



Złożenie pracy online:
2020-05-29 18:22:35
Kod pracy:
10308/37916/CloudA

Justyna Górecka
(nr albumu: 24150)

Praca magisterska

**Wyzwania współczesnego menedżera w zarządzaniu
wielopokoleniowym zespołem pracowniczym - na
przykładzie wybranego przedsiębiorstwa**

**Challenges of a modern manager in the management of a
multi - generational team - based on the example of a
chosen company**

Wydział: Wydział Nauk Społecznych i
Informatyki

Kierunek: Zarządzanie

Specjalność: zarządzanie kapitałem ludzkim

Promotor: dr Jan Waśkiewicz

Szczególne podziękowania kieruję w stronę promotora dr Jana Waśkiewicza za inspirację, wyrozumiałość, wszechstronną pomoc oraz wsparcie merytoryczne przy realizacji niniejszej pracy magisterskiej.

Bardzo dziękuję,
Justyna Górecka



Streszczenie

Warunki w jakich powstają i funkcjonują współczesne organizacje podlegają radykalnym zmianom, a biorąc pod uwagę postęp technologiczny, procesy te zachodzą jeszcze szybciej niż kiedykolwiek. Dla menedżerów zarządzających zespołem oznacza to konieczność sprostania wielu wyzwaniom. Nowe role i wyzwania, jakie stoją przed współczesnym menedżerem są w głównej mierze podyktowane zmieniającym się otoczeniem, rynkiem pracy, a w szczególności występowaniem różnych pokoleń pracowników. Każde pokolenie niesie ze sobą unikalny zestaw umiejętności, styl przywództwa, percepcję równowagi między życiem zawodowym a prywatnym oraz postawę komunikacyjną, kształtowaną poprzez doświadczenia, wydarzenia historyczne, warunki ekonomiczne czy kulturę. Ta różnorodność może być korzystna dla przedsiębiorstwa, ponieważ sprzyja kreatywności i rozszerza spektrum różnorodnych możliwości rozwiązywania problemów. Z drugiej strony może jednak stwarzać wyzwania dla kadry kierowniczej. Głównym celem niniejszej pracy było sprawdzenie, analiza i ocena źródeł wyzwań współczesnego menedżera w zarządzaniu wielopokoleniowy zespołem pracowniczym. Autorka przeprowadziła własne badania danego zjawiska w wybranym przedsiębiorstwie, na tle teorii zawartych w rozdziale pierwszym i drugim pracy. Badania przeprowadzono na losowo wybranych menedżerach różnego szczebla zarządzania w przedsiębiorstwie. Na podstawie wyników badań stwierdzono, że na efektywne zarządzanie zróżnicowanym wiekowo zespołem ma wpływ indywidualne podejście menedżerskie do każdej z generacji pracowników oraz że występowanie zespołów pracowniczych złożonych z przedstawicieli różnych generacji przyczynia się do wzrostu wartości zespołu pracowniczego a także całej organizacji.

Słowa kluczowe

zarządzanie, pokolenie, zespół pracowniczy, wielopokoleniowość, menedżer, przedsiębiorstwo



Abstract

The environment in which modern organizations are created and operate is subject to radical changes, and given technological progress, these processes are happening even faster than ever. For team managers, this means that many challenges must be met. The new roles and challenges facing modern managers are mainly dictated by the changing environment, the employment market, and in particular the presence of different generations of employees. Each generation comes with a unique set of skills, a leadership style, a perception of work-life balance and a communicative attitude, shaped by experience, historical events, economic conditions or culture. This diversity can be beneficial to the company as it promotes creativity and expands the spectrum of different problem-solving opportunities. On the other hand, it can pose challenges for managers. The main objective of this thesis was to check, analyse and evaluate the sources of challenges of a modern manager in managing a multi-generational team. The author conducted her own research on a given field in a selected company, against the background of theories contained in the first and second chapter of the thesis. The research was conducted on randomly selected managers of various levels of management in an organization. Based on the results of the research, it was found that effective management of an age-differentiated team is influenced by an individual managerial approach to each of the generations of employees and that the presence of employee teams composed of representatives of different generations contributes to the increase in the value of the team and the entire organization.

Keywords

management, generation, team, multi-generational, manager, company



Spis treści

Wstęp	2
Rozdział 1.....	4
Zarządzanie zespołem pracowniczym. Podstawy teoretyczne.....	4
1.1 Pojęcie i istota zarządzania zespołem pracowniczym	4
1.2 Cechy i rola menedżera jako organizatora pracy, wyznaczającego cele, motywującego i zachęcającego do pracy.....	13
1.3 Komunikacja w zarządzaniu zespołem pracowniczym	24
1.4 Błędy w zarządzaniu zespołem oraz rozwiązywanie konfliktów	32
Rozdział 2.....	39
Zarządzanie różnorodnością pokoleniową.....	39
2.1 Pokolenia – pojęcie i istota	39
2.2 Charakterystyka pokoleń występujących na rynku pracy	42
2.3 Zarządzanie wielopokoleniowym zespołem pracowniczym	50
2.4 Wyzwania stojące przed współczesnym menedżerem wynikające z zarządzania zespołem wielopokoleniowym.....	59
Rozdział 3.....	65
Miejsce i rola menedżera w zarządzaniu zespołem pracowniczym w przedsiębiorstwie Rowan Foods Wrexham (Oscar Mayer).....	65
3.1 Charakterystyka przedsiębiorstwa i personelu	65
3.2 Lokalizacja, struktura organizacyjna i zakres działania przedsiębiorstwa	67
Rozdział 4.....	77
Praktyczne ujęcie zarządzania zespołem wielopokoleniowym w wybranym przedsiębiorstwie	77
4.1 Metodyka badań własnych	77
4.1.1 Cel, przedmiot i podmiot badań.....	77
4.1.2 Główny i szczegółowe problemy badawcze.....	77
4.1.3 Hipotezy badawcze	78
4.1.4 Metody, techniki i narzędzia badawcze	78
4.1.5 Analiza zgromadzonego materiału badawczego	78
4.1.6 Wnioski z przeprowadzonych badań.....	100
Podsumowanie	105
Bibliografia	106
Spis Tabel.....	111
Spis Schematów	112
Spis Wykresów.....	112
Spis Fotografii.....	113
Załącznik: Kwestionariusz ankiety	113



Wstęp

Współczesne organizacje funkcjonują w dynamicznie zmieniającym się, burzliwym i turbulentnym otoczeniu. Globalizacja działalności, rozwój nowoczesnych technologii oraz intelektualizacja pracy wymusiły na współczesnym zarządzaniu zasobami ludzkimi modyfikację podejścia do samego zarządzania a także podejścia do pracownika. Co za tym idzie, wymogi współczesnego rynku, który przeszedł głęboką transformację od klasycznego kapitalizmu do gospodarki, która oparta jest na wiedzy, stawiają przed menedżerem zupełnie nowe wyzwania. W czasach niezwykle wymagającego rynku klienta rola menedżera opiera się już nie tylko na zarządzaniu i ocenie efektów pracy, ale także na skutecznym przywództwie. Trendy demograficzne, zmiany w nastawieniu osób funkcjonujących na rynku pracy a także oczekiwania jednostek, które dopiero co wkraczają na ten rynek mają wpływ na sposób realizacji funkcji personalnej.

Jak można zauważyć, po raz pierwszy na rynku pracy występuje kilka pokoleń pracowników, z których każde ma swój własny światopogląd, umiejętności, doświadczenie życiowe, wizję kariery i oczekiwania wobec pracodawcy. Różne generacje pracowników tworzą unikalne środowisko pracy, gdzie każda z grup ma własne potrzeby, preferencje i możliwości rozwoju. Współcześni menedżerowie stoją zatem przed problemem zarządzania organizacją wielopokoleniową.

Wykorzystanie różnorodności wiekowej a także stworzenie miejsca pracy zapewniającego efektywną współpracę pomiędzy przedstawicielami różnych generacji stanowi nie tylko wyzwanie dla zarządzających, ale także pożądaną kompetencję współczesnego menedżera. Jako, że wiele pokoleń pracuje równolegle, menedżerowie i organizacje muszą promować środowisko pracy, gdzie występuje wzajemne zrozumienie i szacunek pomimo różnic pokoleniowych.

Celem niniejszej pracy było sprawdzenie, analiza i ocena źródeł wyzwań współczesnego menedżera w zarządzaniu wielopokoleniowy zespołem pracowniczym. W rezultacie analizy zagadnienia autorka pracy wskazała na aspekty pracy menedżera, skupiając się na roli, cechach osobowościowych, umiejętnościach i kompetencjach z perspektywy zarządzania zróżnicowanym wiekowo zespołem pracowniczym. Ważnym aspektem niniejszego opracowania było przeprowadzenie badania wśród 20 losowo wybranych menedżerów różnego szczebla zarządzania w przedsiębiorstwie Rowan Foods.

Autorka pracy przyjęła następujące hipotezy: H1 – Na efektywne zarządzanie zróżnicowanym wiekowo zespołem ma wpływ indywidualne podejście menedżerskie do każdej



z generacji pracowników; H2 – Występowanie zespołów pracowniczych złożonych z przedstawicieli różnych generacji przyczynia się do wzrostu wartości zespołu pracowniczego a także całej organizacji.

Do przeprowadzenia badań został wykorzystany kwestionariusz ankiety.

Praca składa się z wstępu, czterech rozdziałów i podsumowania.

W pierwszym rozdziale autorka przedstawiła podstawy teoretyczne zarządzania zawarte w literaturze przedmiotu. Wskazane zostało pojęcie i istota zarządzania zespołem pracowniczym, koncepcje, metody i techniki a także zasady, wyzwania i trendy współczesnego zarządzania. Omówione zostały pojęcia menedżera, komunikacji oraz najczęstsze błędy w zarządzaniu i rozwiązywanie konfliktów.

W rozdziale drugim autorka skupiła się na zarządzaniu różnorodnością pokoleniową. W tym celu określone zostało pojęcie i istota pokolenia oraz dokonana została charakterystyka różnych generacji występujących na rynku pracy. Dodatkowo, przedstawione zostały treści związane z wyzwaniami stojącymi przed współczesnym menedżerem wynikające z zarządzania zespołem wielopokoleniowym.

W rozdziale trzecim scharakteryzowany został podmiot badań, czyli przedsiębiorstwo Rowan Foods. Przedstawiono strukturę, zakres działalności, lokalizację, zatrudnienie, pozycję na rynku a także główne jego cele. Opisany został również profil menedżera przedsiębiorstwa.

Rozdział czwarty miał charakter empiryczny. Zaprezentowane zostały wyniki badań własnych. Ponadto rozdział ten zawierał opis metodyki prowadzenia badań, a w nim: cel, przedmiot i podmiot badań, problemy badawcze, hipotezy badawcze, metody, techniki i narzędzia badawcze oraz analiza wyników przedstawiona w postaci tabel i wykresów, a także ich interpretacja. Rozdział zawiera też wnioski z przeprowadzonych badań.

Praca kończy się podsumowaniem, gdzie przedstawione zostały ogólne refleksje autorki wynikające z problematyki pracy w zderzeniu z zaprezentowaną teorią a wynikami badań własnych.



Rozdział 1

Zarządzanie zespołem pracowniczym. Podstawy teoretyczne

1.1 Pojęcie i istota zarządzania zespołem pracowniczym

W literaturze przedmiotu poświęcone zostało wiele miejsca na określenie pojęcia i istoty samego zarządzania, jak i zarządzania zespołem pracowniczym. Zarówno w teorii, jak i w praktyce występuje duża różnorodność interpretacji pojęcia zarządzanie, co sprawia, że występuje wiele jego definicji, które akcentują odmienne aspekty. W polskiej literaturze naukowej takie pojęcia, jak: zarządzanie, kierowanie, administrowanie czy sterowanie mają wiele znaczeń. W literaturze zachodniej pojęcia kierowania i zarządzania traktuje się jako tożsame.

Pojęcie zarządzania, wyznaczające większość zagadnień, związanych z funkcjonowaniem współczesnych organizacji jest w literaturze opisywane w różnorodny i wszechstronny sposób. Kotler zarządzanie traktuje jako ustawiczny proces przygotowania i podejmowania różnych decyzji kierowniczych, a ich istota sprowadza się do opierania wszystkich podejmowanych decyzji w przedsiębiorstwie na informacjach rynkowych, czyli z punktu widzenia jak najlepszego zaspokojenia potrzeb nabywców¹.

Zarządzanie wyjaśniane jest również z dwóch punktów widzenia: instytucjonalnego i funkcjonalnego. Pierwsze wskazuje na zarządzanie z perspektywy grupy osób, której powierzono w organizacji uprawnienia do wydawania poleceń innym jej członkom, zaś drugie nawiązuje do działań, jakie są konieczne dla sprawnego kierowania tymi procesami².

Inne spojrzenie na zarządzanie przedstawia polski praktyk i badacz, Stanisław Sudoł, który zarządzanie traktuje zarówno jako sztukę i umiejętność, która to wynika z doświadczenia, intuicji i talentu³.

Najbardziej kompleksowa definicja zarządzania przedstawiona przez R. W. Griffina określa zarządzanie jako proces obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, motywowanie i przewodzenie oraz kontrolowanie zużycia zasobów organizacji (ludzkich, finansowych, rzeczowych, organizacyjnych, relacyjnych i intelektualnych) żeby osiągnąć zamierzone cele w sposób sprawny i skuteczny⁴. Szczególne znaczenie w takim podejściu przypisuje się poszczególnym czynnościom składającym się na wyodrębnione

¹ P. Kotler, Marketing: Wprowadzenie, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2016, s. 13.

² Tamże, s. 17.

³ S. Sudoł, Nauki o zarządzaniu. Podstawowe problemy, kontrowersje i propozycje, PWE, Warszawa 2012, s. 15.

⁴ R.W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 2017, s. 36.



złożone działania (procesy), jak również na zapewnienie sprawnego i skutecznego osiągnięcia celów organizacji.

Nieco inny pogląd prezentuje A. K. Koźmiński, stwierdzając, że istotą zarządzania jest panowanie nad różnorodnością i przekształcanie potencjalnego konfliktu we współpracę. Według niego, współpraca nie ogranicza się wyłącznie do wnętrza organizacji, ale musi także obejmować relacje z podmiotami zewnętrznymi. Ponadto stwierdza on, że zarządzanie jest swego rodzaju „wędrówką przez chaos”, konstruowaniem rzeczywistości z dostępnych zasobów materialnych i niematerialnych; polega na zapewnieniu odpowiednich warunków do tego, aby organizacja działała zgodnie ze swoimi założeniami – realizowała swoją misję, osiągała zgodne z nią cele i zachowywała niezbędny poziom spójności, umożliwiając bieżące funkcjonowanie i dalszy stabilny rozwój⁵.

Analizując pojęcie zarządzania, można stwierdzić, że współcześnie dość powszechną akceptację zyskuje pogląd, iż opisując funkcje zarządzania, należy wskazywać sekwencję działań zdefiniowanych przez francuskiego teoretyka naukowej organizacji, H. Fayola. Według niego, administrować – zarządzać to znaczy przewidywać, organizować, rozkazywać, koordynować i kontrolować. Opierając się na podobnym zamyśle można każdy proces zarządzania (kierowania) bez względu na jego przedmiot rozumieć jako celowe działanie mające doprowadzić do spełnienia określonych zamierzeń i planów poprzez właściwie określony zestaw działań wykonywanych z zamiarem osiągnięcia określonych celów organizacji w sposób maksymalnie sprawny i optymalny a zarazem skuteczny⁶. Ten ciąg działań wyrażać można poprzez działania o różnym charakterze, takie jak planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, motywowanie i przewodzenie oraz kontrola skierowane na zasoby ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne organizacji⁷.

Andrzej K. Koźmiński i Dariusz Jemielniak proponują bardziej rozbudowaną typologię dziewięciu najważniejszych funkcji, które muszą być realizowane przez menedżerów i które składają się na zarządzanie, są to mianowicie: planowanie, organizowanie, zarządzanie informacją i wiedzą, zarządzanie finansami organizacji, zarządzanie operacjami, polityka personalna, marketing i public relations, negocjacje oraz kontrola⁸.

Niezależnie od interpretacji pojęcia zarządzania, należy proces zarządzania opisać i scharakteryzować poszczególne działania wchodzące w jego zakres pojęciowy. Funkcje

⁵ A. K. Koźmiński, D. Jemielniak, Zarządzanie od podstaw, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 16.

⁶ R. W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami..., op. cit., s. 7.

⁷ Tamże, s. 7 – 8.

⁸ A. K. Koźmiński, D. Jemielniak, Zarządzanie od podstaw..., op. cit., s. 19 – 21.



zarządzania stanowią istotę kierowania jako procesu i wypełnienie ich stanowi o jego skuteczności a ich realizacja jest niezbędna w każdej organizacji, o ile chce ona osiągać wzrost swojej efektywności, zaspokojenie potrzeb pracowniczych oraz ich zaangażowanie i przystosowanie organizacyjne⁹.

Planowanie i podejmowanie decyzji jako pierwsze z elementów zarządzania, warunkujące podejmowanie dalszych czynności i działań, obejmuje wytyczanie celów organizacji przy zróżnicowaniu czasowym i rodzajowym (cele strategiczne, taktyczne i operacyjne) i decydowanie o najlepszym sposobie ich realizacji wraz z opracowaniem zwartej hierarchii planów w celu integracji i koordynacji poszczególnych działań¹⁰. Możemy rozróżnić planowanie strategiczne i operacyjne. To pierwsze, planowanie strategiczne, jest to planowanie długookresowe, zawierające decyzje dotyczące alokacji zasobów, jak i działania niezbędne do osiągnięcia celów podmiotu. Planowanie operacyjne jest natomiast planowaniem krótkookresowym, skierowanym głównie na osiągnięcie celów bieżących. Do zakresu funkcji planowania można zaliczyć takie problemy jak: zarządzanie celami organizacji, zarządzanie strategią i planowanie strategiczne oraz narzędzia zarządzania wspomagające planowanie i podejmowanie decyzji¹¹. Planowanie pozwala utrzymać sprawność zarządzania, dostarcza bowiem cennych informacji umożliwiających ocenę podejmowanych działań, jak i tworzenie dalszych działań w przyszłości¹².

Organizowanie jako kolejna funkcja zarządzania, oznacza określenie zadań do wykonania, ustalenie kto ma je wykonać i w jaki sposób. To proces podziału zadań, uprawnień i odpowiedzialności między wszystkich uczestników organizacji oraz kształtowanie zależności współpracy, podległości i obiegu informacji występujących między nimi tak, by określone cele były możliwe do osiągnięcia a także aby działania organizacji były jak najbardziej efektywne¹³. W tym zakresie instrumentami skutecznego działania są takie czynności jak: grupowanie czynności i pracowników, przydzielanie zadań, kształtowanie więzi pomiędzy komórkami czy dobór kadr kierowniczych¹⁴. Organizowanie ściśle wiąże się także z istotą struktury organizacyjnej i dostosowania jej zarówno do celów organizacji jak i posiadanych zasobów

⁹ J. M. Szaban, Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej, Difin, Warszawa 2011, s. 18.

¹⁰ H. Szulce, J. Chawałek, W. Ciechomski, *Ekonomika handlu, cz. II, WSiP, Warszawa 2004, s. 190.*

¹¹ J. Bendkowski, *Praktyczne zarządzanie organizacjami. Kompetencje menedżerskie*, Wydawnictwo Naukowe Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010, s. 14.

¹² R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania...*, op. cit., s. 185 – 207.

¹³ A. Czermiński, M. Grzybowski, K. Ficoń, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni, Gdynia 1999, s. 74.

¹⁴ R. Krupski, *Podstawy Organizacji i Zarządzania*, Prace naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wydawnictwo I-BiS, Wałbrzych 2004, s. 35.



oraz otoczenia, w którym ona funkcjonuje. Struktura organizacyjna jest także narzędziem zarządzania, pozwala na powiązanie organizacji z jej otoczeniem, zapewnia ciągłość realizacji zadań i właściwą koordynację¹⁵.

Kolejną, trzecią funkcją zarządzania jest motywowanie i przewodzenie. Funkcja przewodzenia – kierowania ludźmi – jest to zespół procesów wykorzystywanych w celu nakłonienia członków organizacji do współpracy w interesie organizacji; zwykle podstawowym z nich jest motywacja. Obejmuje ona czynniki, które powodują, wytyczają i podtrzymują zachowania ludzkie zmierzające w określonym kierunku¹⁶. W literaturze można spotkać wiele rozważań na temat definicji oraz istoty pojęcia motywacji i motywowania. Wielość definicji powoduje trudność w jednoznacznym określeniu tych pojęć. Motywacja w teorii zarządzania jest czynnikiem wyznaczającym poziom, kierunek i trwałość wysiłków podejmowanych w pracy¹⁷. Inna z definicji tłumaczy motywację jako proces, w wyniku którego dochodzi do pobudzenia, ukierunkowania i zorganizowania naszej aktywności¹⁸. Podobnie o motywacji piszą J.A.F. Stoner i Ch. Wankel. Według nich motywacją jest to, co wywołuje, ukierunkowuje i podtrzymuje zachowania ludzi¹⁹. Motywowanie natomiast jak wskazuje R.W. Griffin to układ sił, które powodują, że ludzie zachowują się w określony sposób i celem menedżera jest maksymalizowanie częstotliwości występowania zachowania, kiedy pracownik daje z siebie wszystko, i minimalizowanie ograniczeń wysiłku do minimum.

W organizacji, w procesie kierowania zespołami ludzkimi potrzeba motywację właściwie rozbudzać i kształtować poprzez wprowadzanie odpowiednich czynników – motywatorów oraz stworzyć własny system motywacyjny, który dzięki stwarzaniu sytuacji motywacyjnych zachęci uczestników procesu do podejmowania zachowań korzystnych oraz unikania niekorzystnych, demotywujących. Dobrze skonstruowany, przemyślany, racjonalny i wewnętrznie spójny zestaw instrumentów, w ramach których staramy się oddziaływać na pracowników powinien zapewniać im możliwość zaspokajania ich potrzeb, jednocześnie zachęcając ich do angażowania się w realizację celów organizacji.

Z kolei, zarządzanie rozumiane jako administrowanie to wprowadzenie struktur organizacyjnych, celów, planów oraz ocen. Przy tak rozumianym zarządzaniu mówimy raczej o narzędziach i ideach niż o ludziach. Dlatego w XXI wieku mówi się często nie o zarządzaniu

¹⁵ R. W. Griffin. Podstawy zarządzania..., op. cit., s. 345-354.

¹⁶ K. W. Krupa, Zarządzanie oraz ewolucja funkcji zarządzania, cyt. za: Zarządzanie organizacjami, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Stanisława Pigońa w Krośnie, Krosno 2018, s. 54 – 55.

¹⁷ J. R. Schermerhorn, Zarządzanie – kluczowe koncepcje, PWE, Warszawa 2008, s. 259.

¹⁸ M. Adamiec, B. Kożusznik, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor – kreator – inspirator, AKADE, Kraków 2000 s. 136.

¹⁹ J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, Zasady zarządzania organizacjami, PWE, Warszawa 1997, s. 358.



ludźmi, ale o przewodzeniu, które jest rozwiniętą formą wpływania na podwładnych. Zgodnie z aktualnymi poglądami jest to wyrafinowany proces kierowania i wywierania wpływu na działalność członków grupy, zwykle wykorzystujący najnowsze narzędzia oferowane przez psychologię operacyjną. Umiejętności motywacyjne są kluczowym elementem przywództwa, natomiast kierowanie skupia większą uwagę na planowaniu i administrowaniu²⁰. Przewodzenie to coś więcej niż administrowanie ludźmi, to umiejętność motywowania, pokazywania celu i dawania inspiracji do dalszego rozwoju. Zdaniem autorki, tak powinien działać menadżer, lider, osoba odpowiedzialna za zespół i jego wyniki. W każdym zespole powinien się znaleźć ktoś, kto weźmie na siebie odpowiedzialność za ludzi w nim pracujących, zjednoczy ich wokół celu firmy i poprowadzi. Taka jest rola lidera – osoby wspierającej pracę zespołu i koordynującej działania.

Ostatnią funkcją zarządzania jest kontrolowanie. Dla celów niniejszego opracowania pojęcie kontroli zostanie zdefiniowane przez autorkę w szerokim znaczeniu. Jak wskazuje K. Adamiecki, kontrola to sprawdzenie czy wykonanie zgadza się z planem, czyli wzorcem, a w odniesieniu do przedsiębiorstwa, według J.A.F. Stonera i Ch. Wankela kategoria ta oznacza proces, dzięki któremu możliwe jest zapewnienie zgodności rzeczywistych działań organizacji z uprzednio zaplanowanymi²¹. Ogólnie ujmując, celem kontroli jest podniesienie sprawności działania przedsiębiorstwa przez usuwanie nieprawidłowości, ich przyczyn i źródeł oraz pobudzanie działań konstruktywnych oraz inspirowanie pracowników do szukania lepszych możliwych rozwiązań.

Prowadząc dalsze rozważania, warto zwrócić uwagę na istotę zarządzania, za którą część autorów uważa podejmowanie decyzji²². Podążając za tą myślą, istotą zarządzania jest celowe podejmowanie przez odpowiednie osoby (kadrę zarządzającą) decyzji i działań prowadzących – dzięki wykorzystaniu posiadanych zasobów – do osiągnięcia założonych celów w sposób sprawny i skuteczny lub celowe dysponowanie zasobami.

Dodatkowo, omawiając pojęcie zarządzania nie jest możliwe pominięcie zasad zarządzania, które w odniesieniu do kierowania ludźmi w sposób kompleksowy sformułował H. Fayol. Jak dowodzi praktyka, zasady te są po dziś nadal aktualne²³. H. Fayol, związany ze szkołą klasycznej teorii organizacji jako pierwszy wprowadził i usystematyzował zasady odnoszące się do kierowników i opracował podstawy spójnej doktryny zarządzania. W

²⁰ K. W. Krupa, Zarządzanie oraz ewolucja funkcji zarządzania..., op. cit., s. 54 – 55.

²¹ J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, Kierowanie, PWE, Warszawa 1999, s. 447.

²² R. Krupski, Podstawy Organizacji i Zarządzania..., op. cit., s. 35 – 36.

²³ A. Czermiński, M. Grzybowski, K. Ficoń, Podstawy organizacji..., op. cit., s. 35.



opublikowanym przez siebie w 1906 roku dziele pt. „Administracja przemysłowa i ogólna” opisał zasady postrzegania wszystkich funkcji – czynności, związanych z życiem przedsiębiorstw, wyodrębniając przy tym sześć kategorii czynności: technicznych, handlowych, finansowych, ubezpieczeniowych, rachunkowych i administracyjnych²⁴. Wychodził on przy tym z założenia, że dobra praktyka kierowania tworzy pewne wzorce i standardy, które można zidentyfikować, a następnie powielać, traktując jako punkt odniesienia. Wymieniając swe zasady, autor podkreślał celowe użycie tego pojęcia zamiast określeń prawo czy reguła, a jednocześnie tłumaczył najważniejsze podejście do stosowania sformułowanych przez siebie zasad. Autor najchętniej używał wyrazu zasada, aby uniknąć jakiegokolwiek odczucia sztywności, gdyż według niego nie ma niczego sztywnego i absolutnego. Kolejne cenne uwagi tego autora mówią, że niemal nigdy nie stosuje się danej zasady dokładnie w ten sam sposób, gdyż musimy uwzględniać różne i zmienne warunki czy równie zmieniających się i różnych ludzi. Autor podkreśla, że jego zasady są elastyczne i mogą być dostosowywane do każdej potrzeby²⁵.

Trzeba w tym miejscu odwołać się do zasad zarządzania H. Fayola, które obejmowały 14 wymogów i norm, określonych przez niego jako skuteczne w praktyce zarządzania, odnoszących się do różnych aspektów funkcjonowania organizacji. Zasady Fayola opisane są w tabeli poniżej.

Tabela 1. Zasady zarządzania H. Fayola

Zasady	Charakterystyka
1. Konieczność specjalizacji i podziału pracy	Przyczynia się do wzrostu efektywności; zastosowana zarówno w pracy technicznej, jak i kierowniczej
2. Konieczność posiadania autorytetu przez osoby zarządzające	Autorytet formalny i nieformalny jest niezbędny do wykonywania obowiązków kierowniczych
3. Konieczność stworzenia i przestrzegania określonej dyscypliny	Zasady i reguły obowiązujące w organizacji
4. Jedność rozkazodawstwa	Wyraża się w tym, że każdy pracownik powinien otrzymywać polecenia tylko od jednego przełożonego
5. Jedność kierownictwa	Podobne czynności w organizacji powinny być łączone i podlegające tylko jednemu kierownikowi
6. Podporządkowanie własnego interesu interesowi ogółu	Żadne interesy własne jednostek nie powinny być stawiane ponad interes organizacji

²⁴ S. Saczyńska – Sokół, Podejście administracyjne, cyt. za: W. Matwiejczuk, Koncepcje i metody zarządzania, Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, Białystok 2009, s. 15.

²⁵ J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, Kierowanie..., op. cit., s. 54.



7. Sprawiedliwe wynagrodzenie	Zarówno dla pracowników, jak i dla organizacji
8. Centralizacja władzy i autorytetu	Na wyższych szczeblach organizacji umożliwiającą dalszą delegację uprawnień oraz sprawne zarządzanie
9. Hierarchiczność władzy	Pionowa hierarchia – z góry na dół, powinna być bezwzględnie przestrzegana
10. Konieczność przestrzegania ładu w organizacji	Dotycząca prawidłowej koordynacji w miejscu i czasie zarówno zasobów rzeczowych, jak i ludzkich
11. Sprawiedliwość w stosunkach z podwładnymi	
12. Stabilizacja personelu	Unikanie zbyt dużej fluktuacji i rotacji kadr
13. Inicjatywa podwładnych jako ich prawo	
14. Harmonia w organizacji	Jako idea popierana i podtrzymywana w pracy zespołowej, poczuciu jedności i przynależności do organizacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie R. W. Griffin, Podstawy zarządzania..., op. cit., s. 55.

Sformułowane w powyższy sposób zasady zarządzania odnosiły się do różnych sfer funkcjonowania organizacji i jej obszarów, wskazując na zachowania i reguły, typowe dla kadry kierowniczej, umożliwiające osiągnięcie przez organizację jej celów strategicznych.

Mając na uwadze powyższe rozważania, należy określić czym jest zarządzanie zasobami ludzkimi oraz podkreślić jego rolę dla osiągnięcia celów organizacji. Aleksy Pocztowski, uważa, że zarządzanie zasobami ludzkimi jest określoną koncepcją zarządzania w obszarze funkcji personalnej przedsiębiorstw, w której zasoby ludzkie postrzega się jako składnik aktywów firmy i źródło konkurencyjności, postuluje się strategiczną integrację spraw personalnych ze sprawami biznesowymi, aktywną rolę kierownictwa liniowego w rozwiązywaniu kwestii personalnych oraz wskazuje się na potrzebę kształtowania kultury organizacyjnej, integracji procesów personalnych oraz budowania zaangażowania pracowników jako narzędzi osiągnięcia celów²⁶. Armstrong określa zarządzanie zasobami ludzkimi jako strategiczne i spójne podejście do zarządzania najcenniejszymi aktywami organizacji, to znaczy zatrudnionymi w niej ludźmi, którzy indywidualnie i zbiorowo przyczyniają się do osiągnięcia celów tej organizacji²⁷. Autor ten podkreśla, iż ludzie w organizacji są niewątpliwie jej najcenniejszym zasobem, umożliwiającym osiągnięcie sukcesu. Uogólniając, autorka przyjmuje, że zarządzanie zasobami ludzkimi można określić jako proces i jednocześnie filozofię nabywania, rozwoju,

²⁶ A. Pocztowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie, procesy, metody, PWE, Warszawa 2007, s. 36 – 37.

²⁷ M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wolters Kluwer, Kraków 2007, s. 29.



wykorzystania oraz utrzymania kompetentnych pracowników, związanych z misją organizacji, z zamiarem realizacji celów organizacji w sposób najbardziej efektywny i skuteczny.

Można zauważyć, że strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi stanowi najnowsze i najbardziej kompleksowe podejście do zarządzania zasobami ludzkimi organizacji. Strategię zarządzania kapitałem ludzkim definiuje się jako spójną konfigurację działań obejmujących wytyczanie długofalowych celów, formułowanie zasad, planów i programów działania ukierunkowanych na tworzenie oraz wykorzystanie kapitału ludzkiego organizacji, gwarantującego osiągnięcie i utrzymanie przez nią przewagi konkurencyjnej²⁸. Tradycyjne zarządzanie zasobami ludzkimi opiera się na założeniu, że pracownicy są przypisani do organizacji, że kształtowanie tego zasobu dokonuje się w niej oraz że celem działań w tym zakresie jest ograniczanie poziomu fluktuacji i zapewnienie lojalności pracowników wobec firmy. Tymczasem w warunkach współczesnej gospodarki wszelkie działania w tym względzie muszą opierać się na precyzyjnym, wynikającym ze strategii firmy określeniu zapotrzebowania na konkretne talenty, a następnie podejmowaniu zróżnicowanych działań w odniesieniu do różnych grup pracowników.

Koncepcja strategicznego zarządzania kadrami ujmuje w szczególności:

- Podstawowy kapitał firmy – kapitał ludzki;
- Wpływ otoczenia, a zwłaszcza konkurencji i rynku pracy;
- Działania wywołujące skutki długofalowe;
- Powiązania ze strategią ogólną przedsiębiorstwa, jego strukturą organizacyjną, powiązania praktyk personalnych z kulturą organizacyjną firmy, jej wartościami;
- Przypisywanie głównej roli i odpowiedzialności za realizację funkcji personalnej kierownictwu liniowemu;
- Zmianę i rozwój – jako zasadnicze kategorie pojęciowe i zjawiska;
- Orientację na klienta, także w stosunkach między pracownikami i zespołami pracowniczymi wewnątrz organizacji;
- Efektywność praktyk personalnych, wkład w osiągnięcie celów organizacji²⁹.

Jakość kapitału ludzkiego w organizacji jest niezwykle ważna i jest ona determinowana poprzez różne czynniki, a modelem, który może posłużyć do opracowania narzędzi jej pomiaru jest model 4K. Zgodnie z jego założeniami cechami jakościowymi kapitału ludzkiego w wymiarze organizacyjnym są:

²⁸ A. Poczowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie..., op. cit., s. 53.

²⁹ T. Listwan, Zarządzanie kadrami, C. H. Beck, Warszawa 2006, s. 37-38.



1) Kompetencje, czyli wiedza, umiejętności, uzdolnienia, osobowość, kondycja psychofizyczna, style działania, wyznawane zasady, zainteresowania oraz inne cechy, które prowadzą do osiągnięcia rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami organizacji.

2) Kultura organizacyjna, czyli nieformalny system postępowania i wzorów myślenia w organizacji.

3) Kontakty interpersonalne, które obejmują relacje międzyludzkie, a także system komunikacji i informacji w organizacji.

4) Klimat organizacyjny, czyli atmosfera panująca w organizacji subiektywnie odczuwana przez pracowników, zależna od indywidualnych cech osobowych pracowników i uwarunkowań organizacyjnych³⁰.

Następnym pojęciem, na które warto zwrócić uwagę jest zespół pracowniczy, który jest definiowany wielorako w zależności od nauki, która nim się zajmuje. Profesor psychologii Barbara Kozusznik określa zespół pracowniczy jako specyficzną grupę społeczną, będącą elementem organizacji, powiązaną formalnymi i nieformalnymi więzami, wykonującą określone zadania w celu uzyskania określonej gratyfikacji materialnej i pozamaterialnej³¹. Bardziej szczegółowo charakteryzują pojęcie zespołu badacze Kezsbom i Edward, według których jest on czymś więcej niż tylko grupą ludzi dostrzegających, że mają wspólny cel. To zbiór ludzi, którzy muszą polegać na skumulowanej wiedzy, umiejętnościach i talentach każdego z wzajemnie zależnych członków zespołu³².

Podsumowując powyższe można dojść do wniosku, że zespół to grupa osób, posiadających stosowne umiejętności do wykonania określonych działań i poprzez wspólny wysiłek generująca pozytywną synergię. Warto jednak zauważyć, że nie każda grupa osób jest zespołem, ponieważ aby nim była musi spełniać określone cechy, jak m.in.: posiadanie wspólnego celu, współpraca, wspólny system wartości i norm, zbiorowa odpowiedzialność a także wzajemne wsparcie.

Można również dodać, że w literaturze często wymienia się kilka warunków, które mają wpływ na uformowanie się zespołu z grupy oraz jego efektywność, są to: mała liczba członków, posiadanie komplementarnych umiejętności, zaangażowanie w pracę na rzecz wspólnego celu oraz wspólne cele działania, wspólnie ustalone zasady oraz wspólna odpowiedzialność.

³⁰ M. Juchnowicz, Zarządzanie kapitałem ludzkim. Problemy – narzędzia – aplikacje, PWE, Warszawa 2014, s. 9.

³¹ B. Kozusznik, Psychologia zespołu pracowniczego. Doskonalenie efektywności, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2002, s. 44.

³² M. Pawlak, Zarządzanie projektami, PWN, Warszawa 2015, s. 219.



1.2 Cechy i rola menedżera jako organizatora pracy, wyznaczającego cele, motywującego i zachęcającego do pracy

Sztuka zarządzania samoistnie podlegała zmianom, była dostosowywana do współczesności i zachodzących przemian gospodarczych. Zmiany polityczne i gospodarcze spowodowały konieczność wprowadzania nowych sposobów kierowania organizacjami, aby mogły one egzystować i osiągać sukcesy. W gospodarce opartej na wiedzy szczególnego znaczenia nabiera kapitał ludzki a realizacja założonych celów, egzystencja i rozwój wymaga od organizacji gromadzenia i wykorzystywania niezbędnych zasobów. W ogólnym ujęciu przez zasoby można rozumieć to, co przyczynia się do realizacji celów organizacji³³.

Od współczesnych menedżerów wymaga się, aby jak najefektywniej wykorzystywali dostępne im zasoby. Zasoby organizacji są niezbędne do jej funkcjonowania na rynku a w zależności od rodzaju prowadzonej działalności gospodarczej wywierają różny wpływ na potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa. Najczęściej w literaturze można znaleźć informacje o zasobach finansowych, rzeczowych, informacyjnych i ludzkich. Te ostatnie, zasoby ludzkie są największym bogactwem w organizacji i to w dużej mierze od ich efektywności zależy sukces organizacji.

Nowoczesna organizacja musi posiadać menedżerów, którzy realizując jej misję będą tak kształtowali elementy kapitału ludzkiego jak m.in.: postawy i zachowania, cele i wartości, motywacja do pracy, że staną się one źródłem trwałej i unikatowej przewagi konkurencyjnej.

Wspomniane wcześniej zmiany polityczne i gospodarcze w ostatnich dekadach spowodowały, że coraz większego znaczenia nabiera pojęcie menedżer. Według źródeł literaturowych pojęcie to pochodzi od angielskiego słowa „manager”, co oznacza kierować, zarządzać. W rozumieniu tego słowa można wnioskować, że menedżerem jest osoba, której zadaniem jest kierowanie daną jednostką lub wydzielonymi obszarami jej działalności. Takie tradycyjne ujęcie nie jest jednak zadowalające. Według klasycznego podejścia, które zaproponował P. Drucker, menedżerem jest każdy pracownik umysłowy, który z tytułu swojego stanowiska lub wiedzy odpowiada za wkład pracy wpływający fizycznie na zdolność organizacji do osiągnięć³⁴. Współcześnie możemy spotkać się z wieloma definicjami tego pojęcia.

Zestawienie wybranych definicji menedżera według koncepcji różnych autorów zostało przedstawione w tabeli poniżej.

³³ B. Godziszewski, M. Haffer, M. J. Stankiewicz, S. Sudół, Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka zarządzania, PWE, Warszawa 2011, s. 188.

³⁴ P. F. Drucker, Menedżer skuteczny, AE, Kraków 1994, s. 17 – 18.



Tabela 2. Definicje menedżera według koncepcji różnych autorów

Autor	Definicja
B. Nogalski	Menedżer oznacza osobę zatrudnioną na stanowisku kierowniczym, posiadającą wielostronną wiedzę i umiejętności, niezbędne do kierowania organizacjami w warunkach niepewności i stałej zmienności otoczenia, w którym te organizacje działają.
P. Wachowiak	Menedżer to osoba, która posiada umiejętności oddziaływania na zachowania pracowników i potrafi kierować nimi zgodnie z zamierzeniami. Warunki skutecznego kierowania to: reprezentowanie właściwej postawy, nabywanie wiedzy, umiejętności spełnienia funkcji kierowniczej oraz chęć kierowania.
K. Kubik	Menedżer to osoba posiadająca kompetencje niezbędne do kierowania organizacją lub jej częścią oraz zespołem pracowników, z którymi wspólnie pracuje na sukces firmy i każdego z nich.
J. Bendkowski	Menedżer (kierownik) – osoba, która jest odpowiedzialna za funkcjonowanie danej struktury organizacyjnej, tj. za realizację jej celów. W związku z tym kierownik jest uprawniony do planowania, organizowania i kontrolowania pracy zespołu, którym kieruje oraz do zarządzania środkami, jakimi dysponuje dla realizacji poszczególnych zadań.
J.A.F Stoner, R.E Frejman, D.R Gilbert	Menedżer to osoba, która jest odpowiedzialna za kierowanie działaniami prowadzącymi do osiągnięcia celów firmy.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie:

1. P. Wachowiak, Profesjonalny menedżer, Difin, Warszawa 2001, s. 19.
2. J. Bendkowski, Praktyczne zarządzanie..., op. cit., s. 44.
3. B. Nogalski, J. Śniadecki, Umiejętności menedżerskie w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2001, s. 18.
4. P. Bartkowiak, P. Niewiadomski, Menedżer a kierownik w organizacji, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 2011, nr 48, s. 28 – 29.
5. J.A.F. Stoner, R.E. Frejman, D.R. Gilbert, Kierowanie..., op. cit., s. 20.

Menedżerów dzieli się ze względu na różne kryteria. Najczęściej ich podziału dokonuje się na podstawie obszaru działalności organizacji oraz szebła zarządzania³⁵.

Biorąc pod uwagę kryterium podziału jako stopień powiązania menedżera z podstawowym rodzajem działalności instytucji możemy wyróżnić kierowników liniowych odpowiadających za całokształt działalności zarządzanej jednostki organizacyjnej a także kierowników funkcjonalnych odpowiedzialnych tylko za jeden rodzaj działalności danej organizacji, jak. m.in: sprzedaż, produkcja czy marketing³⁶.

³⁵ J. A. F. Stoner, R.E. Frejman, D.R. Gilbert, Kierowanie..., op. cit., s. 21.

³⁶ P. Bartkowiak, P. Niewiadomski, Menedżer a kierownik w organizacji, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 2011, nr 48, s. 28.



Dokonując podziału na miejsce menedżera w hierarchii organizacyjnej zarządzania można wyodrębnić:

- Kierowników naczelnych – podstawowym ich zadaniem jest wyznaczanie celu i strategii organizacji, planowanie strategiczne, analizowanie i kontrolowanie wyników organizacji a także utrzymywanie związków z otoczeniem³⁷.
- Kierowników średniego poziomu zarządzania – zadaniem ich jest podejmowanie decyzji operacyjnych, przekazywanie ich personelowi niższego szczebla oraz nadzorowanie i koordynowanie ich realizacji a także łączenie wyższych i niższych poziomów zarządzania organizacją oraz realizacja planów strategicznych³⁸.
- Kierowników najniższego poziomu zarządzania – nadzorują i koordynują pracę pracowników wykonawczych. Do ich zadań należy wdrażanie podjętych decyzji oraz bezpośrednie kierowanie procesem realizacji zadań³⁹.

