

# Generacje internetowe na rynku pracy

Grażyna Wieczorkowska\*, Kinga Wilczyńska\*\*

**Cel:** opisując różnice generacyjne, operuje się pojęciem „zbiorowej (prototypowej) jednostki”, która została ukształtowana przez dominujące warunki społeczne i kulturowe w okresie formatywnym socjalizacji wtórnej. Generacje, dla których ten uprzywilejowany okres przypadł na czas upowszechnienia Internetu nazwane zostały generacjami internetowymi. Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na konieczność oddzielania w badaniach generacyjnych efektu wieku biologicznego (młodszy pracownicy różnią się od starszych np. siłą mięśni, sprawnością pamięci świeżej) od efektu generacji wynikającego z różnic środowiskowych w uprzywilejowanym okresie formatywnym socjalizacji wtórnej.

**Metodologia:** w artykule przedstawione zostały analizy wyników badań sondażowych World Value Survey w 2005 i 2020 roku i Europejskiego Sondażu Społecznego z 2018/2019.

**Wyniki:** na danych WVS pokazano sposób empirycznego rozdzielenia efektu generacji od efektu wieku biologicznego w badaniu postaw do pracy. Dla generacji internetowych praca jest mniej ważna niż dla generacji starszych.

Na danych ESS wykazano, że intensywność korzystania z Internetu koreluje dodatnio z koncentrującym się na ja hedonizmem u wszystkich respondentów. Ujemna korelacja ze skoncentrowanym na innych konformizmem zależy od wieku (im młodszy respondent, tym silniejsza).

**Ograniczenia/implikacje:** niestety, większość doniesień naukowych dotyczących różnic generacyjnych bazuje na pomiarach w jednym punkcie czasowym. Tego typu badania nie pozwalają rozdzielić efektów WEK (wieku biologicznego, epoki i kohorty), więc niebezpieczeństwo sformułowania fałszywych uogólnień dotyczących różnic generacyjnych jest bardzo wysokie.

**Oryginalność/wartość:** rewolucja internetowa, która dokonała się na skalę niemal globalną, całkowicie odmieniła relacje między pokoleniami. Generacje internetowe nie potrzebują pośrednictwa starszych w dostępie do informacji, co diametralnie zmienia relacje międzygeneracyjne.

**Słowa kluczowe:** World Value Survey, European Social Survey, różnice generacyjne, splątanie efektów wieku, epoki i kohorty, Portrait Values Questionnaire.

Nadesłany: 14.04.2023 | Zaakceptowany do druku: 17.06.20234

## Internet generations in the labor market

**Objectives:** When describing generational differences, the concept of a collective (prototypical) unit is used, which has been shaped by prevalent social and cultural conditions during the formative period of secondary socialization. Generations whose privileged period coincided with the widespread use of the internet have been referred to as internet generations. The article aims to draw attention to the need to separate the effects of biological age (younger

\* Grażyna Wieczorkowska – prof. dr hab., Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski, Polska. <https://orcid.org/0000-0002-3307-1679>.

\*\* Kinga Wilczyńska – dr, Społeczna Akademia Nauk w Warszawie, Polska. <https://orcid.org/0009-0006-5806-0374>.

Adres do korespondencji: Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski, ul. Szturmowa 1/3, 02-678 Warszawa, Polska; email: [wierzbinska@wz.uw.edu.pl](mailto:wierzbinska@wz.uw.edu.pl); [kwilczynska@san.edu.pl](mailto:kwilczynska@san.edu.pl).

workers differ from older ones in terms of factors such as muscle strength and fresh memory) from the effects of generation resulting from environmental differences during the privileged period of secondary socialization.

**Methodology:** The article presents analyses of survey research results from the World Value Survey in 2005 and 2020, as well as the European Social Survey from 2018/2019.

**Results:** Using WVS data, the article demonstrates an empirical approach to distinguish the generational effect from the effect of biological age in the study of work attitudes. It shows that, compared to older generations, work is less significant for internet generations. Using ESS data shows that the intensity of internet usage positively correlates with self-focused hedonism among all respondents. The negative correlation with others-centred conformity depends on age (younger respondents exhibit a stronger correlation).

**Limitations/Implications:** Unfortunately, most scientific reports on generational differences are based on cross-sectional measurements at a single point in time. Such studies do not allow for the separation of age, period, and cohort effects, thus posing a high risk of making false generalizations regarding generational differences.

**Originality/Value:** The Internet revolution, which has taken place on a nearly global scale, has radically changed intergenerational relationships. Internet generations no longer need to look for information by asking older employees.

**Keywords:** World Value Survey, European Social Survey, generational differences, Portrait Values Questionnaire, Age-Period-Cohort Effect Analysis.

**JEL:**M12, M14, M51, J11, J21, J24

## 1. Wprowadzenie

Łatwo generowane doniesienia badawcze dotyczące różnic generacyjnych tworzą podstawy do stereotypizacji pracowników i popularyzacji mitów generacyjnych. Różnice generacyjne są bardzo często spotykanym tematem zarówno w prasie popularnej, jak i w badaniach naukowych. Niestety popularność i łatwość prowadzenia takich badań nie idzie w parze z metodologiczną starannością. Badania przeprowadzone w jednym punkcie czasowym nie są w stanie rozdzielić efektów WEK (wieku biologicznego, epoki i kohorty), więc niebezpieczeństwo formułowania fałszywych uogólnień jest bardzo wysokie.

## 2. Uprzywilejowany okres formacyjny w socjalizacji wtórnej

Socjalizacją nazywamy wielostronny proces uczenia się wzorów zachowań pozwalających na przystosowanie się do różnych grup społecznych (Szacka, 2003).

Niemowlaki, ucząc się społecznych sposobów działania i odczuwania, stają się istotami społecznymi (Aronson & Aronson, 2020). Rozwój mózgu nie jest procesem jednostajnie liniowym, ponieważ można wskazać okna czasowe (*windows of opportunity*), w których uczenie się zachow-

dzi wyjątkowo szybko i trwale. Większość badań nad uprzywilejowanymi okresami (*sensitive periods*) koncentrowała się na wczesnym rozwoju sensorycznym, motorycznym i językowym, wykazując np., że dzieci wychowywane przez wilki nie są w stanie nadrobić straconych lat. Ostatnio wykazano (Fuhrmann i in., 2015), że okres dojrzewania może stanowić drugie uprzywilejowane okno czasowe w rozwoju mózgu.

Socjalizacja pierwotna w domu rodzinnym traci swoją dominującą rolę w procesie kształtowania osobowości w okresie wczesnej adolescencji. Można więc przewidywać istnienie okresu formacyjnego w czasie socjalizacji wtórnej, w którym socjalizacyjne uczenie się jest wyjątkowo szybkie i trwałe. Trudno podać jego precyzyjne granice, ale wskazuje się, że ten okres uprzywilejowanej formatywnej socjalizacji przypada w przybliżeniu między 16. a 29. rokiem życia. W tym okresie otoczenie socjoekonomiczne i kulturowe łatwiej doprowadza do głębokiej internalizacji przekonań, wartości, postaw i oczekiwań, co może mieć wpływ na zachowania (również w miejscu pracy).

Wpływ ważnych wydarzeń, trendów kulturowych w kraju i na świecie w tym krytycznym etapie rozwoju poznawczego wpływa na to jak postrzegamy świat i częściowo określa, kim stajemy się jako doro-

śli. Wydarzenia, takie jak wojny, epidemie, rozwój/boom lub recesja gospodarcza, protesty, akty terroru, przełomy technologiczne oraz zmiany w komunikacji i stylach wychowawczych, kształtują wartości, zachowania i przekonania osób młodych silniej niż osób już dojrzałych (Strauss & Howe, 1991). Ukształtowane w okresie formacyjnym preferencje postawy (nie tylko w stosunku do mody, muzyki, lecz także np. roli pracy w życiu) okazują się być bardzo trwałe (Inglehart, 1997; Smith & Clurman, 1997) i mogą prowadzić do wytworzenia się świadomości pokoleniowej (Eyerman & Turner, 1998).

