

Akademia WSB

Dąbrowa Górnicza, Cieszyn, Olkusz, Żywiec, Kraków

mgr Wioleta Gzowska-Kozyra

**ZARZĄDZANIE ZESPOŁAMI MIĘDZYPOKOLENIOWYMI
W PRZEDSIĘBIORSTWACH**

Praca doktorska napisana pod kierunkiem:
dr hab. Joanny Kurowskiej-Pysz, prof. AWSB

Dąbrowa Górnicza 2023

OŚWIADCZENIE PROMOTORA PRACY DOKTORSKIEJ

Oświadczam, że praca doktorska pt. *Zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi w przedsiębiorstwach* autorstwa mgr Wiolety Gzowskiej-Kozyry została przygotowana pod moim kierunkiem i stwierdzam, że spełnia ona warunki do przedstawienia jej w postępowaniu o nadanie stopnia naukowego.

Data Podpis promotora pracy

Akademia WSB

Dąbrowa Górnicza, Cieszyń, Olkusz, Żywiec, Kraków

Dąbrowa Górnicza

.....
Imię i nazwisko doktorantki

.....
Adres

OŚWIADCZENIE

Świadom(a) odpowiedzialności prawnej oświadczam, że złożona praca doktorska pt.: *Zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi w przedsiębiorstwach* została napisana przeze mnie samodzielnie.

Równocześnie oświadczam, że praca doktorska nie narusza praw autorskich w rozumieniu ustawy z dnia 4 lutego 1994 roku o prawie autorskim i prawach pokrewnych (Dz. U. Nr 24, poz.83 z późn. zm.) oraz dóbr osobistych chronionych prawem cywilnym.

Ponadto praca doktorska nie zawiera informacji i danych uzyskanych w sposób nielegalny i nie była wcześniej przedmiotem innych procedur urzędowych związanych z uzyskaniem dyplomów lub tytułów zawodowych uczelni wyższej.

Wyrażam również zgodę na udostępnianie pracy doktorskiej bez wynagrodzenia dla celów badawczych lub poznawczych Biblioteki Akademickiej Akademii WSB im. prof. J. Altkorna, z zastrzeżeniem, że udostępnianie to następować będzie wyłącznie na miejscu, w siedzibie Biblioteki.

.....
podpis doktorantki

SPIS TREŚCI

Wstęp	9
Rozdział 1. Teoretyczne aspekty zarządzania różnorodnością	17
1.1. Ewolucja koncepcji zarządzania różnorodnością.....	17
1.2. Podstawowe wymiary różnorodności w organizacji	34
1.3. Kontekst różnorodności w zarządzaniu zasobami ludzkimi w organizacji....	48
1.4. Zarządzanie pokoleniami jako kluczowy wymiar zarządzania różnorodnością	58
Rozdział 2. Zarządzanie pokoleniami w kontekście funkcji personalnej w organizacji.....	65
2.1. Pokolenia na rynku pracy	65
2.2. Istota i znaczenia zarządzania pokoleniami w organizacji.....	75
2.3. Miejsce zarządzania pokoleniami w architekturze systemu zarządzania zasobami ludzkimi organizacji.....	81
2.4. Przegląd praktyk zarządzania międzypokoleniowego	96
Rozdział 3. Zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi we współczesnych organizacjach.....	117
3.1. Zespoły jako fundament współczesnych organizacji	117
3.2. Specyfika i kompetencje zespołów międzypokoleniowych.....	131
3.3. Proces zarządzania zespołami międzypokoleniowymi	144
3.4. Kompetencje menedżerskie i style zarządzania zespołami międzypokoleniowymi	152
3.5. Uwarunkowania i determinanty wpływające na zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi	166
Rozdział 4. Założenia badawcze i metodyka prowadzonych badań.....	171
4.1. Założenia metodologiczne i koncepcja realizacji badania naukowego.....	171
4.2. Przegląd modeli zarządzania zasobami ludzkimi, kapitałem ludzkim oraz różnorodnością	181
4.3. Teoretyczny model badawczy zarządzania zespołami międzypokoleniowymi	208
Rozdział 5. Autorski model zarządzania zespołami międzypokoleniowymi w organizacji.....	216

5.1. Analiza i interpretacja wyników badań ilościowych	216
5.1.1. Charakterystyka próby badawczej	216
5.1.2. Metody i narzędzia zarządzania zespołami międzypokoleniowymi.....	219
5.1.3. Cechy zespołów międzypokoleniowych mające wpływ na zarządzanie zespołami	254
5.1.4. Uwarunkowania organizacyjne mające wpływ na zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi	256
5.1.5. Styl kierowania a zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi....	260
5.1.6. Kompetencje a zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi	264
5.1.7. Podsumowanie	269
5.2. Metody i narzędzia zarządzania w modelu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi	273
5.3. Charakterystyka składowych modelu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi	276
5.4. Korzyści z wdrożenia modelu zarządzania zespołami międzypoko- leniowymi i rekomendacje do jego implementacji w przedsiębiorstwie.....	284
Zakończenie	292
Bibliografia	296
Wykaz tabel	314
Wykaz rysunków	318
Załącznik 1. Kwestionariusz badania menedżerów	319
Załącznik 2. Kwestionariusz badania pracowników	325
Streszczenie pracy w języku polskim	331
Summary	333

WSTĘP

Starzenie się społeczeństwa, spadek liczby urodzeń, niedostosowanie oferty kształcenia do potrzeb rynku pracy czy migracje ludności istotnie wpływają na dywersyfikację rynku pracy, na co od lat zwracają uwagę badacze reprezentujący różne dyscypliny naukowe.

Obecnie w przedsiębiorstwach funkcjonuje kilka pokoleń pracowników mających zróżnicowany stosunek do zatrudnienia, rozwoju zawodowego, odmienne oczekiwania wobec pracodawcy czy osobiste aspiracje. Wynika to przede wszystkim ze zmiennych uwarunkowań demograficznych, historycznych i gospodarczych, w których pokolenia te dorastały i rozwijały swoje kariery zawodowe. Taka różnorodność jest dużym wyzwaniem dla menedżerów, od których wymaga się umiejętnego wykorzystania potencjału różnych pokoleń, m.in. w ramach pracy zespołowej.

Współcześnie zespoły, a przede wszystkim współdziałanie pracowników w zespołach, nabiera coraz większego znaczenia dla organizacji, zarazem podlega również znacznej ewolucji. W wyniku postępujących zmian demograficznych organizacje stają się miejscem, w którym spotykają się i współpracują pracownicy w różnym wieku, o zróżnicowanych umiejętnościach, wyznawanych wartościach i postawach. Zespoły składające się z przedstawicieli kilku pokoleń mogą być dla pracodawców zarówno źródłem korzyści, jak i wyzwaniem¹. Wyzwania dotyczą nie tylko poszukiwania odpowiedzi na pytania o to, w jaki sposób i za pomocą jakich metod i narzędzi zarządzać kolejnymi, wchodzącymi na rynek pracy, pokoleniami młodych ludzi, diametralnie różniącymi się od starszych generacji pracowników. Równie istotne jest poszukiwanie odpowiedzi na pytanie o to, jak zarządzać zespołami składającymi się z pracowników reprezentujących różne pokolenia i jak zintegrować w ramach zespołu reprezentowane w nim generacje pracowników w sposób synergiczny, a nie konfliktogenny². Zespoły zróżnicowane pokoleniowo mają bowiem swoją specyfikę, wynikającą w dużej mierze z różnic występujących między reprezentantami poszczególnych pokoleń. Różnice te dotyczą wielu obszarów funkcjonowania pracowników we współczesnych organizacjach, począwszy od komunikacji, potrzeb i preferencji związanych z pracą, przez

¹ A. Lipińska-Grobelny, O. Ciesielska, *Zaangażowanie w pracę i przywiązanie do organizacji – analiza międzypokoleniowa i międzyplciowa*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2018, nr 3-4, s. 129.

² G. Gruszczyńska-Malec, Ł. Waligóra, *Cechy pracowniczych zespołów wielopokoleniowych. Próba identyfikacji*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2019, t. 20, z. 4, cz. 1 Sukcesy i niepowodzenia w zarządzaniu organizacjami, s. 192

kwestie związane z motywacją czy rozwojem. Istotne jest pełne zrozumienie oraz poszanowanie, a także wykorzystanie w ramach pracy zespołowej potencjału każdej zatrudnionej osoby, uwzględniając jej wiek, doświadczenie zawodowe czy staż pracy³.

Zarządzanie różnorodnością pokoleniową jest jednym z nowszych spojrzeń na zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji. Na podstawie wielu badań ugruntowuje się przekonanie, że zespoły międzypokoleniowe⁴ pracują efektywniej, szybciej i sprawniej. Kadra menedżerska powinna zatem być odpowiednio przygotowana do zarządzania takimi zespołami pracowników. Budowanie różnorodnego, multipokoleniowego zespołu wymaga od lidera przede wszystkim świadomości. Z jednej strony warto wiedzieć, co ukształtowało przedstawicieli różnych pokoleń, jakie są ich potrzeby, silne i mocne strony, a także co zyskuje zespół, którego są członkami. Z drugiej strony istotne jest, aby mieć świadomość, w jaki sposób dostosowywać swój styl zarządzania, aby jak najlepiej odpowiadać na ich potrzeby i rozwijać posiadany przez nich potencjał⁵. W parze z wiedzą dotyczącą specyfiki poszczególnych pokoleń oraz umiejętnością dostosowania stylu zarządzania do pokoleń powinna iść wiedza dotycząca tego, w jaki sposób dostosować poszczególne składowe procesy zarządzania do potrzeb zespołów zróżnicowanych pokoleniowo.

Wnikliwa analiza literatury przedmiotu pozwala stwierdzić, że współczesna praktyka zarządzania różnorodnością pokoleniową koncentruje się na badaniu i opisie cech charakteryzujących poszczególne pokolenia, w tym szczególnie widoczna jest koncentracja badaczy na różnicach międzypokoleniowych, międzypokoleniowym transferze wiedzy czy przeciwstawianiu sobie poszczególnych pokoleń pracowniczych (X i Y), brakuje natomiast kompleksowego odniesienia do sposobu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi. Na gruncie krajowym uwagę zwracają dwa dość kompleksowe opracowania⁶, dotyczące zarządzania reprezentantami poszczególnych pokoleń funkcjonujących w organizacjach, odnoszące się do takich aspektów zarządzania zasobami ludzkimi jak rekrutacja, motywowanie, rozwój czy ocena pracownicza. Autorzy wraz z obszarami zarządzania zagregowali takie elementy zarządzania (istotne

³ G. Kirton, A. Greene, *The Dynamics of Managing Diversity: A Critical Approach*, Elsevier Butterworth – Heinemann, Oxford 2009, s. 75.

⁴ Rozumiane jako zespoły skupiające przedstawicieli co najmniej dwóch pokoleń pracowniczych.

⁵ J. Kliombka-Jarzyna, *Zbudować zespół z tygła pokoleń, czyli jak z pojedynczych liter zbudować alfabet*, [w:] J. Wiktorowicz i in., *Pokolenia – co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 165.

⁶ J. Warwas, *Pokolenia na rynku pracy*, [w:] J. Wiktorowicz i in., *Pokolenia – co się zmienia? Kompendium...*; I. Warwas, J. Wiktorowicz, A. Jawor-Joniewicz (2018), *Kapitał ludzki a zarządzanie wieloma pokoleniami w organizacji*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018.

z perspektywy pokoleniowej), jak budowanie postawy otwartości na różnorodność pokoleniową, wolontariat w zespołach międzypokoleniowych czy programy work-life balance. Mimo wspomnianej obszerności opracowań nie stanowią one odpowiedzi na potrzebę wypracowania modelowego ujęcia zarządzania zespołami międzypokoleniowymi, nie poruszają bowiem kwestii dotyczących wszystkich pokoleń, jak również nie zawierają odniesienia do zarządzania zespołem pracowniczym. Na tym polu zidentyfikowano lukę badawczą polegającą na braku modelu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi.

W celu wypełnienia zidentyfikowanej luki badawczej w pracy postawiono główne pytanie badawcze, które brzmi: **Jakie metody i narzędzia zarządzania powinien zawierać model zarządzania zespołami międzypokoleniowymi w przedsiębiorstwach?**

W dysertacji sformułowane zostały również następujące pytania częściowe.

Pytania teoretyczno-poznawcze:

1. Z jakich obszarów zarządzania zasobami ludzkimi składa się zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi w przedsiębiorstwie?
2. Jakie metody i narzędzia zarządzania zespołami międzypokoleniowymi należy stosować w obszarze rekrutacji, motywowania, rozwoju, ocenienia, zarządzania konfliktami i transferze wiedzy?
3. Czy motywatory finansowe są jednakowo istotne dla reprezentantów wszystkich pokoleń współtworzących zespoły międzypokoleniowe?
4. Czy motywacja do pracy, postawa względem pracy, preferowane wartości i potrzeby członków zespołów międzypokoleniowych stanowią cechy tych zespołów, mających istotne znaczenie dla zarządzania nim?
5. Czy czynnikami wewnętrznymi, mającymi istotne znaczenie dla zarządzania zespołami międzypokoleniowymi, są: zróżnicowanie pokoleniowe członków zespołu i kompetencje menedżera związane z umiejętnością współpracy w zespole?
6. Czy czynnikami zewnętrznymi, mającymi istotne znaczenie dla zarządzania zespołami międzypokoleniowymi, są styl zarządzania oraz kultura organizacyjna?
7. Czy poszczególne pokolenia pracowników wymagają stosowania odmiennych stylów zarządzania?

Pytania metodyczne:

8. Jakie metody i narzędzia są niezbędne, by zarządzać zespołami międzypokoleniowymi w przedsiębiorstwach?

9. W jaki sposób należy sformułować metodyczną koncepcję opracowania modelu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi w przedsiębiorstwach?

Pytanie aplikacyjne:

10. Jakie rekomendacje można wskazać w celu praktycznego wykorzystania modelu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi w przedsiębiorstwach?

Głównym celem rozprawy doktorskiej stało się opracowanie modelu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi w przedsiębiorstwach. W przyjęciu tak zdefiniowanego celu dominujące znaczenie przypisuje się dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, w tym subdyscyplinie: zasobami ludzkimi, w jej paradygmacie kontekstowym. Z postawionego celu wynikają następujące cele cząstkowe:

1. Zidentyfikowanie metod i narzędzi zarządzania zespołami międzypokoleniowymi w obszarach: rekrutacji, oceniania, rozwoju, motywowania, zarządzania konfliktami i transferu wiedzy.
2. Określenie poziomu istotności motywatorów finansowych dla reprezentantów wszystkich pokoleń funkcjonujących w zespołach.
3. Identyfikacja cech zespołów międzypokoleniowych, mających istotne znaczenie dla zarządzania zespołami międzypokoleniowymi.
4. Identyfikacja czynników wewnętrznych, mających istotne znaczenie w zarządzaniu zespołami międzypokoleniowymi.
5. Identyfikacja czynników zewnętrznych, mających istotne znaczenie w zarządzaniu zespołami międzypokoleniowymi.
6. Określenie stylu kierowania skutecznego w odniesieniu do poszczególnych pokoleń pracowniczych, współpracujących w zespołach międzypokoleniowych.
7. Opracowanie narzędzia badawczego i procedury postępowania badawczego, umożliwiających budowę modelu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi w przedsiębiorstwach.
8. Sformułowanie rekomendacji dla praktycznego wykorzystania modelu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi w przedsiębiorstwach.

By uzyskać odpowiedzi na postawione w pracy pytania badawcze oraz zrealizować cele pracy, skonstruowany został teoretyczny model badawczy.

W pracy przyjęto hipotezy badawcze. Hipoteza główna otrzymała następujące brzmienie: **Jeśli określi się model zarządzania zespołami międzypokoleniowymi, to można będzie wskazać metody i narzędzia zarządzania pracownikami współtworzącymi zespoły międzypokoleniowe.**

By zweryfikować prawdziwość hipotezy głównej, sformułowano następujące hipotezy szczegółowe:

Hs. 1. Zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi wymaga zastosowania:

- A) odmiennych metod i narzędzi zarządzania w obszarze rekrutacji,
- B) odmiennych metod i narzędzi oceniania pracowników reprezentujących poszczególne pokolenia,
- C) odmiennych metod i narzędzi rozwijania pracowników reprezentujących poszczególne pokolenia,
- D) odmiennych metod i narzędzi motywowania pracowników reprezentujących poszczególne pokolenia.

Hsz. 2. Motywatory finansowe są jednakowo istotne dla reprezentantów wszystkich pokoleń współpracujących w zespołach.

Hs. 3. Istotne znaczenie w zarządzaniu zespołami międzypokoleniowymi mają takie cechy zespołów międzypokoleniowych jak:

- A) motywacja do pracy,
- B) postawa względem pracy,
- C) preferowane wartości i potrzeby.

Hs. 4. Czynnikiem wewnętrznym, odgrywającym istotną rolę w zarządzaniu zespołami międzypokoleniowymi, są:

- A) zróżnicowanie pokoleniowe członków zespołu,
- B) kompetencje menedżera związane z umiejętnością współpracy w zespole.

Hs. 5. Czynnikiem zewnętrznym, odgrywającym istotną rolę w zarządzaniu zespołami międzypokoleniowymi, są:

- A) styl zarządzania,
- B) kultura organizacyjna.

Hs. 6. Poszczególne pokolenia pracownicze wymagają stosowania odmiennych stylów zarządzania.

W celu rozwiązania postawionego w pracy problemu badawczego autorka przeprowadziła badania jakościowe i ilościowe. Badania jakościowe zrealizowano w oparciu o metodę krytycznej analizy piśmiennictwa, a także metodę analizy dokumentów i danych zastanych, w tym raportów z wcześniejszych badań dotyczących problematyki powiązanej tematycznie z dysertacją. Studia literaturowe oparto o analizę publikacji polskich i zagranicznych z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania różnorodnością i zarządzania zespołem. Badania ilościowe przeprowadzono za pomocą

kwestionariuszy wywiadu z wykorzystaniem zaawansowanych metod statystycznych, do analizy wyników używając m.in. testu Friedmana, testu *post hoc*, testu Wilcoxona czy testu Browna-Forsythe'a.

Przedmiotem badań były metody i narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi, które mogą zostać wykorzystane w zarządzaniu zespołami międzypokoleniowymi w przedsiębiorstwach oraz czynniki organizacyjne (wewnętrzne i zewnętrzne), wpływające na zarządzanie tymi zespołami, m.in. strategia i struktura organizacji, kultura organizacji, wielkość zespołu, zróżnicowanie pokoleniowe w zespole, autonomia zespołu, kompetencje członków zespołu czy poziom zaangażowania.

Grupą docelową badania byli menedżerowie zespołów międzypokoleniowych (takich, w których występują reprezentanci co najmniej dwóch pokoleń), pracujący w dużych przedsiębiorstwach oraz ich pracownicy funkcjonujący w zespołach międzypokoleniowych.

Realizację badania podzielono na dwie części. Najpierw wykonano badanie pilotażowe na grupie 10 menedżerów i 10 pracowników, a następnie badanie właściwe. Badanie właściwe objęło 214 menedżerów zespołów międzypokoleniowych oraz 214 pracowników tych zespołów. Zostało przeprowadzone przy pomocy kwestionariusza wywiadu CAWI oraz CATI w ramach przedsiębiorstw średnich oraz dużych, z zastosowaniem metody diada.

Analiza wyników badania przeprowadzona została z wykorzystaniem podstawowych statystyk opisowych (m.in. średnia arytmetyczna, mediana, odchylenie standardowe, współczynnik skośności i współczynnik korelacji liniowej Pearsona). Porównanie opinii menedżerów i pracowników zostało przeprowadzone z wykorzystaniem testu Friedmana. Pomiar były dokonywane na skali Likerta. W kolejnym kroku porównanie pokoleń parami dokonywano testem *post hoc*. Dokonując analizy zgodności opinii pracowników i menedżerów zastosowano m.in. test Wilcoxona. Zgodność opinii menedżerów i pracowników w tym zakresie oceniono przy pomocy współczynnika zgodności W-Kendalla. Dokonując oceny skuteczności stylu kierowania z perspektywy menedżerów, posłużono się jednoczynnikową analizą wariancji, a konkretnie testem Browna-Forsythe'a.

Rozprawa ma charakter studium opisowo-empirycznego i składa się z pięciu rozdziałów, wstępu i zakończenia. Trzy pierwsze rozdziały mają charakter teoretyczny, rozdziały czwarty i piąty są rozdziałami empirycznymi.

W rozdziale pierwszym omówiono teoretyczne aspekty zarządzania różnorodnością, rozwój koncepcji, wymiary różnorodności występujące we współczesnych organizacjach, wskazano również na kontekst różnorodności w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Rozdział kończy się analizą przyczyn obecnego zróżnicowania rynku pracy, a także próbą uporządkowania relacji między takimi obszarami zarządzania jak zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie różnorodnością, zarządzanie wiekiem i zarządzanie pokoleniami.

W rozdziale drugim skoncentrowano się na rozważaniach dotyczących pokoleń aktywnych na rynku pracy oraz we współczesnych organizacjach (pokoleniu Baby Boomers, Pokoleniu X, Y oraz Z). Analizie poddano takie kwestie jak: liczebność na rynku pracy, wykształcenie, stosunek do pracy, wartości, potrzeby, motywacja i oczekiwania reprezentantów poszczególnych pokoleń. Następnie wskazano istotę i znaczenie zarządzania pokoleniami oraz omówiono miejsce zarządzania pokoleniami w architekturze systemu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. W rozdziale bazującym na przeglądzie literatury fachowej zaprezentowano również praktyki zarządzania pokoleniami odnoszące się do poszczególnych wskazanych wcześniej obszarów zarządzania.

Rozdział trzeci zawiera rozważania dotyczące zarządzania zespołami międzypokoleniowymi we współczesnych organizacjach. Omówiono w nim specyfikę zespołów międzypokoleniowych, proces zarządzania takimi zespołami, a także kompetencje menedżerskie i style zarządzania w odniesieniu do zarządzania międzypokoleniowego. Rozdział kończy się omówieniem uwarunkowań oraz determinantów wpływających na zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi.

W rozdziale czwartym omówione zostały założenia metodologiczne oraz koncepcja realizacji badania naukowego, następnie dokonano przeglądu modeli zarządzania zasobami ludzkimi oraz modeli różnorodności. Na podstawie wnikliwej analizy literatury przedmiotu, w odniesieniu do celów rozprawy doktorskiej oraz sformułowanych hipotez badawczych (hipotezy głównej oraz hipotez szczegółowych) skonstruowano teoretyczny model zarządzania zespołami międzypokoleniowymi.

Rozdział piąty niniejszej rozprawy zawiera analizę i interpretację wyników przeprowadzonych badań ilościowych. W rozdziale scharakteryzowano składowe modelu i metody zarządzania zespołami zróżnicowanymi pokoleniowo, wskazano także rekomendacje dla wdrażania modelu wraz z przedstawieniem karty audytu, umożliwiającego identyfikację aktualnie funkcjonujących w organizacji metod i narzędzi zarządzania międzypokoleniowego, a na dalszym etapie rozwoju funkcji zarządzania zasobami ludzkimi — wdrożenie modelu zarządzania międzypokoleniowego w przedsiębiorstwie.

Efektom zrealizowanych badań stało się skonstruowanie modelu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi w przedsiębiorstwach, a także sformułowanie rekomendacji dla wdrożenia tego modelu.

Model określa następujące obszary zarządzania międzypokoleniowego: rekrutacja, rozwój, ocenianie, motywowanie, zarządzanie konfliktami i transfer wiedzy. Metody i narzędzia we wskazanych obszarach zarządzania należy dopasować do czterech pokoleń pracowniczych: Baby Boomers, pokolenia X, Y oraz pokolenia Z, bowiem podstawowym założeniem modelu jest konieczność dostosowania metod i narzędzi zarządzania przynależących do poszczególnych obszarów zarządzania do potrzeb, preferencji oraz potencjału członków zespołu reprezentujących poszczególne pokolenia pracownicze. Model wskazuje kluczowe metody i narzędzia zarządzania reprezentantami pokoleń funkcjonujących w międzypokoleniowych zespołach. Ważnym elementem modelu są istotne cechy zespołów międzypokoleniowych, mające wpływ na zarządzanie tymi zespołami, ustalone w toku badań empirycznych czynniki wewnętrzne oraz zewnętrzne wpływające na zarządzanie międzypokoleniowe, a także istotne kompetencje menedżerskie czy skuteczny styl kierowania zespołami międzypokoleniowymi.

W dysertacji zdefiniowane zostały warunki wdrożenia modelu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi, a w celu ułatwienia tego procesu sformułowano także rekomendacje dla przedsiębiorstw, w których funkcjonują takie zespoły. Jedną z nich dotyczy przeprowadzenia audytu umożliwiającego zidentyfikowanie obecnego stanu wiedzy i praktyk zarządzania zespołami międzypokoleniowymi.

ROZDZIAŁ 1.

TEORETYCZNE ASPEKTY ZARZĄDZANIA RÓŻNORODNOŚCIĄ

1.1. Ewolucja koncepcji zarządzania różnorodnością

Rosnąca w ostatnich latach w Europie różnorodność w środowisku pracy jest z jednej strony odpowiedzią na zachodzące procesy demograficzne, takie jak m.in. starzenie się społeczeństwa krajów rozwiniętych i ruchy migracyjne, z drugiej strony stanowi wypadkową postępującej globalizacji i wzrastającego zróżnicowania potrzeb konsumentów. Te wyzwania wymagają bardziej kreatywnych oraz innowacyjnych strategii i rozwiązań, które mogą zapewnić zespoły pracowników odzwierciedlające coraz bardziej zróżnicowane i wielokulturowe społeczeństwa. Zmienia się także zarówno sposób myślenia o organizacji jako miejscu pracy, jak i też oczekiwania samych pracowników. Jednocześnie dzisiejsze, elastyczne i pozbawione hierarchii organizacje są bardziej otwarte na indywidualność⁷.

Niezależnie od uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw, rozwój koncepcji zarządzania różnorodnością nie byłby możliwy, gdyby nie zmiany zachodzące na gruncie praw człowieka. Aspekt praw człowieka w zarządzaniu organizacjami od lat jest zjawiskiem szeroko dyskutowanym zarówno na arenie międzynarodowej, jak i też z perspektywy organizacji. Historycznie utrzymywał się pogląd, że normy dotyczące praw człowieka mają zastosowanie tylko do działalności państwa (rządów), a nie dla sektora prywatnego⁸. Ten pogląd jednak uległ w ostatnich latach widocznej dewaluacji, a organizacje coraz powszechniej uwzględniają w swoich strategiach personalnych kwestie zarządzania różnorodnością.

Analiza literatury przedmiotu⁹ wskazuje, że przesłanki wdrażania koncepcji zarządzania różnorodnością mają źródło z jednej strony w ekonomii, z drugiej właśnie w kwestiach etycznych. Na długo, zanim zaczęto zastanawiać się nad zarządzaniem różnorodnością w miejscu pracy, problematyka ta była obecna w przestrzeni i debacie

⁷ E. Jastrzębska, *Zarządzanie różnorodnością jako element CSR – dobre praktyki i korzyści*, „Marketing i Rynek” 2016, nr 8, s. 12.

⁸ E. Gross-Gołacka, *Znaczenie koncepcji zarządzania różnorodnością dla respektowania praw człowieka w świetle teorii i doświadczeń organizacji*, „Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy” 2017, nr 10, s. 249.

⁹ I. Mendryk, *Kierownicy wobec zarządzania różnorodnością – wyniki badań pilotażowych*, „Akademia Zarządzania” 2017, nr 1 s. 9; M. Byczkowska, *Zarządzanie różnorodnością*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2010, t. 11, z. 11 Debiuty doktorantów, s. 9; E. Jastrzębska, *Zarządzanie różnorodnością...*, s. 13.

publicznej, podlegając nieustannej ewolucji wynikającej w dużej mierze z rozwoju praw człowieka. Nie ulega wątpliwości, że współczesne przedsiębiorstwa mają wpływ oraz ponoszą odpowiedzialność za poszanowanie praw człowieka dotyczących ekonomicznych, społecznych i środowiskowych aspektów ich działalności. Warto przy tym zauważyć, że obecny kształt praw człowieka jest efektem wieloletniej ewolucji i stale podlega dalszemu rozwojowi¹⁰. Zainteresowanie badaczy problemem zarządzania różnorodnością wynika m.in. z faktu, iż zmiany zachodzące w prawie pracy i w nurtach badań nad różnymi koncepcjami zarządzania zasobami ludzkimi w XX w. są niejednokrotnie konsekwencją wcześniejszych zmian społecznych i formalnych w zakresie praw człowieka.

Pojęcie praw człowieka po raz pierwszy pojawiło się w debacie publicznej w Ameryki Północnej w XVIII w., a dokładniej w akcie normatywnym *Bill of Rights*¹¹. W opinii badaczy, genezy pojęcia należy jednak szukać w starożytności. Równość i wolność były hasłami głoszonymi w Atenach na długo przed rewolucją francuską¹². Grecy sofisci i stoicy byli pierwszymi, którzy propagowali potrzebę rozróżnienia między naturalnymi prawami natury a prawami, które nakłada na społeczeństwo władza. Na ukształtowanie idei podstawowych praw człowieka wpływ mieli również stoicy, którzy głosili, że człowiek nie może być własnością innego człowieka oraz że człowiek jest jednostką niezależną od państwa. W starożytnej Grecji powstawały koncepcje prawno-naturalne zakładające istnienie praw przyrodzonych człowiekowi, których nikt nie może go pozbawić. Z tymi koncepcjami nie korespondowały przyjmowane wówczas rozwiązania prawne. Zarówno w starożytnej Grecji, jak i w Rzymie zakres uprawnień człowieka wolnego zależał od tego, czy był on obywatelem, od jego przynależności stanowej, statusu rodzinnego. Tak więc w starożytności jednostka mogła powoływać się na takie prawa, które wynikały z jej przynależności grupowej czy stanowej¹³.

Antyczną ideę praw naturalnych kontynuowała średniowieczna filozofia chrześcijańska. W społeczeństwie średniowiecznym prawa człowieka, pomimo że odnosiły się

¹⁰ E. Zielińska, *Polityka równego traktowania kobiet i mężczyzn – podstawy prawne*, [w:] *Przewodnik dobrych praktyk. Firma równych szans*, (red.) E. Gross-Gołacka, P. Kaczmarek, Gender Index, UNDP, EQUAL, Warszawa 2007, s. 9-21, <https://www.rowes.pl/media/biblioteka/wb/przewodnik-dobrych-praktyk-firma-rownych-szans.pdf> [dostęp: 30.03.2023].

¹¹ T. Jurczyk, *Geneza rozwoju praw człowieka*, „Homines Hominibus” 2009, nr 1, s. 29.

¹² E. Stylianidis, *Antyczna cywilizacja grecka a prawa człowieka*, [w:] *Prawa człowieka. Geneza, koncepcje, ochrona*, (red.) B. Banaszak, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław, 1993, s. 122.

¹³ B. Banaszak, A. Preisner, *Prawa i wolności obywatelskie w Konstytucji RP*, C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 2-3.

tylko do wybranych grup społecznych, stanowiły załączek realnych sukcesów w walce o należne człowiekowi prawa, takie jak: prawo do wolności, bezpieczeństwa czy słusznego procesu. Prawa człowieka w średniowieczu plasowały się w sferze prawa naturalnego i były spójne z chrześcijańską aksjologią, uznającą, że skoro człowiek został stworzony na podobieństwo Boga, to jest nosicielem części boskiej natury i państwo powinno ten fakt szanować¹⁴. Przykładem uregulowań z okresu średniowiecza jest *Magna Charta Libertatum*, a więc Wielka Księga Swobód, która została wydana w Anglii w 1215 r. przez króla Jana bez Ziemi. Zagwarantowano w niej, że żaden wolny człowiek nie może zostać uwięziony czy pozbawiony majątku bez wyroku sądowego¹⁵.

W okresie odrodzenia czołowi przedstawiciele myśli społecznej podjęli próbę zdefiniowania społeczeństwa, w którym dobro jednostki byłoby celem najważniejszym. W XVII w. problem praw człowieka nabrał szczególnego znaczenia w Anglii. W 1679 r. weszła w życie ustawa w sprawie lepszego zagwarantowania poddanym wolności i zapobiegania uwięzieniom zamorskim, a ustawa *Bill of Rights* z 1689 r. proklamowała prawa i wolności poddanych¹⁶. W tym okresie w Anglii powstały racjonalistyczne koncepcje praw natury. Prawa człowieka kojarzyły się z nakazami rozumu, który wskazuje, że w każdej czynności, zależnie od jej zgodności lub niezgodności z rozumną naturą człowieka, tkwi moralna ohyda lub moralna konieczność i nawet Bóg nie może sprawić, by było inaczej¹⁷.

W epoce oświecenia rozwijały się m.in. teoria praw natury przysługujących każdemu człowiekowi i teoria umowy społecznej zawieranej między obywatelami a państwem. Pisma J. Locke'a, J.J. Rousseau czy K. Monteskiusza wywarły niebagatelny wpływ na debatę publiczną, a w niektórych państwach rozszerzono gwarancje dotyczące realnego zakresu praw jednostki. W debatach publicznych coraz głośniej zaczęto mówić o potrzebie przestrzegania i ochrony praw człowieka¹⁸. W drugiej połowie XVIII w. miały miejsce wielkie rewolucje społeczne: amerykańska i francuska, które miały przełomowe znaczenie dla kształtowania się praw człowieka. Rozważania teoretyczno-doktrynalne

¹⁴ R. Kuźniak, *Prawa człowieka. Prawo, instytucje, stosunki międzynarodowe*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2000, s. 20.

¹⁵ Tamże, s. 6.

¹⁶ B. Gronowska, *Prawa człowieka i ich ochrona. Podręcznik dla studentów prawa, administracji i europeistyki*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2005, s. 36.

¹⁷ M. Chmaj, *Wolność i prawa człowieka w Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 21.

¹⁸ J. Holda, Z. Hołda, D. Ostrowska, *Prawa człowieka. Zarys wykładu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2008, s. 19.

w wielu krajach należących do cywilizacji zachodnich przeobraziły się w formę realnie istniejącego prawa¹⁹. Wynikiem tego było powstanie pierwszych ustaw związanych z prawami jednostki w Wirginii i Marylandzie w 1776 r. oraz w Massachusetts w 1789 r. Amerykańska Deklaracja Niepodległości z 4 lipca 1776 r.²⁰ uznała prawa mieszczące się w katalogu praw naturalnych za niezbywalne. Idee zawarte w tej deklaracji to synteza poglądów ówczesnych myślicieli oświeceniowych, na które największy wpływ miał J. Locke²¹. W 1787 r. uchwalona została konstytucja Stanów Zjednoczonych, która jednak stosunkowo niewiele uwagi poświęcała prawom jednostki.

W Europie na postęp w sferze prawa człowieka najsilniej wpłynęła Deklaracja Praw Człowieka i Obywatela z 1789 r.²². Przesłanki kształtujące ten dokument były jednak odmienne niż w Ameryce Północnej²³. U jej podstaw leżały poglądy oświeceniowe, teoria umowy społecznej J.J. Rousseau, koncepcja podziału władzy, czy koncepcja praw naturalnych. Deklaracja ta miała na celu zapobieganie nadużyciom władzy, jakie występowały w monarchii absolutnej i umocnienie tym samym podstawy nowego burżuazyjnego porządku. Była istotnym osiągnięciem z dziedziny praw człowieka, dając im konstytucyjną wręcz gwarancję. W jej treści można było wyodrębnić dwie podstawowe grupy zagadnień: zasady organizacji państwa oraz wolności i prawa obywatelskie, które były fundamentalne i nienaruszalne, a do których należały wolność fizyczna i duchowa, prawo własności, bezpieczeństwo, opór przeciwko wszelkim formom ucisku, równość wobec prawa i sądu oraz nietykalność osobista²⁴. Doktryny filozoficzne wpłynęły również na orzecznictwo w Polsce. Konstytucja uchwalona 3 maja 1790 r. głosiła: „[...] bezpieczeństwo osobiste i wszelką własność komukolwiek z prawa przynależną, jako prawdziwy społeczności węzeł, jako źrenicę wolności obywatelskiej szanujemy, zabezpieczamy, utwierdzamy [...]”²⁵.

¹⁹ R. Kuźniak, *Prawa człowieka...*, s. 23.

²⁰ Akt prawny autorstwa m.in. T. Jeffersona, uzasadniający prawo trzynastu kolonii brytyjskich w Ameryce Północnej do niezależności i wolności.

²¹ N. Baranowska, T. Chłopecki, *Kilka słów o kształtowaniu się praw człowieka w okresie XVIII-XX wieku*, Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa, Wrocław 2013, s. 51.

²² R. Kuźniak, *Prawa człowieka...*, s. 25.

²³ W preambule Deklaracji czytamy: „Przedstawiciele ludu francuskiego [...] zważywszy, że nieznamość, zapomnienie lub wzgarda praw człowieka są jedynymi przyczynami nieszczęść w społeczeństwie i zepsucia w rządzie, postanowili wyłożyć w uroczystym oświadczeniu przyrodzone, niezmiennie i uświęcone prawa człowieka [...]”. Zob. szerzej *Deklaracja Praw Człowieka i Obywatela z 26 sierpnia 1789 r.* [w]: K. Motyka, *Prawa człowieka. Wprowadzenie, wybór źródeł*, Oficyna Wydawnicza VERBA, Lublin 2004, s. 25.

²⁴ N. Baranowska, T. Chłopecki, *Kilka słów o...*, s. 52.

²⁵ A. Milczanowska, M. Pencina (red.), *Konstytucja 3 Maja. Na podstawie tekstu Ustawy Rządowej z Archiwum Sejmu Czteroletniego przechowywanego w Archiwum Głównym Akt Dawnych w Warsza-*

Do końca XVIII w. ukształtowała się więc liberalna koncepcja praw człowieka. Jej treści wyznaczyły następujące założenia: każda jednostka jest podmiotem katalogu praw naturalnych – wolności, równości, własności; wolność jednostki ograniczają jedynie swobody innych i interesy egzystencji społeczności; prawa i swobody jednostki wyznaczają władzy państwowej. Zawarte w deklaracji amerykańskiej i francuskiej — prawa i wolności, a w szczególności wolności osobiste związane z ochroną nietykalności osobistej i wolnością sumienia i wyznania, wolności polityczne związane z wolnością wyrażania poglądów, a także prawo własności zostały najwcześniej zarejestrowane w dokumentach konstytucyjnych, dlatego też prawa obywatelskie i polityczne określa się dzisiaj jako prawa pierwszej generacji²⁶.