Można dostrzec, podążając za myślą L. Saylesa, że zadania kierownicze nie mają jednoznacznie określonych granic a menedżer nie znajduje się w wyznaczonym poziomie zarządzania, tylko znajduje się w sieci wzajemnych i zależnych powiązań i oddziaływań⁴⁰. Bez względu na poziom zarządzania czy zajmowane stanowisko od każdego menedżera wymaga się skuteczności i efektywności w wykonywaniu pracy kierowniczej, które są jednocześnie miarami jego powodzenia w zarządzaniu⁴¹.

Pracę menadżera charakteryzuje duża złożoność oraz dość rozbudowany obszar odpowiedzialności. Można ją opisać jako wykonywanie grup czynności lub pełnienie określonych ról, z jakimi utożsamia się jego stanowisko. Praca menedżera polega na ustalaniu celów oraz na podejmowaniu i przekazywaniu decyzji pracownikom. Menedżer jest także organizatorem, to on organizuje pracę i struktury, dobiera ludzi do zadań i poprzez właściwe przydzielanie tych zadań, jak i poprzez kontrolę działań i obiektywną ocenę pracowników inspiruje ich, motywuje, rozwija i pobudza do dalszego działania⁴². Według autorki pracy, priorytetowymi zadaniami menedżera powinno być doskonalenie rozwoju i powiększanie sukcesu zawodowego organizacji oraz osiąganie przez nią prestiżu społecznego.

Jak zauważa Drucker menedżer ma dwa specyficzne zadania, które odróżniają go od innych pracowników. Menedżer ma tworzyć całość, większą niż suma jej części składowych,

³⁷ S. Banaszek, *Menedżerowie w strukturze społecznej*, WSKiZ, Poznań 2006, s. 28.

³⁸ Tamże, s. 29.

³⁹ J. A. F. Stoner, R.E. Frejman, D.R. Gilbert, *Kierowanie...*, op. cit., s. 39.

⁴⁰ A. Koźmiński, W. Piotrkowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2006, s. 45 – 48.

⁴¹ P. F. Drucker, *Menedżer skuteczny...*, op. cit., s. 87.

⁴² P. F. Drucker, *Praktyka zarządzania, MT Biznes*, Warszawa 2017, s. 502 – 503.



ma tworzyć produktywny byt, który produkuje więcej niż suma włożonych zasobów oraz ma harmonizować decyzje z perspektywy zarówno najbliższej jak i długofalowej⁴³.

Moglibyśmy analizować pracę menedżera zgodnie z propozycją H. Fayola, gdzie zachowanie organizacyjne menedżera pełni cztery podstawowe funkcje, jak planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, motywowanie i przewodzenie oraz kontrolowanie, które są dla menedżera wyjściową bazą wiedzy do tego, aby rozwijać swoje umiejętności i stać się menedżerem nowej ery. Zestawienie zachowań organizacyjnych menedżera – funkcje są przedstawione w tabeli nr 3.

Tabela 3. Zachowania organizacyjne menedżera – funkcje

Planowanie i podejmowanie decyzji	Polega na wyborze i zdefiniowaniu celów, opracowaniu strategii ich osiągnięcia oraz ułożeniu planu koordynacji aktywności skierowanej na osiągnięcie zamierzonego rezultatu.
Organizowanie	Obejmuje wyodrębnienie określonych zadań dotyczących realizacji celów częściowych, zapewnienie środków do ich realizacji oraz bieżące decyzje umożliwiające osiągnięcie celów organizacyjnych.
Motywowanie i przewodzenie	Polega na motywowaniu ludzi do pracy, organizowaniu właściwych stosunków międzyludzkich, wyborze najefektywniejszych kanałów informacyjnych oraz minimalizowaniu konfliktów interpersonalnych.
Kontrolowanie	Obejmuje monitorowanie aktywności pracowników pod kątem zgodności zachowań organizacyjnych.

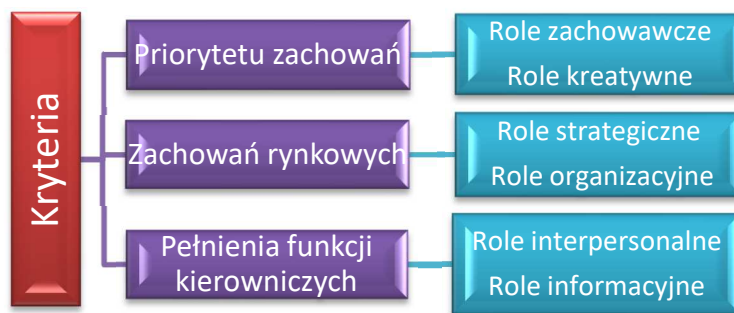
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Terelak, Psychologia menedżera, Difin, Warszawa 1999, s. 13-14.

Możliwe jest wyróżnienie specyficznych ról jakie pełni menedżer w organizacji. Rozumie się je jako pewne oczekiwane społecznie sposoby zachowania a najczęściej role powstają w wyniku istnienia wzorców postępowania funkcjonujących w danej organizacji lub w jej otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym. Na podstawie funkcji kierowniczych możliwe jest wyróżnienie pewnych specyficznych ról, jakie w organizacji pełnią menedżerowie. Typologie ról zależą od przyjętych kryteriów ukazanych na schemacie poniżej.

⁴³ Tamże, s. 504-506.



Schemat 1. Typologia ról organizacyjnych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: P. Wachowiak, Profesjonalny menedżer..., op. cit., s. 44.

Role kierownicze mogą być zróżnicowane ze względu na zakres pełnionych obowiązków oraz ich tymczasowość. Jednocześnie wykonywanie kilku ról przez menedżera nie zależy do zadań łatwych, zwłaszcza w czasach, kiedy charakter jego pracy ulega ciągłym zmianom. Obserwacje zachowań i funkcji pełnionych przez kadrę kierowniczą dokonane przez H. Mintzberga pozwoliły na wyróżnienie podstawowych, klasycznych ról menedżerskich, które są przyporządkowane do jednej z kategorii: interpersonalnej, informacyjnej oraz decyzyjnej. Szczegółowy podział jest przedstawiony w tabeli numer 4.

Tabela 4. Role kierownicze według H. Mintzberga

Kategoria	Rola menedżera	Przykłady działania
Interpersonalna (zogniskowana wokół kontaktów z ludźmi)	Reprezentant	Menedżer występuje tu jako postać reprezentująca firmę „na zewnątrz”.
	Przywódca	Wpływa motywująco na swoich pracowników, dba o zaspokojenie potrzeb pracowników. Pozyskuje, szkoli, motywuje, ocenia i zwalnia pracowników.
	Łącznik	Komunikuje się ze światem zewnętrznym, podejmując kontakty poza pionową hierarchią zwierzchności w organizacji.
Informacyjna (skupia się na zbieraniu, przetwarzaniu i przekazywaniu informacji)	Obserwator	Nieprzerwanie skanuje otoczenie w poszukiwaniu nowych informacji. Rejestruje i analizuje informacje pochodzące z zewnątrz jak i wewnątrz organizacji.
	Propagator	Gromadzi oraz wysyła informacje wewnątrz organizacji oraz analizuje uzyskiwane dane zwrotne.
	Rzecznik	Przekazuje informacje na zewnątrz organizacji.

Decyzyjna (polega na podejmowaniu decyzji)	Przedsiębiorca	Inicjuje zmiany, szuka nowych pomysłów, doskonali podległą mu jednostkę.
	Przeciwdziałający zakłóceniom	Rozwiązuje i usprawnia struktury organizacyjne, analizuje organizację pod kątem wewnętrznych konfliktów i sprzeczności oraz stara się im zapobiegać i je rozwiązywać.
	Dysponent zasobów	Opracowuje strategie i podejmuje decyzje o sposobie dystrybucji zasobów biorąc pod uwagę opłacalność przedsięwzięć i ponoszone koszty.
	Negocjator	Reprezentuje organizację w negocjacjach indywidualnych i grupowych wewnątrz i na zewnątrz organizacji.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: R.W. Griffin, Podstawy zarządzania..., op.cit., s. 16 – 20.

Od współczesnego menedżera wymaga się, aby posiadał określone umiejętności, które za Griffinem można uszeregować w określone grupy:

- a) Umiejętności techniczne – zdolność posługiwania się narzędziami, metodami i technologiami w określonych specjalnościach, niezbędna do wykonania lub zrozumienia zadań związanych z daną organizacją.
- b) Umiejętności interpersonalne – dotyczą one nawiązywania kontaktu, rozumienia i motywowania jednostek, jak i grup.
- c) Umiejętności koncepcyjne – zdolność do koordynacji aktywności poszczególnych grup w organizacji oraz integrowanie działań realizowanych w polu jej wpływu a także zdolność kreatywnego myślenia, tworzenia nowych rozwiązań oraz rozwiązywania problemów.
- d) Umiejętności diagnostyczne i analityczne – zdolności do właściwej oceny stanu zastanego, podejmowania odpowiednich reakcji oraz przewidywania ich skutków⁴⁴.

Przeglądając literaturę można znaleźć także inne kompetencje – umiejętności, które wpływają na sukces menedżera i zespołu, którym kieruje. Ukazuje je tabela poniżej.

⁴⁴ R.W. Griffin, Podstawy zarządzania..., op.cit., s. 19 – 21.







Tabela 5. Niektóre predyspozycje współczesnego menedżera

Zdolności	Opis
Decyzyjne	Potrzeba wzięcia na siebie odpowiedzialności za przebieg wydarzeń Odwaga, zdecydowanie do podejmowania stosownych decyzji Entuzjazm w kreowaniu własnych pomysłów
Motywacyjne	Komunikatywność, umiejętność wzbudzania zaufania i przekonywania Zachęcanie innych do przekazywania informacji zwrotnej Elastyczność w działaniu, takt i życzliwość
Intuicyjne	Rozwinięta intuicja psychologiczna Dostrzeganie zmian zachodzących w otoczeniu Wysoki stopień samoświadomości i własnego potencjału
Intelektualne	Gotowość do podejmowania samodzielnych decyzji Przewidywanie przyszłych zdarzeń, stanów rzeczy i ich skutków Inteligencja przejawiająca się w wyborze właściwego postępowania
Gospodarowanie czasem	Zdolność do sprawnej pracy, właściwego delegowania zadań i uprawnień Ustalanie priorytetów w sferze zawodowej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: L. Kiełtyka, Kreowanie sylwetki menedżera przedsiębiorstwa XXI wieku, Wydawnictwo Cornetis, Wrocław 2003, s. 427 – 432.

Pośród kompetencji przywódczych odgrywających szczególną rolę wśród kompetencji menedżerskich współczesnej organizacji można za Wszeborowską dokonać podziału, który jest zaprezentowany w tabeli poniżej. Według tej autorki dynamika zmian technologicznych i globalizacyjnych, które zachodzą w środowisku pracy, przyczynia się do rozpatrywania kompetencji przywódczych pod względem zewnętrznej i wewnętrznej perspektywy otoczenia przedsiębiorstwa, jego stabilności a także elastyczności.

Tabela 6. Podział kompetencji przywódczych według J. Wszeborowskiej

Kompetencje przywódcze odnoszące się do misji przedsiębiorstwa
<ul style="list-style-type: none">  Tworzenie uczącej się organizacji  Wprowadzanie zmian i usprawnień  Podejmowanie ważnych decyzji  Kreowanie pozytywnych doświadczeń klienta



Kompetencje przywódcze odnoszące się do adaptacji przedsiębiorstwa
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Myślenie strategiczne krótko i długoterminowe ✚ Tworzenie wspólnej wizji ✚ Podział strategii na cele
Kompetencje przywódcze odnoszące się do spójności przedsiębiorstwa
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Wyznaczanie kluczowych wartości ✚ Koordynacja organizacyjna ✚ Budowanie sojuszy ✚ Współpraca wewnątrzorganizacyjna
Kompetencje przywódcze odnoszące się do aktywności przedsiębiorstwa
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Tworzenie zespołów o wysokiej skuteczności ✚ Rozwijanie potencjału pracowników ✚ Budowa efektywnego środowiska pracy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Wszeborowska, Model kompetencji przywódczych współczesnych menedżerów. Przedsiębiorczość i zarządzania. Tom XIV, Zeszyt XII cz. I, Łódź.

Nieco inny model kompetencji przywódczych został wypracowany przez grupę ekspertów oraz praktyków biznesowych Deloitte. W badaniu pt.: „Liderzy na dziś – Liderzy na jutro. Jakie kompetencje przywódcze mają członkowie zarządów i rad nadzorczych?” zdefiniowali oni 10 kompetencji przywódczych, które są ważne dla zarządzania firmą. Kompetencje te zostały nazwane mianem kompetencji przywódczych nowych liderów i są zaprezentowane na schemacie poniżej.

Schemat 2. Kompetencje przywódcze nowych liderów



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Raport Deloitte z badania kompetencji menedżerów – kobiet i mężczyzn – w kontekście zmieniających się potrzeb biznesowych, raport dostępny na: <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/rady-nadzorcze/articles/liderzy-na-dzis-liderzy-na-jutro.html>

Raport ten to analiza dotycząca kompetencji przywódczych członków zarządów i rad nadzorczych. Powstał on w oparciu o przeprowadzone badanie wśród menedżerów najwyższego szczebla. Unikalną zaletą badania jest nowatorskie podejście oparte na stworzonym specjalnie dla obecnych potrzeb rynku – Modelu Kompetencji Przywódczych. Model powstał w oparciu o wiedzę i doświadczenie ekspertów oraz praktyków biznesowych.

Podsumowując, kompetencje menedżerskie dla niniejszego opracowania są rozumiane jako zespół cech menedżera obejmujących jego osobowość, wiedzę, umiejętności, postawy, doświadczenie i odpowiedzialność, które pozostają w związku przyczynowo – skutkowym z zachowaniem menedżera decydującym o skutecznym, efektywnym i etycznym zarządzaniu.

Realizacja poszczególnych funkcji zarządzania zależy także od predyspozycji menedżera, a konkretnie od wiedzy ogólnej i szczegółowej, erudycji, czytania, szerokości horyzontów widzenia problemów, doświadczenia, umiejętności przekładania rozwiązań teoretycznych na praktyczne, aktywnej postawy oraz także szczęścia.

Warto zwrócić uwagę na jeszcze inną rzecz, a mianowicie na to, że współcześni menedżerowie powinni wykazywać pozytywne nastawienie do wysiłków pracowników – powinni być entuzjastami tego, co robią. Powinni inspirować, dodawać otuchy, być kreatywni i otwarci oraz co jest bardzo ważne – dawać przykład etycznego postępowania. Menedżer przyszłości powinien być kreatywny oraz powinien dbać o stworzenie takiego środowiska pracy dla siebie i innych, aby tą kreatywność wzbudzać i rozwijać. Czynniki sprzyjające kreatywności, na które menedżer ma wpływ to m.in.:

- a) Znajdowanie czasu na poszukiwanie niestandardowych rozwiązań;
- b) Przyjmowanie i obiektywna ocena pomysłów;
- c) Właściwe precyzowanie występujących problemów;
- d) Zarządzanie wiedzą;
- e) Konstruktywna analiza sukcesów i porażek⁴⁵.

Skuteczność realizacji zadań menedżerskich w dużej mierze zależy od tego, jaki styl kierowania pracą ludzi preferuje menedżer. W literaturze jest wiele opracowań dotyczących różnych stylów kierowania, jednak można wyróżnić trzy podstawowe style kierowania pracą grupy: autokratyczny, demokratyczny i liberalny. Przyjęcie pewnego stylu kierowania w znacznym stopniu zależy od osobowości, wiedzy, doświadczenia i kwalifikacji kierownika. Dobór właściwego stylu w pracy kierowniczej powinien być dokonywany przez kierownika w

⁴⁵ L. Kiełtyka, Kreowanie sylwetki menedżera..., op. cit., s. 430 – 433.



sposób świadomy, co wymaga dobrej znajomości cech i skutków stosowania różnych środków motywacyjnych właściwych dla poszczególnych stylów kierowania.

Dobry menedżer musi umieć łączyć różne style kierowania dostosowane do aktualnych potrzeb i prowadzące do oczekiwanego rezultatu. Czasem musi szukać konsensusu a niekiedy musi podjąć błyskawiczną decyzję.

Połączenie funkcji zarządzania wymaga również posiadania pewnych cech psychofizycznych. Uznany na całym świecie ekspert od przywództwa, wykładowca i autor wielu publikacji, John C. Maxwell uważa, że to czy menedżer jest dobrym liderem, zależy od jego charakteru i wiedzy o tym jak przewodzić, aby inni za nami poszli⁴⁶. Niektóre cechy skutecznego lidera według Maxwella zostały zaprezentowane w tabeli poniżej.

Tabela 7. Cechy skutecznego lidera według J. C. Maxwella

Cechy	Charakterystyka
Charakter	Bądź solidny jak skała – przywództwo to zdolność do zjednoczenia ludzi we wspólnym celu oraz charakter budujący zaufanie.
Charyzma	Zdolność do przyciągania ludzi do siebie. Aby przyciągać innych do siebie trzeba: kochać życie, dostrzegać dobro w innych czy dawać ludziom nadzieję.
Dobra komunikacja	Rozwinięcie znakomitych umiejętności komunikacyjnych jest sprawą absolutnie podstawową dla skutecznego przywództwa. Lider musi umieć dzielić się swoją wiedzą i ideami, a także przekazywać swój entuzjazm.
Odwaga	Gotowość do podjęcia ryzyka, do podjęcia trudnych decyzji.
Przenikliwość	Można ją określić jako zdolność do znalezienia istot sprawy. Bazuje ona zarówno na intuicji, jak i na racjonalnym myśleniu.
Inicjatywa	Liderzy muszą inicjować kontakt ze swoimi pracownikami, zawsze powinni szukać okazji i być gotowi do działania.
Umiejętność słuchania	Dobry lider zachęca swoich ludzi, by mówili mu to, co musi wiedzieć, a nie to, co chciałby usłyszeć.
Pasja	Gdy lider pokazuje innym swoją pasję, zwykle wzbudza też pasję u innych.
Pozytywne nastawienie	Człowiek sukcesu to taki, który potrafi stworzyć fundamenty z kamieni, którymi inni w niego rzucali.
Rozwiązywanie problemów	Skuteczni liderzy to tacy, którzy zawsze potrafią zmierzyć się z wyzwaniem, odznaczają się cechami: przewidywania problemów, akceptują prawdę, widzą pełny obraz, zajmują się jedną rzeczą naraz i nie rezygnują z głównego celu.
Dobre relacje z innymi	Najważniejszym składnikiem w receptce na sukces jest umiejętność utrzymywania dobrych stosunków z ludźmi.

⁴⁶ J. C. Maxwell, 21 cech skutecznego lidera. Jak stać się osobą, za którą pójda inni, Studio Emka, Warszawa 2014, s. 9.



Samodyscyplina	Lider, którego atutem jest samodyscyplina postępuje w m.in. taki sposób: określa swoje priorytety i się ich trzyma, kwestionuje swoje wymówki, koncentruje się na wynikach.
Pragnienie rozwoju	Chcąc rozwijać swoją organizację liderzy muszą się także rozwijać, ponieważ rozwój stanowi o tym kim są, kogo do siebie przyciągają i przesądza o sukcesie ich organizacji.
Służba dla innych	Prawdziwy przywódca służy innym ludziom i działa w ich najlepszym interesie, troszczy się o innych a także nie dąży do osobistej chwały.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. C. Maxwell, 21 cech skutecznego lidera. Jak stać się osobą, za którą pójda inni, Studio Emka, Warszawa 2014.

Na koniec, warto też wspomnieć o Jacku Welchu, wybitnym amerykańskim menedżerze, który opracował swoją własną listę zasad – właściwego sposobu kierowania, sprzyjającemu osiągnięciu sukcesu całej organizacji.

Schemat 3. Zachowania liderów współczesnej organizacji według J. Welcha



Źródło: J. Welch, S. Welch, Winning znaczy zwyciężać, Studio Emka, Warszawa 2015, s. 82 – 83.



1.3 Komunikacja w zarządzaniu zespołem pracowniczym

Sprawne zarządzanie to sztuka umiejętnego porozumiewania się z ludźmi. Znaczenie komunikacji jest nie do przecenienia w organizacjach niezależnie od przedmiotu ich działalności czy wielkości. Komunikacja leży u podstaw wszelkich procesów i projektów w niej realizowanych. Warto zwrócić uwagę, iż komunikowanie się w organizacjach jest powiązane bezpośrednio z podstawowymi funkcjami zarządzania: planowaniem i podejmowaniem decyzji, organizowaniem, motywowaniem i przewodzeniem oraz kontrolą, a menedżerowie realizują owe funkcje zarządzania w znacznym stopniu właśnie poprzez proces komunikacji.

W literaturze przedmiotu spotykamy różne definicje komunikacji, wymienić można niektóre: komunikacja to wymiana informacji i znaczeń⁴⁷; komunikowaniem się można określić dwukierunkowy proces przekazywania informacji od jednej osoby do drugiej⁴⁸; komunikacja to proces wymiany informacji za pomocą słowa mówionego i pisanego, symboli i mowy ciała⁴⁹. W perspektywie nauk humanistycznych szczególnie takich jak zarządzanie zasobami ludzkimi komunikowanie jest procesem porozumiewania się jednostek lub instytucji a jego celem jest wymiana myśli, dzielenie się wiedzą, informacjami i ideami. Proces ten odbywa się na różnych poziomach i przy użyciu różnych środków⁵⁰.

Charles Cooley, jeden z prekursorów badań nad komunikacją, określił ją jako mechanizm, dzięki któremu stosunki międzyludzkie istnieją i rozwijają się, a wytworzone przez umysł ludzki symbole są przekazywane w przestrzeni i zachowywane w czasie. On jako pierwszy wprowadził do literatury naukowej pojęcie komunikowania się w pracy i dostrzegł, iż obejmuje ono także wyraz twarzy, postawę, tonację głosu, słowa, gest czy pismo.

Głównym elementem procesu komunikowania się jest nadanie komunikatu. Komunikat jest to zakodowana informacja (przekaz) przesyłana przez nadawcę i może ona także spowodować odpowiedź jako sprzężenie zwrotne do odbiorcy. Nadawcą jest osoba rozpoczynająca proces komunikacji a odbiorcą jest osoba, która odbiera przekaz od nadawcy. Przez kanał komunikacji można rozumieć środek, za pośrednictwem którego występuje komunikacja pomiędzy nadawcą a odbiorcą a występujące w tej części szumy to każdy czynnik, który zakłóca, ogranicza, przeszkadza i zniekształca proces komunikacji⁵¹.

⁴⁷ J. Szczupaczyński, Anatomia zarządzania organizacją, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 2002, s. 141.

⁴⁸ R. W. Griffin. Podstawy zarządzania..., op. cit., s. 592.

⁴⁹ A. Poczowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi. PWE, Warszawa 2007, s. 112.

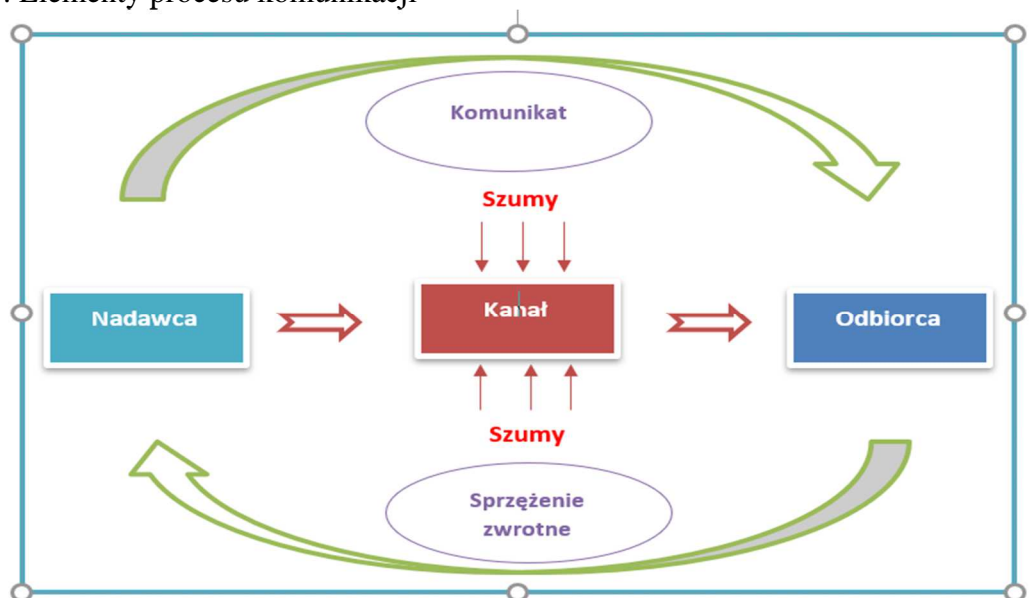
⁵⁰ M. M. Czarnawska, Tajniki dialogu, Sokrates, Warszawa 1997, s. 111-112.

⁵¹ A. Poczowski, Zarządzanie..., op. cit., s. 112 – 113.



Według wielu badaczy proces komunikacji przebiega w sposób przedstawiony na schemacie poniżej.

Schemat 4. Elementy procesu komunikacji



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Poczowski, Zarządzanie..., op. cit., s. 112.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się różne formy komunikowania. Poniżej zostaną omówione niektóre z nich. W każdej z tych form wystąpić mogą błędy mające ogromny wpływ na cały proces komunikowania się w organizacji.

Komunikacja może przebiegać na dwóch płaszczyznach: werbalnej i niewerbalnej, a efektywność wszystkich procesów komunikowania zależy od tych podstawowych form. Z reguły obie formy występują jednocześnie, uzupełniając się.

Podstawowym środkiem komunikowania werbalnego jest język, a przekazywanie informacji za jego pomocą występuje poprzez: mówienie i słuchanie, pisanie i czytanie, obraz i oglądanie. Dzięki językowi wyrażane są znaczenia komunikowanych idei i uczuć, pod warunkiem, że dźwięki i symbole są rozumiane przez wszystkich uczestników procesu komunikowania.

Komunikacja niewerbalna jest wzmocnieniem i uzupełnieniem bezpośredniego przekazu werbalnego. Do środków wyrazu komunikacji niewerbalnej możemy zaliczyć m.in.: gestykulację, mimikę, pozycję ciała, dystans przestrzenny, kontakt wzrokowy, kontakt fizyczny a także aspekty mowy jak intonacja, akcent, rytm oraz tempo⁵².

Nie należy pominąć funkcji jakie pełni komunikacja niewerbalna. Niektórzy specjaliści przedmiotu wymieniają pięć głównych:

⁵² Z. Nęcki, Komunikacja międzyludzka, Antykwa, Kraków 2000, s. 223.

- 1) Funkcja informacyjna – jest podstawową funkcją sygnałów niewerbalnych, gdyż w każdej sytuacji komunikacyjnej wszystkie niewerbalne sygnały mają znaczenie zarówno dla nadawcy jak i odbiorcy, ponieważ dostarczają one specyficznych informacji, których zwykle nie można przekazać ani odebrać za pomocą przekazów werbalnych, są to np. stan emocjonalny, nastawienie czy pewność siebie.
- 2) Funkcja definiowania i wspierania przekazów werbalnych – zrozumienie komunikatów werbalnych musi być poparte komunikatem niewerbalnym, a analiza tego związku pozwala na prawidłowe przetworzenie danego komunikatu przez odbiorcę.
- 3) Funkcja wyrażania postaw i emocji – dotyk, mimika, artykułowanie słów czy dystans są podstawowymi sposobami przejawiania emocji. Niewerbalne sygnały nie tylko przekazują emocje, ale także wskazują na ich intensywność.
- 4) Funkcja definiowania relacji – polega na definiowaniu relacji interpersonalnych, określając wzajemne stosunki między nadawcą a odbiorcą.
- 5) Funkcja kształtowania i kierowania wrażeniami – potrafimy szybko ocenić drugą osobę w chwili poznania właśnie dzięki sygnałom niewerbalnym⁵³.

Ponadto, każda organizacja posiada wewnątrz i zewnętrzny system sieci informacyjnej którym przekazywane są informacje.

Komunikacja wewnętrzna jest nieodłącznym elementem odpowiedniego funkcjonowania organizacji, jest to proces złożony, który, jeśli jest przeprowadzony w odpowiedni sposób wpływa na efektywność pracowników oraz ich satysfakcję i zadowolenie z pracy. Komunikacja wewnętrzna jest definiowana jako przepływ wiadomości między ludźmi w obrębie organizacji⁵⁴ czy też jako profesjonalne zarządzanie interakcjami między wszystkimi ludźmi, posiadającymi interes lub udział w danej organizacji⁵⁵. Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie polega na przekazywaniu wszystkim pracownikom określonego, podstawowego zasobu wiedzy na szereg tematów związanych z organizacją, jej życiem wewnętrznym i otoczeniem zewnętrznym. Wszyscy pracownicy powinni być poinformowani o nowych technologiach, produktach, usługach, urządzeniach, wynikach finansowych czy osiągnięciach⁵⁶.

⁵³ W. Głodowski, Komunikowanie interpersonalne. Wydawnictwo Hansa Communication, Warszawa 2006, s. 228-232.

⁵⁴ A. Mazzei, Promoting Active Communication Behaviours Through Internal Communication, Corporate Communications: An International Journal, Vol. 15 No. 3, 2010, s. 221.

⁵⁵ E. Scholes, Gower Handbook of Internal Communication, Gower Publishing Limited, Hampshire 1997, s. 18.

⁵⁶ A. Sudolska, D. Grego – Planer, A. Drews, Współczesne zarządzanie, Kształtowanie i eksploatawanie wartości intelektualnych i rynkowych, Tom 1, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2018, s. 71.

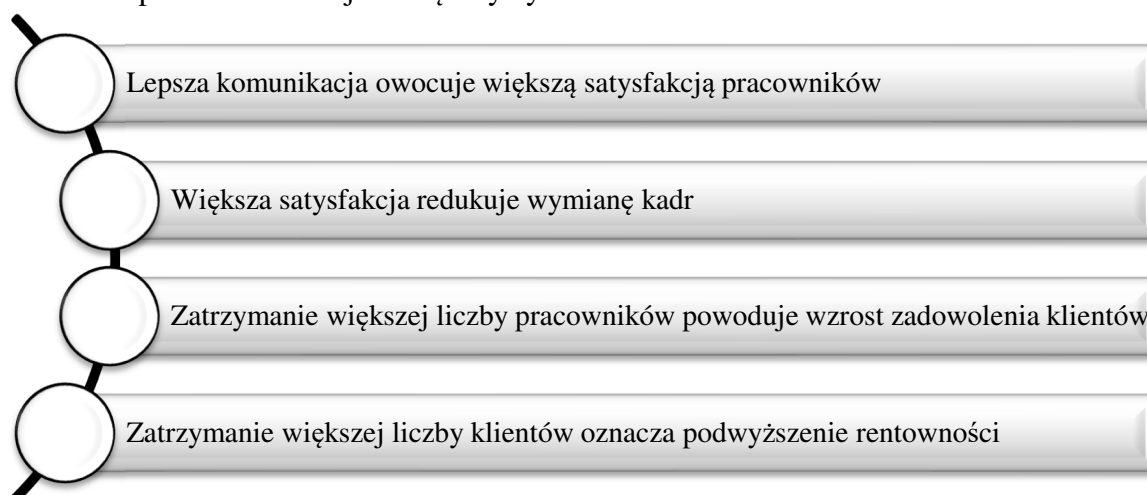


Do głównych celów komunikacji wewnętrznej zalicza się:

- + Zwiększenie efektywności przedsiębiorstwa poprzez swobodny przepływ komunikatów;
- + Zwalczanie negatywnego nastawienia wobec kierownictwa przedsiębiorstwa;
- + Informowanie o strategii przedsiębiorstwa i planowanych działaniach;
- + Identyfikację pracowników z przedsiębiorstwem i poczucie dumy z faktu przynależności do niego;
- + Motywowanie do podjęcia określonego zadania, zwiększania wydajności i efektywności czasu pracy;
- + Sprzyjanie samorealizacji pracowników;
- + Wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa;
- + Uświadomienie pracownikom ich wpływu na sukcesy i porażki przedsiębiorstwa;
- + Budowanie poparcia dla wprowadzanych zmian;
- + Tworzenie pozytywnego wewnętrznego i zewnętrznego wizerunku firmy dbającej o pracownika;
- + Zapobieganie konfliktom wewnętrznym w przypadku zaistnienia sytuacji kryzysowych⁵⁷.

Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie odgrywa ważną rolę, gdyż wiąże się bezpośrednio ze zwiększeniem rentowności. Sens komunikacji został przedstawiony na schemacie poniżej.

Schemat 5. Lepsza komunikacja a większy zysk



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Sudolska, D. Grego – Planer, A. Drews, Współczesne zarządzanie..., op. cit., s. 74.

⁵⁷ K. Kamińska, M. Rzemieniak, Wewnętrzne public relations w sytuacjach kryzysowych, Politechnika Lubelska, Lublin 2012, s. 13.

Zrozumienie sensu komunikacji w organizacji a następnie wcielenie jej istoty do przedsiębiorstwa powoduje, że zwiększa się satysfakcja pracowników i wzrasta ich szacunek do bezpośrednich przełożonych. Większa satysfakcja skutkuje zmniejszeniem wymiany kadr, prowadząc do zwiększenia zadowolenia klientów. Ostatecznie zatrzymanie większej liczby klientów generuje większą rentowność.

Przedsiębiorstwa, aby osiągnąć lepszy zysk, muszą powiązać i wzajemnie wzmocnić sfery, w których komunikacja wewnętrzna odgrywa kluczową rolę. Schemat 6 przedstawia siedem ogniw komunikacji stworzonych przez Billa Quirkea⁵⁸.

Schemat 6. Siedem ogniw komunikacji



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: B. Quirke, *Komunikacja wewnętrzna...*, op. cit., s. 73 – 74.

Proces komunikowania się wewnątrz organizacji powinien być oparty na dwukierunkowym przepływie informacji, powinien mieć formę partnerskiego dialogu, dzięki któremu możliwe jest zwiększanie zaangażowania pracowników w realizację celów organizacji. Menedżerowie powinni dbać o to, aby występował pozytywny dialog, który przyniesie organizacji wiele korzyści – ograniczy niepokój wśród pracowników, pozwoli rozładować napiętą atmosferę, zwiększy lojalność i zaufanie pracowników do kadry zarządzającej, pozwoli łatwiej wprowadzać zmiany. Zadowolony pracownik będzie również promował firmę i pracodawcę na zewnątrz organizacji, kształtując w ten sposób pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa.

Wyróżnikiem obecnych czasów jest niezwykle szybkie tempo rozwoju narzędzi i środków komunikowania się a współczesny menedżer funkcjonujący w epoce pokolenia informacyjnego musi ciągle usprawniać proces przekazywania, odbioru i rozumienia

⁵⁸ B. Quirke, *Komunikacja wewnętrzna krok po kroku*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 41.

informacji. Sprawny menedżer powinien dążyć do tego, aby komunikacja była konstruktywna oraz aby prowadzona była w sposób umiejętny i sprawny. Skuteczny menedżer powinien umieć maksymalizować potencjalne korzyści z komunikacji i minimalizować ewentualne problemy przezwyciężając występujące bariery.

Menedżerowie, którzy chcą prowadzić dobry marketing wewnętrzny, powinni dokonywać selekcji istniejących technik komunikacji w oparciu o następujące kryteria:

- ✓ Istotę komunikatu, jego treść oraz cel, który chcą osiągnąć;
- ✓ Wielkość przedsiębiorstwa i strukturę organizacyjną;
- ✓ Wzajemne relacje interpersonalne pracowników;
- ✓ Dostępność środka komunikacji;
- ✓ Koszt zastosowania narzędzia;
- ✓ Panujące zwyczaje i kulturę organizacyjną;
- ✓ Możliwość uzyskania odpowiedzi zwrotnej;
- ✓ Znajomość narzędzia przez odbiorcę⁵⁹.

Realizowanie określonych zadań stawianych przed komunikacją wewnętrzną możliwe jest dzięki odpowiednim narzędziom dopasowanym przez menedżerów do konkretnej potrzeby komunikacyjnej. Menedżerowie dobierając instrumenty komunikacyjne powinni mieć na uwadze to, że komunikacja powinna być przede wszystkim skuteczna a narzędzia dostosowane do potrzeb informacyjnych organizacji i jej członków. Można wyszczególnić narzędzia komunikacji formalnej takie jak: rozmowa bezpośrednia, e – mail, biuletyny, newsletter, tablice ogłoszeń, intranet, infolinie, media społecznościowe, zebrania, imprezy integracyjne, forum dyskusyjne dla pracowników oraz wiele innych⁶⁰.

Uzupełnieniem komunikacji formalnej jest komunikacja nieformalna, która występuje zawsze, niezależnie od stopnia zaawansowania komunikacji formalnej. Komunikacja nieformalna wynika z interpersonalnych relacji pracowników co w efekcie przyczynia się do tworzenia nieoficjalnego obiegu informacji, który tworzy się poza liniami podporządkowania. Wśród narzędzi komunikacji nieformalnej możemy wyróżnić m.in.: plotki i pogłoski, nieformalne powiązania między pracownikami, nieformalne fora dyskusyjne pracowników czy nieoficjalne spotkania po pracy⁶¹.

⁵⁹ K. Kamińska, M. Rzemieniak, *Wewnętrzne public relations...*, op. cit., s. 20.

⁶⁰ B. Rozwadowska, *Public relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Studio Emka, Warszawa 2002, s. 124–130.

⁶¹ Tamże, s. 128 – 130.



Komunikacja zewnętrzna jest łatwiejsza od komunikacji wewnętrznej, ponieważ opiera się na innych zasadach i bierze pod uwagę inne grupy odbiorców, często niezwiązane bezpośrednio z organizacją.

Komunikacja zewnętrzna w przedsiębiorstwie polega głównie na kontaktach z klientami oraz pozostałymi podmiotami z otoczenia zewnętrznego jak społecznością, władzami, konkurencją czy dostawcami. Celem komunikacji z klientami jest kształtowanie reputacji firmy oraz budowa lojalności wobec nich, zadaniem zaś komunikowania się z pozostałymi podmiotami otoczenia zewnętrznego jest kształtowanie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa, jak również budowanie poparcia dla organizacji czy zaufania do niej. Rolą menedżerów jest taka komunikacja z otoczeniem organizacji, aby kreować pozytywny jej wizerunek wśród obecnych i potencjalnych klientów⁶². Komunikacja zewnętrzna w przedsiębiorstwie występuje pod różnymi postaciami:

- Operacyjną – opiera się na bezpośrednich kontaktach zawodowych z otoczeniem.
- Uczestniczącą – członkowie są czynnie włączeni w tworzenie sieci powiązań z otoczeniem, poprzez m.in. udział w organizacjach związkowych czy zrzeszeniach przedsiębiorstw.
- Upowszechniającą – ma na celu informowanie o możliwościach, propozycjach, usługach przedsiębiorstwa⁶³.

Wprowadzenie działań związanych z komunikacją zewnętrzną powinno być poprzedzone badaniami, takimi jak: pomiarem satysfakcji klienta z oferowanych usług czy produktów, oceną klientów, pomiarem jakości komunikacji i skuteczności wykorzystywanych kanałów informacyjnych. Dodatkowo, nie należy zapomnieć o tym, aby przeprowadzać badania, które będą odbierały sygnały zwrotne z otoczenia, analizowały i modyfikowały je.

Przedsiębiorstwo może porozumiewać się z otoczeniem na różne sposoby, m.in.:

- ✚ Działania rzecznika prasowego, organizowanie konferencji prasowych;
- ✚ Notatki prasowe, wywiady w prasie z prezesem zarządu lub właścicielem firmy;
- ✚ Broszury, foldery o firmie;
- ✚ Sympozja, konferencje, seminaria, dni otwarte dla klientów;
- ✚ Sponsorowanie imprez kulturalnych, zawodów, działalności naukowej;
- ✚ Stoiska informacyjne na wystawach i targach⁶⁴.

⁶² A. Sudolska, D. Grego – Planer, A. Drews, Współczesne zarządzanie..., op. cit., s. 75.

⁶³ A. Potocki, Wybrane funkcje komunikacji we współczesnych przedsiębiorstwach, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 747, s. 7.

⁶⁴ A. Sudolska, D. Grego – Planer, A. Drews, Współczesne zarządzanie..., op. cit., s. 76.



Biorąc za podstawę kierunek komunikowania się możemy wyróżnić komunikację pionową i poziomą. Miejsce nadawcy i odbiorcy komunikatu w hierarchii organizacyjnej określa struktura organizacji. Wpływa ona także na treść przekazywanych informacji. W organizacjach informacje przekazywane są zgodnie z zależnościami służbowymi oraz poza nimi w kierunku pionowym (od przełożonych do podwładnych i odwrotnie) i poziomym (pomiędzy współpracownikami i komórkami organizacyjnymi)⁶⁵.

Z procesem komunikacji werbalnej wiąże się jeszcze inna ważna umiejętność – aktywne słuchanie, które oznacza podjęcie świadomego wysiłku, aby w pełni poświęcić uwagę mówcy z zamiarem jego zrozumienia co pozwala na budowanie relacji, zrozumienia i zaufania w zespole. Skuteczne słuchanie warunkują cechy charakteru, takie jak: obiektywizm, wnikliwość, cierpliwość, wytrwałość oraz szczerość⁶⁶. Warto zwrócić uwagę na kilka typów słuchania, jak:

- Słuchanie informacyjne – stosowane w celu dokładnego zrozumienia dużej różnorodności informacji.
- Słuchanie oceniające – niezbędne w analizie sytuacji, w szczególności, gdy partner stara się nas przekonać.
- Słuchanie empatyczne – jego istotą jest udzielanie pomocy, rad oraz wsparcia partnerowi procesowi komunikowania się.
- Słuchanie nierefleksyjne – stosowane w celu wyrażenia zainteresowania tematem prezentowanym przez nadawcę.
- Słuchanie refleksyjne – ściśle związane z tematem rozmowy, przejawiające się poprzez zastosowanie dodatkowych pytań⁶⁷.

Podsumowując warto także zwrócić uwagę na główne bariery w komunikacji, należą do nich:

- 1) Różnice kulturowe, których podłożem jest nieznanostwo języka.
- 2) Różnice w postrzeganiu.
- 3) Presja czasu nie pozwalająca na efektywne porozumiewanie się.
- 4) Odbiorca ma niewielką wiedzę na temat odbieranej informacji.
- 5) Niedrożne kanały informacji.
- 6) Przeciążenie – nadmiar informacji lub ich niejednoznaczność.

⁶⁵ M. Mischak, Metody i środki stosowane w komunikacji wewnątrz organizacyjnej, cyt. za: K. Piotrkowski, Zarządzanie potencjałem ludzkim w organizacji XXI wieku, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa 2006, s. 213.

⁶⁶ B. Doberek – Ostrowska, Podstawy komunikowania społecznego, Astrum, Wrocław 2004, s. 66 – 70.

⁶⁷ Tamże, s. 66 – 75.