W analizie teoretycznej generacji wykorzystywane jest pojęcie *habitusu* (Bourdieu, 1977), który oznacza nabyte umiejętności i kompetencje, przyjmujące postać trwałych dyspozycji jednostki i mające wpływ na sposób postrzegania świata. Przykładowo, wykazano, że osoby dorastające w okresie wojny, pandemii lub w innych okresach braku bezpieczeństwa łatwiej przyswajają modernistyczne wartości związane z przetrwaniem, takie jak racjonalność, szacunek dla autorytetów, determinizm ekonomiczny i materializm (Inglehart, 1997; Glass, 2007), podczas gdy generacje dorastające w okresach bezpieczeństwa i stabilnego rozwoju społeczno-ekonomicznego przyswajają sobie łatwiej wartości postmodernistyczne, takie jak egalitaryzm, autotranscendencja i tolerancja dla różnorodności (Egri & Ralston, 2004).

Pokolenie/generacja definiowane jest jako grupa osób, które w okresie formatywnym były eksponowane na podobne wydarzenia społeczne, polityczne i gospodarcze (Schaie, 1965). Opisując różnice generacyjne, operuje się pojęciem „zbiorowej (prototypowej) jednostki”, która została ukształtowana przez dominujące warunki społeczne i kulturowe w okresie intensywnej socjalizacji.

Zakłada się (np. Chao & Moon, 2005; Parry & Urwin, 2011), że kohorta generacyjna ma odrębne cechy psychologiczne, które mogą stać się zsozależnością generacyjną – składającą się z przekonań i wartości odróżniających ją od innych generacji.

Terminy „generacja”, „pokolenie”, „kohorta” i „grupa wiekowa” często są traktowane jako synonimy. W tym tekście będą używane w znaczeniu kohorty urodzeniowej/generacji – grupy osób urodzonych w tych samym okresie (Mannheim, 1952).

Wartości graniczne rozdzielające generacje zmieniają się w zależności od badacza (Cox i in., 2014; Mazur-Wierzbicka, 2016; Nelson, 2012; Wilson i in., 2008; Wojtaszczyk, 2016).

W związku z koniecznością przyjęcia jednorodnych punktów odcięcia we wszystkich prowadzonych w Katedrze Socjologii i Psychologii Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego analizach generacjami nazywamy kohorty urodzeniowe definiowane w następujący sposób:

- generacja baby boomers (BB) – kohorta pracowników urodzona między 1946 a 1964 rokiem;
- generacja X (X) – kohorta pracowników urodzona między 1965 a 1980 rokiem;
- generacja Y/milenialsi (Y) – kohorta pracowników urodzona między 1981 a 1995 rokiem.

Urodzeni po 1995 roku, określane jako generacja Z, nie są jeszcze liczenie reprezentowani na rynku pracy i dlatego nie zostali uwzględnieni w przedstawionych w tekście analizach.

Generacja Y to pierwsze pokolenie, które było socjalizowane w czasie dostępności Internetu – a więc pierwsze, które nie potrzebowało pośrednictwa starszych w dostępie do informacji. Dlatego generacje Y i następne nazywane są generacjami internetowymi.

### 3. Problemy metodologiczne w badaniu różnic generacyjnych

Podział zmiennej ciągłej, jaką jest wiek, na nominalne kategorie odbywa się kosztem zarówno precyzji teoretycznej, ponieważ arbitralne granice wieku są nakładane niespójnie w różnych badaniach, jak i wnioskowania statystycznego (MacCallum i in., 2006; Rudolph, 2015; Twenge & Campbell, 2008; Twenge i in., 2010). Warto zauważyć, że przedziały nie są tej samej długości: dla BB jest to 19 lat, dla X – 11 lat, a dla Y – 15 lat. Brak spójności w wartościach granicznych generacji (tzn. kiedy się zaczynają i kończą) może ograniczać porównywalność wyników badań (Constanza i in., 2012).

W badaniach różnic generacyjnych najczęściej stosuje się najłatwiejszą strategię porównań poprzecznych (ang. *cross-sectional design*), tj. porównań generacji w jednym punkcie czasowym. Respondenci pytani są o wiek i na tej podstawie przydzielani do kohort generacyjnych.

Autorzy takich badań najczęściej nie troszczą się w swoich interpretacjach o fakt, że stosując strategię porównań poprzecznych, nie da się rozdzielić wpływu trzech splątanych efektów, określanymi jako WEK (wiek, epoka, kohorta/generacja), w języku angielskim zaś jako APC, (*Age-Period-Cohort*). Gdy zapytamy laika od czego zależy ocena atrakcyjności np. tatuaży, to bez problemu powie, że ważny jest czas przeprowadzenia badania (teraz tatuaże oceniane są jako bardziej pożądane niż 20 lat temu) i od wieku respondenta (entuzjastów jest zdecydowanie więcej wśród młodszych niż starszych). Oznacza to, że nawet laik jest świadom występowania efektu *epoki* (czasu badania) i efektu *wieku biologicznego*. Rzadko kto jednak wskaże na efekt *generacji*, któremu poświęcony jest ten artykuł.

Wpływ wieku biologicznego oznacza, że analizowane poglądy, preferencje, wartości zmieniają się wraz z nim, np. osoby starsze mają słabszą potrzebę poszukiwania emocjonujących doznań niż młodsze. Przykładem zmiennej, która silnie podlega wpływowi wieku biologicznego jest poczucie szczęścia, które jest najniższe w środkowej fazie życia.

Wpływ epoki/czasu pomiaru (*period effect*) oznacza, że analizowane zmiany są odpowiedzią na ważne wydarzenia (np. pandemia, wojna, kryzys gospodarczy lub kulturowy) jednakowo wpływające na postawy, przekonania i zachowania wszystkich generacji. Przykładem zmiennej, która silnie podlega efektowi epoki może być poczucie zagrożenia terroryzmem, jak analiza zmian na przestrzeni lat w procencie dorosłych, francuskich respondentów uważających terroryzm za jedno z największych zagrożeń (Duffy, 2021). Do roku 2015 procent obawiających się terroryzmu był bardzo niski, potem zaczął gwałtownie rosnąć, osiągając poziom ponad 50% w 2016 roku. W tym przypadku nie ma różnic generacyjnych, głównym predyktorem dla tej zmiennej jest rok przeprowadzenia badania.

Wpływ kohorty/generacji oznacza, że analizowane poglądy, preferencje i wartości są kształtowane najsilniej i najtrwalej w młodości – w **okresie formatywnym socjalizacji wtórnej** pod wpływem przekazów kulturowych i doświadczeń socjoekonomicznych. Przykładem zmiennej, która silnie podlega efektowi generacji może być religijność, operacjonalizowana przez

udział w nabożeństwach co najmniej raz w tygodniu (Duffy, 2021a).

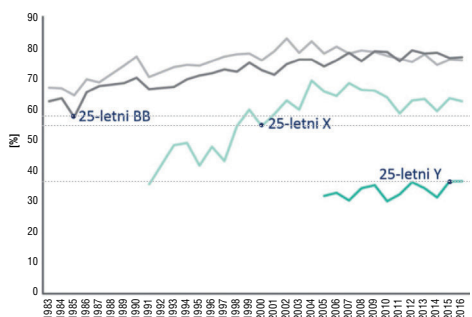
Gdy dokonujemy pomiaru zmiennej tylko raz, rozdzielenie wpływu wieku biologicznego od wpływu kohorty/generacji jest niemożliwe, ponieważ wiek respondenta jest jednoznacznie określony na podstawie informacji o roku urodzenia (określającym generację) i roku badania:

$$\text{wiek} = \text{rok badania} - \text{rok urodzenia}.$$

Próbę rozdzielenia efektu wieku od efektu kohorty/generacji pokazano na przykładzie zmiany na przestrzeni lat odsetka dorosłych Brytyjczyków posiadających dom (także z kredytem hipotetycznym). Nikogo nie dziwi, że większy procent wśród starszych generacji posiada dom. Porównajmy jednak prawdopodobieństwa, że 25-letni przedstawiciele różnych generacji są posiadaczami domu (zob. rys. 1). Urodzony w 1960 roku BB miał 25 lat w roku 1985, urodzony w roku 1975 X miał 25 lat w roku 2000, a urodzony w 1990 roku Y – w roku 2005.

