie edukacji, które mogłyby jeszcze lepiej przygotować ich do życia po ukończeniu szkoły. Wymagania te dotyczą zarówno sposobu realizacji edukacji, jak i zmian w obrębie realizowanych treści. Aż 77% respondentów z pokolenia Zet oceniło umiejętności związane ze środowiskiem i rozwój kariery jako najważniejsze przedmioty w ich edukacji (EY – Global, 2021, s. 22), co niewątpliwie implikuje ogromną potrzebę dalszego rozwijania doradztwa zawodowego, edukacji karierowej zmierzającego w kierunku tak zwanego „zielonego doradztwa”, które zyskuje coraz większą popularność i poparcie społeczeństw europejskich. Młodzi dostrzegają także konieczność „podkręcenia” swoich umiejętności finansowych (73%) oraz tych w zakresie globalnego obywatelstwa (70%), umiejętności cyfrowych (69%) oraz przedsiębiorczych (67%). Wartości, które preferują to: „praca w prawdziwym życiu” i „profesjonalny mentoring”. Z badań jednoznacznie wynika, iż edukacja w zakresie szeroko pojętych umiejętności jest zdecydowanie ważniejsza niż tradycyjne przedmioty szkolne (EY – Global, 2021, ss. 21-23). Niniejsze wyniki badań warto potraktować jako wskazówki w projektowaniu nowych priorytetów edukacyjno-doradczych. Jednakże, uwzględniając oczekiwania młodych w reprojekowaniu edukacji, zarówno w obszarze treści, jak i metod, warto wziąć pod uwagę jeszcze jedną przesłankę. To co wybrzmiewa dosyć często z przywoływanych badań oraz opinii na temat młodszych kohort, to postrzeganie młodych w kategoriach interesującej mieszanki pozytywów i negatywów w odniesieniu do jednej z najważniejszych umiejętności zawodowych, jaką jest komunikacja. Wydaje się zatem, iż niezwykle ważne jest budowanie bądź wzmacnianie silnej komunikacji u młodych w odniesieniu do ich zadań i ról, również zawodowych, co z kolei powinno przekładać się na umiejętności z zakresu budowania relacji, zarówno tych w życiu osobistym, jak i zawodowym. Eksperti podkreślają, iż brak tych umiejętności utrudni młodym wyróżnienie się w miejscu pracy, zdobycie uznania i zwiększanie osobistej zdolności do przyjmowania większej odpowiedzialności (James, 2023). Kwestie związane z koniecznością rozwijania kompetencji komunikacyjnych są niezwykle istotne również w kontekście pytania: Jak pokolenie tak zanurzone w cyfrowym świecie zaadaptuje swoje kompetencje społeczne do realnego świata pracy i funkcjonowania w społeczeństwie w ogóle? (Dorsey, Villa, 2022, s. 28). Należy pamiętać, że pomimo pędzącej cyfryzacji, ekspansji sztucznej inteligencji, albo właśnie w związku z tym kompetencje miękkie, społeczno-emocjonalne, powinny być tymi, którym poświęcamy najwięcej uwagi.

Analizując wnioski płynące z raportów, można wysnuć przytłaczające wręcz przekonanie, że warto i wystarczy podążać za potrzebami młodych, dostosowywać się do ich spersonalizowanych oczekiwań, stwarzać warunki, doceniać, nagradzać. Sugestie bardzo cenne, tylko jawi się pytanie: czy wystarczająco skuteczne? Projektując rozwiązania przygotowujące, wspierające młodych w różnego rodzaju tranzycjach, warto mieć na uwadze fakt, iż pomimo tego, że pokolenie Zet w niedalekiej przyszłości będzie pokoleniem najliczniej reprezentującym społeczność aktywnych zawodowo, nie spowoduje to eliminacji pozostałych pokoleń na rynku pracy. Starsi pracownicy nie tylko pozostaną, ale będą też bardzo potrzebni, czego potwierdzeniem są zasygnalizowane na początku artykułu przemiany demograficzne. Zasadne zatem, obok podążania za bądź realizowania oczekiwań młodych, zarówno w obszarze edukacji, jak i pracy, jest przygotowanie ich do respektowania potrzeb innych, uwrażliwienie na fakt, iż w rozgrywce, jaką jest życie bierze udział kilka kategorii graczy, prezentujących różne pokolenia, a wygraną wcale nie musi być wyeliminowanie ich w drodze do mety, ale opracowanie nowych, nieszablonowych rozwiązań, z których wszyscy mogą skorzystać, tym bardziej że cel jest wspólny. Szczunek, zaufanie, empatia, zaangażowanie, kreatywność, uważność, wspólnotowość mogą stanowić zasady obowiązujące wszystkich graczy. Ważne jest nie tylko stwarzanie warunków pokoleniu Zet, ale kreowanie środowisk sprzyjających koegzystencji pokoleń, wykorzystaniu wiedzy i doświadczenia dojrzałych pracowników, ale także entuzjazmu i kreatywności młodych, przygotowanie pokolenia Zet do pracy nie tylko „na ich warunkach”, ale również nauczanie ich analizowania problemów z różnych perspektyw, z wykorzystaniem różnorodnych doświadczeń. Rynek pracy, społeczeństwo po 2030 roku nie stanie się społeczeństwem dorosłego, dorosłego pokolenia Zet, wskazane przestrzenie pozostaną przestrzeniami zróżnicowanymi i w tym należy upatrywać ich siły.