1.4 Błędy w zarządzaniu zespołem oraz rozwiązywanie konfliktów

Zarządzanie zespołem to podejmowanie właściwych decyzji o tym, co i kiedy należy zrobić oraz zatrudnienie odpowiednich do wykonywania zaplanowanych działań ludzi. Tak jak w innej pracy, tak też w zarządzaniu ludźmi często popełnia się błędy, które wynikają z braku wiedzy, doświadczenia, cech przywódczych, pasji czy innowacyjności. Ważne jest to, aby menedżer zdawał sobie z nich sprawę i potrafił wyciągnąć z nich lekcję na przyszłość.

Na początku warto zwrócić uwagę na komunikację. Jest ona procesem społecznym o ważnym znaczeniu dla funkcjonowania pojedynczych jednostek i całych organizacji a brak skutecznej komunikacji jest jedną z najpoważniejszych przeszkód na drodze do efektywnego zarządzania. Zła komunikacja wewnątrz organizacji zmniejsza zaangażowanie pracowników i zwiększa ich opór wobec zmian. Gdy nie ma odpowiedniej formalnej komunikacji lub gdy odbywa się ona tylko drogą nieformalną, utrudniony lub wręcz zablokowany jest przepływ informacji z wyższych do niższych szczebli zarządzania i bezpośrednio do pracowników. W zespołach, w których przepływ informacji jest nieczytelny oraz panuje negatywna atmosfera pracy komunikacja nieformalna może pogłębiać złe stosunki między członkami zespołu, działami, pracownikami i ich przełożonymi obniżając efektywność pracy⁶⁸. Z drugiej strony, komunikacja nieformalna może mieć korzystny wpływ na pracowników i stymulować ich kreatywność w zespołach, w których panuje kultura oparta na zaufaniu i otwartej informacji⁶⁹.

Wcześniej zostały omówione bariery w komunikacji i nie sposób ich uniknąć, jednak, aby osiągnąć porozumienie, warto nauczyć się je rozpoznawać. Sztuka radzenia sobie z barierami komunikacyjnymi to po prostu sztuka komunikacji. Podstawowe zasady, które ułatwiają komunikację i tym samym poprawiają pracę zespołu to:

- Używanie języka zrozumiałego dla rozmówcy, dbanie o przejrzystość i precyzję informacji oraz podkreślanie rzeczy ważnych;
- Utrzymywanie emocjonalnego dystansu do siebie i rozmówcy;
- Uważne słuchanie rozmówcy oraz okazywanie rozmówcy, że się go słucha;
- Używanie parafrazy⁷⁰.

Podsumowując rozważania o komunikacji to jedno jest pewne, że bez skutecznej komunikacji nie ma sprawnej organizacji.

⁶⁸ A. Olsztyńska, Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie cyt. za: H. Mruk, Komunikowanie się w biznesie, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2002, s. 171.

⁶⁹ Tamże, s. 171 – 172.

⁷⁰ B. A. Sypniewska, Istota, błędy i bariery w komunikowaniu się w organizacji, Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku Nauki Ekonomiczne, T. XXI, Płock 2015, s. 73 – 75.



Kolejnym błędem jaki popełniają menedżerowie to brak stosowania precyzyjnego, sprawiedliwego systemu oceniania. System oceniania powinien być przejrzysty, prosty i pracownicy powinni znać procedury oceniania⁷¹. Informacja zwrotna o wynikach oceny okresowej motywuje pracownika do zwiększania efektywności. Dobry system oceny pracowników nie tylko umożliwi ocenę efektów pracy w określonym przedziale czasowym, ale wpływa również na rozwój zawodowy pracownika.

Warto również zaznaczyć, że zły, niedopasowany do organizacji i jej pracowników system motywowania powoduje brak identyfikacji pracowników z organizacją i w konsekwencji odpływ tych najbardziej wartościowych. Każdy człowiek ma własne, indywidualne motywy działania, które wpływają na realizację wyznaczonych przez niego celów a zadaniem menedżera jest ciągle analizowanie potrzeb i motywów działania pracowników, aby odpowiednio przygotować i wdrażać zestawy rozwiązań motywacyjnych, które przyczynią się do wzrostu ich zaangażowania i motywacji. Stąd też, aby motywowanie przynosiło pożądane efekty, menedżer powinien opracować skuteczne mechanizmy motywowania⁷². Menedżer nie powinien ograniczać bodźców motywacyjnych tylko do motywatorów materialnych. Należy pamiętać, że pracownicy chcą być doceniani za swoją wiedzę, uzdolnienia, poziom kompetencji czy osiągnięte wyniki. Menedżer ma obowiązek konstruowania systemów motywacyjnych składających się z kompilacji motywatorów materialnych i niematerialnych. Do bodźców motywacyjnych można przypisać m.in.: możliwość rozwoju zawodowego, jasne cele czy atrakcyjne, interesujące zadania zawodowe, ale także kulturę organizacji opartą na zaufaniu i dobrych relacjach interpersonalnych w zespołach pracowniczych.

Głównym źródłem kryzysu wynikającym z błędów w obszarze zarządzania jest nieznanomość przez pracowników celów organizacji, w tym głównie celów strategicznych i brak jasnego przedstawienia tych celów. Pracownik, nie widząc powiązania między tym, co robi, a tym, jakie organizacja ma cele, powoli traci zainteresowanie swoją pracą a także organizacją⁷³. Jasno wyznaczony cel pozwala nadać jednolity kierunek działaniom ludzi, pozwoli zrozumieć, dokąd zmierza organizacja.

Warto również zwrócić uwagę na inną kwestię jaką jest brak strategii personalnej lub występowanie strategii personalnej niezintegrowanej ze strategią biznesową organizacji.

⁷¹ J. Welch, S. Welch, *Winning...*, op. cit., s. 128 – 130.

⁷² Tamże, s. 131.

⁷³ E. Kudo, *Goal-Setting Collaboration: A How To Guide for Managers and Employees*
<https://www.trustradius.com/buyer-blog/goal-setting-collaboration-guide>, data dostępu 21.11.2019.



Błędem w zarządzaniu zespołem jest także nieadekwatny do potrzeb styl kierowania menedżera. Stylem kierowania określić można specyficzne techniki, czyli zestawy bodźców, dzięki którym menedżer może oddziaływać na pracowników. Niekiedy przy wyborze stylu kierowania menedżer nie uwzględnia swoich słabych i mocnych stron, a także zapomina o uwzględnieniu osobowości kierowanych pracowników i adekwatnym do tego modyfikowaniu indywidualnego podejścia na linii menedżer – pracownik. Skuteczność realizacji funkcji kierowania jest w dużym stopniu uzależniona od stylu kierowania menedżera i jego możliwości do adaptacji i przyjęcia innego stylu, jeśli wymaga tego określona sytuacja.

Konflikty powstają w każdej organizacji i są nieuchronnym składnikiem działania zespołowego. Efektywne rozpoznanie oraz zarządzanie konfliktem należy do bardzo ważnych kompetencji społecznych menedżera. Menedżerom do sprawnego kierowania konfliktem potrzebna jest zarówno wiedza teoretyczna, która pomaga zrozumieć przyczyny i dynamikę konfliktów a także wiedza praktyczna, oparta na doświadczeniu. Konflikt jako zjawisko naturalne i nieuniknione nie musi być czymś złym. Może stać się pozytywnym czynnikiem zwiększającym efektywność grupy.

Pojęcie konfliktu jest pojęciem wieloznacznym, różne dyscypliny naukowe interesują się jego przedmiotem i dlatego też występują różne jego definicje. W teorii organizacji i zarządzania konfliktem nazywamy spór, który może dotyczyć zagadnień merytorycznych i emocjonalnych. Konflikty merytoryczne odnoszą się do sporów w takich sprawach jak: cele, podział zasobów, przyznawanie nagród, zasady działania, procedury, podział zadań a konflikty emocjonalne wynikają z uczuć takich, jak: gniew, nieufność czy strach⁷⁴. Frączkowski definiuje konflikt jako problem nieporozumień oraz brak zgodności co do sposobu podejścia do realizacji projektu czy metody realizacji, a postrzegany jako sztuka przekonywania do swoich racji na tle zaburzeń komunikacji w zespole⁷⁵. Najczęściej przytaczana definicja konfliktu została sformułowana przez Robbinsa i mówi ona o tym, że konflikt jest to proces, w którym strona A podejmuje świadome wysiłki zmierzające do udaremnienia dążeń strony B przez blokowanie w jakiś sposób osiągnięcia przez nią celów lub blokowanie działań w jej interesie⁷⁶.

Christopher W. Moore amerykański mediator, moderator i projektant systemów zarządzania konfliktami zakłada, że występuje pięć głównych źródeł konfliktu i tym samym

⁷⁴ J. R. Schermerhorn, Zarządzanie – kluczowe koncepcje..., op. cit., s. 315.

⁷⁵ K. Frączkowski, Zarządzanie projektem informatycznym. Projekty w środowisku wirtualnym. Czynniki sukcesu i niepowodzeń projektów, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2003, s. 136.

⁷⁶ S. P. Robbins, Zachowania w organizacji, PWE, Warszawa 1998, s. 291.



pięć typów konfliktów: konflikt strukturalny, konflikt relacji, konflikt interesów, konflikt danych oraz konflikt wartości i zobrazował je w postaci koła konfliktu⁷⁷. Jest to narzędzie, które jest często wykorzystywane w procesach mediacyjnych. Na jedną sytuację konfliktową może nałożyć się kilka przyczyn. A często, gdy konflikt się zaostrza, do jednej – pierwotnej przyczyny – dochodzą nowe kwestie.

Schemat 7. Koło konfliktu Christophera Moora



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Ch. Moore, *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*, 1996, s. 60 – 65.

- 1) Konflikt danych pojawia się, gdy strony posiadają odmienne informacje, gdy brakuje danych, gdy informacje akceptowane przez jedną stronę są odrzucane przez drugą, gdy występuje odmienny punkt widzenia lub różne procedury zbierania danych.
- 2) Konflikt interesów pojawia się, gdy występuje postrzegana lub faktyczna rywalizacja o interesy rzeczowe (pieniądze, czas, podział pracy), interesy proceduralne (sposób prowadzenia rozmów) czy psychologiczne (poczucie własnej wartości, godności, szacunku, zaufania). Jest to optymalny rodzaj konfliktu, który pozwala na prowadzenie skutecznych rozmów.
- 3) Konflikt strukturalny – czynniki zewnętrzne sprawiają, że jedna ze stron (albo obie) postrzegają partnerów w rozmowach jako stronę silniejszą, uprzywilejowaną, niezależnie od stanu faktycznego. Przykładami konfliktów są: nierówna kontrola zasobów, różne role społeczne, ograniczenia czasowe, nierówny rozkład sił, rozmieszczenie przestrzenne czy nadmiar zadań.
- 4) Konflikt relacji to przeniesienie konfliktu z poziomu interesów na poziom osobisty. Przyczynami są: błędna percepcja, zła komunikacja, silne emocje, stereotypy.

⁷⁷ Ch. Moore, *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*, 1996, s. 60 – 61.

- 5) Konflikt wartości opiera się na posiadaniu różnic na poziomie wartości związanych z własnym „ja” (tożsamością osoby), różnic religii, ideologii, tradycji, różnic wartości dnia codziennego (zwyczaje, konwenanse). Konflikt tego rodzaju jest dysfunkcyjny, bardzo głęboki i nierozwiązalny⁷⁸.

W procesie zarządzania konfliktem można wyróżnić cztery fazy: analiza sytuacji konfliktowej, projektowanie i wybór odpowiedniej do sytuacji strategii postępowania, wdrożenie przyjętej strategii działania oraz rozwiązanie konfliktu i wyciągnięcie odpowiednich wniosków⁷⁹. Fazy zarządzania konfliktem zostały przedstawione na schemacie poniżej.

Schemat 8. Fazy zarządzania konfliktem



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: P. Wachowiak, Profesjonalny menedżer..., op.cit., s. 55.

W zestawie możliwych do wykorzystania technik stosowanych w zarządzaniu konfliktem można wyróżnić tradycyjne sposoby postępowania jak unikanie (polega na ignorowaniu lub pomijaniu kwestii istnienia konfliktu), atakowanie, obrona, odwlekanie czy wymuszanie oraz nowoczesne sposoby jak m.in. kompromis, uzgadnianie, spotkania konfrontacyjne, ustanowienie nadrzędnych celów, ujawnienie wspólnego interesu, przetarg, negocjacje, mediacje, arbitraż, decyzje hierarchiczne, strategia apelacyjna, strategia rekonstrukcji systemu czy sesja wymiany wizerunków⁸⁰.

⁷⁸ Tamże, s. 62 – 65.

⁷⁹ A. Potocki, Nowoczesne metody zarządzania konfliktem w organizacjach, Katedra Zachowań Organizacyjnych, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie 2005, nr 672, s. 5 – 8.

⁸⁰ Tamże, s. 8 – 12.

Tabela 8. Nowoczesne metody rozwiązywania konfliktów

Rodzaj	Charakterystyka
Kompromis	To taka postawa, gdzie partnerzy mają świadomość, że ich cele są odmienne i każda ze stron musi zrezygnować z części swoich żądań, aby możliwe było wypracowanie porozumienia. Każdy korzysta i traci podczas realizacji określonego celu. Negocjatorzy spotykają się gdzieś pośrodku – warunki umowy powstają na drodze wzajemnego zmniejszania oczekiwań.
Strategia uzgadniania	Polega na znalezieniu najlepszego rozwiązania problemu przez strony konfliktu a uczestnicy konfliktu chcą doprowadzić do zadowolenia wszystkich członków zespołu, co prowadzi do integracji pracowniczej.
Spotkanie konfrontacyjne	Ma na celu znalezienie przez strony konfliktu wspólnego rozwiązania problemu. W tej metodzie występuje przeniesienie ciężaru sporu z ludzi uczestniczących w konflikcie na nurtujące ich problemy. Podczas konfrontacji strony otwarcie przedstawiają własne poglądy, skupiają się na sprawach ważnych, a nie drugorzędnych.
Sesja wymiany wizerunków	Służy budowaniu wzajemnego zaufania, jest to metoda, w której każda ze stron dowiaduje się, jak jest postrzegana przez drugą. Każda ze stron sporu musi przygotować wizerunek siebie i drugiej strony. Wszyscy mają okazję do wyrażania własnych odczuć. Aby sesja przyniosła oczekiwane rezultaty konieczna jest dobra wola i dojrzałość emocjonalna uczestników. Opracowane wspólnie wnioski i metody odnoszenia się stron do siebie sprzyjają twórczej współpracy.
Dążenie do celu nadrzędnego	Prowadzi do integracji zespołu i odwrócenia uwagi stron konfliktu od sprzecznych dążeń. Jego osiągnięcie przynosi pracownikom szereg korzyści, co motywuje do zaniechania konfliktu i rozpoczęcia współpracy.
Przetarg	Polega na wymianie ofert i wzajemnych ustępstw za pośrednictwem oficjalnie wybranych reprezentantów, co pomaga w znalezieniu rozwiązania konfliktu akceptowalnego przez obie jego strony.
Negocjacje	Są procesem, w którym uczestniczą co najmniej dwie strony reprezentujące niezgodne stanowiska. Działania podejmowane przez strony mają na celu osiągnięcie porozumienia. Można wyróżnić trzy sposoby prowadzenia negocjacji w warunkach konfliktu: negocjacje przez akty unikowe, negocjacje przez akty separacyjne i negocjacje przez akty integracyjne.
Mediacje	Występują, jeśli w wyniku prowadzenia negocjacji następuje zaostrzenie konfliktu i konieczna staje się interwencja osoby trzeciej – mediatora. Rolą mediatora jest ułatwienie komunikacji między stronami, łagodzenie napięć i emocji, podpowiadanie ewentualnych rozwiązań.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: I. Salejko – Szyszczak, Metody rozwiązywania konfliktów w przedsiębiorstwie a integracja pracownicza, Kwartalnik ISSN 1898 – 2255 Tom XI. Nr 4/2012.



Podsumowując, autorka pracy zauważyła, że z jednej strony konflikty mogą prowadzić do niszczenia współpracy i zakłócenia komunikacji między pracownikami oraz do dezintegracji grupy, co może objawiać się występowaniem z nich jednostek i powstawaniem mniejszych, często nieformalnych zespołów. Z drugiej zaś strony konflikty mogą przyczynić się do zintegrowania grupy i eliminacji jednostkowych nieporozumień.



Rozdział 2

Zarządzanie różnorodnością pokoleniową

2.1 Pokolenia – pojęcie i istota

Aby móc opisać pojęcie i istotę pokolenia musimy najpierw zdefiniować samo pojęcie pokolenia jak i generacji, które niekiedy są używane zamiennie w literaturze przedmiotu.

Pod pojęciem generacji (pokolenia) należy rozumieć grupę osób urodzonych w tym samym przedziale czasu, które zwłaszcza ze względu na podobny wiek doświadczyły podobnych wydarzeń, wychowywały się w podobnych warunkach i czasach⁸¹.

Inne spojrzenie ukazuje Niemiecki socjolog, Karl Mannheim, który definiuje generację jako grupę, którą łączą lata narodzin i znaczące wydarzenia życiowe w krytycznych momentach rozwojowych. Według niego to młodość jest kluczowym okresem kształtowania się pokoleń a najważniejsze wydarzenia doświadczane w tym czasie formowania osobowości są tym, co determinuje spojrzenie na świat danego pokolenia. Mannheim pojęcie pokolenia i generacji często używa zamiennie⁸². Warto wspomnieć, że przypisuje się Mannheimowi stworzenie teorii pokoleń, która próbuje wyjaśnić, jak postawy i wartości kształtują się zarówno na poziomie jednostek, jak i grup. Jego teoria zakłada, że pokolenie, do którego przynależy dana jednostka, do pewnego stopnia determinuje jej zachowania, myśli oraz uczucia⁸³.

Przyjmując, że pokolenie to możliwa do wyodrębnienia grupa ludzi, którą łączy zbliżony czas urodzenia, można obecnie w strukturze społeczeństwa wyróżnić cztery aktywne generacje pracowników tworzących kapitał ludzki spotykane w organizacji: Baby Boomers, Pokolenie X, Pokolenie Y oraz Pokolenie Z⁸⁴.

Wyżej wymienione określenia są przeważnie używane do zdefiniowania poszczególnych generacji, jednak równolegle można się spotkać z innymi nazwami, często zapożyczonymi i funkcjonującymi w języku angielskim. Pokolenie Baby Boomers inaczej jest określane mianem pokolenia wyżu demograficznego czy pokolenia 50+. Pokolenie Z jest zamiennie nazywane pokoleniem C, gdzie litera C oznacza kreatywność (*creativity*), twórczość (*create*), kontrolę (*control*) czy podłączony do sieci (*connected*). Najmłodsze pokolenie, pokolenie Z określane jest jako generacja V, pochodząca od słowa wirtualny (*virtual*)⁸⁵.

⁸¹ Ch. Shih Yung, Millennials in the Workplace: A Conceptual Analysis of Millennials Leadership and Followership Styles, *International Journal of Human Resource Studies*, vol. 2, no. 2, 2012, s. 72.

⁸² Ch. Espinoza., M. Ukleja, *Zarządzanie milenialsami*, PWN, Warszawa 2018, s. 51.

⁸³ Tamże, s. 51.

⁸⁴ B. Hysa, *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową*. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria Organizacja i Zarządzanie nr 97, Wydawnictwo Naukowe Politechniki Śląskiej, Śląsk 2016, s. 387.

⁸⁵ A. Sudolska, D. Grego – Planer, A. Drews, *Współczesne zarządzanie...*, op. cit., s. 107 – 108.



Różne określenia stosowane w odniesieniu do występujących pokoleń zostały przedstawione w tabeli poniżej.

Tabela 9. Określenia stosowane w odniesieniu do występujących pokoleń

Baby Boomers	<ul style="list-style-type: none"> • Pokolenie wyżu demograficznego • Generation Me • Boomers
Pokolenie X	<ul style="list-style-type: none"> • Post – Boomers • Generation 13 • Baby Busters
Pokolenie Y	<ul style="list-style-type: none"> • Millenialsi • Millenium – Kids • Pokolenie SMS • Why Generation • Pokolenie sieciowe lub okablowane
Pokolenie Z	<ul style="list-style-type: none"> • Pokolenie C • Pokolenie V • WWW Generation • Net Generation • Dzieci Internetu • Google Generation

Zródło: Opracowanie własne na podstawie: 1. M. Hardey, Generation C content, creation, connections and choice. *International Journal of Marketing Research*, vol. 53, no.6, 2011, s. 749 – 751; 2. A. Sudolska, D. Grego – Planer, A. Drews, *Współczesne zarządzanie...*, op. cit., s. 108 – 109.

Pokolenie wyznacza wspólny kontekst społeczny, kulturowy, ekonomiczny i polityczny zatem trzeba zastanowić się nad tym, jakie ramy czasowe należy przyjąć do identyfikacji pokoleń występujących na rynku pracy⁸⁶. I tak przeglądając literaturę przedmiotu można zauważyć, że rozbieżności pokoleniowe nie występują tylko w ich nazwach, dotyczą również ram czasowych. Dokładne ramy czasowe dla każdego z pokolenia stosowane przez demografów nieznacznie różnią się w Polsce od tych stosowanych w krajach zachodnioeuropejskich czy w Stanach Zjednoczonych.

⁸⁶ J. Wiktorowicz, I. Warwas, *Pokolenie – co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 21.

Zaprezentowane w tabeli 10 zestawienie wskazuje na to, że należy umownie traktować granice czasowe, ponieważ trudno jest precyzyjnie określić w jakim momencie pokolenie się zaczyna, a w jakim kończy. Można jednak wysnuć wniosek, że granice międzypokoleniowe stają się wyraźniejsze wraz z upływem czasu.

Tabela 10. Granice czasowe dla pokoleń według różnych badaczy i instytucji

Pokolenie	Chartered Institute of Personnel and Development ⁸⁷	Sezin Baysal Berkup	Tomaszewska – Lipiec	Chip Espinoza
Baby Boomers	1948 – 1963	1946 – 1964	1946 – 1964	1946 – 1964
Pokolenie X	1964 – 1978	1965 – 1979	1965 – 1980	1965 – 1982
Pokolenie Y	1979 – 1991	1980 – 1994	1981 – 2002	1983 – 2001
Pokolenie Z	1992 – 2008	Od 1995	Od 2003	Po 2002

Źródło: Opracowanie własne na podstawie:

1. A. Sudolska, D. Grego – Planer, A. Drews, Współczesne zarządzanie..., op. cit., s. 109.
2. S. B. Berkup, Working with Generations X and Y in Generation Z Period: Management of Different Generations in Business Life, Mediterranean Journal of Social Sciences, vol. 5, no. 19, Gediz University, İzmir Turkey 2014, s. 218 – 224.
3. Ch. Espinoza, Millenialsi w pracy. 7 umiejętności, które powinni posiadać dwudziestokilkulatki by móc pokonywać progi i bariery w życiu i pracy, Studio Emka, Warszawa 2016, s. 45 – 50.

Dla niniejszego opracowania i dla celów badawczych tej pracy zostanie zastosowana przez autorkę chronologia przedstawiona w tabeli poniżej.

Tabela 11. Ramy czasowe dla pokoleń

Pokolenie	Rok urodzenia	Wiek w 2020 roku
Baby Boomers	1946 – 1964	56 – 74 lat
Pokolenie X	1965 – 1979	41 – 55 lat
Pokolenie Y	1980 – 1999	21 – 40 lat
Pokolenie Z	Urodzeni po 2000	Poniżej 20 lat

Źródło: Opracowanie na podstawie:

1. Ch. Espinoza., M. Ukleja, Zarządzanie milenialsami..., op. cit., s. 30 – 33.
2. Ch. Espinoza, Milenialsi w pracy..., op. cit., s. 45 – 50.
3. J. Wiktorowicz, I. Warwas, Pokolenie – co się zmienia? Kompendium..., op. cit., s. 27 – 33.

⁸⁷ The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) to profesjonalna instytucja skupiająca osoby zajmujące się zarządzaniem zasobami ludzkimi i ich rozwojem. Posiada obecnie 133 000 indywidualnych członków na całym świecie. CIPD zaangażowany jest w rozwój i promowanie dobrych praktyk w branży zarządzania zasobami ludzkimi.



2.2 Charakterystyka pokoleń występujących na rynku pracy

Każdy skuteczny menedżer ma świadomość tego, że to pracownicy, ich kompetencje, umiejętności oraz zaangażowanie wpływają na rozwój organizacji, dlatego tak ważne jest ich pozyskanie i umiejętne zarządzanie nimi, w czym pomóc może poznanie cech poszczególnych generacji⁸⁸. Różnice między pokoleniami w dużej mierze podyktowane są niepowtarzalnością doświadczeń modelujących dane pokolenie. Każda z generacji wychowywała się w innej rzeczywistości społecznej, gospodarczej i politycznej. Dlatego też, każde z pokoleń, przywiązuje wagę do innych wartości, posiada odmienne potrzeby i oczekiwania oraz różni się od pozostałych podejściem do życia i pracy⁸⁹.

Najstarszym pokoleniem, jakie występuje obecnie na rynku pracy jest pokolenie Baby Boomers, często określane też jako pokolenie wyżu demograficznego czy Generation Me. Wobec tej generacji stosowane są przedziały czasowe jak m.in: 1948 – 1963, 1946 – 1964 czy 1946 – 1964, określające zakres ich dat urodzeń.

Jest to generacja urodzona po II wojnie światowej, w okresie dynamicznej odbudowy gospodarki, pełnym nadziei na lepszą przyszłość, w Polsce jednak również z balastem wszystkich ciemnych stron socjalizmu i gospodarki centralnie sterowanej⁹⁰. Porównując przedstawicieli tej generacji do poprzedniego pokolenia określanego mianem Silent Generation – cichą generacją lub ocalałymi, to możemy zauważyć, że Baby Boomers znaleźli się w korzystniejszej sytuacji edukacyjnej, gospodarczej i społecznej. Podczas gdy rodzice tego pokolenia zmagali się z trudnościami ekonomicznymi, to Baby Boomers natrafiło na czasy optymizmu, sukcesów i dobrej koniunktury⁹¹.

W Polsce, w kraju socjalistycznym, w kraju deficytów dzieci wychowywały się w odmiennych warunkach niż np. w Stanach Zjednoczonych. Reprezentanci tego pokolenia w Polsce kierują się mottem: „pracuję, aby przetrwać”. Pracę traktowali jako obowiązek, najpierw pracowali w czasach socjalizmu, potem uczestniczyli w transformacji ustrojowej budując gospodarkę wolnorynkową⁹².

Pokolenie wyżu demograficznego jest określane mianem ciężko pracujących, przekonanych, że sukces jest efektem ciężkiej pracy i wytrwałości, a okupiony często jest poświęceniem rodziny, przyjaciół czy brakiem wolnego czasu. Pokolenie Baby Boomers

⁸⁸ E. Kulej-Dudek, D. Dudek, Employee Competences Development in Contemporary Organizations, *Economy and Business*, vol. 11, 2017, s. 157.

⁸⁹ R. Zydel, Młodzi w krzywym zwierciadle, *Harvard Business Review Polska*, no. 10, 2010, s. 65.

⁹⁰ J. Wiktorowicz, I. Warwas, Pokolenie – co się zmienia? *Kompendium zarządzania...*, op. cit., s. 27 – 28.

⁹¹ Ch. Espinoza, Milleniarsi w pracy. 7 umiejętności, które powinni posiadać dwudziestokilkulatki, by móc pokonywać progi i bariery w życiu i pracy, *Studio Emka*, Warszawa 2016, s. 46 – 47.

⁹² J. Wiktorowicz, I. Warwas, Pokolenie – co się zmienia? *Kompendium zarządzania...*, op. cit., s. 27.



można określić w tej chwili jako pokolenie, które ceni sobie zaangażowanie w pracę, jest niezwykle lojalne względem pracodawcy, preferuje pracę indywidualną lub kooperację niż rywalizację⁹³. Osoby z pokolenia Baby Boomers mają większą skłonność do akceptowania reguł narzucanych przez organizację, a zarazem potrzebują wsparcia w procesie dokonywania zmian w organizacji⁹⁴. Ich głównymi wartościami są przestrzeganie zasad, szacunek dla autorytetu, solidarność oraz hierarchiczna lojalność. Sporą część ich tożsamości kształtuje praca i dzięki niej czują się potrzebni. Niektórzy autorzy określają ich jako pierwsze pokolenie pracoholików. Reprezentanci tego pokolenia poszukują pracodawców, którzy oferują im jasne reguły zarządzania, długoterminowe bezpieczeństwo i stabilność. Obawa przed utratą pracy oraz gratyfikacja finansowa to podstawowe motywatory ludzi reprezentujących to pokolenie.

Za słabe strony można uznać to, iż niekomfortowo czują się w sytuacji konfliktu, są niechętni wobec swoich rówieśników a także defensywnie odnoszą się do informacji zwrotnej i osadzają tych, którzy myślą inaczej. Charakterystyka przedstawicieli pokolenia powojennego wyżu demograficznego, z rozróżnieniem mocnych i słabych stron jest przedstawiona poniżej.

Tabela 12. Charakterystyka pokolenia Baby Boomers – mocne i słabe strony

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Niezależni, zaangażowani społecznie i politycznie ✚ Optymiści, pracowici i wytrwali ✚ Duża stabilność zachowań ✚ Posiadają dystans do rzeczywistości ✚ Lojalni wobec swojego pracodawcy ✚ Uznają autorytety ✚ Cenią indywidualne wybory oraz wolność osobistą ✚ Są zróżnicowani i gotowi na to, aby się dostosować ✚ Cierpliwi, odpowiedzialni, umiejący radzić sobie w sytuacjach trudnych ✚ Często sprawnie radzą sobie w wirtualnej przestrzeni i w przestrzeni nowoczesnych technologii 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Niechętni wobec swoich rówieśników ✚ Czują się niekomfortowo w sytuacji kryzysu ✚ Są nastawieni na rywalizację, często stawiają znak równości między swoją karierą lub zajmowanym stanowiskiem a własną wartością ✚ Czasami wycofują się z życia zawodowego po napotkaniu trudności na rynku pracy, nie umiając się dostosować do oczekiwań współczesnych organizacji ✚ Potrzebują wsparcia w procesie dokonywania zmian w organizacji ✚ Preferują pracę indywidualną

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: 1. J. Wiktorowicz, I. Warwas, Pokolenie – co się zmienia? Kompendium zarządzania..., op. cit., s. 27; 2. Ch. Espinoza, Mileniałsi w pracy..., op. cit., s. 46 – 47.

⁹³ B. Hysa, Zarządzanie różnorodnością pokoleniową..., op.cit., s. 388.

⁹⁴ P. Woszczyk, M. Czarnecka, Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach, HRP Group, Łódź 2013, s. 9.



Kolejnym pokoleniem występującym na rynku pracy jest Pokolenie X. To generacja osób urodzonych w latach 1965 – 1979. Przyjąć jednak należy, że daty graniczne dla tego pokolenia mogą różnić się w zależności od tego, jakiemu będziemy się przyglądać społeczeństwu.

Pokolenie X to dzisiejsi dojrzały pracownicy, czterdziesto i pięćdziesięciolatekowie, opisywani również mottem „żyję, aby pracować”. Często w Polsce nazywa się ich także pokoleniem PRL, pokoleniem nic na serio a także pokoleniem osób „biegających z kluczem na szyi”, wychowujących się na miejskich blokowiskach⁹⁵.

Nie przypadkiem została im przypisana niewiadoma, bo oznacza ona to z czym borykają się w swojej egzystencji. Zmiany ustroju, strajki, protesty wpływały na ich codzienność, często ingerując w plany życiowe. Jest to pokolenie zmian cywilizacyjnych i technologicznych, które w znacznej mierze próbuje nadążyć za tymi zmianami⁹⁶. To generacja, która łączy w sobie życiową mądrość Baby Boomers z pasją Millenialsów do nowych technologii.

Pokolenie wychowane przez rodziców z wyżu demograficznego to pokolenie etosu pracy i z uwagi na sytuację polityczno – ekonomiczną, zwłaszcza w Polsce, jest przywykłe do ciężkiej pracy. Praca stanowi dla nich dużą wartość. Potrafią cierpliwie czekać na awans.

W dużym stopniu liczy się dla nich rozwój osobisty, budowanie własnych umiejętności, a co za tym idzie lojalność wobec pracodawcy, sumienne wykonanie obowiązków w pracy, uznanie autorytetu przełożonych⁹⁷. Można ich nazywać pokoleniem przedsiębiorczych, ponieważ budowali w Polsce demokrację i gospodarkę wolnorynkową.

Przedstawiciele pokolenia X cenią sobie takie wartości jak rozwój osobisty, niezależność, różnorodność i pracowitość. W przeciwieństwie do Baby Boomers są jednak ukierunkowani bardziej na rezultaty pracy, a nie sam proces jej wykonywania. Także umiejętnie łączą dawne analogowe umiejętności z cyfrowymi kompetencjami. Tego niestety Millenialsowie często już nie potrafią. O ile to pokolenie radzi sobie z komputerem i smartfonem, o tyle dla wielu osób aktywność w mediach społecznościowych czy korzystanie z rozbudowanych aplikacji jest wyzwaniem.

Pokolenie X może pochwalić się bogatym doświadczeniem zawodowym i dobrym wykształceniem. Nauczeni wzorem swoich rodziców poświęcają się pracy w jednym miejscu przez wiele lat i niechętnie ją zmieniają. Potrafią mocno identyfikować się z firmą i tego samego

⁹⁵ J. Wiktorowicz, I. Warwas, Pokolenie – co się zmienia? Kompendium zarządzania..., op.cit., s. 28 – 29.

⁹⁶ M. Murzyn, J. Nogiec, Deklarowane wartości w opinii przedstawicieli wybranych pokoleń, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, nr 3, Wyższa Szkoła Bankowa, Wrocław 2015, s. 374.

⁹⁷ Tamże, s. 374.



oczekują od innych. Reprezentanci generacji X cenią sobie stabilizację i poczucie bezpieczeństwa w pracy co nie oznacza, że źle radzą sobie ze zmianami – wręcz przeciwnie, potrafią szybko się do nich przystosować. Często zajmują wysokie stanowiska, do których dochodzą latami, krok po kroku. W przeciwieństwie jednak do swoich rodziców z pokolenia Baby Boomers cenią sobie czas wolny i oddzielają go od pracy. W relacjach osobistych czy biznesowych, bezpośrednie kontakty osobiste są dla nich bardzo ważne.

Można wskazać również na słabe strony tej generacji, takie jak brak pewności siebie i swoich wartości, potrzebę ciągłej równowagi, a różne zmiany powodują lęk przed utratą osiągniętych pozycji. Często są sceptykami, pesymistami pozbawionymi złudzeń a pojawienie się błędu uważają za osobistą porażkę. Osoby należące do tej generacji potrzebują poczucia przydatności oraz wsparcia zespołu⁹⁸.

Charakterystyka pokolenia X – mocne i słabe strony ukazana jest w tabeli numer 13.

Tabela 13. Charakterystyka pokolenia X - mocne i słabe strony

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Lojalni wobec pracodawcy i godni zaufania ✚ Identyfikują się z firmą, w której pracują ✚ Posiadają wysokie kompetencje interpersonalne ✚ Cierpliwi ✚ Zaradni, potrafią rozwiązywać problemy ✚ Przedsiębiorczy i ciężko pracujący ✚ Posiadają duże doświadczenie ✚ Nastawieni na współpracę ✚ Sprawnie radzą sobie z nowinkami technologicznymi ✚ Gotowi, aby się dostosować, a zarazem działają w efektywny sposób 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Sceptycy, pesymiści ✚ Ostrożni w stosunku do zmian i nowości ✚ Poszukują starych autorytetów, których nie mogą odnaleźć w świecie współczesnym ✚ Przedstawiają krytyczny stosunek i odrzucają wartości współczesnego świata ✚ Potrzebują poczucia sensu podejmowanych działań ✚ Potrzebują poczucia przydatności oraz wsparcia zespołu ✚ Pojawienie się błędu uważają za osobistą porażkę ✚ Brak pewności siebie i swoich wartości

Źródło: Opracowanie własne na podstawie:

1. J. Wiktorowicz, I. Warwas, Pokolenie – co się zmienia? Kompendium zarządzania..., op. cit., s. 28 – 30.
2. Ch. Espinoza, Milenialsi w pracy..., op. cit., s. 47 – 48.

Dwa kolejne pokolenia bardzo często określa się wspólnym mianem pokolenia Millenium, w ramach którego wyodrębnia się generację Y i Z.

⁹⁸ M. Cichorzewska, B. Mazur, A. Niewiadomska, E. Sobolewska – Poniedziałek, K. Zimnoch, B. Ziółkowska, Zarządzanie wiekiem. Aspekt regionalny, instytucjonalny oraz organizacyjny, Monografie Politechniki Lubelskiej, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2015, s. 69.



Pokolenie Y często określa się jako pokolenie Millenium, Why Generation czy pokolenie sieciowe. Wobec generacji Y badacze stosują wiele przedziałów czasowych, określających zakres ich dat urodzeń. Niektórzy podają takie przedziały jak: 1979 – 1991, 1980 – 1994 czy 1983 – 2001. Reprezentanci pokolenia Y, urodzeni po 1990 roku należą do wyżu demograficznego lat 80-tych i są to osoby wchodzące na rynek pracy na przełomie XX i XXI wieku, które kierują się mottem: „pracuję, aby żyć”⁹⁹. Millenialsów ukształtowały wydarzenia z 11 września i terroryzm, ruch na rzecz ochrony środowiska, telefony komórkowe, silny nacisk na odpowiedzialność społeczną czy sieci społeczne oparte na technologii¹⁰⁰.

W Polsce ta grupa stanowi pierwszą generację Polaków wychowanych i wykształconych w warunkach kapitalizmu¹⁰¹. Jest to pierwsza generacja, która dorastała w wolnej Polsce i gospodarce wolnorynkowej. Przedstawiciele tej generacji wzrastali w dobie powszechnej komputeryzacji i Internetu, która umożliwiła niedostępną wcześniejszym pokoleniom otwartą komunikację ze światem. Generacja Y to grupa, która wkroczyła już na rynek pracy, zdobyła niezbędne doświadczenia i w ciągu najbliższych lat stanie się głównym jego motorem. Przeglądając literaturę można dojść do wniosku, że dla tego pokolenia praca nie jest najważniejszą wartością. Pokolenie Y uznaje wprawdzie pracę za wartość, ale nie jest ona ważniejsza od czasu wolnego i życia towarzyskiego i jest postrzegana jako jedno z narzędzi do realizacji celów życiowych¹⁰². Igreci nie żyją po, aby pracować, lecz pracują, aby żyć na satysfakcjonującym ich poziomie, który jest zdecydowanie wyższy od tego preferowanego przez starsze pokolenia X i Baby Boomersów.

Jak słusznie zauważył doktor Espinoza jest to pokolenie najbardziej zróżnicowane ze wszystkich innych, jeżeli weźmiemy pod uwagę kolor skóry i kwestie etniczne. Nie ma już polityczno – społecznych ograniczeń. Generacja Y dzięki dostępowi do Internetu i życiu w tzw. „globalnej wiosce” jest tolerancyjna i otwarta na to co nowe i nieznanie¹⁰³.

Inne doświadczenia, które kształtowały to pokolenie to rosnący standard życia i konsumpcji, większe możliwości wyboru edukacji i drogi zawodowej, większa mobilność i otwartość. Łatwiejsze podróżowanie i kontakt z innymi kulturami sprawiają, że są świetnie przygotowani do poruszania się w obszarach związanych z gospodarką globalną i

⁹⁹ A. Sudolska, D. Grego – Planer, A. Drews, Współczesne zarządzanie..., op. cit., s. 110.

¹⁰⁰ Ch. Espinoza, M. Ukleja, Zarządzanie Milenialsami..., op. cit., s. 32.

¹⁰¹ B. Hysa, Zarządzanie różnorodnością pokoleniową..., op. cit., s. 389.

¹⁰² A. Sudolska, D. Grego – Planer, A. Drews, Współczesne zarządzanie..., op.cit., s. 110 – 111.

¹⁰³ E. Brzezińska, A. Paszkowska – Rogacz, Człowiek w firmie. Bez obaw i z ochotą. Difin, Warszawa 2009, s. 242 – 243.



różnorodnością kulturową. Łatwo dzięki temu przychodzi im współpraca w wielokulturowym środowisku pracy.

To pokolenie troszczy się o *work – life balance*, swój rozwój, realizację pasji i czerpanie osobistych satysfakcji. Dorastając w dobie dynamicznych zmian, są często bardziej innowacyjni niż starsze pokolenia. Tym, co wyróżnia Igreki od ich rodziców jest doskonała znajomość najnowszych technologii i ich wykorzystywanie w biznesie i w życiu, lepsze wykształcenie i nierzadko znajomość języków obcych. Generacja Millenium została zdefiniowana przez komputery i Internet bez których większość młodych ludzi nie potrafi się obyć. To dzięki wysoko rozwiniętym kompetencjom wirtualnym, często niektóre sfery życia przenoszą całkowicie lub częściowo do cyberprzestrzeni – to tam spędzają czas wolny, komunikują się ze znajomymi, dokonują zakupów, pracują a także poszukują pracy. Brak kontaktu *face to face*, który jest ograniczony ze względu na życie w cyberprzestrzeni objawia się bakiem umiejętności interpersonalnych – prowadzenia konwersacji czy rozwiązywania konfliktów.

Milenijczycy wyraźnie akcentują swoje oczekiwania w stosunku do pracodawcy. Często oczekują od niego odpowiednich warunków płacowych i inwestowania w ich rozwój zawodowy a także mają nierealistyczne oczekiwania i przyjmują postawę roszczeniową wobec przełożonych. Nierzadko domagają się elastyczności pracy, wyrażają niechęć do zatrudnienia w normowanych godzinach oraz krytykują tradycyjne jego formy¹⁰⁴. Niechętnie podporządkowują się panującym w firmie regułom, brak im pokory, lojalności i szacunku dla hierarchii służbowej. Autorytetem dla Milenijczyka będzie osoba wyróżniająca się kompetencjami, a nie zajmowanym stanowiskiem¹⁰⁵.

Z drugiej jednak strony, jest to pokolenie kreatywne i przedsiębiorcze, ceniące pracę, w której mogą rozwijać swoje pasje i zainteresowania. Przywiązują dużą wagę do atmosfery w pracy a także preferują pracę zespołową. Do skutecznego działania potrzebują jasno określonej roli w grupie, zdefiniowanych celów a także precyzyjnego ukierunkowania poprzez jasne i wielokrotnie powtarzane instrukcje. Pokolenie to odczuwa wysoką potrzebę dostrzegania sensu wykonywanej pracy¹⁰⁶.

¹⁰⁴ J. Wiktorowicz, I. Warwas, Pokolenie – co się zmienia? Kompendium zarządzania..., op. cit., s. 31.

¹⁰⁵ Tamże, s. 31.

¹⁰⁶ B. Hysa, Zarządzanie różnorodnością pokoleniową..., op. cit., s. 390 – 391.



Pokolenie Y cechuje się wielozadaniowością, łatwo przystosowuje się do zmian oraz chętnie podejmuje nowe wyzwania. Jeśli praca ich interesuje i daje satysfakcję to silnie się w nią angażują, a jeśli pracodawca nie spełnia ich oczekiwań to chętnie i bez obaw go zmieniają¹⁰⁷.

Charakterystyka pokolenia Millenium – jego mocne i słabe strony jako zasobu pracy zostały ukazane w tabeli numer 14.