Porównanie na osi OY procentów 25-latków z trzech generacji pokazuje, że szanse na własny dom BB oraz X były zbliżone, natomiast dla Y (milenialsów) są one już znacznie niższe.

Rysunek 1. Odsetek dorosłych Brytyjczyków posiadających dom – własny lub kupiony na kredyt hipoteczny



Źródło: opracowanie na podstawie *British Social Attitudes Survey (1983–2017)* (Wilczyńska, 2022).

Na tym prostym przykładzie chciałyśmy pokazać na czym polega rozdzielenie wpływu wieku biologicznego od wpływu kohorty.

Aby oddzielić te efekty, konieczne są badania podłużne (*time-lag studies*). Prototypowym przykładem jest badanie Moni-

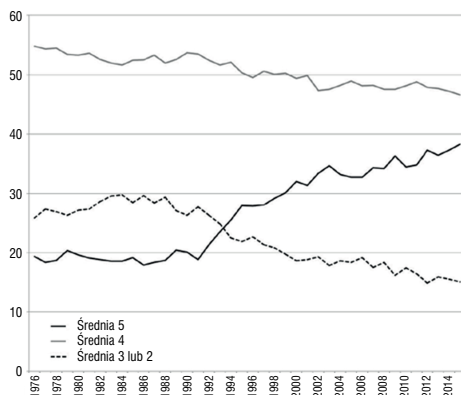
toring the Future dla uczniów czwartych klas liceum prowadzone od 1976 roku przez Institute for Social Research przy Uniwersytecie Michigan w Ann Arbor. Ankiety te mają jeszcze jedną istotną zaletę: wysoką *stopę zwrotu*, która określa procent osób uczestniczących wśród tych, które o to poproszono. Wskaźnik odpowiedzi ankiety MtF oscyluje zwykle w granicach 80%.

Badane próby są reprezentatywne w skali krajowej, co oznacza, że rozkład podstawowych zmiennych socjodemograficznych (płeć, wiek, rasa, wykształcenie, rejon) w próbie odpowiada rozkładowi tych zmiennych w populacji uczniów amerykańskich szkół.

Porównywani respondenci są zawsze w tym samym wieku, więc efekt wieku biologicznego nie ma wpływu na badanie. Dzięki temu możemy zobaczyć postępującą inflację stopni.

Przykładowo, wypełniający w 1976 roku ankietę uczniowie z generacji BB mieli 17–18 lat, tyle samo co uczniowie z generacji X wypełniający tę ankietę w 1990 roku, mileniali w 2005 roku oraz przedstawiciele generacji Z w 2015 roku.

Rysunek 2. Odsetek uczniów, którzy ukończyli liceum ze średnią ocen 5, 4 albo 3 lub 2



Źródło: Twenge, 2019.

Można więc wykluczyć efekt wieku biologicznego, jednakże tego rodzaju dane nie są w stanie oddzielić efektu generacji/kohorty (wynikającego z wpływów kulturowych panujących w trakcie formacyjnego okresu socjalizacji) od efektów epoki (wynikających z aktywnych w trakcie trwania badań wpływów kulturowych oddziaływu-

jących na wszystkie generacje). Z praktycznego punktu widzenia to czy dana różnica jest wynikiem efektu generacji, czy epoki nie zawsze ma wielkie znaczenie, ponieważ w obu przypadkach mamy do czynienia ze zmianą kulturową.

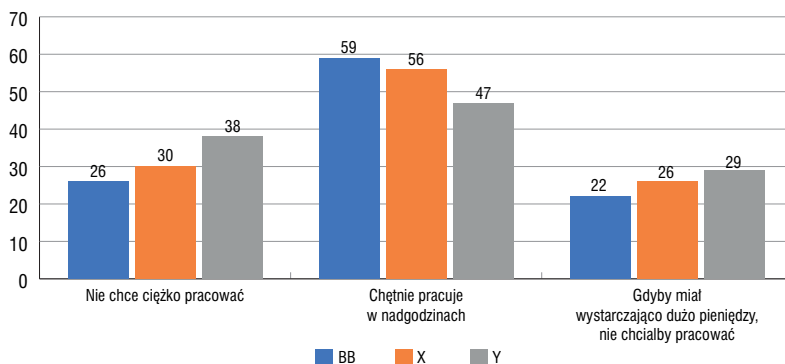
Jeśli mamy dane pochodzące od wielu generacji, na przestrzeni wielu lat, to za pomocą zaawansowanych metod statystycznych można oddzielić efekt wieku biologicznego od efektu epoki i generacji. Omówienie tych metod wymaga osobnego artykułu, warto jednak zwrócić uwagę na bardzo ciekawy tekst Costanza i in. (2017). Korzystając z dwóch wielkich zbiorów danych: (1) prawie 360 tysięcy wojskowych badanych przez ponad 19 lat i (2) przeszło 55 tysięcy amerykańskich respondentów badanych na przestrzeni 38 lat, badacze porównali trzy zaawansowane metody analityczne i stwierdzili, że każda z nich daje nieco inne wyniki dotyczące różnic generacyjnych. Wskazuje to na istotność triangulacji metod analizy, postulowanej przez paradygmat metodologiczny WiW.

#### 4. Różnice generacyjne w postawach wobec pracy

W literaturze współwystępują dwa sprzeczne poglądy na temat różnic generacyjnych. Przedstawiciele jednego „obozu” (np. Wątroba, 2017; Moczydłowska, 2020) piszą o rozluźniających się więziach między pracownikami reprezentującymi różne generacje, które zachowują się jak odmienne plemiona mówiące różnymi językami i odmiennie postrzegające rzeczywistość. W drugim sposobie myślenia zwraca się uwagę na to (m.in. Wieczorkowska, 2022), że globalizacja przekazu medialnego (te same serwisy informacyjne, seriale emitowane na całym świecie) powoduje, że starsi w niespotykanym dotąd stopniu są eksponowani na młodzieżowy język, styl ubierania itp., co prowadzi do zacierania się nie tylko różnic międzykulturowych, lecz także międzygeneracyjnych. Obszerny przegląd badań dotyczący różnic międzygeneracyjnych z zakresu postaw wobec pracy można znaleźć się w rozprawie doktorskiej Kingi Wilczyńskiej (2022), tutaj przedstawimy tylko jedną pogłębioną analizę.

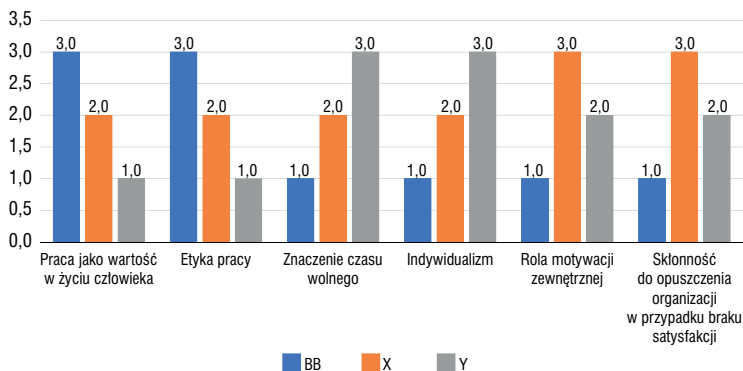
Prowadzone od 1976 roku amerykańskie badania maturzystów (wspomniany wcześniej projekt Monitoring the Future) wykazały zmiany generacyjne w odpowiedziach

Rysunek 3. Postawy wobec pracy amerykańskich maturzystów należących do trzech generacji. Procent zgadzających się z podanymi stwierdzeniami



Źródło: opracowanie na podstawie Twenge, 2016 (Wilczyńska, 2022).