Warto przy tym podkreślić, że we Francji kobiety nie posiadały praw cywilnych, politycznych czy kulturalnych, a w Stanach Zjednoczonych prawa człowieka nie miały zastosowania w stosunku do niewolników i kobiet. Polska Konstytucja 3 Maja przyznawała prawa wyłącznie ziemianom i szlachcie.

Wiek XIX przyniósł sprzeciw wobec tak ograniczonej idei praw człowieka. Do głosu doszło wiele nowych koncepcji autorów, którzy skłonni byli poświęcić dobra jednostki dla dobra grup, czyli narodów lub społeczeństw²⁷. Istotnym przełomem były ustalenia Kongresu Wiedeńskiego o zniesieniu handlu niewolnikami oraz gwarancji wolności dla mniejszości religijnych²⁸. Następnie powstawały narodowe katalogi praw, takie jak konstytucja Królestwa Polskiego z 1815 r., konstytucja bawarska z 1818 r. czy też konstytucja belgijska z 1831 r. Te akty prawne ograniczyły się jednak wyłącznie do praw osobistych i politycznych np. prawa do życia, swobody sumienia i wyznania, wolności słowa itp. W uwzględniały one prawno-naturalnego charakteru praw jednostki, ale kładły akcent na zapewnienie praw i wolności obywatelskich w ramach państwowego systemu prawnego²⁹. W tym okresie nastąpił również rozwój stosunków kapitalistycznych w Europie, rozwój parlamentaryzmu i ustawodawstwa, powstały jedne z pierwszych partii politycznych, wzrastała świadomość i samoorganizacja³⁰.

wie, Archiwum Główne Akt Dawnych, Warszawa 2018, s. 64, http://agad.gov.pl/wp-content/uploads/2018/12/Konstytucja-3-maja_PL-v5.pdf [dostęp: 11 kwietnia 2021].

²⁶ N. Baranowska, T. Chłopecki T., *Kilka słów o...*, s. 52-53.

²⁷ Tamże, s. 53

²⁸ W. Dobrzycki, *Historia stosunków międzynarodowych*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2010, s. 36.

²⁹ N. Baranowska, T. Chłopecki, *Kilka słów o...*, s. 54.

³⁰ R. Kuźniak, *Prawa człowieka...*, s. 27.

Na przełomie XIX i XX w. w poszczególnych krajach zaczęto stopniowo dopuszczać kobiety do studiowania na uczelniach wyższych. W Austro-Węgrzech kobiety mogły studiować nauki medyczne oraz przyrodnicze, a od 1919 r. również prawo. Aktywne działania sufrażystek doprowadziły do uzyskania przez kobiety praw wyborczych m.in. w 1905 r. w Finlandii, w 1918 r. – w Wielkiej Brytanii, w 1920 r. – w Stanach Zjednoczonych, a w 1921 r. – w Szwecji. W kolejnych latach prawa wyborcze przyznały kobietom inne kraje.

Po zakończeniu I wojny światowej powołano Ligę Narodów, która była prototypem pierwszej uniwersalnej organizacji międzynarodowej, obejmującej swoimi działaniami wszystkie dziedziny stosunków międzynarodowych, w tym także szeroko rozumiane prawa człowieka, których przestrzeganie przez państwa było gwarancją międzynarodowego pokoju³¹. Mimo działań tej organizacji w dwudziestoleciu międzywojennym zabrakło presji na prawne rozwiązania w dziedzinie praw człowieka, a sama Liga nie miała żadnych prerogatyw do wywierania nacisku na rządy w przypadku nadużycia władzy wobec obywatela³².

Na początku XX w. nie istniał żaden wiążący spójny katalog praw człowieka, a ich uznawanie należało do indywidualnej decyzji poszczególnych państw. Idea praw człowieka zyskała powszechną akceptację dopiero po II wojnie światowej. Moralny imperatyw nakazujący osądzenie i potępienie zbrodniarzy nazistowskich sprawił, że odżyło pojęcie prawa naturalnego. Upadek rasizmu doprowadził do rozszerzenia koncepcji praw jednostki na wszystkie istoty ludzkie; to z kolei utorowało drogę do upadku kolonializmu³³.

W konsekwencji podpisania Karty Narodów Zjednoczonych, w październiku 1945 r. utworzona została Organizacja Narodów Zjednoczonych (ONZ), odwołująca się do podstawowych praw człowieka: wolności bez względu na rasę, płeć czy język, równości narodów małych i dużych, równouprawnienia kobiet i mężczyzn, godności³⁴. Ze względu na problemy z uzyskaniem zgody wszystkich państw członkowskich na wypracowanie konkretnych ustaleń, Karta Narodów Zjednoczonych nie zawiera katalogu praw człowieka, ale otworzyła drogę do szerokiej współpracy międzynarodowej w zakresie ich

³¹ N. Baranowska, T. Chłopecki, *Kilka słów o...*, s. 54.

³² A. Wancerz-Gluza, *Prawa człowieka a historia. Podręcznik*, Ośrodek KARTA, Warszawa 2013, s. 20.

³³ W. Osiatyński, *Wprowadzenie do pojęcia praw człowieka*, [w:] *Szkola Praw Człowieka. Teksty wykładów*, Helsińska Fundacja Praw Człowieka, Agencja EXIT, Warszawa 1996, s. 19.

³⁴ Karta Narodów Zjednoczonych, <http://www.bb.po.gov.pl/images/Prawa/PNZ/KNZ.pdf> [dostęp: 11 kwietnia 2021].

upowszechniania³⁵. Na forum tej organizacji prowadzone są liczne dyskusje dotyczące projektów legislacyjnych dotyczących praw człowieka stworzonych przez międzynarodowe instytucje, organizacje pozarządowe, a nawet osoby prywatne.

W 1948 r. uchwalona została Powszechna Deklaracja Praw Człowieka (PDPC), która zapoczątkowała proces zarówno kodyfikacji, jak i rozwoju praw człowieka na arenie międzynarodowej. Prawa ujęte w Deklaracji usankcjonowały trzy rodzaje praw człowieka: osobiste (fundamentalne), polityczne (obywatelskie), ekonomiczne, socjalne i kulturalne³⁶.

Systemy traktatowe ochrony praw człowieka działają w ramach siedmiu konwencji Organizacji Narodów Zjednoczonych (ONZ), spośród których szczególną rolę odgrywają: Międzynarodowy Pakt Praw Obywatelskich i Politycznych oraz międzynarodowy Pakt Praw Ekonomicznych, Socjalnych i Kulturalnych³⁷.

Za przełomowy moment w historii europejskiej współpracy na rzecz ochrony praw człowieka można uznać powołanie do życia w maju 1949 r. Rady Europy utworzonej przez dziesięć państw: Belgię, Danię, Francję, Irlandię, Włochy, Luksemburg, Holandię, Norwegię, Szwecję i Zjednoczone Królestwo. Generalnie można wskazać na trzy ośrodki normatywne sprawujące ochronę praw człowieka w Europie, są nimi: Rada Europy, Konferencja Bezpieczeństwa i Współpracy w Europie, Organizacja Bezpieczeństwa i Współpracy w Europie oraz Unia Europejska.

Za podstawę systemu ochrony praw człowieka w ramach Rady Europy najczęściej uznaje się: Europejską Konwencję o Ochronie Praw Człowieka i Podstawowych Wolności, Europejską Kartę Socjalną, Europejską konwencję o zapobieganiu torturom oraz niehumanitarnemu lub poniżającemu traktowaniu albo karaniu oraz Europejską Konwencję Ramową o ochronie mniejszości narodowych³⁸.

W 1950 r. podpisana została Europejska Konwencja o Ochronie Praw Człowieka i Podstawowych Wartości. Do Konwencji dołączono 14 dodatkowych protokołów określających katalog praw zawartych w Europejskiej Konwencji Praw Człowieka oraz mechanizm kontrolny (wymóg ratyfikacji). Na mocy Konwencji do życia powołano również Europejski Trybunał Praw Człowieka z siedzibą w Strasburgu.

³⁵ T. Jurczyk, *Geneza rozwoju ...*, s. 34.

³⁶ Tamże, s. 35.

³⁷ Tamże.

³⁸ T. Jurczyk, *Geneza rozwoju...*, s. 37.

Drugim ośrodkiem normatywnym ochrony praw człowieka w Europie jest Organizacja Bezpieczeństwa i Współpracy w Europie (OBWE), której działania na rzecz ochrony praw człowieka przyczyniły się do współpracy europejskiej, szczególnie Europy Zachodniej z krajami komunistycznymi Europy Wschodniej³⁹.

Przyglądając się kwestii ochrony praw człowieka w Europie, trzeba wspomnieć o działaniach Unii Europejskiej (UE). Już w art. 2 Traktatu o Unii Europejskiej z 1992 r. za wartości UE przyjmuje się: poszanowanie godności osoby ludzkiej, wolności, demokracji, równości, państwa prawnego, jak również poszanowanie praw człowieka, w tym praw osób należących do mniejszości. Także art. 3 zawiera zapis ochrony praw człowieka, w szczególności praw dziecka, i wymienia go jako jeden z celów stawianych sobie przez politykę zewnętrzną UE⁴⁰. Dodatkowo uznano, że Unia Europejska respektuje wszystkie prawa wynikające z Konwencji Ochronie Praw Człowieka i podstawowych Wolności.

Prawo wspólnotowe UE opiera się w dużej mierze na osiągnięciach ONZ i Rady Europy wyrażonych w powyższych dokumentach. Poszanowanie godności człowieka, wolności, demokracji, równości, praworządności i praw człowieka – te wartości były zapisane w traktatach UE od samego początku. Prawa Obywateli są zapisane w Karcie Praw Podstawowych Unii Europejskiej⁴¹, przyjętej w 2000 r. i wiążącej kraje od 2009 r. Komisja Europejska, Parlament Europejski i Rada Europejska odgrywają określone role w ochronie praw człowieka. Karta Praw Podstawowych ujmuje w jednym dokumencie prawa człowieka wiążące dla unijnych instytucji i organów i ma zastosowanie do rządów krajowych, gdy te wykonują prawo UE⁴². Dodatkowo art. 2 Traktatu o UE⁴³ mówi, że Unia opiera się na wartościach poszanowania godności osoby ludzkiej, wolności, demokracji, równości, państwa prawnego, jak również poszanowania praw człowieka, w tym osób należących do mniejszości. Wartości te są wspólne dla państw członkowskich w społeczeństwie opartym na pluralizmie, niedyskryminacji, tolerancji, sprawiedliwości, solidarności oraz na równości kobiet i mężczyzn.

W środowisku pracy nad kwestiami różnorodności zaczęto zastanawiać się w USA w latach 60. XX w. Uważano wówczas, że różnorodność polega na zwiększaniu

³⁹ A. Wancerz-Gluza, *Prawa człowieka...*, s. 26.

⁴⁰ Prawa Człowieka, Noty tematyczne o Unii Europejskiej, Parlament Europejski, <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/pl/sheet/165/human-rights> [dostęp: 13 kwietnia 2021].

⁴¹ Karta Praw Podstawowych Unii Europejskiej (2012/C 326/02), Dz. U. UE C 326/391 z 26.10.2012.

⁴² E. Gross-Gołaćka, *Znaczenie koncepcji zarządzania różnorodnością...*, s. 252.

⁴³ Traktat o Unii Europejskiej (wersja skonsolidowana), Dz. U. UE C 326/13 z 26.10.2012.

reprezentacji płci, mniejszości narodowych i etnicznych poprzez zatrudnianie większej liczby osób z tych grup. Z czasem koncepcja zaczęła przyjmować się w Wielkiej Brytanii oraz w innych krajach Europy Zachodniej. Tam jednak duży wpływ na jej rozwój miało prawo wspólnotowe, gdzie wysiłki koncentrowały się wokół przeciwdziałania dyskryminacji ze względu na płeć, a następnie objęły również takie aspekty jak wiek, rasa czy orientacja seksualna.

Obecność koncepcji różnorodności w Polsce zawdzięcza się przede wszystkim członkostwu w Unii Europejskiej oraz rosnącej obecności międzynarodowych korporacji. Fakt, że w wielu organizacjach stanowiska kierownicze zaczęli obejmować obcokrajowcy, reprezentujący różne wzorce kulturowe, religijne czy orientacje seksualne, wpłynął na implementację wzorców zachowań wypracowanych na Zachodzie. W organizacjach działających na naszym rynku zaczęły się zatem pojawiać kodeksy etyczne, definiujące wartości przedsiębiorstw (np. najwyższa jakość, praca zespołowa, otwartość na zmiany itp.) z uwzględnieniem szacunku dla innych i otwartością na różnorodność pracowników⁴⁴.

Można przyjąć, że koncepcja różnorodności bazuje na poszanowaniu różnic występujących między ludźmi, które obejmują płeć, wiek, pochodzenie narodowe i etniczne, rasę, orientację seksualną i (nie)pełnosprawność⁴⁵. Natomiast zarządzanie różnorodnością oznacza dostrzeganie różnic pomiędzy ludźmi w organizacji (i poza nią), a co za tym idzie – świadome włączenie działań z zakresu zarządzania różnorodnością do misji organizacji, wartości, a także zasad polityki personalnej, przejawiających się w odpowiednich procedurach, propagujących różnorodność wewnątrz organizacji, organizowanie szkoleń z tego zakresu, a także stosowanie efektywnej komunikacji wewnętrznej⁴⁶. Współcześnie w literaturze można znaleźć wiele definicji zarządzania różnorodnością. W tabeli 1 zaprezentowane zostały wybrane definicje.

⁴⁴ I. Kubica, *Biznesowy model wdrażania zarządzania różnorodnością*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 349, s. 198.

⁴⁵ *Poradnik szkoleniowy Zarządzanie różnorodnością*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2008, s. 28.

⁴⁶ A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 28.

Tabela 1. Wybrane definicje zarządzania różnorodnością

Autor definicji	Zarządzanie różnorodnością w organizacji (to):
A. Sznajder ⁴⁷	„podejście ukierunkowane na wykorzystanie potencjału tkwiącego w różnicach między pracownikami”,
A. Wiktorska-Świątecka ⁴⁸	„działania zmierzające do prawidłowego wykorzystania zróżnicowanych cech pracowników w miejscu pracy”,
D.A. Thomas ⁴⁹	„zagregowany efekt zarządzania zasobami ludzkimi, mający na celu osiągnięcie przewagi konkurencyjnej poprzez przywództwo i pracę zespołową”,
A. Wziętek-Staśko ⁵⁰	„dotyczy przede wszystkim budowania świadomości i akceptacji różnic socjodemograficznych w organizacji oraz podejmowania działań pozwalających na wykorzystywanie tych różnic w sposób korzystny dla organizacji”,
L.C. Hon, B. Bruner ⁵¹	„tworzenie kultury i systemów w organizacji mających zapewnić wszystkim pracownikom możliwość przyczyniania się do realizacji celów przedsiębiorstwa”,
M. Keil, B. Amershi, S. Holmes i in. ⁵²	„proces kierowania i komunikacji, polegający na aktywnym i świadomym, skierowanym w przyszłość rozwijaniu organizacji opartej na wartościach, wychodzącej od zaakceptowania istniejących różnic, traktującej je jako potencjał rozwojowy – przemyślany i celowo wdrażany proces, który tworzy wartość dodaną dla firmy”.

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy literatury przedmiotu.

Wśród autorów brakuje zgodności co do tego, w jaki sposób definiować pojęcie zarządzania różnorodnością. Dodatkowo wyzwaniem koncepcyjnym jest horyzontalny charakter zarządzania różnorodnością, który z jednej strony stanowi istotę samego zarządzania różnorodnością, z drugiej strony powoduje, iż czasem trudne jest wyznaczenie granic pomiędzy tą koncepcją a innymi, analogicznymi, jak np. włączeniem, polityką

⁴⁷ A. Sznajder, *Przewodnik po zarządzaniu różnorodnością*, W&B, Warszawa 2013, s. 82.

⁴⁸ A. Wiktorska-Świątecka, *Zainwestuj w różnorodność. Logiczna decyzja biznesowa dla Dolnego Śląska. Opracowanie strategii zarządzania różnorodnością*. Agencja Rozwoju Innowacyjności, Wrocław 2011, s. 82.

⁴⁹ D.A. Thomas, *Diversity as Strategy*, “Harvard Business Review” 2004, vol. 82, no. 9.

⁵⁰ A. Wziętek-Staśko, *Motywatory niematerialne skutecznymi narzędziami doskonalenia procesu motywowania w organizacjach zarządzających różnorodnością — w oparciu o wyniki międzynarodowych badań empirycznych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2014, nr 73, s. 23.

⁵¹ L. Hon, B. Bruner, *Diversity issues and public relations*, “Journal of Public Relations Research” 2000, vol. 12, iss. 4, s. 309.

⁵² M. Keil i in., *Poradnik szkoleniowy: zarządzanie różnorodnością*, Anti-Discrimination and Diversity Training VT/2006/009, International Society for Diversity Management, Komisja Europejska, 2007, s. 7, <https://www.idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-pl.pdf> [dostęp: 30.03.2023].

równych szans⁵³, społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw⁵⁴ czy zarządzaniem wiekiem, rozumianym jako strategia będąca składową zarządzania różnorodnością. Niezależnie jednak od sposobu opisywania, definicje zarządzania różnorodnością odnoszą się najczęściej do trzech kwestii⁵⁵:

1. Przyjęcie koncepcji różnorodności obejmuje szeroki zakres różnic wśród pracowników, w tym wiek, niepełnosprawność, poziom wykształcenia, pochodzenie etniczne, strukturę rodziny, stanowisko, lokalizację geograficzną, rasę, religię, orientację seksualną, styl i wartości, zarówno tych widocznych, jak i niewidocznych (efektem będzie szerokie i wszechstronne podejście).
2. Aspekt różnorodności związany ze sposobem, w jaki wpływa ona na jednostkę i organizację.
3. Uwzględnienie wymagań zmiany kultury w obrębie organizacji, na przykład stylu zarządzania, systemu zarządzania zasobami ludzkimi, filozofii i podejścia.

Współcześnie zagadnienia związane z zarządzaniem różnorodnością cieszą się dużym zainteresowaniem zarówno badaczy, jak i praktyków zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL). Jest wiele czynników, które wpływają na wzrost zainteresowania kwestią różnorodności w przedsiębiorstwach. Są to m.in.:

- wzrost znaczenia ruchów emancypacyjnych kobiet oraz fakt, że coraz więcej kobiet decyduje się na realizację celów zawodowych, a nie życia rodzinnego⁵⁶,
- zmiana tradycyjnych form życia rodzinnego, zarówno pod względem konstelacji doboru członków gospodarstwa domowego, jak i liczebności gospodarstw domowych⁵⁷,
- wykonywanie przez kobiety tzw. męskich zawodów przy jednoczesnej tendencji mężczyzn do realizowania zawodów tradycyjnie przypisywanych kobietom,
- wzrost znaczenia grup mniejszościowych, które domagają się równego traktowania w miejscu pracy oraz życiu społecznym (kwestia ta, związana z otwarciem granic

⁵³ A. Wziętek-Staśko, *Motywatory niematerialne skutecznymi narzędziami...*, s. 23-27.

⁵⁴ D. Jamali, A. Dirani, *Synergies of CSR and diversity management: a converging agenda*, [w:] *Corporate Social Responsibility and Human Resource Management*, (red.) M. Kartas-Ozkan, K. Nicolopoulou, M.F. Ozbilgin, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, England 2014.

⁵⁵ Tamże, s. 160.

⁵⁶ A. Woźniakowski, *Doświadczenia firm amerykańskich w zarządzaniu różnorodnością*, [w:] *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, (red.) A. Pocztowski, Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer, Warszawa 2005, s. 290.

⁵⁷ P. Köppel, J. Yan, J. Lüdicke, *Cultural Diversity Management in Deutschland hinkt hinterher*, Bestelmann Stiftung, Gutersloh 2007, s. 4.

i możliwością swobodnych migracji ludności, jest coraz częściej nagłaśniana w mediach, a to stanowi formę nacisku na pracodawców i ustawodawców)⁵⁸,

- rosnąca różnorodność środowiska pracy w organizacjach, polegająca na tym, że w wielokulturowych zespołach wspólnie pracują ludzie w różnym wieku, różnego pochodzenia, o różnych systemach wartości, odmiennych przekonaniach: religijnych, politycznych, o różnych fizycznych i psychicznych predyspozycjach, indywidualnych dążeniach⁵⁹,
- starzenie się społeczeństwa związane ze zwiększeniem się odsetka osób starszych wśród osób czynnych zawodowo; wzrost różnic międzygeneracyjnych związany ze zmianami w życiu społecznym i gospodarczym oraz postępowaniem technologicznym stwarza odmienne warunki kształtowania się światopoglądu poszczególnych generacji, co może utrudniać porozumiewanie się członków poszczególnych grup pokoleniowych (inne wychowanie, poglądy, wartości, autorytety)⁶⁰.

Zmianom ulega nie tylko otoczenie zewnętrzne organizacji, ale także jej wnętrze. Zmienia się sposób myślenia o organizacji jako miejscu pracy, oczekiwania pracowników względem miejsca pracy, jak również struktura pracowników pod względem wieku, płci, wykształcenia czy pochodzenia etnicznego. Stwierdzenie, że ludzie pracujący w przedsiębiorstwie różnią się od siebie pod wieloma względami, nie jest nowe, jednakże świadomość różnic oraz ich konsekwencji dla funkcjonowania organizacji nabrała znaczenia dopiero w ostatnich kilkunastu latach. Obecnie różnorodność w organizacji rozpatruje się pod kątem potencjału, jaki ze sobą niesie⁶¹.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele różnych ujęć korzyści związanych z wdrażaniem zarządzania różnorodnością w organizacjach. Tabela 2 przedstawia podział na korzyści ekonomiczne i behawioralne związane ze zmianą zachowań pod wpływem zarządzania różnorodnością.

⁵⁸ K. Klimkiewicz, *Zarządzanie różnorodnością jako element prospołecznej polityki przedsiębiorstwa*, „Współczesne Zarządzanie” 2010, nr 2, s. 95.

⁵⁹ J.L. Dreachlin, *Diversity management and cultural competence: research, practice, and the business case*, „Journal of Healthcare Management” 2007, vol. 52, no. 2, s. 81.

⁶⁰ P. Köppel, J. Yan, J. Lüdicke, *Cultural Diversity Management...*, s. 4.

⁶¹ K. Klimkiewicz, *Zarządzanie różnorodnością jako element...*, s. 95.

Tabela 2. Korzyści ekonomiczne oraz behawioralne wynikające z zarządzania różnorodnością

Korzyści ekonomiczne	Korzyści behawioralne
<ul style="list-style-type: none"> – korzyści związane ze stabilizacją załogi – ograniczenie nadmiernej rotacji pracowników i obniżenie wskaźnika absencji, – wzrost sprzedaży w segmentach rynku, reprezentowanych przez mniejszości, – możliwość zrozumienia i dostosowania oferty do oczekiwań różnorodnych grup odbiorców, – poprawa jakości serwisu dzięki polepszeniu relacji i komunikacji, – podniesienie innowacyjności i możliwości rozwoju produktów, – podniesienie konkurencyjności, – zapewnienie przetrwania organizacji przez dłuższy okres dzięki uzyskaniu większej akceptacji otoczenia społecznego. 	<ul style="list-style-type: none"> – promowanie innowacyjności i kreatywności w zespołach, – rozwiązywanie problemów dzięki spojrzeniu z wielu punktów widzenia, – zwiększanie elastyczności w organizacji, – poprawa relacji między pracownikami; zmniejszenie tarć i konfliktów oraz poprawa komunikacji, – spadek frustracji przełożonych wynikających z problemów z pogodzeniem oczekiwań różnych grup społecznych, – spadek liczby niepożądanych zachowań związanych z brakiem tolerancji dla różnorodności poglądów, – szybsza adaptacja nowych pracowników, – budowa dobrych relacji z grupami interesu, – polepszenie wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy (większe szanse na pozyskanie i utrzymanie pracowników), – efektywna kultura organizacyjna i tworzenie równych szans, – unikanie niebezpieczeństwa związanego z utratą dobrej reputacji.

Źródło: K. Klimkiewicz, *Zarządzanie różnorodnością jako element prospołecznej polityki przedsiębiorstwa*, „Współczesne Zarządzanie”, 2010, nr 2, s. 96.

Obecnie kwestie związane z różnorodnością najczęściej rozpatruje się pod względem potencjału, jaki ze sobą niosą. Podkreśla się, że wdrażanie rozwiązań z zakresu zarządzania różnorodnością może przynieść przedsiębiorstwom wiele korzyści, zarówno w wymiarze instytucjonalnym, jak i ekonomicznym. Wielu badaczy wskazuje na opłacalność wdrożenia zarządzania różnorodnością również w obszarze społecznym (uznanie firmy za społecznie odpowiedzialną, dbającą o relacje z interesariuszami, innowacyjną).

Poza wyżej przedstawionym podziałem na korzyści ekonomiczne i behawioralne w literaturze przedmiotu wskazuje się na inne korzyści, jakie przedsiębiorstwa mogą czerpać z wdrożenia rozwiązań z zakresu zarządzania różnorodnością. Są to m.in.:

- 1) w zakresie relacji z klientem:

- lepsza znajomość rynku i poprawne jego rozumienie, co sprzyja zarówno rozbudowie bazy klientów, zdobywaniu nowych rynków, poszerzaniu oferty produktów i usług, jak i pozyskiwaniu nowych dostawców⁶²,
 - szybsze reagowanie na potrzeby klientów,
- 2) w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi:
- rozwiązanie problemu braku pracowników i zatrzymanie w organizacji pracowników wysoko wykwalifikowanych⁶³,
 - zmniejszenie fluktuacji i absencji pracowników oraz związanych z tym kosztów⁶⁴,
 - zwiększenie zainteresowania pracą w danym przedsiębiorstwie ekspertów, którzy mogli doświadczyć dyskryminacji w innym miejscu pracy⁶⁵,
 - poprawa motywacji pracowników, co przekłada się na wzrost efektywności, zwiększenie innowacyjności i kreatywności pracowników,
 - poprawę poziomu produktywności,
- 3) w zakresie poprawy sytuacji wewnątrz organizacji:
- umacnianie kultury organizacyjnej,
 - wzrost elastyczności organizacji,
 - poprawa jakości rozwiązywania problemów,
 - lepsze zarządzanie zmianą w organizacji.

Jak wskazują wyniki badań⁶⁶, w większości przedsiębiorstw znaczenie różnorodności kapitału ludzkiego jest dostrzegane jedynie na poziomie deklaracyjnym. Deklaracje nie idą bowiem w parze z działaniami formalnymi mającymi na celu wykorzystanie potencjału kapitału ludzkiego. Nawet w przedsiębiorstwach, w których kultura organizacyjna sprzyja zróżnicowaniu zasobów, działania mają charakter nieustrukturyzowany i nieformalny. Dominuje praktyczne podejście do kwestii zarządzania

⁶² M. Durska, *Zarządzanie różnorodnością: kluczowe pojęcia*, „Kobieta i Biznes” 2009, nr 1-4, s. 9.

⁶³ M. Gryszko, *Zarządzanie różnorodnością w Polsce, Raport*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009, s. 26, https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/01/Zarządzanieroznorodnoscia_wPolsce_FOB.pdf [dostęp: 30 marca 2023].

⁶⁴ A. Skrzypek, *Różnorodność i korzyści wypływające z zarządzania różnorodnością*, „Problemy Jakości” 2018, nr 10, s. 27-28.

⁶⁵ A. Konopacka, *Łatwiejsza i efektywniejsza współpraca w zespole. Różni znaczy skuteczniejsi? Zarządzanie przez różnorodność, korzyści dla firm i pracowników*, Stowarzyszenie na rzecz Zrównoważonego Rozwoju, Warszawa 2010.

⁶⁶ A. Rakowska, A. Cichorzewska, *Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w innowacyjnych przedsiębiorstwach – wyniki badań*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2016, t. 17, nr 2, cz. 3 W stronę różnorodności - nowe wyzwania w zarządzaniu organizacją i potencjałem społecznym, s. 97.

różnorodnością, skupiające się przede wszystkim na dbałości o wizerunek organizacji. Podejście drugie, określane jako działania promujące tę sferę dopiero się kształtuje.

W odniesieniu do sytuacji w kraju jedną z pierwszych inicjatyw mających na celu zweryfikowanie poziomu wdrożenia strategii zarządzania różnorodnością w polskich firmach była analiza przeprowadzona przez Konfederację Lewiatan pod nazwą Barometr Różnorodności. Dla celów badania firm stworzono wskaźnik Diversity Index, służący do kompleksowej analizy zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwie. Diversity Index obejmuje następujące obszary⁶⁷:

- strategiczne zarządzanie różnorodnością,
- kultura organizacyjna realizująca zarządzanie różnorodnością,
- struktura zatrudnienia z perspektywy różnorodności,
- rekrutacja wrażliwa na różnorodność,
- rozwój zawodowy wrażliwy na różnorodność,
- wynagrodzenie wrażliwe na różnorodność.

Pierwsza edycja Barometru Różnorodności stanowiła próbę odpowiedzi na pytanie, jak wyglądają standardy zarządzania różnorodnością w polskich realiach rynkowych. W badaniu wzięło udział 51 organizacji, które podzieliły się swoimi doświadczeniami oraz dobrymi praktykami biznesowymi. Przeciętna wartość wskaźnika Diversity Index wyniosła 45,66%. Widoczna była rozbieżność pomiędzy wynikiem osiąganym przez organizacje małe (40,28%) oraz średnie i duże (52,76%). Potwierdza to dość powszechną opinię, że większe organizacje częściej i skuteczniej sięgają po rozwiązania odpowiadające na potrzeby pracowników lub pracownic oraz w sposób innowacyjny podchodzą do polityki zarządzania posiadaniem kapitałem ludzkim⁶⁸.

Na podstawie uzyskanych wyników można wnioskować, że polityka różnorodności jest realizowana najlepiej w obszarze rozwoju zawodowego (wartość subindeksu – 55,21%) i struktury zatrudnienia (wartość subindeksu – 52,30%), a stosunkowo najgorzej w obszarze rekrutacji (wartość subindeksu – 32,95%) i kultury organizacyjnej (wartość subindeksu – 41,05%)⁶⁹.

⁶⁷ E. Lisowska, A. Sznajder, *Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy. Raport z I edycji Barometru Różnorodności*, Warszawa 2013, <https://duw.pl/download/1/7565/Przewodnikpozarzadzaniu-roznorodnoscia2013final.pdf> [dostęp: 1 kwietnia 2023].

⁶⁸ E. Lisowska, A. Sznajder, *Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy. Raport z I edycji...*, s. 66; E. Lisowska, A. Sznajder, *Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy. Raport z II edycji Barometru Różnorodności*, Warszawa 2014, <https://docplayer.pl/2954568-Zarzadzanie-roznorodnoscia-w-miejscu-pracy-raport-z-ii-edycji-barometru-roznorodnosci.html> [dostęp: 1 kwietnia 2023].

⁶⁹ E. Lisowska, A. Sznajder, *Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy. Raport z I edycji...*, s. 67.

W porównaniu z pierwszą edycją Barometru Różnorodności w drugiej edycji badania wzięło udział dwa razy więcej organizacji a średnia wartość Indeksu Różnorodności wśród nich wyniosła 44,90% (w pierwszej edycji 45,66%)⁷⁰. Warto wspomnieć o głównych wnioskach płynących z badania:

1. Zainteresowanie tematyką zarządzania różnorodnością ma na ogół charakter deklaratywny. W ograniczonym stopniu podejmuje się konkretne działania zbliżające do spełnienia standardów w tym zakresie. Zaledwie 26% firm posiada strategię zarządzania różnorodnością, 31% prowadzi monitoring wynagrodzeń ze względu na różne cechy demograficzno-społeczne, zaledwie 23% realizuje programy na rzecz określonych grup społecznych (np. osób w wieku 50+ czy osób z niepełnosprawnościami).
2. Zarządzanie różnorodnością postrzegane jest niejednokrotnie w sposób stereotypowy. Programy związane z godzeniem życia zawodowego i rodzinnego adresowane są przeważnie do kobiet. Firmy i instytucje o nowatorskim podejściu, polegającym na dostrzeganiu, iż rodzicami są zarówno kobiety, jak i mężczyźni, oferujące programy skierowane do ojców i zachęcające ich do korzystania z urlopu ojcowskiego stanowiły 1/3 wśród badanych i były to wyłącznie firmy duże.
3. Wiele przedsiębiorstw – jak wynika z badania ilościowego – zetknęło się z pojęciem „zarządzanie różnorodnością” i prawidłowo definiowało jego istotę, ale jednocześnie większość deklarowała (74%), że nie wprowadza strategii zarządzania różnorodnością. Nie dostrzega bowiem większych korzyści z jej wdrażania oprócz tych wizerunkowych.

Kluczowe trudności, z jakimi borykają się organizacje dążące do przebudowania swojej strategii kierunku zarządzania różnorodnością to m.in.⁷¹:

- funkcjonujące w firmach stereotypy i uprzedzenia,
- ograniczona wiedza kadry menedżerskiej na temat zarządzania różnorodnością,
- brak formalnych lub nieformalnych rozwiązań nierównemu traktowaniu w miejscu pracy,
- konieczność poniesienia kosztów wdrożenia strategii zarządzania różnorodnością,
- czasochłonność wprowadzonej zmiany,
- problemy z monitoringiem i oceną rezultatów zarządzania różnorodnością,
- fakt, iż efekty zmian są widoczne dopiero po dłuższym czasie.

⁷⁰ E. Lisowska, A. Sznajder, *Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy. Raport z II edycji...*, s. 69.

⁷¹ M. Gryzko, *Zarządzanie różnorodnością w Polsce...*

Komisja Europejska (KE) w odpowiedzi na wyżej wskazane trudności rekomenduje podjęcie szeregu działań zmierzających do upowszechnienia dobrych praktyk w zakresie zarządzania różnorodnością⁷²:

- zwiększenie liczby publikacji na temat dobrych praktyk w zakresie zarządzania różnorodnością,
- wspieranie możliwości dzielenia się dobrymi praktykami i budowania sieci lub partnerstwa w tym zakresie,
- finansowanie badań z tego zakresu,
- wspieranie krajowych rozwiązań/badań poświęconych pomiarowi wpływu inwestycji w zarządzanie różnorodnością na wyniki biznesowe,
- organizowanie i wspieranie konferencji z omawianego obszaru,
- rozwój formalnych i nieformalnych sieci, które dzieliłyby się swoimi praktykami w zakresie pomiaru efektywności programów z zakresu zarządzania różnorodnością,
- ustanowienie programów, których celem byłoby opracowanie nowych narzędzi pomiaru efektywności inwestowania w różnorodność.

Rozpatrując zagadnienia związane z różnorodnością w miejscu pracy, nie sposób nie podjąć próby określenia związanych z nią kosztów. W badaniach przeprowadzonych przez Komisję Europejską⁷³ ujawniono cztery grupy kosztów, generowanych przez realizację strategii różnorodności zatrudnienia:

1. Koszty działań prawno-administracyjnych – potencjalne koszty, obejmujące tworzenie/administrowanie bazami danych, szkolenia pracownicze czy komunikowanie nowej polityki; poziom tych kosztów uzależniony jest od skali i charakteru istniejących procesów wewnętrznych i aktualnych wymogów legislacyjnych.
2. Pieniężne koszty różnorodności – koszty związane z zatrudnieniem specjalistów z zakresu różnorodności, kształceniem i prowadzeniem szkoleń pracowniczych, infrastrukturą, warunkami pracy, świadczeniami, przepływem informacji, kosztami rekrutacji, monitoringiem oraz raportowaniem procesów itp.
3. Alternatywny koszt różnorodności – obrazuje utratę korzyści, wynikających z zaangażowania ograniczonych zasobów w jednym obszarze i niemożności wyko-

⁷² *The Cost and Benefits of Diversity. A Study on Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises*, European Commission, Centre for Strategy and Evaluation Services, Kent 2003.

⁷³ Tamże, s. 17.

rzystania go w innym (np. braki produkcyjne, reorganizacja czasu pracy zarządu czy pracowników operacyjnych).

4. Ryzyko biznesowe – realizacja „programów” powodujących zmianę w kulturze organizacyjnej trwa dłużej niż początkowo planowano (czasem w ogóle mogą się nie udać); trwała polityka z zakresu różnorodności zatrudnienia jest konsekwencją przeprowadzonej z sukcesem zmiany w kulturze organizacyjnej.

Mimo wielu przytaczanych w literaturze przedmiotu korzyści wynikających ze stosowania strategii zarządzania różnorodnością, przedstawione wyżej zróżnicowane koszty towarzyszące jej implementacji mogą oddziaływać zniechęcająco na niektórych pracodawców, zwłaszcza na przedsiębiorstwa średnie i małe, niedysponujące zazwyczaj rozbudowanymi budżetami dedykowanymi na potrzeby wdrażania oraz realizowania strategii personalnej, jak również nieposiadające kadry umożliwiającej implementację tychże strategii.

Podsumowując, współcześnie różnorodność środowiska pracy w jego aspekcie zasobowym wymusza na organizacjach dostosowywania procesów personalnych do potrzeb zarządzania pracownikami reprezentującymi odmienne pokolenia, poglądy, a także pracownikami różnego wyznania czy narodowości. Duże znaczenie przywiązuje się także do kwestii przeciwdziałania dyskryminacji czy równouprawnienia. Warto mieć na uwadze, że popularne obecnie koncepcje zarządzania różnorodnością nie mogłyby się rozwinąć, gdyby nie szereg zmian zachodzących na przestrzeni stuleci w obszarze praw człowieka. To właśnie kwestie etyczne, obok ekonomicznych stały się przesłankami wdrażania koncepcji zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach.

1.2. Podstawowe wymiary różnorodności w organizacji

Głównymi źródłami różnorodności, zauważalnymi w życiu codziennym są: płeć, wiek, stan zdrowia postrzegany przede wszystkim przez pryzmat niepełnosprawności, status rodzinny, styl życia, pochodzenie etniczne, wyznanie czy też przekonania polityczne. W miejscu pracy różnorodność postrzegana jest także wielowymiarowo, m.in. poprzez zróżnicowane kompetencje i umiejętności pracowników, różnorodne talenty, doświadczenia życiowe i zawodowe, staż pracy, formę, zakres i podstawę zatrudnienia, zajmowane stanowiska oraz przynależność związkową⁷⁴. Kluczowym

⁷⁴ A. Rogozińska-Pawelczyk, *Zarządzanie różnorodnością w polskich organizacjach*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2016, t. 17, z. 2, cz. 3, s. 22.

elementem teorii zarządzania różnorodnością powinien być odpowiedni dobór wymiarów pozwalających na odpowiednie uchwycenie i analizę różnorodności w organizacji, m.in. różnorodności zespołów⁷⁵.