Tabela 14. Charakterystyka pokolenia Y - mocne i słabe strony

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Znajomość najnowszych technologii ✚ Łatwość w szukaniu i odnajdowaniu informacji ✚ Zaangażowanie w pracę, która przynosi satysfakcję ✚ Innowacyjni ✚ Ambitni, kreatywni i wykształceni ✚ Znajomość języków obcych ✚ Stawianie na rozwój osobisty i zawodowy ✚ Pozytywne nastawienie do zmian ✚ Chętnie podejmują nowe wyzwania ✚ Działają w efektywny sposób ✚ Łatwość nawiązywania relacji w znaczeniu globalnym ✚ Zadaniowe podejście do pracy ✚ Zorientowani na pracę zespołową ✚ Wysoka samoocena oraz jasne określanie oczekiwań ✚ Umiejętność współpracy oraz gotowość do dzielenia się wiedzą ✚ Dbanie o równowagę praca – życie poza nią ✚ Świadomość społeczna i zaangażowanie w walkę o lepsze jutro 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Szybko demotywują się – potrzebują dużego wsparcia i motywacji ✚ Postawa roszczeniowa wobec pracodawcy ✚ Nierealistyczne oczekiwania ✚ Oczekują szybkiego awansu ✚ Niechęć do podporządkowywania się regułom ✚ Brak pokory i szacunku dla hierarchii służbowej ✚ Koncentracja na sobie i życiu prywatnym ✚ Nielojalni wobec pracodawcy ✚ Problemy z organizacją własnej pracy – ustalaniem priorytetów, dokańczaniem zadań ✚ Trudności w kontaktach bezpośrednich ✚ Brak cierpliwości ✚ Generacja „ja, dla mnie”, poszukująca sławy i fortuny

Źródło: Opracowanie własne na podstawie:

J. Wiktorowicz, I. Warwas, Pokolenie – co się zmienia? Kompendium zarządzania..., op. cit., s. 31.

B. Hysa, Zarządzanie różnorodnością pokoleniową..., op. cit., s. 389 – 391.

A. Sudolska, D. Grego – Planer, A. Drews, Współczesne zarządzanie..., op. cit., s. 110 – 111.

Najmłodszym pokoleniem występującym na rynku pracy jest pokolenie Z, zwane też pokoleniem C – *connected*, tłumaczone z języka angielskiego jako podłączone do sieci. Są to

¹⁰⁷ A. Sudolska, D. Grego – Planer, A. Drews, Współczesne zarządzanie..., op. cit., s. 110.



ludzie urodzeni po 2000 roku, którzy dopiero wkraczają na rynek pracy i dlatego trudno jest wyrokować jakimi będą pracownikami¹⁰⁸. Niewątpliwie ta generacja przyszła na świat mocno zróżnicowany ekonomicznie, kulturowo i mentalnie, na świat pełen rozmaitych udogodnień, w czasie dobrobytu i konsumpcjonizmu. Jednakże warto jednak przyjrzeć się tej grupie, ponieważ oni jeszcze bardziej pogłębiają przepaść pokoleniową w miejscu pracy.

Jest to generacja wewnętrznie zróżnicowana i różnorodność jest dla nich sprawą oczywistą. Podobnie jak pokolenie Y, pokolenie Z jest podłączone do sieci, nie zna świata bez komputerów, telefonów komórkowych, Internetu i elektronicznych gadżetów. Dużo sprawniej niż starsze pokolenia komunikuje się za pośrednictwem mediów społecznościowych, żyje w globalnej społeczności i ich życie koncentruje się wokół najnowszych technologii. Ponadto łatwo przechodzą między światem rzeczywistym i wirtualnym, a ich zdaniem oba te światy się uzupełniają¹⁰⁹.

Można pokusić się o stwierdzenie, że Zetki poszukują wyzwań, odpowiedzialności, poczucia wpływu i możliwości rozwoju swojej kariery i dlatego należy zadbać o ich rozwój i szczególnie wspierać w początkowych tygodniach pracy, aby umożliwić im sprawne zaaklimatyzowanie się w organizacji. Ważny jest dobrze przeprowadzony *onboarding*, ciągły *feedback* i zapewnienie możliwości współpracy z kilkoma działami w firmie, dodatkowe zadania w formie projektu, które da im poczucie wpływu, na którym im tak zależy. Poszukując nowych rzeczy, testując rzeczywistość potrzebują wysokiego wsparcia, autorytetów i nauczania standardów.

Wyżej wspomniany autorytet i jego budowanie powinien opierać się o wiedzę i partnerskie relacje a także pokolenie Z nierzadko oczekuje, aby firmy dzieliły się wypracowanym zyskiem z ich udziałem a praca ma stanowić przedłużenie i urozmaicenie życia prywatnego, z uwzględnieniem indywidualnych oczekiwań, elastycznego czasu pracy czy pracy zdalnej. Zetki nie podejmą pracy w organizacji, która nie ma polityki elastyczności. Podobnie jak poprzednie pokolenie mają wysokie wymagania wobec firmy i przełożonych, oczekują dobrego wynagrodzenia oraz pozafinansowych motywatorów wykorzystania ich potencjału oraz aktywnie poszukują przestrzeni, która pomoże im w pełni wykorzystać ich potencjał oraz go rozwijać¹¹⁰.

¹⁰⁸ B. Hysa, Zarządzanie różnorodnością pokoleniową..., op. cit., s. 389 – 390.

¹⁰⁹ J. Wiktorowicz, I. Warwas, Pokolenie – co się zmienia? Kompendium zarządzania..., op. cit., s. 32.

¹¹⁰ Tamże, s. 32.



Przedstawiciele tego pokolenia lubią pracę w zespołach, jednak preferują pracę w zespołach wirtualnych, które wykorzystują zaawansowane technologie komunikacyjne. Jest to związane ze słabo rozwiniętymi umiejętnościami interpersonalnymi.

Co więcej, Zetki są otwarte na nowe doświadczenia, są twórcze i innowacyjne, jednak problemy z koncentracją i rozproszoną uwagą wpływają na to, że ocena i analiza informacji jest przez nich powierzchowna.

Ostatnią, istotną kwestią jaką różni pokolenie Z od starszych pokoleń jest większa wrażliwość na społeczną odpowiedzialność, na kwestie związane z ekologią, ochroną środowiska i tym, jak biznes wpływa na otoczenie.

Podsumowanie charakterystyki pokolenia Z, mocne i słabe strony zostały przedstawione w tabeli poniżej.

Tabela 15. Charakterystyka pokolenia Z – mocne i słabe strony

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Wysokie kompetencje cyfrowe ✚ Otwarci, bezpośredni ✚ Kreatywni ✚ Innowacyjni ✚ Chłonni na wiedzę ✚ Znajomość języków obcych ✚ Przełamują standardy ✚ Poszukują zmian i nowych doświadczeń ✚ Dbają o środowisko i zasoby naturalne 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Niecierpliwi ✚ Impulsywni, podejmowanie decyzji pod wpływem chwili ✚ Egocentryczni ✚ Problemy z koncentracją i rozproszona uwaga ✚ Powierzchowna analiza informacji ✚ Posiadają małe doświadczenie ✚ Słabo rozwinięte umiejętności interpersonalne ✚ Wysokie oczekiwania finansowe ✚ Nielojalni wobec pracodawcy, częste zmiany pracy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie:

1. J. Wiktorowicz, I. Warwas, Pokolenie – co się zmienia? Kompendium zarządzania..., op. cit., s. 32.
2. Ch. Espinoza, Milenialsi w pracy..., op. cit., s. 50.

2.3 Zarządzanie wielopokoleniowym zespołem pracowniczym

Różnorodność w zespole – również ta pokoleniowa to olbrzymi potencjał, ale też wyzwanie. By móc efektywnie zarządzać takimi zespołami należy wziąć pod uwagę to, że w zróżnicowanych wiekowo zespołach spotykają się pracownicy z różnych pokoleń, co istotnie determinuje sposób zarządzania nimi. Obecnie na rynku pracy spotykają się osoby reprezentujące różne generacje, które ukształtowały się poprzez odmienne wydarzenia społeczne, gospodarcze, polityczne czy też kulturowe. Kończy się czas, kiedy to w skład



zespołu wchodził przede wszystkim stabilni i przewidywalni przedstawiciele pokolenia X z domieszką reprezentantów Baby Boomers. Nastął czas, kiedy Igreci zaczynają stanowić trzony zespołów i zdominowały w nich pozostałe grupy wiekowe, a w natarciu czekają już poprzedzone złą sławą Zetki. W każdej z tych generacji wyraźnie daje się zauważyć różnice dotyczące stylu życia, kariery zawodowej, doświadczenia, podejścia do zmian, poziomu zaangażowania i lojalności. Zderzenie różnych pokoleń ma odbicie w stosunkach pracy, ale również jest dużym wyzwaniem dla menedżerów¹¹¹. Zmieniające się zespoły wymagają diametralnej zmiany podejścia do zarządzania zespołami, zmiany sposobu myślenia i wręcz zmiany mentalności, a na pewno zastosowania zupełnie innych technik zarządzania. Niezbędne jest zróżnicowane podejście. Bez tego menedżerowie nie będą w stanie rekrutować ani zatrzymać przy sobie najlepszych pracowników.

Aby sprawnie zarządzać wielopokoleniowym zespołem oprócz poznania charakterystyki poszczególnych pokoleń, warto najpierw zwrócić uwagę na zagadnienie, które ma ogromny wpływ na odmienność tych grup – wartości i potrzeby, motywacja oraz zdobywanie wiedzy i umiejętności.

Budowanie i doskonalenie systemów motywowania pracowników stanowi wyzwanie dla organizacji i jej menedżerów. Istnieje wiele teorii motywowania i część z nich wskazuje, że podstawą tego procesu jest odpowiednie poznanie potrzeb i oczekiwań pracowników a następnie dobór narzędzi tworzących system motywowania w organizacji. Umiejętność ustalenia czynników, które wywierają określone zachowania wśród grup pracowniczych prowadzi do identyfikacji oraz klasyfikacji potrzeb.

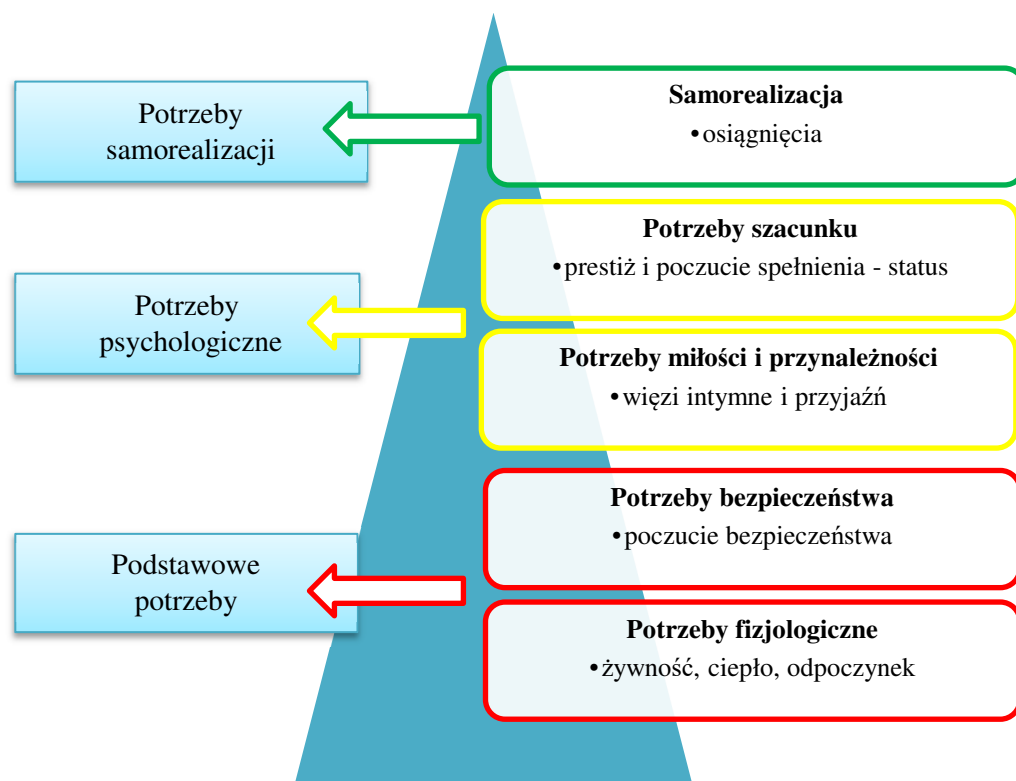
Aby zrozumieć różnice w podejściu do aktywności zawodowej różnych pokoleń odwołam się do piramidy potrzeb ludzkich Maslowa.

W 1943 roku psycholog amerykański, Abraham Maslow przedstawił teorię (piramidę) hierarchii potrzeb ludzkich. Przyjął on, że czynniki które mają wpływ na postępowanie i są dla istot ludzkich źródłem motywacji, można uporządkować hierarchicznie, dzieląc je na wiele poziomów. Teoria potrzeb Maslowa oparta jest na hipotezie, że człowiek w swoim działaniu dąży w pierwszej kolejności do zaspokojenia potrzeb niższego rzędu i kolejno przechodzi do coraz wyższych poziomów piramidy, skupiając się na bardziej wyszukanych pragnieniach i dążąc ostatecznie do poczucia samorealizacji. Istotę tej teorii przedstawia schemat poniżej.

¹¹¹M. Cichorzewska, B. Mazur, A. Niewiadomska, E. Sobolewska – Poniedziałek, K. Zimnoch, B. Ziółkowska, Zarządzanie wiekiem. Aspekt regionalny, instytucjonalny oraz organizacyjny..., op. cit., s. 68.



Schemat 9. Teoria potrzeb Maslowa



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Ch. Espinoza, Milenialsi w pracy..., op. cit., s. 51.

Rozpatrując tę teorię, należy zauważyć, że jest to struktura potrzeb jako motywatorów indywidualnych, które zostają przez człowieka przyjęte, uwewnętrznione i stają się motywami do działania¹¹². Można powiązać elementy piramidy z poszczególnymi pokoleniami.

Najbardziej podstawowe potrzeby człowieka – fizjologiczne – związane z przetrwaniem i ich pierwszeństwo zaspokajania wynika z natury człowieka jako istoty żywej¹¹³. Warto zwrócić uwagę, że inną wartość mogą one mieć w oczach kogoś, kto żył w czasach kryzysu a inna dla kogoś kto w nim nie uczestniczył. Oczekiwania związane z pracą, aby zaspokoić najprostsze potrzeby jak pożywienie i woda, dach nad głową czy inne, podobne kwestie będą różnić się pomiędzy pokoleniami. Dostrzeżenie tej odmienności pozwoli lepiej zrozumieć dążenia i zachowania grup pracowniczych w organizacji.

Realizacja potrzeby bezpieczeństwa pojawia się dopiero wtedy, gdy intelekt nie jest całkowicie pochłonięty zaspokajaniem kwestii przetrwania. Odnosząc tę kwestię do pokoleń można stwierdzić, że wystarczającą motywacją dla starszych generacji było skupienie się na zapewnieniu swoim najbliższym i sobie bezpiecznego schronienia i jedzenia, a gdy ta potrzeba

¹¹² Z. Sekuła, Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty, PWE, Warszawa 2008, s. 17.

¹¹³ A. Maslow, Motywacja i osobowość, PWN, Warszawa 2006, s. 62 – 63.

była zabezpieczona niejednokrotnie skupiali się na odkładaniu pieniędzy na przyszłość. Realizacja potrzeby bezpieczeństwa może być kołem napędowym do podejmowania aktywności zawodowej, co wynika z dążenia do posiadania stabilnego zatrudnienia w organizacji, gdzie stanowisko pracy jest komfortowe i bezpieczne.

Kolejnym elementem piramidy są potrzeby psychologiczne – miłość i przynależność, określane również jako potrzeby społeczne. Potrzeby te pojawiają się u ludzi wtedy, gdy potrzeby fizjologiczne i bezpieczeństwa są zaspokojone. Naturalnym będzie wtedy to, iż osoba znajdująca się w takim położeniu będzie doświadczać chęci nawiązywania relacji międzyludzkich i tworzenia głębszych związków z innymi ludźmi. Potrzeby przynależności i miłości będą źródłem motywacji i czynnikiem nadającym wpływ na przejawiane zachowania¹¹⁴. W ujęciu zachowań pracowniczych potrzeby te będą wynikać z chęci nawiązywania kontaktów z współpracownikami a także z kadrą zarządzającą. Tak jak przy realizacji poprzednich potrzeb tak i tutaj można zauważyć różnice występujące między pokoleniami. Niezwykle ważna dla pokolenia wyżu demograficznego – Baby Boomers jest przynależność do jakiejś grupy, czego przejawem jest członkostwo w rozmaitych klubach, stowarzyszeniach zawodowych czy uczestnictwo w formalnych spotkaniach organizowanych poza siedzibą organizacji. Pokolenie Millenialsów czy X nie ma silnie rozwiniętej tej potrzeby co często jest niezrozumiałe dla pokolenia Baby Boomersów.

Przechodząc do wyższego poziomu mamy do czynienia z kolejnymi psychologicznymi potrzebami szacunku: prestiżu i poczucia spełnienia. Wynikają one z pragnienia poczucia własnej wartości, szacunku dla siebie, zwykle wysokiej samooceny i zdobycia cudzego uznania. Rozważając je, możemy dojść do wniosku, iż mobilizacja do działania jest oparta na chęci osiągnięcia prestiżu, uznania czy awansu. Na tym etapie ludzie zaczynają szukać wartości niematerialnych, które mogą przynieść im satysfakcję.

Ostatnią potrzebą jest potrzeba samorealizacji i charakterystyczne jest to, że dążenie do samorealizacji związane jest jedynie z osobą, która je przejawia. Potrzeby te odnoszą się do występującego u ludzi pragnienia samospełnienia, czyli tendencji do zrealizowania swojego potencjału do rozwoju osobistego¹¹⁵. Jak tą potrzebę można odnieść do przedstawicieli różnych pokoleń? Niezaprzeczalnym jest fakt, że pokolenie Y ma zdecydowanie lepszy, bardziej komfortowy start, ponieważ ich wszystkie podstawowe potrzeby zostały zaspokojone przez ich rodziców przez co mogli szybciej osiągać kolejne poziomy piramidy potrzeb i szybciej niż starsze pokolenia dotrzeć do szczytu – do kwestii samorealizacji. Zasadniczy wniosek jaki się

¹¹⁴ Ch. Espinoza, Milenialsi w pracy..., op. cit., s. 53.

¹¹⁵ Tamże, s. 54-55.



nasuwa jest taki, że oprócz występowania znaczących różnic między pokoleniami istnieje też kilka podobieństw. Zrozumienie specyfiki funkcjonowania, potrzeb, motywacji oraz wartości jakimi kierują się poszczególne pokolenia pracownicze zaowocują wieloma korzyściami, jak m.in.: praca będzie wykonywana efektywnie oraz pracownicy będą prawidłowo funkcjonowali w wielopokoleniowym zespole.

Wykorzystanie teorii Maslowa do zrozumienia potrzeb, motywacji i wartości każdego z pokoleń pozwoli na stworzenie środowiska pracy, gdzie wszyscy będą czuć się doceniani, wszystkie ich talenty będą w pełni wykorzystane i dzięki temu organizacja będzie realizować swoje cele¹¹⁶. Menedżerowie zarządzający zespołami zróżnicowanymi wiekowo powinni dążyć do stworzenia środowiska pracy, które umożliwiłoby wykorzystanie w pełni potencjału zawodowego wszystkich pracowników organizacji. Aby to osiągnąć, niezwykle ważne jest dostrzeżenie różnic a także podobieństw między pokoleniami.

Podsumowując rozważania wokół teorii Maslowa w tabeli poniżej są ukazane elementy mające istotne znaczenie dla zarządzania zróżnicowanym pokoleniowo zespołem.

Tabela 16. Wartości i potrzeby, motywacja i zdobywanie wiedzy – różne pokolenia

Wartości i potrzeby	Pokolenie Z
	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Mocno zorientowani na swój rozwój ✚ Dobrze radzą sobie z nowymi technologiami ✚ Wybierając pracodawcę kierują się możliwościami rozwoju zawodowego ✚ Pieniądze są niezbędnym determinantem szczęśliwego, udanego życia ✚ Łatwo odnajdują się w pracy zespołowej
	Pokolenie Y
	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Mocno zorientowani na swój rozwój ✚ Łatwo adaptują się do nowych warunków pracy ✚ Łatwo odnajdują się w pracy zespołowej
	Pokolenie X
	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Preferują raczej samodzielne wykonywanie zadań
	Baby Boomers
	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Potrzeba wsparcia ze strony organizacji podczas wprowadzania zmian ✚ Niewielka mobilność zawodowa, warto zaproponować tradycyjny model kariery realizowanej najlepiej w ramach tej samej organizacji

¹¹⁶ A. Armstrong, Zarządzanie..., op. cit., s. 38.



Motywacja	Pokolenie Z
	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Otrzymywanie regularnego <i>feedbacku</i> od menedżera ✚ Skoncentrowani na wynikach ✚ Potrzeba nieustannej stymulacji do pracy
	Pokolenie Y
	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Lojalność względem innych pracowników a nie organizacji ✚ Swoboda w miejscu pracy ✚ Wynagrodzenie nie jest jedynym ważnym instrumentem motywacyjnym
Zdobywanie wiedzy i nowych umiejętności	Pokolenie X
	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Dbają o równowagę między życiem prywatnym i zawodowym ✚ Gotowi na to, by się dostosować, działają w efektywny sposób
	Pokolenie Baby Boomers
	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Nie mają trudności z respektowaniem reguł oraz hierarchii obowiązującej w organizacji ✚ Motywacja finansowa powinna dotyczyć nagradzania za posiadane kompetencje oraz wykazywaną lojalność, nagradzanie za kompetencje oraz rezultaty
	Pokolenie Z
	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Dobra znajomość nowych technologii, ✚ Czerpanie wiedzy przede wszystkim z Internetu i w sposób naturalny podchodzą do uczenia się z wykorzystaniem najnowszych technologii ✚ Znajomość języków obcych
	Pokolenie Y
	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Bardzo dobrze radzą sobie z nowoczesnymi technologiami ✚ Wielozadaniowi – potrafią realizować kilka zadań równolegle
	Pokolenie X
	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Wykazują zainteresowanie innowacyjnością oraz wyzwaniem, przed którymi staje organizacja ✚ Bazują na twardych danych, szkolenia traktują jako „kotwicę” zatrudnienia
	Pokolenie Baby Boomers
	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Preferuje tradycyjne metody przyswajania wiedzy (np. z książek) ✚ Z trudem uczą się korzystać z nowoczesnej technologii

Zródło: Opracowanie własne na podstawie:

1. Ch. Espinoza, Milenialsi w pracy..., op. cit., s. 45 – 51.
2. Ch. Espinoza, M. Ukleja, Zarządzanie Milenialsami..., op. cit., s. 174 – 185.
3. S. Borkowska, Skuteczne strategie wynagrodzeń – tworzenie i zastosowanie, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 36 – 42.

Kolejnym istotnym czynnikiem wpływającym na efektywne zarządzanie zróżnicowanym wiekowo zespołem jest niewątpliwie styl zarządzania menedżera. Nowe, młodsze pokolenia, wkraczające na rynek pracy w pewnym stopniu wymuszają na menedżerach zmianę stylu



zarządzania, wyznaczając tym samym nowe trendy zarządzania zasobami ludzkimi¹¹⁷. Tym samym można stwierdzić, że sposób zarządzania zróżnicowanym wiekowo zespołem ma ogromny wpływ na efektywność pracy pracowników, na ich współpracę i rozwój, zadowolenie z pracy, poprawę stanu zdrowia, a także przyczynia się do poprawy wizerunku przedsiębiorstwa, wzrostu innowacyjności i produktywności w wyniku łączenia nowych kompetencji i umiejętności¹¹⁸.

Ciekawym rozwiązaniem w obliczu różnic pokoleniowych może być wdrożenie koncepcji zarządzania wiekiem. Jest to element zarządzania zasobami ludzkimi, a dokładniej element zarządzania różnorodnością. Procesy starzenia się populacji oraz wydłużanie wieku emerytalnego zmuszają menedżerów do wprowadzenia modyfikacji do polityki zarządzania zasobami ludzkimi.

Zarządzanie różnorodnością, z angielskiego *diversity management*, to podejście ukierunkowane na wykorzystanie potencjału tkwiącego w różnicach między pracownikami. Są to działania zmierzające do prawidłowego wykorzystania zróżnicowanych cech pracowników w miejscu pracy¹¹⁹. Zarządzanie różnorodnością jest również definiowane jako strategia zakładająca, że rozwój firmy oraz realizacja jej celów biznesowych będą skuteczniejsze, jeśli dostrzeże się i wykorzysta różne doświadczenia oraz potrzeby występujące w organizacji i w jej otoczeniu.

Zarządzanie różnorodnością jest rozpatrywane na trzech poziomach tożsamości: pierwotnej, wtórnej i organizacyjnej. Do tożsamości pierwotnej zalicza się takie cechy, jak: płeć, wiek, sprawność fizyczna, orientacja seksualna, osobowość, rasa, pochodzenie, narodowość i język. Są to zatem elementy niejako tkwiące w każdym człowieku. Zarządzanie różnorodnością w kontekście tożsamości wtórnej cechuje miejsce zamieszkania, status materialny, dochody, wykształcenie, sytuacja rodzinna, wyznanie, wygląd, zainteresowania, kultura, styl życia, wartości, postawy, stan cywilny, dietność i religia. To elementy, na które człowiek ma wpływ, może je kreować. Poziom tożsamości organizacyjnej obejmuje: zajmowane stanowisko, charakter wykonywanej pracy, przynależność do organizacji, miejsce w strukturze organizacyjnej, posiadane uprawnienia zawodowe, zasady wynagrodzenia, zakres obowiązków zawodowych oraz staż pracy. Są to cechy niezależne od człowieka, wymagające

¹¹⁷ M. Ładyga, Współczesne problemy zarządzania pracownikami pokolenia Y, *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie*, nr 1, Częstochowa 2011, s. 101.

¹¹⁸ M. Cichorzewska, B. Mazur, A. Niewiadomska, E. Sobolewska – Poniedziałek, K. Zimnoch, B. Ziółkowska, *Zarządzanie wiekiem. Aspekt regionalny, instytucjonalny oraz organizacyjny...*, op. cit., s. 20 – 21.

¹¹⁹ Ł. Waligóra, *Zarządzanie różnorodnością w organizacjach. Prezentacja wybranych praktyk*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, nr 348, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach 2018, s. 27.



dostosowania się do otoczenia¹²⁰. Zatem można dojść do wniosku, że odpowiednio zarządzana różnorodność pracowników może być źródłem wymiernych korzyści dla współczesnych organizacji¹²¹.

Wcześniej wspomniane zarządzanie wiekiem, z angielskiego *age management*, można określić jako rozwiązania, które mają na celu stały rozwój i aktualizowanie wiedzy, umiejętności pracowników oraz utrzymanie ich dobrej kondycji i zdrowia, a także zaangażowanie w rozwój i cele firmy¹²². Koncepcja ta polega na realizacji rozmaitych działań, które pozwalają na bardziej racjonalne i efektywne wykorzystanie potencjału pokoleń w organizacji, dzięki uwzględnieniu potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku. Jednoczesne zatrudnianie osób młodych i starszych pozwala firmie lepiej reagować na szybko zmieniające się warunki rynkowe, umożliwia lepsze dostosowywanie do potrzeb zróżnicowanych klientów. Zespoły składające się z pracowników w różnym wieku okazują się bardziej wydajne dzięki umiejętnym połączeniu ich kompetencji.

Najczęściej wykorzystywane narzędzia z zakresu zarządzania wiekiem:

- ✚ Budowanie atmosfery międzypokoleniowego porozumienia;
- ✚ Brak dyskryminacji wiekowej w procesie rekrutacji pracowników;
- ✚ Prowadzenie działań integracyjnych i tworzenie atmosfery przyjaznej pracownikom;
- ✚ Poprawa warunków pracy starszych pracowników;
- ✚ Przeniesienia starszego pracownika na stanowisko wymagające umiejętności koncepcyjnych;
- ✚ Elastyczność form i czasu zatrudnienia pracowników 50+;
- ✚ Stosowanie mentoringu i coachingu;
- ✚ Przestrzeganie zasady równego dostępu do szkoleń i awansu bez względu na wiek;
- ✚ Dodatkowe świadczenia zdrowotne dla pracowników, w szczególności 50+;
- ✚ Prowadzenie profilaktyki zdrowotnej i promowanie aktywnego stylu życia¹²³.

Zarządzanie wiekiem stanowi sprawdzian umiejętności przywódczych menedżerów. Każde pokolenie ma swoje dominujące wartości i cechy, własne specyficzne podejście do zadań oraz preferencje w obszarze zarządzania. Menedżerowie zarządzając wiekiem powinni skoncentrować się na czterech głównych problemach:

¹²⁰ A. M. Konrad, P. Prasad, J.K. Pringle, *Handbook of Workplace Diversity*, SAGE Publications, London 2006, s. 224 – 225.

¹²¹ Tamże, s. 40.

¹²² T. Schimanek, Co to jest zarządzanie wiekiem?, cyt. za: *Zarządzanie wiekiem i nie tylko. Informacja użyteczna dla pracodawców i pracowników*, Akademia Rozwoju Filantropi w Polsce, Warszawa 2010, s. 42.

¹²³ M. Cichorzewska, B. Mazur, A. Niewiadomska, E. Sobolewska – Poniedziałek, K. Zimnoch, B. Ziółkowska, *Zarządzanie wiekiem. Aspekt regionalny, instytucjonalny oraz organizacyjny...*, op. cit., s. 66.



- 1) Umiejętnościach, kwalifikacjach oraz kompetencjach pracowników.
- 2) Tworzeniu warunków dla działania stabilnych, zintegrowanych, zmotywowanych i lojalnych zespołów pracowniczych.
- 3) Tworzeniu warunków, które umożliwiają wykorzystanie atutów pracownika. Neutralizowanie jego słabych stron występujących ze względu na wiek.
- 4) Tworzeniu warunków do wykorzystania szans i możliwości wynikających ze współpracy pracowników w różnym wieku oraz minimalizowaniu zagrożeń¹²⁴.

Menedżerowie stosując koncepcję zarządzania wiekiem powinni także zwrócić uwagę na inne, równie ważne kwestie, a mianowicie:

- Powinni dokładnie rozpoznać strukturę wiekową kadry pracowniczej i odpowiednio zaprojektować zmiany.
- Umieć wykorzystać umiejętności wynikające ze zróżnicowania wiekowego w realizacji celów personalnych i organizacyjnych.
- Mieć indywidualne podejście do pracowników i doceniać zróżnicowanie wiekowe.
- Przygotować plany i programy działań oparte na zarządzaniu wiekiem.
- Promować różnorodność i równość.
- Odpowiednio zorganizować czas, miejsce i środowisko pracy z uwzględnieniem potrzeb pracowników z każdej grupy wiekowej¹²⁵.

Podsumowując, można dojść do wniosku, że współpraca międzypokoleniowa przynosi korzyści dla organizacji i zespoły zróżnicowane wiekowo mogą stanowić jej atut. Pracownicy tworzący zespoły mieszane wnoszą do nich zróżnicowane kompetencje oraz doświadczenia, które wzajemnie się uzupełniają i są komplementarne. W ramach wspólnie realizowanych przedsięwzięć uczą się od siebie nowych postaw i zachowań. Zespoły stają się bardziej uniwersalne, elastyczne i skuteczniej realizują stawiane przed nimi różnorodne zadania.

Poniżej zostały przedstawione niektóre korzyści występujące dzięki współpracy międzypokoleniowej.

¹²⁴ Tamże, s. 65.

¹²⁵ Tamże, s. 66 – 67.



Tabela 17. Korzyści występujące dzięki współpracy międzypokoleniowej

Korzyści dla firmy	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zatrzymanie w organizacji wiedzy i doświadczenia pracowników 50+ ➤ Lepsze wykorzystanie rozległej wiedzy oraz doświadczeń zawodowych i życiowych Pracowników 50+ ➤ Lepsza współpraca pomiędzy pracownikami zróżnicowanymi wiekowo ➤ Przeciwdziałanie powstawaniu lub wygaszanie konfliktów, których źródłem mogą być różnice międzypokoleniowe ➤ Lepsza atmosfera pracy ➤ Wyższy poziom satysfakcji pracowników ➤ Przeciwdziałanie „marnotrawstwu” polegającemu na utracie części kompetencji wraz z odejściem na emeryturę pracowników ➤ Wyższa efektywność pracy i stopień realizacji celów organizacji
Korzyści dla pracowników 50+	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lepsze poznanie potrzeb, oczekiwań i obaw Pracowników 50+ ▪ Wydłużenie okresu aktywności zawodowej ▪ Budowanie poczucia, że są potrzebni, użyteczni ▪ Satysfakcja wynikająca z możliwości dzielenia się wiedzą i doświadczeniami z innymi ▪ Pobudzenie aktywności zawodowej ▪ Motywowanie do rozwoju zawodowego i podejmowania wyzwań ▪ Inspirowanie do zdobywania nowej wiedzy i nowych umiejętności ▪ Zwiększenie otwartości na zamiany, nowości poprzez naśladowanie postaw i zachowań młodszych pokoleń
Korzyści dla młodszych pracowników	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Transfer wiedzy i umiejętności zawodowych (gromadzonych przez wiele lat) ❖ Transfer mądrości życiowej wykraczającej także poza wymiar intelektualny. Mogą czerpać z bogatego doświadczenia zawodowego i życiowego starszych kolegów ❖ Naśladowanie i przejmowanie od Pracowników 50+ postaw cenionych przez pracodawców, takich jak: stabilność, odpowiedzialność, zaangażowanie, lojalność

Zródło: Opracowanie własne na podstawie Praktyczny poradnik zarządzania zespołem zróżnicowanym wiekowo, Narzędziownia menedżera, Projekt innowacyjny 50+ Doświadczenie, Wydawnictwo Fundacja Pro Caritate, Warszawa, s. 15.

2.4 Wyzwania stojące przed współczesnym menedżerem wynikające z zarządzania zespołem wielopokoleniowym

Dokonana wcześniej charakterystyka nie pozostawia cienia wątpliwości, że pokolenia funkcjonujące w strukturach organizacyjnych znacznie się od siebie różnią. Zróżnicowanie to



nie od dziś wywołuje napięcia międzypokoleniowe, a im więcej generacji w organizacji, tym więcej wyzwań dla kadry zarządzającej¹²⁶. Jak już zostało wspomniane wcześniej, różnorodność pokoleniowa wymaga od menedżerów zrozumienia potrzeb, wartości, oczekiwań, nastawienia do pracy, sposobów uczenia się i zdobywania wiedzy. Wysiłek jaki włożą oni w zrozumienie tych kwestii powinien zaowocować takimi korzyściami jak efektywne wykonywanie pracy, prawidłowe funkcjonowanie w zespole, umiejętne korzystanie przez starsze pokolenia z narzędzi informatycznych i nowoczesnych technologii, usprawniających pracę jak i korzystanie przez młodsze pokolenia z wiedzy wypracowanej przez pokolenia starsze.

Menedżer zarządzając wielopokoleniowym zespołem musi odpowiadać na szereg problemów i wyzwań, jakie przed nim stają. Brak zrozumienia potrzeb, podobieństw i różnic między pracownikami prowadzi do nieporozumień, konfliktów, rezygnacji z pracy czy demotywacji.

Niezaprzeczalnym wyzwaniem dla menedżera jest rozpoznanie, jakie pokolenie dany pracownik reprezentuje, a w związku z tym jakie są jego mocne i słabe strony, jak go rozwijać i motywować i czego się po nim spodziewać.

Menedżerowie mają do wypełnienia bardzo ważną funkcję jaką jest planowanie zatrudnienia. Na tym etapie istotne jest prawidłowe opisanie stanowiska pracy i dobre sformułowanie ogłoszenia z położeniem nacisku na pożądane kompetencje. Sformułowane ogłoszenie nie może sugerować dyskryminacji wiekowej i powinno być umieszczane w miejscach dostępnych dla przedstawicieli różnych grup wiekowych. Ponadto, menedżerowie zajmujący się selekcją powinny mieć odpowiednią wiedzę z zakresu zarządzania wiekiem, po to by ich decyzje personalne wpisywały się w politykę zarządzania w organizacji¹²⁷.

Wśród wyzwań stających przed menedżerem warto zwrócić uwagę na następny aspekt, na rekrutację. Obecnie organizacje, jak i jej menedżerowie zmagają się z coraz większymi brakami pracowników. Według danych GUS pod koniec II kwartału 2019 roku w Polsce liczba wolnych miejsc pracy, w jednostkach zatrudniających co najmniej jedną osobę, wynosiła 151, 8 tys.¹²⁸. Co za tym idzie, sposób rekrutacji na rynku pracy, gdzie występuje aż cztery pokolenia pracowników z ponad 40 – letnią różnicą wiekową musi być elastyczny, aby sprostać oczekiwaniom każdego z pokoleń. Jest to nie lada wyzwanie dla menedżerów, którzy muszą

¹²⁶ A. Sudolska, D. Grego – Planer, A. Drews, Współczesne zarządzanie..., op. cit., s. 112.

¹²⁷ M. Cichorzewska, B. Mazur, A. Niewiadomska, E. Sobolewska – Poniedziałek, K. Zimnoch, B. Ziółkowska, Zarządzanie wiekiem. Aspekt regionalny, instytucjonalny oraz organizacyjny..., op. cit., s. 72.

¹²⁸ Dane pochodzą z raportu Głównego Urzędu Statystycznego, Popyt na pracę w II kwartale 2019 roku.



przemysleć i dopasować strategię dotarcia do kandydatów, bowiem każda grupa ma inny sposób poszukiwania i wykonywania pracy. Starsi pracownicy, pokolenie Baby Boomers i pokolenie X zwróci uwagę na stabilność zatrudnienia, programy emerytalne czy elastyczny wymiar pracy. Pokolenie Y czy Z podczas procesu rekrutacyjnego zwróci uwagę na wielkość organizacji, międzynarodowy zespół czy programy mentorskie¹²⁹. Punktem wyjścia w budowaniu oferty dla kandydatów jest stworzenie zintegrowanej strategii rekrutacyjnej dopasowującej kanały rekrutacyjne i format ogłoszeń do grup potencjalnych pracowników. Kanały dotarcia oraz format treści rekrutacyjnych muszą zostać dopasowane tak, aby możliwe było dotarcie z ofertą pracy do pożądanego grupy potencjalnych kandydatów.

Jak wynika z powyższego, model prowadzenia rozmowy kwalifikacyjnej powinien być dopasowany do kandydata i powinna ona być prowadzona na partnerskich zasadach. Czasy, kiedy rozmowa opierała się na „testowaniu” potencjalnego pracownika dawno minęły i teraz testowany jest również pracodawca. Dlatego też proces rekrutacyjny powinien być stale modyfikowany i dostosowany do pokolenia, by satysfakcja z rozmowy była obopólna.

Warto też zwrócić uwagę w jaki sposób menedżerowie powinni dotrzeć do potencjalnego pracownika. Jak wskazuje Raport PARP, mechanizm szukania pracy online stanie się wiodącym sposobem na pozyskiwanie pracowników w Polsce jak i w krajach członkowskich Unii Europejskiej. Ogłoszenia o pracę zamieszczane w Internecie będą znajdować się również na portalach urzędów pracy lub na komercyjnych portalach z ogłoszeniami.¹³⁰

Kolejnym etapem następującym po pomyślnym procesie rekrutacji jest proces *onboardingu*, czyli proces wdrażania nowego pracownika. Jak można zauważyć w raporcie Ernst and Young, zawierającym wnioski z badania efektywności funkcji działów Human Resources w firmach warto zastosować podejście elastyczne. „Młodych” wdraża się do pracy inaczej niż osoby z bogatym doświadczeniem. Menedżerowie powinni pamiętać też, że BHP i badania wstępne to za mało, aby nowy pracownik poczuł się w firmie jak u siebie. Powinni oni zadbać o ciekawe zaprezentowanie organizacji, o chwilę na zapoznanie się z otoczeniem, z nowymi kolegami i – koniecznie – z menedżerem. Warto też zebrać opinie nowych

¹²⁹ M. Domagalska – Grędyś, Wartości w pracy młodych pokoleń Y i Z, Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, tom XIX, zeszyt 2, Uniwersytet Rolniczy im. Hugona Kołłątaja w Krakowie 2017, s. 40 – 44.

¹³⁰ Raport PARP, Rynek pracy, edukacja, kompetencje. Aktualne trendy i wyniki badań. Kwiecień 2019, s. 16.



pracowników na temat procesów rekrutacji i *onboardingu* co wraz działem HR pomoże menedżerom stale te procesy optymalizować¹³¹.

Innym, równie ważnym aspektem jest poprawna komunikacja w zespołach zróżnicowanych wiekowo. Istotą komunikacji w zespołach zróżnicowanych wiekowo jest nie tylko uwzględnianie różnic, ale przede wszystkim budowanie więzi międzypokoleniowej wśród pracowników. Istniejące pomiędzy nimi różnice mają służyć wzajemnej nauce i doskonaleniu umiejętności. By jednak tak się stało, konieczne jest zbudowanie odpowiedniego sposobu komunikowania się pracowników reprezentujących różne generacje.

Efektywna komunikacja powinna stawiać na otwartość na różnorodność i zaufanie, czyli prowadzenie otwartej i przejrzystej polityki informacyjnej skierowanej do wszystkich grup pracowników, z dostosowaniem częstotliwości komunikatów, środków przekazu oraz formy, tak aby treść wysyłanych informacji była zrozumiała przez wszystkich. Ponadto, menedżerowie powinni skupić się na zbudowaniu takiego systemu komunikowania, w którym będzie miejsce na informację zwrotną od pracowników co może motywować ich do dalszej pracy oraz wpłynie na jej jakość. Jak wskazuje raport PARP, zdecydowana większość pracowników pozytywnie odbiera informację zwrotną od przełożonego co powinno zachęcić menedżerów do udzielania informacji zwrotnej swoim pracownikom¹³².

Następnym, dużym wyzwaniem jest również zbudowanie kultury otwartej na różnorodność pokoleniową, wykreowanie klimatu zrozumienia i wsparcia w zespołach. Zaakceptowanie istniejących różnic i postrzeganie ich w kategorii potencjalnego rozwoju organizacji sprzyja budowaniu organizacji opartej na wartościach. Ideę tę musi jednak zrozumieć i zaakceptować a także wdrożyć kadra zarządzająca¹³³.

Kolejnym faktem, którego nie powinni lekceważyć menedżerowie jest to, że w wielu organizacjach istnieją bariery oddzielające osoby starsze od młodych. Menedżerowie zarządzający współczesnymi organizacjami nie mogą tych barier ignorować. Konieczne jest podejmowanie działań stwarzających zarówno młodym, jak i starszym pracownikom okazję do wymiany wiedzy, umiejętności i doświadczeń. Szczególnie wartościowym działaniem tego typu jest wdrożenie w organizacji programów mentoringu¹³⁴.

¹³¹ Raport Ernst & Young, Efektywny pracodawca, Największe wyzwania stojące przed działami HR, Marzec 2019, s. 48.

¹³² Raport PARP, Rynek pracy, edukacja, kompetencje. Aktualne trendy i wyniki badań. Kwiecień 2019, s. 15.

¹³³ A. Sudolska, D. Grego – Planer, A. Drews, Współczesne zarządzanie..., op. cit., s. 113 – 114.