Rysunek 4. Różnice generacyjne w wartościach trzech generacji



3 oznacza najwyższą akceptację wartości, 2 – średnią, a 1 – najniższą.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Twenge i in., 2012; Moczydłowska, 2020.

na pytania dotyczące pracy. Kilkunastoletni przedstawiciele generacji BB, X i Y inaczej odpowiadali na trzy pytania dotyczące postaw wobec pracy (zob. rys. 3).

Różnice generacyjne wykryte w amerykańskich badaniach w latach 1966–2009 (Twenge i in., 2012) zostały w sposób schematyczny zaprezentowane na rysunku 4.

Im młodsza generacja, tym ważniejszy jest indywidualizm i czas wolny, a mniej ważna praca. W następnej części sprawdzimy czy te wnioski znajdują poparcie w analizach danych World Values Survey.

## 5. Postawy wobec pracy

W tej części pokażemy próbę rozdzielania efektów WEK na przykładzie analizy postaw wobec pracy trzech generacji

w badaniach podłużnych World Values Survey w roku 2005 i 2020.

Test hipotezy mówiącej, że przedstawiciele generacji Y przywiązują mniejszą wagę do pracy zawodowej niż ich rodzice (generacja BB) i „starsze rodzeństwo” (generacja X) został przeprowadzony na danych zastanych z dwóch fal badania World Values Survey z lat 2005 i 2020 (N = 1984). Zgodnie ze standardem rok urodzenia respondenta został przekodowany na kohortę urodzeniową.

Zmienną wyjaśnianą był wskaźnik zbudowany z odpowiedzi na pytania o stopień zgody z następującymi trzema stwierdzeniami:

- 1) ludzie, którzy nie pracują, stają się leniwi;
- 2) praca jest obowiązkiem wobec społeczeństwa;

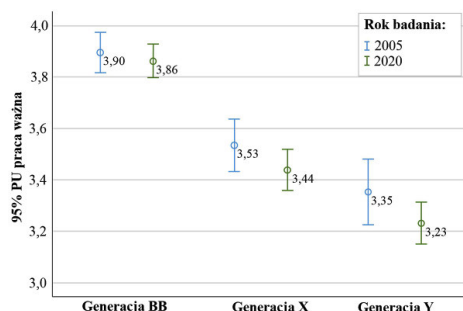
3) praca powinna być zawsze na pierwszym miejscu, nawet jeśli oznacza to mniej wolnego czasu.

Odpowiedzi na te trzy pytania były wysoko skorelowane, co pozwoliło na zbudowanie jednego wskaźnika (szczegóły analiz w: Wilczyńska, 2022).

We wszystkich analizach kontrolowane były: status zatrudnienia (pracujący lub poszukujący pracy vs. nieobecni na rynku pracy), wykształcenie w latach nauki oraz płeć (zmienna binarna). Wyniki przeprowadzonej dwuczynnikowej analizy kowariancji (rok badania, generacja) wykazały istotny efekt generacji ( $F = 67,68$ ;  $p < 0,001$ ) oraz brak istotnego efektu roku badania i jego interakcji z generacją (w obu  $F < 1$ ).

Na rysunku 5 przedstawiono średnie pokazujące, że wskaźnik postaw wobec pracy ma najwyższe wartości dla BB, istotnie niższe dla X oraz istotnie najniższe dla Y. Choć średnie w roku 2020 są mniejsze niż w 2005, to jednak różnice te są dla wszystkich generacji nieistotne statystycznie.

Rysunek 5. Postawy wobec pracy w podziale na generacje i fale badania



Źródło: opracowanie na podstawie World Value Survey (2005 i 2020) (Wilczyńska, 2022).

Różnice międzygeneracyjne przedstawione na rysunku 5 są istotne statystycznie. Jedyнным istotnym kowariantem był poziom wykształcenia – im wyższe wykształcenie, tym ważniejsza praca. W następnym kroku przetestowana została hipoteza mówiąca, że stwierdzone różnice generacyjne wynikają z różnic wieku biologicznego.

Oddzielenie efektu wieku biologicznego od efektu generacji

Aby wyeliminować wpływ zmiennej, należy przekształcić ją w stałą, np. wyeliminowanie wpływu płci oznacza badanie grup jedнопłciowych. Dlatego gdy chcemy wyeliminować wpływ epoki czasu badania

(*period effect*), czas przeprowadzenia badania powinien być mniej więcej taki sam dla wszystkich respondentów. Gdy chcemy zbadać wpływ epoki (np. sprzed i po pandemii), czas badania musi przyjmować różne wartości (np. luty 2020 vs. wrzesień 2022).

Aby wyeliminować z analiz wpływ wieku biologicznego respondentów badamy tylko respondentów w tym samym wieku (np. tylko maturzystów na przestrzeni wielu lat). Natomiast gdy chcemy zbadać wpływ wieku biologicznego, analizowane powinny być osoby w różnym wieku z tego samego okresu. W tabeli 1 pokazano, jak zmieniał się wiek respondentów WVS z poszczególnych generacji w 2005 i 2020 roku.

Tabela 1. Zakresy zmienności wieku biologicznego trzech generacji w badaniu w 2005 i 2020 roku

Pokolenie	Od	Do	2005	2020
BB	1946	1964	41–59	56–74
X	1965	1980	25–40	40–55
Y	1981	1995	<24	25–39

Aby wyeliminować w analizach WVS efekt wieku biologicznego, powinniśmy porównywać grupy w przybliżeniu w takim samym wieku:

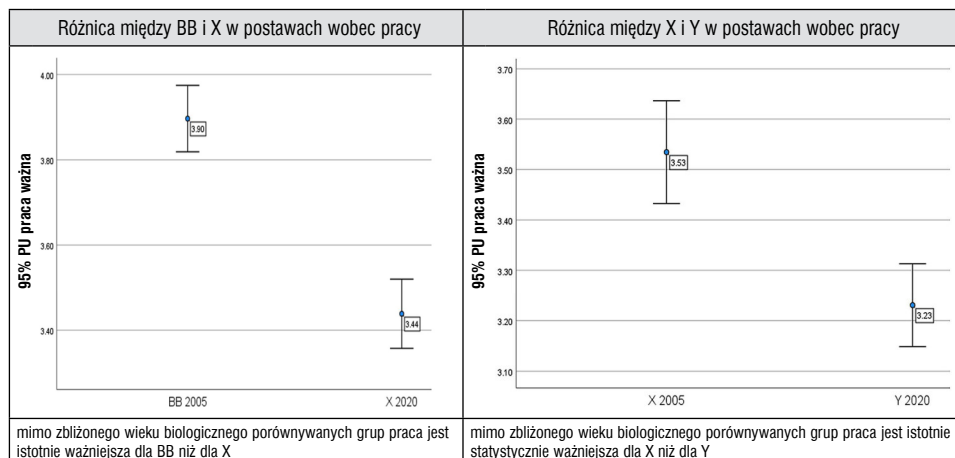
- generację BB w 2005 roku i generację X w 2020 roku, ponieważ obie grupy miały w tym czasie w przybliżeniu tyle samo lat (oznaczone w tabeli powyżej kolorem niebieskim);
- generację X w 2005 roku i generację Y w 2020 roku, ponieważ obie grupy miały w tym czasie w przybliżeniu tyle samo lat (oznaczone w tabeli powyżej kolorem zielonym).