Różnorodność w miejscu pracy można rozpatrywać na wiele sposobów, m.in. biorąc pod uwagę następujące punkty widzenia⁷⁶:

1. Ujęcie demograficzne — pracowników można różnicować i pogrupować według wieku, płci, narodowości, statusu rodzicielskiego, stanu cywilnego.
2. Ujęcie ekonomiczne — pracowników można różnicować według zarobków, statusu materialnego czy osiągniętych wyników.
3. Ujęcie kulturowe — pracowników można różnicować pod względem znajomości języków obcych, znajomości kultury narodowej, poziomu znajomości kultury organizacyjnej firmy, np. wieloletni zatrudnieni i nowo zatrudnieni.
4. Ujęcie organizacyjne — pracowników można różnicować pod względem grup pracowniczych: menedżerowie, kierownicy, specjaliści, pracownicy wykonawczy, posiadacze poszczególnych kompetencji i talentów, pracownicy należący do określonych związków zawodowych, zatrudnieni w pełnym i niepełnym wymiarze czasu pracy, stażyści, praktykanci.
5. Ujęcie społeczne — w ujęciu społecznym różnicuje się pracowników według wyznawanej religii, statusu społecznego, niepełnosprawności, orientacji seksualnej itp.

Analiza literatury przedmiotu pozwala wyodrębnić najczęściej stosowane przez badaczy wymiary różnorodności, określane jako wymiar pierwotny i wymiar wtórny⁷⁷. Wymiar pierwotny dotyczy najbardziej widocznych cech, które najczęściej mają naturę biologiczną. Wymiar wtórny odnosi się do cech, które są mniej widoczne lub niewidoczne, a ich ujawnienie się w miejscu pracy wymaga czasu. To, co warte podkreślenia, dana kategoria różnorodności przypisywana bywa do różnych wymiarów, podobnych lub tych samych wymiarów określanych odmiennie. Przegląd typologii podstawowych wymiarów różnorodności przedstawiono w tabeli 3.

⁷⁵ K. Tworek, J. Martan, *Systematyka wymiarów różnorodności zespołów ludzkich*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2016, z. 88, s. 345.

⁷⁶ J. Kopeć, *Dylematy zarządzania różnorodnością pracowniczą*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 430, s. 178.

⁷⁷ B. Mazur, E. Hubbard, R. Rijamampinina i T. Carmichael, z kolei W. Walczak do wymiaru pierwotnego i wtórnego dodał wymiar organizacyjny.

Tabela 3. Przegląd typologii podstawowych wymiarów różnorodności

Wymiary różnorodności	Autorzy typologii
– pierwotny – wtórny	E. Lim i P. Noriega ⁷⁸ C. Rosado ⁷⁹
– pierwotny – wtórny – organizacyjny	B. Jamka ⁸⁰ A. Skrzypek ⁸¹
– pierwotny – wtórny – trzeciorzędny	R. Rijamampianina, T. Carmichael ⁸²
– przewidywalny – nieprzewidywalny	A. Wziętek-Staśko ⁸³
– tożsamość pierwotna – tożsamość wtórna – tożsamość organizacyjna	Forum Odpowiedzialnego Biznesu ⁸⁴

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy literatury przedmiotu.

Według A. Wziętek-Staśko⁸⁵ różnorodność może mieć charakter przewidywalny lub nieprzewidywalny. Do przewidywalnych wymiarów różnorodności autorka zalicza: wiek, płeć, rasę, narodowość, (nie)pełnosprawność, język, status rodzinny oraz miejsce zamieszkania. Z kolei wśród nieprzewidywalnych wymiarów różnorodności wymienia: orientację seksualną, osobowość, religię, zaangażowanie, temperament, ambicje, pasje, marzenia, wartości, a także zainteresowania czy doświadczenia. Występujący u niektórych autorów organizacyjny wymiar różnorodności⁸⁶ dotyczy środowiska pracy i obejmuje takie wyróżniki jak: stanowisko czy zakres wykonywanej pracy, przyna-

⁷⁸ E. Lim, P. Noriega, *The Need for Leadership Support in Cross-Cultural Diversity Management in Hospital Curriculum*, "Consortium Journal of Hospitality & Tourism" 2007, vol. 12, no. 1, s. 67.

⁷⁹ C. Rosado, *What Do We Mean by „Managing Diversity”?*, [w:] *Workforce Diversity: Concepts and Cases*, (red.) S. Reddy, ICAFAI University, Hyderabad, India 2008, s. 6.

⁸⁰ B. Jamka, *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011, s. 28.

⁸¹ A. Skrzypek, *Różnorodność i korzyści wypływające z zarządzania...*, s. 27.

⁸² R. Rijamampianina, T. Carmichael, *A Pragmatic and Holistic Approach to Managing Diversity*, "Problems and Perspectives in Management" 2005, vol. 3, no. 1, s. 109-110.

⁸³ A. Wziętek-Staśko, *Diversity management. Narzędzie skutecznego motywowania pracowników*, Difin, Warszawa 2012, s. 24.

⁸⁴ A. Morawska-Wilkowska i in., *Firma = różnorodność. Zrozumienie, poszanowanie, zarządzanie*, z. 2, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009, https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/03/Firma_Roznorodnosc.pdf [dostęp: 1 kwietnia 2023].

⁸⁵ A. Wziętek-Staśko, *Diversity management. Narzędzia skutecznego motywowania...*, s. 24.

⁸⁶ B. Jamka, *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie...*; A. Skrzypek, *Różnorodność i korzyści wypływające z zarządzania...*, s. 27.

ležność do związków zawodowych, staż pracy czy sektor zatrudnienia. Z kolei Forum Odpowiedzialnego Biznesu⁸⁷ opisuje różnorodność trzema rodzajami tożsamości: pierwotnej, wtórnej oraz organizacyjnej. Komponenty wchodzące w skład poszczególnych wymiarów różnorodności są spójne z typologiami stosowanymi przez B. Jamkę i A. Skrzypek.

Jak wynika z badań opinii społecznej, w świadomości społecznej Polaków takie wymiary różnorodności jak: płeć, wiek, niepełnosprawność, narodowość (inna niż polską), wyznanie (inne niż rzymskokatolickie), orientacja seksualna (inna niż heteroseksualna) są najczęściej postrzegane jako przyczyna gorszego traktowania w różnych obszarach życia społecznego⁸⁸.

Podstawowym wymiarem różnorodności jest płeć. Płeć biologiczna nie tylko klasyfikuje daną jednostkę do kategorii mężczyzn lub kobiet, ale również determinuje jej płeć społeczną, przypisuje jej społeczne role i psychologiczne cechy, kojarzone w danej kulturze z byciem mężczyzną lub kobietą. To przypisanie zależy bardzo silnie od norm społecznych, które określają, które zachowania są właściwe dla kobiety, a które dla mężczyzny⁸⁹.

Rozważania dotyczące różnorodności pod względem płci warto połączyć z zagadnieniem równości. Koncepcja równości leży u podstaw polityki Unii Europejskiej i zawiera w sobie takie kategorie, jak: równość traktowania, równość szans, brak dyskryminacji, akcje pozytywne, pełne zatrudnienie kobiet i dowartościowanie ich pracy⁹⁰. O ile równość traktowania nawiązuje do egalitaryzmu i zmierza do tego, żeby ludzie byli traktowani tak samo i mieli jednakowe szanse lub korzyści, o tyle polityka różnorodności opiera się na akceptacji różnic i pełnym wykorzystaniu (maksymalizowaniu) potencjału oraz talentów ludzi bez dyskryminowania lub preferencyjnego traktowania jakiegokolwiek grupy, w celu uzyskania przez firmę lub organizację wartości dodanej⁹¹.

W przypadku praw kobiet przez wieki trudno było mówić o równości, bowiem ich aktywność zawodowa, prawa wyborcze czy obecność w przestrzeni opinii publicznej mają stosunkowo krótką historię. Prawa wyborcze kobiety uzyskały na początku XX w.

⁸⁷ A. Morawska-Wilkowska i in., *Firma = różnorodność...*, s. 8.

⁸⁸ M. Durska, *Wymiary różnorodności i zarządzanie różnorodnością [w:] Polityka różnorodności w Administracji Centralnej*, (red.) E. Lisowska, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2012, s. 37.

⁸⁹ Tamże.

⁹⁰ E. Lisowska, *Kobiety w zarządach firm...*, s. 14.

⁹¹ G. Kirton, A.M. Greene, *The Dynamics of Managing Diversity. A Critical Approach*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford 2005, s. 116.

(w Polsce w 1918 r.), natomiast prawo do edukacji wyższej — po pierwszej wojnie światowej. Przez wieki kobiety miały ograniczony dostęp do edukacji oraz pracy zawodowej, a ich życie koncentrowało się wokół wychowania dzieci i obowiązków domowych.

Przełomem w procesie emancypacji i wyzwolenia kobiet był wiek XX⁹². Wówczas kobiety zyskały prawo do wykształcenia, możliwość podjęcia pracy zarobkowej, uzyskanie prawa wyborczego w większości krajów świata, a także wolność oraz prawo swobodnego wyboru⁹³. Dużą rolę w walce o równe traktowanie kobiet odegrały ruchy kobiece, czyli zorganizowane działania mające na celu uzyskanie przez kobiety pełni praw politycznych oraz zniesienie dyskryminacji w sferze prywatnej i publicznej np. feminizm pierwszej (dawnej) fali we Francji (koniec XVIII w.) czy drugiej fali w Europie Zachodniej i Ameryce Północnej (lata 60. i 70. XX w.) albo trzeciej fali w USA (lata 90. XX w.)⁹⁴.

W Polsce pierwsza fala feminizmu pod nazwą ruchu emancypacyjnego nie przebiegała tak burzliwie jak w Stanach Zjednoczonych czy w Europie Zachodniej. Powstawały nieformalne grupy kobiet, np. entuzjastki skupiające się wokół Narcyzy Żmichowskiej, które aktywnie zabiegały o prawa kobiet do wolności osobistej, dostępu do kształcenia na wszystkich kierunkach i poziomach, w tym na wyższych uczelniach⁹⁵. Dzięki takim aktywistkom w okresie międzywojennym Polki miały dostęp do edukacji wyższej, mogły brać udział w życiu politycznym, korzystać z urlopu macierzyńskiego, czy żłobków, które powstały później. później zaczęły powstawać żłobki i przedszkola. Druga fala feminizmu w Polsce rozpoczęła się po zmianie ustroju pod koniec lat 80. XX w. Wraz z przemianami polityczno-gospodarczymi powstało wiele organizacji feministycznych, które m.in. udzielały porad prawnych kobietom, wspierały aktywizację zawodową i polityczną kobiet, były aktywne w pracach nad konstytucją z 1997 r. Proces

⁹² N. Piкуła, *Marginalizacja na rynku pracy. Teorie a implikacje praktyczne*, Wydawnictwo Impuls, Kraków 2014, s. 133.

⁹³ M. Matusiak, *Przemoc domowa jako forma dyskryminacji ze względu na płeć* [w:] *Między równością a różnorodnością. Zbiór esejów studenckich*, (red.) A. Szczerba-Zawada, Wydawnictwo Naukowe im. Jakuba z Paradyża, Gorzów Wielkopolski 2019, s. 41.

⁹⁴ A. Janiak-Jasińska, K. Sierakowska, *Historia ruchu kobiecego*, [w:] *Encyklopedia gender. Płeć w kulturze*, Instytut Badań Literackich PAN, Wydawnictwo Czarna Owca, Warszawa 2014, s. 187.

⁹⁵ E. Lisowska, *Kobiety w zarządach firm: różnorodność vs patriarchalny porządek*, „Kobieta i biznes” 2012, nr 1-4, s. 13.

akcesyjny Polski do Unii Europejskiej zaowocował wprowadzeniem zapisów antydyskryminacyjnych do polskiego ustawodawstwa⁹⁶.

W ostatnich latach na rynku pracy zaobserwować można pozytywne zmiany dotyczące równouprawnienia kobiet. W dużej mierze mają one związek z działaniami podejmowanymi przez Unię Europejską oraz ich implementowaniem na poziomie państw członkowskich⁹⁷. Mimo wielu działań podejmowanych w ostatnich latach przez państwa unijne, w obszarze wyrównywania praw kobiet wciąż jeszcze wiele jest do zrobienia:

- zarówno dane statystyczne europejskie, jak i krajowe dotyczące sytuacji na rynku pracy dowodzą, iż populację kobiet cechuje niższa aktywność zawodowa i zatrudnienie oraz wyższa stopa bezrobocia⁹⁸,
- niezmiennie utrzymuje się globalna tendencja do niższego wynagradzania kobiet za tę samą co mężczyźni pracę (ang. *gender pay gap*), mniejszy jest także ich udział w gremiach decyzyjnych spółek, korporacji czy przedsiębiorstw i w wybieranych organach przedstawicielskich⁹⁹,
- szklany sufit nadal istnieje: tylko w czterech krajach (Francja, Włochy, Finlandia i Szwecja) w zarządach dużych spółek jest co najmniej 30 proc. kobiet¹⁰⁰.

Drugim z wymiarów zróżnicowania pracowników jest wiek. Nie sposób nie zauważyć, że przynależność do określonej kategorii wiekowej determinuje sposób patrzenia w przyszłość, orientacje życiowe, zakres wyznaczanych celów czy w pewnym stopniu sposoby spędzania wolnego czasu, który w ostatnich latach staje się coraz bardziej istotną przesłanką warunkującą funkcjonowanie organizacji. Dyskurs naukowy i społeczny na temat wieku pracowników jest istotny między innymi z uwagi na zmiany demograficzne

⁹⁶ E. Lisowska, *Równouprawnienie kobiet i mężczyzn w społeczeństwie*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2008, s. 242.

⁹⁷ Opis działań unijnych dotyczących kwestii równouprawnienia kobiet i mężczyzn można odnaleźć w wielu dokumentach: konkluzje Rady EU z dnia 7 marca 2011 r. – Europejski Pakt na Rzecz Równości Płci 2011–2020, w wieloletnich ramach finansowych (WRF 2014–2020) oraz w programie Prawa, równość i obywatelstwo. Przyjęto Kartę Kobiet i dokument Strategiczne Zaangażowanie na rzecz równości płci w latach 2016–2019 (Parlament Europejski, 2016).

Ostatnia strategia Parlamentu Europejskiego (2015) obejmowała 5 założeń dotyczących: zwiększenia udziału kobiet na rynku pracy oraz dążenia do takiego samego stopnia niezależności ekonomicznej kobiet i mężczyzn; zmniejszenia różnicy w płacach i świadczeniach emerytalnych obu płci; promowania uczestnictwa kobiet i mężczyzn w procesach decyzyjnych; zwalczania przemocy uwarunkowanej płcią oraz ochrona ofiar i wsparcie dla osób, które doświadczyły przemocy ze względu na płeć.

⁹⁸ J. Sawicka, M. Chciałowski, P. Stolarczyk, P. Trębska, *Równość szans kobiet na rynku pracy – aspekty teoretyczne i empiryczne*, „Problemy Drobnych Gospodarstw Rolnych” 2017, nr 2, s. 60.

⁹⁹ Tamże.

¹⁰⁰ M. Wasilewska, *Międzynarodowy Dzień Kobiet 2017. Nowe sprawozdanie UE nt. równości kobiet i mężczyzn*, <https://publicystyka.ngo.pl/międzynarodowy-dzien-kobiet-2017-nowe-sprawozdanie-ue-nt-rownosci-kobiet-i-mezczyzn> [dostęp: 26 kwietnia 2021].

(starzenie się społeczeństwa, zmiana struktury wiekowej pracowników), idące w parze z różnicami mentalnościowymi i światopoglądowymi występującymi pomiędzy przedstawicielami różnych pokoleń wchodzących w skład kapitału ludzkiego organizacji.

Wspomniane różnice, w kontekście zarządzania różnorodnością, stanowić mogą wartość dla organizacji. Przedstawiciele różnych pokoleń cechują się różnymi doświadczeniami i wiedzą wyniesioną m.in. z różnych systemów edukacji oraz okoliczności społeczno-gospodarczych, w jakich przyszło im kształcić się i zdobywać wiedzę. Starsi i młodszy pracownicy różnią się nie tylko zasobami wiedzy, ale także kompetencjami w zakresie pozyskiwania, analizowania, wykorzystywania owej wiedzy.

W literaturze istnieje szereg opracowań wskazujących na pewne różnice w zakresie wiedzy, umiejętności, kompetencji czy też potencjału osobowościowego, jakie występują pomiędzy przedstawicielami różnych pokoleń¹⁰¹. O ile znaczna grupa badań wskazuje na korzyści związane z wiekową różnorodnością pracowników, o tyle w literaturze przedmiotu dostępne są również wyniki badań, z których jasno wynika, że różnorodne postawy i zachowania pracowników reprezentujących różne grupy wiekowe mogą być źródłem konfliktów.

Różnice występujące wśród członków wielopokoleniowych zespołów pracowników mogą dotyczyć wartości, etyki pracy, stylów komunikacji, a także podejścia do rozwiązywania problemów. Różnice te mogą prowadzić do konfliktu, dysharmonii lub nieproduktywnej siły roboczej¹⁰². Wynik potencjalnych nieporozumień i różnic może być kosztowny dla organizacji, wpływa bowiem na zwiększony poziom absencji, pogarszanie relacji interpersonalnych i jakości obsługi klienta, zakłócenia w komunikacji, obniżenie motywacji oraz zadowolenia personelu¹⁰³. Dlatego też wiele miejsca w badaniach poświęca się zróżnicowaniu wiekowemu pracowników i jego związkom z zarządzaniem wiekiem, ze szczególnym zwróceniem uwagi na pracownikach starszych. Istotna grupa badań dotyczących zróżnicowania pracowników według wieku koncentruje się również na percepcji wieku przez współpracowników i przez kadrę kierowniczą. Zwykle faworyzowani są młodszy pracownicy, zwłaszcza gdy między pracownikami występuje duża

¹⁰¹ M. Zając, *Znaczenie różnorodności wiekowej pracowników w kontekście wybranych obszarów zarządzania wiedzą w organizacji*, „Zeszyty naukowe Politechniki Częstochowskiej” 2014, nr 15, s. 28.

¹⁰² B.T. Ulrich, *Successfully managing multigenerational workforces*, „Seminars for Nurse Managers” 2001, vol. 9 (3), s. 147–153.

¹⁰³ R.M. Weingarten, *Four generations, one workplace: a gen X-Y staff nurses view of team building in the emergency department*. „Journal of Emergency Nursing” 2009, vol. 35 (1), s. 27–30.

różnica wieku¹⁰⁴. Badania dotyczą także stereotypów związanych z wydajnością pracowników starszych, otwartości na zmiany, kompetencji związanych z przyswajaniem wiedzy, komunikacji między pracownikami czy też narzędzi zarządzania wiekiem w organizacjach i mentoringu.

Kolejnym wymiarem różnorodności jest niepełnosprawność. Według Światowej Organizacji Zdrowia osoby niepełnosprawne stanowią blisko 10% ludności świata i stanowią największą mniejszość. Z uwagi na stan zdrowia i wynikające z niego dysfunkcje takie osoby są znacznie bardziej niż reszta społeczeństwa narażone na dyskryminację czy wykluczenie¹⁰⁵.

Według wyników ostatniego Narodowego Spisu Powszechnego Ludności i Mieszkań (2011 r.) liczba osób z niepełnosprawnością w Polsce wynosiła prawie 4,7 mln (12,2% ludności kraju). Na podstawie badania BAEL (Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności) między 2008 a 2017 rokiem współczynnik aktywności zawodowej wśród osób z niepełnosprawnością w wieku produkcyjnym wzrósł o 5 punktów procentowych (z poziomu 23,9% do 28,9%). Podniósł się również wskaźnik zatrudnienia tych osób, który w 2017 r. wyniósł 26,3% (w 2008 r. było o 5,5 punktów procentowych niższy). W analizowanym okresie wskaźnik zatrudnienia wszystkich osób w wieku produkcyjnym wzrósł o 9,3% (z poziomu 69,4% do 75,9%), natomiast wskaźnik zatrudnienia osób niepełnosprawnych w wieku produkcyjnym zanotował wzrost aż o 26,4%¹⁰⁶.

Mimo tych pozornie optymistycznych danych, według badań OECD (Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju) Polska należy do krajów o bardzo niskim wskaźniku zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami oraz jednej z największych różnic między wskaźnikiem zatrudnienia osób pełnosprawnych i niepełnosprawnych w Europie¹⁰⁷. Jeśli zestawić ten fakt z poziomem wydatków na finansowanie wspierania zatrudnienia osób z niepełnosprawnością to okazuje się, że efektywność działań w tym obszarze jest bardzo niska¹⁰⁸.

¹⁰⁴ F. Krings, S. Szczesny, A. Kluge, *Stereotypical Inferences as Mediators of Age Discrimination: The Role of Competence and Warmth*, "British Journal of Management" 2010, vol. 22/2.

¹⁰⁵ K. Styk, *Aktywizacja zawodowa osób niepełnosprawnych w Polsce w świetle realizacji postanowień Konwencji o prawach osób niepełnosprawnych*, [2017], http://wrzos.org.pl/download/opracowanie_konwencja.pdf [dostęp: 26 kwietnia 2021].

¹⁰⁶ Tamże, s. 112.

¹⁰⁷ K. Grablewski, *Osoby z niepełnosprawnościami na rynku pracy w Polsce*, „Zeszyty Studenckie Wydziału Ekonomicznego Uniwersytetu Gdańskiego” 2019, nr 9, s. 109.

¹⁰⁸ D. Poznańska, *System finansowania zatrudnienia osób niepełnosprawnych w Polsce. Wnioski dla efektywności finansów publicznych*, „Materiały i Studia NBP” 2003, z. 157, s. 18.

Czynniki wpływające na aktywność zawodową osób z niepełnosprawnością badali A. Barczyński i P. Radecki¹⁰⁹, którzy wskazali na cztery grupy przyczyn niskiej aktywności osób z niepełnosprawnościami (tabela 4).

Tabela 4. Przyczyny niskiej aktywności zawodowej osób z niepełnosprawnościami

Rodzaj przyczyny	Opis przyczyny
Postawy osób z niepełnosprawnością	Cechy psychiczne OzNI (m.in. niska zdolność do koncentracji, niecierpliwość czy niepokój), ale również dodatkowe potrzeby (takie jak prowadzenia badań czy rehabilitacji), ograniczenia wynikające z choroby (niemożność pogodzenia jej z warunkami pracy), profil psychologiczny (np. niski poziom oczekiwań, niska samoocena), niższa produktywność (jak pokazują wyniki badań OzNI są gorzej wykształcone niż populacja osób sprawnych, mają również mniejsze możliwości podnoszenia kwalifikacji, w tym ograniczenia w mobilności przestrzennej).
Postawy pracodawców	Negatywne stereotypy na temat tej grupy osób. Pracodawcy widzą również wyższe koszty związane z zatrudnianiem OzNI. Nie pomaga rozbudowana biurokracja, przez którą musi przebrnąć pracodawcy ubiegający się o dofinansowanie z PFRON.
Warunki środowiska pracy	Konieczność dokonywania zmian w infrastrukturze technicznej przedsiębiorstwa dostosowanej do potrzeb OzNI, a także organizacji pracy, aby takie osoby mogły jednocześnie się leczyć lub przechodzić rehabilitację. Ważne znaczenia może mieć również niechęć ze strony pracowników sprawnych, którzy mogą źle postrzegać przywileje przysługujące OzNI. Ostatnią grupę czynników z omawianej grupy stanowią bariery funkcjonalne, w tym w komunikacji (np. z osobami niedosłyszącymi) oraz techniczne (np. dotyczące osób na wózkach).
Elementy otoczenia zewnętrznego	Sytuacja na rynku pracy (np. wysoki poziom bezrobocia), państwowy, system wsparcia OzNI w zdobyciu zatrudnienia, w tym środki finansowe przeznaczane na ten cel i w końcu regulacje prawne, hamujące wzrost zatrudnienia w omawianej grupie. Ważną rolę odgrywa tutaj również poziom świadczeń socjalnych, które czynią pracę na etacie mało opłacalną w stosunku do sumy otrzymywanych zasiłków.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Barczyński, R. Radecki, *Identyfikacja przyczyn niskiej aktywności zawodowej osób niepełnosprawnych. Raport z badań*, Krajowa Izba Gospodarczo-Rehabilitacyjna, Warszawa 2008, s. 39-40.

¹⁰⁹ A. Barczyński, R. Radecki, *Identyfikacja przyczyn niskiej aktywności zawodowej osób niepełnosprawnych. Raport z badań*, Krajowa Izba Gospodarczo-Rehabilitacyjna, Warszawa 2008, s. 39.

By wesprzeć kwestię zatrudniania osób niepełnosprawnych, stworzono szereg instrumentów aktywizujących, takich jak:

- programy Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych (PFRON),
- zatrudnienie socjalne,
- ekonomię (gospodarkę) społeczną (firmy społeczne).

Ustawa o rehabilitacji zawodowej kładzie nacisk na rozwój rozmaitych form aktywizacji zawodowej. Jednym z instrumentów działań w tym kierunku są programy realizowane przez Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych (PFRON), będące odpowiedzią na zapotrzebowanie środowisk osób niepełnosprawnych i służące m.in. dofinansowaniu zakupu sprzętu wspomagającego komunikowanie się czy poruszanie, umożliwiające osobom niepełnosprawnym zdobycie lepszego wykształcenia, a co za tym idzie również pracy. Inne programy, poprzez wsparcie pracodawców osób niepełnosprawnych, umożliwiają utrzymanie miejsc pracy. Uczestnikami programów mogą być dzieci i młodzież ucząca się oraz osoby w wieku aktywności zawodowej, pracujące lub poszukujące pracy zarejestrowane w urzędzie pracy¹¹⁰.

Zatrudnienie socjalne jest rozwiązaniem innowacyjnym służącym zawodowej i społecznej reintegracji osób, których szanse na rynku pracy są najmniejsze z powodu niskich kwalifikacji (lub ich braku), a także innych trudności. Polityka względem osób zagrożonych wykluczeniem społecznym skupiała się dotąd przeważnie na doraźnie udzielanej pomocy finansowej czy rzeczowej. Z drugiej strony strategia reintegracji realizowana przez sektor pozarządowy skupiona była (poza pewnymi wyjątkami) na działaniach z obszaru integracji społecznej, a nie aktywizacji zawodowej, co najczęściej spowodowane było niewystarczającymi funduszami oraz brakiem dostatecznych regulacji prawnych. Działania wynikające z zadań zawartych w ustawie o zatrudnieniu socjalnym¹¹¹ mają natomiast spowodować usamodzielnienie osób dotkniętych dysfunkcjami, w celu umożliwienia im osiągnięcia własnym staraniem ekonomicznej samodzielności.

Ekonomia (gospodarka) społeczna oparta na wartościach solidarności, partycypacji i samorządności, w społecznym rozwoju w zakresie aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych pozwala wykorzystywać zasoby ludzkie w sposób komplementarny do sektora prywatnego i publicznego, zapobiega wykluczeniu społecznemu i łagodzi

¹¹⁰ M. Garbat, *Aktywność i aktywizacja osób niepełnosprawnych – czynniki, bariery i uwarunkowania*, „Aktywizacja Zawodowa Osób Niepełnosprawnych” 2007, nr 2-3, s. 61-88.

¹¹¹ Ustawa z dnia 13 czerwca 2003 r. o zatrudnieniu socjalnym (t.j. Dz.U. 2022 poz. 2241).

napięcia społeczne. Ekonomia społeczna wspomaga proces budowania społeczeństwa obywatelskiego¹¹².

Teoria niepełnosprawności i kwestie związane z niepełnosprawnymi pracownikami w organizacji nie są popularnym tematem badań. Badania w tym nurcie podejmują przeważnie kwestie medyczne, kwestie moralne i społeczne, równe traktowanie pracowników. Można odnaleźć badania identyfikujące zarówno pozytywne, jak i negatywne skutki zróżnicowania pod względem sprawności. Prowadzone są także badania poruszające kwestie samodzielności osób niepełnosprawnych w miejscu pracy i stereotypów oraz niechętnego nastawienia do niepełnosprawności¹¹³.

Kolejnym wymiarem różnorodności jest zróżnicowanie religijne, które w społeczeństwach europejskich nieustannie wzrasta. Badacze podkreślają, że związek wyznania z rynkiem pracy jest bardzo złożony i niejednoznaczny. Nakłada się tu bowiem kilka porządków, w tym ekonomiczny (tożsamościowy) i prawny. Każdy z nich ma silne podstawy aksjologiczne, każdy jest głęboko osadzony w konstytucji i w prawie międzynarodowym¹¹⁴. Polski system prawa zakazuje dyskryminacji ze względu na wyznanie (art. 53 Konstytucji gwarantuje wolność sumienia i wyznania). Na gruncie ustawowym istotne znaczenie mają także przepisy ustawy z dnia 17 maja 1989 r. dotyczące gwarancji wolności sumienia oraz wyznania, ale również przepisy ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r.¹¹⁵

Analiza wpływu wyznania na sytuację na rynku pracy, z punktu widzenia prowadzenia badań na reprezentatywnych, ogólnopolskich próbach nastęrcza pewnych problemów. Wynikają one ze sposobu doboru próby. Reprezentatywna, ogólnopolska próba, w której badacze dążą do maksymalizacji reprezentatywności pod względem cech demograficznych, siłą rzeczy zawiera niewielkie frakcje przedstawicieli innych wyznań niż rzymskokatolickie. Wynika to z ich stosunkowo niewielkiego udziału w populacji. Przy doborze losowym i wielkości próby poniżej 10 tys. jedynie dwa najbardziej liczne wyznania – prawosławie i Świadkowie Jehowy – uzyskują proporcjonalne reprezentacje. Pozostałe wyznania są reprezentowane, jeśli w ogóle, przez pojedyncze osoby. Oznacza to, że na podstawie dostępnych badań ilościowych możemy przede wszystkim rekon-

¹¹² M. Garbat, *Aktywność i aktywizacja...*, s. 70.

¹¹³ A. Rakowska, *Różnorodność zasobów ludzkich - stan badań i wyzwania*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 349, s. 355.

¹¹⁴ A. Szypulska, i in., *Równe traktowanie ze względu na wyznanie w zatrudnieniu. Analiza i zalecenia*, „Biuletyn Rzecznika Praw Obywatelskich” 2018, nr 6, <https://www.rpo.gov.pl/sites/default/files/R%C3%B3wne%20traktowanie%20ze%20wzgl%C4%99du%20na%20wyznanie%20w%20zatrudnieniu.pdf> [dostęp: 30 marca 2023].

¹¹⁵ Tamże, s. 12.

struować obraz „Innego” w oczach większości, natomiast wiedza o doświadczeniach i postawach przedstawicieli mniejszości będzie ograniczona¹¹⁶.

Pewnych informacji pośrednio wskazujących na związki między wyznaniem a sytuacją na rynku pracy dostarczają badania dotyczące stereotypów oraz dystansu społecznego. Ustalenia J. Miluskiej wynikające z badania sondażowego na reprezentatywnej, ogólnopolskiej próbie wskazują na ogólnie pozytywny obraz osób „innego wyznania”. Biorąc pod uwagę rozmiar próby (n = 807), trudno oczekiwać po badaniu znaczącej reprezentacji przedstawicieli wyznań innych niż katolickie. Co istotnie, w próbie znalazło się 1,3% osób deklarujących związek z kościołem innym niż katolicki, 9% respondentów określiło się jako niewierzący. Można potraktować obserwacje J. Miluskiej jako uogólniony obraz „Innego” w oczach katolickiej większości. Okazuje się, że obraz ten jest zasadniczo korzystny. Badani pozytywnie ocenili bowiem cechy nazwane przez autorkę sprawnościowymi, tj. obowiązkowość, pracowitość i aktywność, jak również moralność (wiara, kulturalność i uczciwość). W odniesieniu do cech osobowych większość respondentów uznała przedstawicieli „innego wyznania” za uprzejmych, życzliwych, przyjaznych i odpowiedzialnych. Najniżej ocenianymi cechami były nieustępliwość, postępowość i tolerancyjność¹¹⁷.

Tych dość optymistycznych wniosków nie potwierdzają wyniki badania przeprowadzonego w 2017 r. na zlecenie Rzecznika Praw Obywatelskich¹¹⁸. Dowodzą one występowania różnych form dyskryminacji w miejscu pracy ze względu na wyznanie oraz ujawniają najczęściej spotykane mechanizmy wykluczenia. Wskazują, że naruszenia zasady równego traktowania w zatrudnieniu ze względu na wyznanie mogą wynikać z różnych przyczyn, przybierając postać zachowań intencjonalnych lub nieintencjonalnych. Mogą one być spowodowane zarówno uprzedzeniami lub negatywnymi stereotypami wobec określonej grupy religijnej, jak i brakiem wiedzy lub odpowiedniej wrażliwości pracodawców i współpracowników. Co ważne, dyskryminacja ze względu na wyznanie w miejscu pracy może dotyczyć zarówno przedstawicieli mniejszości religijnych, jak i dominującej większości. Badania wskazują bowiem, że czynnikiem zwiększającym ryzyko dyskryminacji jest silne utożsamianie się z daną religią i ujawnienie

¹¹⁶ Tamże, s. 42.

¹¹⁷ J. Mikulska, *Obrazy społeczne grup narażonych na dyskryminację. Uwarunkowania społeczno-demograficzne i psychologiczne*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2008, s. 256.

¹¹⁸ Badanie *Rynek pracy a równe traktowanie ze względu na wyznanie* przeprowadzone na zlecenie Rzecznika Praw Obywatelskich przez Instytut Stosowanych Nauk Społecznych Uniwersytetu Warszawskiego. Zespół: E. Cizewska-Martyńska, M. Jewdokimow, M. Switat, B. Walczak (kierownik projektu).

swojego zaangażowania w miejscu pracy nawet wówczas, gdy jest to religia dominująca. Na dyskryminację narażeni są przede wszystkim przedstawiciele tych mniejszości religijnych, których dotyczą najbardziej utrwalone społecznie stereotypy. Dyskryminacji w zatrudnieniu sprzyjają także m.in.: rosnąca w społeczeństwie polaryzacja opinii, mowa nienawiści, krzywdzące uogólnienia, brak świadomości co do zakresu przysługujących zatrudnionemu uprawnień i obowiązków pracodawcy¹¹⁹.

Następnym wymiarem różnorodności jest pochodzenie kulturowe pracowników mające wpływ na komunikację, zachowania czy postrzeganie pracowników. Przejawia się ono poprzez aspekty zauważalne (np. język, religia) i te bardziej ukryte (postawy, wartości). Istotną część badań w obszarze różnic kulturowych dotyczy pomiaru kultury oraz identyfikacji barier we współpracy. Konkluzje nie są jednoznaczne. O. Ayoko, C. Hartel i V. Callan w swoich badaniach pokazują, że jeśli liderzy nie kierują kształtowaniem prawidłowych relacji w grupie, to zróżnicowane kulturowo grupy mogą mieć problemy w komunikacji¹²⁰.

Wskutek nasilających się ruchów migracyjnych oraz globalizacji polski rynek pracy staje się coraz bardziej otwarty na przedstawicieli grup etnicznych. Do Polski napływają imigranci poszukujący dla siebie zatrudnienia, a wraz z napływem kapitału zagranicznego oraz powstawania w Polsce filii zagranicznych przedsiębiorstw przyjeżdżają również pracownicy firm macierzystych, często wysoko wykwalifikowani specjaliści. W przypadku mniejszości narodowych i etnicznych, podobnie jak w przypadku odmiennej orientacji seksualnej, funkcjonuje szereg stereotypów i uprzedzeń, dlatego również w tym przypadku jednym z podstawowych działań w celu zapewnienia równości szans jest przełamanie istniejących uprzedzeń oraz zwiększenie wiedzy o danej narodowości czy grupie etnicznej. Istotne jest stworzenie odpowiedniej atmosfery pracy oraz klimatu organizacyjnego, który pozwoli przedstawicielom mniejszości narodowych i etnicznych na pełne wyrażenie własnej osobowości.

Innymi instrumentami mogącymi służyć realizacji strategii równych szans jest wprowadzenie języka obcego do firmy, aby stworzyć wspólną bazę komunikacji formalnej i nieformalnej. Zwyczajowo przyjmuje się posługiwanie językiem angielskim, w celu zniesienia przewagi jednej grupy, która posługiwałaby się językiem ojczystym¹²¹.

¹¹⁹ A. Szypulska i in., *Równe traktowanie ze względu na wyznanie...*, s. 111.

¹²⁰ Tamże.

¹²¹ J. Maj, *Zarządzanie różnorodnością w przedsiębiorstwie a społeczna odpowiedzialność biznesu*, [w:] *Odpowiedzialny biznes i konsumeryzm wyzwaniem XXI wieku*. Tom I, (red.) L. Karczewski, H. Kretek, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Raciborzu, Racibórz 2012, s. 281.

Badacze opisujący problemy grup społecznych w kontekście zatrudnienia, skupiają się na widocznych aspektach różnorodności takich jak wiek, płeć, pochodzenie etniczne i inne, ignorując kwestię niewidocznej różnorodności orientacji seksualnej. Niektórzy zauważają wręcz niewrażliwość dziedziny ekonomii na kwestie związane z orientacją seksualną¹²². Europejski i amerykański rynek pracy odnotował w ciągu ostatnich dwóch dekad kilkukrotny wzrost liczby osób deklarujących się jako przynależące do mniejszości seksualnych. Grupa ta ma również coraz większą siłę nabywczą na rynku oraz w znaczącym stopniu przeformułowała model gospodarstwa domowego i stylu życia. Wszystko to wymaga dostosowania oferty rynkowej i zmian w rozwiązaniach dotyczących spraw pracowniczych stosowanych wewnątrz firm, np. zmian w pakietach świadczeń socjalnych. Tymczasem z badań przeprowadzonych na reprezentatywnej grupie Polaków wynika, że co trzecia osoba w Polsce nie chciałaby pracować z przełożonym, który jest gejem, a co czwarta z szefową, która jest lesbijką¹²³.

W badaniu przeprowadzonym przez Agencję Praw Podstawowych Unii Europejskiej w 2013 r. ponad połowa (57%) ankietowanych osób z grupy LGBT mieszkających w Polsce stwierdziła, że w ciągu ostatnich 12 miesięcy doświadczyła dyskryminacji ze względu na orientację seksualną. Wartość ta była wyższa od średniej dla Unii Europejskiej (47%) i stanowiła trzeci najwyższy (po Litwie i Chorwacji) wynik wśród państw członkowskich¹²⁴.

