

Iwona KULAS¹

WPŁYW ZMIAN EKONOMICZNO-SPOŁECZNYCH NA KSZTAŁTOWANIE SIĘ ROLI CZŁOWIEKA W ORGANIZACJI

Artykuł przedstawia wielokierunkowy wpływ czynników występujących w szeroko pojętym makrootoczeniu na zmiany w postawach, umiejętnościach i oczekiwaniach poszczególnych pokoleń tworzących zasoby ludzkie w obecnej gospodarce. Wykazano konsekwencje tego zjawiska dla funkcjonowania człowieka w organizacji i problemy, jakie mogą pojawiać się w zarządzaniu zasobami ludzkimi i komunikacji wewnętrznej. Wskazano również problemy, które będą musiały rozwiązać przedsiębiorstwa przyzwyczajone do lojalności konsumenckiej i do tradycyjnego podejścia do marketingu.

1. WPROWADZENIE

Dwudziesty pierwszy wiek to kontynuacja dynamicznych zmian w obszarze technologiczny, gospodarczym, politycznym i co za tym idzie – społecznym. Oswojenie się z tak lawinowym postępem oraz jego akceptacja właściwie się już dokonały, pozostała jedynie trudność natury naukowej w opisywaniu, wyjaśnianiu i przewidywaniu dalszych scenariuszy rozwoju społeczno-gospodarczego. W artykule przedstawiono charakterystykę pokoleń stanowiących obecnie czynne zawodowo zasoby ludzkie. Wykazano również najważniejsze konsekwencje w kształtowaniu się zachowań organizacyjnych w odniesieniu do roli tychże pokoleń jako pracowników, ale również jako uczestników rynku, zarówno ze strony podażowej (producenci i usługodawcy), jak i popytowej (konsumenci i usługobiorcy). Główną metodą zastosowaną w artykule jest analiza treści materiałów zastanych.

2. WPŁYW ZMIAN GOSPODARCZYCH NA KSZTAŁTOWANIE SIĘ POTENCJAŁU SPOŁECZNEGO

Dwukierunkowe interakcje pomiędzy zmianami politycznymi, ekonomicznymi, społecznymi i technologicznymi, występujące w makrootoczeniu, sprawiają, iż każde pokolenie charakteryzuje się specyficznym sposobem postrzegania rzeczywistości, umiejętnościami wchodzenia w relacje z otoczeniem oraz preferencjami osobistymi. Socjologzy zajmujący się zagadnieniem aktywnych zawodowo grup pokoleniowych w Europie Zachodniej wyodrębnili wśród nich trzy najbardziej wyraziste: *boomers* – pokolenie urodzonych w okresie między połową lat czterdziestych a końcem lat pięćdziesiątych, które wyrosło w okresie gospodarczego boomu powojennego; generacja X – urodzeni w latach sześćdziesiątych, którzy wyrosli w okresie kryzysu ekonomicznego lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych; oraz generacja Y – urodzeni w okresie między rokiem 1970 a 1990, którzy wyrosli w erze globalizacji i powszechnego dostępu do internetu². W tabeli 1 zostały

¹ Dr Iwona Kulas, Katedra Organizacji i Zarządzania, Wydział Nauk Ekonomicznych, Uniwersytet Warmińsko-Mzurski w Olsztynie.

² G. Jabłońska, *Pokolenie Y wyzwaniem dla pracodawcy*, Sedlak & Sedlak, Rynekpracy.pl 2009.

przedstawione główne podziały pokoleniowe obecne na współczesnym globalnym rynku pracy wraz ze wskazaniem wieku, w jakim są owi potencjalni pracownicy obecnie.

Tabela 1. Generacje uczestniczące w globalnym rynku zatrudnienia na początku XXI wieku

Nazwa generacji	Lata urodzin	Wiek w 2010 r.
weterani	Przed 1946	powyżej 66
<i>boomers</i>	1946–1964	46–66
generacja X	1965–1981	29–45
generacja Y	1982–2000	mniej niż 29

Źródło: opracowanie własne na podstawie: L. Reynolds, E. Campbell Bush, R. Geist, *The Y Generation Imperative*, „Communication Word” III–IV 2008, s. 20.