Zgodnie z przedstawioną wyżej logiką przeprowadzono dwa porównania, przedstawione na rysunku 6.

Porównanie należących do różnych generacji grup wyrównanych pod względem wieku biologicznego wykazało, że stwierdzone we wcześniejszej analizie różnice generacyjne nie mogą być wyjaśnione wiekiem biologicznym respondentów. Dzięki temu, że wcześniej wykluczono także istotność wpływu epoki można uznać, że te trzy generacje zinternalizowały w formatywnym okresie socjalizacji odmienne postawy wobec pracy. Przeprowadzona analiza pozwoliła na rozdzielenie wpływu generacji (kohorty) od wpływu wieku biologicznego



Rysunek 6. Porównanie postawy wobec pracy BB i X oraz Y i X przy wyrównanym wpływie wieku biologicznego



Źródło: opracowanie na podstawie World Value Survey (2005, 2020) (Wilczyńska 2022).

i pokazała, że przynależność generacyjna pracownika wyjaśnia jego postawę do pracy silniej niż wiek.

Zgodnie z paradygmatem metodologicznym WiW (Wieczorkowska, 2022) replikacja tych samych konkluzji na różnych zbiorach danych i przy różnych operacjonalizacjach (triangulacji danych, operacjonalizacji, sposobów analizy) zwiększa trafność zewnętrzną przeprowadzonych badań. Do silnych stron przeprowadzonych analiz należą też: (1) reprezentatywność analizowanych prób (co zwiększa trafność zewnętrzną) oraz (2) pomiar tych samych zmiennych w dwóch punktach czasowych, co pozwoliło rozdzielić wpływ generacji/kohorty od wpływu wieku biologicznego. Oczywiście nie wiemy czy konkluzje zostałyby powtórzone przy badaniu jednostek niedostępnych (Jerzyński, 2009), ale jest to ograniczenie dotyczące każdego badania, gdyż ludzi można wylosować, ale nie można ich zmusić do udziału w badaniach (Wieczorkowska, 2022).

W następnej części sprawdzimy czy rozpowszechnienie Internetu może odpowiadać za zmiany w wartościach generacji.

## 6. Wpływ Internetu na różnice generacyjne w wartościach

Rewolucja internetowa, która dokonała się na skalę niemal globalną (telefony komórkowe z dostępem do Internetu dotarły do najdalszych miejsc na świecie),

diametralnie zmieniła relacje między pokoleniami. Milenialsi to pierwsze pokolenie, które nie potrzebuje pośrednictwa starszych w dostępie do informacji. Do historii odeszły sytuacje w miejscach pracy, w których starsi wiekiem byli uważani za niezastąpione źródło wiedzy dla młodych i niedoświadczonych pracowników. Przed erą Internetu doświadczenia następujących po sobie pokoleń były do siebie podobne. W erze internetowej relacja „mistrz – uczeń” jest często wypierana przez relację „Internet – uczeń”. Może to jednak prowadzić do zagubienia i przeciężenia informacyjnego wraz z dynamicznym rozrastaniem się internetowej sieci informacyjnej (tempo powstawania nowych treści w Internecie rośnie wykładniczo). Istotną różnicą we wskazanych relacjach jest to, że mistrz przekazywał uczniowi nie tylko informacje, ale także system wartości.

Wartości stanowią zbiór naczelných norm i zasad życiowych zinternalizowanych w różnym stopniu przez różnych ludzi. Do porównań generacyjnych zostały wybrane dwie z uniwersalnego katalogu dziesięciu typów wartości Schwartza, do którego należą: uniwersalizm, tradycja, przystosowanie, bezpieczeństwo, władza, osiągnięcia, hedonizm, stymulacja i kierowanie sobą.

Do analizy wybrano dwie odwrotnie skorelowane wartości teoretyczne związane z zaangażowaniem w pracę zespołową, która wymaga podporządkowania własnych



zachcianek wobec interesów grupy. Pierwszą z nich jest konformizm (przystosowanie), który jest definiowany jako powstrzymanie się od zachowań mogących niepokoić lub ranić innych oraz naruszać społeczne oczekiwania, normy, przejawianie szacunku wobec starszych. Hedonizm jest natomiast definiowany jako dążenie do przyjemności, zaspokajania własnych organicznych potrzeb, umacniania „ja”. Można sądzić, że cele grupowe będą ważniejsze dla pracowników z wysokimi wskaźnikami na wymiarze przystosowania (konformizmu) i niskimi na wymiarze hedonizmu.

Przedstawione w tej sekcji analizy mają charakter dowodu nie wprost. Pokazano, że różnice generacyjne w wartościach mają taki sam charakter, jak różnice w wartościach zależne od czasu spędzanego w sieci. Stosując wielozmienną analizę regresji, przetestowano dwie hipotezy.

- H1: W porównaniu ze starszymi młodsze generacje wyżej cenią hedonizm, a niżej przystosowanie (konformizm).
- H2: Im częstsze korzystanie z Internetu, tym wyższa waga hedonizmu, a niższa przystosowania (konformizmu).

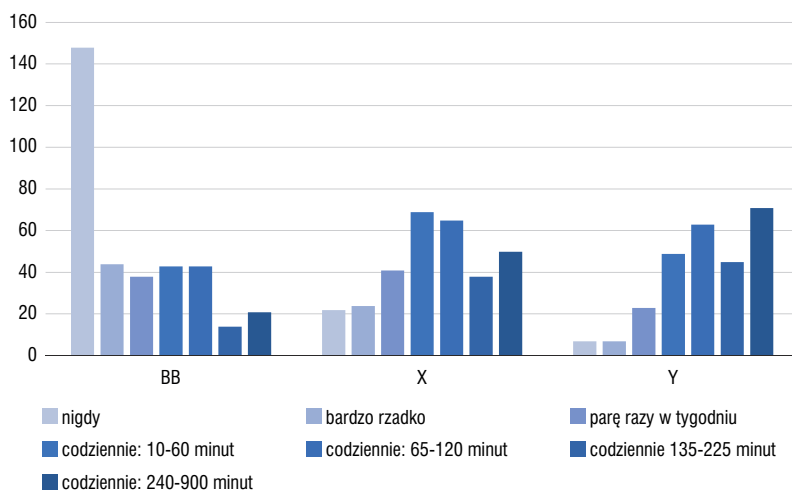
Częstość korzystania z Internetu jest trudna do zbadania w czasach, gdy większość badań jest przeprowadzana w jego obrębie. Dlatego hipoteza została przetestowana na danych z Europejskiego Sondażu Społecznego 2018/2019<sup>1</sup> zawierających odpowiedzi z wywiadu ankietarskiego respondentów wylosowanych z ope-

ratu PESEL (Powszechny Elektroniczny System Ewidencji Ludności). Do testowania hipotez wykorzystano jedynie odpowiedzi respondentów mających doświadczenie zawodowe (zatrudnienie lub płatne praktyki trwające co najmniej 3 miesiące po 20 godzin tygodniowo). Analizowana próba składała się z 992 osób (49% mężczyzn) w wieku od 18 do 70 lat ( $M = 45,9$ ;  $SD = 14,7$ ) legitymujących się od 7 do 17 lat edukacji ( $M = 12,2$ ;  $SD = 3,22$ ). Ze względu na to, że analizowano dane zebrane w jednym punkcie czasowym, co czyni nieodróżnialnym efekt generacji/kohorty od efektu wieku biologicznego, wiek był wprowadzony do analiz jako zmienna ciągła.

W analizach wykorzystane były dwa predyktory: wiek biologiczny respondenta i częstość korzystania z Internetu. Wskaźnik korzystania z Internetu (por. Wilczyńska, 2022) zbudowany z odpowiedzi na dwa pytania (jak często korzystasz z Internetu i ile minut dziennie) przyjmował siedem wartości przedstawionych w legendzie rysunku 7.