Reasumując, analiza problematyki różnorodności w Polsce wskazuje, że pewne jej wymiary (m.in. wiek, płeć czy niepełnosprawność) są wyraźniej obecne w przestrzeni publicznej, natomiast inne, typowe dla krajów zachodnioeuropejskich (np. narodowość czy kwestie związane z religijnością) są niemal nieobecne. Jak przypominają autorzy raportu *Zarządzanie różnorodnością w Polsce* wydanego przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu¹²⁵, jeszcze w 1918 r. mniejszości narodowe stanowiły około trzecią część mieszkańców państwa polskiego, a w niektórych regionach przeważały. Obok siebie mieszkali wyznawcy m.in. katolicyzmu, prawosławia, judaizmu, protestantyzmu i islamu. W rezultacie faszystowsko – sowieckiej agresji z różnorodności II Rzeczypospolitej

¹²² J. Cewińska, P. Mizera-Pęczek, *Spoleczność LGBTQ w miejscu pracy — wyzwania dla zarządzania różnorodnością*, [w:] *Oblicza różnorodności w miejscu pracy*, (red.) J. Cewińska, P. Mizera-Pęczek, Wydawnictwo SIZ, Łódź 2017, s. 23.

¹²³ M. Durska, *Wymiary różnorodności...*, s. 42.

¹²⁴ P. Górską, M. Mikołajczak, *Tradycyjne i nowoczesne uprzedzenia wobec osób homoseksualnych w Polsce*, [w:] *Uprzedzenia w Polsce*, (red.) A. Stefaniak, M. Bilewicz, M. Winiewski, Wydawnictwo Leberi Libri, Warszawa 2015, s. 186.

¹²⁵ M. Gryszko, *Zarządzanie różnorodnością w Polsce...*, s. 7.

w wymiarze narodowym, etnicznym i religijnym właściwie nic nie pozostało. Doszło do tego jeszcze pół wieku indoktrynacji socjalistycznej, co mocno wpłynęło na polską świadomość i myślenie o równości szans i różnorodności. To polskie „wykrzywienie świadomości” wpływa też na decyzje i działania firm w zakresie różnorodności¹²⁶. Firmy mają bowiem świadomość, iż działania w obszarze zarządzania różnorodnością powinny uwzględniać kontekst dziedzictwa społeczno-kulturowego.

Jak wynika z wywiadów pogłębionych przeprowadzonych w 2007 r. w ramach prac nad *Przewodnikiem dobrych praktyk. Firma równych szans* aż 1/3 firm (liderów biznesu z rozwiniętą polityką różnorodności na poziomie globalnym) wprost komunikuje, że w Polsce nie wdrażają jeszcze rozwiązań z obszaru zarządzania różnorodnością, argumentując, że ten kraj jeszcze do tego nie dojrzał¹²⁷. Mimo tego rodzaju deklaracji możliwa jest zmiana w postrzeganiu różnorodności pracowników, na którą stymulująco wpłyną takie zjawiska jak: pogłębiająca się współobecność na rynku pracy czterech pokoleń pracowniczych, zwiększająca się mobilność pracowników, postęp technologiczny czy coraz bardziej aktywne zawodowo kobiety.

1.3. Kontekst różnorodności w zarządzaniu zasobami ludzkimi w organizacji

Koniec XX i początek XXI w. to okres narastającej globalizacji na wszystkich poziomach życia społeczno-gospodarczego. Jej efektem jest coraz większa współzależność i integracja państw, jak również zacieranie się naturalnych granic pomiędzy społeczeństwami czy kulturami. Procesom tym sprzyjają nowoczesne technologie informacyjne pozwalające na równoczesną pracę w oddziałach firmy rozmieszczonych w różnych częściach świata, coraz tańsze i szybsze środki transportu czy polityczno-gospodarcze ułatwiające przepływ kapitału i wiedzy¹²⁸. Poza zmianami wynikającymi z globalizacji przedsiębiorstwa borykają się z wyzwaniem demograficznymi, dotyczącymi przede wszystkim starzenia się społeczeństw, a w konsekwencji niedoboru zasobów ludzkich w organizacjach. W związku z powyższym w obszarze praktyk zarządzania zasobami ludzkimi obserwujemy wiele zmian.

Dzisiejsze praktyki zarządzania zasobami ludzkimi różnią się od praktyk stosowanych wcześniej, ponieważ istnieje konieczność dostosowywania się do zmian i poszuki-

¹²⁶ Tamże.

¹²⁷ Tamże, s. 8.

¹²⁸ G. Łukasiewicz, *Organizacyjne efekty zarządzania różnorodnością*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 349, s. 231.

wania nowych rozwiązań. W ostatnich latach koncentrowano się głównie na możliwościach zwiększenia wydajności i zaangażowania pracowników oraz na budowaniu systemów wysokiej wydajności pracy. W sytuacji, gdy zmiany są trudno przewidywalne, brakuje utalentowanych pracowników, a siła robocza się starzeje, coraz bardziej doceniana jest rola strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi. W podejściu strategiczne bardzo dobrze wpisuje się koncepcja zarządzania zróżnicowanymi zasobami ludzkimi¹²⁹.

Zarządzanie różnorodnością jest elementem składowym zarządzania zasobami ludzkimi. Obejmuje m.in. zarządzanie zespołami pracowniczymi zróżnicowanymi ze względu na wiek, płeć, rasę narodowość, wyznanie, (nie)pełnosprawność, styl życia itp. Jest to element polityki personalnej przedsiębiorstwa nastawionej na osiągnięcie lepszych wyników finansowych, dzięki zatrudnianiu pracowników w różnym wieku. W tym podejściu kluczowe są kompetencje, możliwości, potrzeby pracowników, a nie ich ocena przez pryzmat wieku. Przedsiębiorstwa starają się uczynić ze zróżnicowania atut i wykorzystać je dla dobra pracowników i samej organizacji¹³⁰. Zarządzanie różnorodnością przejawia się w postrzeganiu przez menedżerów różnic między ludźmi w organizacji i oznacza „świadome rozwijanie strategii, polityk i programów, które tworzą klimat dla poszanowania i wykorzystania tych różnic na rzecz organizacji¹³¹.

Najważniejsze czynniki wpływające na wprowadzenie paradygmatu różnorodności do zarządzania organizacją, szczególnie do obszaru zarządzania zasobami ludzkimi, można podzielić na: czynniki wynikające ze zmian w otoczeniu zewnętrznym organizacji oraz czynniki uwarunkowane wewnętrznie. Do pierwszej grupy zalicza się¹³²:

- wzrost świadomości społecznej na temat praw człowieka, w tym prawa do pracy, a także wzrost wrażliwości na kwestie przejawów demokracji w życiu gospodarczym;
- promocja równych szans w zatrudnieniu równego traktowania zatrudnionych;
- dążenie do budowy gospodarki zrównoważonej w wymiarze społeczno-gospodarczym (Strategia Europa 2020);

¹²⁹ A. Rakowska, *Różnorodność zasobów ludzkich...*, s. 351.

¹³⁰ P. Woszczyk, I. Warwas, *Od zarządzania wiekiem do zarządzania międzypokoleniowego*, [w:] J. Wiktorowicz i in., *Pokolenia – co się zmienia? Kompendium...*, s. 40.

¹³¹ A. Wziętek-Staśko, *Diversity management...*, s. 45.

¹³² B. Urbaniak, *Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2014, nr 3-4, s. 66-67.

- wzrost znaczenia aspektów etycznych gospodarowania – kodeksy etyczne, społeczna odpowiedzialność biznesu;
- wzrost egzekwowalności prawa antydyskryminacyjnego;
- feminizację pracujących i związaną z tym zmianę roli kobiet w społeczeństwie;
- starzenie się społeczeństw i wydłużenie okresu poprzedzającego nabycie praw emerytalnych, co skłania do kontynuowania pracy zawodowej do późnych lat życia;
- nasilenie zjawisk migracyjnych w wymiarze międzynarodowym (w tym różnorodność kulturowa, standardy edukacyjne);
- ekspansja korporacji transnarodowych i organizacji sieciowych;
- nowe grupy pracowników defaworyzowanych, np. LGBT;
- zmiany orientacji wobec kariery zawodowej wynikające z łączenia ról społecznych, wydłużenia okresów pracy w ciągu życia, m.in. w związku z polityką podnoszenia/zrównania wieku emerytalnego kobiet i mężczyzn.

Do czynników wewnętrznych, wpływających na wprowadzenie paradygmatu różnorodności do zarządzania organizacją, szczególnie do obszaru zarządzania zasobami ludzkimi, można zaliczyć¹³³:

- umiędzynarodowienie działalności organizacyjnej w odniesieniu do rynku produktów i usług, zwłaszcza rynków finansowych, powiązane ze wzrostem liczebności oraz umiejętności zarządzania pracownikami międzynarodowymi;
- rosnące zróżnicowanie interesariuszy organizacji wymuszające dostosowanie zachowań do ich zmiennych oczekiwań (np. zarządzanie relacjami), np. w grupach inwestorów, klientów, dostawców, regulatorów;
- konieczność sprostania wymaganiom konkurencyjności w zmiennym, zglobalizowanym otoczeniu;
- zrozumienie dla społecznie odpowiedzialnej działalności biznesu, dążenie do budowy relacji z interesariuszami, zarządzanie relacjami z interesariuszami przy dążeniu do zabezpieczenia ich roszczeń;
- zachowanie elastyczności w zmiennych warunkach;
- partycypację pracowniczą;
- zarządzanie wiedzą organizacji;
- poszukiwanie źródeł przewagi konkurencyjnej;

¹³³ Tamże, s. 67.

— poszukiwanie nowych metod kształtowania zaangażowania organizacyjnego.

Wśród opisanych wyżej czynników zewnętrznych, wpływających na wzrost zainteresowania koncepcją zarządzania różnorodnością, kluczową rolę odegrała rosnąca w społeczeństwie świadomość praw człowieka połączona z potrzebą zapewnienia równości, przeciwdziałaniem dyskryminacji czy wyrównaniem praw kobiet na rynku pracy. Nie bez znaczenia pozostaje problematyka starzenia się społeczeństwa wraz ze wszystkimi jej konsekwencjami czy intensyfikacja migracji ludności związana m.in. z otwarciem granic państw członkowskich Unii Europejskiej. Do najważniejszych czynników wewnętrznych wpływających na wprowadzenie paradygmatu różnorodności do zarządzania organizacją, wymienić należy z jednej strony umiędzynarodowienie działalności organizacyjnej przedsiębiorstw czy wzrastającą konkurencyjność, a z drugiej strony takie czynniki jak: potrzebę zarządzania partycypacyjnego, zarządzania wiedzą i zarządzania zaangażowaniem pracowników.

F.M. Alcazar i inni badacze¹³⁴ wyodrębnili dwa podejścia do koncepcji zarządzania różnorodnością – uniwersalistyczne i sytuacyjne. W podejściu uniwersalistycznym stosuje się jedno, powszechne podejście do zarządzania różnorodnością zasobów. Badacze koncentrują się tu na identyfikacji najlepszych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi w zarządzaniu zróżnicowanymi zasobami, które mają zastosowanie w każdych warunkach. Najczęściej są to praktyki zorientowane na wspieranie równych szans, elastyczny czas pracy, równowagę między pracą a rodziną, aktywny udział w ocenie pracowniczej oraz szkolenia międzykulturowe. Badacze podkreślają pozytywny wpływ tych działań na wzrost wydajności pracy zróżnicowanych zespołów, jednakże nie analizują i nie wyjaśniają związków między tymi praktykami a strategią zarządzania zasobami ludzkimi zorientowaną na różnorodność. W podejściu sytuacyjnym relacje między praktykami zarządzania zasobami ludzkimi a wydajnością mogą być różne i zmieniają w zależności od sytuacji. Nie ma praktyk, które mogłyby prowadzić do wyższej wydajności w każdych okolicznościach, dlatego konieczne jest kompleksowe podejście do zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich¹³⁵.

¹³⁴ F.M. Alcarar, P.M. Romero, F. Gonzalo, S. Gardey, *Workforce diversity in strategic human resource management models*, "Cross Cultural Management: An International Journal" 2013, vol. 20, iss. 1, s. 39-49.

¹³⁵ A. Rakowska, M. Cichorzewska, *Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich...*, s. 90-91.

C.T. Kulik proponuje rozpatrywanie zarządzania różnorodnością w kontekście systemu, na który składa się pięć komponentów¹³⁶:

1. Paradygmat różnorodności (zbiór poglądów kierownictwa, ich wartości, wierzenia związane z zarządzaniem różnorodnością).
2. Polityki (cele organizacji w zakresie zarządzania różnorodnością zasobów).
3. Programy (zestaw sformalizowanych działań dotyczących zarządzania różnorodnością w organizacji).
4. Praktyki (wdrażanie programów w organizacji, doświadczenia związane z wdrażaniem programów zarządzania różnorodnością przez kierowników niższych szczebli oraz przez pracowników).
5. Klimat (postrzegane i interpretowane przez pracowników wrażenia dotyczące zarządzania różnorodnością oraz stosowanych praktyk i programów).

Największe znaczenie dla kształtowania się praktyk zarządzania różnorodnością w organizacji mają paradygmaty, odzwierciedlają one bowiem przekonania i oczekiwania kierownictwa w zakresie znaczenia i roli różnorodności w organizacji¹³⁷.

Literatura przedmiotu opisuje trzy modele zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich. Uznaje się, iż modele te ilustrują rozwój polityki zarządzania różnorodnością w następujący sposób:

1. Model adaptacyjny – odpowiada przede wszystkim działaniom organizacyjnym wymuszonym koniecznością przestrzegania prawa antydyskryminacyjnego i realizowania polityki równych szans. W tym modelu możliwości działania wykraczają poza minimalny zakres wyznaczony obowiązującym prawem antydyskryminacyjnym, w szczególności w odniesieniu do nowych form dyskryminacji w miejscu pracy w postaci np. selektywnej nieuprzejmości albo tzw. *lovingu* zmierzającego do zmniejszania dystansu personalnego przez używanie zdrobnień w imionach czy określeniach. Zarządzanie różnorodnością ma ograniczony zakres wyłącznie do zarządzania pracą zespołową, w której biorą udział wysoko wykwalifikowani pracownicy, o dużym doświadczeniu zawodowym, a ich zróżnicowanie samo w sobie jest zasobem¹³⁸.

¹³⁶ C.T. Kulik, *Working below and above the line: the research – practice gap in diversity management*, "Human Resource Management Journal" 2014, vol. 24 (2), s. 131.

¹³⁷ A. Rakowska, M. Cichorzewska, *Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich...*, s. 91.

¹³⁸ A. Grzybek, *Podręcznik trenerski. Zarządzanie Firmą Równych Szans*, Wydawnictwo Equal, Fundacja Feminoteka, Warszawa 2008, s. 25.

2. Model konsolidacyjny posługuje się różnorodnością w rozmaitych obszarach działania przedsiębiorstw dla potrzeb z jednej strony konieczności opracowania oraz realizacji programów różnorodności w obszarach zarządzania zasobami ludzkimi (np. rekrutacji, szkoleniach, komunikacji), z drugiej budowania wizerunku pracodawcy. W tym modelu organizacja akceptuje korzyści, jakie niesie ze sobą różnorodność, a zasady z nią związane implementuje w praktyki organizacyjne.
3. Model biznesowy, dzięki specyficznej konfiguracji strategii, taktyki i działań operacyjnych, jest w stanie zagwarantować sukces w danym czasie, przynajmniej w odniesieniu do określonej grupy przedsięwzięć¹³⁹. Jak zauważa B. Jamka, zarządzanie różnorodnością może być podstawą stosowania takich modeli biznesowych, jak np. modele innowacyjne czy modele zaufania¹⁴⁰. Różnorodność w zarządzaniu zasobami ludzkimi traktowana jest w kategorii źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, sporo uwagi poświęca się kwestiom efektywności oraz pomiaru efektywności zaimplementowanych praktyk zarządzania różnorodnością.

Przyjmuje się, iż pracodawcy, którzy planują wdrożenie zarządzania różnorodnością do praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, powinni najpierw skoncentrować się na modelu adaptacyjnym, a zatem kwestiach związanych z niedyskryminowaniem, m.in. takich jak:

- akceptacja prawdopodobieństwa występowania przejawów dyskryminacji w każdej organizacji,
- przygotowanie wytycznych dotyczących polityki antydyskryminacyjnej w miejscu pracy,
- zapoznanie się z odpowiednimi przepisami prawa,
- przygotowanie kadry zarządzającej do wdrożenia modelu różnorodności,
- zakomunikowanie pracownikom planowanych zmian i wynikających z nich konsekwencji,
- współpraca z organami reprezentacji pracowniczych (np. związki zawodowe, reprezentacje pracownicze),
- opracowanie procesu reagowania na wnoszone przez pracowników skargi oraz zaprojektować działania związane z wyciąganiem konsekwencji z tytułu nieprzestrzegania polityki antydyskryminacyjnej,

¹³⁹ M. Morawski i in., *Zarządzanie. Kanony i trendy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 203.

¹⁴⁰ B. Jamka, *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie...*, s. 267.

— przygotowanie propozycji wskaźników mierzących efektywność wdrożonej polityki antydyskryminacyjnej i różnorodności.

Proces wdrażania strategii zarządzania różnorodnością opisany został na zlecenie Komisji Europejskiej w ramach wspólnotowego programu działań na rzecz zwalczania dyskryminacji¹⁴¹. Wdrażanie zarządzania różnorodnością postrzegane jest jako proces uczenia się organizacji oparty o sześć kroków¹⁴²:

1. Wyłonienie grupy projektowej do spraw różnorodności — w skład grupy powinny wejść osoby o różnych pochodzeniu. Ze względu na fakt, iż większość firm ma charakter monokulturowy istnieje ryzyko, że analiza otoczenia (środowiska) może być przeprowadzona w sposób zachowawczy, a wymagania dotyczące jakichkolwiek zmian widziane będą z wąskiej perspektywy. Stąd tego typu grupa, wyposażona w odpowiednie kompetencje oraz uprawnienia powinna być zróżnicowana pod względem pochodzenia jej członków.
2. Zbudowanie scenariuszy przyszłości — grupa projektowa ds. różnorodności wraz z kadrą zarządzającą wyższego szczebla, głównymi udziałowcami (*stakeholders*) oraz przedstawicielami różnych departamentów w korporacji, powinna zorganizować tzw. Warsztaty Budowy Scenariusza (*Scenario Building Workshop*). Co do zasady powinny powstać trzy różne scenariusze na temat tego, jak świat biznesu będzie wyglądał za 10-20 lat (z punktu widzenia zewnętrznego i wewnętrznego korporacji) – z akcentem na elementy związane z różnorodnością. Na koniec należy wybrać jeden scenariusz i na nim się skoncentrować.
3. Określenie wizji i strategii firmy – jest realizowane na podstawie wybranego wcześniej scenariusza. To działanie powinno angażować kadrę zarządzającą wyższego szczebla oraz głównych udziałowców. Formułując misję i wizję firmy, należy się skoncentrować na mocnych i słabych stronach, szansach i zagrożeniach dla firmy wynikających ze scenariusza.
4. Diagnoza kultury organizacyjnej pod względem jej dostosowania do różnorodności — powinna być realizowana w ramach audytu różnorodności i obejmować m.in. pytania o stosunek kadry zarządzającej wyższego szczebla oraz pracowników do zagadnień różnorodności, o aktualną kulturę organizacyjną firmy, przychylność istniejących struktur i proces dla angażowania pracowników w działania firmy.

¹⁴¹ M. Keil i in., *Poradnik szkoleniowy: zarządzanie różnorodnością...*, s. 2.

¹⁴² Tamże, s. 16.

Audyt przeprowadza się za pomocą częściowo ustrukturalizowanych wywiadów z wszystkimi grupami udziałowców. Wyniki audytu powinny zostać wykorzystane przez grupę projektową ds. różnorodności oraz powinny być punktem wyjścia dla zaplanowania odpowiednich zabiegów na rzecz zmiany – przyjęcia pierwotnego podejścia do zarządzania różnorodnością.

Przedstawiony proces budzi pewne wątpliwości związane m.in. z brakiem etapu monitorowania statusu wdrożenia strategii różnorodności czy rzeczywistą możliwością przewidywania przyszłości w sytuacji funkcjonowania firm w otoczeniu o mocno turbulentnym charakterze. Stąd w literaturze przedmiotu odnaleźć można zmodyfikowany model dochodzenia do zarządzania różnorodnością w organizacji¹⁴³. Rysunek 1 przedstawia proponowaną sekwencję sześciu kroków dochodzenia do zarządzania różnorodnością w organizacji.

1. Zmiana postaw i zachowań kadry kierowniczej
2. Budowa strategii opartej na różnorodności
3. Diagnoza kultury organizacyjnej
Otwartość na różnorodność + zaufanie
4. Trening kompetencji kulturowych
5. Budowa „trzeciej kultury”
6. Monitoring i kontrola

Rysunek 1. Zintegrowany model zarządzania różnorodnością

Źródło: D. Stankiewicz, *Zarządzanie różnorodnością jako zintegrowany model biznesowy...*, s. 62.

Skuteczne wdrożenie strategii zarządzania różnorodnością wymaga zaangażowania ze strony kierownictwa. Pierwszym krokiem w kierunku implementacji strategii powinna być weryfikacja rzeczywistych postaw kierownictwa wobec różnorodności, a w razie zidentyfikowania postaw negatywnych — podjęcie próby ich zmiany.

¹⁴³ D. Stankiewicz, *Zarządzanie różnorodnością jako zintegrowany model biznesowy*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2012, t. 13, nr 13, s. 62.

Kwestią niezwykle istotną dla zarządzania różnorodnością jest przyjęta przez organizację strategia kapitału ludzkiego, która wpływa na sposób traktowania ludzi w organizacji. Budując strategię kapitału ludzkiego, kierownictwo powinno określić grupę dominującą kulturowo w organizacji tj. zbiorowość, która jest w stanie narzucić innym funkcjonującym grupom swoje wzory zachowań i swój system normatywny jako konstytuujący całą społeczność organizacyjną.

W kontekście sytuacji w Polsce filozofia zarządzania różnorodnością pozwala postawić przykładową hipotezę dotyczącą cech grupy dominującej. Jest to zbiorowość składająca się z osób o polskim pochodzeniu etnicznym, będących mężczyznami w średnim wieku, zdrowymi, mającymi nastawienie heteroseksualne, z wyższym wykształceniem¹⁴⁴. Zdefiniowanie grupy dominującej może pomóc w odejściu od etnocentrycznych wartości organizacji czy uświadomieniu błędów popełnianych w obszarze realizacji polityki personalnej.

Kolejnym etapem wdrażania zarządzania różnorodnością jest dostosowanie kultury organizacyjnej do różnorodności. Etap ten wymaga uchwycenia różnic pomiędzy istniejącym i pożądanym kształtem kultury organizacyjnej. Obszary badań mogą dotyczyć¹⁴⁵:

- stosunku do różnic narodowościowych, rasowych czy etnicznych oraz ewentualnej dyskryminacji na tym tle, dotyczącej pracowników, klientów czy dostawców,
- zróżnicowania pod względem płci, np. barier utrudniających awans zawodowy jednej z płci, ewentualnej dyskryminacji płacowej, mobbingu, molestowania seksualnego itp.
- stosunku do odmiennej orientacji seksualnej i możliwości kontynuowania zatrudnienia przez osoby o ujawnionej odmiennej orientacji, sposobu przedstawienia różnic na tym tle innym pracownikom itp.

Dopasowanie kultury organizacyjnej do paradygmatu różnorodności wymaga również weryfikacji zaufania do ludzi o odmiennych wartościach, ponieważ brak zaufania w organizacji może uniemożliwić skuteczne wdrożenie zarządzania różnorodnością.

Wdrażanie strategii różnorodności wymaga regularnego treningu kompetencji międzykulturowych. Jest to trening skupiający się na doskonaleniu kompetencji przydat-

¹⁴⁴ Tamże, s. 63.

¹⁴⁵ Tamże, s. 64.

nych w odmiennym kręgu kulturowym lub w pracy z osobami odmiennymi kulturowo, np. migrantami lub uchodźcami¹⁴⁶. Celem programów treningowych jest: rozpoznanie wartości charakterystycznych dla własnej kultury, jej mocnych i słabych stron, wyposażenie uczestników w wiedzę, umiejętności i postawy ułatwiające poruszanie się w odmiennym systemie kulturowym, osłabianie czynników, przyczyniających się do negatywnych relacji międzykulturowych, takich jak: stereotypizacja, błędy atrybucji, etnocentryzm czy szok kulturowy¹⁴⁷.

W odniesieniu do etapu piątego tj. budowania „trzeciej kultury należy wspomnieć o modelach relacji międzykulturowych. N. Adler wyróżnia trzy modele takich relacji¹⁴⁸:

- dominacja kulturowa, która polega na narzuceniu własnych wartości kulturowych;
- współistnienie kulturowe sprowadza się do akceptacji różnic kulturowych, jednak bez prób szukania kompromisu;
- współpraca, która polega na tworzeniu warunków do wzajemnego przenikania się kultur, co prowadzić może do wypracowania modelu kultury czerpiącej z różnorodności.

Dominacja kulturowa polega na narzuceniu wszystkim jednostkom organizacyjnym jednolitych wzorów kulturowych (np. obowiązujących w centrali czy jednostce macierzystej). Dominująca kultura ignoruje, nie bierze pod uwagę innych subkultur lub zestawów wartości; może objawiać się w postaci prób „nawrócenia” wszystkich członków organizacji na „słuszny” system wartości¹⁴⁹.

Model współistnienia kulturowego to poszukiwanie pewnego kompromisu pomiędzy różnymi kulturami (subkulturami); współistnienie opiera się na akceptacji różnorodności i próbie stosowania metod zarządzania dopasowanych do potrzeb i preferencji różnych grup (np. w zakresie zarządzania personelem)¹⁵⁰.

Model współpracy kulturowej pozwala przedstawicielom różnych kultur kształtować wspólną kulturę. Poszczególne subkultury są przekonane o korzyściach, jakie wnosi

¹⁴⁶ M. Piegat-Kaczmarczyk, *Trening kompetencji międzykulturowych*, [w:] *Encyklopedia pedagogiczna XXI wieku*, (red.) T. Pilch, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 2007, s. 796.

¹⁴⁷ D. Stankiewicz, *Zarządzanie różnorodnością...*, s. 66.

¹⁴⁸ A. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2004, s. 187.

¹⁴⁹ B. Glinka, A. Jelonek, *Wielokulturowość w organizacji: źródła, przejawy, wpływ na zarządzanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010, s. 7.

¹⁵⁰ Tamże.

różnorodność. Wypadkową tych działań staje się trzecia kultura. Proces kształtowania trzeciej kultury może obejmować następujące etapy postępowania¹⁵¹:

- uchwycenie różnic kulturowych w oparciu o wymiary występujące w typologiach,
- wskazanie mocnych i słabych stron danego wymiaru, z punktu widzenia określonego problemu społecznego,
- szukanie kompromisu pomiędzy alternatywnymi wzorami zachowań, łączenie przeciwieństw, co wiąże się z czynieniem ustępstw na rzecz partnera,
- zaimplementowanie wypracowanych rozwiązań.

Powyższy schemat można zastosować, próbując łączyć wzory kulturowe pojawiające się wokół każdej z cech społeczno-demograficznych występujących wśród pracowników. Przykładowo, w odniesieniu dyskryminacji kobiet, działania w organizacji w zakresie zarządzania różnorodnością, powinny sprowadzać się do redefiniowania wartości związanych z płcią, rozumianego jako konieczność uzupełnienia zbioru wartości charakterystycznych dla mężczyzn, wartościami charakteryzującymi kobiety¹⁵².

Ostatnim etapem w procesie wdrażania zarządzania różnorodnością jest kontrola poprawności zaimplementowanych rozwiązań. Jest to etap niezbędny dla prawidłowej realizacji rozwiązań wpisujących się w strategię zarządzania różnorodnością.

Reasumując, różnorodność jest wszechobecna również w miejscu pracy. Z jednej strony pracownicy są coraz bardziej różnorodni, z drugiej strony firmy globalne operują na różnych rynkach, oferując różne produkty i usługi¹⁵³. Rozważając ewolucję myślenia o ludziach w organizacji zauważa się, że kwestie związane z różnorodnością stały się kluczowe dla funkcjonowania organizacji wraz z zapoczątkowaniem postrzegania czynnika ludzkiego w kategorii potencjału¹⁵⁴.

1.4. Zarządzanie pokoleniami jako kluczowy wymiar zarządzania różnorodnością

Na rynku pracy funkcjonuje obecnie kilka pokoleń pracowników reprezentujących zróżnicowany stosunek do zatrudnienia, rozwoju zawodowego, oczekiwań wobec pracodawcy i osobistych aspiracji. Ta różnorodność jest dużym wyzwaniem, zarówno dla pracowników współpracujących w różnych środowiskach zawodowych, czy to samo-

¹⁵¹ D. Stankiewicz, *Zarządzanie różnorodnością...*, s. 66-67.

¹⁵² Tamże, s. 67.

¹⁵³ A. Rogozińska-Pawelczyk, *Zrządzanie różnorodnością...*, s. 21-22.

¹⁵⁴ B. Jamka, *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie...*, s. 28.

dzielnie, czy też w wielopokoleniowych zespołach, jak i dla menedżerów, od których wymaga się umiejętnego wykorzystania potencjału różnych pokoleń i skutecznego oraz efektywnego zarządzania tak zróżnicowanymi zespołami.

Pojęcie „pokolenia” bywa rozmaicie definiowane. Zgodnie z mannheimską tradycją w naukach społecznych wyróżnić można cztery podejścia do definiowania terminu „pokolenie”¹⁵⁵:

1. Pierwsze podejście określa pokolenie jako „ogół spokrewnionych jednostek, posiadających wspólnego przodka o tym samym dla wszystkich statusie rodzinnym”,
2. Drugie podejście, typowe dla polityki społecznej, definiując pokolenie uwzględnia przede wszystkim jego (potencjalną) aktywność zawodową, a także wyodrębnia osoby w wieku przedprodukcyjnym, produkcyjnym i poprodukcyjnym,
3. Trzecie podejście ujmuje pokolenie jako grupę osób w zbliżonym wieku, tj. urodzonych w tym samym okresie, definiowanym jako rok lub przedział czasu do pięciu lat,
4. Czwarte podejście charakteryzując pokolenie odwołuje się „do podobieństwa kulturowego, wynikającego z wpływu traumatycznego doświadczenia, które odcisnęło swe piętno w sposobie myślenia w grupie osób rozpoczynających dorosłość, determinując przebieg ich życia i sposób definiowania rzeczywistości będący wyzwaniem dla sposobu dotąd rozpowszechnionego”¹⁵⁶.

Zdaniem M. Ossowskiej pokolenie definiowane jest na pięć sposobów¹⁵⁷:

1. Jako ogniwo w ciągu genealogicznym – generacja jest określona przez biologiczną zależność między rodzicami i dziećmi oraz miejsce w schemacie pokrewieństwa, które wywodzi się od wspólnych przodków.
2. Jako ogniwo w ciągu kulturowym – pokolenie wyróżnia podział ról społecznych analogiczny do relacji rodzice – dzieci, np. nauczyciel – uczeń.
3. Jako zbiór osób w zbliżonym wieku, określony w przedziale trzeciej części stulecia zakłada się, że ojciec jest przeciętnie trzydzieści lat starszy od dzieci.

¹⁵⁵ P. Szukalski, *Starzenie się zasobów pracy w Europie – czy dotyka w tym samym stopniu wszystkie sektory gospodarki?*, „Acta Universitatis Lodzianis Folia Oeconomica” 2013, t. 291, s. 55-68.

¹⁵⁶ Tamże.

¹⁵⁷ M. Ossowska, *Socjologia moralności – zarys zagadnień*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1963, s. 48.

4. Jako zbiór osób znajdujących się w poszczególnych fazach życia, np. dzieci, młodzi, dorośli, starzy, to ujęcie ahisteryczne związane z określonymi datami procesu dziejowego.
5. Jako wspólnota postaw i hierarchii wartości cechy te przypisuje się wspólnym przeżyciom, doświadczeniom; jest to ujęcie historyczne związane z określonymi datami procesu dziejowego.

W niniejszej dysertacji termin „pokolenie” jest rozumiany jako ogół jednostek urodzonych i żyjących w tym samym czasie. O przynależności do pokolenia decyduje nie tylko rok urodzenia, lecz także wspólnota doświadczeń kształtowanych przez konkretne społeczeństwo¹⁵⁸.

Warto zauważyć, że w języku polskim widoczna jest tendencja autorów do synonimicznego używania pojęć: „pokolenie” i „generacja” co autorce rozprawy nie wydaje się poprawne. Termin „generacja” odnosi się również do zwierząt, urządzeń czy roślin, natomiast pojęcie pokolenia stosowane jest niemal wyłącznie w odniesieniu do ludzi. Genetycy, sekwencjonując nowe generacje, wprowadzają innowacyjne metody diagnostyki chorób. W genealogii generacja jest synonimem krewnych pochodzących w tym samym stopniu od wspólnego przodka¹⁵⁹. W dysertacji autorka będzie posługiwała się terminem „pokolenie”.

Zgodnie z założeniami teorii pokoleń, każde pokolenie ma swoją pokoleniotwórczą sytuację, a jedynie sporadycznie doświadcza także ważnego wydarzenia czy wspólnego pokoleniowego przeżycia (takie jak wojna, rewolucja, transformacja ustrojowa). W diagnozie czynników pokoleniotwórczych częściej stosowany jest termin „sytuacja pokoleniowa”, gdyż ważne wydarzenia pokoleniowe doświadczane są tylko przez nieliczne generacje. Pozostałe kształtują się w wyniku splotu różnorodnych zjawisk i procesów, niekiedy specyficznych dla danego kraju¹⁶⁰. Na różnorodność pokoleniową składa się pięć kluczowych elementów¹⁶¹:

1. Czas i przestrzeń – pokolenia są zakorzenione w określonym czasie biologicznym i społecznym oraz w kulturze dominującej terytorialni.

¹⁵⁸ A. Giddens, P. Sutton, *Socjologia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 1039.

¹⁵⁹ J. Moczydłowska, *Przynależność generacyjna pracowników jako źródło wyzwań dla zarządzania*, [w:] *Współczesne zarządzanie – koncepcje i wyzwania*, (red.) A. Sopińska, A. Modliński, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2020, s. 277.

¹⁶⁰ Tamże, s. 278.

¹⁶¹ Tamże.

2. Przeplatanie się losów – wspólne doświadczenia są rezultatem odtwarzania się struktur społecznych.
3. Wspólne nawyki podejmowania decyzji – utrwalone przez praktykę społeczną ramy poznawcze, w których dokonywane są wybory.
4. Uniwersalna sekwencja czasu w cyklu życia te same wydarzenia mają różne następstwa w odmiennych stadiach życia.
5. Uczestnicy pokoleń mają świadomość tego, że biorą udział w swoistej „sztafecie”, czyli ktoś był przed nimi i ktoś będzie za nimi¹⁶².

Obecnie zróżnicowanie pokoleniowe rynku pracy spowodowane jest oddziaływaniem przede wszystkim takich czynników jak: starzenie się społeczeństwa, spadek liczby urodzeń, migracje ludności, rozszerzenie świadczeń socjalnych (program Rodzina 500+) czy niedostosowanie oferty kształcenia do potrzeb rynku pracy.

Starzenie się społeczeństwa jest powszechnym problemem w krajach rozwijających się. W Unii Europejskiej zostało zidentyfikowane już w latach 80. XX w. Polega ono na zwiększaniu się udziału najstarszych grup wiekowych w całej populacji, przy czym najczęściej stosowanym miernikiem jest udział w społeczeństwie ludności w wieku poprodukcyjnym, z reguły 60-65 lat. Na starość demograficzną wpływa nie tylko liczebność ludzi w wielu poprodukcyjnym, ale również rozmiary grupy najmłodszej — w wieku 9-14 lub 0-19 lat. Starzenie się ludności jest zatem bezpośrednią konsekwencją obniżania się poziomu urodzeń, spadku umieralności w najstarszych grupach wiekowych, a także salda migracji. Największy wpływ na starzenie się społeczeństwa ma spadek liczby urodzeń. Powoduje on zmiany w proporcji udziału w społeczeństwie osób najmłodszych i najstarszych. W Polsce, podobnie jak we wszystkich krajach Unii Europejskiej, współczynnik dzietności znajduje się poniżej prostej zastępowalności pokoleń, co w konsekwencji będzie prowadziło do dalszego spadku liczby ludności.

Odpowiedzią na pogarszanie się sytuacji demograficznej polskiego społeczeństwa miał być wprowadzony w 2016 r. rządowy program Rodzina 500+. Jako główny cel tego programu wskazano zwiększenie przyrostu naturalnego w Polsce. Niestety, jak pokazują dane opublikowane przez GUS, program Rodzina 500+ nie tylko nie poprawił sytuacji

¹⁶² J.K. Solarz, *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową. Transfery międzypokoleniowe*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2017, t. 28, z. 9(2), s. 14.

demograficznej kraju, ale wpłynął również na znaczące obniżenie aktywności zawodowej kobiet w wieku produkcyjnym¹⁶³.

Kolejnymi zjawiskami mającymi wpływ na sytuację współczesnego rynku pracy są: zjawisko emigracji i imigracji zewnętrznej. Z uwagi na członkostwo Polski w Unii Europejskiej, zjawisko migracji zewnętrznej (zagranicznej) należy rozpatrywać przede wszystkim z punktu widzenia migracji z Polski do państw Wspólnoty oraz państw Europejskiego Obszaru Gospodarczego (Norwegia, Islandia, Liechtenstein). Jedną z czterech swobód wolnego rynku Unii Europejskiej jest swobodny przepływ osób. Wszyscy obywatele Unii Europejskiej mają prawo do przemieszczania się, osiedlania, podejmowania pracy czy działalności gospodarczej w dowolnym kraju Wspólnoty bez konieczności posiadania wizy lub zezwolenia na pracę. Obywatele jednego państwa Wspólnoty, podejmujący pracę w innym państwie Unii, muszą być traktowani przez to państwo w taki sam sposób, jak traktuje ono własnych pracowników. Równy dostęp jest gwarantowany także w dostępie do systemu zabezpieczenia społecznego (np. emerytur, zasiłków). Analogiczne swobody wolnego rynku obowiązują w państwach Europejskiego Obszaru Gospodarczego.