¹³⁴ K. Gadomska – Lila, Zarządzanie różnorodnością w kontekście tożsamości organizacyjnej – wyniki badań kultury organizacyjnej wśród kadry kierowniczej i nie kierowniczej. Edukacja Ekonomistów i Menedżerów, 2017, s. 57 – 60.



Mentoring – międzypokoleniowy transfer wiedzy i umiejętności sprawia, że przełamywanie barier międzypokoleniowych przestaje być hasłem, a staje się rzeczywistością. Zarówno młodszy, jak i starsi pracownicy odkrywają, jak twórcze i inspirujące mogą być wzajemne kontakty a różnice wieku i doświadczenia okazują się wartością, a nie obciążeniem. Mentoring wspiera przy tym ideę uczenia się przez całe życie, zobowiązując nie tylko podopiecznego, lecz także mentora do podwyższania kompetencji. Dbłość o rozwój zawodowy staje się wspólnym zadaniem pracowników należących do różnych pokoleń.

Kolejną kwestią, z którą borykają się menedżerowie zarządzający zespołem wielopokoleniowym jest znaczenie pracy zawodowej i życia osobistego dla każdej z grupy pracowników. Równowaga pomiędzy pracą a życiem poza nią (ang. *work – life balance*, WLB) najczęściej oznacza zdolność do osiągnięcia celów lub zdolność do sprostaną wymaganiom stawianym przez pracę i życie osobiste oraz osiągnięcie satysfakcji we wszystkich obszarach życia¹³⁵. Podążając za definicją S. Clarka możemy ową równowagę rozumieć jako satysfakcję, dobre funkcjonowanie w pracy i w domu, któremu towarzyszy minimalny konflikt ról¹³⁶.

Optymalny stosunek pomiędzy czasem spędzonym w pracy i czasem spędzonym poza nią jest względny i różni się u poszczególnych generacji. Stosunek do pracy oraz miejsce, jakie rodzina, praca i czas wolny zajmują wśród wyznawanych wartości ma wpływ na to, jak poszczególne pokolenia podchodzą do kwestii równowagi praca – życie.

Każde z pokoleń dąży do równowagi między obowiązkami zawodowymi i osobistymi, można jednak zauważyć, że dla dwóch najmłodszych generacji Y i Z, znaczenie życia poza pracą zawodową jest szczególnie istotne i zachowanie równowagi WLB ma ważne znaczenie. Stosowanie narzędzi z obszaru WLB pozwala na łagodzenie napięć i konfliktów, które niejako automatycznie narastają przy zachwianiu równowagi w obu sferach życia i przekładają się na obniżenie efektywności pracy, jak i skuteczności zarządzania w organizacjach¹³⁷. Poniższa tabela przedstawia niektóre, przykładowe działania z obszaru WLB w kontekście narzędzi o walorach ogólnych, zorientowanych na wszystkie grupy pracownicze z uwzględnieniem także tych adresowanych do pokolenia – Y i Z.

¹³⁵ R. Tomaszewska – Lipiec, Relacje praca–życie pozazawodowe drogą do zrównoważonego rozwoju jednostki, Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2014, s. 95 – 96.

¹³⁶ Tamże, s. 96.

¹³⁷ M. Żemigła, Wyzwania współczesnej pracy, cyt. za: K. Klincewicz, Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2016, s. 419 – 420.



Tabela 18. Pozamaterialne narzędzia równowagi między pracą a życiem osobistym

Działania o walorach WLB adresowane do wszystkich pracowników
Zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy
Elastyczny czas pracy
Praca w domu 1 – 2 razy w tygodniu
Dbanie o wypoczynek pracownika
Monitorowanie i zarządzanie relacjami
Stały kontakt z pracownikiem będącym na urlopie poprzez dostarczanie mu ważnych informacji, np. zmian w organizacji
Udział pracowników i ich rodzin w uroczystościach firm
Badanie oczekiwań pracowników i ich problemów
Działania o walorach WLB adresowane do pokolenia Y i Z
Ruchomy czas, miejsce i organizacja pracy
Swoboda w wyborze niestandardowych form zatrudnienia
Przydzielanie urlopów na naukę
Stosowanie zindywidualizowanych narzędzi angażowania w pracę
Dostarczanie informacji, np. na temat nowo wdrażanych metod i procedur pracownikom będących na urloпах, kontraktach
Działania integracyjne z udziałem rodzin/partnerów
Wolontariat pracowniczy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Żemigąła, Wyzwania współczesnej pracy..., op. cit., s. 420 – 425.

Podsumowując, nie należy zapomnieć, że skuteczne zarządzanie zespołami wielopokoleniowymi wymaga od menedżera rozwijania nowych kompetencji, pełnienia innych niż do tej pory ról. Menedżer, dążąc do realizacji postawionych zespołowi celów, powinien łączyć i integrować pokolenia pracowników, budować atmosferę zaufania oraz elastycznie wykorzystywać ich odmienne sposoby myślenia, podejście do pracy czy style komunikacji¹³⁸.

¹³⁸ A. Żarczyńska – Dobiesz, B. Chomątowska, Pokolenie Z na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 350, Wrocław 2014, s. 385.

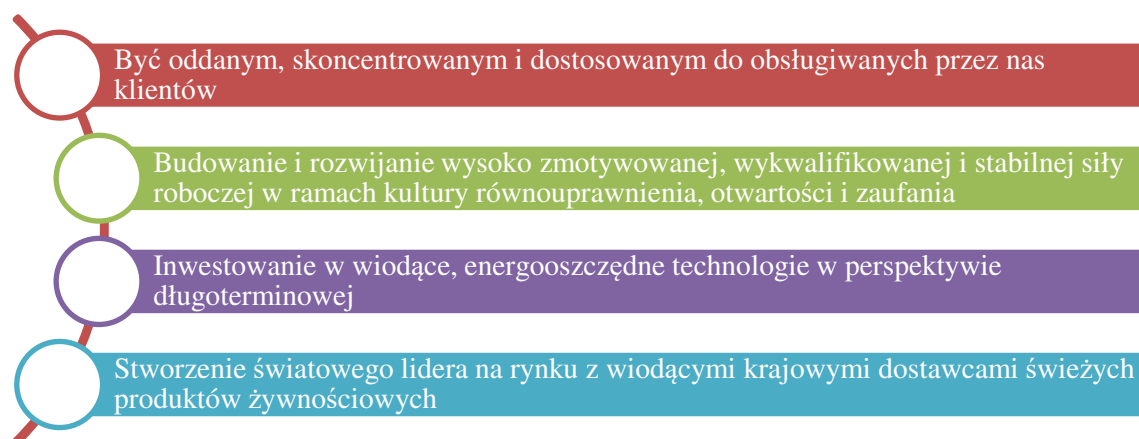
Rozdział 3

Miejsce i rola menedżera w zarządzaniu zespołem pracowniczym w przedsiębiorstwie Rowan Foods (grupa Oscar Mayer)

3.1 Charakterystyka przedsiębiorstwa i personelu

Grupa Oscar Mayer założona w 1935 roku przez rodzinę Bigwood jest prywatną spółką akcyjną skupiającą się na produkcji gotowych schłodzonych posiłków sprzedawanych przez wielu największych brytyjskich detalistów spożywczych. Grupa Oscar Mayer specjalizuje się w produkcji i rozwoju produktów spożywczych w 4 nowoczesnych zakładach produkcyjnych: Oscar Mayer Chard, Rowan Foods Wrexham, Ferndale Foods Erith i Oscar Mayer Grantham. Misja organizacji skupia się na czterech najważniejszych obszarach przedstawionych poniżej.

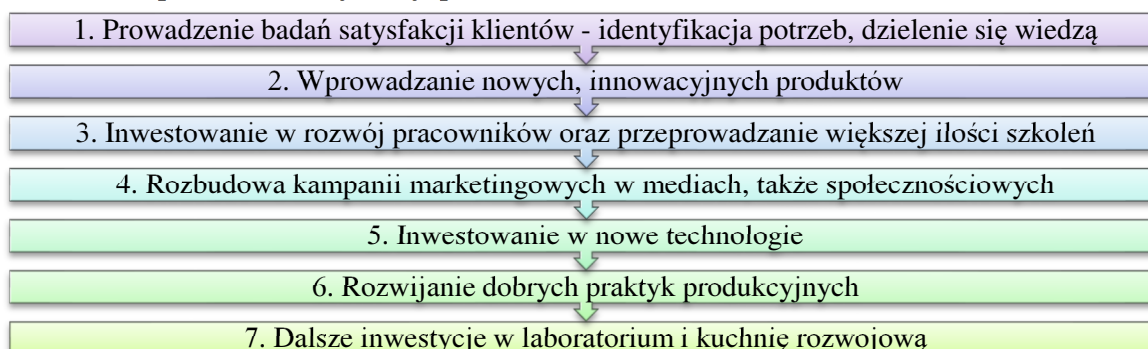
Schemat 10. Misja Rowan Foods



Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych przedsiębiorstwa

Idea, za którą podąża przedsiębiorstwo to osiągnięcie pozycji lidera wyznaczającego trendy jakości, innowacji, pakowania, dystrybucji, którego produkty są synonimem świeżości i bezpieczeństwa. Najważniejsze działania i priorytety, dzięki którym przedsiębiorstwo zbliża się do realizacji wizji są przedstawione poniżej.

Schemat 11. Sposób realizacji wizji przedsiębiorstwa



Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych przedsiębiorstwa

Rowan Foods od początku swojego istnienia uznaje pracowników za najcenniejszą wartość. Cała Grupa Oscar Mayer zatrudnia ponad 3000 pracowników, przy czym w Rowan Foods jest zatrudnionych ponad 890 pracowników. W Rowan Foods ważne jest, by stworzyć dla pracowników dobre, oparte na wartościach środowisko pracy. Przedsiębiorstwo posiada wielokulturowe środowisko pracy i jest pracodawcą oferującym równe możliwości. Przedsiębiorstwo zatrudnia pracowników z Wielkiej Brytanii, Polski, Słowacji, Bułgarii, Rumunii, Portugalii a nawet pracowników z Ugandy, Kenii czy Botswany. Zatrudniani pracownicy muszą mieć ukończone 18 lat.

Tabela 19. Liczba pracowników Rowan Foods

Rok	2017	2018	2019	2020
Rowan Foods	671	683	750	893
Oscar Mayer Group	2982	3008	3042	3120

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych przedsiębiorstwa

Podstawowym sposobem podziału personelu przedsiębiorstwa, jest podział pracowników na dwie grupy:

- 1) Pracowników zatrudnionych na stanowiskach typowo robotniczych – w skład tej grupy wchodzi robotnicy wykwalifikowani, robotnicy przyuczeni i robotnicy niewykwalifikowani;
- 2) Pracowników zatrudnionych na stanowiskach nierobotniczych – w skład tej grupy wchodzi kierownicy, specjaliści i wykonawcy.

Biorąc pod uwagę cechy jakościowe zatrudnionych pracowników, najbardziej istotny z punktu widzenia niniejszej pracy jest podział pracowników na podstawie cech demograficzno – społecznych, czyli m.in. według wieku. Znajomość tej struktury pozwala na prawidłowe prowadzenie polityki socjalnej i personalnej w przedsiębiorstwie.

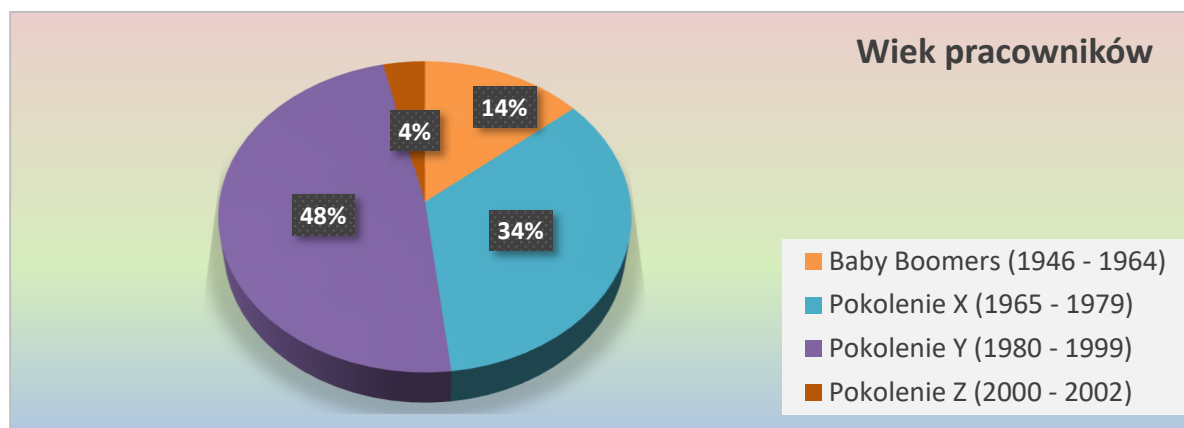
Tabela 20. Wiek pracowników Rowan Foods

Pokolenie	Rok urodzenia	Liczba pracowników
Baby Boomers	1946 – 1964	124
Pokolenie X	1965 – 1979	306
Pokolenie Y	1980 – 1999	431
Pokolenie Z	Urodzeni po 2000	32
Razem		893

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych przedsiębiorstwa



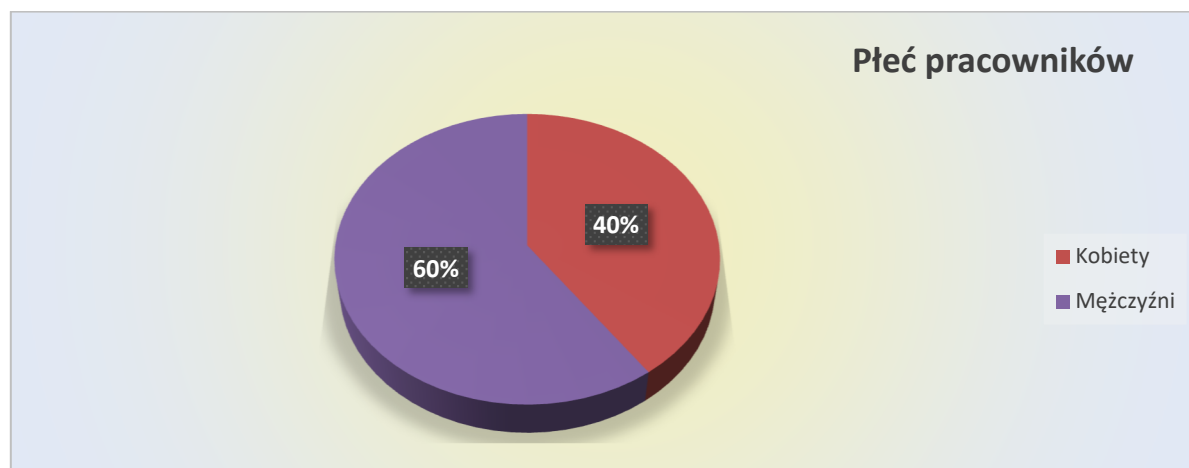
Schemat 12. Podział pracowników Rowan Foods według wieku



Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych przedsiębiorstwa

W Rowan Foods zatrudnione są 358 kobiety i 535 mężczyzn. Większa ilość zatrudnionych mężczyzn może być uzasadniona tym, że stanowiska typowo robotnicze wymagają pracy fizycznej i manualnej. Podział pracowników ze względu na płeć przedstawia schemat poniżej.

Schemat 13. Podział pracowników Rowan Foods według płci



Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych przedsiębiorstwa

3.2 Lokalizacja, struktura organizacyjna i zakres działania przedsiębiorstwa

Grupa Oscar Mayer posiada swoją główną siedzibę w miejscowości Chard w hrabstwie Somerset, Anglia oraz fabryki w czterech lokalizacjach w Wielkiej Brytanii:

1. Oscar Mayer Chard, miejscowość Chard w hrabstwie Somerset, Anglia
2. Rowan Foods Wrexham, miejscowość Wrexham, Walia
3. Ferndale Foods, miejscowość Erith w hrabstwie Kent, Anglia
4. Oscar Mayer Grantham, miejscowość Grantham w hrabstwie Lincolnshire, Anglia

Schemat 14. Lokalizacja grupy Oscar Mayer na mapie Wielkiej Brytanii



Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych przedsiębiorstwa

Rowan Foods specjalizuje się w produkcji, rozwoju i sprzedaży gotowych dań schłodzonych. W menu firmy jest ponad 150 różnych dań od tradycyjnych po bardziej współczesne asortymenty. Firma posiada szeroki wybór diet specjalnych, takich jak diety wegańskie, wegetariańskie, bezglutenowe oraz dania dla osób z alergiami pokarmowymi. W zestaw menu wchodzi różne dania makaronowe, ziemniaczane, mięsne, rybne, spaghetti.

Przedsiębiorstwo szczeni się tym, że dostarcza posiłki z gospodarstwa rolnego na stół. Posiłki są indywidualnie dostosowane do potrzeb klienta poprzez ścisłą współpracę „kuchni innowacyjnej” z klientami i tworzenie zbilansowanych produktów.

Rowan Foods posiada własne laboratorium, które dba o bezpieczeństwo produkowanych i sprzedawanych posiłków.

Rowan Foods to przede wszystkim połączenie doświadczenia i innowacyjności. Głównym celem działalności jaki zawsze przyświecał właścicielom było zapewnienie jakości i bezpieczeństwa mikrobiologicznego posiłków we wszystkich ogniwach dystrybucyjnych, począwszy od zakupu surowców poprzez produkcję i dystrybucję do konsumenta. W tej chwili firma posiada własne linie produkcyjne, chłodnie, stacje do pakowania, przechowalnie, park maszynowy i samochodowy.

Fotografia 1. Posiłki produkowane przez Rowan Foods



Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych przedsiębiorstwa

Rowan Foods rozwinęło się w ciągu ostatnich 25 lat, stając się wysoko elastycznym, innowacyjnym ekspertem w produkcji żywności. Pragnienie tworzenia najlepszych smaków, mieszania aktualnych i pojawiających się trendów w produkcji żywności z najlepszymi składnikami i najnowocześniejszymi technologiami produkcji i pakowania sprawiło, że jest w stanie zbudować bardzo silne relacje z klientami, tworząc produkty dostosowane do ich potrzeb.

Dedykowany zespół ds. rozwoju nowych produktów (*New Product Development*) wraz z dedykowanymi szefami kuchni i zespołem ds. rozwoju w domu stale poszukuje najnowszych trendów i zmian w paletterze krajowej w celu stworzenia ciągle ewoluującego menu.

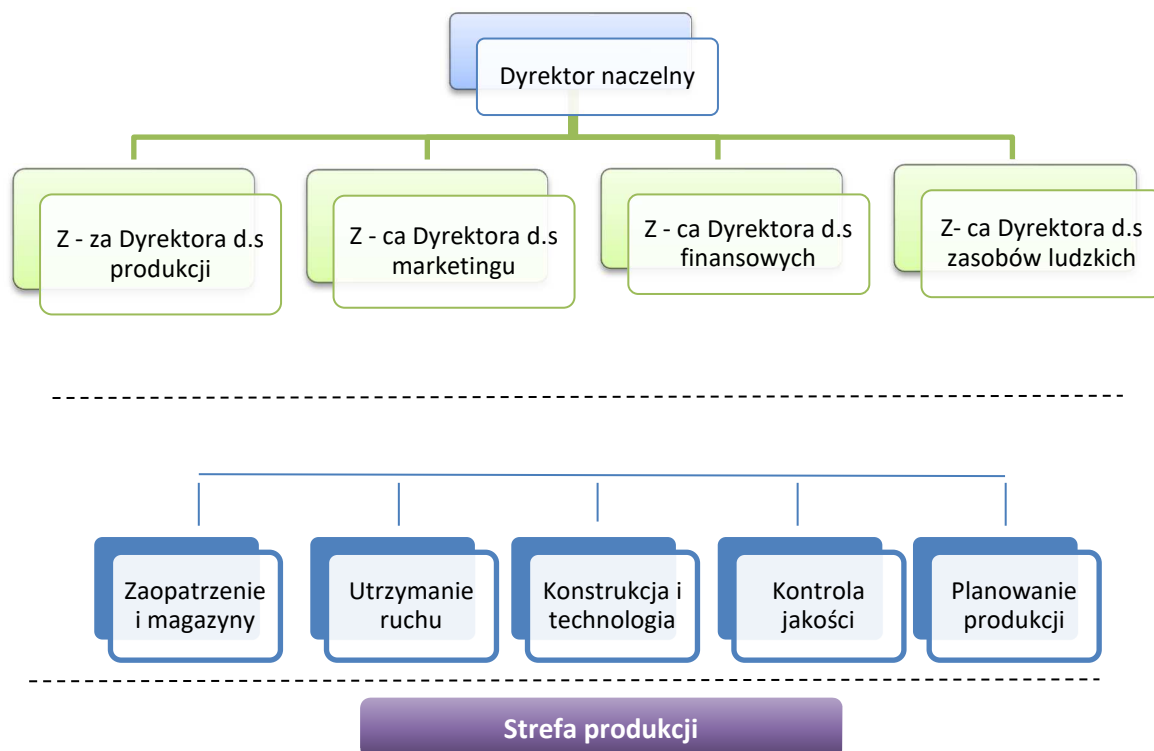
Struktura organizacyjna w Rowan Foods to struktura płaska, charakteryzuje się ona szeroką rozpiętością kierowania, niewielką liczbą szczebli zarządzania i dużą liczbą komórek organizacyjnych podlegających jednemu kierownikowi. Hierarchia zarządzania jest tutaj bardzo niska. Niektóre zalety struktury płaskiej w Rowan Foods to m.in.:

- Możliwość szybszego działania, szczególnie niestandardowego i nieszablonowego;
- Krótsza droga i czas przepływu informacji w układzie pionowym;
- Pełniejsze wykorzystanie możliwości kierowników;
- Informacja jest bardziej wiarygodna i aktualna;
- Niższe koszty funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Niektóre wady struktury płaskiej w Rowan Foods:

- Brak rezerw w ramach danej jednostki organizacyjnej, co utrudnia np. natychmiastową realizację potrzebnych działań;
- Trudności koordynacji współdziałania wielu podwładnych w ramach danej jednostki organizacyjnej.

Schemat 15. Uproszczona struktura organizacyjna przedsiębiorstwa Rowan Foods



Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych przedsiębiorstwa

Biorąc pod uwagę wcześniej wspomnianą wizję, misję i wskazane wartości w przedsiębiorstwie należy opracować analizę SWOT.

Schemat 16. Analiza SWOT przedsiębiorstwa Rowan Foods

Mocne strony	Ocena 1-5	Waga 0-10	Ocena ważona	Słabe strony	Ocena 1-5	Waga 0-10	Ocena ważona
1.Ogólny rozwój branży spożywczej w Wielkiej Brytanii i na świecie	5	3,5	17,5	1.Ograniczony potencjał finansowy firmy	5	1,5	7,5
2.Wyższa stopa życia i wzrost popytu na gotowe produkty żywnościowe	4	2,0	8,0	2.Brak zaangażowania instytucji okołobiznesowych w rozwój branży	4	2,0	8,0
3.Położenie geograficzne	3	2,5	7,5	3.Słaba reklama branży	3	2,0	6,0
4.Elastyczna oferta	2	1,0	2,0	4.Słaby <i>know – how</i>	2	2,0	4,0
5.Funkcjonujące uczelnie wyższe gwarantujące dopływ wysoko wykwalifikowanej kadry	1	1,0	1,0	5.Wysokie koszty operacyjne	1	2,5	2,5
Razem(ocena ważona)		10	36	Razem(ocena ważona)		10	28,0

Szanse	Ocena 1-5	Waga 0-10	Ocena ważona	Zagrożenia	Ocena 1-5	Waga 0-10	Ocena ważona
1. Rosnące zapotrzebowanie na gotowe produkty spożywcze	5	2,5	12,5	1. Wysokie koszty zatrudniania wykwalifikowanych pracowników	5	1,5	7,5
2. Wykorzystanie nowych technologii	4	2,0	8,0	2. Wysoka konkurencja	4	2,0	8,0
3. Rosnąca zamożność społeczności lokalnej	3	2,5	7,5	3. Niskie ceny towarów i usług u konkurencji	3	1,5	4,5
4. Rozszerzenie oferty produktowej i dorównanie rynekom światowy	2	1,5	3,0	4. Emigracja wykwalifikowanej kadry	2	2,5	5,0
5. Możliwość wprowadzenia niższych, bardziej konkurencyjnych cen produktów	1	1,5	1,5	5. Recesja gospodarcza	1	2,5	2,5
Razem(ocena ważona)		10	32,5	Razem(ocena ważona)		10	27,5

Źródło: Opracowanie własne

W ten sposób przygotowana analiza daje możliwość zobrazowania i zrozumienia mocnych i słabych stron, a także można uzyskać pełny obraz szans i zagrożeń przedsiębiorstwa, które wpływają na powodzenie na rynku. Z przeprowadzonej analizy wynika, że przedsiębiorstwo jest w korzystnej sytuacji. Analiza SWOT wykazała przewagę mocnych stron wewnątrz organizacji oraz szans w jej otoczeniu co sugeruje przyjęcie strategii agresywnego wzrostu MAXI – MAXI.

Atuty firmy w określonych sferach mogą być zatem spożytkowane, ponieważ otoczenie stwarza ku temu okazje. Należy zwiększać stopień użycia tych atutów w sprzyjających warunkach otoczenia. Kluczem do sukcesu jest silna ekspansja i zdywersyfikowany rozwój.

Rowan Foods powinno zwiększać swoją przewagę konkurencyjną wykorzystując ogólny rozwój branży spożywczej w Wielkiej Brytanii i na świecie, zainwestować w nowe technologie i poszukiwanie klientów wśród krajów, których gospodarki znajdują się w fazie rozwoju.

3.3 Pozycja na rynku

Produkcja żywności schłodzonej w Wielkiej Brytanii jest jednym z najszybciej rozwijających się, najbardziej innowacyjnych i zaawansowanych sektorów spożywczych na świecie. Wielka Brytania zajmuje drugie miejsce, zaraz po Szwecji, w kategorii wydawania



pieniędzy na gotowe posiłki w przeliczeniu na jednego mieszkańca. Wielka Brytania ma także największy rynek gotowych produktów w Europie Zachodniej.

Zwiększające się dochody i kurczące się zasoby wolnego czasu mieszkańców miast wpłynęły na rozwój rynku, a dodatkowy nacisk na innowacje nakłada rosnąca troska o stan środowiska, nowa tendencja mająca na celu unikanie konserwantów oraz rosnące grono wegetarian i wegan.

Produkcja żywności schłodzonej obecnie warta około 12 mld funtów brytyjskich, zatrudnia ponad 70 000 osób i każdego roku umieszcza na półkach miliony produktów. CFA, czyli *Chilled Food Association* (Stowarzyszenie Producentów Schłodzonej Żywności) reprezentuje wielu z największych brytyjskich producentów tej żywności. Przedsiębiorstwo Rowan Foods należy do wspomnianego Stowarzyszenia.

W 1989 roku, kiedy powstał CFA, rynek ten był wart 550 milionów funtów brytyjskich. W grudniu 2019 roku wartość ta wynosiła 13,6 mld funtów brytyjskich i nadal rośnie.

Sprzedaż gotowych posiłków Rowan Foods prowadzona jest wyłącznie na rynku brytyjskim, głównymi odbiorcami są najwięksi brytyjscy detaliści spożywczy. Wieloletnia współpraca z najsilniejszymi pośrednikami w sprzedaży gotowych dań zapewnia stabilną i pewną sytuację firmy na rynku. Klientem organizacji są duże sieci sklepów jak Tesco, Morrisons, ASDA, Aldi czy Waitrose. Klienci indywidualni to osoby starsze, które nie są w stanie gotować dla siebie, osoby samotne, rodziny dla których ważne jest zaoszczędzenie czasu na przygotowywaniu i gotowaniu posiłków, turyści, ponieważ dania są łatwe do spakowania, przechowywania i konsumowania. Rowan Foods jest liderem segmentu schłodzonych posiłków. Innymi czołowymi markami na rynku są Adelie Foods, Bakkavor czy Greencore Group.

Fotografia 2. Najważniejsi klienci przedsiębiorstwa



Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych przedsiębiorstwa

Dodatkowo, w oparciu o koncepcję pięciu sił Portera przeprowadzono diagnozę uwarunkowań konkurencji w sektorze gotowych posiłków dla głównych graczy rynkowych w regionie.

Tabela 21. Ocena ważona sił konkurencyjnych sektora gotowych posiłków w regionie

Siła konkurencyjna oraz czynniki ją determinujące	Waga czynnika	Siła wpływu	Ocena ważona
Intensywność rywalizacji o pozycję między obecnymi konkurentami			
1. Stopień koncentracji w sektorze	0,15	5	0,75
2. Tempo wzrostu sektora	0,20	5	1,0
3. Konkurencyjność cenowa	0,20	5	1,0
4. Przewaga technologiczna	0,15	5	0,75
5. Dyferencjacja oferty produktowej	0,10	4	0,4
6. Dostęp do własnych źródeł surowca	0,10	3	0,3
7. Renoma marki	0,10	3	0,3
SUMA	1	-	4,5
Groźba nowych wejść na rynek			
1. Bariery kapitałowe	0,30	5	1,5
2. Ekonomika skali produkcji	0,20	4	0,8
3. Know – how	0,10	5	0,5
4. Kontrola kanałów dystrybucji przez istniejące firmy	0,10	2	0,2
5. Siła marek i ich znajomość	0,15	2	0,3
6. Intensywność promocji	0,05	3	0,15
7. Wysoki stopień zróżnicowania produktów	0,10	4	0,4
8. SUMA	1	-	3,85
Zagrożenie ze strony substytutów			
1. Dostępność na rynku produktów substytucyjnych	0,10	2	0,2
2. Konkurencyjność cenowa substytutów	0,15	2	0,3
3. Użyteczność substytutu dla nabywcy	0,10	1	0,1
4. Skłonność nabywców do kupna substytutu	0,35	3	1,05
5. Poziom jakości substytutu	0,30	2	0,6
SUMA	1	-	2,25
Siła oddziaływania dostawców			
1. Koncentracja dostawców w stosunku do sektora	0,30	4	1,2
2. Znaczenie sektora dla dostawców	0,10	1	0,1
3. Koszty zmiany dostawcy	0,20	2	0,4
4. Znaczenie wolumenu sprzedaży dla dostawcy	0,30	3	0,9
5. Możliwość integracji w przód	0,10	4	0,4
SUMA	1	-	3,0
Siła nacisku nabywców			
1. Duży wolumen zakupu nabywcy	0,40	4	1,6
2. Wysoka ocena produktu przez klienta	0,25	1	0,25
3. Istnienie substytutów	0,25	2	0,5
4. Wysoki koszt zmiany dostawcy przez klienta	0,05	1	0,05
5. Groźba integracji wstecz nabywców	0,05	1	0,05
SUMA	1	-	2,45

Źródło: Opracowanie własne

Tabela powyżej przedstawia ocenę pięciu sił, obejmujących cząstkowe czynniki, determinujące kształtowanie się danej siły. Poziom istotności czynników dla analizowanej



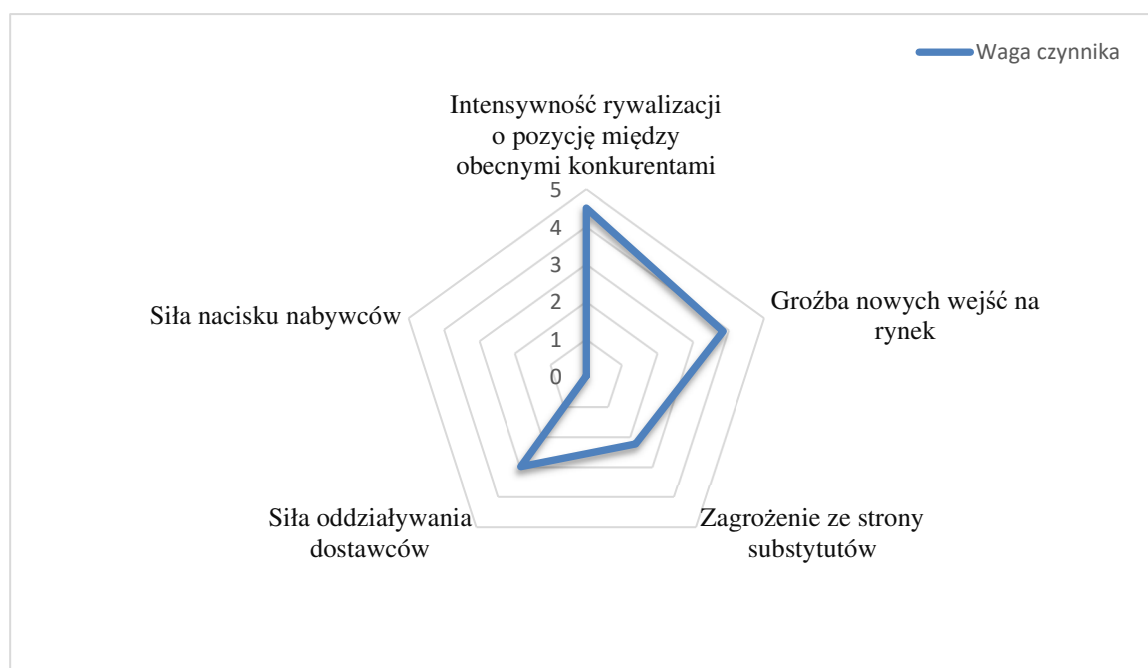
branży oceniono poprzez przypisanie im odpowiednich wag (rangowanie), zakładając, że wartość sumaryczna wszystkich wag wynosi 1. Nadane wagi obrazują jednocześnie względne znaczenie konkretnego czynnika na tle innych.

Dla określenia intensywności wpływu danego czynnika, przyjęto odpowiednią skalę ocen 0 – 5. Ocena 0 oznacza brak wpływu, 5 jest równoznaczna z największą siłą oddziaływania. Iloczyn siły wpływu czynnika z ustaloną wagą, kształtuje ocenę ważoną.

Następnie poprzez zsumowanie ocen cząstkowych, otrzymano syntetyczny wskaźnik obrazujący moc oddziaływania każdej grupy sił konkurencyjnych na przedsiębiorstwa sektora.

Im wyższe wartości liczbowe uzyskała grupa, tym większa jest siła jej oddziaływania. Schemat poniżej przedstawia wagę określonych czynników konkurencyjnych sektora gotowych posiłków w regionie.

Schemat 17. Czynniki konkurencyjne sektora gotowych posiłków w regionie



Źródło: Opracowanie własne

3.4 Rola, cechy i kompetencje menedżerów przedsiębiorstwa w aspekcie zarządzania wielopokoleniowego

Rola menedżera jest istotna w pracy zespołu wielopokoleniowego. Menedżer jest ogniwem spajającym poszczególnych członków zespołu. Menedżer powinien zachęcać do współpracy, wzbudzać entuzjazm, ułatwiać rozwój i twórczość oraz wspierać pracowników, zwłaszcza w podejmowaniu ryzyka. Ważne jest także wyrażenie zgody na eksperymentowanie, rozwój własny i innych członków zespołu czy wyważony krytycyzm. Współczesny menedżer powinien być ukierunkowany na kreowanie i wdrażanie zmian w systemach organizacyjnych.



Można również zauważyć, że ważną rolą menedżera w przedsiębiorstwie jest zapobieganie sytuacjom, w których różnice pokoleniowe mogłyby spowodować wystąpienie problemów związanych z wielopokoleniowością. Nasilające się zjawisko wielopokoleniowości wśród pracowników stwarza trudności w koordynowaniu zespołem pracowników zróżnicowanych wiekowo, ponieważ każda z grup jest oryginalna i wymaga indywidualnego oraz profesjonalnego podejścia, ze względu na ich odmienne poziomy wiedzy, umiejętności, doświadczenia, potrzeby oraz aspiracje czy motywacje. Obecność w przedsiębiorstwie przedstawicieli różnych pokoleń może stać się istotnym źródłem sukcesu pracy zespołowej pod warunkiem, że będzie ona postrzegana w kategoriach szansy, a nie zagrożenia zarówno przez menedżerów zarządzających różnymi typami zespołów, jak i ich członków. Bardzo ważne jest tutaj zrozumienie i poszanowanie różnic pokoleniowych występujących między pracownikami oraz odpowiednie wykorzystanie w ramach pracy zespołowej ich potencjału przez kadrę zarządzającą.

Można wyróżnić wiele cech dobrego menedżera zespołu wielopokoleniowego w przedsiębiorstwie, jednak moim zdaniem trzy najważniejsze z nich to:

- 1) Budowanie zaufania – ciągła praca nad budowaniem więzi zaufania do zespołu. Budowanie zaufania przynosi kilka korzyści: efektywna komunikacja, zaangażowanie pracowników i lepsza wydajność pracy.
- 2) Inspirowanie pracowników – inspiracja w pracy to zaangażowanie i pasja. Jeśli pracownicy kochają to, co robią, potrzebują tylko odrobiny pomocy ze strony menedżera, aby rozwinąć skrzydła.
- 3) Zachęcanie do konstruktywnego feedbacku – nie ma idealnych ludzi i nie ma idealnych pracowników. Dobry menedżer zachęca do otwartej, uczciwej komunikacji w przedsiębiorstwie.

Skuteczne zarządzanie zespołami o zróżnicowanej strukturze wiekowej wymaga od menedżerów rozwijania nowych kompetencji, pełnienia innych niż do tej pory ról. Przede wszystkim, dążąc do realizacji postawionych zespołowi celów, menedżer łączy i integruje koegzystujące ze sobą pokolenia pracowników poprzez budowanie atmosfery zaufania oraz elastyczne wykorzystywanie ich odmiennych sposobów myślenia, podejścia do pracy czy stylów komunikacji.

Przedsiębiorstwo ma określone kompetencje menedżera dla swojego zespołu kierowniczego, dzięki temu jest ono zarządzane w oparciu o spójny model kompetencji. Za kompetencje menedżerskie w przedsiębiorstwie uważa się zbiór wiedzy, uzdolnień, stylów działania, osobowość, wyznawanych zasad, zainteresowań i innych cech, które używane i



rozwijanie w procesie pracy prowadzą do osiągnięcia rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami.

Istnieje niezliczona liczba kompetencji menedżerskich, a lista kluczowych kompetencji menedżerskich potrzebnych do zarządzania wielopokoleniowym zespołem przedstawia się następująco:

- 1) Umiejętności komunikacyjne;
- 2) Zrozumienie wielopokoleniowych trendów w zatrudnieniu;
- 3) Zapewnienie skutecznej informacji zwrotnej;
- 4) Koncentracja na potrzebach rozwoju zawodowego pracowników;
- 5) Maksymalizacja mocnych stron przywództwa;
- 6) Opowiadanie się za zmianami organizacyjnymi koniecznymi do rozwoju i utrzymania talentów.



Rozdział 4

Praktyczne ujęcie zarządzania zespołem wielopokoleniowym w wybranym przedsiębiorstwie

4.1 Metodyka badań własnych

Do przeprowadzenia badań została przez autorkę opracowana procedura badawcza zawierająca cel, przedmiot i podmiot badań, główny i szczegółowe problemy badawcze, hipotezy badawcze oraz metody i techniki badawcze.

4.1.1 Cel, przedmiot i podmiot badań

Celem badań było sprawdzenie, analiza i ocena źródeł wyzwań współczesnego menedżera w zarządzaniu wielopokoleniowy zespołem pracowniczym.

Przedmiotem badań były natomiast cele, rola, cechy osobowościowe, umiejętności i kompetencje menedżerów z perspektywy zarządzania zróżnicowanym wiekowo zespołem pracowniczym. Istotne znaczenie miała tutaj komunikacja i rozwiązywanie konfliktów w zespole.

Podmiotem badań byli wybrani menedżerowie różnego szczebla zarządzania zatrudnieni w przedsiębiorstwie, które zajmuje się produkcją i przetwarzaniem gotowych posiłków schłodzonych. Wśród badanych występowały zarówno mężczyźni jak i kobiety. Wielkość próby badawczej to 20 osób. Charakterystykę przedsiębiorstwa i personelu wraz ze wskazaniem pozycji na rynku oraz zakresem działania przedsiębiorstwa zaprezentowano w rozdziale 3.

4.1.2 Główny i szczegółowe problemy badawcze

Głównym problemem badawczym przeprowadzonego badania było określenie:

Czy aby przezwyciężyć wyzwania współczesnego menedżera w zarządzaniu wielopokoleniowym zespołem pracowniczym potrzebne jest indywidualne podejście menedżerskie do każdej z generacji pracowników?

Szczegółowe problemy badawcze:

1. Jakie w swojej pracy menedżerskiej zaobserwowali Państwo najważniejsze oczekiwania przedstawicieli różnych pokoleń wobec pracy, pracodawcy i swojego przełożonego?
2. Jak powinno budować się zaangażowanie pokolenia Y?
3. Jaki styl zarządzania i jego cechy charakterystyczne są najbardziej skuteczne w efektywnym zarządzaniu różnorodnym zespołem pracowniczym?
4. Jakie znaczenie ma sprawna komunikacja i konstruktywny feedback w zarządzaniu wielopokoleniowym zespołem?



5. Jakie występują korzyści dzięki współpracy międzypokoleniowej w zespole?
6. Jakie czynniki mają wpływ na sprawne zarządzanie wielopokoleniowym zespołem i przewyższanie pojawiających się wyzwań?
7. Na jakich problemach i wyzwaniach związanych z zarządzaniem wielopokoleniowej kadry powinni skoncentrować się menedżerowie?
8. Jakie błędy menedżera w zarządzaniu wielopokoleniowym zespołem pracowniczym uniemożliwią skuteczne nim zarządzanie?

4.1.3 Hipotezy badawcze

Postawiono następujące hipotezy:

H1 – Na efektywne zarządzanie zróżnicowanym wiekowo zespołem ma wpływ indywidualne podejście menedżerskie do każdej z generacji pracowników.

H2 – Występowanie zespołów pracowniczych złożonych z przedstawicieli różnych generacji przyczynia się do wzrostu wartości zespołu pracowniczego a także całej organizacji.

4.1.4 Metody, techniki i narzędzia badawcze

W przeprowadzonym badaniu jako metodę badawczą wykorzystano sondaż diagnostyczny. Opierając się na tej metodzie w badaniu wykorzystano metodę ankietową.

Badanie przeprowadzono za pomocą narzędzia jakim był kwestionariusz ankiety składający się z części merytorycznej oraz metryczkowej.

Kwestionariusz ankiety zawierał 22 pytań merytoryczny i 6 pytań metryczkowych. W kwestionariuszu ankiety dominowały pytania zamknięte z predefiniowaną kafeterią odpowiedzi lub półotwarte, poszerzone o możliwość wpisania zindywidualizowanej opinii.

4.1.5 Analiza zgromadzonego materiału badawczego

Badanie zostało przeprowadzone w dniach 16 – 20 marzec 2020 r. metodą ilościową. Technika badania była ankieta bezpośrednia a narzędziem badawczym kwestionariusz ankiety specjalnie skonstruowany na potrzeby badania. Ogólnie rozdano 20 sztuk ankiet w wersji papierowej. Ankiety zostały samodzielnie wypełnione przez respondentów i stopa zwrotu poprawnie wypełnionych ankiet wynosiła 100% rozprawdzonych ankiet. W badaniu wzięło udział 20 losowo wybranych respondentów spośród menedżerów różnego stopnia zarządzania w przedsiębiorstwie Rowan Foods.