Na rysunku 7 ilustrującym częstość korzystania z Internetu w podziale na generacje widać wyraźnie, że wśród generacji młodszych (X, Y) tylko niewielki odsetek respondentów wskazał, że nigdy nie korzysta z Internetu. Odpowiedź „nigdy” jest natomiast odpowiedzią dominującą dla BB, ale także w tej grupie są osoby zalogowane w sieci powyżej 4 h dziennie.

Rysunek 7. Częstość korzystania z Internetu w zależności od generacji



Źródło: opracowanie na podstawie własnych analiz danych z European Social Survey 2018/2019.

Do operacjonalizacji hedonizmu i konformizmu zostały wykorzystane pytania Portrait Values Questionnaire (PVQ) w polskiej adaptacji (Schwartz i in., 2001; Ciecuch & Zaleski, 2011). Respondenci po zapoznaniu się z krótkimi opisami różnych osób mieli za zadanie ocenić, w jakim stopniu każda z tych osób jest do nich podobna na 6-stopniowej skali odpowiedzi od (1) bardzo do mnie podobny/a do (6) zupełnie do mnie niepodobny/a.

Wskaźnik hedonizmu został zbudowany na podstawie odpowiedzi na następujące trzy pytania:

- Dla X ważna jest dobra zabawa. Lubi niczego sobie nie odmawiać.
- X poszukuje okazji, aby się zabawić. Dla X ważne jest, aby robić to, co sprawia przyjemność.
- X poszukuje przygód i lubi ryzykować. Chce mieć życie pełne wrażeń.

Wskaźnik konformizmu został zbudowany z odpowiedzi na inne trzy pytania:

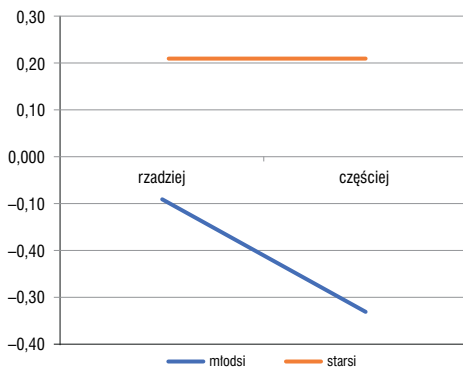
- Dla X ważne jest, aby być skromnym i pokornym. Stara się nie zwracać na siebie uwagi.
- Dla X ważne jest, aby zawsze zachowywać się poprawnie. Pragnie uniknąć postępowania, które ludzie mogliby uznać za niewłaściwe.
- X uważa, że ludzie powinni postępować zgodnie z nakazami. Sądzi, że ludzie powinni zawsze stosować się do zasad i przepisów, nawet gdy nikt nie widzi tego, co robią.

W celu przetestowania hipotez przeprowadzono dwie analizy regresji wielorakiej hierarchicznej z interakcją wieku z intensywnością korzystania z Internetu. W tabeli 2 zestawione zostały standaryzowane współczynniki regresji i współczynniki

korelacji prostych dla dwóch zmiennych wyjaśnianych: hedonizmu i konformizmu.

W obu analizach regresji ( $F(5,989) = 15,9$ ;  $p < 0,001$ ;  $R = 0,27$  dla konformizmu i  $F(5,989) = 32,6$ ;  $p < 0,001$ ;  $R = 0,38$  dla hedonizmu) wykazano istotną zależność obu wartości od płci i wieku respondenta. Konformizm wobec norm społecznych jest ważniejszy dla kobiet niż mężczyzn i dla osób starszych niż młodszych. Hedonizm zaś bardziej cenią mężczyźni niż kobiety i młodszy niż starsi. Im więcej czasu respondenci spędzają w Internecie, tym bardziej identyfikują się z wartościami hedonistycznymi. Związek między częstotliwością korzystania z Internetu a konformizmem był moderowany przez wiek respondenta (na poziomie tendencji statystycznej). Jak pokazano na rysunku 8, częstotliwość korzystania z Internetu nie wpływa na konformizm starszych, ale istotnie obniża konformizm młodszych.

Rysunek 8. Interakcyjny wpływ wieku i częstotliwości korzystania z Internetu na konformizm respondentów (standaryzowane wartości na osi OY)



Źródło: opracowanie na podstawie własnych analiz danych z European Social Survey 2018/2019.

Tabela 2. Analiza regresji konformizmu i hedonizmu

Predyktory	Konformizm			Hedonizm		
	BETA	p	r	BETA	p	r
Wykształcenie w latach	-0,03	nieistotne	-0,06	-0,01	nieistotne	0,07
Płeć respondenta	0,09	0,005	0,10	-0,16	0,000	-0,19
Wiek	0,21	0,000	0,25	-0,21	0,000	-0,31
Czas spędzony w Internecie	-0,06	nieistotne	-0,17	0,17	0,000	0,28
Interakcja wieku z częstotliwością korzystania z Internetu	0,06	0,064	0,01	-0,02	nieistotne	0,06

Źródło: opracowanie na podstawie własnych analiz danych z European Social Survey 2018/2019.

Słabością przeprowadzonych analiz jest brak informacji o charakterze czasu spędzanego w sieci. Czy aktywność internauty związana jest z pracą, nauką, rozrywką? Jednak nawet przy tak zgrubnym wskaźniku korzystania z Internetu związek między czasem spędzonym w sieci a hedonizmem wydaje się być wykazany. Pamiętając o słabości badań korelacyjnych, nie możemy stwierdzić czy to Internet przyciąga osoby nastawione hedonistycznie, czy też ekspozycja na treści w sieci nasila hedonizm.

Internet diametralnie zmienił nasze środowisko – żyjemy w „gospodarce nadmiaru” towarów, ludzi i informacji. Rozszerzone środowisko informacyjne powoduje, że możemy wybierać „ekspertów” zgodnie z naszymi wyjściowymi preferencjami. Internet z wyszukiwarkami, Wikipedią, blogami i instruktażowymi filmikami na dowolny temat na YouTube sprzyja zanikowi jakiegokolwiek granicy między doświadczeniami a nowicjuszami, ekspertami a laikami oraz nauczycielami a uczniami. Internet zamienił oddziaływające na nasze poglądy, ograniczone środowisko społeczne na praktycznie nieograniczone internetowe. Wielka liczba innych powoduje koncentrację uwagi na tym, co się nie zmienia – czyli na „ja”. Teza ta poparta jest wynikami badań (Yousefpour, 2021; Wilczyńska, 2022; Twenge 2019) pokazujących generacyjne przesunięcie od skoncentrowanego na innych kolektywizmu na skoncentrowany na „ja” indywidualizm.

## 7. Podsumowanie

Przedstawiciele tych pokoleń różnie reagują na wytyczne, ograniczenia i technologię oraz kierują się różnymi motywacjami (Gravett & Throckmorton, 2007).

Starzenie się społeczeństwa (Kurek, 2008) przez zmniejszoną dzietność i migracje, dobry stan zdrowia i wydłużanie się długości życia umożliwia dłuższą aktywność zawodową i pozostawanie emerytów na rynku pracy (Moczyłowska, 2018). Jednocześnie „realia kultur postfiguratywnych, w których młodzi uczą się od starszych «stanowią zamierzczłą przeszłość»” (Wątroba, 2017; Moczyłowska, 2018). Dlatego wiele firm staje przed wyzwaniem, jakim jest wielogeneracyjna kadra pracownicza, którą należy kierować i zarządzać w celu stworzenia zespołów o wysokiej wydajności. Zróżnicowanie wiekowe w miejscach

pracy stale się zwiększa, tym samym wzrasta prawdopodobieństwo, że lider zespołu będzie młodszy od jego członków. W ponad połowie organizacji zatrudniających 500 lub więcej pracowników odnotowano konflikty między młodszymi i starszymi pracownikami (Burke, 2005; Cogin 2012).