Kolejnym czynnikiem wpływającym na obecną sytuację rynku pracy jest niedostosowanie oferty kształcenia zawodowego do potrzeb rynku. Od początku lat 90. XX w. obserwujemy zapaść szkolnictwa zawodowego w Polsce. Transformacja ustrojowa spowodowała upadek wielu przedsiębiorstw, które finansowały szkoły zawodowe i zapewniały ich absolwentom miejsca pracy. Absolwenci takich szkół mieli później trudności z dostosowaniem się do nowych wymogów rynku pracy. Dodatkowo, przeprowadzona pod koniec lat 90. XX w. reforma edukacji spowodowała zmniejszenie prestiżu i znaczenia szkół zawodowych na rzecz szkolnictwa ogólnokształcącego, tańszego w finansowaniu. Niekorzystne trendy pogłębił dodatkowo kryzys gospodarczy, a skutki opisanych zmian są odczuwalne do dziś.

W dobie rosnącego deficytu pracowników w określonych zawodach coraz wyraźniej odczuwalna jest konieczność podjęcia działań zmierzających do ponownego wzmocnienia kształcenia zawodowego odpowiadającego potrzebom rynku pracy. System edukacji powinien zatem dostarczyć gospodarce kadr zapewniających bieżące oraz przewidywane zapotrzebowanie na określone kompetencje i umiejętności na rynku pracy.

¹⁶³ *Ludność. Stan i struktura oraz ruch naturalny w przekroju terytorialnym w 2020 r. Stan w dniu 30 czerwca* (2020), GUS, Warszawa 2020, https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5468/6/28/1/ludnosc_stan_i_struktura_oraz_ruch_naturalny_w_przekroju_terytorialnym_na_30.06.2020.pdf [dostęp: 30 marca 2023].

W związku z tym od 2012 r. Ministerstwo Edukacji Narodowej rozpoczęło wprowadzanie zmian w systemie szkolnictwa zawodowego. Zmiany objęły m.in. reorganizację struktury szkolnictwa zawodowego, zmodyfikowanie klasyfikacji zawodów, wdrożenie zmodernizowanej podstawy programowej kształcenia zawodowego oraz ujednoczenie systemu egzaminów potwierdzających kwalifikacje zawodowe.

Minister znowelizował także rozporządzenie w sprawie praktycznej nauki zawodu, wprowadzając we wrześniu 2015 r. założenia dualnego systemu kształcenia zawodowego. Według nich kształcenie teoretyczne odbywa się w szkole, natomiast umiejętności praktyczne uczniowie zdobywają w toku zajęć praktycznych u pracodawców. W 2019 r. opublikowane zostało nowe rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej w sprawie podstaw programowych kształcenia branżowego. Niemniej na pozytywne w kontekście rynku pracy efekty wprowadzonych zmian pozostanie nam jeszcze poczekać. Ze względu na duże zróżnicowanie rynku pracy, jednym z kluczowych wymiarów zarządzania różnorodnością jest zarządzanie pokoleniami.

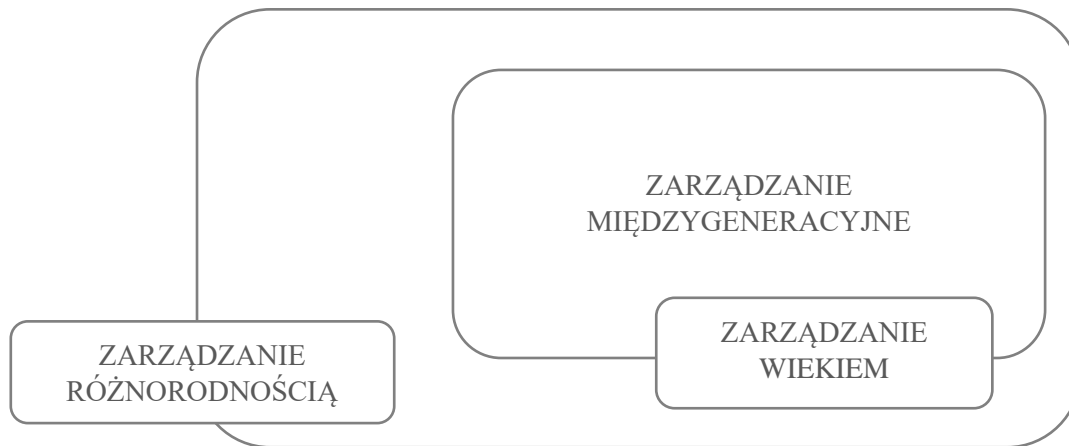
Pojęcie zarządzania pokoleniami rozumiane jest jako element zarządzania różnorodnością. W literaturze przedmiotu mówi się o zarządzaniu różnorodnością pokoleniową. Jest to strategia, której celem jest tworzenie i utrzymywanie przyjaznego dla zatrudnionych środowiska pracy poprzez szacunek i wrażliwość dla ich różnorodności wynikającej z przynależności do odmiennych pokoleń¹⁶⁴. Zdaniem badaczy zarządzanie różnorodnością pokoleniową powinno skupiać się zatem na odpowiednim wykorzystaniu umiejętności i doświadczeń pokoleń socjalizowanych w odmiennych okolicznościach historycznych, ekonomicznych, społecznych¹⁶⁵. Badacze używają zamiennie pojęć: zarządzanie międzypokoleniowe i zarządzanie wielopokoleniowe. Analiza literatury przedmiotu wskazuje, że bardziej zasadnym w odniesieniu do tematu dysertacji będzie posługiwanie się pojęciem „zarządzania międzypokoleniowego” niż „wielopokoleniowego”, co szczegółowo wyjaśnione zostanie w dalszej części dysertacji. Zarządzanie pokoleniami jest elementem składowym zarządzania zasobami ludzkimi, zawiera się zatem w najszerszej z kategorii – zarządzaniu, co zostało przedstawione na rysunku 2.

Zarządzanie międzypokoleniowe dotyczy wszystkich pokoleń obecnych w miejscu pracy, dlatego też zawiera w sobie zarządzanie wiekiem, rozumiane w wąskim ujęciu jako zarządzanie osobami starszymi. Zarządzanie pracownikami dojrzałymi wiąże się

¹⁶⁴ M. Sidor-Rządkowska, *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową we współczesnych organizacjach*, „Studia i Prace WNEiZ US” 2018, nr 51/2, s. 89.

¹⁶⁵ M. Żerkowska-Balas, *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową a postrzeganie najstarszych pracowników — analiza empiryczna*, „Studia i Prace WNEiZ US” 2018, nr 52/3, s. 269.

z promowaniem bardziej efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi, zapewnieniem lepszych warunków pracy, umożliwieniem kształcenia przy uwzględnieniu całego cyklu zawodowego człowieka, a także umożliwia bardziej racjonalne i efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie.



Rysunek 2. Relacje między poszczególnymi obszarami zarządzania

Źródło: P. Woszczyk, I. Warwas, *Od zarządzania wiekiem do zarządzania międzypokoleniowego*, [w:] J. Wiktorowicz i in., *Pokolenia – co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 40.

Zarządzanie wiekiem oraz zarządzanie międzypokoleniowe stanowią obszary zarządzania różnorodnością. Zarządzanie różnorodnością oznacza m.in. zarządzanie zespołami pracowniczymi zróżnicowanymi ze względu na wiek, płeć, rasę narodowość, wyznanie, (nie)pełnosprawność, styl życia itp. Jest to element polityki personalnej firmy nastawionej na osiągnięcie lepszych wyników finansowych dzięki zatrudnianiu pracowników w różnym wieku. W tym podejściu kluczowe dla firmy są kompetencje, możliwości, potrzeby pracowników, a nie ich ocena przez pryzmat wieku. Przedsiębiorstwa ze zróżnicowania starają się uczynić atut i wykorzystać je dla dobra pracowników i przedsiębiorstwa. Zarządzanie różnorodnością przejawia się w postrzeganiu przez menedżerów różnic między ludźmi w organizacji i oznacza świadome rozwijanie strategii, polityk i programów, które tworzą klimat dla poszanowania i wykorzystania tych różnic na rzecz organizacji¹⁶⁶.

¹⁶⁶ R. Anand, M.A. Winters, *Retrospective View of Corporate Diversity Training from 1964 to the Present*, "Academy of Management Learning and Education" 2008, vol. 7, no. 3, za: Ł. Waligóra, *Zarządzanie różnorodnością w organizacjach. Prezentacja wybranych praktyk*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2018, nr 348, s. 27.

ROZDZIAŁ 2.

ZARZĄDZANIE POKOLENIAMI W KONTEKŚCIE FUNKCJI PERSONALNEJ W ORGANIZACJI

2.1. Pokolenia na rynku pracy

Starzenie się społeczeństw, migracje ludności (zarówno w rozumieniu edukacyjnym, jak i zarobkowym) czy wydłużenie średniej długości życia, to tylko niektóre z czynników mających wpływ na sytuację współwystępowania na rynku pracy kilku pokoleń pracowników. Pokolenia te mają zróżnicowany stosunek do obowiązków zawodowych oraz rozwoju osobistego, odmienne oczekiwania oraz aspiracje, co w dużej mierze wynika z różnych okoliczności historycznych, gospodarczych czy społecznych, w których wzrastały. Co więcej, każde z tych pokoleń wnosi do organizacji inne umiejętności, oczekiwania, preferencje, postawy czy sposoby komunikowania się¹⁶⁷.

W odniesieniu do rynku pracy badacze¹⁶⁸ wyróżniali najczęściej cztery pokolenia, ujęte w tabeli 5.

Tabela 5. Pokolenia występujące na rynku pracy

Pokolenie	Podstawowe informacje
The Silent Generation	urodzeni w latach 1922–1944, tzw. „budowniczości współczesnej Europy”
Baby Boomers	urodzeni w latach 1945–1964, tzw. pokolenie wyżu demograficznego i gospodarczego boomu
Pokolenie X	urodzeni w latach 1965–1980, dorastający w okresie kryzysu gospodarczego lat 70. XX w.
Pokolenie Y (tzw. <i>Millennials</i>)	urodzeni po 1980 r., wychowani w erze globalizacji i powszechnego dostępu do Internetu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

Współcześnie na rynku pracy funkcjonuje również pokolenie Z, nazywane również pokoleniem C (ang. *connected* lub *communicated*, co odnosi się do połączenia z Inter-

¹⁶⁷ A. Stosik, A. Leśniewska, *Innowacyjne rozwiązania w zarządzaniu zasobami ludzkimi – perspektywa adaptacji różnic pokoleniowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2015, nr 39, t. 3, s. 184.

¹⁶⁸ M. Juchnowicz, *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2009, s. 118; A. Miś, *Generational identity in organizations. Challenges for Human Resources Management*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2011, nr 224, s. 84; N. Borges i in., *Differences in motives between Millennials and Generation X medical students*, “Medical Education” 2010, vol. 44(6), s. 570-576; A. Zagórska, *Konflikt generacyjny wokół pracy*, [w:] *Perspektywy młodzieży. Młodzież w perspektywie. Region – Polska – Europa – Świat. Część I. Młodzież a edukacja i rynek pracy*, (red.) A. Zagórska, Politechnika Opolska, Opole 2012, s. 15–16.

netem czy komunikacji). Reprezentanci pokolenia Z to osoby urodzone po 1990, 1995 lub nawet po 1997 roku. Pokolenie to jest obecnie najmniej licznie reprezentatywne na rynku pracy, jest również najslabiej opisane w literaturze przedmiotu. W pracy doktorskiej autorka będzie odnosiła się do czterech, obecnych na rynku pracy pokoleń to jest kolejno: Baby Boomers, Pokolenia X, Pokolenia Y oraz Pokolenia Z. Ze względu na brak aktywności zawodowej reprezentantów The Silent Generation, pokolenie to nie będzie podlegało rozważaniom naukowym w niniejszej dysertacji.

Warto zauważyć, że przedstawiona w tabeli nr 1 klasyfikacja odnosi się przede wszystkim do realiów krajów rozwiniętych, w szczególności Stanów Zjednoczonych, natomiast w Polsce występują nieco inne realia kontekstowe, które dotyczą poszczególnych pokoleń¹⁶⁹:

1. Pokolenie Baby Boomers pojawiło się w latach 50. XX w., gdy w Polsce miał miejsce powojenny wyż demograficzny. W przypadku Polski trudno mówić w tym okresie o dynamicznym rozwoju gospodarczym, a raczej o ożywieniu gospodarczym, mającym na celu odbudowę zrujnowanego wojną kraju. Dlatego bardziej zasadnym terminem w przypadku Polski byłoby wprowadzenie nazwy: Pokolenie powojennej kompensacji.
2. Pokolenie X pojawiło się w Polsce w pierwszej połowie lat 70. XX w., to jest w okresie ożywionych inwestycji (o kryzysie można mówić od około 1975 r.). Trudna sytuacja gospodarcza kraju utrzymywała się aż do początku lat 90. XX w., a do 1989 r. Polska była gospodarką centralnie regulowaną, z rynkiem pracy pracobiorcy, niedoborem siły roboczej, nadwyżką popytu na pracę oraz brakiem jawnego bezrobocia. Po wprowadzeniu gospodarki wolnorynkowej w latach 90. XX w. stopniowo wykształcał się rynek pracodawcy z nadwyżką podaży pracy, spadkiem liczby zatrudnionych i wysokim jawnym bezrobociem. W przypadku pokolenie X należy wziąć pod uwagę bardzo istotną zmianę realiów rynku pracy, przekładającą się wyraźnie na jakość życia Polaków.

W Polsce generację X należałoby wyróżnić/rozgraniczyć następująco: urodzeni w latach 1960-1984, których okres dorastania przypada na lata 1975-1999, czyli kryzysu gospodarczego drugiej połowy lat 70. i lat 80. XX w., w realiach gospodarki planowej oraz trudnej sytuacji gospodarczej i na rynku pracy w latach 90. XX w.

¹⁶⁹ S. Gęgotek, W. Gzowska, *Zarządzanie współpracą międzygeneracyjną pracowników. Uwarunkowania współczesnego rynku pracy oraz zróżnicowanie pokoleń*, „Instytut Studiów Międzynarodowych i Edukacji Humanum” 2017, nr 26 (3), s. 104.

Ponadto należałoby wydłużyć końcowy okres generacji X, do 1984 r., w którym zakończył się wyż demograficzny. Istotne znaczenie dla rynku pracy miało także wejście Polski w 2004 r. do Unii Europejskiej. W konsekwencji osoby urodzone w latach 1981–1984 wchodziły na rynek pracy w takich samych realiach jak poprzednie roczniki wyżu (nadwyżka pracowników na rynku pracy, zamknięte rynki pracy Unii Europejskiej).

3. Pokolenie Y należy do wyżu demograficznego lat 80. XX w. W Polsce ta grupa stanowi pierwszą generację Polaków wychowanych i wykształconych w warunkach kapitalizmu (III RP). Wzrastali w dobie powszechnej komputeryzacji, rozwoju Internetu i telewizji satelitarnej, umożliwiających – niedostępną wcześniejszym generacjom otwarte komunikowanie się ze światem¹⁷⁰. Brak polityczno-społecznych ograniczeń, możliwość emigracji zarobkowej, wolność słowa i wyznania, dostępność nowoczesnych technologii komunikowania się i przetwarzania informacji stanowiły dla nich naturalną rzeczywistość¹⁷¹.

Pokolenie określane jest mianem pokolenia globalizacji, co nie wydaje się właściwe, jako że globalizacja rozpoczęła się w XV w. w epoce wielkich odkryć geograficznych. Należałoby użyć raczej terminu „przyspieszenie procesów globalizacji”. Warto także zauważyć, że w przypadku Polski znaczenie mają np. m.in. takie fakty, jak przystąpienie do programu Erasmus w 1998 r., pozwalające polskim uczniom i studentom na wyjazdy w ramach wymian zagranicznych. Koniecznym wydaje się również wskazanie, że w 2004 r. Polska przystąpiła do Unii Europejskiej, przy czym tylko niektóre kraje Unii otworzyły rynek pracy dla Polaków. Rynki: niemiecki i austriacki zostały otwarte najpóźniej, w 2011 r. rynek brytyjski, irlandzki i szwedzki w 2004 r.¹⁷²

4. Pokolenie Z, czyli urodzeni po 1996 r., którzy wchodzi na rynek pracy w realiach swobodnego przepływu siły roboczej na wszystkich europejskich rynków pracy. Ta generacja jest podobna do pokolenia Y, skupiona wokół nowoczesnych technologii, Internetu, smartfonów, laptopów i gier online. O ile jednak pokolenie Y nie ma trudności z korzystaniem z Internetu i nowych technologii, tak pokolenie Z jest

¹⁷⁰ B. Hysa, *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie” 2016, z. 97, s. 389.

¹⁷¹ E. Rzechowska i in., *Osoby 50+ na rynku pracy: intermentoring jako model budowania dojrzałej współpracy międzypokoleniowej*, <https://docplayer.pl/15302806-Ewa-rzechowska-anna-garbacz-malgorzata-kajda-katarzyna-zaborek.html> [dostęp: 1 kwietnia 2023].

¹⁷² S. Gęgotek, W. Gzowska, *Zarządzanie współpracą międzygeneracyjną...*, s. 105.

podłączone do sieci przez całą dobę. Internet i jego zasoby są w życiu reprezentantów pokolenia Z obecne od zawsze. Poszukują w nim gotowych rozwiązań, różnorodnych materiałów edukacyjnych, rozrywki, wiedzy o otaczającym świecie i istocie relacji międzyludzkich, paradoksalnie, poprzez to medium budują więzi społeczne¹⁷³.

Przedstawiciele pokolenia Z chcieliby osiągnąć oszałamiającą karierę zawodową natychmiast, bez wysiłku. Trudno jest im pogodzić się z wizją długotrwałego budowania kariery zawodowej za pomocą małych kroków. Szukają pracy nie tylko w Polsce, ale na całym świecie, gdyż cechuje ich mobilność i znajomość języków obcych. To, co dla starszych pokoleń stanowi zagrożenie, dla przedstawicieli generacji Z jest obiektem fascynacji i polem do eksperymentowania. Nie zależy im na stabilności w pracy, szukają różnorodności, uciekają od rutyny¹⁷⁴.

Każde pokolenie wzrastało i rozwijało się w innych warunkach gospodarczych, historycznych czy społecznych, co więcej, każde z nich wnosi do organizacji inną postawę, wartości i potrzeby, stosunek do pracy. W literaturze przedmiotu najczęściej mówi się o takich kwestiach jak: liczebność pokoleń na rynku pracy, wykształcenie, stosunku do pracy, wartościach i potrzebach oraz motywacji i oczekiwaniach. Zagadnienia te omówiono poniżej.

Pokolenie Baby Boomers (pokolenie powojennej kompensacji) można scharakteryzować następująco:

- Liczebność na rynku pracy: mimo największej liczby urodzeń coraz mniejsza z uwagi na wejście w wiek poprodukcyjny większości roczników kulminacji urodzeń. Warto przy tym, że wraz z wiekiem wzrasta również liczba zgonów, co dodatkowo zmniejsza liczebność tego pokolenia.
- Wykształcenie: reprezentanci tego pokolenia realizowały edukację na poziomie średnim w realiach gospodarki planowej i PRL-u, gdzie liczba studiujących w 1989 r. wynosiła ok. 300 tys. osób (dla porównania w 2004 r. wyniosła 1,9 mln osób). Wyższe wykształcenie zdobywali nieliczni przedstawiciele tego pokolenia, w realiach obecnego rynku pracy są to osoby o stosunkowo niskim wykształceniu, mające jednak szerokie umiejętności praktyczne.

¹⁷³ S. Gutowska, *Rozwój kompetencji różnych pokoleń na rynku usług edukacyjnych i szkoleniowych*, „Ogrody Nauk i Sztuk” 2019, nr 9, s. 357.

¹⁷⁴ B. Hysa, *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową...*, s. 390.

- Stosunek do pracy: nauczeni szacunku dla pracy traktowanej jako kluczowy obowiązek, czerpią satysfakcję z dobrze wykonywanych zadań, niejednokrotnie pracoholicy odczuwający silną potrzebę afiliacji oraz szacunek dla autorytetów¹⁷⁵. Pokolenie to można określić jako pokolenie, które ceni sobie zaangażowanie w pracę, jest niezwykle lojalne względem pracodawcy, preferuje pracę indywidualną lub kooperację niż rywalizację¹⁷⁶. Osoby z pokolenia Baby Boomers mają większą skłonność do akceptowania reguł narzucanych przez organizację¹⁷⁷. Są to również pracownicy potrzebujący wsparcia przy przechodzeniu przez zmiany organizacyjne.
- Wartości i potrzeby: istotną dla tego pokolenia wartością jest lojalność w stosunku do pracodawcy. Baby Boomers potrzebują wsparcia w procesie dokonywania zmian w organizacji, przejawiają również potrzebę uznania, ale najważniejsze jest dla nich dobro pracodawcy, i to, co mogą dać od siebie, prezentując postawę altruistyczną, nie zastanawiając się nad osobistymi korzyściami wynikającymi z zatrudnienia w danej firmie. Wartością jest dla nich praca zawodowa, możliwość dokonywania indywidualnych wyborów oraz praca nad sobą¹⁷⁸.
- Motywacja i oczekiwania: Przedstawiciele pokolenia Baby Boomers charakteryzuje mała mobilność zawodowa i geograficzna, są oni zwolennikami tradycyjnej kariery, realizowanej najlepiej w jednej firmie, mają znaczne trudności z określeniem swoich oczekiwań¹⁷⁹.

Pokolenie X można scharakteryzować następująco:

- Liczebność na rynku pracy: największa reprezentacja na rynku pracy, najliczniejsze roczniki z końca lat 70. i początku 80. XX w. (wówczas notowano 700 tys. urodzeń rocznie), które weszły na rynek pracy od 1998 r.; przedstawiciele pokolenia zaczną w niedalekiej przyszłości opuszczać rynek pracy (od ok. 2025 r.), przy czym najliczniejsze roczniki opuszczą rynek pracy dopiero za ok. 20 lat (od 2038 r.)
- Wykształcenie: reprezentanci tego pokolenia są słabiej wykształceni niż ich młodszy koledzy. W zdecydowanej większości kończyli edukację na etapie szkoły średniej

¹⁷⁵ A. Jagoda, *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową a organizacja czasu i miejsca pracy pracowników*, „Marketing i Rynek” 2016, nr 3, s. 212.

¹⁷⁶ B. Hysa, *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową...*, s. 388.

¹⁷⁷ P. Woszczyk, *Zarządzanie wiekiem – ku wzrostowi efektywności organizacji*, [w:] *Człowiek to inwestycja, Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, (red.) P. Woszczyk, M. Czarnicka, HRP Group, Łódź 2013, s. 28.

¹⁷⁸ E. Rzechowska i in., *Osoby 50+ na rynku pracy...*, s. 3.

¹⁷⁹ B. Hysa, *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową...*, s. 391.

w dobie gospodarki rynkowej, kiedy to wykształcenie było postrzegane jako przepustka umożliwiająca uzyskanie lepszej pracy.

- Podejście do pracy: dorastanie i wchodzenie w dorosłe życie pokolenia X przypadło na trudny czas restrukturyzacji gospodarki. Inflacja, nasilenie bezrobocia i niestabilność wymuszały akceptację umów czasowych i prac poniżej kwalifikacji¹⁸⁰. Pracujący przedstawiciele generacji X doceniają stabilizację oraz spokojną, niewymagającą nowych wyzwań pracę, której są raczej wierni¹⁸¹. Jak pokazuje analiza literatury przedmiotu, pracownicy tego pokolenia cechują się pracowitością i kreatywnością¹⁸². Zgodnie z wynikami badań preferowanym miejscem wykonywania pracy dla większości generacji X (72%) jest siedziba pracodawcy, a wybierana forma organizacji czasu pracy ma tradycyjny charakter (8 godzin dziennie w stałych ramach czasowych). Jako argumenty umocowujące wskazane wybory w zakresie miejsca świadczenia pracy respondenci tej grupy wskazują najczęściej na oddzielenie pracy zawodowej od życia osobistego, możliwość skupienia się na obowiązkach zawodowych, utrzymanie rygoru pracy i mobilizację do niej¹⁸³.
- Wartości i potrzeby: dla reprezentantów pokolenia X istotna jest stabilizacja życia zawodowego oraz rodzinnego. Pokolenie to rozpoczynało pracę w trudnych czasach transformacji gospodarczej, którą charakteryzowała wysoka stopa inflacji oraz bezrobocia. Z tego względu przedstawiciele cenią sobie stabilizację zawodową, co czyni z nich sumiennych pracowników, wykazujących się wysokim stopniem współpracy¹⁸⁴. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że reprezentanci tego pokolenia potrzebują mieć poczucie sensu podejmowanych aktywności oraz wykazują potrzebę współpracy w środowisku zawodowym.
- Motywacja i oczekiwania: przedstawiciele tego pokolenia oczekują jasnych wymierzonych celów, cenią sobie samodzielność i autonomię w ich realizacji. To pokolenie osób, dla których praca jest bardzo istotnym elementem życia, warunkującym osiągnięcie sukcesu w życiu, o ile będzie się pracować wystarczająco ciężko. W imię polepszenia swojego statusu są gotowi do poświęceń i pracy w nadgodzinach.

¹⁸⁰ E. Rzechowska, A. Garbacz, M. Kajda, *Osoby 50+ na rynku pracy...*, s. 6.

¹⁸¹ B. Hysa, *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową...*, s. 388.

¹⁸² M. Andrałojć, M. Ławrynowicz, *Elastyczny system wynagrodzeń w motywowaniu pokolenia Y*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2021, nr 5, s. 51.

¹⁸³ A. Jagoda, *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową...*, s. 215.

¹⁸⁴ H. Godlewska-Majkowska, J. Lipiec, *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową zasobów pracy w przestrzeni regionalnej Polski*, „Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego” 2018, nr 32(3), s. 14.

Bardziej cenią sobie awans pionowy niż poziomy, a poczucie stabilności i bezpieczeństwa, podobnie jak dla ich poprzedników, ma dla nich ogromne znaczenie¹⁸⁵.

Pokolenie Y można scharakteryzować następująco:

- Liczebność na rynku pracy: pokolenie wyżu demograficznego lat 80., w całości obecne na rynku pracy zatem stanowi znaczną jego część, niemniej pokolenie to jest mniej liczne od reprezentantów pokolenia X¹⁸⁶. Jak wskazuje analizowana literatura przedmiotu do 2025 r. reprezentanci tego pokolenia będą stanowić 75% osób w wieku produkcyjnym¹⁸⁷.
- Wykształcenie: świetnie wykształceni, dorastając¹⁸⁸ w „trybie online”, bardzo wcześnie wykształcili w sobie różnorodne, cenione na rynku pracy kompetencje. Nauka, rozwój traktowany jest przez reprezentantów tego pokolenia zgodnie z zasadą *in time learning*, chcieliby wiedzieć wszystko natychmiast, cechuje ich specyficzne podejście do zdobywania wiedzy, ważna jest dla nich szybkość zdobycia informacji. Jako „cyfrowi tubylcy” są bardziej zaawansowani technologicznie i lepiej wyedukowani niż poprzednicy, szczególnie że żyją w okresie dynamicznego postępu i przełomowych odkryć¹⁸⁹.
- Podejście do pracy: reprezentanci tego pokolenia znają swoją wartość na rynku pracy. Oceniani jako roszczeniowi aroganccy i kreatywni. Potrzebują stałej stymulacji do pracy. Nie lubią rutyny. Są elastyczni i przykładają wagę do czasu wolnego, do pracy zespołowej oraz dbałości o relację. Są mało lojalni w stosunku do pracodawcy¹⁹⁰. W literaturze przedmiotu możemy znaleźć liczne informacje dotyczące koncentracji pokolenia Y na sobie oraz swoim życiu prywatnym¹⁹¹. Osoby reprezentujące to pokolenie niechętnie pracują w normowanym czasie pracy oraz krytykują jej tradycyjne formy, oczekują elastycznego czasu pracy oraz swobody w podejmowaniu decyzji. Z badań przeprowadzonych na próbie dwudziestu sześciu tysięcy zatrudnionych mieszkańców 90 krajów na świecie wynika, że ponad połowa

¹⁸⁵ S. Gutowska, *Rozwój kompetencji różnych pokoleń...*, s. 355.

¹⁸⁶ H. Godlewska-Majkowska, J. Lipiec, *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową zasobów pracy...*, s. 19.

¹⁸⁷ A. Jagoda, *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową...*, s. 215.

¹⁸⁸ A. Żarczyńska-Dobiesz, B. Chomątowska, *Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu” 2014, nr 350, s. 408.

¹⁸⁹ Ch. Espinoza, *Millenials w pracy. 7 umiejętności, które powinni posiadać dwudziestolatki, by móc pokonywać progi i bariery w życiu i w pracy*. Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2016, s. 28.

¹⁹⁰ M. Andrałojć, M. Ławrynowicz, *Elastyczny system wynagrodzeń...*, s. 51.

¹⁹¹ A. Stosik, A. Leśniewska, *Innowacyjne rozwiązania w zarządzaniu...*, s. 187.

przedstawiciele pokolenia Y widzi możliwość zmiany zawodu lub branży w ciągu najbliższych 10 lat, w porównaniu z zaledwie 24% ich starszych kolegów¹⁹².

- Wartości i potrzeby: głównymi wartościami są ambicje, kreatywność, innowacyjność oraz rozwój¹⁹³. Zdaniem polskich menedżerów pracownicy pokolenia Y są zorientowani na rozwój zawodowy, znają lepiej języki niż ich starsi koledzy z pokolenia X czy Baby Boomers. Lepiej radzą sobie z nowymi technologiami, ciągle podnoszą swoje kwalifikacje. Nie przywiązują wagi do tradycji i rytuałów tak jak osoby z pokolenia Baby Boomers, mają wygórowane oczekiwania wobec firmy, wymagają kontroli i wsparcia przy rozwiązywaniu problemów¹⁹⁴. Potrzeby tego pokolenia wskazywane w literaturze przedmiotu są związane również z umożliwieniem reprezentantom pokolenia Y rozwoju, którego osiągnięcie wiązałoby się z uzyskaniem prestiżu, uznania czy poczucia realizowania bardzo istotnych zadań, a także z możliwościami wpływu na funkcjonowanie organizacji¹⁹⁵. Pokolenie Y to ludzie przyzwyczajeni do testów, skrótowego myślenia, którzy nie lubią tracić czasu. To również konsumenci oczekujący natychmiastowej gratyfikacji i pochwał¹⁹⁶. Z punktu widzenia czerpania satysfakcji z wykonywanej pracy zawodowej, preferencje pracowników tego pokolenia zmierzają do większej elastyczności zarówno czasu pracy, jak i miejsca świadczenia pracy.
- Motywacja i oczekiwania: reprezentanci tego pokolenia oczekują swobody działania oraz umożliwienia zachowania równowagi między życiem prywatnym a zawodowym z jednej strony, z drugiej natomiast przejrzystego systemu wynagrodzenia oraz częstej i obiektywnej oceny pracy. Potrzeba stałej informacji zwrotnej oraz jasno określona ścieżka rozwoju zawodowego to kolejne cechy tego pokolenia¹⁹⁷. Pracownicy tego pokolenia nie lubią monotonii i nudy, jeśli aktualna praca nie zapewnia im różnorodności i stymulacji szukają nowego pracodawcy, który zapewni niezbędne dla nich bodźce.

¹⁹² A. Jagoda, *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową...*, s. 216.

¹⁹³ B. Hysa, *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową...*, s. 389.

¹⁹⁴ M.W. Kopertyńska, K. Kmiotek, *Budowanie zaangażowania pracowników pokolenia Y*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Management Forum” 2014, t. 4, nr 358, s. 39.

¹⁹⁵ E. Brzezińska, A. Paszkowska-Rogacz, *Człowiek w firmie. Bez obaw i z ochotą*, Wydawnictwo Diffin, Warszawa 2009, s. 28.

¹⁹⁶ S. Gutowska, *Rozwój kompetencji różnych pokoleń...*, s. 350.

¹⁹⁷ R. Głogiej-Osiński, *Młodzi pracownicy są jak ich starsi koledzy*, „Personel Plus” 2010, nr 12(37), s. 39.

Pokolenie Z można scharakteryzować następująco:

- Liczebność na rynku pracy: mało liczne pokolenie, gdyż stanowi efekt kolejnego, jeszcze słabszego echa powojennego niżu demograficznego¹⁹⁸. Reprezentanci tego pokolenia dopiero wchodzą na rynek pracy – większość z nich jest na studiach i stawia swoje pierwsze zawodowe kroki, najczęściej w roli praktykantów lub stażystów¹⁹⁹.
- Wykształcenie: pokolenie to jest dobrze wykształcone. Reprezentanci znają języki obce, są skłonni podejmować pracę poza granicami kraju²⁰⁰. Dorastali w czasach gier społecznościowych, dlatego dość stosunkowo wcześnie zaczęli rozwijać w sobie kompetencje wirtualne (bardzo cenione na obecnym rynku pracy). Osoby z tego pokolenia kończą studia wyższe w czasach pełnej dostępności wykształcenia, przy czym warto pamiętać o reformie edukacji Jarosława Gowina, wprowadzonej w 2017 r., mającej na celu pewne ograniczenia liczby studentów uczelni wyższych.
- Podejście do pracy: reprezentanci pokolenia Z chcą realizować swoje cele natychmiast, nie są zwolennikami wieloletniego wspinania się po szczeblach kariery. W przeciwieństwie do swoich poprzedników są społecznie zorientowani „my”, „nasze”, ważna jest dla nich ekologia, ochrona praw zwierząt, poszanowanie dla odmienności, wolontariat, akcje charytatywne i społeczna odpowiedzialność biznesu²⁰¹. Dzięki pracy reprezentanci tego pokolenia chcą rozwijać swoje pasje, podróżować, poznawać odmienne kultury i zdobywać doświadczenia²⁰².

Przeanalizowane wyniki badań, dostępnych w literaturze przedmiotu wskazują, że przedstawiciele pokolenia Z obawiają się o swoją zawodową przyszłość. Mimo dużej pewności siebie i roszczeniowości zdają sobie sprawę, że sytuacja na rynku pracy jest trudna. Prawie wszyscy wyrażają niepokój o znalezienie zatrudnienia po ukończeniu studiów, szczególnie zgodnej z kwalifikacjami²⁰³. Pokolenie to jest świadome, że w obecnej sytuacji na rynku pracy niełatwo jest zostać zauważonym, wyróżnić się na tle dużej konkurencji, szczególnie jeśli wymagania pracodawców względem

¹⁹⁸ Tamże, s. 19.

¹⁹⁹ B. Hysa, *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową...*, s. 389.

²⁰⁰ H. Godlewska-Majkowska, J. Lipiec, *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową zasobów pracy...*, s. 15.

²⁰¹ R. Waśko, *Wybrane aspekty różnicujące pokolenie X, Y i Z w kontekście użytkowania nowych technik i Internetu*, [w:] *Socjologia codzienności jako niebanalności*. (red.) Z. Rykiel, J. Kinal, Stowarzyszenie Naukowe Przestrzeń Społeczna i Środowisko, Rzeszów 2016, s. 28.

²⁰² S. Gutowska, *Rozwój kompetencji różnych pokoleń...*, s. 357.

²⁰³ A. Żarczyńska-Dobiesz, B. Chomątowska, *Pokolenie „Z” na rynku pracy...*, s. 409.

kandydatów do pracy zdają się wygórowane (np. posiadanie dużego doświadczenia zawodowego od razu po zakończeniu studiów).

- Wartości i potrzeby: to grupa przyzwyczajona do otrzymywania aprobaty w świecie wirtualnym, która tego samego potrzebuje w miejscu pracy, co może być postrzegane jako postawa roszczeniowa²⁰⁴. Mimo młodego wieku i niewielkiego doświadczenia reprezentanci tego pokolenia chcą być traktowani przez przełożonych na równi ze swoimi starszymi kolegami, otrzymywać atrakcyjne wynagrodzenie i zajmować stanowiska zgodne z posiadanymi kompetencjami. Dużą wartością w oczach pokolenia Z jest możliwość samorealizacji, realizowania interesujących i ambitnych zadań.
- Motywacja i oczekiwania: wśród dostępnych badań można znaleźć wyniki świadczące z jednej strony o braku motywacji wewnętrznej lub niskiej motywacji z jednej strony, z drugiej o tym, że finansowe motywatory wydają się dla reprezentantów tego pokolenia bardzo istotne. Jak pokazują wyniki badań, na pytanie „Czego oczekujesz od swojego pracodawcy?” aż 75% badanych wskazało na „godziwe wynagrodzenie”, a 32% na „wysokie wynagrodzenie”²⁰⁵. Z drugiej strony a analizowanej literaturze przedmiotu pojawiają się informacje świadczące o tym, że dla tego pokolenia uczciwość i brak dyskryminacji w miejscu pracy mogą być bardziej istotne niż środki finansowe czy status społeczny²⁰⁶. Czynnikiem również istotnym dla tego pokolenia są relacje społeczne w miejscu pracy, zastąpienie rywalizacji współpracą.

Podjęcie do różnorodności pokoleniowej we współczesnych organizacjach często bywa traktowane w sposób skrajny. Na jednym biegunie znajdują się organizacje, w których przekonaniu wiek czy pokoleniowa przynależność są głównym czynnikiem różnicującym pracowników²⁰⁷. Na biegunie drugim można znaleźć poglądy dające się streścić hasłem „pokolenia nie istnieją”²⁰⁸. Przekonaniom zaliczanym do pierwszej grupy towarzyszy zwykle tendencja do etykietowania poszczególnych pokoleń. I tak w wielu opracowaniach można przeczytać, że przedstawiciele pokolenia Baby Boomers „żyją po to, by pracować”, natomiast przedstawiciele pokolenia X „pracują po to, aby żyć”²⁰⁹. Tendencja do osiągnięcia równowagi pojawia się dopiero jako cecha charakteryzująca

²⁰⁴ Ch. Espinoza, *Millenials w pracy...*, s. 28.

²⁰⁵ A. Żarczyńska-Dobiesz, B. Chomątowska, *Pokolenie „Z” na rynku pracy...*, s. 413.

²⁰⁶ Tamże, s. 408

²⁰⁷ M. Sidor-Rządkowska, *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową we współczesnych...*, s. 91

²⁰⁸ P. Propokiewicz, *Zarządzaj ludźmi, a nie pokoleniami: czy różnice w generacjach pracowników naprawdę istnieją?*, „Personel i Zarządzanie” 2017, nr 11, s. 38.