Przedstawiony powyższy podział zakłada bardzo ściśle granice co do roku narodzin, jednakże należy przyjąć te założenia jedynie jako modelowe, czyli uwzględniające indywidualne różnice przy klasyfikowaniu konkretnej osoby do danego pokolenia.

Nazwa pokolenia *boomers* wywodzi się od trzydziestoletniego okresu boomu powojennego. W kontekście historycznym to postępujący okres dekolonizacji, kiedy świat podzielił się na dwa bieguny, krystalizując się w kontekście zimnej wojny. Formowała się też wówczas Wspólnota Europejska. Wśród trendów ekonomicznych warto wymienić pełne zatrudnienie, wzrastającą konsumpcję dóbr, przejście z ekonomii rolniczej do przemysłowej. Z punktu widzenia dostępności do informacji pokolenie to bazowało na informacjach płynących z gazet, kina i radia, było też świadkiem upowszechnienia się telewizji. Głównym środkiem transportu był pociąg.

Pokolenie X wyrosło w dobie kryzysu lat 70. i 80. Głównym politycznym wydarzeniem zamykającym ten okres był krach bloku komunistycznego symbolizowany przez upadek muru berlińskiego. W tym czasie w krajach wysokorozwiniętych następowała restrukturyzacja obszarów gospodarki, ogromny wzrost bezrobocia i niepewności zatrudnienia, spadek siły zakupowej powiązany z galopującą inflacją, problemy z dostępem do rynku pracy (praca na niepełny etat, powtarzające się umowy na czas określony, symptomy „nadkwalifikowania” u pracowników). Pojawiła się również tendencja do zmiany ekonomii z przemysłowej na usługową. Głównym źródłem informacji była telewizja, pojawił się również komputer osobisty. Środek transportu to przede wszystkim samochód, samolot i szybka kolej.

Pokolenie Y wyrastało w okresie postępującej globalizacji. Stany Zjednoczone Ameryki Północnej umocniły ekonomiczną, polityczną i kulturową supremację w świecie, a Europa wkroczyła w decydujący etap jednoczenia się. Zaczęła rozwijać się „etyczna konsumpcja” i świadomość ekologicznej odpowiedzialności. To również czas powrotu wskaźników ekonomicznych do tendencji wzrostowej. Rewolucja internetowa drastycznie zmieniła praktyki pracy w kontekście globalizacji, zaś „bańka internetowa” daje iluzję, iż każdy może pracować inaczej, zależnie od swoich preferencji. Postępująca informatyzacja sprawiła, że pokolenie to wyrosło głównie na obsłudze komputerów osobistych i jego przedstawiciele dysponują lepszą niż ich rodzice znajomością i umiejętnością zrozumienia nowych technologii. Podstawowym środkiem transportu jest samochód, szybka kolej lub tanie linie lotnicze³.

W Polsce, ze względu na to, iż sytuacja polityczno-ekonomiczna różniła się od sytuacji krajów wyznaczających światowe trendy rozwoju, podział generacyjny różni się nieznacz-

³ G. Jabłońska, *op. cit.*

nie i jest związany przede wszystkim z transformacją ustrojową rozpoczętą w 1989 r. Pokoleniem X („dziećmi transformacji”) określa się grupę Polaków urodzonych w latach 1960–1970, którzy na początek swej dorosłości otrzymali wspaniały prezent – kapitalizm. Dziśiejsi czterdziestolatkowie mieli w latach 90. niepowtarzalną szansę dopasowania swojej drogi zawodowej do potrzeb wolnego rynku, poznawania nieobecnej przedtem w Polsce wiedzy, technologii i najwyższych standardów pracy. Możliwości szybkiej kariery znalazły w zasięgu każdego średnio przedsiębiorczego i pracowitego dwudziestolatka. Pierwszym wyznacznikiem polskiego pokolenia Y jest data urodzin jego przedstawicieli z przedziału lat 1980–1990, decydujące jest zaś wspólne doświadczenie młodych ludzi, którzy urodzili się w ostatnich latach socjalizmu, w latach 90. zdobywali edukację, a w dorosłość wkraczali w pierwszej dekadzie XXI w.