Metryczka pozwoliła na zidentyfikowanie respondenta pod względem płci, wieku, wykształcenia, zajmowanego stanowiska, stażu pracy a także stażu pracy na stanowisku menedżerskim w przedsiębiorstwie.



W badaniu wzięło udział 8 kobiet i 12 mężczyzn. Większość osób badanych, bo aż 70% to osoby w wieku 21 – 40 lat, w tym w tej grupie było 6 kobiet i 8 mężczyzn. Znacznie mniej osób było w grupie w wieku powyżej 56 lat, ogółem 20% (1 kobieta i 3 mężczyzn) a najmniej znajdowało się w grupie 41 – 55 lat, bo tylko 10%, czyli zarówno jedna kobieta, jak i jeden mężczyzna. Można zauważyć, że do najmłodszej kategorii wiekowej, 18 – 20 lat nie należał żaden z respondentów. Taki wynik można po części uzasadnić tym, że w przedsiębiorstwie Rowan Foods nie zatrudnia się pracowników małoletnich, a tylko około 3.6 % ogółu wszystkich pracowników w przedsiębiorstwie znajduje się w tej kategorii wiekowej (por. Tabela 20, rozdział 3, podrozdział 3.1 pracy).

Respondenci zostali zapytani o wykształcenie i najwięcej odpowiedzi, bo 40% wszystkich respondentów (3 kobiety i 5 mężczyzn) wskazało, że posiada wykształcenie wyższe. Na drugim miejscu znalazło się wykształcenie wyższe zawodowe – 30%, 4 kobiety i 2 mężczyzn. Natomiast wykształcenie średnie stanowiło 25% (5 mężczyzn), przy czym MBA tylko 5% (jedna kobieta). Z przeprowadzonego badania można wysunąć wniosek, że aż 35% respondentów legitymujących się wykształceniem wyższym było w wieku 21 – 40 lat a tylko jedna osoba powyżej 56 lat je posiadała.

Zapytano osoby badane o stanowisko jakie zajmują. Do wyboru były 3 odpowiedzi: niższy, średni i wysoki szczebel zarządzania. Wśród respondentów najwięcej było osób, które pracowały na średnim szczeblu zarządzania – 60% (w tym 5 kobiet i 7 mężczyzn). Respondentów zajmujących niższy szczebel zarządzania było razem sześciu, czyli 30% (zarówno 3 kobiety, jak i 3 mężczyzn). Wysoki szczebel zarządzania stanowił tylko 10% odpowiedzi, czyli 2 mężczyzn. Warto tutaj zauważyć, że obaj respondenci mieli powyżej 56 lat.

Ponadto zapytano respondentów o staż pracy w przedsiębiorstwie. Najwięcej osób badanych pracowało w przedsiębiorstwie w okresie od 6 do 10 lat – 55%, czyli 11 badanych a najmniej, bo powyżej 20 lat – tylko 10%, czyli 2 badanych. Kolejno znajdowała się grupa badanych należąca do przedziału stażu pracy 11 – 20 lat, 20% (4 badanych) oraz grupa mająca najmniejszy staż w przedsiębiorstwie, bo od 1 roku do 5 lat – 15%, czyli 3 respondentów.

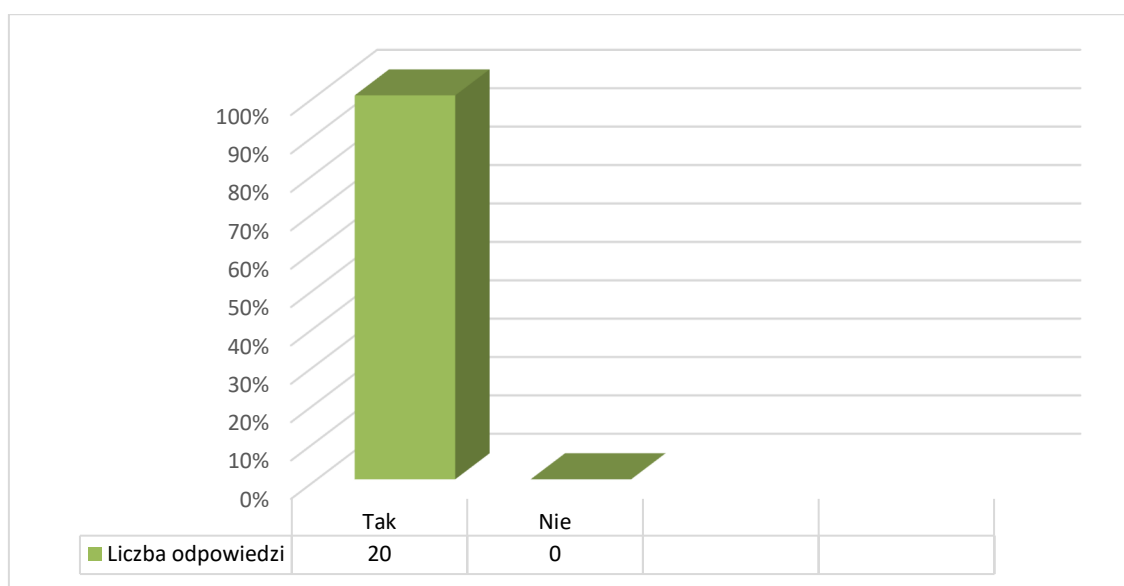
Ostatnim pytaniem zawartym w metryczce było pytanie określające staż pracy na stanowisku menedżerskim. Widać tutaj małe rozbieżności w stosunku do ogólnego stażu pracy. Wyniki pokazują, że staż pracy w przedziale 6 – 10 lat na stanowisku menedżerskim nadal jest wskazywany jako najczęstszy, z taką różnicą, że wybrało go aż 65% respondentów (13 badanych). Drugą najczęściej wybieraną odpowiedzią, bo aż 4 respondentów (20%) był staż



pracy na stanowisku menedżerskim od 1 do 5 lat. Kolejno, staż pracy od 11 do 20 lat stanowił 10% a czas pracy powyżej 20 lat tylko 5%.

W celu odpowiedzi na zadane problemy badawcze i postawione hipotezy w pierwszej kolejności poddano analizie odpowiedzi udzielone przez respondentów dotyczące występowania reprezentantów różnych pokoleń w zespołach pracowniczych jakimi zarządzają. Respondenci w sposób jednomyślny (100%) wskazali, że zarządzają zespołami wielopokoleniowymi (por. Wykres 1).

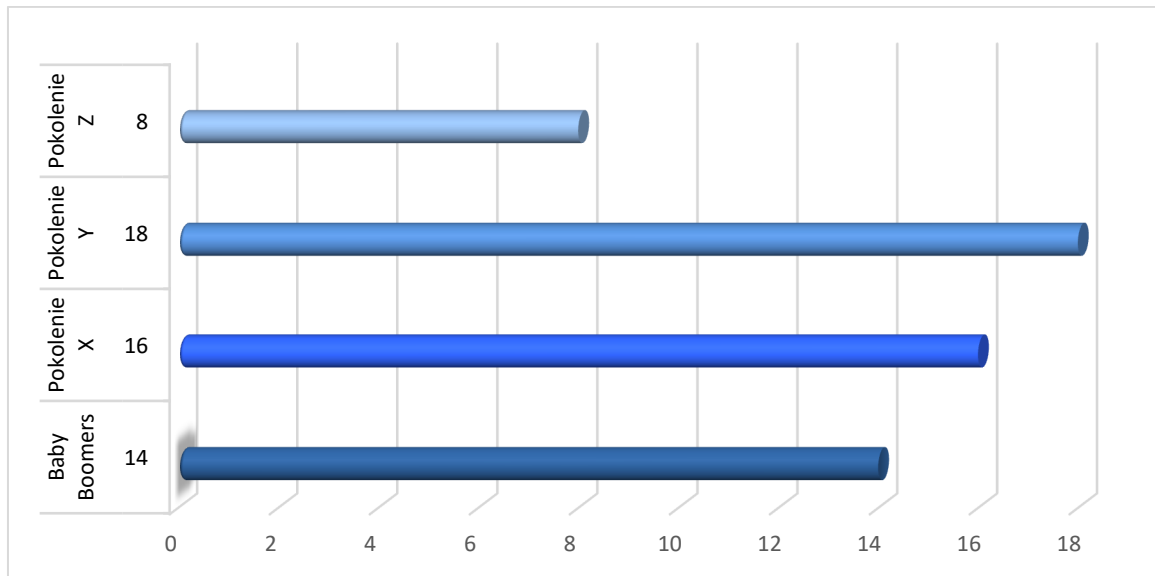
Wykres 1. Występowanie reprezentantów różnych pokoleń w zespole pracowniczym



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Następnie zapytano respondentów o to, które pokolenia pracowników występują w ich zespole, co pozwoliło na określenie jakie grupy pracowników występują w obrębie tego samego zespołu pracowniczego. Większość ankietowanych odpowiedziała, że zarządza zespołami pracowniczymi składającymi się z mieszanych grup pracowniczych, do których najczęściej należą reprezentanci pokolenia Y i X, a także Baby Boomers. Najmniejsze doświadczenie mają badani w zarządzaniu zespołami, które w swoim składzie mają najmłodszych pracowników. Zapewne wynika to z faktu, jak już wcześniej wspomniano, ta grupa pracowników jest najmniejszą grupą występującą w przedsiębiorstwie. Występowanie mieszanych zespołów pracowniczych jest niewątpliwie ważnym elementem tego badania, ponieważ umożliwi ukazanie pełnego obrazu występujących wyzwań dla kadry menedżerskiej (por. Wykres 2).

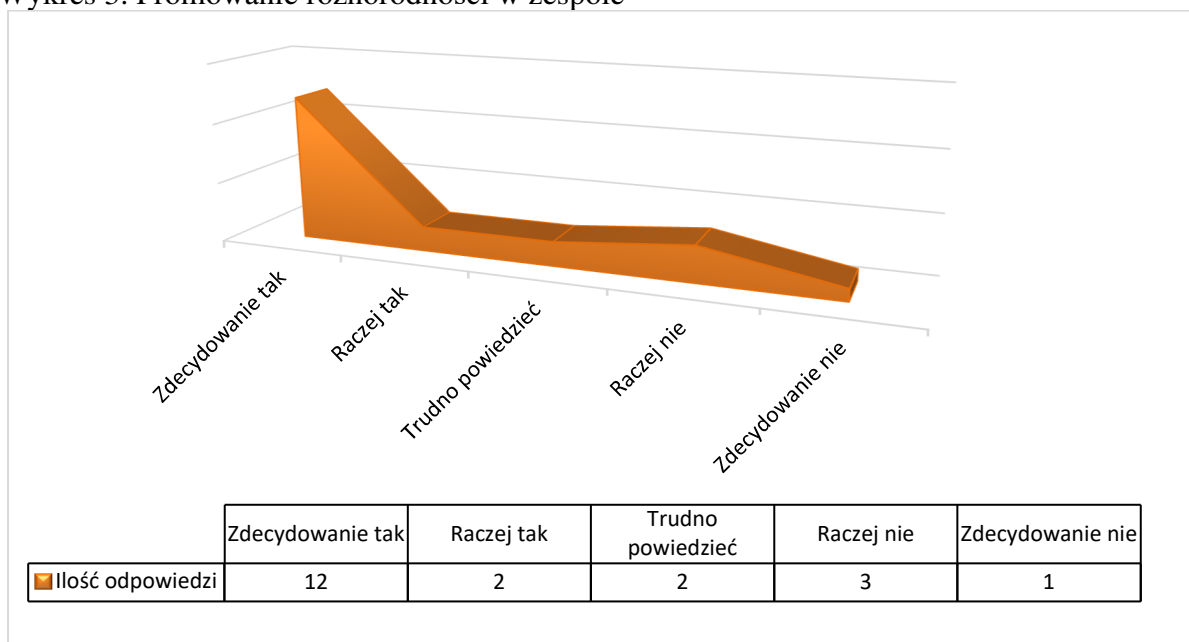
Wykres 2. Pokolenia występujące w obrębie zespołu pracowniczego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Na pytanie o promowanie różnorodności w zespole, i to, że jest ona potrzebna zarówno zespołowi jak i biznesowi, respondenci byli w większości przekonani, że jest ona potrzebna. Zdecydowana większość badanych, bo w sumie aż 70% zdecydowanie uważa, że grupy różnorodne przynoszą korzyści związane z tworzeniem, współpracą, nowatorstwem, rozwojem – są efektywne i przyczyniają się do tworzenia talentów. W porównaniu, tylko nieznaczna część respondentów (20%) nie jest takiego zdania, a kilku badanych (10%) nie miało opinii na ten temat (por. Wykres 3).

Wykres 3. Promowanie różnorodności w zespole

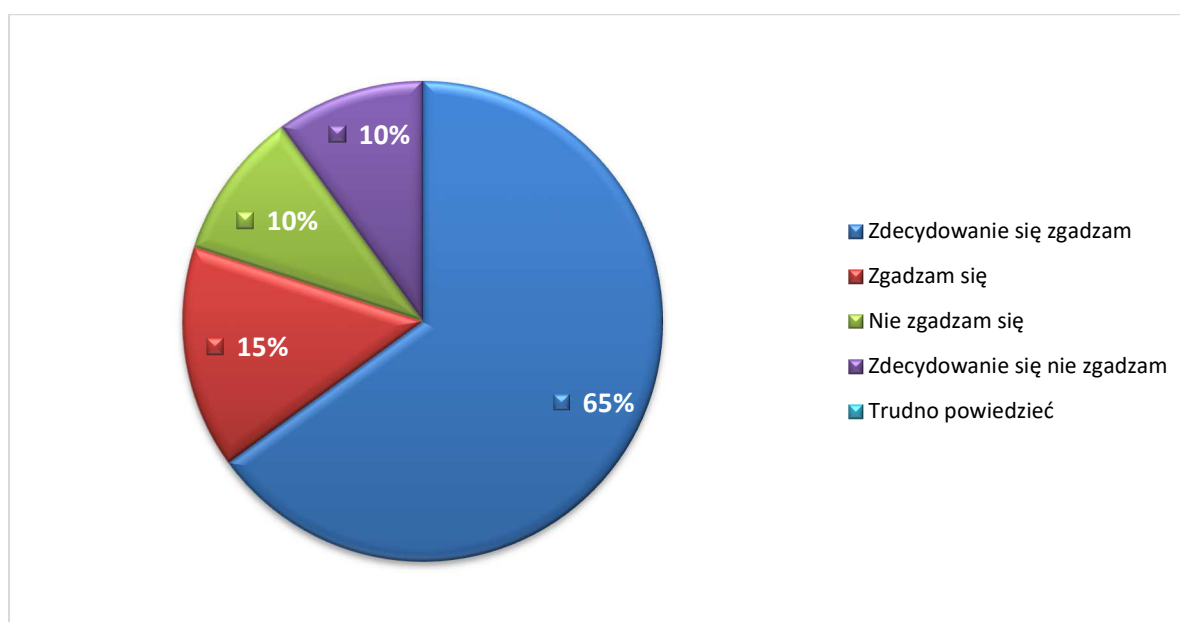


Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań



Nawiązując dalej do tematu wielopokoleniowości w zespole, badani mieli stwierdzić, czy preferują zarządzać zespołem, w którym znajdują się pracownicy zróżnicowani wiekowo czy jednak wolą zarządzać w zespole, który nie jest zróżnicowany pod tym względem. Analiza wyników pokazuje, że respondenci w dużej części, bo aż 65% zdecydowanie się zgadzają, że wolą pracę z zespołem wielopokoleniowym, a odpowiednio 10% ankietowanych nie zgadza się i 10% zdecydowanie nie zgadza się z tym stwierdzeniem. Równocześnie aż trzech badanych (15%) miało trudności z określeniem, jaki rodzaj zespołu preferują (por. Wykres 4).

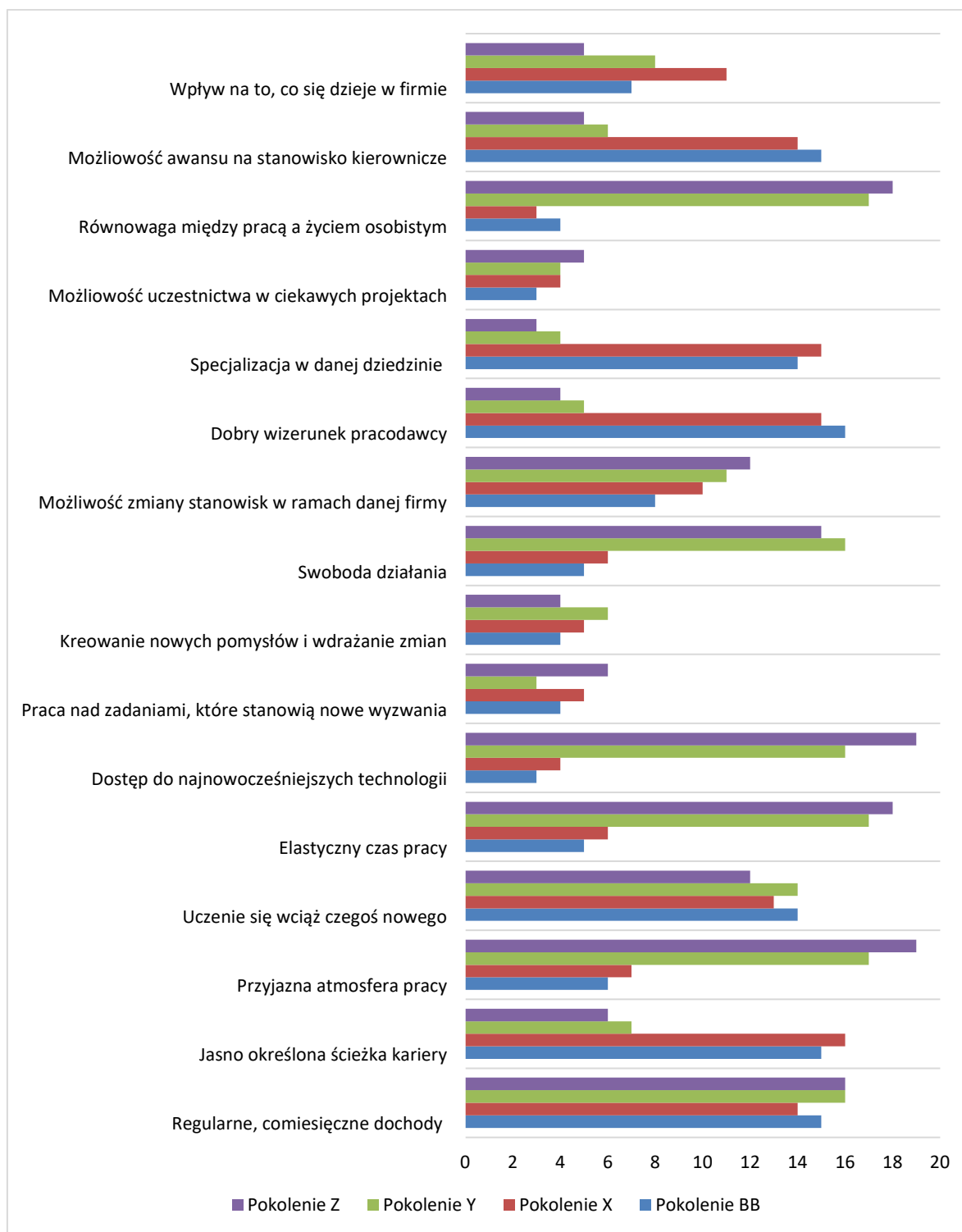
Wykres 4. Preferencje menedżerów dotyczące zarządzania wielopokoleniowym zespołem



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Dodatkowo, poproszono badanych o wyrażenie opinii na temat oczekiwań przedstawicieli różnych pokoleń wobec pracy i pracodawcy. Zanotowano istotne statystycznie różnice między pokoleniami w tym zakresie. Jak widać poniżej, równowaga pomiędzy pracą a życiem osobistym, swoboda działania, elastyczny czas pracy, przyjazna atmosfera pracy czy dostęp do najnowocześniejszych technologii w opinii respondentów były szczególnie ważne dla młodszych pokoleń Z i Y. Starsze pokolenia X i BB miały oczekiwania związane z możliwością awansu na stanowisko kierownicze, dobry wizerunek pracodawcy, specjalizację w danej dziedzinie oraz jasno określoną ścieżkę kariery. Okazało się, że regularne, comiesięczne dochody a także dalsza edukacja i szkolenia – uczenie się czegoś nowego w opinii badanych były równie ważne dla wszystkich grup pracowników. Najmniej ważną w opinii respondentów dla każdego pokolenia była praca nad zadaniami, które stanowią nowe wyzwania oraz możliwość kreowania nowych pomysłów i wdrażania zmian (por. Wykres 5).

Wykres 5. Oczekiwania różnych pokoleń wobec pracy i pracodawcy



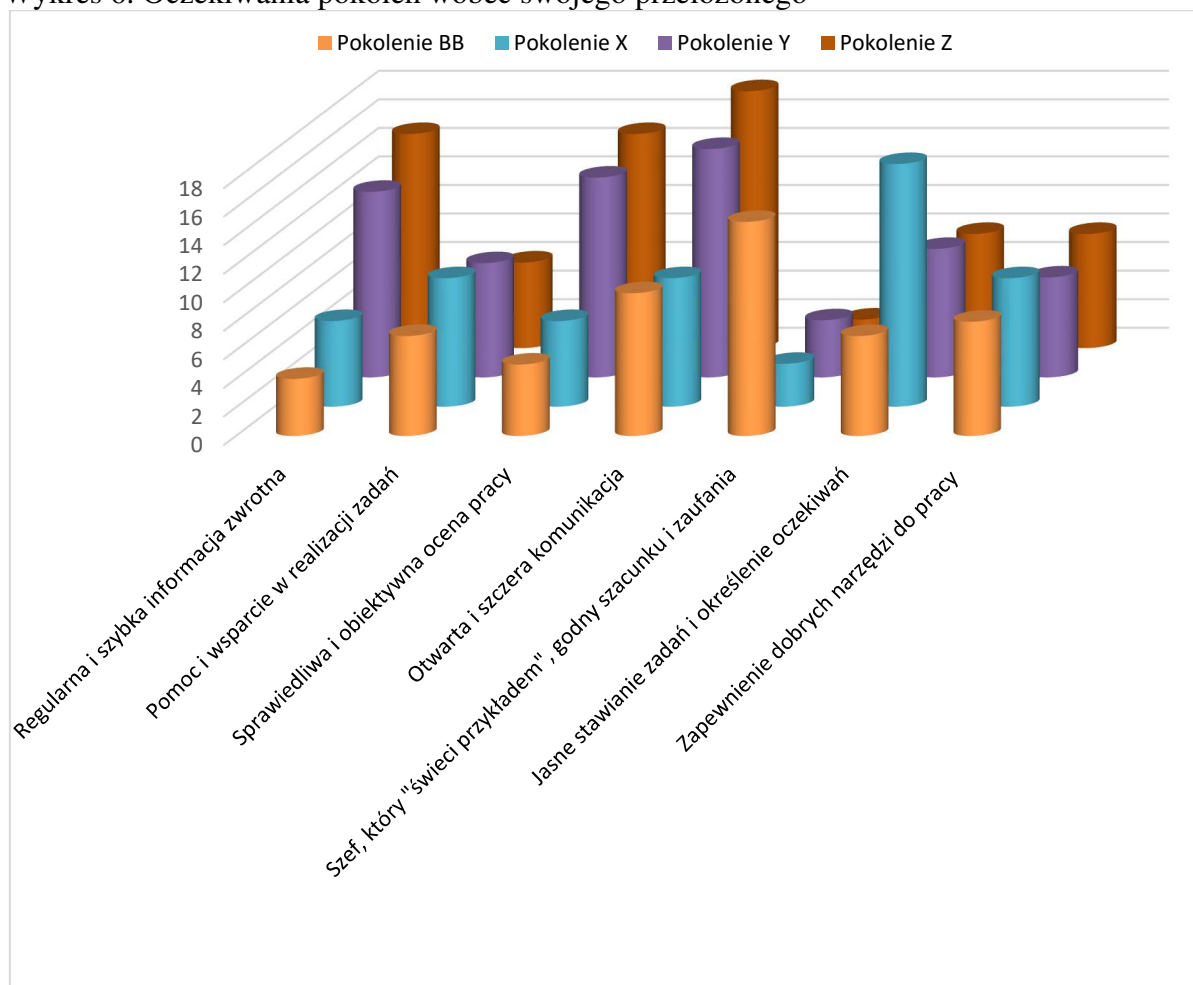
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Kolejnym problemem badawczym na jaki zwrócono uwagę były oczekiwania różnych pokoleń wobec swojego przełożonego. Nie sposób jest nie zauważyć, że i tutaj wystąpiły bardzo odmienne stanowiska różnych grup pracowniczych. Jak zauważyli respondenci, inne oczekiwania przedstawiało pokolenie Z i Y w porównaniu z pokoleniami X i BB.



Charakteryzując młodsze pokolenia Z i Y największą uwagę ankietowani skupili na obszarach komunikacji, w tym regularnej informacji zwrotnej oraz oceny pracy. Analiza pokazuje, że pokolenie BB według ankietowanych wyróżnia szacunek jakim darzą swoich przełożonych a takie kwestie jak jasne określanie zadań i oczekiwań było szczególnie ważne dla pokolenia X. Zagadnienia związane z odpowiednimi narzędziami do pracy czy pomoc i wsparcie w realizacji zadań każde z pokoleń, według ankietowanych, traktowało podobnie (por. Wykres 6).

Wykres 6. Oczekiwania pokoleń wobec swojego przełożonego



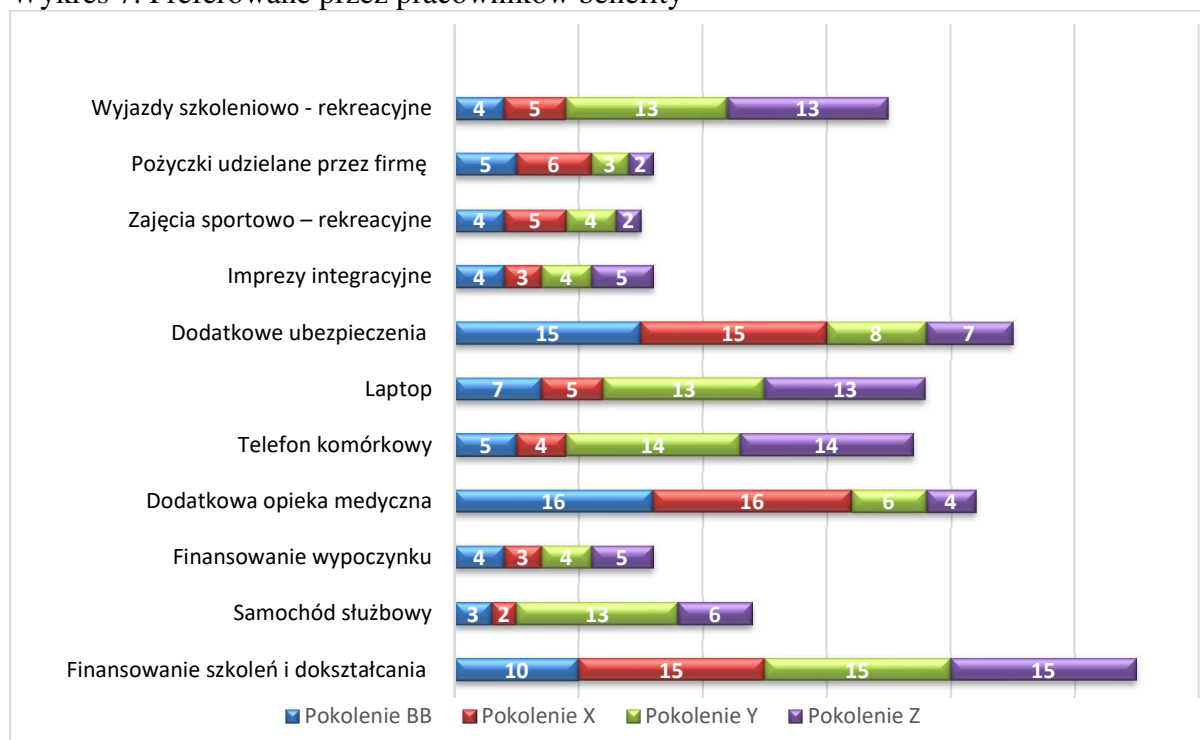
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Dobór benefitów jest również ważny, jeśli chcemy spełnić oczekiwania pracowników w przedsiębiorstwie. Ankietowani mieli przedstawiony zestaw benefitów oferowany dla wszystkich pracowników i mieli oni odpowiedzieć na pytanie, które z nich były najczęściej wybierane przez różne grupy pracowników. Jak wynika z badania, za najcenniejsze przez wszystkie grupy pracowników wśród świadczeń dodatkowych oferowanych przez pracodawcę respondenci uznali finansowanie szkoleń i różnych form kształcenia. 10 badanych wskazało, że ta forma świadczeń jest wybierana przez wszystkie grupy, a aż 5 wskazało, że jest ważna dla trzech pokoleń: Z, Y, i X. Wśród innych preferowanych przez młodszych pracowników



pokolenia Z i Y znalazły się telefon komórkowy (14 badanych), laptop (13 badanych) oraz wyjazdy szkoleniowo – rekreacyjne (13 badanych). Interesujące, że takie świadczenia jak finansowanie wypoczynku i zajęcia sportowo – rekreacyjne nie cieszą się dużą popularnością wśród wszystkich grup pracowniczych. Samochód służbowy najczęściej wybierają Igenerki (13 badanych). Zaskakującym może być fakt, że według respondentów pokolenie BB i X nie przykładają wagi do takiego benefitu, jakim jest samochód służbowy. Tylko 3 respondenci opowiedziało się za tym, że pracownicy pokolenia BB wybierają samochód służbowy a tylko 2 respondentów, że pokolenie X wybiera to świadczenie dodatkowe. Natomiast najmniejszą wartość wśród najmłodszych pokoleń okazały się mieć takie świadczenia jak imprezy integracyjne oraz pożyczki udzielane przez firmę. Program opieki medycznej w przedsiębiorstwie powinien być dostosowany do potrzeb pracowników w różnym wieku. Jednak jak widać, tylko starsze pokolenia wybierają takie benefity jak: dodatkowa opieka medyczna (16 badanych) czy dodatkowe ubezpieczenie (15 badanych). Istotny z punktu widzenia badania oczekiwań różnych grup pracowników jest fakt, że inne oczekiwania mają pracownicy młodzi a zupełnie inny pracownicy należący do pokolenia BB czy do pokolenia X (por. Wykres 7).

Wykres 7. Preferowane przez pracowników benefity



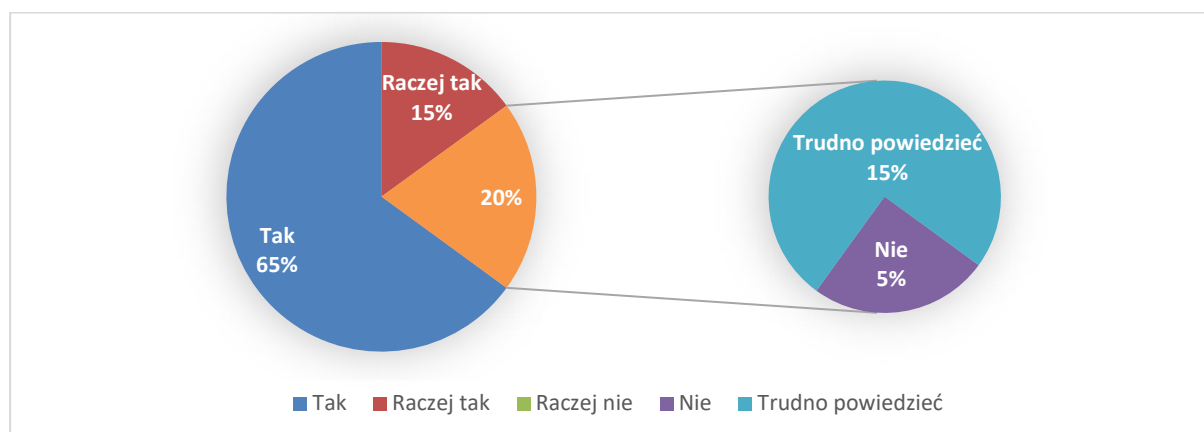
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Kierując się przekonaniem, że ludzie są najcenniejszym zasobem każdej organizacji nie można pominąć faktu, że wszyscy się od siebie różnimy. Różnice między ludźmi mają istotny



wpływ na to, jak się oni zachowują, jakie przyjmują postawy, w jaki sposób działają i są postrzegani, zarówno na gruncie prywatnym, jak i w miejscu pracy. Zrozumienie i branie pod uwagę występujących różnic pomaga organizacji wykorzystać wszystkie kompetencje, potencjał i zdolności tkwiące w zespole pracowników, a w rezultacie pozwala uzyskać lepsze efekty w zakresie jakości i wyników pracy, będących pochodną większego zaangażowania na rzecz realizowania celów organizacji. Powyższe stwierdzenie odzwierciedla się w badaniu, w którym respondenci wykazali, że niezbędne jest zróżnicowane podejście i zastosowanie innych technik zarządzania do każdego z pokolenia pracowników. Według większości badanych, bo aż trzynastu (65%) zróżnicowane podejście jest zdecydowanie potrzebne do sprawnego zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwie. Kolejnych 3 badanych (15%) twierdzi, że jest ono potrzebne, a tylko jeden badany (5%) uważa, że nie występuje potrzeba, aby modyfikować podejście do pracowników ze względu na ich wiek. Aż trzech z dwudziestu ankietowanych nie miało określonego zdania na powyższy problem badawczy (por. Wykres 8).

Wykres 8. Podejście i techniki zarządzania pokoleniami pracowników



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Funkcja kierowania jest ważnym elementem każdej działalności zorganizowanej. Dlatego też skuteczne kierowanie odnosi się do kadry kierowniczej i oznacza takie wywieranie wpływu na pracowników, aby ich działania były zgodne z zamierzeniami i celami organizacji. Niewątpliwie na efektywne zarządzanie ma preferowany przez menedżerów styl kierowania zespołami wielopokoleniowymi. Niektórzy liderzy dopasowują sposób kierowania do celów i możliwości firmy, inni zarządzają zgodnie ze swoim wyczuciem. W przeprowadzonym badaniu menedżerowie mieli do wyboru cztery style kierowania, jak: demokratyczny, autokratyczny, bierny i mieszany. Zdecydowana większość, bo aż 15 ankietowanych (75%) wybrała styl demokratyczny jako najbardziej skuteczny. Styl mieszany wybrało 4

ankietowanych (20%) a jedna osoba wybrała styl autokratyczny (5%). Nikt natomiast nie wskazał stylu biernego jako preferowanego stylu zarządzania (por. Tabela 22).

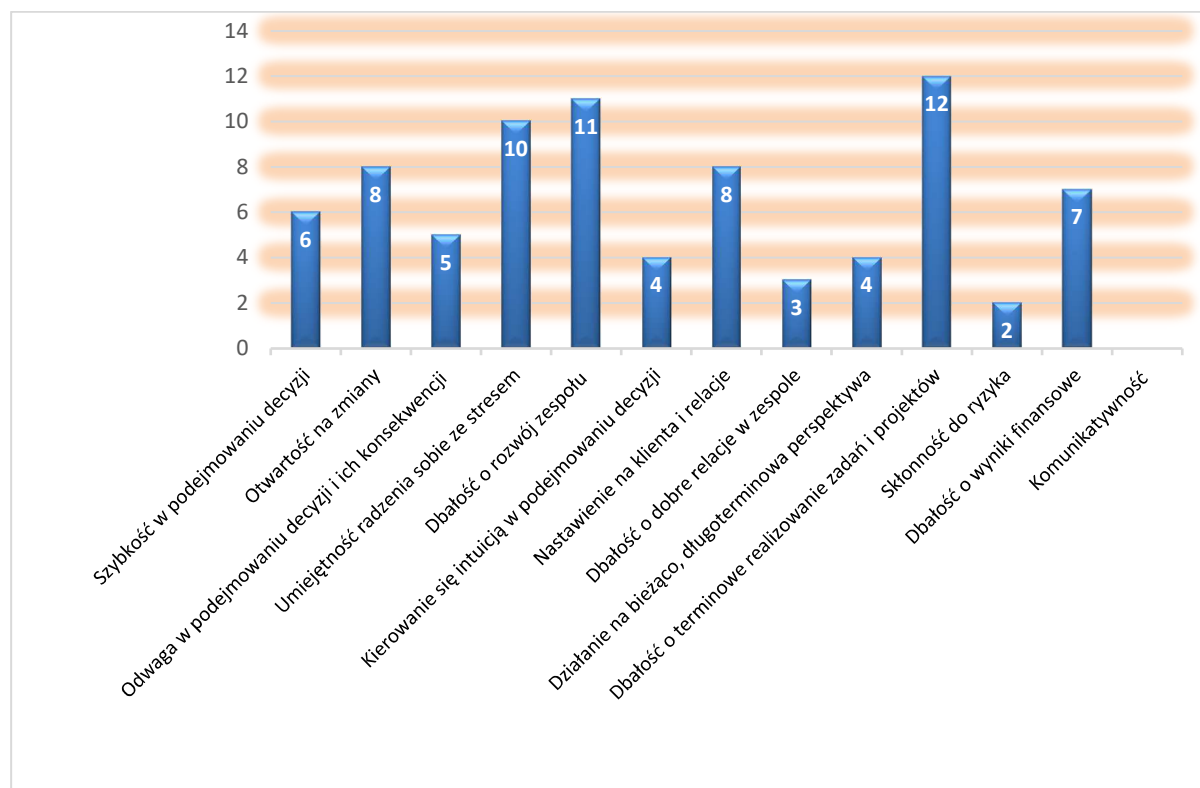
Tabela 22. Preferowany styl zarządzania

Styl kierowania	Liczba odpowiedzi	Procent
Demokratyczny	15	75%
Autokratyczny	1	5%
Bierny	0	0%
Mieszany	4	20%
Trudno powiedzieć	0	0%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Dalsza analiza stylu zarządzania menedżerów miała na celu uwypuklić najistotniejsze cechy charakteryzujące preferowany styl. Jak pokazało badanie, główny nacisk był nałożony na dbałość o terminowe realizowanie zadań i projektów (12 badanych), dbałość o rozwój zespołu (11 badanych) a także umiejętność radzenia sobie ze stresem (10 badanych). Zaraz za tymi cechami były wyróżnione takie cechy jak: nastawienie na klienta i relacje (8 badanych), dbałość o wyniki finansowe (7 badanych), otwartość na zmiany a także szybkość w podejmowaniu decyzji (6 badanych). Najrzadziej wskazywaną cechą była skłonność do ryzyka (2 badanych) i dbałość o dobre relacje w zespole, którą wskazało 3 badanych (por. Wykres 9).

Wykres 9. Cechy charakteryzujące styl zarządzania



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań



Respondenci wśród kompetencji podstawowych menedżera związanych z budowaniem skutecznego wielopokoleniowego zespołu nastawionego na sukces przedsiębiorstwa zwrócili uwagę przede wszystkim na samodzielność, czyli zdolność do organizowania swojej pracy, umiejętność definiowania celów i priorytetów, tworzenie planu działania (65%).

Następnie oceniono zdolność do organizowania pracy innych, zarządzania środkami, wytyczania kierunków, negocjowania, podejmowania decyzji, analizy i monitoringu uzyskanych wyników (60%). W równym stopniu ocenione zostały takie kompetencje jak umiejętność współdziałania z ludźmi oraz zdolność do pracy zespołowej a także zdolność do szukania danych i przetwarzania informacji (55%). Nieco niżej ocenione zostały takie cechy jak zdolność do funkcjonowania w dynamicznym otoczeniu, umiejętność szukania rozwiązań, definiowania oraz klasyfikowania problemów (40%).

Z kolei, w odniesieniu do kompetencji branżowych menedżera związanych z budowaniem skutecznego wielopokoleniowego zespołu nastawionego na sukces przedsiębiorstwa ankietowani wyróżnili przede wszystkim wiedzę techniczną (75%) i kontrolę wykonywanych zadań (70%). Nieznacznie mniej ankietowanych wskazało na umiejętność związaną z delegowaniem uprawnień i zadań (65%). Nieco słabiej została oceniona umiejętność realizacji procesu przewodzenia (55%), a wiedza socjologiczna została najslabiej oceniona ze wszystkich kompetencji branżowych (45%).

Kolejnymi badanymi kompetencjami menedżera były kompetencje relacyjne. Badani byli zdania, że bardzo duży wpływ na budowanie skutecznego wielopokoleniowego zespołu nastawionego na sukces przedsiębiorstwa mają takie kompetencje jak: pewność siebie (60%) i empatia (70%). Nieco mniejszy wpływ według respondentów miały takie kompetencje jak: umiejętność radzenia sobie ze stresem (60%) a także świadomość własnych wartości i zasad (55%). Zdaniem dużej części ankietowanych umiejętność wywierania wpływu (65%), negocjacji (55%) i komunikowania się oraz aktywnego słuchania (70%) mają średni wpływ na sukces organizacji.

Najmniejszą ocenę w opinii respondentów uzyskały takie kompetencje jak okazywanie zaufania czy taktowność. Respondenci odnośnie do tych dwóch kompetencji wypowiedzieli się dość podobnie. Zarówno okazywanie zaufania (55%) czy taktowność (50%) zostały ocenione jako kompetencje, które mają dość mały wpływ na budowanie skutecznego wielopokoleniowego zespołu nastawionego na sukces przedsiębiorstwa (Por. Tabela 23).



Tabela 23. Wpływ kompetencji na sukces przedsiębiorstwa

Poziom natężenia	1	2	3	4	5
	% ogółu	% ogółu	% ogółu	% ogółu	% ogółu
Kompetencje podstawowe					
Umiejętność współdziałania z ludźmi oraz zdolność do pracy zespołowej	10%	5%	10%	20%	55%
Zdolność do organizowania pracy innych, zarządzania środkami, wytyczania kierunków, negocjowania, podejmowania decyzji, analizy i monitoringu uzyskanych wyników	0%	15%	5%	60%	20%
Samodzielność, czyli zdolność do organizowania swojej pracy, umiejętność definiowania celów i priorytetów, tworzenie planu działania	5%	5%	10%	15%	65%
Zdolność do funkcjonowania w dynamicznym otoczeniu, umiejętność szukania rozwiązań, definiowania oraz klasyfikowania problemów	20%	15%	40%	15%	10%
Zdolność do szukania danych i przetwarzania informacji	5%	15%	5%	20%	55%
Kompetencje branżowe					
Wiedza techniczna	0%	15%	5%	5%	75%
Wiedza socjologiczna	35%	45%	5%	10%	5%
Umiejętność delegowania uprawnień i zadań	0%	10%	10%	65%	15%
Kontrola wykonywanych zadań	5%	10%	5%	10%	70%
Umiejętność realizacji procesu przewodzenia	15%	15%	55%	10%	5%
Kompetencje relacyjne					
Świadomość własnych wartości i zasad	5%	15%	10%	55%	15%
Umiejętność wywierania wpływu	5%	20%	65%	10%	0%
Pewność siebie	0%	15%	15%	10%	60%
Empatia	0%	10%	5%	15%	70%
Umiejętność radzenia sobie ze stresem	0%	0%	30%	60%	10%
Okazywanie zaufania	20%	55%	15%	10%	0%
Umiejętność negocjacji	0%	15%	55%	20%	10%
Umiejętność komunikowania się	10%	10%	70%	10%	0%
Taktowność	15%	50%	20%	10%	0%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Bez wątpienia umiejętności menedżerskie dotyczące przystosowania się do zmieniającej się rzeczywistości są niezbędne do zarządzania wielopokoleniowym zespołem.