²⁰⁹ M. Sidor-Rządkowska, *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową we współczesnych...*, s. 91.

pokolenie Y, którego przedstawiciele są zdolni do pracy i życia równocześnie²¹⁰. Nie ulega wątpliwości, że badania autorów²¹¹ dotyczące różnorodności pokoleniowej przeprowadzane w ostatnich latach zdają się wskazywać raczej prawidłowość pierwszego podejścia.

W czasach, gdy obok siebie pracują przedstawiciele czterech pokoleń, zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi²¹² nabiera fundamentalnego znaczenia. Niezbędna staje się rezygnacja z podejścia reaktywnego, sprowadzającego się do podejmowania jedynie działań wynikających z przepisów prawa zakazującego dyskryminacji ze względu na wiek. Wymogiem współczesności staje się wypracowanie praktyk proaktywnych, w których odmienności generacyjne traktowane są nie jako zagrożenie, lecz jako szansa dla organizacji²¹³.

2.2. Istota i znaczenia zarządzania pokoleniami w organizacji

W badaniu przeprowadzonym przez Ośrodek Dialogu i Analiz Think Tank²¹⁴ wśród ponad 300 polskich firm, aż 84% respondentów zidentyfikowało różnice dotyczące postawy wobec pracy u przedstawicieli różnych pokoleń, natomiast 30% badanych wskazało na występujące w firmach konflikty i trudności wynikające z różnic międzypokoleniowych. Z kolei 76% respondentów wskazało na znaczne różnice w oczekiwaniach i zachowaniu względem pracodawcy. Różnice między pracownikami reprezentującymi różne pokolenia widoczne są w wielu sferach dotyczących etapu życia, kariery zawodowej czy doświadczenia²¹⁵.

Istotne kontrasty dotyczą przede wszystkim obszarów takich wartości jak: rodzina, praca, stosunek do autorytetów, podejście do zmian, poziom zaangażowania, lojalność wobec pracodawcy czy współpracowników. W związku z tym przed menedżerami i działami zarządzania zasobami ludzkimi stoi duże wyzwanie dotyczące umiejętnego wyko-

²¹⁰ A. Smolbik-Jęczmień, A. Żarczyńska-Dobiesz, *Zróżnicowane podejście do rozwoju zawodowego wśród przedstawicieli koegzystujących na rynku pracy*. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2017, nr 3-4, s. 182.

²¹¹ I. Warwas, J. Wiktorowicz, *Pokolenia na rynku pracy* [w:] J. Wiktorowicz i in., *Pokolenia – co się zmienia? Kompendium...*

²¹² Rozumianymi w niniejszej dysertacji jako takie, w których pracują przedstawiciele minimum dwóch pokoleń.

²¹³ K. Stankiewicz, *Postawy pracowników wobec zróżnicowania wiekowego w zespołach i organizacjach*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty” 2016, nr 1 (39), s. 141.

²¹⁴ *Różne pokolenia 2016*, Ośrodek Dialogu i Analiz Think Tank, Warszawa 2016.

²¹⁵ K. Gadomska-Lila, *Pokolenie Y wyzwaniem dla zarządzających zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2015, nr 1, s. 25.

rzystania potencjału różnych grup pokoleniowych i doboru odpowiednich narzędzi oraz praktyk zarządzania zasobami ludzkimi²¹⁶.

Dynamika zmian demograficznych na rynku pracy wymusiła zmiany modelu działania w obszarze realizacji funkcji personalnej we współczesnych organizacjach. W nurcie zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) w wymiarze zarządzania różnorodnością, zanim jeszcze zaczęto mówić o zarządzaniu pokoleniami, coraz wyraźniej zaznaczał się trend zarządzania związany z zarządzaniem wiekiem (ZW).

W Polsce badania nad problematyką zarządzania wiekiem trwają od kilkunastu lat. W zarządzaniu wiekiem można wyróżnić trzy etapy²¹⁷:

1. Etap pierwszy (1990–1999) – czas badań, konceptualizacji, szkoleń.
2. Etap drugi (2000–2009) – opracowywanie studiów przypadków, poszukiwanie dobrych praktyk oraz typologizacji rozwiązań w zakresie zarządzania wiekiem.
3. Etap trzeci (2010–obecnie) – badania pogłębiające wiedzę w zakresie zarządzania wiekiem.

Zarządzanie wiekiem polega na realizacji różnorodnych działań, pozwalających na bardziej racjonalne i efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach dzięki uwzględnianiu potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku²¹⁸. Według innej definicji, zarządzanie wiekiem jest oparte na różnorodnych działaniach z wielu obszarów funkcjonowania firmy, przede wszystkim związanych z jej polityką personalną. Głównym zadaniem w tym obszarze jest tworzenie organizacji pracy przyjaznej pracownikowi w każdym wieku i na różnych stanowiskach. Polityka ta uwzględnia potrzeby i możliwości pracownika, tak by każdy niezależnie od wieku czuł się pozytywnie zmotywowany. Zarządzanie wiekiem koncentruje się na tym, aby praca jednostki niezależnie od wieku przyniosła firmie zysk i satysfakcję osobistą pracownikowi²¹⁹.

W zarządzaniu wiekiem stosuje się instrumenty oraz narzędzia typowe dla zarządzania zasobami ludzkimi, zróżnicowane jednak analogicznie do wieku pracowników²²⁰. Teoretycznie powinny one z jednej strony zapewnić optymalne wykorzystanie potencjału

²¹⁶ B. Hysa, *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową...*, s. 385.

²¹⁷ I. Kołodziejczyk-Olszak, *Zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku. Wyzwania i Problemy*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014, s. 41-42.

²¹⁸ J. Litwiński, U. Sztanderska, *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2010, s. 28.

²¹⁹ K. Baczyńska-Koc, *Zainwestuj w doświadczenie. Zarządzanie wiekiem – szansa dla przedsiębiorcy, korzyści dla pracownika*, Wydawnictwo Alterstudio, Białystok 2011, s. 29.

²²⁰ A. Kwiatkiewicz, *Analiza dobrych praktyk zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach – studium przypadku*, PARP, Warszawa 2010, s. 39.

pracowników każdej grupy wiekowej, z drugiej niwelować ewentualne różnice występujące między tymi pracownikami. W praktyce jednak okazuje się, że:

1. Koncepcja zarządzania wiekiem to przede wszystkim działania adresowane do pracowników w wieku od 50 lat, mające charakter nie tyle prewencyjny, ile naprawczy – z uwagi na fakt, iż wśród krajów europejskich Polska od lat notuje jeden z najniższych odsetków zatrudnialności osób w wieku 55-64 lat²²¹.
2. Firmy na co dzień mają do czynienia z problemami wynikającymi z międzypokoleniowych różnic²²².
3. Dane demograficzne wskazują, że zjawisko wielopokoleniowości na rynku pracy, a co za tym idzie – w przedsiębiorstwach, będzie się nasilało.

Z uwagi na znaczące, jak się wydaje, różnice występujące między pracownikami, stosowane przez organizacje strategie zarządzania wiekiem (ZW) okazały się niewystarczające. Celem działalności w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi przez pracodawców było nie tylko wydłużanie aktywności pracowników starszych, ale również jednoczesna retencja personelu reprezentującego inne pokolenia, stąd pojawiła się potrzeba zastosowania podejścia bardziej kompleksowego. Coraz częściej obok pojęcia „zarządzanie wiekiem” zaczęto stosować pojęcia: „zarządzania międzygeneracyjnego”, „zarządzania multipokoleniowego”, „zarządzania międzypokoleniowego”, odwołujących się do rozwiązań uwzględniających potrzeby i możliwości pracowników na różnych etapach życia zawodowego, a zarazem przedstawicieli różnych pokoleń.

Połączenie tych dwóch perspektyw dało możliwość bardziej efektywnego wykorzystania różnorodnych doświadczeń i kompetencji pracowników, położenia większego nacisku na współpracę międzypokoleniową, zrozumienie i zaakceptowanie różnic oraz wprowadzenie rozwiązań umożliwiających zachowanie równowagi życiowej na różnych etapach rozwoju zawodowego. W niniejszej pracy autorka będzie posługiwała się pojęciem: „zarządzania międzypokoleniowego”, by podkreślić społeczno-kulturową perspektywę zarządzania zasobami ludzkimi.

Pojęcie zarządzania międzypokoleniowego rozumiane jest jako element zarządzania różnorodnością. W literaturze przedmiotu mówi się o zarządzaniu różnorodnością poko-

²²¹ J. Wiktorowicz i in., *Pokolenia – co się zmienia? Kompendium...*, s. 47.

²²² W badaniu *Różne pokolenia 2016*, które przeprowadzone zostało przez Ośrodek Dialogu i Analiz Think Tank wśród ponad 300 polskich firm, 84% respondentów zauważyło różnice w postawie wobec pracy u przedstawicieli różnych pokoleń, 30% badanych wskazało na występujące w firmach konflikty i trudności wynikające z różnic międzypokoleniowych, a 76% na znaczne różnice w oczekiwaniach i zachowaniach względem pracodawcy.

leniową. Jest to strategia, której celem jest tworzenie i utrzymywanie przyjaznego dla zatrudnionych środowiska pracy poprzez szacunek i wrażliwość dla ich różnorodności wynikającej z przynależności do odmiennych pokoleń²²³. Zdaniem badaczy zarządzanie różnorodnością pokoleniową powinno skupiać się zatem na odpowiednim wykorzystaniu umiejętności i doświadczeń pokoleń socjalizowanych w odmiennych okolicznościach historycznych, ekonomicznych, społecznych²²⁴.

Tabela 6. Korzyści wynikające z wdrożenia praktyk zarządzania międzypokoleniowego

Korzyści		
Dla pracownika	Dla firmy	Dla gospodarki
<ul style="list-style-type: none"> – wzrost satysfakcji z pracy, – możliwość poszerzenia kompetencji oraz zdobycia nowych, – zwiększenie zatrudnialności, – utrzymanie dobrej kondycji psychofizycznej, – wyższy standard życia osób w wieku emerytalnym, – ułatwienie w godzeniu życia zawodowego i osobistego, – samorealizacja dzięki możliwości dzielenia się wiedzą ze współpracownikami (mentoring). 	<ul style="list-style-type: none"> – wzrost zysku, rentowności i produktywności, – wzrost zaangażowania pracowników, ich satysfakcji z pracy, – zwiększenie kreatywności i innowacyjności zatrudnionych, – kształtowanie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy, – przyciąganie do firmy nowych pracowników, – zatrzymanie w firmie cennych zasobów ludzkich, – ograniczenie absencji chorobowej, – ograniczenie kosztów niezdolności do pracy osób zatrudnionych, – ograniczenie fluktuacji pracowników, – zwiększenie możliwości adaptacyjnych przedsiębiorstwa, lepsze dopasowanie produktów i usług do potrzeb klientów zewnętrznych. 	<ul style="list-style-type: none"> – zwiększenie aktywności zawodowej obywateli, – ograniczenie wydatków na służbę zdrowia.

Źródło: I. Warwas, J. Wiktorowicz, A. Jawor-Joniewicz, *Kapitał ludzki a zarządzanie wieloma pokoleniami w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018, s. 81.

²²³ M. Sidor-Rządkowska, *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową we współczesnych...*, s. 89.

²²⁴ M. Żerkowska-Balas, *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową a postrzeganie...*, s. 269.

Wdrożenie rozwiązań z zakresu zarządzania międzypokoleniowego pozwala lepiej wykorzystać potencjał pracowników firmy. Z kolei odpowiednie zarządzanie pracownikami zróżnicowanymi wiekowo umożliwia stworzenie warunków współpracy silnym, stabilnym i lojalnym zespołom wielopokoleniowym, co prowadzi do minimalizacji zagrożeń wynikających z wielopokoleniowości oraz stwarza możliwość czerpania korzyści z wymiany doświadczeń. W literaturze przedmiotu odnaleźć możemy wiele ujęć korzyści wynikających z wdrożenia zarządzania pokoleniowego w organizacji. Wybrane przedstawione zostały w tabeli 6.

W odniesieniu do korzyści dla pracownika, wdrożenie praktyk zarządzania pokoleniowego umożliwia pracownikom nieustanne poszerzanie ich kompetencji. Współpraca osób zróżnicowanych pod względem wieku umożliwia wymianę doświadczeń czy uczenie się od siebie nawzajem. Pracownicy reprezentujący młodsze pokolenie mogą uczyć się od starszych pracowników lepszego rozumienia mechanizmów rządzących organizacją, jej specyfiki czy panujących zwyczajów ze względu na fakt, iż pracownicy starsi posiadają tzw. wiedzę ukrytą.

Zastosowanie w organizacji narzędzi zarządzania międzypokoleniowego pozytywnie wpływa na wzrost zaangażowania oraz satysfakcji z pracy co z kolei może pozytywnie rzutować na zwiększanie zarówno kreatywności, jak i innowacyjności pracowników, a tym samym na poprawę wyników firmy.

Dobra, oparta na wzajemnym szacunku i współdziałaniu atmosfera pracy, w połączeniu z wdrożeniem programów profilaktyki zdrowotnej skierowanych do różnych grup wiekowych pracowników (ze szczególnym uwzględnieniem reprezentantów najstarszych generacji), przekłada się na poprawę ogólnego stanu zdrowia osób zatrudnionych, co znajduje wyraz w spadku ich absencji chorobowych²²⁵. Co więcej, wdrożenie w organizacji idei nauki przez całe życie pozytywnie wpływa na kwestię tzw. zatrudnialności pracowników reprezentujących różne pokolenia, co umożliwia pracownikom zróżnicowanym pokoleniowo w dalszym ciągu funkcjonować na rynku pracy.

Korzyściom z zarządzania międzypokoleniowego, jakie mogą odnosić przedsiębiorstwa, poświęcono w literaturze przedmiotu wiele miejsca. Jak pokazują wyniki badań, organizacje, które wdrożyły strategię zarządzania międzypokoleniowego, odnoto-

²²⁵ I. Warwas, J. Wiktorowicz, A. Jawor-Joniewicz, *Kapitał ludzki a zarządzanie wieloma pokoleniami w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018, s. 82.

wują wzrost produktywności i zysku²²⁶. Obecnie, z uwagi na zachodzące zmiany demograficzne, rośnie znaczenie, dzięki zarządzaniu międzypokoleniowemu, możliwości pozyskania do pracy kandydatów wcześniej pomijanych, np. pięćdziesięcio- i sześćdziesięciolatków, posiadających poszukiwane, unikatowe kompetencje. Wprowadzenie programów służących wydłużaniu aktywności zawodowej osób w wieku emerytalnym (programy profilaktyki zdrowotnej, elastyczny czas pracy i formy zatrudnienia) pozwala ponadto zapobiegać utracie przez firmę cennych, trudnych do zastąpienia, zasobów ludzkich²²⁷.

W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na fakt, iż firmy stosujące rozwiązania zarządzania pokoleniami mają mniejszy poziom absencji chorobowej, a tym samym ponoszą niższe koszty związane z czasową niezdolnością pracowników do pracy. Następnym profitem wynikającym z zarządzania międzypokoleniowego są lepsze zdolności adaptacyjne przedsiębiorstwa. W dużej mierze wynikają one ze spotkania różnych perspektyw życiowych pracowników reprezentujących poszczególne pokolenia. Różne perspektywy pozwalają na bardziej wnikliwą analizę otoczenia organizacji, zachodzących w nim zmian oraz szybką na nie reakcję.

Odnosząc się do korzyści dla gospodarki, warto podkreślić, że wdrażanie praktyk zarządzania pokoleniowego pozytywnie wpływa na możliwość zatrudnienia pracowników z różnych grup wiekowych. Umożliwienie pracy w elastycznych formach może być rozwiązaniem atrakcyjnym zarówno dla reprezentantów młodszych, jak i starszych pokoleń. Dodatkowo dzięki położeniu nacisku na uczenie się przez całe życie, możliwe jest zatrudnianie pracowników, którzy wypadli z rynku pracy z uwagi na nieadekwatność posiadanych kompetencji do oczekiwań pracodawców. Zatrudnienie pracowników +50 powoduje wpływanie do budżetu państwa dodatkowych środków pochodzących z odprowadzanych podatków i składek.

²²⁶ European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, *The business case for diversity: good practices in the workplace*, Publications Office, 2005, <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/57e667e2-d349-433b-b21d-1c67fd10ebb1> [dostęp: 2 kwietnia 2023].

²²⁷ I. Warwas, J. Wiktorowicz, A. Jawor-Joniewicz, *Kapitał ludzki a zarządzanie wieloma pokoleniami...*, s. 83.

2.3. Miejsce zarządzania pokoleniami w architekturze systemu zarządzania zasobami ludzkimi organizacji

Zarządzanie zasobami ludzkimi rozumiane jako system działania posiada specyficzną architekturę. Architektura zarządzania zasobami ludzkimi (nazywana także architekturą zasobów ludzkich) rozumiana jest jako wewnętrzna kompozycja elementów, z których każdy dotyczy zatrudnionych w organizacji pracowników. Architektura jest konfiguracją funkcji, podmiotów i narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi, które powinny być ukierunkowane na tworzenie lub wnoszenie wartości zarówno dla klientów, pracowników, akcjonariuszy (inwestorów), jak i społeczeństwa (społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa)²²⁸.

W literaturze przedmiotu istnieją rozmaite konfiguracje architektury zasobów ludzkich. Część z nich jest dość ogólna, ma charakter ideowy, ukierunkowany na nadanie działaniom z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi wyższej rangi oraz połączenie ich z kierunkiem ogólnej strategii przedsiębiorstwa. Inne są bardziej złożone, wskazują na inną ścieżkę zorganizowania działań w obszarze personalnym przedsiębiorstw. Do pierwszej grupy można zaliczyć szczególnie wcześniejsze koncepcje nazywane modelami zarządzania zasobami ludzkimi. Charakteryzują się one prostotą i dużym stopniem uogólnienia w porównaniu do modeli późniejszych. Stanowiły one fundamenty, na których wyrosły bardziej precyzyjne złożone koncepcje opisujące architekturę zasobów ludzkich. W modelach tych trudno dopatrzeć się cech właściwych architekturze zarządzania ludźmi. Te pierwsze modele stanowiły jednak krok naprzód w rozwoju koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi²²⁹.

Pierwsze modele zarządzania zasobami ludzkimi powstały w Stanach Zjednoczonych w połowie lat 80. XX w. W 1984 r. powstała jedna z bardziej przejrzystych koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi. Jej autorzy podkreślali potrzebę ścisłego powiązania ze sobą systemów ZZL i struktury organizacji ze strategią organizacji. Podkreślili także różnice w koncepcjach i narzędziach stosowanych w strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi i w tradycyjnym administrowaniu tymi zasobami. Apelowali także

²²⁸ A. Ludwicyński, M. Staniewski, *Zarządzanie wiedzą a architektura zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Wyzwania globalizacji – odpowiedzi przedsiębiorstw*, (red.) W. Kozioł, I. Kołodkiewicz, WSPiZ, Warszawa 2004, s. 2.

²²⁹ M. Staniewski, *Wybrane koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi*, „Współczesna Ekonomia” 2007, vol. 1, nr 3, s. 133.

o konieczność poważnego traktowania kwestii zasobów ludzkich, na równi z kwestiami dotyczącymi finansów czy produkcji²³⁰.

Dla celów pracy doktorskiej, odnosząc architekturę systemu zarządzania zasobami ludzkimi do zarządzania międzypokoleniowego, na bazie analizy literatury przedmiotu, autorka odnosić się będzie do takich obszarów jak²³¹:

- planowanie personelu (strategiczne, taktyczne i operacyjne),
- rekrutacja i selekcja (obsługa stanowisk pracy, kontakty z rynkiem pracy i organizacjami),
- motywowanie,
- rozwój (rozwój personelu i społecznego wizerunku pracodawcy),
- ocena (ocena wyników pracowników, ocena ich możliwości rozwoju),

Po wnikliwej analizie literatury przedmiotu autorka dysertacji uznaje za istotne uwzględnienie w analizie dotyczącej zarządzania międzypokoleniowego dwóch dodatkowych zagadnień związanych z wyżej wymienionymi obszarami zarządzania. Oba te elementy, tj. transfer wiedzy i zarządzanie konfliktami, mają duże znaczenie z punktu widzenia zarządzania pracą pracowników reprezentujących różne pokolenia.

Pierwszym elementem w architekturze zarządzania zasobami ludzkimi jest planowanie stanu i struktury zatrudnienia. Planowanie zatrudnienia (planowanie zasobów ludzkich, planowanie personalne) przedstawia się w literaturze przedmiotu w rozumieniu szerokim i wąskim. W ujęciu szerokim planowanie zatrudnienia rozumiane jest jako ogół decyzji dotyczących celów i działań we wszystkich obszarach związanych z człowiekiem w procesie pracy, tzn. w zakresie: polityki kadrowej i płacowej, bezpieczeństwa i higieny pracy, działalności socjalnej, kosztów pracy²³². W węższym rozumieniu planowanie zatrudnienia obejmuje ustalenie potrzeb kadrowych w aspekcie: ilościowym (określenie niezbędnej liczby pracowników), jakościowym (ustalenie kwalifikacji, umiejętności pracowników), czasowym (ustalenie długości okresu zapotrzebowania na pracowników), przestrzennym (określenie miejsca zapotrzebowania na pracowników)²³³.

Z punktu widzenia horyzontu czasowego planowanie zasobów ludzkich przyjmuje charakter²³⁴:

²³⁰ Tamże, s. 133.

²³¹ Opracowanie własne na podstawie: M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1994, s. 31.

²³² A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*. Antykwa, Kraków 1998, s. 57.

²³³ Tamże, s. 18.

²³⁴ Tamże, s. 57

- planowania operacyjnego lub krótkoterminowego, dotyczącego okresu do 1 roku,
- planowania taktycznego lub średniookresowego, dotyczącego okresu od 1 roku do 3 lat,
- planowania strategicznego lub długoterminowego, dotyczącego okresu od 3 do 10 lat – nazywane jest często programowaniem lub prognozowaniem zatrudnienia.

Planowanie zatrudnienia ma na celu zapewnienie organizacji właściwej liczby pracowników o właściwych cechach, na właściwych stanowiskach pracy, w odpowiednim czasie i w ramach określonych środków finansowych. Prowadzi się je po to, aby z jednej strony – zabezpieczyć przedsiębiorstwo przed niedoborem zasobów ludzkich niezbędnych do realizacji wyznaczonych celów, a z drugiej strony – by nie dopuścić do wzrostu kosztów pracy poprzez nadmiar pracowników²³⁵.

Drugim elementem architektury zarządzania zasobami ludzkimi, który można odnieść do zarządzania pokoleniowego, jest szeroko pojmowana rekrutacja. Rekrutacja personelu jako jeden z pierwszych etapów wchodzących w zakres zarządzania zasobami ludzkimi stanowi podstawę dalszego kształtowania kadr. Zatrudnienie odpowiednich pracowników ma decydujący wpływ na kształt i funkcjonowanie organizacji, ponieważ są oni najważniejszym zasobem firmy²³⁶. Rekrutacja to proces polegający na pozyskaniu pracowników spośród kandydatów, którzy mają cechy i kompetencje sprecyzowane przez organizację²³⁷.

Proces ten ma charakter ciągły i dotyczy ściśle określonego czasu, co zmusza organizację do jego odpowiedniego przygotowania²³⁸. Jak podają badacze, dobór pracowników polega na logistyczno-czasowej sekwencji decyzji i działań, prowadzących do optymalnego zaspokojenia potrzeb kadrowych, wynikających zarówno z planów zatrudnienia, jak i pojawiających się wakatów, których nie można przewidzieć podczas planowania”. Składa się on z następujących etapów²³⁹:

- aktualizacji potrzeb kadrowych,
- analizy opisów stanowisk pracy,

²³⁵ A. Lelęć, *Zarządzanie zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*, „Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza” 2011, nr 2, s. 36.

²³⁶ A. Trzcicka, *Rekrutacja pracowników jako proces*, „Zeszyty Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2011, nr 15(1), s. 179.

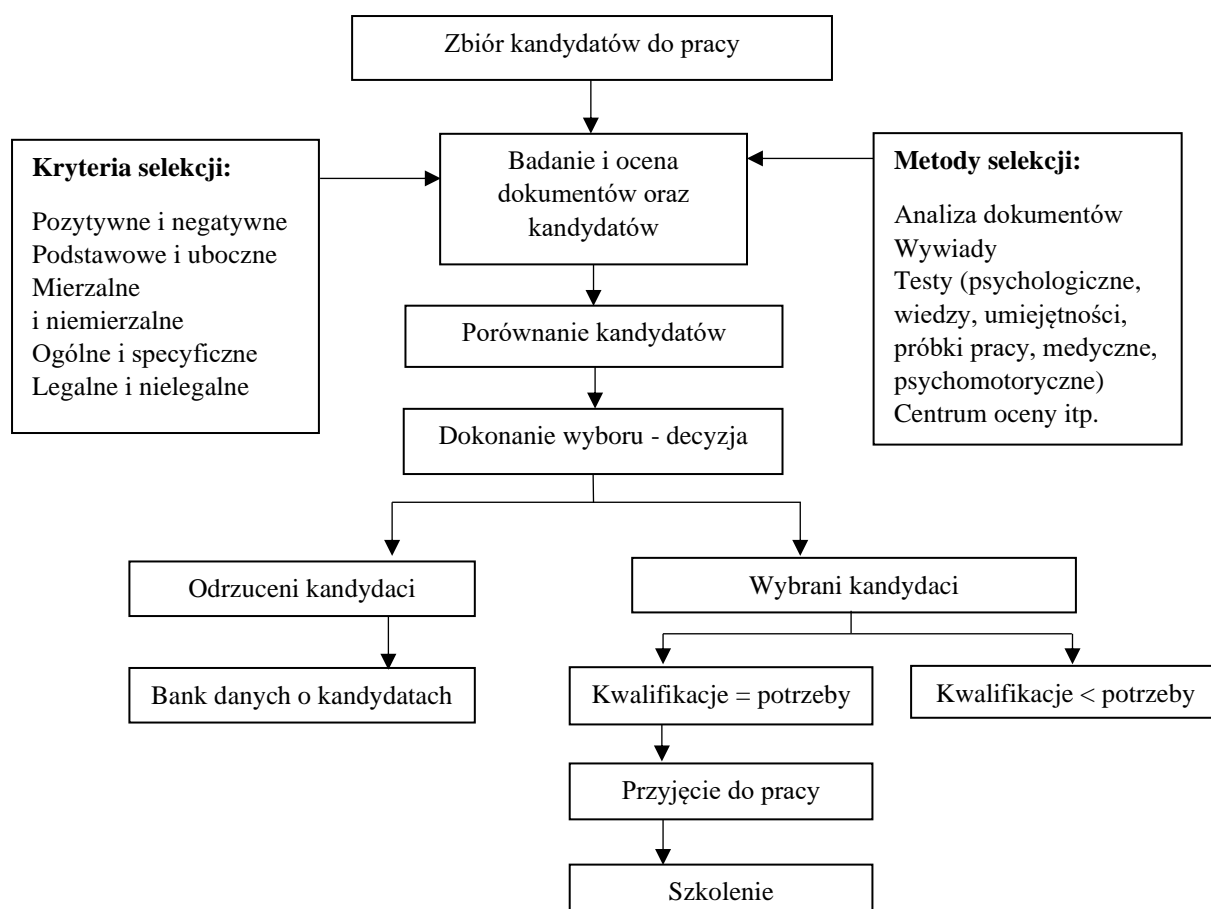
²³⁷ K. Padzik, *Leksykon HRM, podstawowe pojęcia z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi*, C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 64.

²³⁸ B. Jamka, *Dobór zewnętrznych i wewnętrznych pracowników. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2001, s. 33.

²³⁹ C. Zając, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Wyższa Szkoła Bankowa, Poznań 2007, s. 94.

- rekrutacji zewnętrznej lub wewnętrznej,
- selekcji,
- zatrudnienia (podpisania umowy o pracę),
- adaptacji społeczno-zawodowej (program adaptacyjny).

Selekcja to zbiór działań, podczas których porównuje się cechy kandydata z wymogami stawianymi na danym stanowisku pracy oraz z innymi uczestnikami rekrutacji²⁴⁰. Obrazuje to rysunek 3.



Rysunek 3. Selekcja kandydatów do pracy

Źródło: Z. Pawlak, *Personalna funkcja firmy. Procesy i procedury kadrowe*, Poltext, Warszawa 2003, s. 150.

Celem rekrutacji jest pozyskiwanie pracowników w odpowiedniej liczbie, o danych cechach, w określonym miejscu i czasie z wewnątrz instytucji bądź z jej otoczenia, tak

²⁴⁰ J. Marciniak, *Pozyskiwanie pracowników. Rekrutacja, adaptacja, rozwój*, INFOR, Warszawa 1999, s. 60.

aby pokryć obecny i przyszły, przewidywany lub losowy niedobór kadrowy²⁴¹. Proces rekrutacji kończy się zebraniem grupy kandydatów. Kolejno następuje selekcja, czyli zgromadzenie informacji o uczestnikach, którzy zgłosili się do danej organizacji w toku rekrutacji²⁴².

W literaturze przedmiotu funkcjonuje kilka podziałów, według których można dokonać systematyzacji metod rekrutowania pracowników do organizacji. Kryterium spotykane najczęściej dzieli rekrutację ze względu na miejsce pozyskania pracowników. Przyjmuje się wówczas rozróżnienie na:

- rekrutację wewnętrzną, w ramach której kandydatów na stanowisko pracy poszukuje się wśród pracowników już zatrudnionych w przedsiębiorstwie,
- rekrutację zewnętrzną, w ramach której kandydatów na stanowisko pracy poszukuje się poza organizacją.

Rekrutacja (w dalszej kolejności również selekcja) stanowi niezmiernie ważny proces we współczesnych organizacjach. Dobrze dobrane sposoby i narzędzia w tych procesach (rekrutacji i selekcji) często decydują o sukcesie firmy. Odpowiednio dobrani, kompetentni pracownicy stanowią, w dzisiejszym świecie przewagę konkurencyjną i to właśnie ich efektywność pracy decyduje o dynamice i rozwoju firmy. Analiza stanowiska, odpowiedni przekaz informacji o wakuującym stanowisku, umiejętność tworzenia skutecznego, a zarazem efektownego ogłoszenia o pracę, które przyciągnie najlepszych pracowników to kluczowe działania rekrutacji.

Kandydaci ubiegający się o pracę często przechodzą przez rozbudowany proces selekcji. Firmy stosują tu wiele technik, począwszy od formularzy zgodności, poprzez skomplikowane psychologiczne testy, po ocenę kompetencji zawodowych. Ważne jest przy tym nie tylko umiejętne korzystanie z poszczególnych możliwości, ale i sprawne zarządzanie procesem rekrutacji jako całością procesu, gdzie poszczególne etapy uzupełniają się, umożliwiając podjęcie optymalnej, z punktu widzenia firmy i kandydatów, decyzji. Po zakończeniu procesu rekrutacji rozpoczyna się etap selekcji pracowników, czyli odrzucenia tych, którzy nie spełniają szczegółowych kryteriów danej firmy, bądź z innych względów nie nadają się do pracy w niej.

Wybierane są osoby, których predyspozycje i cechy najlepiej odpowiadają wymaganiom dotyczących stanowiska, na które złożyły swe aplikacje. Dobra rekrutacja i selekcja

²⁴¹ K. Schwan, K.G. Seipel, *Marketing kadrowy*, C.H. Beck, Warszawa 1995, s. 63.

²⁴² R. Half, *Jak znaleźć, zatrudnić i zatrzymać najlepszych pracowników*, WNT, Warszawa 1995, s. 97-98.

oznaczają niższą rotację pracowników, co przekłada się na większą stabilność zatrudnienia, a w konsekwencji przyczyniają się również do obniżki kosztów funkcjonowania przedsiębiorstw czy też firm oraz ich lepszej adaptacji do istniejących, wciąż niestety kryzysowych, warunków w gospodarce²⁴³.

Kolejnym elementem w architekturze zarządzania zasobami ludzkimi jest motywowanie pracowników, które pełni w organizacji rolę szczególną – jest jednym z najważniejszych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi, a zatem również zarządzania pokoleniami. Motywacja jest stanem wewnętrznym, pozostaje niewidoczna gołym okiem, natomiast widoczne są efekty jej funkcjonowania. Istniejąca w ludzkiej świadomości motywacja powoduje, że w jej wyniku pojawia się „chęć robienia czegoś”²⁴⁴. Analizując proces motywowania, można dojść do wniosku, że główne funkcje motywowania to²⁴⁵:

- przyciąganie odpowiednich kandydatów do organizacji,
- inspirowanie do bardziej efektywnej pracy,
- zachęcanie do ciągłego uczenia się,
- zatrzymanie na dłużej w firmie służące stabilizacji personelu.

Przeglądając literaturę przedmiotu można zauważyć, że w ramach rozwoju zarządzania ukształtowały się trzy podstawowe modele motywowania pracowników:

1. Model tradycyjny.
2. Model stosunków międzyludzkich.
3. Model zasobów ludzkich.

Tradycyjny model motywowania jest związany z nauką organizacją pracy. Teoria ta zakłada, iż człowiek jest osobą wygodną, nie potrafi wykazywać inwencji w pracy. Jest leniwy i pracuje powoli, bez nadmiernej chęci. Wadą tego modelu jest ograniczenie motywacji do grupy robotników produkcyjnych, których praca z założenia jest prosta, ale bardzo ciężka fizycznie. Z uwagi na fakt, iż szybki postęp techniczny przyczynił się do większej złożoności i skomplikowania w pracy, wymaga to od pracowników pomysłowości, samodzielności oraz odpowiedzialności²⁴⁶.

²⁴³ A. Trzcinińska, *Rekrutacja pracowników jako proces...*, s. 183-184.

²⁴⁴ C. Sikorski, *Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikiem a organizacją*, Difin, Warszawa 2004, s. 11.

²⁴⁵ S. Borkowska, *Skuteczne strategie wynagrodzeń – tworzenie i zastosowanie*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 28.

²⁴⁶ Z. Sekuła, *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 44.

Model stosunków międzyludzkich powstał w związku z wynikami badań ukazującymi, stosunki międzyludzkie jako czynnik niezwykle ważny w odniesieniu do motywacji załogi. Ważnym czynnikiem staje się również przydatność pracownika oraz znaczenie jego pracy w realizacji celów organizacji. Kierownicy winni zapewniać pracownikom poczucie, iż są potrzebni i doceniać znaczenie ich pracy. Model ten poszerza zestaw ważnych bodźców wykorzystywanych do motywowania pracowników, co jest rozwijane w różnych koncepcjach motywacyjnych. Współcześnie pracownicy stosują niematerialne formy motywacji oparte na większości założeń tego modelu²⁴⁷.

Model zasobów ludzkich jest modelem uwzględniającym złożoność problematyki motywowania pracowników. Ważne w nim są bodźce zewnętrzne, takie jak płace, stosunki międzyludzkie, zwiększenie samodzielności pracy, wartości wynikające z pracy oraz rozwój zawodowy i kariera. Pracownicy chcą widzieć sens swojej pracy w kontekście celów organizacji, chcą też mieć wpływ na metody i sposób jej wykonania, jak również podejmować decyzje i ponosić za nie odpowiedzialność. Wyzwała to dużą aktywność i chęć do pracy dla dobra organizacji. Jednym z najważniejszych elementów staje się wykorzystanie kwalifikacji zawodowych, umiejętności i predyspozycji pracowników w jak najwłaściwszy sposób oraz mobilizowanie do twórczego działania²⁴⁸.

Realizacji procesu motywowania służą metody i narzędzia, które mogą mieć charakter nakazowy (środki przymusu), wzmacniający (zachęty) lub „przekonujący” (środki perswazji). Wybór odpowiednich środków motywowania spośród bogatego wachlarza dokonuje menedżer w zależności od sytuacji, przy zachowaniu maksymalnej skuteczności ich oddziaływania. Stosowanie jednego typu środków nie wyklucza stosowania innych, a wręcz przeciwnie – menedżer powinien komponować je w spójne, celowe instrumentarium²⁴⁹. Rodzaje elementów składowych systemu motywacyjnego przedstawia rysunek 4.

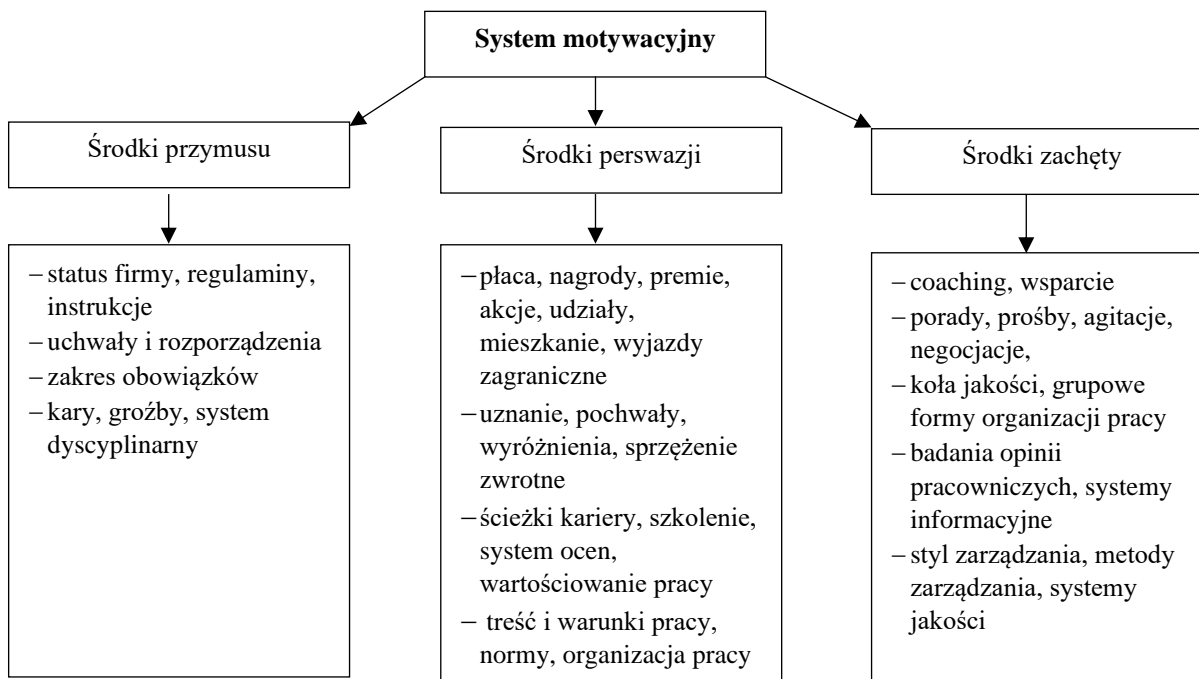
Zbiór powyższych elementów wchodzi w skład systemu motywacyjnego i ma za zadanie doprowadzić do efektu synergicznego, zatem końcowym rezultatem jego implementacji powinno być uzyskanie lepszych efektów aniżeli sumy efektów poszczególnych jego składowych stosowanych osobno²⁵⁰.