Kończąc, warto dodać, iż odpowiedzialność za przygotowanie pokolenia Zet na przyszłość pracy spoczywa na różnych instytucjach, nie tylko na systemie edukacji. Analiza danych pochodzących z wykorzystanych w tym opracowaniu źródeł implikuje potrzebę budowania ekosystemów edukacyjnych angażujących się w edukację młodych, dzielących się wiedzą, badaniami, zasobami oraz dobrymi praktykami pochodzącymi z sektorów publicznych i prywatnych. Zaangażowanie różnych partnerów we wspieranie młodych umożliwi dorosłym nie tylko lepsze zrozumienie postaw pokolenia Zet, ale przede wszystkim stworzy warunki do budowania z nimi głębszych relacji, znaczącej obecności w ich dorosłym życiu, co być może przełoży się również na większą otwartość młodych wobec starszych pokoleń. Projektując interwencje edukacyjno-poradnicze ukierunkowane na wsparcie młodych warto

korzystać z dostępnych rekomendacji organizacji międzynarodowych typu OECD, CEDEFOP¹¹, Euroguidance, które podejmują wysiłki w tym kierunku oraz mieć na uwadze fakt, iż polityka edukacyjna i programy nauczania powinny kłaść szczególny nacisk na rozwój przekrojowych kompetencji ludzkich, przedkładać ich rozwój ponad biegłość w poszczególnych przedmiotach i stwarzać edukatorom większą autonomię we wprowadzaniu innowacji w tych obszarach.

Wkład autorów

Autor deklaruje samodzielny wkład w powstanie pracy.

¹¹ Europejskie Centrum Kształcenia Zawodowego.

REFERENCES

Opracowania

- Deloitte (2022). *Striving for balance, advocating for change, The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Surveys*
- Dolot, A. (2017). *Pokolenie Z w ocenie pracodawców*. Kraków: ATERIMA HR
- Dorsey, J., Villa, D. (2022). *Zconomy. How Gen Z Will Change the Future of Business – and What to Do About It*. New York: Harper Business
- Dorsey, J., Villa, D. (2023). *The state of Gen Z. New discoveries into what Gen Z wants from leaders, as consumers, and the generation’s perspective on life and their future*, The Center for Generational Kinetics, LLC
- Grafton recruitment, (2022). *Pokolenie na polskim rynku pracy*
- Gross-Głowacka, E. (2018). *Zarządzanie różnorodnością. W kierunku zróżnicowanych zasobów ludzkich w organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Difin
- House of Skills, (2023). *Trendy w rozwoju ludzi na rok 2024*, Warszawa
- Meyer, E. (2015). *The Culture Map*. Philadelphia: Public affairs
- Młodzi Polacy na rynku pracy. III edycja badania – maj 2022*. PWC, Well.hr, Absolvent Consulting
- Twenge, J.M. (2019). *iGen. Dlaczego dzieciaki dorastające w sieci są mniej zbuntowane, bardziej tolerancyjne, mniej szczęśliwe – i zupełnie nie przygotowane do dorosłości*. Sopot: Wydawnictwo Smak Słowa
- Wawrzonek, A. (2020). *Rynek pracy a wyzwania stojące przed pracodawcami – perspektywa roku 2019*. W: S.M. Kwiatkowski, M. Piorunek (red.), *Jednostka, edukacja, organizacja wobec przemian rynku pracy* (ss. 245-262). Warszawa: Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej
- Wawrzonek, A. (2022). *Wielopokoleniowy zespół jako przestrzeń uczenia się dorosłych*. W: M. Rosalska, A. Wawrzonek, J. Szłapińska (red.), *Człowiek dorosły w zróżnicowanych kontekstach życia* (ss. 219-238). Księga jubileuszowa profesor Ewy Solarczyk-Ambrozik. Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM
- World Economic Forum, *Future of Jobs Report 2023. Insight Report May 2023*.
- Wrzesień, W. (2015). *Pokoleniowość współczesnej polskiej młodzieży*. *Władza Sądzenia*, 7, 37-55

Źródła internetowe

- European Commission, *Demography Report 2010. Older, more numerous and diverse Europeans*. 2011, Pobrane <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-statistical-books/-/KE-ET-10-001> [dostęp:15.11.2023]
- EY – Global, *Gen Z is poised to reframe the future, but are business and education ready?*, How business and education can help Gen Z reframe the future | EY – Global [dostęp: 05.12.2-23]
- Grupa IRCENter, *Młodzi dorośli*, <http://mlodzidorosli.ircenter.com/>, [dostęp: 12.12.2023]
- GUS, *Prognoza ludności na lata 2014-2050*. https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5469/1/5/1/prognoza_ludnosci_na_lata____2014_-_2050.pdf, [dostęp: 15.11.2023]
- James, C. *Gen Z in the Workplace: Characteristics & Traits 2023*, *Generation Z in the Workplace: Characteristics & Traits* (colinjamesmethod.com), [dostęp: 12.12.20]

- OECD, *Recommendation of the Council on Creating Better Opportunities for Young People*, 2022, OECD Legal Instruments, [dostęp: 15.12.2023]
- OECD, *Youth employment and social policies*, Youth employment and social policies - OECD [dostęp: 12.12.2023]
- OECD, *The Future Youth Want. Elements of a Youth Manifesto*, 2022, *The-Future-Youth-Want-MCM-synthesis.pdf* (oecd.org), [dostęp: 15.11.2023]