Takie „umiejętności przyszłości” są zdecydowanie potrzebne w organizacji, aby mogła ona odnieść sukces. Jak wynika z badania, respondenci wszystkie wymienione umiejętności ocenili bardzo wysoko, co może zdecydowanie świadczyć o tym, że dostrzegają oni potrzebę szybkiego reagowania na zmieniający się świat biznesu, a co za tym idzie roli menedżera w organizacji. Zdecydowanie najważniejszymi umiejętnościami według ankietowanych są otwartość na nowe pomysły i działania (70%) oraz szybkie reagowanie na zmiany (70%). Aż czternastu badanych wskazało, że obie te umiejętności mają istotnie duży wpływ. Kolejno wskazana była empatia (13 badanych) oraz elastyczność w działaniu (13 badanych). Istotnie duży wpływ osiągnęła także zdolność do podejmowania decyzji (12 badanych). Pozostałe „umiejętności przyszłości” przedstawione w kwestionariuszu ankiety, zostały wskazane przez respondentów w mniejszym wymiarze procentowym jako bardzo ważne i zawierają się w zakresie: gotowość do ciągłego uczenia się (55%) oraz aktywne poszukiwanie nowej wiedzy (50%) (por. Tabela 24).

Tabela 24. Wpływ umiejętności przyszłości na zarządzanie wielopokoleniowym zespołem

Poziom natężenia	1	2	3	4	5
	% ogółu	% ogółu	% ogółu	% ogółu	% ogółu
Wyszczególnienie					
Otwartość na nowe pomysły i działania	0%	5%	15%	10%	70%
Empatia, wykorzystanie intuicji w procesach decyzyjnych oraz szczerść i otwartość	0%	0%	20%	15%	65%
Gotowość do ciągłego uczenia się	0%	5%	5%	35%	55%
Elastyczność w działaniu	0%	0%	15%	20%	65%
Aktywne poszukiwanie nowej wiedzy	0%	0%	25%	25%	50%
Zdolność do podejmowania decyzji	0%	0%	15%	25%	60%
Szybkie reagowanie na zmiany	5%	0%	10%	15%	70%

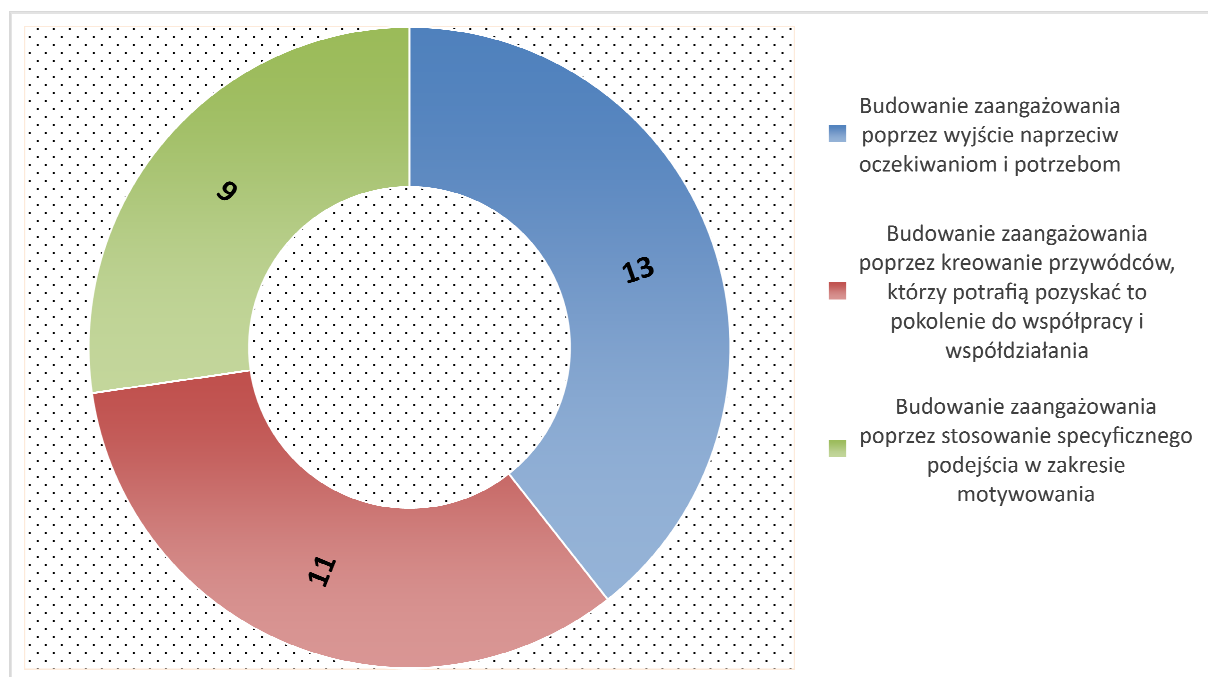
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Kolejnym problemem przed jakim byli postawieni ankietowani, było budowanie zaangażowania pokolenie Y. Jak wiadomo, zaangażowani pracownicy z własnej woli inwestują swój czas i wysiłek dla firmy. Czują, że ich praca ma sens, dlatego wnoszą do niej entuzjazm, energię i pasję. Zmotywowani, oddani i lojalni pracownicy osiągają lepsze wyniki, co przekłada się na sukces zarówno przedsiębiorstwa, jak i jego klientów. Aby wyzwania podejmowane z inicjatywy członków zespołu kończyły się sukcesem, muszą być dopasowane do indywidualnych potrzeb i motywacji każdego z nich. Respondenci mieli określić, które z trzech wymienionych w kwestionariuszu sposobów budowania zaangażowania pokolenia Y są według



nich najbardziej skuteczne. Jak pokazują wyniki badania, zdania ankietowanych były podzielone. Najczęściej wybieranym sposobem budowania zaangażowania pokolenia Y było wyjście naprzeciw ich oczekiwaniom i potrzebom (13 ankietowanych). Kreowanie przywódców, którzy potrafią pozyskać to pokolenie do współpracy i współdziałania wybrało 11 ankietowanych, a stosowanie specyficznego podejścia w zakresie motywowania wybrało dziewięciu (por. Wykres 10).

Wykres 10. Budowanie zaangażowania pokolenia Y

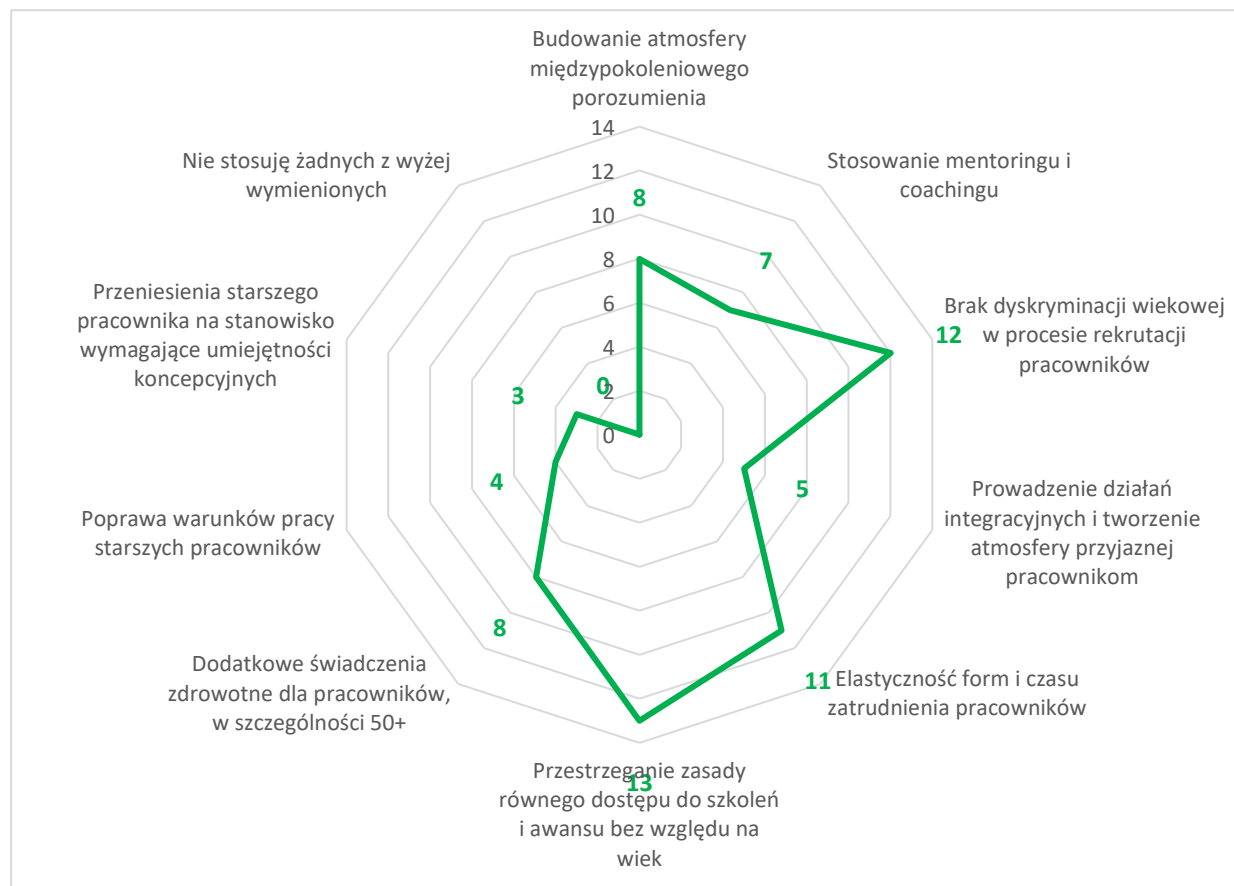


Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Kierując się kolejnym ważnym elementem w organizacji, ogromne znaczenie ma zarządzanie wiekiem, definiowane jako element zarządzania zasobami ludzkimi lub też element zarządzania szerzej pojętą różnorodnością. Polega ono na realizacji działań, które pozwalają na bardziej racjonalne i efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich, dzięki uwzględnianiu potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku. Kwestionariusz ankiety zawierał kilka narzędzi z zakresu zarządzania wiekiem, które ankietowani mieli do wyboru. W odniesieniu do omawianej kwestii, narzędziami najczęściej wykorzystywanymi były: przestrzeganie zasady równego dostępu do szkoleń i awansu bez względu na wiek (13 ankietowanych), brak dyskryminacji wiekowej w procesie rekrutacji pracowników (12 ankietowanych) oraz elastyczność form i czasu zatrudnienia pracowników (11 ankietowanych). Kolejną, nieco mniej istotną kwestią było: budowanie atmosfery międzypokoleniowego porozumienia (8 ankietowanych), dodatkowe świadczenia zdrowotne dla pracowników, w szczególności 50+ (również 8 ankietowanych) a także stosowanie mentoringu i coachingu (7 ankietowanych).

Najbardziej stosowanymi narzędziami z zakresu zarządzania wiekiem według ankietowanych było: prowadzenie działań integracyjnych i tworzenie atmosfery przyjaznej pracownikom (5 ankietowanych), poprawa warunków pracy starszych pracowników (4 ankietowanych) oraz przeniesienia starszego pracownika na stanowisko wymagające umiejętności koncepcyjnych (3 ankietowanych). Wyniki badania pokazują, że każdy z ankietowanych, czyli 100% ogółu w swojej pracy menedżerskiej stosuje narzędzia z zakresu zarządzania wiekiem (por. Wykres 11).

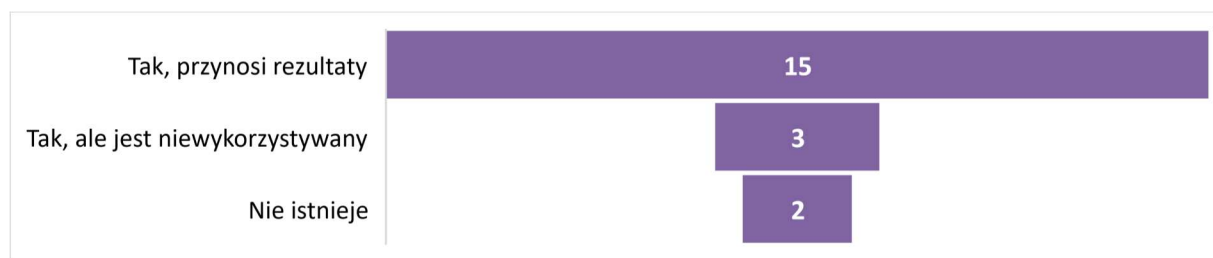
Wykres 11. Stosowane narzędzia z zakresu zarządzania wiekiem



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Podstawowym celem skutecznej komunikacji w przedsiębiorstwie jest informowanie pracowników o obecnej działalności oraz planowych krokach. Zapytano ankietowanych czy w ich zespole pracowniczym istnieje ustrukturyzowany system udzielania informacji zwrotnej przez pracowników i przełożonych sobie nawzajem. Większość ankietowanych odpowiedziała, że tak istnieje i przynosi rezultaty (75%), jednak aż 15% twierdzi, że taki system istnieje jednak jest nie wykorzystywany. Dwóch ankietowanych (10%) odpowiedziało, że takowy system w ich zespole pracowniczym nie istnieje (por. Wykres 12).

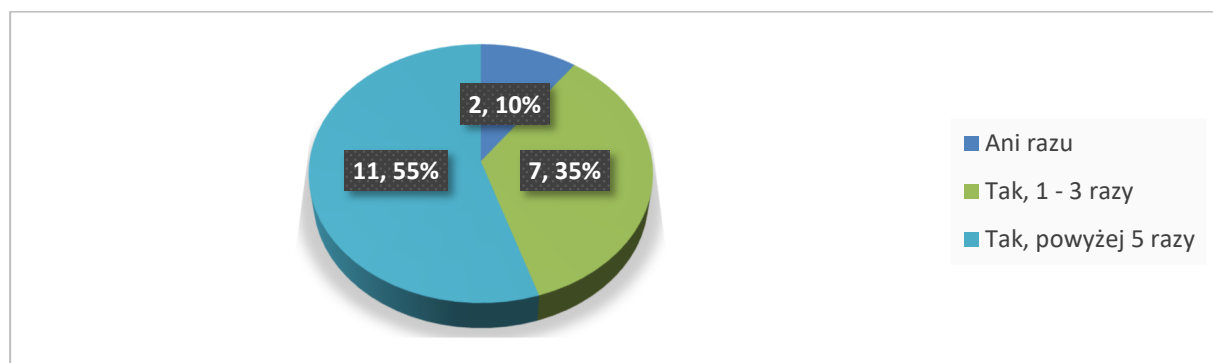
Wykres 12. System udzielania informacji zwrotnej w zespole



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Obok przekazywania informacji w komunikacji równie ważna jest informacja zwrotna. Informacja zwrotna to nic innego jak dzielenie się z ludźmi spostrzeżeniami o wykonywanych przez nich działaniach, w taki sposób, aby miało to wpływ na zwiększenie ich kompetencji oraz samoświadomości. Ankietowanych zapytano, ile razy w ciągu ostatniego miesiąca przekazali informację zwrotną swoim pracownikom na temat ich sposobu działania. Prawie wszyscy ankietowani, bo aż 90% udzieliło informacji zwrotnej swoim podwładnym. Aż 11 ankietowanych (55%) z tej grupy udzieliło jej więcej niż 5 razy, a pozostałe 7 ankietowanych (35%) udzieliło informacji zwrotnej pomiędzy 1 – 5 razy (por. Wykres 13).

Wykres 13. Ilość informacji zwrotnej przekazanej w ciągu miesiąca



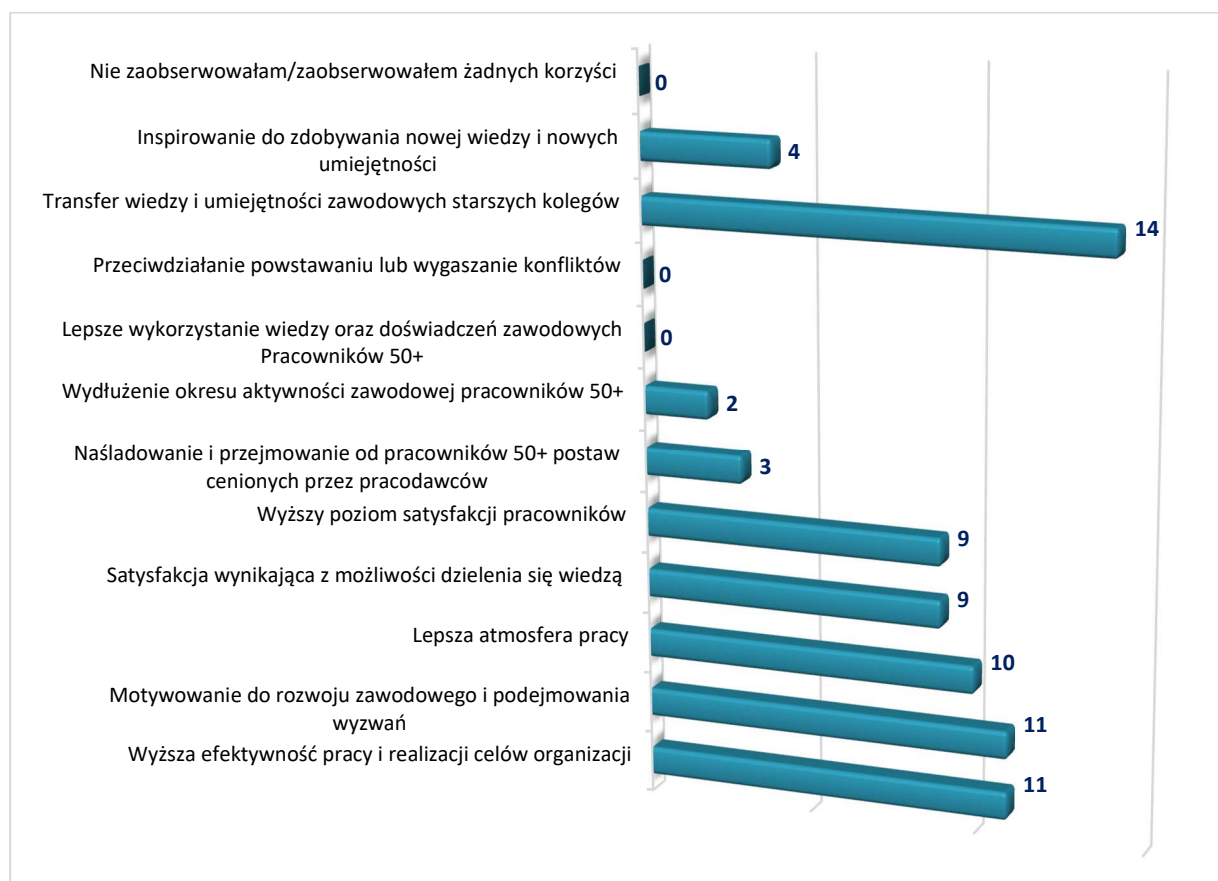
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Zarządzanie międzygeneracyjne, czyli połączenie pracowników z różnych pokoleń, daje dostęp do szerokiego spektrum kompetencji i doświadczenia, pozwala lepiej rozumieć klientów i rozwiązywać problemy. Może też stanowić ważny element przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, dlatego warto poświęcić czas i energię na połączenie zarządzania międzygeneracyjnego z działaniami strategicznymi przedsiębiorstwa, aby w pełni korzystać z dobrodziejstw różnorodności pokoleniowej.

Ankietowani mieli za zadanie wskazać, czy w ich zespole występują korzyści dzięki takiej współpracy międzypokoleniowej i jeśli tak, to jakie to korzyści. Jak wynika z badania, takie korzyści występują i ankietowani najczęściej wymieniali: wyższa efektywność pracy i stopień realizacji celów organizacji (55%), motywowanie do rozwoju zawodowego i

podejmowania wyzwań (55%) oraz lepsza atmosfera pracy (50%). Kolejno wymieniali korzyści jak: satysfakcja wynikająca z możliwości dzielenia się wiedzą i doświadczeniami z innymi (45%) oraz ogólny wyższy poziom satysfakcji pracowników (45%). Ankietowani zaobserwowali najmniej korzyści jak: wydłużenie okresu aktywności zawodowej pracowników 50+ (10%) a także naśladowanie i przejmowanie od pracowników 50+ postaw cenionych przez pracodawców, takich jak: stabilność, odpowiedzialność, zaangażowanie, lojalność przez młodsze pokolenia (15%). Natomiast ankietowani menedżerowie nie zaobserwowali takich korzyści jak: lepsze wykorzystanie rozległej wiedzy oraz doświadczeń zawodowych i życiowych pracowników 50+ a także przeciwdziałanie powstawaniu lub wygaszanie konfliktów, których źródłem mogą być różnice międzypokoleniowe. Warto podkreślić, że większość ankietowanych dostrzegła, że dzięki współpracy międzypokoleniowej występuje transfer wiedzy i umiejętności zawodowych – czerpanie z bogatego doświadczenia zawodowego i życiowego starszych kolegów – 14 ankietowanych, 70% (por. Wykres 14).

Wykres 14. Korzyści ze współpracy międzypokoleniowej



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Bez wątpienia, niemal w każdym zespole pracowniczym dochodzi do napięć i nieporozumień. Menedżerowie powinni je jednak szybko zażegnawać i skupić się na

określonych problemach związanych z zarządzaniem wielopokoleniowej kadry, aby nie dopuścić do sytuacji, w której dalsza współpraca zespołowa będzie niemożliwa. Sprawnie pracujące zespoły to sprawnie pracująca firma a problemy w funkcjonowaniu zespołu nierzadko odbijają się na zyskach, jakie uzyskuje cała firma. Jak wynika z badania, menedżerowie największą uwagę skupiają na takich problemach jak tworzenie warunków, które umożliwiają wykorzystanie atutów pracownika oraz neutralizowanie jego słabych stron występujących ze względu na wiek (12 ankietowanych) oraz umiejętnościach, kompetencjach oraz kwalifikacjach pracowników (11 ankietowanych). Pozostałe problemy przedstawione w kwestionariuszu ankiety zostały ocenione jako mniej ważne i przedstawiają się następująco: tworzenie warunków dla działania stabilnych, zintegrowanych, zmotywowanych i lojalnych zespołów pracowniczych – średnia koncentracja (11 ankietowanych) oraz tworzenie warunków do wykorzystania szans i możliwości wynikających ze współpracy pracowników w różnym wieku oraz minimalizowaniu zagrożeń – mała koncentracja (9 ankietowanych) (por. Tabela 25).
 Tabela 25. Problemy, na których skupiają się menedżerowie

Poziom natężenia	1	2	3	4	5
	% ogółu	% ogółu	% ogółu	% ogółu	% ogółu
Wyszczególnienie					
Tworzenie warunków do wykorzystania szans i możliwości wynikających ze współpracy pracowników w różnym wieku oraz minimalizowaniu zagrożeń	15%	45%	15%	20%	5%
Umiejętnościach, kompetencjach oraz kwalifikacjach pracowników	0%	5%	20%	20%	55%
Tworzenie warunków, które umożliwiają wykorzystanie atutów pracownika. Neutralizowanie jego słabych stron występujących ze względu na wiek	0%	5%	15%	20%	60%
Tworzenie warunków dla działania stabilnych, zintegrowanych, zmotywowanych i lojalnych zespołów pracowniczych	5%	15%	55%	20%	5%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Następnie ankietowani określili jakie kwestie mają wpływ na sprawne zarządzanie wielopokoleniowym zespołem i przewyżczanie wyzwań. Dziesięciu z dwudziestu ankietowanych uznało, że bardzo istotne jest odpowiednie zorganizowanie czasu, miejsca i środowiska pracy z uwzględnieniem potrzeb pracowników z każdej grupy wiekowej. Promowanie różnorodności i równości w zespole było równie wysoko ocenione – dziewięciu ankietowanych stwierdziło, że ma to duży wpływ na przewyżczanie występujących wyzwań.



Nieznacznie mniejsze znaczenie według ankietowanych ma wykorzystanie umiejętności wynikających ze zróżnicowania wiekowego w realizacji celów personalnych i organizacyjnych (11 ankietowanych) oraz indywidualne podejście do pracowników i docenianie zróżnicowania wiekowego (10 ankietowanych).

Badani, takie kwestie jak: dokładne rozpoznanie struktury wiekowej kadry pracowniczej i odpowiednie zaprojektowanie zmian (12 ankietowanych) a także przygotowanie planów i programów działań opartych na zarządzaniu wiekiem (13 ankietowanych) ocenili jako najmniej istotne z perspektywy przewycięzania występujących wyzwań (por. Tabela 26).

Tabela 26. Sprawne zarządzanie zespołem oraz przewycięzanie występujących wyzwań

Poziom natężenia	1	2	3	4	5
	% ogółu	% ogółu	% ogółu	% ogółu	% ogółu
Wyszczególnienie					
Dokładne rozpoznanie struktury wiekowej kadry pracowniczej i odpowiednie zaprojektowanie zmian	10%	60%	15%	10%	5%
Wykorzystanie umiejętności wynikających ze zróżnicowania wiekowego w realizacji celów personalnych i organizacyjnych	0%	10%	10%	55%	25%
Indywidualne podejście do pracowników i docenianie zróżnicowania wiekowego	5%	5%	15%	50%	25%
Przygotowanie planów i programów działań opartych na zarządzaniu wiekiem	15%	65%	15%	5%	0%
Promowanie różnorodności i równości	0%	10%	10%	35%	45%
Odpowiednie zorganizowanie czasu, miejsca i środowiska pracy z uwzględnieniem potrzeb pracowników z każdej grupy wiekowej	0%	15%	15%	20%	50%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

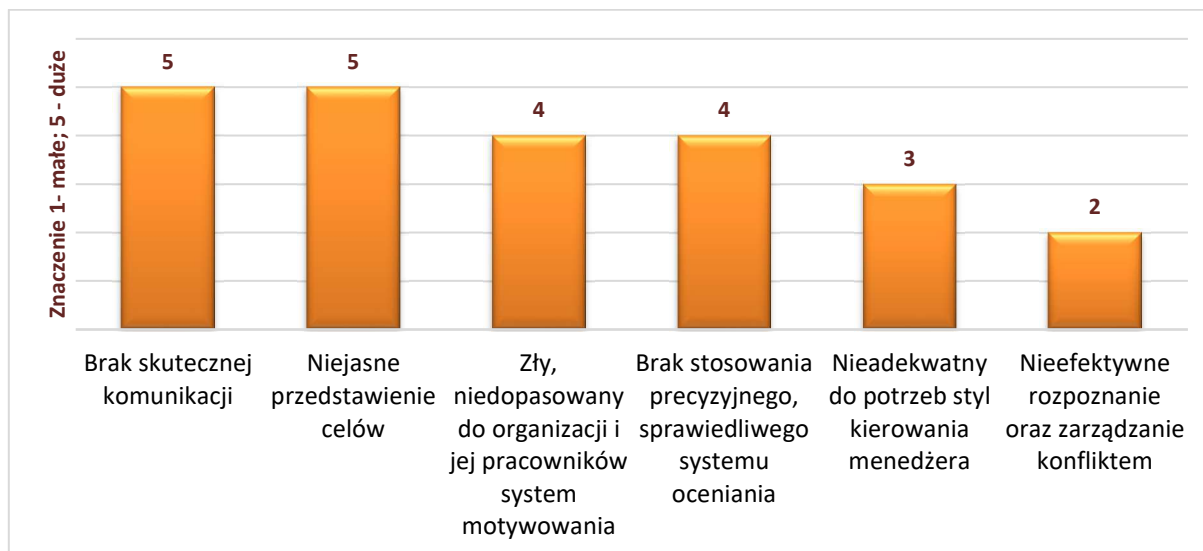
Zmotywowany pracownik potrafi przekraczać własne możliwości i jest największą wartością każdej firmy. Zdemotywowany szybko staje się tylko pozycją na liście wypłat. To oczywiste, że w interesie przedsiębiorcy jest zatrudnianie wyłącznie osób, które chcą pracować i są zmotywowane do działania. Osiągnięcie takiego ideału wcale nie jest abstrakcją. Wszystko zależy od sposobu zarządzania zespołem. Kluczowe znaczenie ma unikanie błędów.

Ankietowani wskazali, że największym błędem w zarządzaniu wielopokoleniowym zespołem jest brak skutecznej komunikacji (12 ankietowanych) oraz niejasne przedstawianie celów (12 ankietowanych). Z kolei, zły, niedopasowany do organizacji i jej pracowników system motywowania (10 ankietowanych) oraz brak stosowania precyzyjnego, sprawiedliwego systemu oceniania (10 ankietowanych) są nieznacznie mniej występującymi błędami



zarządzania. Nieadekwatny do potrzeb styl kierowania menedżera (8 ankietowanych) oraz nieefektywne rozpoznanie oraz zarządzanie konfliktem (7 ankietowanych) są według menedżerów najmniej istotne przy zarządzaniu wielopokoleniowym zespołem pracowniczym (por. Wykres 15).

Wykres 15. Błędy menedżera w zarządzaniu wielopokoleniowym zespołem



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Warunki w jakich powstają i funkcjonują współczesne zespoły pracowników ulegają dynamicznym zmianom. Dla zarządzających pracą zespołową oznacza to konieczność sprostania wielu rodzajem się na tym gruncie wyzwaniom. Jednym z nich jest obecność wielu generacji pracowników w organizacjach.

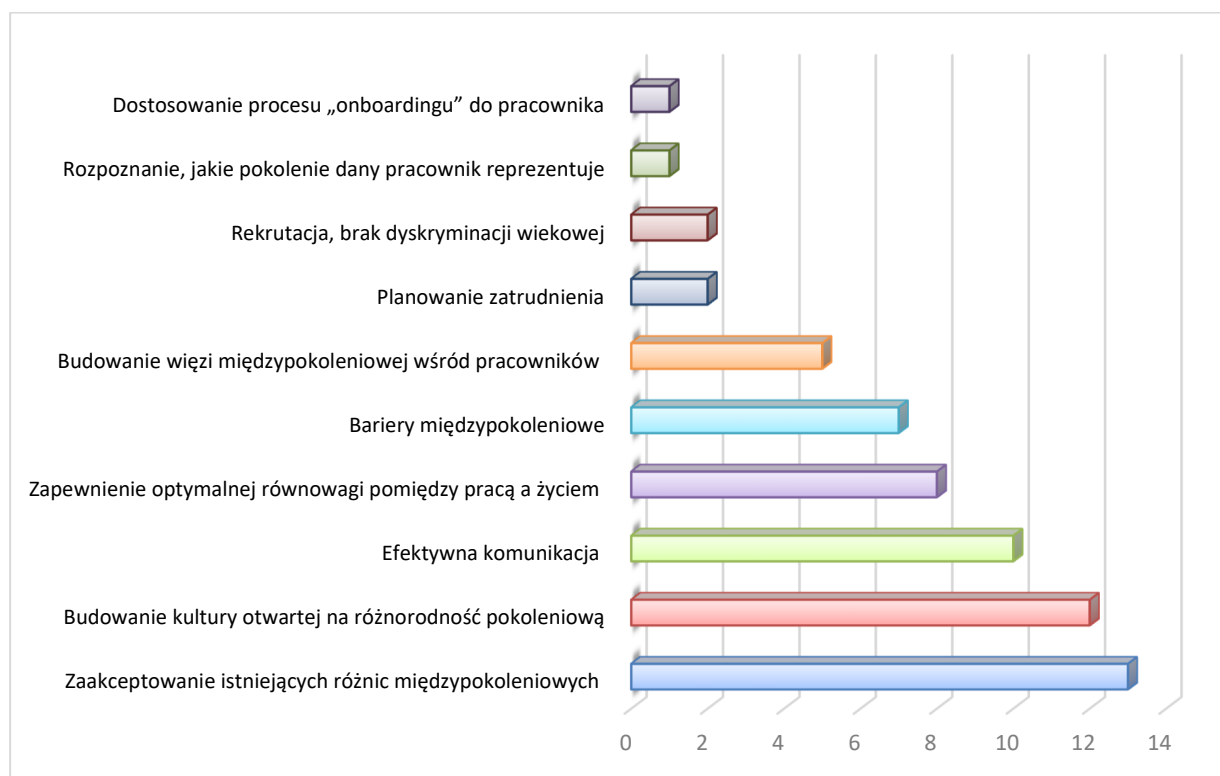
W związku z tym, ankietowanych postawiono przed kolejnym problemem, aby określili z jakimi spotykają się wyzwaniami zarządzając wielopokoleniowym zespołem. Do wyboru mieli zestaw odpowiedzi i najczęstszym wyzwaniem według nich było zaakceptowanie istniejących różnic międzypokoleniowych i postrzeganie ich w kategorii potencjalnego rozwoju organizacji (13 ankietowanych) oraz budowanie kultury otwartej na różnorodność pokoleniową, wykreowanie klimatu zrozumienia i wsparcia w zespołach (12 ankietowanych). Równie często (10 ankietowanych) wyzwaniem dla menedżerów jest efektywna komunikacja i prowadzenie otwartej i przejrzystej polityki informacyjnej skierowanej do wszystkich grup pracowników, z dostosowaniem częstotliwości komunikatów, środków przekazu oraz formy, tak aby treść wysyłanych informacji była zrozumiała przez wszystkich.

Jak pokazuje badanie, mniejsze znaczenie mają takie wyzwania jak: zapewnienie optymalnej równowagi pomiędzy pracą a życiem – stosunek do pracy oraz miejsce, jakie rodzina, praca i czas wolny zajmują wśród wyznawanych wartości ma wpływ na to, jak

poszczególne pokolenia podchodzą do tej kwestii (8 ankietowanych) oraz bariery międzypokoleniowe, czyli konieczność podejmowania działań stwarzających zarówno młodym, jak i starszym pracownikom okazję do wymiany wiedzy, umiejętności i doświadczeń (7 ankietowanych). Najmniej uwagi menedżerowie poświęcili takim wyzwaniom jak: budowanie więzi międzypokoleniowej wśród pracowników (5 ankietowanych), planowanie zatrudnienia, czyli prawidłowe opisanie stanowiska pracy i dobre sformułowanie ogłoszenia, które nie może sugerować dyskryminacji wiekowej oraz rekrutacja, czyli dopasowanie strategii dotarcia do potencjalnych kandydatów pochodzących z różnych grup wiekowych (odpowieź tą wybrało po 2 ankietowanych).

Rozpoznanie, jakie pokolenie dany pracownik reprezentuje, a w związku z tym jakie są jego mocne i słabe strony, jak go rozwijać i motywować i czego się po nim spodziewać a także dostosowanie procesu „onboardingu” do pracownika tylko jeden ankietowany uznał za wyzwanie, z którym się spotyka w swojej pracy (por. Wykres 16).

Wykres 16. Wyzwania menedżera w zarządzaniu zespołem wielopokoleniowym



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Współczesne organizacje funkcjonują w warunkach niezwykle dynamicznych zmian zachodzących zarówno w otoczeniu wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Zarządzanie przedsiębiorstwem, a szczególnie kierowanie wielopokoleniowym zespołem w przyszłości będzie stanowić poważne intelektualne wyzwanie dla menedżerów, a co za tym idzie

menedżerowie będą potrzebowali określonych cech i kompetencji, aby zarządzanie było skuteczne. Dane pokazują, że najważniejszymi cechami i kompetencjami w przyszłości będą umiejętność komunikowania się z ludźmi i uznawanie poczucia ich wartości (55%), gotowość do ponoszenia odpowiedzialności (50%) a także posiadanie wizji rozwoju przedsiębiorstwa, traktowanie zmian jako podstawy do kreatywnego rozwoju (45%). Poczucie społecznej odpowiedzialności i zmysł pracy zespołowej także należą do cech często wymienianych przez ankietowanych (35%). Poszukiwanie szans i szybkie reagowanie na nowe elementy pojawiające się w otoczeniu (30%) oraz chęć i umiejętność dzielenia się władzą są mniej ważne w opinii respondentów (15%). Według nich, takie kwestie jak: wysokie kwalifikacje zawodowe, wiedza z zakresu psychologii i zdolności organizatorskie (20%) oraz rozszerzanie praktycznych umiejętności kierowniczych i dążenie do osiągnięcia poziomu profesjonalizmu (10%) nie będą znajdowały się na pierwszym planie wśród cech i kompetencji menedżera przyszłości (por. Wykres 17).

Wykres 17. Cechy i kompetencje menedżera w przyszłości



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

4.1.6 Wnioski z przeprowadzonych badań

Przeprowadzone przez autorkę pracy badania prowadzą do następujących wniosków:

1. Jak wynika z przeprowadzonych badań, realia zatrudnienia zmieniły się i pracownicy mają inne oczekiwania wobec pracodawcy i sposobu zarządzania. Zasadnicza różnica pomiędzy pracownikami z poszczególnych grup pokoleniowych leży w sposobie ich myślenia i postrzegania swojej pracy. Menedżerowie zaobserwowali, iż do skutecznego zarządzania zróżnicowanymi wiekowo zespołami pracowniczymi konieczna jest znajomość oczekiwań przedstawicieli różnych pokoleń (odpowiedź na 1 problem szczegółowy). Badania preferencji i oczekiwań poszczególnych pokoleń pokazały istotne różnice w ich postawach wobec samej pracy jak i pracodawcy. Jak podkreślają respondenci, problematyka różnych oczekiwań pracowników powinna stanowić ważny element działań strategicznych przedsiębiorstwa. Dobry menedżer, który ma w swoim zespole różne pokolenia, musi rozumieć istniejące między nimi różnice i powinien elastycznie zarządzać mozaiką różnorodności i oczekiwań, aby móc w pełni wykorzystać i rozwijać ich wiedzę i umiejętności. Warto także zwrócić uwagę na to, aby umożliwić pracę w środowisku, które będzie sprzyjać temu, aby pracownicy starali się poznać nawzajem, gdyż jest to warunek współdziałania i minimalizowania konfliktów.
2. W pracy autorka starała się przedstawić problematykę budowania zaangażowania nowego pokolenia, pokolenia Y. Badani uważają, że zaangażowanie Millenialsów budować należy poprzez wyjście naprzeciw ich potrzebom i oczekiwaniom oraz poprzez stosowanie odmiennych od tradycyjnych metod motywowania (odpowiedź na 2 problem szczegółowy). Badania dowiodły, że można dostrzec znaczące różnice między tym pokoleniem a poprzednimi. Autorka pracy rekomenduje, aby budować zaangażowanie Millenialsów menedżerowie muszą przygotować się na określenie indywidualnej ścieżki kariery zawodowej, atrakcyjne wynagrodzenia adekwatne do kwalifikacji, prowadzenie efektywnych szkoleń, a w szczególności dostosowanie odpowiednich metod motywowania do indywidualnych potrzeb i preferencji pracowników.
3. Kolejnym problemem zauważonym przez autorkę był styl zarządzania i jego cechy charakterystyczne potrzebne do skutecznego i efektywnego zarządzania różnorodnym zespołem pracowniczym. Jak wynika z badania, przedsiębiorstwa potrzebują nowej jakości menedżerów, dostosowujących się do każdej sytuacji, jaka może wystąpić w ich otoczeniu, takich, których nie będzie łatwo zaskoczyć i którzy będą potrafili dostosować



swój styl zarządzania do określonego pracownika. Analiza przeprowadzonych badań potwierdziła zasadność postawionej hipotezy H1 udowadniając, że na efektywne zarządzanie zróżnicowanym wiekowo zespołem ma wpływ indywidualne podejście menedżerskie do każdej z generacji pracowników. Uczestnicy badania wykazali, że w obecnych czasach wygryają tylko te organizacje, które będą elastycznie dopasowywać się do różnych oczekiwań pracowników. Menedżerowie muszą chcieć, umieć i lubić oddziaływać na ludzi, co oznacza przede wszystkim zdolność do empatii, czyli wczuwania się w motywy, postawy i emocje pracowników, a zatem rozumienie, dlaczego zachowują się tak, a nie inaczej i dzięki odwoływaniu się do takich motywów, które są dla konkretnej osoby najważniejsze sprawnego doboru sposobu zarządzania nimi. Dobry lider musi umieć łączyć różne modele zarządzania – w jednej sytuacji być charyzmatycznym mówcą, w a innej skrupulatnym egzekutorem procedur i harmonogramów. Jak można zauważyć, wyniki badania pokazują, że styl zarządzania oparty na relacjach partnerskich zastąpi system oparty na kontroli, nakazach i hierarchii.

4. Z przeprowadzonego badania autorka wyciągnęła także wniosek, że sprawna komunikacja i konstruktywny feedback w zarządzaniu wielopokoleniowym zespołem mają duże znaczenie (odpowiedź na 4 problem szczegółowy). Na podstawie analizy można zauważyć, że niezmiernie ważnym zadaniem menedżerów jest skuteczne zarządzanie procesem komunikowania się. Aby skutecznie zarządzać procesem komunikowania się menedżerowie powinni wiedzieć, w jaki sposób maksymalizować potencjalne korzyści z komunikacji i minimalizować ewentualne problemy, przezwyciężając bariery w komunikacji. Brak skutecznej komunikacji jest jedną z najpoważniejszych przeszkód na drodze do efektywnej działalności grupowej. Dotyczy to zarówno przekazywania odpowiednich wiadomości, jak również rozumienia ich znaczeń. Należy jednocześnie pokreślić, że systemy udzielania informacji zwrotnej są dostrzegane i wykorzystywane przede wszystkim jako narzędzie wspierające realizację celów biznesowych. Postawa młodych pokoleń Y i Z, które często mają silne poczucie własnej wartości i wymagają coraz bardziej partnerskiego traktowania wymusza na ich przełożonych zdolności do udzielania jasnej, konkretnej, właściwie przekazanej informacji zwrotnej, żeby uzyskać ich prawdziwe zaangażowanie. Nie ulega też wątpliwości fakt, że poza świadomością samych menedżerów i kierowników odnośnie różnorodności i motywów działania swoich podwładnych ważne jest również szkolenie z tego zakresu samych pracowników. Szkolenie podwładnych z umiejętności międzypokoleniowej komunikacji pozwoli jej członkom zrozumieć siebie nawzajem



oraz korzystać z różnych doświadczeń i różnorodności. Taka wzajemna wymiana doświadczeń wpłynie znacząco na efektywność całej organizacji.