Ich najważniejsze doświadczenia pokoleniowe to:

- dorastanie w warunkach gospodarki wolnorynkowej;
- kontakt z nową technologią, która rozwijała się na ich oczach – komputer, internet, telefon komórkowy, komunikatory;
- rosnący standard życia i konsumpcji;
- większe możliwości wyboru edukacji (prywatne uczelnie) i drogi zawodowej (nowe specjalności);
- większa mobilność i otwartość – łatwiejsze podróżowanie i kontakt z innymi kulturami (także poprzez internet i znajomość języków obcych);
- doskonała znajomość nowych technologii – szybkie zdobywanie potrzebnych informacji, tworzenie wirtualnych społeczności, ale często trudności w bezpośrednich kontaktach interpersonalnych;
- szybkie tempo życia – zmiana jako stan normalny, możliwość szybkiej komunikacji i przemieszczania się, robienia kilku rzeczy jednocześnie, ale także niecierpliwość i chęć posiadania wszystkiego natychmiast;
- zmiana podejścia do własnego życia – większy indywidualizm, samodzielność, wysoka samoocena, dążenie do samorealizacji⁴.

Z powyższych informacji wyraźnie widać, iż wzajemny wpływ czynników ekonomicznych, politycznych i technologicznych konstruuje kolejne pokolenia, które są następnymi twórcami tychże czynników. Owa cykliczność i wzajemność powiązań jest trudna do dokładnego rozpoznania, jednak pewne tendencje pojawiające się w zachowaniach określonej społeczności mają wpływ na funkcjonowanie organizacji i rozwój gospodarczy świata.

3. POSTAWY SPOŁECZNO-EKONOMICZNE POSZCZEGÓLNYCH GENERACJI

3.1. Zachowania i postawy organizacyjne

Pokolenie *boomers* jest nastawione raczej optymistycznie do funkcjonowania w organizacji. Jego przedstawicieli cechuje silne poczucie obowiązku oraz naturalny szacunek do autorytetów, co ma wpływ na ich stosunek do struktur hierarchicznych. Są lojalni i oddani swojej firmie. Posiadają dużą potrzebą bycia pozytywnie postrzeganym w środowisku pracy. Dla nich sukces osobisty to również sukces zawodowy – jest dla nich naturalne, by być przygotowanym do poświęcenia aspektów życia prywatnego dla życia zawodowego.

⁴ U. Kosa, D. Strzelec, *Zarządzanie pracownikami pokolenia Y*, StaffPoland, www.nf.pl 2008.

Często sukces zawodowy staje się najważniejszy w ich życiu. W codziennej pracy zawodowej przejawiają tendencje do formalizmu i są mniej wszechstronni niż ich młodsi współpracownicy.

Pokolenie X w krajach zachodnich, wychowane w czasach kryzysu, jest raczej pesymistyczne i pozbawione złudzeń. Jego reprezentanci są nieufni i poszukują niekonsekwencji u otaczających ich ludzi. Żyją w przeświadczeniu, że ich firma nie jest w stanie zapewnić im długoterminowej gwarancji zatrudnienia. W rezultacie są mniej oddani przedsiębiorstwu, w którym pracują i pozostają w relacjach ciągłych negocjacji, w których swój interes stawiają na pierwszym miejscu. Liczy się dla nich własny rozwój i kariera. By poświęcić się pracy i osiągać najlepsze wyniki muszą poczuć się użyteczną częścią zespołu, gdyż motywacja przychodzi u nich głównie z zadowolenia z pracy. Nie lubią pracować w strukturach hierarchicznych, gdzie status odgrywa dużą rolę. Mimo że są autonomiczni i wszechstronni, uznają autorytet menedżerów, którzy umożliwiają im osiąganie osobistych celów. Zarówno podwładni, jak i przełożeni czują w relacjach z nimi, że delegacja uprawnień jest podstawą sukcesu w zarządzaniu. Ponadto członkowie pokolenia X oczekują zarządzania poprzez cele, z oceną opartą na rezultatach, oraz zarówno pozytywnej, jak i negatywnej informacji zwrotnej w procesie zarządzania.