²⁴⁷ Tamże, s. 45.

²⁴⁸ Z. Sekuła, *Motywowanie do pracy...*, s. 45-46.

²⁴⁹ I. Warwas, J. Wiktorowicz, *Motywowanie zróżnicowanych zespołów pracowniczych*, [w:] J. Wiktorowicz i in., *Pokolenia – co się zmienia? Kompendium...*, s. 102.

²⁵⁰ T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2017, s. 325.



Rysunek 4. Składowe systemu motywacyjnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie W. Kozłowski, *Zarządzanie motywacją pracowników*, Wydawnictwo Fachowe CeDeWu, Warszawa 2009, s. 29.

Poszukując skutecznych metod motywowania pracowników w procesie pracy, wykorzystuje się wiele narzędzi wpływu na motywację pracowników. Narzędzia motywacji to najbardziej rozwinięte instrumenty wsparcia. Są uświadomionym, uporządkowanym i zorganizowanym systematycznym postępowaniem, a ich konsekwentne stosowanie prowadzi do osiągnięcia celu w postaci zmotywowania pracownika. Narzędzia określają sposoby postępowania przy stosowaniu określonych środków motywowania²⁵¹. Menedżerowie chcący świadomie stosować określone sposoby motywowania powinni znać oczekiwania oraz potrzeby reprezentantów poszczególnych pokoleń, którymi zarządzają w ramach codziennej pracy. Instrumenty motywacyjne powinny być dostosowane do zdywersyfikowanych pokoleń.

Kolejnym elementem architektury zarządzania międzypokoleniowego są działania związane z rozwojem pracowników rozumianym jako całokształt zmian ilościowych i jakościowych w systemie społecznym organizacji, które dążą do podniesienia wartości

²⁵¹ A. Adamik, M. Nowicki, *Metody i narzędzia motywowania personelu*, [w:] *Podstawy zarządzania*, (red.) A. Zakrzewska-Bielawska, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 360-361.

rynkowej zasobów ludzkich oraz efektywności pracy. W innej definicji pojawia się określenie rozwoju potencjału pracy, które oznacza ogół celowych i systematycznych działań skierowanych do pracowników wszystkich szczebli hierarchicznych organizacji. Działania te są realizowane w postaci określonych form szkolenia i doskonalenia zawodowego, planowana i realizacji karier zawodowych oraz strukturyzacji pracy²⁵². Jeszcze inna definicja mówi, że rozwój zawodowy jest procesem indywidualnego wzrostu, zdobywania umiejętności i rozwoju związanego z pracą²⁵³. Rozwój personelu można rozpatrywać na trzech poziomach²⁵⁴:

- całej organizacji,
- poszczególnych zespołów pracowniczych,
- indywidualnych pracowników.

Przyjmuje się, że istnieją cztery podejścia do realizacji rozwoju pracowników w przedsiębiorstwie:

1. Podejmowanie działań doraźnych w zakresie rozwoju potencjału pracy.
2. Prowadzenie celowej polityki rozwoju potencjału pracy.
3. Podejmowanie selektywnych działań skierowanych na rozwój konkretnych elementów potencjału pracy.
4. Kupowanie niezbędnego potencjału pracy na zewnątrz firmy.

Zgodnie z pierwszym podejściem działania rozwojowe podejmowane są tylko wówczas, gdy pojawiają się trudności z zapewnieniem potrzebnych na danym stanowisku pracy kompetencji. Najczęściej działania takie mają charakter z jednej strony przypadkowy z drugiej jednorazowy i wiążą się z pozyskaniem pracowników o poszukiwanych kompetencjach spośród własnych pracowników lub z rynku zewnętrznego.

Drugie podejście związane jest z prowadzeniem świadomie zakrojonych działań mających na celu zapewnienie organizacji właściwego potencjału pracy. Działania te traktowane są jako element strategii rozwoju przedsiębiorstwa i sprowadzają się do pozyskiwania z rynku pracowników niekoniecznie doświadczonych, ale posiadających duży potencjał rozwojowy.

²⁵² L. Koziół, A. Piechnik-Kurdziel, J. Kopeć, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*, Biblioteczka Prawnicza, Warszawa 2000, s. 166.

²⁵³ M. Jasiakiewicz, J.M. Soroka, *Psycho-społeczne uwarunkowania kierowania ludźmi w organizacji*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Finansów we Wrocławiu, 2001, s. 28.

²⁵⁴ L. Koziół, A. Piechnik-Kurdziel, J. Kopeć, *Zarządzanie...*, s. 166.

Zgodnie z trzecim podejściem organizacje pozyskują z rynku pracowników wstępnie przygotowanych do wykonywania obowiązków, mających pewne doświadczenie zawodowe. Pracownicy ci trafiają na różne stanowiska pracy, na których weryfikuje się ich przydatność. Działania rozwojowe adresowane dla tych pracowników mają charakter mocno selektywny mający na celu rozwijanie jedynie brakujących elementów większej układanki.

Czwarte podejście charakteryzuje się brakiem podejmowania wewnętrznych inicjatyw rozwojowych. Organizacje skupiają się na pozyskaniu potrzebnego potencjału, kompetencji na rynku pracy.

Warto zauważyć, że jeszcze do niedawna kariera zawodowa opierała się na kontrakcie psychologicznym typu relacyjnego, w którym pracodawca był stroną decydującą o kształcie i dynamice rozwoju indywidualnego kariery pracownika. Kariera obejmowała najczęściej jedną lub niewielką liczbę organizacji i cechowała się linearnością oraz dość dużą przewidywalnością. Rozwój zawodowy był oferowany przez firmę, a sukces zawodowy zależał od lojalności kadry wobec zatrudniającego go przedsiębiorstwa. Zmiana otoczenia organizacyjnego (m.in. globalizacja, rosnąca konkurencja, rozwój technologii, praca projektowa) stworzyła nowy typ stosunków między firmą a zatrudnionym, tzn. transakcyjnego psychologicznego kontraktu zatrudnienia, który polega na wymianie krótkookresowego raczej zaangażowania pracownika w realizację celów organizacyjnych na możliwości indywidualnego rozwoju zawodowego²⁵⁵.

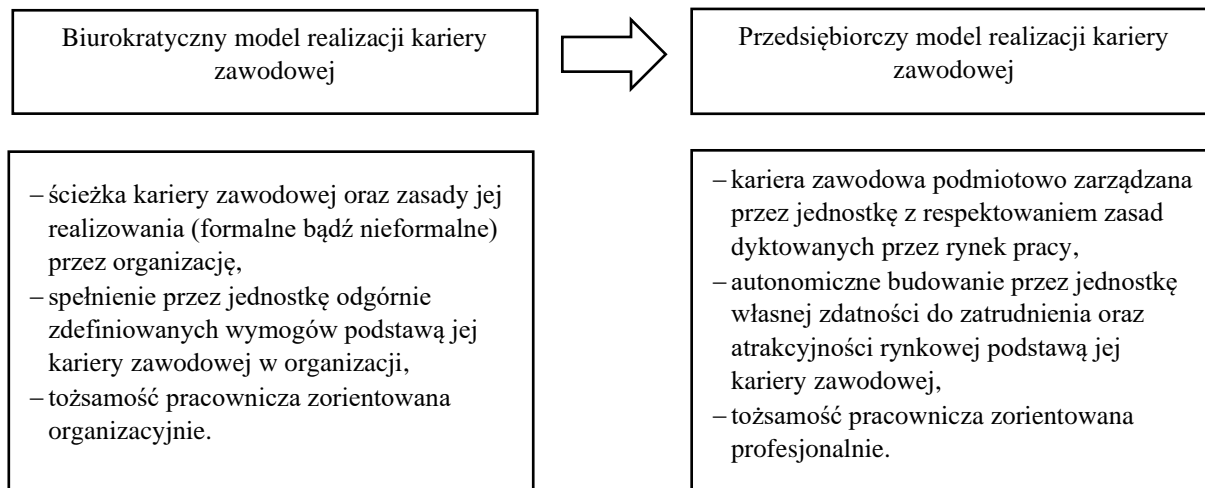
S.E. Sullivan i R. Emerson wskazują na trzy najważniejsze kierunki zmian charakteryzujących proces przechodzenia od karier tradycyjnych do współczesnych, opartych na indywidualnej przedsiębiorczej niezależności²⁵⁶:

1. Kształtowanie się lojalności typu profesjonalnego w miejsce lojalności organizacyjnej.
2. Orientacja jednostki bardziej na osiągnięcie nagród wewnętrznych, a nie nagród zewnętrznych.
3. W procesie realizacji kariery zawodowej poleganie raczej na sobie, a nie na zatrudniającej jednostkę organizacji.

²⁵⁵ P. Bohdziewicz, *Współczesne kariery zawodowe: od modelu biurokratycznego do organizacyjnego*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2010, nr 3-4, s. 40.

²⁵⁶ S.E. Sullivan, R. Emerson, *Recommendations for successfully navigating the boundaryless career: from theory to practice*, Bowling Green State University, Bowling Green 2000, s. 2-4.

Przeobrażenia zachodzące w ramach współczesnej kariery zawodowej są na tyle głębokie, że można wręcz mówić o kształtowaniu się nowego paradygmatu w tym zakresie. Najważniejsze płaszczyzny tego procesu skrótkowo ilustruje rysunek 5.



Rysunek 5. Modele realizacji kariery zawodowej

Źródło: P. Bohdziewicz, *Współczesne kariery zawodowe: od modelu biurokratycznego do organizacyjnego*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2010, nr 3-4, s. 42.

Zważywszy na fakt, iż w nowych ścieżkach rozwoju pracownik staje się poniekąd właścicielem kariery, zmienia się również poczucie lojalności wobec organizacji, a badania pokazują, że brak możliwości rozwojowych to jeden z trzech najczęstszych powodów odchodzenia pracowników z firmy²⁵⁷. Warto zatem dopasować działania rozwojowe do preferencji pokoleń.

Ważnym elementem architektury zarządzania zasobami ludzkimi istotnym dla kształtowania motywacji jest ocena pracownicza. Jest ona podstawowym narzędziem zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie pozwalającym na monitorowanie i kontrolowanie pracy (m.in. zgodności z przyjętymi standardami, efektywności) osób zatrudnionych w organizacji²⁵⁸. Ocena jest sądem wartościującym, wykorzystywanym w procesie zarządzania, który powstaje w wyniku pokonania cech kwalifikacji, zachowań czy też efektów pracy konkretnego pracownika w odniesieniu do innych pracowników

²⁵⁷ Antal Attrition, *Dlaczego pracownicy odchodzą z firmy i jaka jest skala tego zjawiska w Polsce?* Raport Antal Attrition, 2016, <https://antal.pl/wiedza/artukul/raport-attrition> [dostęp: 2 kwietnia 2023].

²⁵⁸ Z. Ciekanowski, A. Ostrowska, *Rola systemu oceniania pracowników w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie” 2013, nr 96, s. 142.

bądź też do ustalonego wzorca²⁵⁹. Ocenianie jako kompleksowe narzędzie zajmuje centralne miejsce w systemie zarządzania zasobami ludzkimi, służy wielu celom, a za najważniejsze z nich uznaje się²⁶⁰:

- cele administracyjne, tj. wykorzystywanie wyników oceniania do kształtowania polityki personalnej w zakresie przyjęć, przemieszczeń wewnętrznych i wynagradzania pracowników;
- cele informacyjne, tj. dostarczanie menedżerom danych o tym, jak pracują ich podwładni, a pracownikom danych o ich mocnych i słabych stronach;
- cele motywacyjne, tj. dostarczanie pracownikom informacji zwrotnej, która powinna ich motywować do rozwoju osobistego i doskonalenia efektywności ich pracy.

Istotą oceny okresowej jest zweryfikowanie, czy zostały zrealizowane cele polityki personalnej. System ocen stanowi z jednej strony narzędzie wdrażania, z drugiej realizacji strategii zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Zakres oceny pracownika zależy przede wszystkim od treści obecnej lub przyszłej roli zawodowej pełnionej przez pracownika. Wyróżnia się dwa rodzaje ocen:

- ocena bieżąca dokonywana jest przez bezpośredniego przełożonego i ma charakter ciągły i sytuacyjny na przykład wytypowanie pracowników do zespołu projektowego, którego członkowie powinni posiadać zróżnicowaną wiedzę, umiejętności pracy zespołowej.
- ocena okresowa ma charakter sformalizowany i dokonywana jest co pewien czas, przy zastosowaniu odpowiednich procedur, zasad, regulaminów. Ocena okresowa obejmuje całokształt wyników pracy ocenianego pracownika oraz zawiera elementy oceny jego umiejętności, a także i postawy wobec pracy. Oceny okresowe umożliwiają ocenę pracy w określonym przedziale czasowym, a także pozwalają określić zadania na przyszłość, jak również potrzebę rozwoju pracownika. Są one oparte na określonych regułach, zasadach, kryteriach, metodach, zarówno ocenianego, jak i oceniającego, co pozwala na obiektywizm ocen i ich porównywalność w czasie. Powiązanie tych elementów tworzy system okresowych ocen pracowniczych²⁶¹.

²⁵⁹ H. Król, A. Ludwiczynski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 275.

²⁶⁰ A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 225.

²⁶¹ Z. Ciekankowski, *Proces oceniania pracowników w nowoczesnej organizacji*, „Zeszyt Naukowy. Wyższa Szkoła Ekonomii, Prawa i Nauk Medycznych w Kielcach” 2012, nr 13 Prace z Zakresu Nauk Społecznych, s. 88.

Efektywność ewaluacji pracowników realizowana jest przez określenie odpowiednich kryteriów oceny. W literaturze przedmiotu wyróżnia się szereg kryteriów, zgodnie z którymi można ocenić pracowników. Przekazując pracownikom w procesie oceniania informację, według jakich kryteriów są oceniani, wskazujemy i utrwalamy wartości oraz normy uznawane w organizacji za szczególnie ważne. Tworzymy w ten sposób nowe lub utrwalamy stare elementy kultury organizacyjnej. Dlatego też dobór i znaczenie przyjętych kryteriów są szczególnie ważne, warunkują bowiem dalsze prace nad budową systemu oceniania²⁶². Kryteria oceniania najczęściej dzielą się na cztery grupy²⁶³:

1. Kryteria kwalifikacyjne: to wiedza, umiejętności, doświadczenie, stan zdrowia – jakimi dysponuje pracownik bądź kandydat do pracy. Są one niezbędne do prawidłowego wykonywania zadań na danym stanowisku pracy.
2. Kryteria efektywnościowe: odnoszą się do indywidualnego pracownika lub całego zespołu pracowniczego. Jeżeli dotyczą organizacji jako całości, mogą być wykorzystywane do oceny naczelnej kadry zarządzającej. Określenie tych kryteriów wymaga dobrej znajomości specyfiki pracy konkretnego stanowiska.
3. Kryteria behawioralne: dotyczą zachowań pracowników lub zespołów pracowniczych. Oceny, w których wykorzystywane są kryteria behawioralne, polegają na porównaniu zachowań charakterystycznych dla pracowników obserwowanych w procesie pracy z zachowaniami pożądanymi w danym zespole i organizacji.
4. Kryteria osobowościowe, rozumiane jako te, które dotyczą względnie stałych dla danego pracownika cech psychicznych warunkujących stałość jego zachowań i postaw w procesie pracy, budzą najwięcej kontrowersji.

Techniki, które standardowo wykorzystuje się do oceniania personelu, obejmują²⁶⁴:

- zwykły zapis (ocena opisowa),
- metodę wydarzeń krytycznych (incydentów krytycznych),
- metodę porównywania ze standardami (wzorcem),
- listy kontrolne,
- skale ocen,
- testy wyboru,
- Assessment Center,

²⁶² H. Król, A. Ludwicyński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, s. 284.

²⁶³ Tamże, s. 284.

²⁶⁴ Tamże, s. 290.

- ocenianie przez określanie celów,
- metodę 360.

Niezależnie od tego, jaka metoda oceny zostanie wybrana przez przełożonego, ocena powinna być przeprowadzona w sposób rzetelny, celowy i obiektywny. Ponadto, efekty oceny powinny być wykorzystane w przeszłości do planowania rozwoju zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie²⁶⁵.

W odniesieniu do wspierania przepływu kompetencji między pracownikami, międzypokoleniowy transfer wiedzy – to jedna z najważniejszych ścieżek wykorzystania kapitału ludzkiego pracowników z różnych generacji²⁶⁶. Przekazywanie wiedzy oraz doświadczenia w organizacjach przez pracowników starszych pracownikom młodszym jest doskonałym sposobem na zapewnienie ciągłości rozwoju przedsiębiorstwa. Dodatkowo możliwość przekazywania wiedzy i doświadczenia zawodowego buduje szacunek i poczucie docenienia wśród starszych pracowników. Efektywny transfer wiedzy będzie coraz częściej decydował nie tylko o przewadze konkurencyjnej, ale przede wszystkim o istnieniu organizacji na rynku. Konstruując skuteczny model transferu międzypokoleniowego, warto pamiętać o²⁶⁷:

- działaniach umożliwiających wzajemne poznanie się i zbudowanie zaufania,
- zrozumieniu różnic pokoleniowych, korzyści i wyzwań związanych z pracą w zespołach międzypokoleniowych,
- uświadamianiu zespołom korzyści z zaangażowania się w cały proces wymiany i nabywania kompetencji,
- wprowadzeniu transferu wiedzy do codziennych obowiązków pracownika (bez tego transfer wiedzy będzie traktowany jako dodatkowa praca),
- budowaniu atmosfery wzajemności i uznania dla osób przekazujących wiedzę,
- położeniu nacisku na rozwiązania umożliwiające bezpośrednią interakcję, która pozwala na przekazywanie wiedzy cichej,
- wypróbowaniu i wybraniu różnych metod dzielenia się wiedzą,

²⁶⁵ L. Koziół, A. Piechnik-Kurdziel, J. Kopeć, *Zarządzanie...*, s. 144-145.

²⁶⁶ I. Warwas, J. Wiktorowicz, A. Jawor-Joniewicz, *Kapitał ludzki a zarządzanie wieloma pokoleniami...*, s. 128.

²⁶⁷ D. Piktialis, K.A. Greenes, *Bridging the Gaps. How to Transfer Knowledge in Today's Multi-generational Workplace*, Report #1428-08-RR, August 2008, The Conference Board, New York 2008, s. 191.

- określeniu, kto będzie nadawcą i odbiorcą wiedzy – zaplanowanie różnorodnych kanałów komunikacji uwzględniających zróżnicowane potrzeby w tym zakresie (cyfrowi tubylcy i imigranci).

Koegzystencja różnych pokoleń pracowników w jednym zespole jest odbierana w kategoriach potencjalnego zagrożenia możliwymi konfliktami na tle różnic generacyjnych, a także stereotypowego postrzegania ludzi starszych czy młodszych²⁶⁸. Potencjale źródła konfliktów międzypokoleniowych przedstawione zostały w tabeli 7.

Tabela 7. Potencjalne źródła konfliktów między pokoleniami

Pokolenie	Potencjalne źródła konfliktów
Baby Boomers	<ul style="list-style-type: none"> – trudności związane z poczuciem własnej wartości, – nieznamość lub obawy przed wykorzystaniem nowych technologii, – trudności w komunikacji z młodszym pokoleniem, – przekonanie o niezawodności własnych metod pracy oraz narzucanie tych metod innym, – niewielka elastyczność, duży lęk przed zmianą.
Pokolenie X	<ul style="list-style-type: none"> – dążenie do zachowań adaptacyjnych i niska elastyczność, – preferowanie samodzielnych form pracy, – obawa przed rywalizacją i ewentualną przegraną z młodszymi pokoleniami, – poszukiwanie bezpieczeństwa przede wszystkim w pracy zawodowej.
Pokolenie Y	<ul style="list-style-type: none"> – trudności z komunikacją bezpośrednią, – brak wytrwałości, konsekwencji i cierpliwości w środowisku pracy, – trudności w podejmowaniu odpowiedzialności za siebie i innych, – koncentracja na realizacji przede wszystkim własnych planów, – oczekiwanie szybkiej gratyfikacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Smolbik-Jęczmień, *Wybrane aspekty funkcjonowania...*, s. 91-92.

Efektywność w obszarze zarządzania ewentualnymi konfliktami wymaga zarówno wiedzy teoretycznej dotyczącej przyczyn i przebiegu konfliktu, jak i praktycznej, opartej na doświadczeniu oraz analizie przypadków. Kluczowe wydaje się szybkie rozpoznanie prawdziwych przyczyn konfliktu umiejętność jego kontrolowania i poszukiwania rozwiązania korzystnego dla zwaśnionych stron. Zbyt długie pozostawienie konfliktu bez nadzoru może spowodować, że rozszerzy się on i stanie konfliktem obejmującym wiele poziomów funkcjonowania organizacji.

²⁶⁸ A. Smolbik-Jęczmień, *Wybrane aspekty funkcjonowania oraz zarządzania zespołami wielopokoleniowymi*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2017, t. 18, z. 2, cz. 2 Zarządzanie humanistyczne i publiczne, s. 182.

W architekturze zarządzania zasobami ludzkimi wszystkie obszary zarządzania międzypokoleniowego mieszczą się w przestrzeni procesu zaczynającego się od wejścia pracownika do organizacji, poprzez zarządzanie motywacją, rozwojem, oceną pracowniczą aż po wyjście pracownika z zatrudnienia. Wiedza dotycząca zarządzania zasobami ludzkimi, świadomość charakterystyki poszczególnych pokoleń obecnych w strukturach zatrudnienia, a także wiedza dotycząca międzypokoleniowych różnic powinny przełożyć się na świadome kształtowanie metod i technik zarządzania zdywersyfikowanego pokoleniowo zespołu pracowniczego. Do każdego z obszarów zarządzania pracownikami zróżnicowanymi pokoleniowo warto zaprojektować odmienne działania, dopasowane do indywidualnych oczekiwań, potrzeb oraz preferencji reprezentantów poszczególnych pokoleń.

2.4. Przegląd praktyk zarządzania międzypokoleniowego

W architekturze zarządzania zasobami ludzkimi każdy z obszarów zarządzania międzypokoleniowego powinien uwzględniać specyfikę pokoleń, odpowiadać na międzypokoleniowe potrzeby oraz preferencje pracowników pokoleniowo zdywersyfikowanych. Wnikliwa analiza literatury przedmiotu wskazuje, że obszary zarządzania międzypokoleniowego rozpoznane zostały dotychczas na polu naukowym w zróżnicowanym stopniu. Z jednej strony możliwe jest zauważenie różnic dotyczących wyodrębnianych przez badaczy obszarów zarządzania, autorzy w dość swobodny sposób podchodzą do ujęcia w obszarach zarządzania zasobami ludzkimi pełnego cyklu: od wejścia pracownika do organizacji aż po jego wyjście. W opracowaniach polskich widoczne jest pomijanie niektórych obszarów zarządzania, takich jak np. ocena pracownicza, dodawane są natomiast inne elementy takie jak komunikacja czy wolontariat, bez uprzedniego objaśnienia, z czego wynika takie podejście.

Na podstawie analizy literatury można wywnioskować, że najlepiej zbadanymi obszarami zarządzania międzypokoleniowego są rekrutacja oraz rozwój pracowników, niewiele jest natomiast opracowań dotyczących oceny pracowniczej. Kwestie związane z motywowaniem pracowników podejmowane są również dość wybiórczo. Warto zauważyć, że nie wszystkie opracowania uwzględniają kompleksową analizę wszystkich pokoleń obecnych we współczesnych organizacjach. Widoczna jest bowiem koncentracja badaczy przede wszystkim na pokoleniu Y.

W tej części pracy autorka skupia się na prezentacji praktyk zarządzania międzypokoleniowego dotyczących takich obszarów jak: rekrutacja, motywacja, rozwój pracowników oraz ich ocena. W prowadzonej analizie autorka uwzględnia dodatkowo takie elementy jak transfer wiedzy i zarządzanie konfliktami, które z perspektywy zarządzania międzypokoleniowego wydają się kluczowe.

Odnosząc się do założeń koncepcji zarządzania międzypokoleniowego, warto bardzo świadomie podejść do kwestii planowania zasobów ludzkich. W jego ramach z jednej strony uwzględnić należy potencjał poszczególnych pokoleń obecnych już w strukturze zatrudnienia, z drugiej potrzeby organizacji związane z zatrudnieniem dodatkowych pracowników. Już teraz wiele międzynarodowych firm dostrzega potencjał idący w parze z pokoleniową różnorodnością i wyznacza pracownikom działów personalnych cele związane z dywersyfikacją zasobów ludzkich oraz coraz bardziej świadomie kształtuje wymiary tej dywersyfikacji.

Proces rekrutacji, w zależności od przedsiębiorstwa, może wyglądać odmiennie, zazwyczaj jednak możliwe jest wyróżnienie kilku jego stałych etapów. W tabeli 8 przedstawiono poszczególne etapy rekrutacji pracowników z uwzględnieniem przynależności pokoleniowej.

Etapy procesu rekrutacji zawarte w tabeli zostały opisane z uwzględnieniem wieku kandydatów, ich motywacji, wartości, postaw. Kandydaci będący reprezentantami starszego pokolenia preferują zazwyczaj formalny styl komunikacji oraz tradycyjne formy komunikacji. Młodszy kandydaci często otwarci są na bardziej swobodny styl komunikacji oraz mniej formalne jej formy. Dobór narzędzi rekrutacji w dużej mierze powinien być uzależniony od sposobu komunikowania się danego pokolenia. Reprezentanci generacji X preferują spotkania bezpośrednie lub rozmowę telefoniczną. Nie stronią jednak od nowszych kanałów komunikacji takich jak e-mail czy zapytanie za pośrednictwem strony internetowej. Millenials (pokolenie Y) komunikują się pośrednio za pomocą mediów społecznościowych i wolą korzystać z komunikacji cyfrowej niż z komunikacji bezpośredniej. Oczekują, że ich opinie zostaną wysłuchane i na nie otrzymają odpowiedź, co oznacza, że firmy muszą prowadzić więcej dwustronnych rozmów ze swoimi kandydatami.

Tabela 8. Etapy procesu rekrutacji z uwzględnieniem specyfiki pokoleń

Etapy procesu rekrutacji/ krótka charakterystyka	Składowe etapów procesu	Specyfika instrumentów naboru dla poszczególnych pokoleń		
		BB	X	Y
Określenie kompetencji potrzebnych na danym stanowisku (kogo organizacja szuka i jakie kompetencje powinien mieć kandydat)	-	W ogłoszeniu o naborze kandydatów warto odwołać się do kluczowych kompetencji pokolenia BB	Odwołanie się do kluczowych kompetencji pokolenia X	Operowanie językiem kompetencji z przywołaniem kompetencji pokolenia Y
Stworzenie ogłoszenia rekrutacyjnego lub firmowej informacji wewnętrznej (zadania na stanowisku, oczekiwane kompetencje, korzyści płynące z zatrudnienia)	-	Wykorzystanie „marketingu szeptanego” i osobistych rekomendacji jako źródła informacji; Podkreślenie korzyści związanych z możliwością podnoszenia odpowiedzialności i pracy w stabilnej organizacji	Podkreślenie korzyści związanych z możliwością podejmowania inicjatywy i samodzielności; Podkreślenie dodatkowych korzyści, np. elastyczności pracy	Zastosowanie luźnego stylu komunikacji; Podkreślenie korzyści związanych z możliwością zdobywania doświadczenia, a także zatrudnienia ułatwiającego godzenie pracy i życia osobistego
Wybór nośnika ogłoszenia rekrutacyjnego	-	Reklama w drukowanej prasie codziennej, czasopismach branżowych ogłoszenia w Internecie; informacja o wakatach dystrybuowana poprzez ulotki w miejscach publicznych	Informacje o wakatach powinny znaleźć się w różnorodnych mediach, oprócz Internetu również w prasie fachowej; Wykorzystanie profesjonalnych serwisów rekrutacyjnych np. GoldenLine, LinkedIn	Informacja o wakatach czy branży powinny znaleźć się w Internecie; Wykorzystanie portali i serwisów społecznościowych: Facebook; Szerokie wykorzystanie nowoczesnych technologii, własnej witryny i portali branżowych

		Specyfika instrumentów naboru dla poszczególnych pokoleń		
		BB	X	Y
Etapy procesu rekrutacji/ krótka charakterystyka	Składowe etapów procesu			
	Analiza CV	Dokumenty aplikacyjne mogą być nieumiejętnie opracowane	Profesjonalizm w przygotowaniu CV; Życiorysy rozbudowane, bogate w doświadczenie	Korzystanie ze wzorów CV zaczerpniętych z Internetu
Kontakt firmy z wybranymi osobami	Analiza listu motywacyjnego	List motywacyjny może być nieumiejętnie przygotowany	Profesjonalizm w przygotowaniu listu motywacyjnego	Warto w trakcie rekrutacji wymagać listu motywacyjnego napisanego odręcznie
	Interview i rekrutacyjna rozmowa telefoniczna	Duże doświadczenie kandydatów w odbywaniu rozmów rekrutacyjnych; Zapewnienie swobodnej atmosfery w trakcie prowadzonego wywiadu	Duże doświadczenie kandydatów w odbywaniu rozmów rekrutacyjnych	Preselekcja przez telefon jest dopuszczalna w celu zweryfikowania informacji w dokumentach aplikacyjnych; Kandydaci nie są przygotowani do rozmowy rekrutacyjnej
	Testy psychologiczne/Testy wiedzy	Dbłość o ciszę i spokój w miejscu wypełniania testów; edycja kwestionariusza uwzględniająca nieco słabszy wzrok; parametryzacja/standaryzacja testów z uwzględnieniem wieku	Parametryzacja/standaryzacja a testów z uwzględnieniem wieku	Korzystanie z komputera w trakcie wypełniania testów; parametryzacja/standaryzacja testów z uwzględnieniem wieku
	Próbki pracy	Praktyczne próbki pracy, symulacje	Zastosowanie nieszablonowych metod i technik weryfikujących sprawność na stanowisku pracy	Zastosowanie nieszablonowych metod i technik weryfikujących sprawność na stanowisku pracy; Symulacje komputerowe

Przechodząc do praktyk związanych z motywowaniem pracowników, warto zauważyć, że na pracowników, niezależnie od tego, jakie pokolenie reprezentują, należy patrzeć indywidualnie, w kontekście ich umiejętności, wiedzy, predyspozycji, oczekiwań wobec pracy.

Odpowiednie dopasowanie do stanowisk pozwala uniknąć sytuacji, kiedy osoba niezainteresowana rozwojem zawodowym w danym obszarze musi w tym obszarze pracować, a dodatkowo współpracować z innymi. To, co jest najważniejsze, to poszanowanie potrzeb wszystkich generacji, które muszą współpracować ze sobą w ramach jednego zespołu czy biura. Wielu pracodawców zapomina o tym, że potrzeby wszystkich zatrudnionych pokoleń znacznie różnią się od siebie. To, co wydaje się atrakcyjne dla pokolenia Y, dla pokolenia X jest już nie do zaakceptowania. Pracodawca, który decyduje się na zatrudnienie zróżnicowanych pokoleniowo pracowników, musi zapewniać odpowiednie warunki do interakcji, ale jednocześnie zadbać o potrzeby zaangażowanych w pracę pokoleń²⁶⁹.

Przynależność pokoleniowa jest swego rodzaju wskazówką dotyczącą aspektów i wartości istotnych dla poszczególnych pokoleń pracowników. Bez wątpienia dopasowanie instrumentów motywacyjnych do reprezentantów poszczególnych pokoleń powinno być procesem zindywidualizowanym, wydaje się jednak, że oczekiwania czy potrzeby pracowników można uogólniać pod warunkiem, że weźmie się pod uwagę cechy społeczno-demograficzne pracowników. Poznanie różnic w oczekiwaniach poszczególnych pokoleń wydaje się kluczowe dla właściwego zaprojektowania praktyk motywacyjnych. Różnice w oczekiwaniach pracowników zróżnicowanych wiekowo pokazuje tabela 9.

Tabela 9. Oczekiwania pracowników w zależności od przynależności pokoleniowej

Ogółem	Poniżej 30 lat	30-50 lat	50+
Dopasowanie stanowiska do predyspozycji i motywacji	Możliwość zdobycia nowych umiejętności i wiedzy	Płaca powyżej średniej krajowej	Dopasowanie stanowiska do predyspozycji i motywacji
Płaca powyżej średniej krajowej	Elastyczna praca	Szanse awansu	Szanse awansu
Możliwość zdobycia nowych umiejętności i wiedzy	Praca w domu	Dopasowanie stanowiska do predyspozycji i motywacji	Programy emerytalne

²⁶⁹ A. Kroenke, *Pokolenie X, Y, Z w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie” 2015, nr 1202, s. 105.

Tabela 9. cd.

Szanse awansu	Dopasowanie stanowiska do predyspozycji i motywacji	Możliwość zdobycia nowych umiejętności i wiedzy	Płaca powyżej średniej krajowej
Elastyczna praca	Szanse awansu		Możliwość zdobycia nowych umiejętności i wiedzy

Źródło: *Watson Wyatt European Strategic Reward Survey*, za: P. Bochniarz, K. Gugala, *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Poltext, Warszawa 2005, s. 62.

W tabeli 10 zaprezentowano oczekiwania zarówno względem życia prywatnego, jak i miejsca pracy pracowników reprezentujących różne pokolenia.

Do kwestii zdrowotnych największą wagę przykładają reprezentanci najstarszego pokolenia, a wagę najmniejszą — przedstawiciele pokolenia Y. Kwestie związane z posiadaniem dzieci oraz życiem rodzinnym są niemal tak samo ważne dla przedstawicieli wszystkich pokoleń. Pieniądze i dobra materialne mają największe znaczenie dla pracowników reprezentujących pokolenie Y. Osoby młodsze przywiązują wagę do zachowań etycznych, a także wolności i swobody. Jeśli chodzi o najważniejsze aspekty podejmowanej pracy zawodowej, odpowiednie wynagrodzenie jest niemal tak samo ważne dla reprezentantów wszystkich pokoleń. Pracownicy wywodzący się z poszczególnych generacji bardzo podobnie ocenili potrzebę braku napięć i stresów, stabilność zawodowa oceniają oraz preferencje dotyczące samodzielności na stanowisku pracy. Na potrzebę rozwoju zawodowego zdecydowanie bardziej wskazali młodszy pracownicy.

Tabela 10. Postawy i oczekiwania wobec życia i pracy zawodowej a poszczególne pokolenia

		BB	X	Y	Z
Jaki jest najważniejszy warunek udanego, szczęśliwego życia?	Zdrowie	72%	64%	63%	58%
	Udane małżeństwo	54%	60%	54%	27%
	Dzieci	55%	61%	39%	13%
	Praca	27%	35%	37%	35%
	Pieniądze	26%	27%	30%	43%
	Opatrzność, Bóg	15%			
	Przyjaciele			14%	33%
	Wykształcenie				20%
	Wolność, swoboda				16%
	Uczciwość				12%
		BB	X	Y	Z
Co jest ważniejsze — poczucie sensu czy przyjemności?	Poczucie sensu, osiąganie ważnych celów mimo trudności, bólu i wyrzeczeń	65%	60%	59%	51%
	Przyjemność, dostatek, brak stresu				49%

Tabela 10. cd.

		BB	X	Y	Z
Sposób radzenia sobie w trudnych sytuacjach	Wewnętrzna mobilizacja, działanie	56%	67%	68%	54%
	Wsparcie innych ludzi	37%	43%	52%	56%
	Pocieszenie się tym, że mogło być gorzej lub że inni mają gorzej	33%	30%	29%	29%
	Modlitwa	27%	20%	16%	14%
	Inne zajęcia: odwrócenie uwagi, poprawa nastroju	20%	21%	23%	30%
		BB	X	Y	Z
Najważniejsze aspekty pracy	Odpowiednia płaca	68%	69%	68%	67%
	Brak napięć i stresów	62%	60%	57%	59%
	Stabilność zatrudnienia	60%	59%	59%	54%
	Praca zgodna z umiejętnościami	34%	28%	25%	23%
	Duża samodzielność	24%	21%	21%	19%
	Możliwości osobistego rozwoju	14%	23%	32%	31%
	Dogodne godziny pracy	15%	17%	17%	20%

Źródło: opracowanie własne na podstawie I. Warwas, J. Wiktorowicz, *Motywowanie zróżnicowanych zespołów pracowniczych*, [w:] J. Wiktorowicz i in., *Pokolenia – co się zmienia? Kompendium...*, s. 102; Dane opracowane na podstawie J. Czapiński, T. Panek (red.), *Diagnoza społeczna 2015. Warunki i jakość życia Polaków. Raport*, (red.) J. Czapiński, T. Panek, Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa, 2015, s. 133-134.

Dzięki rozpoznaniu wartości bliskich reprezentantom poszczególnych pokoleń, a także ich oczekiwań, możliwe jest lepsze dopasowanie narzędzi motywacyjnych do potrzeb pracowników reprezentujących różne pokolenia na rynku pracy. Poszczególne metody oraz narzędzia motywacyjne powinny być dopasowane właśnie do preferencji poszczególnych pokoleń. Założenia dotyczące motywowania pracowników w zależności od pokolenia zostały przedstawione w tabeli 11.