5. Wyniki prezentowanego powyżej badania wykazują, że zachodzące współcześnie przemiany demograficzne i pokoleniowe powodują, że różnice pomiędzy grupami pracowników, również te podyktowane wiekiem, stawiane są w centrum uwagi menedżerów. Zaczęto w dostrzegać w nich cenne zasoby do wykorzystania w zarządzaniu. Dzięki współpracy międzypokoleniowej w zespole występują korzyści dla zespołu, jak i całej organizacji. Wielopokoleniowość to bez wątpienia zaleta każdego zespołu pracowniczego, a umiejętnie wykorzystana pozwala budować świadomość oraz tolerancję na różnorodność postaw i opinii. Każda różnorodność, także pokoleniowa, na pewno pozytywnie wpływa na zespół i absolutnie nie powinna być postrzegana w kategoriach zagrożeń, czy potencjalnych źródeł konfliktów. Analiza pokazuje, że można wskazać na wiele korzyści dzięki współpracy międzypokoleniowej (odpowiedź na 5 problem szczegółowy). Dzięki niej występuje zdecydowanie wyższy poziom satysfakcji pracowników, lepsza atmosfera pracy a także większa motywacja pracowników do rozwoju zawodowego i podejmowania wyzwań. Jest ona także inspiracją do zdobywania nowej wiedzy i nowych umiejętności. Jednak we współpracy międzypokoleniowej należy przede wszystkim upatrywać wzrostu efektywności pracy i większej kreatywności, która jest drogą do sukcesu całej organizacji. Jak zauważyła autorka, żeby potencjał wielopokoleniowości właściwie wykorzystać i ograniczyć niepożądane zjawiska, należy organizować szkolenia i warsztaty dla pracowników a także menedżerów. Menedżerowie powinni być właściwie przygotowani do pracy z zespołami zróżnicowanymi wiekowo, aby umieli wykorzystać siłę różnorodności pokoleń, by uzyskać efekt synergii. Prezentowane wyniki badań pozytywnie zweryfikowały sformułowaną hipotezę H2 odnoszącą się do związku pomiędzy występowaniem zespołów pracowniczych złożonych z przedstawicieli różnych generacji a wzrostem wartości zespołu pracowniczego i całej organizacji. W zróżnicowanej pod kątem wieku organizacji wzrasta bowiem szansa na dzielnie się wiedzą, rozwój, kreatywność oraz innowacyjność, a w konsekwencji poprawę efektów realizowanych procesów pracy. Ponadto, nie ulega też wątpliwości fakt, że należy wprowadzać takie rozwiązania w ramach kultury organizacyjnej, strategii czy polityki zarządzania, które będą stwarzały wszystkim pracownikom równe możliwości, które zapobiegą wszelkim przejawom dyskryminacji, również też związanej z wiekiem.



6. Za najważniejsze czynniki, które mają wpływ na sprawne zarządzanie wielopokoleniowym zespołem i przewycięzanie pojawiających się wyzwań ankietowani uznali promowanie różnorodności i równości w zespole oraz odpowiednie zorganizowanie czasu, miejsca i środowiska pracy z uwzględnieniem potrzeb pracowników z każdej grupy wiekowej (odpowiedź na 6 problem szczegółowy). Potwierdzono, że skuteczne zarządzanie różnorodnością przynosi znaczące korzyści związane z zatrudnianiem i retencją personelu, kreatywnością, umiejętnością rozwiązywania problemów i zaangażowaniem w sprawy dotyczące klienta. Kultura organizacji oparta na akceptacji umożliwia dostęp do nowych rynków i zwiększa świadomość istnienia firmy na rynku pracy, przyciągając utalentowany personel i poprawiając wizerunek przedsiębiorstwa. Skuteczne zarządzanie różnorodnością chroni firmę przed ryzykiem, pozwalając czerpać z niej korzyści i jednocześnie promować równość. Autorka pracy uważa, że warto jest tworzyć programy skoncentrowane na różnych grupach pracowników i dostosowane do ich potrzeb i możliwości.
7. Zarządzanie wielopokoleniową kadrą nie jest wolne od problemów i wyzwań. Ankietowani dostrzegli, że powinni skupić się w szczególności na takich problemach jak tworzenie warunków, które umożliwiają wykorzystywanie atutów pracownika oraz neutralizowanie jego słabych stron występujących ze względu na wiek, a także na umiejętnościach, kompetencjach oraz kwalifikacjach pracowników. Do wyzwań natomiast ankietowani zaliczyli akceptowanie istniejących różnic międzypokoleniowych i postrzeganie ich w kategorii potencjalnego rozwoju organizacji oraz budowanie kultury otwartej na różnorodność pokoleniową, wykreowanie klimatu zrozumienia i wsparcia w zespołach (odpowiedź na 7 problem szczegółowy). Na podstawie analizy można zauważyć, że menedżerowie powinni przede wszystkim zmienić sposób myślenia o wielopokoleniowości i powinni zacząć ją postrzegać jako atut a nie źródło zagrożeń. A co za tym idzie, rodzi się konieczność poznania pracowników z różnych pokoleń, ich potrzeb, wartości, motywacji, stylu pracy i komunikacji i zastosowanie adekwatnych do tego metod i narzędzi zarządzania wiekiem. Ponadto, skuteczne zarządzanie zespołami o zróżnicowanej strukturze wiekowej będzie wymagało od menedżerów rozwijania nowych kompetencji i dążenia do realizacji postawionych zespołowi celów poprzez integrowanie pracujących ze sobą pokoleń pracowników i budowanie atmosfery zaufania.
8. W zdecydowanej większości najistotniejszymi błędami jakie wskazali menedżerowie w zarządzaniu wielopokoleniowym zespołem pracowniczym był brak skutecznej



komunikacji, niejasne stawiane celów oraz zły, niedopasowany system motywowania pracowników (odpowiedź na 8 problem szczegółowy). Jak pokazuje analiza badania komunikacja jest procesem odgrywającym znaczącą rolę w realizowaniu podstawowych funkcji zarządzania i jest podstawą budowania relacji międzyludzkich pomiędzy interesariuszami organizacji. Komunikacja wewnątrz i zrozumienie celów oraz kierunków rozwoju organizacji są fundamentami skutecznego funkcjonowania danego podmiotu we współczesnym otoczeniu. Badanie wskazało, że niezwykle ważne są: partnerska i otwarta komunikacja między wszystkimi pracownikami, odpowiedzialność menedżerów za sprawny przepływ informacji, a także wykorzystanie odpowiednich narzędzi. Przede wszystkim należy pamiętać, że komunikacja jest procesem ciągłym, który wymaga nieustannego dostosowywania się do zachodzących zmian nie tylko w samej organizacji, ale też w jej otoczeniu. Należy jednocześnie pokreślić, że odpowiedni system motywacyjny z kolei nie tylko pozwala pozyskiwać najlepszych pracowników i zachęca ich do podejmowania dodatkowego wysiłku na rzecz realizacji strategii firmy, lecz także wpływa na pozytywny wizerunek organizacji. Przedsiębiorstwo powinno oferować swoim pracownikom kompleksowe systemy motywacyjne, obejmujące zarówno elementy płacowe, jak i pozapłacowe. Nagradzanie za dobre wyniki, pakiet świadczeń socjalnych czy atrakcyjne programy szkoleniowe często przynoszą dużo lepsze rezultaty niż same podwyżki. Analiza motywacji pracowników umożliwia natomiast stworzenie odpowiedniego planu motywacyjnego, który przełoży się na zachowanie ludzi, ich produktywność i – w konsekwencji – na wyniki biznesowe. Nie należy zapominać o odpowiedniej ocenie pracowników. Właściwie przeprowadzona ocena ma na celu zbadanie wydajności i efektywności pracowników, pełniąc przy tym funkcję motywacyjną oraz komunikacyjną. System ocen jest również źródłem wielu wartościowych informacji o wzajemnych relacjach między pracownikami.



Podsumowanie

Współczesny rynek pracy ulega ciągłym zmianom. Decydują o tym nie tylko uwarunkowania gospodarcze, ale również – a może przede wszystkim – zróżnicowana struktura osób aktywnych zawodowo. Obecnie przedsiębiorstwa coraz częściej stają nie tylko przed wyzwaniami spowodowanymi złożonością i zmiennością otoczenia, ale muszą poradzić sobie również z nowymi problemami wewnątrzorganizacyjnymi, pojawiającymi się na tle różnorodności pokoleniowej swoich pracowników. Kapitał ludzki to mozaika różnych charakterów, osobowości, postaw i wyznawanych wartości i rolą współczesnych menedżerów jest poznanie tej różnorodności oraz zastosowanie skutecznych narzędzi motywacyjnych, jak również budowanie partnerskich relacji między różnymi pokoleniami pracowników, aby zapewnić sukces całej organizacji. Koegzystowanie różnych pokoleń jest nieuniknione i to od organizacji i jej menedżerów będzie zależne czy pomoże to w budowaniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku i będzie rozpatrywane jako korzyść czy zagrożenie. Zespoły wielopokoleniowe mają zdecydowaną przewagę nad zespołami niezróżnicowanymi wiekowo, ponieważ jest to skarbnica różnorodnych pomysłów na życie i pracę. Kluczem do sukcesu jest tutaj porozumienie, wzajemna tolerancja i skuteczna komunikacja.

Celem niniejszej pracy było sprawdzenie, analiza i ocena źródeł wyzwań współczesnego menedżera w zarządzaniu wielopokoleniowy zespołem pracowniczym. Zdaniem autorki pracy ten cel został osiągnięty. Na podstawie przeprowadzonych rozważań należy stwierdzić, że menedżerowie widzą potrzebę i akceptują istniejące różnice międzypokoleniowe i postrzegają ich w kategorii potencjalnego rozwoju organizacji oraz budują kulturę otwartą na różnorodność pokoleniową poprzez kreowanie klimatu zrozumienia i wsparcia w zespołach.

Zaprezentowana w pracy problematyka nie wyczerpuje w całości tak złożonego zagadnienia, jakim jest zarządzanie wielopokoleniowym zespołem pracowniczym i występujące przy tym wyzwania dla kadry zarządzającej. Porównanie materiału badawczego wraz z literaturą przedmiotu pokazuje liczne różnice pomiędzy teorią i praktyką, co domaga się przeprowadzenia dalszych, bardziej wnikliwych badań.



Bibliografia

1. Adamiec M., Kożusznik B., Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor – kreator – inspirator, AKADE, Kraków 2000.
2. Armstrong A., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wolters Kluwer, Kraków 2007.
3. Babbie E., Badania społeczne w praktyce, PWN, Warszawa 2004.
4. Banaszek S., Menedżerowie w strukturze społecznej, WSKiZ, Poznań 2006.
5. Bartkowiak P., Niewiadomski P., Menedżer a kierownik w organizacji, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 2011, nr 48.
6. Bendkowski J., Praktyczne zarządzanie organizacjami. Kompetencje menedżerskie, Wydawnictwo Naukowe Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010.
7. Berkup S. B., Working with Generations X and Y in Generation Z Period: Management of Different Generations in Business Life, Mediterranean Journal of Social Sciences, vol. 5, no. 19, Gediz University, Izmir Turkey 2014.
8. Borkowska S., Skuteczne strategie wynagrodzeń – tworzenie i zastosowanie, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
9. Brzezińska E., Paszkowska – Rogacz A., Człowiek w firmie. Bez obaw i z ochotą, Difin, Warszawa 2009.
10. Cichorzewska M., Mazur B., Niewiadomska A., Sobolewska – Poniedziałek E., Zimnoch K., Ziółkowska B., Zarządzanie wiekiem. Aspekt regionalny, instytucjonalny oraz organizacyjny, Monografie Politechniki Lubelskiej, Wydawnictwo Politechnika Lubelska, Lublin 2015.
11. Czarnawska M. M., Tajniki dialogu, Sokrates, Warszawa 1997.
12. Czermiński A., Grzybowski M., Ficoń K., Podstawy organizacji i zarządzania, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni, Gdynia 1999.
13. Doberek – Ostrowska B., Podstawy komunikowania społecznego, Astrum, Wrocław 2004.
14. Domagalska – Grędys M., Wartości w pracy młodych pokoleń Y i Z, Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, tom XIX, zeszyt 2, Uniwersytet Rolniczy im. Hugona Kołłątaja w Krakowie 2017.
15. Drucker P. F., Menedżer skuteczny, AE, Kraków 1994.
16. Drucker P. F., Praktyka zarządzania, MT Biznes, Warszawa 2017.



17. Espinoza Ch., Millenialsi w pracy. 7 umiejętności, które powinni osiąść dwudziestokilkulatkom by móc pokonywać progi i bariery w życiu i pracy, Studio Emka, Warszawa 2016.
18. Espinoza Ch., Ukleja M., Zarządzanie milenialsami, PWN, Warszawa 2018.
19. Frączkowski K., Zarządzanie projektem informatycznym. Projekty w środowisku wirtualnym. Czynniki sukcesu i niepowodzeń projektów, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2003.
20. Gadomska – Lila K., Zarządzanie różnorodnością w kontekście tożsamości organizacyjnej – wyniki badań kultury organizacyjnej wśród kadry kierowniczej i nie kierowniczej. Edukacja Ekonomistów i Menedżerów, 2017.
21. Głodowski W., Komunikowanie interpersonalne. Wydawnictwo Hansa Communication, Warszawa 2006.
22. Godziszewski B., Haffer M., Stankiewicz M. J., Sudoł S., Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka zarządzania, PWE, Warszawa 2011.
23. Griffin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 2017.
24. Hardey M., Generation C content, creation, connections and choice. International Journal of Marketing Research, vol. 53, no. 6, 2011.
25. Hysa B., Zarządzanie różnorodnością pokoleniową. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria Organizacja i Zarządzanie nr 97, Wydawnictwo Naukowe Politechniki Śląskiej, Śląsk 2016.
26. Juchnowicz M., Zarządzanie kapitałem ludzkim. Problemy – narzędzia – aplikacje, PWE, Warszawa 2014.
27. Kamińska K., Rzemieniak M., Wewnętrzne public relations w sytuacjach kryzysowych, Politechnika Lubelska, Lublin 2012.
28. Kiełtyka L., Kreowanie sylwetki menedżera przedsiębiorstwa XXI wieku, Wydawnictwo Cornetis, Wrocław 2003.
29. Konrad A. M., Prasad P., Pringle J.K., Handbook of Workplace Diversity, SAGE Publications, London 2006.
30. Kotler P., Marketing: Wprowadzenie, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2016.
31. Koźmiński A., Jemielniak D., Zarządzanie od podstaw, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
32. Koźmiński A., Piotrkowski W., Zarządzanie. Teoria i praktyka, PWN, Warszawa 2006.
33. Kożuszniak B., Psychologia zespołu pracowniczego. Doskonalenie efektywności, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2002.



34. Krupa K.W., Zarządzanie oraz ewolucja funkcji zarządzania, cyt. za: Zarządzanie organizacjami, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Stanisława Pigonia w Krośnie, Krosno 2018.
35. Krupski R., Podstawy Organizacji i Zarządzania, Prace naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wydawnictwo I – BiS, Wałbrzych 2004.
36. Kulej – Dudek E., Dudek D., Employee Competences Development in Contemporary Organizations, Economy and Business, vol. 11, 2017.
37. Ładyga M., Współczesne problemy zarządzania pracownikami pokolenia Y, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie, nr 1, Częstochowa 2011.
38. Listwan T., Zarządzanie kadrami, C. H. Beck, Warszawa 2006.
39. Maslow A., Motywacja i osobowość, PWN, Warszawa 2006.
40. Maxwell J. C., 21 cech skutecznego lidera. Jak stać się osobą, za którą pójdą inni, Studio Emka, Warszawa 2014.
41. Mazzei A., Promoting Active Communication Behaviours Through Internal Communication, Corporate Communications: An International Journal, Vol. 15 No. 3, 2010.
42. Miszczak M., Metody i środki stosowane w komunikacji wewnątrz organizacyjnej, cyt. za: K. Piotrkowski, Zarządzanie potencjałem ludzkim w organizacji XXI wieku, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa 2006.
43. Moore Ch., The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict, 1996.
44. Murzyn M., Nogiec J., Deklarowane wartości w opinii przedstawicieli wybranych pokoleń, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, nr 3, Wyższa Szkoła Bankowa, Wrocław 2015.
45. Nęcki Z., Komunikacja międzyludzka, Antykwa, Kraków 2000.
46. Nogalski B., Śniadecki J., Umiejętności menedżerskie w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2001.
47. Olsztyńska A., Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie cyt. za: H. Mruk, Komunikowanie się w biznesie, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2002.
48. Pawlak M., Zarządzanie projektami, PWN, Warszawa 2015.
49. Pocztowski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie, procesy, metody, PWE, Warszawa 2007.



50. Potocki A., Nowoczesne metody zarządzania konfliktem w organizacjach, Katedra Zachowań Organizacyjnych, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie 2005, nr 672.
51. Potocki A., Wybrane funkcje komunikacji we współczesnych przedsiębiorstwach, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 747.
52. Praktyczny poradnik zarządzania zespołem zróżnicowanym wiekowo, Narzędziownia menedżera, Projekt innowacyjny 50+ Doświadczenie, Wydawnictwo Fundacja Pro Caritate, Warszawa.
53. Quirke B., Komunikacja wewnętrzna krok po kroku, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
54. Robbins S. P., Zachowania w organizacji, PWE, Warszawa 1998.
55. Rozwadowska B., Public relations. Teoria, praktyka, perspektywy, Studio Emka, Warszawa 2002.
56. Saczyńska – Sokół S., Podejście administracyjne, cyt. za: W. Matwiejczuk, Koncepcje i metody zarządzania, Wydawnictwo Politechnika Białostocka, Białystok 2009.
57. Salejko – Szyszczak I., Metody rozwiązywania konfliktów w przedsiębiorstwie a integracja pracownicza, Kwartalnik ISSN 1898 – 2255 Tom XI. Nr 4/2012.
58. Schermerhorn J. R., Zarządzanie – kluczowe koncepcje, PWE, Warszawa 2008.
59. Schimanek T., Co to jest zarządzanie wiekiem?, cyt. za: Zarządzanie wiekiem i nie tylko. Informacja użyteczna dla pracodawców i pracowników, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2010.
60. Scholes E., Gower Handbook of Internal Communication, Gower Publishing Limited, Hampshire 1997.
61. Sekuła Z., Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty, PWE, Warszawa 2008.
62. Shih Yung Ch., Millennials in the Workplace: A Conceptual Analysis of Millennials Leadership and Followership Styles, International Journal of Human Resource Studies, vol. 2, no. 2, 2012.
63. Stoner J. A. F, Wankel Ch., Kierowanie, PWE, Warszawa 1999.
64. Stoner J. A. F., Wankel Ch., Zasady zarządzania organizacjami, PWE, Warszawa 1997.
65. Sudoł S., Nauki o zarządzaniu. Podstawowe problemy, kontrowersje i propozycje, PWE, Warszawa 2012.
66. Sudolska A., Grego – Planer D., Drews A., Współczesne zarządzanie, Kształtowanie i eksploatawanie wartości intelektualnych i rynkowych, Tom 1, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2018.



67. Sypniewska B. A., Istota, błędy i bariery w komunikowaniu się w organizacji, Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku Nauki Ekonomiczne, T. XXI, Płock 2015.
68. Szaban J. M., Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej, Difin, Warszawa 2011.
69. Szczupaczyński J., Anatomia zarządzania organizacją, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 2002.
70. Szulce H., Chawałek J., Ciechowski W., Ekonomia handlu, cz. II, WSiP, Warszawa 2004.
71. Terelak J., Psychologia menedżera, Difin, Warszawa 1999.
72. Tomaszewska – Lipiec R., Relacje praca – życie pozazawodowe drogą do zrównoważonego rozwoju jednostki, Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2014.
73. Wachowiak P., Profesjonalny menedżer, Difin, Warszawa 2001.
74. Waligóra Ł., Zarządzanie różnorodnością w organizacjach. Prezentacja wybranych praktyk, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 348, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach 2018.
75. Welch J., Welch S., Winning znaczy zwyciężać, Studio Emka, Warszawa 2015.
76. Wiktorowicz J., Warwas I., Pokolenie – co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego, Wolters Kluwer, Warszawa 2016.
77. Woszczyk P., Czarnecka M., Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach, HRP Group, Łódź 2013.
78. Wszeborowska J., Model kompetencji przywódczych współczesnych menedżerów. Przedsiębiorczość i zarządzania. Tom XIV, Zeszyt XII cz. I, Łódź.
79. Żarczyńska – Dobiesz A., Chomątowska B., Pokolenie Z na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 350, Wrocław 2014.
80. Żemigala M., Wyzwania współczesnej pracy, cyt. za: K. Klincewicz, Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2016.
81. Zydel R., Młodzi w krzywym zwierciadle, Harvard Business Review Polska, no. 10, 2010.



Źródła internetowe

1. Kudo E., Goal-Setting Collaboration: A How To Guide for Managers and Employees <https://www.trustradius.com/buyer-blog/goal-setting-collaboration-guide>, data dostępu 21.11.2019.
2. Raport Deloitte z badania kompetencji menedżerów – kobiet i mężczyzn – w kontekście zmieniających się potrzeb biznesowych, raport dostępny na: <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/rady-nadzorcze/articles/liderzy-na-dzis-liderzy-na-jutro.html>
3. Raport Ernst &Young, Efektywny pracodawca, Największe wyzwania stojące przed działami HR, Marzec 2019.
4. Raport PARP, Rynek pracy, edukacja, kompetencje. Aktualne trendy i wyniki badań. Kwiecień 2019.

Spis Tabel

Tabela 1. Zasady zarządzania H. Fayola.....	9
Tabela 2. Definicje menedżera według koncepcji różnych autorów	14
Tabela 3. Zachowania organizacyjne menedżera – funkcje.....	16
Tabela 4. Role kierownicze według H. Mintzberga.....	17
Tabela 5. Niektóre predyspozycje współczesnego menedżera	19
Tabela 6. Podział kompetencji przywódczych według J. Wszeborowskiej.....	19
Tabela 7. Cechy skutecznego lidera według J. C. Maxwella.....	22
Tabela 8. Nowoczesne metody rozwiązywania konfliktów	37
Tabela 9. Określenia stosowane w odniesieniu do występujących pokoleń	40
Tabela 10. Granice czasowe dla pokoleń według różnych badaczy i instytucji	41
Tabela 11. Ramy czasowe dla pokoleń	41
Tabela 12. Charakterystyka pokolenia Baby Boomers – mocne i słabe strony	43
Tabela 13. Charakterystyka pokolenia X - mocne i słabe strony.....	45
Tabela 14. Charakterystyka pokolenia Y - mocne i słabe strony.....	48
Tabela 15. Charakterystyka pokolenia Z – mocne i słabe strony.....	50
Tabela 16. Wartości i potrzeby, motywacja i zdobywanie wiedzy – różne pokolenia	54
Tabela 17. Korzyści występujące dzięki współpracy międzypokoleniowej.....	59
Tabela 18. Pozamaterialne narzędzia równowagi między pracą a życiem osobistym.....	64
Tabela 19. Liczba pracowników Rowan Foods	66
Tabela 20. Wiek pracowników Rowan Foods	66



Tabela 21. Ocena ważona sił konkurencyjnych sektora gotowych posiłków w regionie	73
Tabela 22. Preferowany styl zarządzania	87
Tabela 23. Wpływ kompetencji na sukces przedsiębiorstwa	89
Tabela 24. Wpływ umiejętności przyszłości na zarządzanie wielopokoleniowym zespołem .	90
Tabela 25. Problemy, na których skupiają się menedżerowie	95
Tabela 26. Sprawne zarządzanie zespołem oraz przewyższanie występujących wyzwań ...	96

Spis Schematów

Schemat 1. Typologia ról organizacyjnych.....	17
Schemat 2. Kompetencje przywódcze nowych liderów.....	20
Schemat 3. Zachowania liderów współczesnej organizacji według J. Welcha.....	23
Schemat 4. Elementy procesu komunikacji	25
Schemat 5. Lepsza komunikacja a większy zysk.....	27
Schemat 6. Siedem ogniw komunikacji	28
Schemat 7. Koło konfliktu Christophera Moora	35
Schemat 8. Fazy zarządzania konfliktem	36
Schemat 9. Teoria potrzeb Maslowa	52
Schemat 10. Misja Rowan Foods	65
Schemat 11. Sposób realizacji wizji przedsiębiorstwa.....	65
Schemat 12. Podział pracowników Rowan Foods według wieku.....	67
Schemat 13. Podział pracowników Rowan Foods według płci	67
Schemat 14. Lokalizacja grupy Oscar Mayer na mapie Wielkiej Brytanii	68
Schemat 15. Uproszczona struktura organizacyjna przedsiębiorstwa Rowan Foods	70
Schemat 16. Analiza SWOT przedsiębiorstwa Rowan Foods	70
Schemat 17. Czynniki konkurencyjne sektora gotowych posiłków w regionie.....	74

Spis Wykresów

Wykres 1. Występowanie reprezentantów różnych pokoleń w zespole pracowniczym.....	80
Wykres 2. Pokolenia występujące w obrębie zespołu pracowniczego	81
Wykres 3. Promowanie różnorodności w zespole	81
Wykres 4. Preferencje menedżerów dotyczące zarządzania wielopokoleniowym zespołem..	82
Wykres 5. Oczekiwania różnych pokoleń wobec pracy i pracodawcy	83
Wykres 6. Oczekiwania pokoleń wobec swojego przełożonego	84
Wykres 7. Preferowane przez pracowników benefity.....	85



Wykres 8. Podejście i techniki zarządzania pokoleniami pracowników	86
Wykres 9. Cechy charakteryzujące styl zarządzania	87
Wykres 10. Budowanie zaangażowania pokolenia Y	91
Wykres 11. Stosowane narzędzia z zakresu zarządzania wiekiem	92
Wykres 12. System udzielania informacji zwrotnej w zespole.....	93
Wykres 13. Ilość informacji zwrotnej przekazanej w ciągu miesiąca	93
Wykres 14. Korzyści ze współpracy międzypokoleniowej	94
Wykres 15. Błędy menedżera w zarządzaniu wielopokoleniowym zespołem.....	97
Wykres 16. Wyzwania menedżera w zarządzaniu zespołem wielopokoleniowym.....	98
Wykres 17. Cechy i kompetencje menedżera w przyszłości	99

Spis Fotografii

Fotografia 1. Posiłki produkowane przez Rowan Foods.....	69
Fotografia 2. Najważniejsi klienci przedsiębiorstwa	72

Załącznik: Kwestionariusz ankiety



Załącznik 1. Kwestionariusz ankiety

Warszawa 16.03.2020

KWESTIONARIUSZ

NR.....

KWESTIONARIUSZ ANKIETY

Szanowni Państwo!

Jestem studentką Wyższej Szkoły Biznesu – National Louis University w Nowym Sączu na kierunku Zarządzanie Kapitałem Ludzkim. Zwracam się do Państwa z uprzejmą prośbą o wzięcie udziału w ankiecie, której wyniki posłużą mi do napisania pracy magisterskiej. Tematem pracy magisterskiej jest: „Wyzwania współczesnego menedżera w zarządzaniu wielopokoleniowym zespołem pracowniczym – na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa.

Zapewniam, że ankieta jest całkowicie anonimowa, a jej wyniki posłużą mi jedynie do celów badawczych, potrzebnych do zrealizowania projektu. Proszę o udzielanie odpowiedzi na poszczególne pytania, zgodnie ze stanem faktycznym oraz załączoną do pytań instrukcją. Wypełnienie ankiety zajmie Państwu około 15 minut.

Serdecznie dziękuję za poświęcony czas.

Justyna Górecka



Instrukcja wypełniania:

Proszę zaznaczać znakiem „x” w przewidzianym do tego polu oraz według instrukcji zawartej przy pytaniu.

1. Czy w zespole pracowniczym, w którym Pani/Pan zarządza występują reprezentanci różnych pokoleń?
 - Tak (proszę przejść do pytania nr 2)
 - Nie
2. Jeżeli „tak”, to które pokolenia pracowników występują w Pani/Pana zespole?

(Można wybrać więcej niż jedną odpowiedź)

- Baby Boomers – wiek 56 lat i więcej
- Pokolenie X – wiek 41 – 55 lat
- Pokolenie Y – wiek 21 – 40 lat
- Pokolenie Z – wiek poniżej 20 lat

3. Czy zgadza się Pani/Pan z poniższym stwierdzeniem?

„Warto promować różnorodność w zespole. Zamykanie się w hermetycznym świecie płci, wieku, przekonań i stereotypów szkodzi nie tylko nam samym, ale przede wszystkim biznesowi. Nie ma łatwiejszego sposobu na zmarnowanie talentów”.

- Zdecydowanie tak
- Raczej tak
- Trudno powiedzieć
- Raczej nie
- Zdecydowanie nie

4. Czy zgadza się Pani/Pan z poniższym stwierdzeniem?

„Wolę zarządzać zespołem wielopokoleniowym”

- Zdecydowanie się zgadzam
- Zgadzam się
- Nie zgadzam się
- Zdecydowanie się nie zgadzam
- Trudno powiedzieć



5. Jakie w swojej pracy menedżerskiej zaobserwowała Pani/ zaobserwował Pan najważniejsze oczekiwania przedstawicieli różnych pokoleń wobec pracy i pracodawcy? (Można wybrać więcej niż jedną odpowiedź)

Wyszczególnienie	Pokolenie			
	BB	X	Y	Z
Regularne, comiesięczne dochody (ugruntowana sytuacja finansowa)				
Jasno określona ścieżka kariery				
Przyjazna atmosfera pracy				
Uczenie się wciąż czegoś nowego (dalsza edukacja i szkolenia)				
Elastyczny czas pracy				
Dostęp do najnowocześniejszych technologii				
Praca nad zadaniami, które stanowią nowe wyzwania				
Możliwość kreowania nowych pomysłów i wdrażania zmian				
Swoboda działania				
Możliwość zmiany stanowisk w ramach danej firmy				
Dobry wizerunek pracodawcy				
Specjalizacja w danej dziedzinie				
Możliwość uczestnictwa w ważnych i ciekawych projektach				
Równowaga między pracą a życiem osobistym				
Możliwość awansu na stanowisko kierownicze				
Wpływ na to, co się dzieje w firmie				

6. Jakie w swojej pracy menedżerskiej zaobserwowała Pani/ zaobserwował Pan najważniejsze oczekiwania przedstawicieli różnych pokoleń wobec swojego przełożonego? (Można wybrać więcej niż jedną odpowiedź)

Wyszczególnienie	Pokolenie			
	BB	X	Y	Z
Zapewnienie dobrych narzędzi do pracy				
Jasne stawianie zadań i określenie oczekiwań				



Szef, który „świeci przykładem”, godny szacunku i zaufania				
Otwarta i szczerza komunikacja				
Sprawiedliwa i obiektywna ocena pracy				
Pomoc i wsparcie w realizacji zadań				
Regularna i szybka informacja zwrotna				

7. Które z poniżej zaprezentowanych benefitów są preferowane/najczęściej wybierane przez pracowników w Pani/Pana zespole? (Proszę wybrać maksimum 4 pozycje dla każdej grupy pracowników)

Wyszczególnienie	Pokolenie			
	BB	X	Y	Z
Finansowanie szkoleń, doształcania				
Samochód służbowy				
Finansowanie wypoczynku				
Dodatkowa opieka medyczna				
Telefon komórkowy				
Laptop				
Dodatkowe ubezpieczenia				
Imprezy integracyjne				
Zajęcia sportowo – rekreacyjne				
Pożyczki udzielane przez firmę				
Wyjazdy szkoleniowo - rekreacyjne				

8. Czy uważa Pani/Pan, że niezbędne jest zróżnicowane podejście i zastosowanie innych technik zarządzania do każdego pokolenia pracowników?

- Tak
- Raczej tak
- Raczej nie
- Nie
- Trudno powiedzieć



9. Jaki styl zarządzania Pani/Pana zdaniem jest bardziej skuteczny w efektywnym zarządzaniu wielopokoleniowym zespołem?

- Demokratyczny
- Autokratyczny
- Bierny
- Mieszany
- Trudno powiedzieć

10. Które z wymienionych cech charakteryzują Pani/Pana styl zarządzania? (Proszę wskazać 4 najistotniejsze punkty)

- Szybkość w podejmowaniu decyzji
- Otwartość na zmiany
- Odwaga w podejmowaniu decyzji i ponoszeniu ich konsekwencji
- Umiejętność radzenia sobie ze stresem
- Dbłość o rozwój zespołu
- Kierowanie się intuicją w podejmowaniu decyzji
- Nastawienie na klienta i relacje
- Dbłość o dobre relacje w zespole
- Działanie na bieżąco, ale zawsze w kontekście długoterminowej perspektywy
- Dbłość o terminowe realizowanie zadań i projektów
- Skłonność do ryzyka
- Dbłość o wyniki finansowe
- Komunikatywność



11. Które z poniżej zaprezentowanych kompetencji menedżerskich Pani/Pana zdaniem związane są z budowaniem skutecznego wielopokoleniowego zespołu nastawionego na sukces przedsiębiorstwa? Proszę o ocenienie w skali 1 – 5 (1 – mały, 5 – duży wpływ)

a) Kompetencje podstawowe

Wyszczególnienie	1	2	3	4	5
Umiejętność współdziałania z ludźmi oraz zdolność do pracy zespołowej					
Zdolność do organizowania pracy innych, zarządzania środkami, wytyczania kierunków, negocjowania, podejmowania decyzji, analizy i monitoringu uzyskanych wyników					
Samodzielność, czyli zdolność do organizowania swojej pracy, umiejętność definiowania celów i priorytetów, tworzenie planu działania					
Zdolność do funkcjonowania w dynamicznym otoczeniu, umiejętność szukania rozwiązań, definiowania oraz klasyfikowania problemów					
Zdolność do szukania danych i przetwarzania informacji					

b) Kompetencje branżowe

Wyszczególnienie	1	2	3	4	5
Wiedza techniczna					
Wiedza socjologiczna					
Umiejętność delegowania uprawnień i zadań					
Kontrola wykonywanych zadań					
Umiejętność realizacji procesu przewodzenia					

c) Kompetencje relacyjne

Wyszczególnienie	1	2	3	4	5
Świadomość własnych wartości i zasad					
Umiejętność wywierania wpływu					
Pewność siebie					
Empatia					
Umiejętność radzenia sobie ze stresem					
Okazywanie zaufania					



Umiejętność negocjacji					
Umiejętność komunikowania się i aktywnego słuchania					
Taktowność					

12. Które z poniżej zaprezentowanych kompetencji menedżerskich dotyczących przystosowywania się do zmieniającej się rzeczywistości - „umiejętności przyszłości” Pani/Pana zdaniem są niezbędne do zarządzania wielopokoleniowy zespołem pracowniczym? Proszę o ocenienie w skali 1 – 5 (1 – mały wpływ, 5 – duży wpływ)

Wyszczególnienie	1	2	3	4	5
Otwartość na nowe pomysły i działania					
Empatia, wykorzystanie intuicji w procesach decyzyjnych oraz szczerść i otwartość w kontakcie z pracownikami					
Gotowość do ciągłego uczenia się					
Elastyczność w działaniu					
Aktywne poszukiwanie nowej wiedzy					
Zdolność do podejmowania decyzji					
Szybkie reagowanie na zmiany					

13. W jaki sposób Pani/Pana zdaniem powinno budować się zaangażowanie pokolenia Y?

Wyszczególnienie	Tak	Raczej tak	Raczej nie	Nie
Poprzez wyjście naprzeciw ich oczekiwaniom i potrzebom				
Poprzez kreowanie przywódców, którzy potrafią pozyskać to pokolenie do współpracy i współdziałania				
Poprzez stosowanie specyficznego podejścia w zakresie motywowania				



14. Które z wymienionych narzędzi z zakresu zarządzania wiekiem stosuje Pani/Pan zarządzając zespołem pracowniczym? (Można wybrać więcej niż jedną odpowiedź)

Wyszczególnienie	
Budowanie atmosfery międzypokoleniowego porozumienia	
Stosowanie mentoringu i coachingu	
Brak dyskryminacji wiekowej w procesie rekrutacji pracowników	
Prowadzenie działań integracyjnych i tworzenie atmosfery przyjaznej pracownikom	
Elastyczność form i czasu zatrudnienia pracowników	
Przestrzeganie zasady równego dostępu do szkoleń i awansu bez względu na wiek	
Dodatkowe świadczenia zdrowotne dla pracowników, w szczególności 50+	
Poprawa warunków pracy starszych pracowników	
Przeniesienia starszego pracownika na stanowisko wymagające umiejętności koncepcyjnych	
Nie stosuję żadnych z wyżej wymienionych	
Inne	

15. Czy zgadza się Pani/Pan z poniższym stwierdzeniem?

„W moim zespole pracowniczym istnieje ustrukturyzowany system udzielania informacji zwrotnej przez pracowników i przełożonych sobie nawzajem”.

- Tak, przynosi rezultaty
- Tak, ale jest niewykorzystywany
- Nie istnieje

16. Czy zgadza się Pani/Pan z poniższym stwierdzeniem?

„W ciągu ostatniego miesiąca przekazałam/przekazałem informację zwrotną swoim pracownikom na temat ich sposobu działania”.

- Tak, powyżej 5 razy
- Tak, 1 – 5 razy
- Ani razu



17. Jakie według Pani/Pana występują korzyści dzięki współpracy międzypokoleniowej w zespole? (Można zaznaczyć kilka odpowiedzi)

Wyszczególnienie	
Satysfakcja wynikająca z możliwości dzielenia się wiedzą i doświadczeniami z innymi	
Przeciwdziałanie powstawaniu lub wygaszanie konfliktów, których źródłem mogą być różnice międzypokoleniowe	
Wyższy poziom satysfakcji pracowników	
Motywowanie do rozwoju zawodowego i podejmowania wyzwań	
Wyższa efektywność pracy i stopień realizacji celów organizacji	
Lepsza atmosfera pracy	
Naśladowanie i przejmowanie od Pracowników 50+ postaw cenionych przez pracodawców, takich jak: stabilność, odpowiedzialność, zaangażowanie, lojalność przez młodsze pokolenia	
Inspirowanie do zdobywania nowej wiedzy i nowych umiejętności	
Lepsze wykorzystanie rozległej wiedzy oraz doświadczeń zawodowych i życiowych Pracowników 50+	
Transfer wiedzy i umiejętności zawodowych. Czerpanie z bogatego doświadczenia zawodowego i życiowego starszych kolegów	
Wydłużenie okresu aktywności zawodowej pracowników 50+	
Nie zaobserwowałam/zaobserwowałem żadnych korzyści	

18. Na których z poniżej zaprezentowanych problemach związanych z zarządzaniem kadry wielopokoleniowej powinni skoncentrować się menedżerowie?

Proszę o ocenienie w skali 1 – 5 (1 – mała koncentracja, 5 – duża koncentracja)

Wyszczególnienie	1	2	3	4	5
Tworzenie warunków do wykorzystania szans i możliwości wynikających ze współpracy pracowników w różnym wieku oraz minimalizowaniu zagrożeń					
Umiejętnościach, kompetencjach oraz kwalifikacjach pracowników					



Tworzenie warunków, które umożliwiają wykorzystanie atutów pracownika. Neutralizowanie jego słabych stron występujących ze względu na wiek					
Tworzenie warunków dla działania stabilnych, zintegrowanych, zmotywowanych i lojalnych zespołów pracowniczych					

19. Które z poniżej zaprezentowanych kwestii mają wpływ na sprawne zarządzanie wielopokoleniowym zespołem i przewyciężanie występujących wyzwań? Proszę o ocenienie w skali 1 – 5 (1 – mały wpływ, 5 – duży wpływ)

Wyszczególnienie	1	2	3	4	5
Dokładne rozpoznanie struktury wiekowej kadry pracowniczej i odpowiednie zaprojektowanie zmian					
Wykorzystanie umiejętności wynikających ze zróżnicowania wiekowego w realizacji celów personalnych i organizacyjnych					
Indywidualne podejście do pracowników i docenianie zróżnicowania wiekowego					
Przygotowanie planów i programów działań opartych na zarządzaniu wiekiem					
Promowanie różnorodności i równości					
Odpowiednie zorganizowanie czasu, miejsca i środowiska pracy z uwzględnieniem potrzeb pracowników z każdej grupy wiekowej					

20. Proszę wskazać jakie błędy menedżera w zarządzaniu wielopokoleniowym zespołem pracowniczym uniemożliwiają skuteczne nim zarządzanie. Proszę o ocenienie w skali 1 – 5 (1 – małe znaczenie, 5 – duże znaczenie)

Wyszczególnienie	1	2	3	4	5
Brak skutecznej komunikacji					
Brak stosowania precyzyjnego, sprawiedliwego systemu oceniania					
Zły, niedopasowany do organizacji i jej pracowników system motywowania					
Niejasne przedstawienie celów					
Nieadekwatny do potrzeb styl kierowania menedżera					
Niefektywne rozpoznanie oraz zarządzanie konfliktem					



21. Z jakimi wyzwaniami w pracy menedżera spotyka się Pani/Pan zarządzając wielopokoleniowym zespołem pracowniczym? (Można zaznaczyć kilka odpowiedzi)

- Rozpoznanie, jakie pokolenie dany pracownik reprezentuje, a w związku z tym jakie są jego mocne i słabe strony, jak go rozwijać i motywować i czego się po nim spodziewać.
- Planowanie zatrudnienia – prawidłowe opisanie stanowiska pracy i dobre sformułowanie ogłoszenia, które nie może sugerować dyskryminacji wiekowej.
- Rekrutacja – dopasowanie strategii dotarcia do potencjalnych kandydatów pochodzących z różnych grup wiekowych.
- Dostosowanie procesu „onboardingu” do pracownika.
- Zapewnienie optymalnej równowagi pomiędzy pracą a życiem – stosunek do pracy oraz miejsce, jakie rodzina, praca i czas wolny zajmują wśród wyznawanych wartości ma wpływ na to, jak poszczególne pokolenia podchodzą do tej kwestii.
- Bariery międzypokoleniowe – konieczność podejmowania działań stwarzających zarówno młodemu, jak i starszemu pracownikom okazję do wymiany wiedzy, umiejętności i doświadczeń.
- Budowanie kultury otwartej na różnorodność pokoleniową, wykreowanie klimatu zrozumienia i wsparcia w zespołach.
- Zaakceptowanie istniejących różnic międzypokoleniowych i postrzeganie ich w kategorii potencjalnego rozwoju organizacji.
- Efektywna komunikacja – prowadzenie otwartej i przejrzystej polityki informacyjnej skierowanej do wszystkich grup pracowników, z dostosowaniem częstotliwości komunikatów, środków przekazu oraz formy, tak aby treść wysyłanych informacji była zrozumiała przez wszystkich.
- Budowanie więzi międzypokoleniowej wśród pracowników.

22. Jakie według Pani/Pana cechy i kompetencje menedżera będą konieczne dla skutecznego zarządzania wielopokoleniowym zespołem w przyszłości? (Można zaznaczyć kilka odpowiedzi)

- Poczucie społecznej odpowiedzialności i zmysł pracy zespołowej.
- Gotowość do ponoszenia odpowiedzialności.
- Wysokie kwalifikacje zawodowe, wiedza z zakresu psychologii i zdolności organizatorskie.
- Posiadanie wizji rozwoju przedsiębiorstwa, traktowanie zmian jako podstawy do kreatywnego rozwoju.



- Umiejętności komunikowania się z ludźmi i uznawanie poczucia ich wartości.
- Poszukiwanie szans i szybkie reagowanie na nowe elementy pojawiające się w otoczeniu.
- Chęć i umiejętność dzielenia się władzą.
- Rozszerzanie praktycznych umiejętności kierowniczych i dążenie do osiągnięcia poziomu profesjonalizmu.
- Inne

Metryczka

1. Płeć
 - Kobieta
 - Mężczyzna
2. Wiek
 - 18 – 20 lat
 - 21 – 40 lat
 - 41- 55 lat
 - Powyżej 56 lat
3. Wykształcenie
 - Średnie
 - Wyższe zawodowe
 - Wyższe
 - MBA
4. Zajmowanie stanowisko
 - Niższy szczebel zarządzania
 - Średni szczebel zarządzania
 - Wysoki szczebel zarządzania
5. Staż pracy w przedsiębiorstwie
 - Mniej niż rok
 - 1 – 5 lat
 - 6 – 10 lat
 - 11 – 20 lat



- Powyżej 20 lat
6. Staż pracy na stanowisku menedżerskim
- Mniej niż rok
 - 1 – 5 lat
 - 6 – 10 lat
 - 11 – 20 lat
 - Powyżej 20 lat