Największą pewność siebie wykazuje pokolenie Y. Jest to efektem dorastania w czasie najbardziej w historii ludzkości skoncentrowanym na potrzebach dziecka⁵. Jego przedstawiciele nabyli poczucie ciągłej zmiany i świadomość braku pewności zatrudnienia, dlatego koncentrują się bardziej na poszukiwaniu osobistego szczęścia i samospelnienia niż na karierze zawodowej i pewności zatrudnienia. Ich oczekiwania to praca przy inspirujących projektach ćwiczących ich kreatywność. Wybierają logikę „JA Sp. z o.o.” w poszukiwaniu relacji z potencjalnym pracodawcą. Wymagają elastyczności w zakresie godzin pracy, wynagrodzenia i innych warunków pracy. Są równocześnie bardzo świadomi kwestii płacowych i nie są nieśmiali w zakresie ich negocjacji. Nie widzą sensu w udowadnianiu swojej wartości i spodziewają się szybkich decyzji kadrowych. Nie operują na relacjach opartych na autorytetach, ale na rozpoznaniu ich kompetencji i przejrzystości. Spodziewają się konkretnej formy ekwiwalencji i nie pracują dla firmy – angażują się w projekt. Udział w strategii i możliwie mocne zaangażowanie to kluczowe elementy ich zainteresowania oraz motywacji. Zdradzają wysoką świadomość pytań dotyczących wartości, etyki i kwestii społecznej użyteczności. Nie potrafią wyobrazić sobie pracy bez przyjemności. Wychowani w świecie powszechnej informacji, przyzwyczajeni są do czerpania idei z internetu, naturalnie funkcjonując w sieci, gdzie dzielą się informacjami na temat pracodawców, projektów gospodarczych, produktów i usług.

3.2. Samodzielność zachowań rynkowych

Jak wynika z powyższej charakterystyki, pokolenie Y szczególnie w polskich warunkach jest gotowe do realizowania ambicji zawodowych w zupełnie inny sposób niż ich rodzice. Potwierdzeniem tego są badania sondażowe wykorzystujące metodę wywiadu swobodnego. Do udziału w nich zaproszono czterdzieści osób poniżej trzydziestego roku życia realizujących własne pomysły na prowadzenie biznesu. Doskonale reprezentatywnym cytatem z odpowiedzi sondażowych jest stwierdzenie: „Chcę być bogaty, dlatego nie po-

⁵ N. Simons, *Leveraging Generational Work Styles to Meet Business Objectives*, „Information Management” I-II 2010, s. 31.

szedłem na etat”⁶. Wśród motywów działania na drugim miejscu pojawiała się duża chęć samodzielności oraz niesamowite wyczucie potrzeb rynkowych. Z punktu widzenia edukacji wyższej w zakresie zarządzania, ekonomii czy informatyki należy zauważyć na podstawie badań, że nadążanie nauki za praktyką jest naprawdę trudne, a wymogi konkurencyjne coraz większe. Potwierdza to stwierdzenie studenta trzeciego roku Politechniki Warszawskiej: „Wszystkiego nauczyłem się sam [...]. Musiałem wybierać – studia czy praca. Nie wahałem się. Przerwałem naukę na trzecim roku”. Z jednej strony można ubolewać nad takim wyborem, z drugiej zaś trzeba sobie zdawać sprawę z bezwzględnych praw rynku i niezauważanie takich zjawisk byłoby negowaniem rzeczywistości.