Temat różnic generacyjnych jest tak popularny, ponieważ wiek, podobnie jak płeć i rasa, należy do automatycznie dekodowanych cech powierzchniowych (Van Vianen i in., 2011), które stanowią „zaproszenie” do tworzenia stereotypów grupowych – uproszczonych sądów o grupach/kategoriach osób. Można rozróżnić wśród nich stereotypy pozytywne, dotyczące pożądanых cech (np. przebojowy i silny mężczyzna, odpowiedzialna kobieta, sprawny komputerowo milenials) i negatywne, dotyczące cech niepożądanych (np. despotyczny mężczyzna, zmienna kobieta, leniwy milenials). Można zaryzykować stwierdzenie, że prawie wszyscy posiadają utajnione (a więc często niezwerbalizowane) teorie na temat różnic generacyjnych.

Powinniśmy jednak pamiętać, że za każdym razem, gdy mówimy o cechach całych pokoleń, to są to stereotypy grupowe i jako takie – nawet jeśli są prawdziwe (np. statystycznie mężczyźni są wyżsi od kobiet) – zawsze są niebezpieczne, gdy generują jednostkowe oczekiwania (każdy mężczyzna musi być wyższy od każdej kobiety). Myślenie generacyjne przypisuje pracownika w sposób dość arbitralny do określonych kohort pokoleniowych w oparciu wyłącznie o rok urodzenia, a zatem tworzy sztuczne granice między osobami urodzonymi prawie w tym samym czasie, np. pracownik urodzony w roku 1979 zostaje zakwalifikowany jako przedstawiciel generacji X, a pracownik urodzony w 1981 – jako przedstawiciel generacji Y (Baltes, 1987).

Kolejnym niebezpieczeństwem występującym w analizie generacyjnej jest ignorowanie wpływu statusu socjoekonomicznego rodziny na przekonania, postawy i doświadczenia w latach formatywnej socjalizacji (por. Duffy, 2021b). Szanse i poglądy dwojga milenialsów urodzonych w tym samym roku zależą w dużo większym stopniu od tego czy wychowali się w ubogiej rodzinie byłych pracowników PGR<sup>2</sup>, które upadły w czasie zmiany systemowej, czy też w warszawskiej rodzinie krezusów finansowych. W analizach prototypowym przedstawicielem milenialsów jest ktoś mieszkający

w wielkim mieście, spędzający czas wolny na dyskotekach i siłowni, a nie pracujący w gospodarstwie rolnym absolwent szkoły rolniczej. Podobnie prototypowym przedstawicielem generacji Z jest uczennica elitarnego liceum z wysokim kieszonkowym i kontem na Instagramie, a nie jej rówieśniczka, która cały swój wolny od nauki czas poświęca na pomoc rodzicom w opiece nad młodszym rodzeństwem i chorymi dziadkami. Choć kuszące byłoby postulowanie, że wszystkie stereotypy generacyjne (zarówno pozytywne, negatywne, jak i neutralne) powinny zostać odrzucone, to mądrzej jest dążyć do wydobycia ich na światło dzienne, ponieważ zakazanie ich jako niepoprawnych politycznie nie gwarantuje, że przestaną wpływać w sposób utajony.

Nie potrafimy łatwo zmieniać stereotypów grupowych, ale możemy i powinniśmy podkreślać ich statystyczny charakter i szkodliwość wykorzystywania ich do generowania indywidualnych oczekiwań. Błędem liderów biznesowych i menedżerów może być przyjmowanie stylu przywództwa pożądanego dla generacji, z której się wywodzą, bez refleksji nad tym, że inne generacje potrzebują czego innego niż oni, gdy byli młodzi.

Pomimo statystycznie istotnych – opisanych w różnych badaniach – różnic generacyjnych, należy cały czas pamiętać, że zmienność wewnątrzgeneracyjna jest bardzo wysoka. Co więcej – jak pokazują opisane w rozprawie doktorskiej Wilczyńskiej (2022) badania – różnice pokoleniowe w deklaracjach wartości pracy (deklarowana waga pracy) zanikają, gdy porównujemy zachowania pracowników (satisfakcja z pracy, zaangażowanie).

Teoretycznie z punktu widzenia HR nie ma znaczenia czy stwierdzone różnice między młodymi i starszymi pracownikami wynikają z kulturowo-ekonomicznej specyfiki czasu ich formatywnej socjalizacji (efekt kohorty/generacji), czy też z ich wieku biologicznego. Jeśli trzeba stosować różne motywatory dla młodszych i starszych, to nie jest ważne czym spowodowane są te różnice. Zagrozeniem jest myślenie „ja w ich wieku” ze względu na uniwersalny (czyli dotyczący wszystkich) i stosowany bezwiednie mechanizm projekcji (Wieczorkowska, 2022). Stanowi ono próbę uwzględnienia efektu wieku biologicznego, ignorując przy tym fakt, że młodzi byli

socjalizowani w innych warunkach kulturowo-ekonomicznych. Jest więc błędne, ignoruje bowiem efekt generacji.

Jak podkreślono wielokrotnie, wpływ wieku biologicznego, epoki i generacji (kohorty) jest z natury splątany (*confounded*) i bardzo trudny – jeśli nie niemożliwy – do oddzielenia. Zarówno badacze, jak i praktycy powinni usilnie starać się unikać pułapek uproszczonego myślenia generacyjnego (Rauvola i in., 2019; Rudolph i in., 2018; Zacher, 2020).

Więcej analiz dotyczących różnic generacyjnych zawiera rozprawa doktorska Kingi Wilczyńskiej. Tu ze względu na brak miejsca możemy jedynie zdradzić, że rozpowszechnione „narzekanie X na milenialsów” na brak zaangażowania młodych w pracę nie znalazło potwierdzenia w wynikach badań.

## Przypisy

- <sup>1</sup> Kolejna edycja ESS była realizowana za pomocą ankiety internetowej lub pocztowej samodzielnie wypełnianej przez respondentów, co bardzo utrudnia dostęp do respondentów niekorzystających z Internetu.
- <sup>2</sup> Likwidacja w 1993 roku dużych socjalistycznych Państwowych Gospodarstw Rolnych (PGR) pozostawiła setki tysięcy pracowników w bardzo trudnej sytuacji.

## Bibliografia

- Aronson, E. & Aronson, J. (2020). *Człowiek- istota społeczna. Wydanie nowe*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Baltes, P.B. (1987). Theoretical propositions of life-span developmental psychology: On the dynamics between growth and decline. *Developmental Psychology*, 23(5), 611–626. <https://doi.org/doi/10.1037/0012-1649.23.5.611>
- Bourdieu, P. (1977). The economics of linguistic exchanges. *Social Science Information*, 16(6), 645–668. <https://doi.org/10.1177/053901847701600601>
- Burke, P. (2005). *History and Social Theory* (wyd. 2). Cornell University Press.
- Chao, G.T. & Moon, H. (2005). The Cultural Mosaic: A Metatheory for Understanding the Complexity of Culture. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1128–1140. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1128>
- Cieciuch, J. & Zaleski, Z. (2011). Polska adaptacja Portretowego Kwestionariusza Wartości Shalom Schwartz. *Czasopismo Psychologiczne*, 17(2), 251–262.

- Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2268–2294. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.610967>
- Costanza, D.P., Badger, J.M., Fraser, R.L., Severt, J.B. & Gade, P.A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375–394. <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9259-4>
- Costanza, D.P., Darrow, J.B., Yost, A.B. & Severt, J.B. (2017). A review of analytical methods used to study generational differences: Strengths and limitations. *Work, Aging and Retirement*, 3(2), 149–165. <https://doi.org/10.1093/workar/wax002>
- Cox, E., Bachkirova, T. & Clutterbuck, D. (2014). Theoretical traditions and coaching genres: Mapping the territory. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), 139–160. <https://doi.org/10.1177/1523422313520194>
- Duffy, B. (2021a). *The Generation Myth: Why when You're Born Matters Less Than You Think*. Basic Books.
- Duffy, B. (2021b). *Generations: Does When You're Born Shape Who You Are?*. Atlantic Books.
- Egri, C.P. & Ralston, D.A. (2004). Generation cohorts and personal values: A comparison of China and the United States. *Organization science*, 15(2), 210–220. <https://doi.org/10.1287/orsc.1030.0048>
- Eyerman, R. & Turner, B.S. (1998). Outline of a Theory of Generations. *European Journal of Social Theory*, 1(1), 91–106. <https://doi.org/10.1177/136843198001001007>
- Fuhrmann, D., Knoll, L.J. & Blakemore, S.-J. (2015). Adolescence as a Sensitive Period of Brain Development. *Trends in Cognitive Sciences*, 19(10), 558–566. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2015.07.008>
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39(2), 98–103. <https://doi.org/10.1108/00197850710732424>
- Gravett, L. & Throckmorton, R. (2007). *Bridging the Generation Gap: How to Get Radio Babies. Boomers, Gen Xers, and Gen Yers to Work Together and Achieve More*. Career Press.
- Inglehart, R. (1997). *Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic, and Political Change in 43 Societies*. Princeton University Press.
- Jerzyński, T. (2009). Poziom realizacji próby i ważne poststratyficyjne w analizie danych sondażowych. *Problemy Zarządzania*, 7(4), 196–208.
- Kurek, S. (2008). *Typologia starzenia się ludności Polski w ujęciu przestrzennym*. Wydawnictwo Naukowe Akademii Pedagogicznej.
- MacCallum, J., Palmer, D., Wright, P.R., Cumming-Potvin, W., Northcote, J.K., Booker, M.A. & Tero, C. (2006). *Community building through intergenerational exchange programs: Report to the National Youth Affairs Research Scheme (NYARS)*. Australian Government Department of Families, Community Services & Indigenous Affairs. <https://researchportal.murdoch.edu.au/esploro/outputs/report/Community-building-through-intergenerational-exchange-programs/991005544260207891#file-0>
- Mannheim, K. (1952). The Problem of Generations. W P. Kecskemeti (Red.), *Essays on the Sociology of Knowledge*. (s. 276–320), Routledge and Kegan Paul LTD.
- Mazur-Wierzbicka, E. (2016). Pokolenie Y – liderzy jutra: analiza komparatywna: Polska versus inne kraje Europy Środkowej. *Studia i Prace WNEiZ US*, (43/1), 169–181. <https://doi.org/10.18276/sip.2016.43/1-15>
- Moczydłowska, J.M. (2018). *Organizacja inteligentna generacyjnie*. Wydawnictwo Difin S.A.
- Moczydłowska J.M. (2020). Przynależność generacyjna pracowników jako źródło wyzwań dla zarządzania. W A. Sopińska & A. Modliński (Red.), *Współczesne zarządzanie – koncepcje i wyzwania* (s. 275–291) Oficyna Wydawnicza SGH.
- Nelson, S.A. (2012). Affective commitment of generational cohorts of Brazilian nurses. *International Journal of Manpower*, 33(7), 804–821. <https://doi.org/10.1108/01437721211268339>
- Parry, E. & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International journal of management reviews*, 13(1), 79–96. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x>
- Rauvola, R.S. & Rudolph, C. (2019). Multigenerational Workforce. W D. Gu & M.E. Dupre (Red.), *Encyclopedia of Gerontology and Population Aging* (s. 1–6). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-69892-2\\_905-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-69892-2_905-1)
- Rudolph, C.W. (2015). A note on the folly of cross-sectional operationalizations of generations. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(3), 362–366. <https://doi.org/10.1017/iop.2015.50>
- Rudolph, C.W., Rauvola, R.S. & Zacher, H. (2018). Leadership and generations at work: A critical review. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 44–57. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.09.004>
- Rudolph, C.W. & Zacher, H. (2015). Intergenerational perceptions and conflicts in multi-age and multigenerational work environments. W L.M. Finckelstein, D.M. Truxillo, F. Fraccaroli & R. Kanfer (Red.), *Facing the challenges of a multi-age workforce: A use-inspired approach* (s. 253–282). Routledge/Taylor & Francis Group.
- Schaie, K.W. (1965). A general model for the study of developmental problems. *Psychological Bulletin*, 64(2), 92–107. <https://doi.org/10.1037/h0022371>
- Schwartz, S.H., Melech, G., Lehmann, A., Burgess, S., Harris, M. & Owens, V. (2001). Extending the

- cross-cultural validity of the theory of basic human values with a different method of measurement. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32(5), 519–542. <https://doi.org/10.1177/0022022101032005001>
- Smith, J.W. & Clurman, A. (1997). *Rocking the ages: The Yankelovich report on generational marketing*. Harper Business.
- Strauss, W. & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. Quill.
- Szacka, B. (2003). *Wprowadzenie do socjologii*. Oficyna Naukowa.
- Twenge, J.M. & Campbell, S.M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 862–877. <https://doi.org/10.1108/02683940810904367>
- Twenge, J.M., Campbell, S.M., Hoffman, B.J. & Lance, C.E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 111–1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>.
- Twenge, J.M., Campbell, W.K. & Freeman, E.C. (2012). Generational differences in young adults' life goals, concern for others, and civic orientation, 1966–2009. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(5), 1045–1062. <https://doi.org/10.1037/a0027408>
- Twenge, J.M. (2016, 24 lutego). *Do Millennials have a lesser work Ethic?* Psychology Today. <https://www.psychologytoday.com/us/blog/our-changing-culture/201602/do-millennials-have-lesser-work-ethic>
- Twenge, J.M. (2019). *iGen: Dlaczego dzieciaki dorastające w sieci są mniej zbudowane, bardziej tolerancyjne, mniej szczęśliwe – i zupełnie nieprzygotowane do dorosłości – i co to oznacza dla nas wszystkich*. Smak Słowa.
- van Vianen, A.E.M., Shen, C.-T. & Chuang, A. (2011). Person–organization and person–supervisor fits: Employee commitments in a Chinese context. *Journal of Organizational Behavior*, 32(6), 906–926. <https://doi.org/10.1002/job.726>
- Wątroba, W. (2017). Dziedziczenie ubóstwa a dług pokoleniowy. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (492), 84–96. <https://doi.org/10.15611/pn.2017.492.08>
- Wieczorkowska, G. (2022). *Paradygmat metodologiczny WIW dla badań z zakresu ZZL. Parę refleksji*. Pobrano 10 czerwca 2023 z <https://grazynawiw.blogspot.com/?zx=1b8a2fd9daafd0eb>
- Wilczyńska, K. (2022). *Trafność stereotypów generacyjnych – rekomendacje dla HRM* [Niepublikowana rozprawa doktorska]. Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Repozytorium UW. <https://depotuw.ceon.pl/handle/item/4500>.
- Wilson, B., Squires, M.A.E., Widger, K., Cranley, L. & Tourangeau, A.N.N. (2008). Job satisfaction among a multigenerational nursing workforce. *Journal of Nursing Management*, 16(6), 716–723. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2008.00874.x>
- Wojtaszczyk, K. (2016). Przynależność generacyjna jako determinanta postaw wobec pracy. Stereotypy a rzeczywistość. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 39(1), 29–40. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0009.7502>
- Yousefpour, A. (2021). *Generational Differences in Human and Work Values in Iran and Poland*. [Rozprawa doktorska, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego]. Repozytorium UW. <https://depotuw.ceon.pl/handle/item/4314>
- Zacher, H. & Rudolph, C.W. (2020). How a dynamic way of thinking can challenge existing knowledge in organizational behavior. W Y. Griep & S.D. Hansen (Red.), *Handbook on the temporal dynamics of organizational behavior* (s. 8–25). Edward Elgar Publishing.