Kolejnym nowym zjawiskiem charakteryzującym pokolenie Y jest sceptyczna reakcja na socjotechniki marketingowe i nieufność do masowej, pozbawionej unikatowości produkcji. Psychologowie reklamy przekonują, iż w pokoleniu wychowanym w estetyce grafiki komputerowej i lansowanej przez media różnorodności trudno będzie wyrobić lojalność wobec jednej marki, gdyż pokolenie Y cechuje duży indywidualizm i krytycyzm wobec masowej produkcji. Obecnie fachowe rozpracowanie psychiki młodego pokolenia jest głównym zadaniem psychologów reklamy i specjalistów od perswazji⁷. Ci, którym nie udało się kupić młodych dusz, skazani są na komercyjną klęskę. Toyota przygotowała się już na przyjęcie 4 mln nowych kierowców, którzy pojawią się na amerykańskich drogach dopiero około roku 2010 – z myślą o nich opracowała nowy, tani model Echo. General Motors rozpracowuje preferencje młodzieży organizując specjalne sesje, na które zaprasza młodych miłośników czterech kółek. W ten sposób chce poznać ich upodobania. Okazuje się, że gusty pokolenia Y zmieniają się niezwykle szybko – w przeciwieństwie do swoich rodziców z pokolenia X, znanych z wierności jednej marce, to indywidualiści. Trafia do nich wyłącznie proste przesłanie, nie zaś reklamowa sugestia podawana z fałszywie przymrużonym okiem. Nie przekonują ich także wyrafinowane reklamy tworzone na podstawie chwytliwego hasła, atrakcyjnego obrazu i wykreowanego wyobrażenia o produkcie. W efekcie tak popularne dotychczas marki, jak Nike, Converse czy Levi's przegrywają w potyczkach z młodym pokoleniem. Producentów może jednak pocieszyć to, że ich ofertą nadal snobują się rodzice dzisiejszych nastolatków. Przedstawiciele generacji Y uciekają od produktów masowych: publicznej telewizji czy popularnych magazynów. Nienawidzą też wszelkich klasyfikacji: przymusowego grupowania według wieku, zainteresowań, płci czy przynależności państwowej. Trafia do nich wyłącznie prosta argumentacja. Dlatego na przykład niezwykle popularny Sprite reklamuje się hasłem: „Image is nothing. Obey your thirst” („Image nic nie znaczy. Ugaś pragnienie”). Również džinsy Arizona Jeans nie odwołują się w kampanii reklamowej do znanych osobistości. Wystarczy slogan: „Just show me the jeans” („Po prostu pokaż mi džinsy”). Szybkość reakcji i zdolność natychmiastowego dopasowania się do oczekiwań w połączeniu z nietypowymi metodami promocji (na przykład darmowe ubrania dla prezenterów MTV, sponsorowanie zawodów nintendo, terminale gier nintendo w sklepach firmowych) były podstawą ogromnego sukcesu wylansowanej na początku lat 90. amerykańskiej marki Tommy Hilfiger⁸. Generalnie gusty pokolenia Y zmieniają się niezwykle szybko w porównaniu do jego rodziców z pokolenia X, znanych z wierności jednej marce.

⁶ A. Lewińska, *Piękni dwudziestolenni (i przedsiębiorczy)*, „Duży Format” 51 [859] 2009, s. 6.

⁷ J. Debor, *Y Me*, „Customer Relation Management” XI 2006, s. 24.

⁸ M. Hausman, *Generacja Y*, „Wprost” 20 (1999).

LITERATURA

- [1] Debor, J., *Y Me*, „Customer Relation Management” XI 2006
- [2] Hausman, M., *Generacja Y*, „Wprost” 20 (1999)
- [3] Jabłońska, G., *Pokolenie Y wyzwaniem dla pracodawcy*, Sedlak & Sedlak, Rynekpracy.pl 2009
- [4] Lewińska, A., *Piękni dwudziestoletni (i przedsiębiorczy)*, „Duży Format” 51 [859] 2009
- [5] Reynolds, L., Campbell Bush, E.; Geist, R., *The Y Generation Imperative*, „Communication Word” III–IV 2008
- [6] Simons, N., *Leveraging Generational Work Styles to Meet Business Objectives*, „Information Management” I–II 2010

**THE INFLUENCE OF SOCIAL CHANGES ON SHAPING
THE HUMAN ROLE IN ORGANIZATION**

The article presents multidirectional influence of factors that exist in widely understood macro environment on the changes in attitudes, skills and expectations of particular generations that represent human resources in contemporary economy. It was also proved that there are consequences on functioning the humans beings in organizations. Particularly in human resources management and internal communications. There were also strongly underline the problems of looping consumer loyalty and not adequate attitude of traditional marketing.