Tabela 11. Praktyki motywacyjne rekomendowane w literaturze przedmiotu dla poszczególnych pokoleń

Baby Boomers (BB)
<ul style="list-style-type: none"> – respektowanie hierarchii – wynagradzanie za kompetencje i za lojalność, – bazowanie na utrwalonych postawach, zgodnych z kulturą organizacyjną, – badanie opinii pracowników z wykorzystaniem narzędzi tradycyjnych, – zapewnienie atmosfery poufności w trakcie badań i sondaży pracowniczych, – akcentowanie wynagrodzenia finansowego, – spotkania bezpośrednie załogi, na których omawia się możliwości modyfikacji systemów motywacyjnych i wynagrodzeń,

Pokolenie X
<ul style="list-style-type: none"> – wynagrodzenie za kompetencje i za rezultaty, – budowanie zaangażowania trwania i normatywnego, – bazowanie na utrwalonych postawach, zgodnych z kulturą organizacyjną, – badanie opinii pracowników z wykorzystaniem narzędzi tradycyjnych (kwestionariusze), – akcentowanie wynagrodzenia finansowego, – możliwość pozostania po godzinach oraz wzięcia na siebie dodatkowych obciążeń,
Pokolenie Y
<ul style="list-style-type: none"> – koncentracja na wynikach, należy więc powiązać nagradzanie jego pracy z konkretnymi osiągnięciami, – stymulowanie do pracy, – aktywności w miejscu pracy (konkursy, wolontariat pracowniczy itp.), – lojalność dotyczy innych pracowników, a nie samej firmy; zbudowanie postaw lojalności na podstawie szans rozwoju, skoncentrowanie się na wynikach pracy i ocenianie na podstawie wyników, – swoboda w miejscu pracy, – wynagrodzenie finansowe nie jest najważniejszym instrumentem motywacyjnym,
Pokolenie Z
<ul style="list-style-type: none"> – ciągła informacja zwrotna od menedżera, – koncentruje się na wynikach, należy więc ściśle powiązać nagrody z konkretnymi osiągnięciami, – ciągłe przypominanie o celach i zadaniach do wykonania, – instrukcje dotyczące sposobu wykonywania pracy, – nieustanne stymulowanie do pracy, – różnorodne aktywności w miejscu pracy, – duża swoboda w miejscu pracy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie I. Warwas, J. Wiktorowicz, *Motywowanie zróżnicowanych zespołów pracowniczych*, [w:] J. Wiktorowicz i in., *Pokolenia – co się zmienia? Kompendium...*, s. 102; Dane opracowane na podstawie J. Czapiński, T. Panek (red.), *Diagnoza społeczna 2015...*, s. 133-134.

Z perspektywy pokoleń istotne jest również zapewnienie takiej organizacji pracy, która wspierać będzie godzenie życia zawodowego z rodzinnym. Dotyczy to właściwie wszystkim pokolenia Baby Boomers, którego reprezentanci jako tzw. pokolenie kanapkowe realizują obowiązki opiekuńcze wobec wnuków i jednocześnie wobec starszych rodziców i innych wymagających opieki członków rodziny. Pokolenie X wchodzi w ten właśnie etap, ale również posiada obowiązki opiekuńcze wobec własnych dzieci. Opieka nad dziećmi to oczywista część życia pracowników z pokolenia Y i w coraz większym stopniu również pokolenia Z. Dlatego elastyczna organizacja pracy umożliwiająca utrzymanie równowagi praca–życie i stanowi istotny element zarządzania pokoleniami.

Istotne jest stworzenie zainteresowanym pracownikom możliwości częściowego wykonywania obowiązków z domu, elastycznego ustalania godzin pracy itp. z uwzględnieniem zróżnicowanej sytuacji rodzinnej pracowników²⁷⁰.

Dla podniesienia motywacji poprzez organizację pracy stosuje się także następujące elementy²⁷¹:

- rotacja – cykliczna zmiana zadań (operacji, czynności) wykonywanych przez pracowników;
- rozszerzanie pracy – wydłużanie cyklu pracy, dodawanie do wykonywanych czynności podstawowych także czynności pomocniczych związanych z obsługą czy konserwacją maszyn, wprowadzanie samokontroli;
- wzbogacanie pracy łączenie czynności o różnym stopniu trudności, zwiększanie udziału elementów decyzyjnych oraz powiększanie koncepcyjnej części pracy;
- tworzenie grup i zespołów robotniczych – jedna z grupowych form wzbogacania treści pracy; posiadając dużą autonomię oraz swobodę działań, zespół we własnym zakresie planuje, organizuje i kontroluje swoją pracę.

Odnosząc się do obszaru rozwoju pracowników, warto zaznaczyć, że działania w tym zakresie dedykowane różnym pokoleniom pracowniczym powinny być projektowane zgodnie z charakterystyką poszczególnych pokoleń w obszarach mających wpływ na karierę i rozwój. W tabeli 12 przedstawiono charakterystykę pokoleń z uwzględnieniem obszarów mających wpływ na karierę i rozwój.

Tabela 12. Charakterystyka pokoleń z uwzględnieniem obszarów mających wpływ na karierę i rozwój

	Pokolenie BB	Pokolenie X	Pokolenie Y	Pokolenie Z
Liczba pracodawców	2-3	6-8	12-16	21-32
Dominujące wykształcenie	Zawodowe	Średnie	Wyższe	Wyższe
Praca zawodowa podczas nauki	Była rzadkością	Była rzadkością	Łączenie pracy z nauką było codziennością (bezpłatne staże)	Łączenie pracy z nauką było codziennością (bezpłatne staże)

²⁷⁰ I. Warwas, J. Wiktorowicz, *Motywowanie zróżnicowanych zespołów pracowniczych*, [w:] *Pokolenia – co się zmienia...*, s. 107-108.

²⁷¹ I. Kołodziejczyk-Olczak, *Satysfakcja pracownika produkcyjnego* [w:] *Pracownicy produkcyjni – problemy zarządzania*, (red.) S. Borkowska, Z. Janowska, S. Lachiewicz (red.), Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2006, s. 28.

Tabela 12. cd.

	Pokolenie BB	Pokolenie X	Pokolenie Y	Pokolenie Z
Znajomość języków obcych	Słaba (rosyjski)	Zróznicowana (rosyjski, angielski)	Dobra lub bardzo dobra (angielski)	Bardzo dobra (angielski i inny język obcy)
Lojalność wobec pracodawcy	Wysoka	Wysoka/średnia	Niska	Niska
Cel kariery	Praca jako źródło zarobków i utrzymania	Potrafia czekać cierpliwie na awans, prestiż, gratyfikację	Oczekiwanie na szybki rozwój, awans rozwijanie karier równoległych	Oczekiwanie na szybki rozwój, awans rozwijanie karier równoległych
Zmiana pracy	Napawa lękiem, obawą, strachem	Postrzegana jako konieczność, lęk przed utratą pozycji	Normalność – duża mobilność	Normalność – duża mobilność
Szkolenia i rozwój	Konieczność	Narzędzie gwarantujące awans	Styl życia	Styl życia
Pozycja lidera	Szacunek, respekt, hierarchia	Szacunek, respekt, nie lubią hierarchii	Lider musi zasłużyć na szacunek i uznanie, liczą się kompetencje	Lider musi zasłużyć na szacunek i uznanie, liczą się kompetencje
Pewność siebie	Niska	Dość niska	Wysoka	Bardzo wysoka

Źródło: opracowanie własne na podstawie: I. Warwas, J. Wiktorowicz, *Różnorodny rozwój i ścieżki kariery w organizacji*, [w:] J. Wiktorowicz i in., *Pokolenia – co się zmienia? Kompendium...*, s. 102; Dane opracowane na podstawie J. Czapiński, T. Panek (red.), *Diagnoza społeczna 2015...*, s. 133-134.

Jak wynika z powyższego zestawienia, pokolenia znacząco różnią się między sobą takimi aspektami jak: liczba doświadczeń zawodowych, znajomość języków obcych, podejście do szkoleń i rozwoju czy lojalnością względem pracodawcy. Różnice pokoleniowe widoczne są również w aspekcie deklarowanej pewności siebie czy podejścia do rozwoju zawodowego. O ile dla reprezentantów młodego pokolenia szkolenia i rozwój są wpisane w styl życia, o tyle pokolenie Baby Boomers traktuje je raczej jako konieczność, a pokolenie X jako narzędzie gwarantujące awans, a zatem bez motywacji wewnętrznej. W przeciwieństwie do młodszych pracowników starsze pokolenia (Baby Boomers, X) cechuje raczej niska pewność siebie. Reprezentantów pokoleń Y i Z cechuje wysoka mobilność, a zmiana pracy jest w ich poczuciu normalnym elementem życia, podczas gdy w przypadku pokolenia X zmiana pracy następuje dopiero wówczas, kiedy staje się koniecznością.

W literaturze przedmiotu odnaleźć można także inne opracowania dotyczące działań rozwojowych rekomendowanych dla reprezentantów poszczególnych pokoleń. Zaprezentowane one zostały w tabeli 13.

Tabela 13. Kariera i działania rozwojowe z perspektywy pokoleń

<p>Pracownicy Pokolenia Baby Boomers</p>	<ul style="list-style-type: none"> – przedstawiciele pokolenia mają za sobą długoletnie doświadczenie zawodowe, wypracowaną pozycję i markę w firmie, – bardzo często są nastawieni na utrzymanie tego stanu, dlatego czasami nie chcą podejmować nowych wyzwań, które łączą z utratą prestiżu, – z reguły mają ustabilizowane życie prywatne, stąd często ich uwaga koncentruje się na obowiązkach zawodowych, – mają zdolność do podejmowania trafnych decyzji, planowania i prowadzenia analiz w długofalowej perspektywie, – potrafią radzić sobie w sytuacjach kryzysu, niedoboru środków niezbędnych do realizacji zadania, – mogą być uznani za nośnik wartości i kultury organizacyjnej; chcą być spostrzegani jako eksperci; są otwarci na współpracę z przedstawicielami różnych pokoleń
<p>Pracownicy pokolenia X</p>	<ul style="list-style-type: none"> – pracownicy pokolenia X zazwyczaj charakteryzują się skłonnością do poświęcania się pracy (w tym pokoleniu najczęściej spotyka się pracoholizm) i stawiają ją na pierwszym miejscu, – są samodzielnymi pracownikami lubiącymi podejmować wyzwania i uczestniczyć w sytuacjach rozwojowych, – chętnie podejmują się zadań, których realizacja zagwarantuje wysoki poziom odpowiedzialności i swobody co do sposobu ich realizacji, – znaczącymi wartościami dla tego pokolenia są prestiż oraz bezpieczeństwo, również w wymiarze finansowym – znaczna część reprezentantów tego pokolenia to osoby ambitne, nastawione na rozwój i samodoskonalenie
<p>Pracownicy pokolenia Y i Z</p>	<ul style="list-style-type: none"> – większość reprezentantów tego pokolenia to osoby z wykształceniem wyższym, znają języki obce, dobrze posługują się nowymi technologiami, – lubią szybkie tempo życia oraz dynamikę działania, chcą realizować swoje pasje, – pokolenie Y dąży do osiągnięcia równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, – pokolenie Z życzyłoby sobie by życie prywatne i zawodowe stanowiły całość, w której obowiązują te same wartości, – reprezentanci pokolenia Y starają się działać na wielu polach, nie chcą ograniczać się do jednej dziedziny z uwagi na przekonanie, że w życiu zawodowym warto mieć alternatywę, – pokolenie Y nieustannie poszukuje pracy idealnej, nierzadko w swoim portfolio mają kilkanaście organizacji, legitymują się doświadczeniem w pracy za granicą, deklarują zazwyczaj wysokie poczucie własnej wartości.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: I. Warwas, J. Wiktorowicz, *Różnorodny rozwój i ścieżki kariery w organizacji*, [w:] J. Wiktorowicz i in., *Pokolenia – co się zmienia? Kompendium...*, s. 102; Dane opracowane na podstawie J. Czapiński, T. Panek (red.), *Diagnoza społeczna 2015...*, s. 132-133.

W odniesieniu do zarządzania międzypokoleniowego w literaturze przedmiotu obszar oceny pracowniczej uwzględniającej specyfikę poszczególnych pokoleń wydaje się obszarem mało rozpoznany. Możemy znaleźć pojedyncze rekomendacje autorów

dotyczące oceny poszczególnych pokoleń. Praktyki związane z ocenianiem reprezentantów poszczególnych pokoleń wskazane zostały w tabeli 14.

Tabela 14. Praktyki dotyczące oceny pracowniczej w zależności od przynależności pokoleniowej

Charakterystyka działań nakierowanych na osoby z pokolenia			
BB	X	Y	Z
<ul style="list-style-type: none"> – BB jako mentor – BB jako pełniący funkcje w organizacji zarządzania wiedzą – włączenie do oceny okresowej elementów przekazywania jawnej i cichej wiedzy – ocena wyników powiązana z rozmowami na temat przechodzenia do schyłkowego etapu kariery zawodowej 	<ul style="list-style-type: none"> – X jako mentor, coach i trener – X jako pełniący aktywne role w organizacyjnym zarządzaniu wiedzą – włączenie do oceny okresowej elementów przekazywania wiedzy jawnej i cichej 	<ul style="list-style-type: none"> – potrzebuje regularnej informacji zwrotnej o wynikach swojej pracy, dlatego bazowanie na ocenie rocznej lub dwuletniej nie wystarczy; należy na bieżąco przekazywać uwagi i stymulować do rozwoju – można rozważyć przydzielenie Y-owi mentora wspierającego go w rozwijaniu kompetencji – Y potrzebuje stałej stymulacji i nowości, wprowadzenie do oceny „nowego” obszaru wydaje się przydatne 	<ul style="list-style-type: none"> – Z potrzebuje regularnej informacji zwrotnej o wynikach swojej pracy, dlatego bazowanie na ocenie rocznej lub dwuletniej nie wystarczy – należy na bieżąco przekazywać uwagi i stymulować do rozwoju – można rozważyć przydzielenie mentora wspierającego w rozwijaniu kompetencji i coacha, który pomoże doskonalić warsztat pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie I. Warwas, A. Rogozińska-Pawelczyk, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji. Aspekty organizacyjne i psychologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 28

Jak wynika z tabeli, działania związane z oceną pracowniczą, nakierowane na pokolenie Baby Boomers, powinny zakładać włączenie do oceny okresowej elementów przekazywania jawnej i cichej wiedzy, a ocena wyników pracy powinna być powiązana z tematem przechodzenia do schyłkowego etapu kariery zawodowej.

W przypadku pokolenia X działania związane z oceną roczną, podobnie jak w przypadku poprzedniego pokolenia, powinny uwzględniać w ramach oceny okresowej włączenie elementów przekazywania wiedzy jawnej oraz cichej.

Reprezentanci pokolenia Y potrzebują regularnej informacji zwrotnej dotyczącej wyników pracy, stąd bazowanie pracodawców na ocenie rocznej lub dwuletniej nie

będzie wystarczającym. W przypadku reprezentantów pokolenia Y należy na bieżąco przekazywać uwagi oraz stymulować do rozwoju, warto również rozważyć wprowadzenie do oceny elementów „nowości”, ponieważ pracownicy pokolenia Y potrzebują stałej stymulacji i nowych dla nich bodźców²⁷².

Reprezentanci najmłodszego na rynku pracy pokolenia Z, podobnie jak pracownicy pokolenia Y oczekują od przełożonych regularnej informacji zwrotnej. Pokolenie to oczekuje transparentności, otwartości i szczerości, reprezentanci najmłodszego pokolenia wydają się bardziej samoświadomi od pozostałych, obecnych w organizacjach pokoleń. Już na etapie kształcenia wielu przedstawicieli tego pokolenia miało kontakt z testami predyspozycji, testami mocnych stron czy testami osobowości²⁷³.

Współcześnie przedsiębiorstwa, ze względu na rosnącą rolę wiedzy jako czynnika wpływającego na ich pozycję konkurencyjną, coraz częściej sięgają po systemy zarządzania wiedzą, obejmujące procesy jej pozyskiwania, pomnażania, magazynowania i wykorzystywania²⁷⁴. Jednym z kluczowych elementów transferu wiedzy jest transfer rozumiany jako przeniesienie (wymiana) wiedzy od jednej osoby do drugiej, a także od jednej grupy ludzi lub organizacji do innej grupy ludzi lub organizacji²⁷⁵. Głównym zadaniem transferu jest multiplikowanie wiedzy tak, aby możliwe było jej szybkie upowszechnienie wśród dużych grup. W tym kontekście coraz częściej przepływ wiedzy jest rozpatrywany właśnie w perspektywie międzygeneracyjnej²⁷⁶.

Międzypokoleniowy transfer wiedzy definiuje się jako transfer wiedzy między starszą a młodszą generacją²⁷⁷. To dowolna interakcja jeden – na – jeden, grupowa lub przez komunikatory. Jest to interakcja, poprzez którą przekazuje się fakty, kontekst, związki, procesy i inne spostrzeżenia dwóch pokoleń²⁷⁸. Współcześnie obserwuje się również praktyki odwrotnego transferu wiedzy przekazywanej przez najmłodsze pokolenie pracownikom starszym (wiedzy dotyczącej np. korzystania z Internetu czy kwestii

²⁷² I. Warwas, J. Wiktorowicz, A. Jawor-Joniewicz, *Kapitał ludzki a zarządzanie wieloma pokoleniami...*, s. 75.

²⁷³ *Pokolenia na polskim rynku pracy 2022*, Grafton Recruitment, Gi Group Holding, 2022, s. 67.

²⁷⁴ A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 257.

²⁷⁵ J.D. Gupta, S.K. Sharma, J. Hsu, *Creating knowledge based organizations*, Idea Group, Hershey 2004, za: za J. Wiktorowicz, *Międzypokoleniowy transfer wiedzy: o instrumentach wspierania konkurencyjności przedsiębiorstw w warunkach starzejących się zasobów pracy*, „Rynek Pracy” 2020, nr 4, s. 29.

²⁷⁶ J. Wiktorowicz, *Międzypokoleniowy transfer wiedzy...*, s. 29.

²⁷⁷ H. Haron, S. Sabri, N. Jamil, *Exploring Technology Use in Reminiscence for Elderly knowledge Recall*, “Australian Journal of Basic & Applied Sciences” 2014, nr 8(5), s. 469.

²⁷⁸ Tamże.

związanych z cyfryzacją). Na proces transferu wiedzy składają się następujące etapy: pozyskiwanie, udostępnianie, rozpowszechnianie i dzielenie się wiedzą²⁷⁹. Z kolei na proces międzypokoleniowego transferu wiedzy, w tym dobór właściwych metod wpływają czynniki zależne i niezależne od przedsiębiorstwa. Czynniki te wskazane zostały w tabeli 15.

Tabela 15. Czynniki oddziałujące na proces międzypokoleniowego transferu wiedzy w przedsiębiorstwie

Czynniki wewnętrzne	Czynniki zewnętrzne
Kultura organizacyjna	Stereotyp roli osoby starszej w społeczeństwie
System zarządzania	<i>Long-life-learning</i>
Osobowość i potrzeby pracownika	Konkurencja międzypokoleniowa
Przywództwo i jego priorytety	Zmiany demograficzne

Źródło: A. Richert-Kaźmierska, *Międzypokoleniowy transfer wiedzy w przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2012, nr 80 Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw — Mikrofirma, s. 84.

Jeśli chodzi o praktyki międzypokoleniowego transferu wiedzy w organizacji, najczęściej wymienia się mentoring — definiowany jako rozwiązanie, w ramach którego pracownik o bogatym doświadczeniu zawodowym i wiedzy praktycznej staje się nauczycielem, praktycznym trenerem zawodu, który wspiera osobę będącą — z racji wieku czy stażu pracy — na początku kariery w danej organizacji, branży czy na określonym stanowisku, obserwującą i oceniającą postępy pracy²⁸⁰. Mentoring stanowi odzwierciedlenie partnerskiej relacji między mistrzem (pracownikiem 50+) a *mentee* (uczniem, podopiecznym), skutkującym szybkim doprowadzeniem do samodzielnej i efektywnej pracy zatrudnionego, jego łatwą adaptacją w nowym środowisku oraz podniesieniem poczucia wartości u pracownika 50+²⁸¹. Współcześnie coraz częściej stosowany jest e-mentoring — szczególnie użyteczny w przypadku międzypokoleniowych programów mentoringowych. W tej formie kontakt mentorów i ich podopiecznych odbywa się niezależnie od ograniczeń czasowych czy geograficznych, co jest niewątpliwie największą jego zaletą.

²⁷⁹ B. Mikula, *Transfer wiedzy w organizacji*, [w:] *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą*, (red.) A. Potocki, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2011, s. 30.

²⁸⁰ M. Bergmann, R. Chamier-Ciemiński, J. Michałek, *Mentoring +50. Podręcznik wdrożeniowy*, Fundacja Gospodarcza Pro Europa, Toruń 2012, s. 9.

²⁸¹ I. Kuchciak, J. Przywojska, J. Wiktorowicz, *Katalog rekomendacji w zakresie wsparcia utrzymania aktywności zawodowej osób 50+*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2019, s. 31.

Kolejną praktyką międzypokoleniowego transferu wiedzy jest intermentoring, w którym obie strony pełnią jednocześnie rolę mentora i ucznia²⁸². Pary do intermentoringu dobierane są na zasadzie komplementarności kompetencji. Jedna strona ma kompetencje, których potrzebuje druga, i na odwrót. Intermentoring opiera się na założeniu, że pracownicy pochodzący z różnych pokoleń mają kompetencje, które warto transferować²⁸³. Sposób objawiania się różnic pokoleniowych w środowisku pracy oraz relacje międzypokoleniowe utrudniające zamianę tradycyjnych ról uczeń–mistrz są uniwersalne. Role te są powszechnie rozumiane jako jednokierunkowy układ młody–stary i żadne czynniki w naturalny sposób nie wpływają na zmianę tego modelu. Bez znaczenia pozostają tu różnice kulturowe i ekonomiczne. Zamiana tych ról na dwukierunkowy układ, w którym mistrzem może być zarówno „stary”, jak i „młody”, wymaga specjalnego zewnętrznego oddziaływania. Szybkie tempo pojawiania się nowej wiedzy i nowych technologii wywołuje konieczność wprowadzania tej zewnętrznej interwencji i nadania modelowi dwukierunkowych wektorów²⁸⁴.

Inną istotną praktyką międzypokoleniowego transferu wiedzy, często wymienianą w polskiej literaturze przedmiotu, jest coaching. Niektórzy stawiają znak równości między coachingiem a mentoringiem, niemniej metody te, choć realizują te same cele, robią to w odmienny sposób. O ile mentoring bazuje, jak podkreślano, na relacji uczeń–mistrz i jest zwykle realizowany bez pomocy z zewnątrz (mentorem jest pracownik organizacji), o tyle w przypadku coachingu korzysta się zwykle z coachów zewnętrznych, których zadaniem jest partnerskie wsparcie pracownika i którzy pomagają uszczegóławiać, pogłębiać i klasyfikować pomysły²⁸⁵. Co więcej, coaching opiera się na stosunkowo uniwersalnych założeniach, które powodują, że może zostać zastosowany w rozmaitych warunkach – zarówno w sferze zawodowej, jak i osobistej.

Kolejną praktyką międzypokoleniowego transferu wiedzy, łączącą założenia mentoringu i coachingu, jest tutoring. To bezpośrednia relacja między pracownikami nowozatrudnionymi a pracownikiem doświadczonym, często zajmującym wyższe stanowisko

²⁸² J. Wiktorowicz, *Międzypokoleniowy transfer...*, s. 33.

²⁸³ P. Woszczyk, J. Wiktorowicz, *Rozwiązania wspierające transfer wiedzy w organizacji – czego możemy nauczyć się od siebie?*, [w:] J. Wiktorowicz i in., *Pokolenia – co się zmienia? Kompendium...*, s. 165.

²⁸⁴ H. Arvanitidis i in., *Uwarunkowania organizacyjne i psychologiczne intermentoringu dla utrzymania osób w wieku 50+ na rynku pracy. Raport z badań*, Centrum Zarządzania Projektem, Żorska Izba Gospodarcza, Żory 2006, za: J. Wiktorowicz, *Międzypokoleniowy transfer...*, s. 33.

²⁸⁵ *Raport merytoryczny po konferencji „Mentoring i Coaching w służbie przedsiębiorczości” Warszawa, 28 czerwca 2011 r.*, <https://silo.tips/download/raport-merytoryczny-po-konferencji-mentoring-i-coaching-w-subie-przedsibiorczoci> [dostęp: 2 kwietnia 2023].

w organizacji. Tutor nie tylko przekazuje wiedzę, ale również wspiera młodszego pracownika w samodzielnym rozwijaniu kompetencji²⁸⁶. Różnice między omówionymi wyżej instrumentami transferu wiedzy między pokoleniami omówione zostały w tabeli 16.

Tabela 16. Porównanie mentoringu, coachingu i tutoringu

Wyszczególnienie	Mentoring	Tutoring	Coaching
Zakres celów	Szeroki – nastawienie na rozwój wielu obszarów kompetencji, udzielanie rad i wsparcia w osiągnięciu nawet dalekosiężnych celów	Umiarkowany – nastawienie na rozwój kompetencji w wybranych obszarach, udzielanie wsparcia w osiągnięciu celów, związanych z konkretnym obszarem kształcenia	Wąski – nastawienie na rozwój ściśle określonych kompetencji (może być ich kilka), udzielanie wsparcia w rozwiązywaniu bieżących problemów
Wykorzystanie wiedzy i doświadczenia osoby wspierającej rozwój	Mentor w dużym stopniu bazuje na własnych doświadczeniach i wiedzy, dyskutując z <i>mentee</i> różne możliwości rozwiązań	Tutor w dużym stopniu bazuje na własnej wiedzy, dyskutując z podopiecznymi (<i>tutee</i>) różne możliwości rozwiązań, w konstruktywny sposób oceniając je	Coach w pewnym stopniu bazuje na własnej wiedzy, jednak wiedza i doświadczenie podopiecznego (<i>coachee</i>) ma znaczenie priorytetowe w poszukiwaniu rozwiązań
Czas trwania	Długi – relacja mentoringowa może trwać nawet kilka lat	Umiarkowany – trwa zwykle 6-12 miesięcy	Krótki – skupiony na celach, w zależności od zakresu obejmuje kilka, kilkanaście spotkań

Źródło: A. Helmich-Zgoda, K. Pilarczyk-Bal, S. Wrona, *Poradnik. Doświadczony Pracownik jako mentor, tutor, coach. Poradnik dla pracodawców. Część V Pakietu „Doświadczony pracownik”*, Dobre Kadry, Wrocław 2013, http://dobrekadry.pl/wp-content/uploads/2019/01/Doswiadczony_pracownik-jako-MTC.pdf [dostęp: 2 kwietnia 2023].

Międzypokoleniowemu uczeniu się sprzyja praca w zespołach międzypokoleniowych – w naturalnym środowisku, przy okazji zarówno formalnych, jak i nieformalnych spotkań, rozmów itp., wiedza jest niemalże automatycznie przekazywana między pokoleniami. Jest to szczególnie istotne w kontekście tego, że transfer wiedzy ukrytej, zwłaszcza z wykorzystaniem mentoringu jest kosztowny i czasochłonny²⁸⁷.

²⁸⁶ M. Grabowska, J. Durlak (red.), *Osoby po 45. roku życia na rynku pracy Lubelszczyzny. Raport z badań przeprowadzonych w ramach projektu*, Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa [2011], https://www.cbos.pl/PL/efs/45plus_lubelskie/images/wiek_analzy.pdf [dostęp: 2 kwietnia 2023].

²⁸⁷ U. Zander, B. Kogut, *Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test*, “Organization Science” 1995, no. 6.

Ze względu na fakt, iż konflikty wydają się zjawiskiem nieuniknionym w życiu społecznym, a także w życiu organizacji, a różnorodność pokoleniowa zdaje się potęgować ryzyko występowania konfliktów, w literaturze przedmiotu w odniesieniu do specyfiki zróżnicowanych pokoleniowo zespołów niejednokrotnie pojawia się zagadnienie konfliktu.

W ujęciu teorii socjologicznych konflikt wynika z niezgodności tkwiącej w strukturze społecznej, czy też wzajemnego wykluczania się celów grupowych, powodowanego ograniczoną ilością powszechnie pożądaných dóbr²⁸⁸. Zjawisko konfliktu ma pewne charakterystyczne cechy, które definiują go i konstytuują. Istnienie konfliktu musi być postrzegane przez strony, które biorą w nim udział, gdyż jest on sprawą indywidualnej percepcji (jeżeli nikt nie odczuwa sytuacji konfliktowej – nie uświadamia sobie istnienia konfliktu – to oznacza, że konflikt po prostu nie istnieje)²⁸⁹. Poglądy dotyczące zjawiska konfliktu w organizacji ewoluują²⁹⁰.

Konflikt organizacyjny rozumiany jest jako spór dwóch jednostek, przez co bliższe jest podejście definiujące konflikt organizacyjny jako sytuację, w której co najmniej dwie wzajemnie od siebie zależne strony spostrzegają, że ich wartości, cele, interesy, zadania, zachowania itd. są ze sobą sprzeczne. Jest to sytuacja, w której do takich przekonań strony dostosowują swoje zachowania, odwzajemniając reakcję i „wymieniając” emocje, także w formie agresji²⁹¹. Zgodnie z poglądami, które prezentują J.A.F. Stoner i Ch. Wankel, konflikt nie jest ani funkcjonalny, ani dysfunkcjonalny. Konflikt ogranicza (bądź nie) prawidłowe funkcjonowanie organizacji, może potencjalnie zwiększyć lub zmniejszyć jej efektywność. Jest to uzależnione od sposobu pokierowania konfliktem²⁹².

W odniesieniu do zespołów zróżnicowanych pokoleniowo najwięcej potencjalnych nieporozumień podczas współpracy dostrzega się na styku dwóch pokoleń, które następują bezpośrednio po sobie, czyli pokolenia Baby Boomers i pokolenia X, następnie

²⁸⁸ P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2002.

²⁸⁹ I. Budzik-Nowodzińska, *Konflikt międzypokoleniowy w firmie rodzinnej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2015, t. 16, z. 7, cz. 3, s. 192.

²⁹⁰ Na przestrzeni ostatnich 30 lat stosunek do konfliktów występujących w przedsiębiorstwach uległ znaczącej zmianie. Początkowo konflikty oceniane były jako zjawiska negatywne, uznawano je za destrukcyjne dla przedsiębiorstwa, a zatem konieczne do usunięcia niezwłocznie. Współcześnie uważa się, że konflikty występujące w zespołach pracowniczych są zjawiskiem naturalnym, mogą w pozytywny sposób wpływać na efektywność organizacji, a nawet, że utrzymanie optymalnej efektywności organizacji wymaga konfliktów na poziomie umiarkowanym.

²⁹¹ A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 759.

²⁹² J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994, s. 331.

pokolenia X i pokolenia Y²⁹³. Wynika to z socjologicznej zmiany pokoleń. Mniej tarć występuje między generacją Baby Boomers a pokoleniem Y oraz pokoleniami X i Z, których przedstawiciele — wbrew pozorom — mają wiele cech wspólnych. Dystans wieku pozwala im zachować spokój w relacjach, a ponadto dla obu grup praca nie jest tak istotną wartością, jak osobiste spełnienie. Przedstawiciel pokolenia Y do pracy podchodzi inaczej niż zorientowany na sukces reprezentant pokolenia X²⁹⁴.

Przyczyny potencjalnych konfliktów w zespołach zróżnicowanych pokoleniowo przedstawione zostały w tabeli 17.

Tabela 17. Przyczyny konfliktów w zespołach międzypokoleniowych

Pokolenie	Potencjalne przyczyny konfliktów
Pokolenie Baby Boomers	<ul style="list-style-type: none"> – trudności z poczuciem własnej wartości i poprawną samooceną, – nieznajomość i obawy przed wykorzystaniem w pracy nowych technologii, – trudności w bezpośredniej komunikacji z młodszym pokoleniem, – silne przywiązanie do pracodawcy i poszukiwanie poczucia bezpieczeństwa przede wszystkim w pracy zespołowej, – przekonanie o niezawodności własnych metod pracy i narzucanie ich innym, – mała elastyczność i duży opór/lęk przed zmianami.
Pokolenie X	<ul style="list-style-type: none"> – niska adaptacyjność i dążenie do działań zachowawczych, – stosunkowo często przejawianie cynicznej postawy wobec innych, – preferowanie samodzielnych form pracy – zamiast działania w zespole, – odmienności w podejściu do pracy i systemie wartości, – obawa przed rywalizowaniem i ewentualną przegraną z przedstawicielami młodszych pokoleń.
Pokolenie Y	<ul style="list-style-type: none"> – trudności z komunikacją bezpośrednią, – sprzeciwianie się opinii przełożonego, nawet tylko dla samej zasady, – brak wytrwałości, konsekwencji i cierpliwości w środowisku pracy, – oczekiwanie szybkich efektów swojej pracy, informacji zwrotnej oraz natychmiastowej gratyfikacji, – duża trudność w podejmowaniu odpowiedzialności za siebie i innych, – koncentracja na realizacji przede wszystkim własnych planów, na sobie i swoich potrzebach.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Smolbik-Jęczmień, *Wybrane aspekty funkcjonowania oraz zarządzania zespołami wielopokoleniowymi*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2017, t. 18, z. 2, cz. 2 Zarządzanie Humanistyczne i Publiczne, s. 192-193.

²⁹³ R. Zydel, *Młodzi w krzywym zwierciadle*, „Harvard Business Review Polska” 2010, nr 7-8, s. 65.

²⁹⁴ B. Chomańkowska, A. Żarczyńska-Dobiesz, *Rola kompetencji społecznych w zarządzaniu operacyjnym – wybrane aspekty* [w:] *Systemy, procesy, narzędzia. Zarządzanie operacyjne w teorii i praktyce*, (red.) L. Zawadzka, G. Zieliński, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2013, s. 24.

Brakuje zgodności badaczy co do tego, czy w organizacji zróżnicowanej pokoleniowo występuje zwiększone ryzyko konfliktu. W badaniu *Różne pokolenia 2016* przeprowadzonym przez Think Tank²⁹⁵ wśród ponad trzystu polskich przedsiębiorstw, 84% respondentów stwierdziło różnice w postawie wobec pracy u przedstawicieli różnych pokoleń, 30% badanych wskazało również na występujące w firmach konflikty i trudności wynikające w opinii ankietowanych z różnic międzypokoleniowych.

Badania przeprowadzone przez HRP Group²⁹⁶ pokazały, że opinie na temat konfliktów wynikających z różnic wieku między pracownikami nie są spójne. Według 39% badanych zróżnicowanie wiekowe w miejscu pracy sprzyja powstawaniu konfliktów, a doświadczyło ich 33% pracowników polskich przedsiębiorstw. Jednocześnie 37% respondentów twierdzi, że nie spotkało się z takim przypadkiem. Niezależnie od braku jednoznacznych wyników badań, analizując sytuację konfliktową każdorazowo warto brać pod uwagę kwestię zróżnicowania międzypokoleniowego tak, by zarządzanie zjawiskiem ewentualnego konfliktu w zespole było jak najbardziej skuteczne.

Reasumując, wszystkie obszary zarządzania zasobami ludzkimi wymagają zaplanowania i wdrożenia poszczególnych jego składowych z uwzględnieniem charakterystyk poszczególnych pokoleń. Realizacja naboru pracowników wymaga zastosowania właściwych metod dotarcia do kandydatów, postępowania w trakcie procesu rekrutacji, dostosowania metod selekcji oraz płynnego wejścia w fazę adaptacji²⁹⁷. W odniesieniu do obszaru motywowania warto różnicować stosowane przez organizacje praktyki, pamiętając, że oczekiwania pracowników oraz motywatory mogą różnić się w zależności od pokolenia, do którego pracownicy przynależą.

Wiedza dotycząca potrzeb i motywatorów poszczególnych pokoleń umożliwia świadomą budowę pakietów motywacyjnych i wybór optymalnych rozwiązań spośród wielu metod, narzędzi i praktyk. Jeśli chodzi o rozwój personelu, należy pamiętać, że mamy do czynienia z pokoleniami o odmiennym podejściu do rozwoju w ramach budowania ścieżek kariery, o odmiennej samoocenie kompetencji oraz predyspozycjach związanych z możliwością czerpania wiedzy różnorodnymi kanałami. Warto zatem w przemyślany sposób podejść do rozwijania pracowników reprezentujących poszcze-

²⁹⁵ *Różne pokolenia 2016...*

²⁹⁶ Raport HRP, *PI: Dialog Generacji – efektywne zarządzanie generacjami w przedsiębiorstwie*, HRP Group, Łódź 2013.

²⁹⁷ I. Warwas, J. Wiktorowicz, A. Jawor-Joniewicz, *Kapitał ludzki a zarządzanie wieloma pokoleniami...*, s. 73.

gólne pokolenia i indywidualnie odnieść się zarówno do ich preferencji, jak i predyspozycji w tym zakresie.

Zarządzanie zdywersyfikowanymi pokoleniowo pracownikami w obszarze oceny pracowniczej wydaje się również istotnym obszarem zarządzania. Jak wynika z analizy literatury, dwa młodsze pokolenia pracowników oczekują od swoich przełożonych regularnej informacji zwrotnej, będącej we współczesnych organizacjach podstawowym narzędziem oceny (analogiczna potrzeba nie została z kolei rozpoznana w przypadku reprezentantów pokolenia X czy Baby Boomers, dla których do procesu oceny warto natomiast włączyć aspekty związane z przekazywaniem wiedzy).

Projektując działania w ramach poszczególnych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi, warto również zwrócić uwagę na dwa, niezwykle istotne z punktu widzenia zarządzania międzypokoleniowego aspekty – transfer wiedzy oraz zarządzanie konfliktami. Metody transferu wiedzy są stosunkowo dobrze opracowane w literaturze przedmiotu, zarządzający pracą z kolei wydają się coraz bardziej świadomi faktu, iż skuteczność transferu wiedzy będzie coraz częściej decydowała o przewadze konkurencyjnej, dlatego rozwiązania z nim związane powinny być stale monitorowane. W odniesieniu do zarządzania ewentualnymi konfliktami warto pamiętać, że w zespołach międzypokoleniowych dobór sposobów czy metod rozwiązywania ewentualnego konfliktu powinien być dopasowany i zaakceptowany przez przedstawicieli wszystkich generacji, w atmosferze współpracy i przy opanowaniu emocji.

ROZDZIAŁ 3.

ZARZĄDZANIE ZESPOŁAMI MIĘDZYPOKOLENIOWYMI WE WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJACH

3.1. Zespoły jako fundament współczesnych organizacji

Zespoły stanowią nierozdzielny element społecznej architektury współczesnych organizacji, bez względu na rodzaj prowadzonej działalności, czy też ich wielkość. Nieustannie rośnie znaczenie pracy zespołowej, stanowiącej jedno ze skutecznych narzędzi przywództwa, innowacji oraz zmian²⁹⁸. Współcześnie uznaje się, że ta forma organizacji pracy jest istotnym źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej, towarzyszącej organizacjom odnoszącym sukces²⁹⁹.

Praca zespołowa nie jest wytworem współczesności, człowiek współpracował z innymi ludźmi już od zarania dziejów. Pewne elementy pracy zespołowej odnaleźć można w pierwszych manufakturach włókienniczych, które powstawały w XIII w. m.in. wokół Florencji. Były to małe grupy ludzi mocno związanych z sobą, zatem musiały w nich występować silne relacje społeczne kształtujące charakter pracy. Właśnie takie małe zakłady rzemieślnicze, które same zdobywały potrzebne materiały, wytwarzały produkty, a następnie je sprzedawały, stanowiły do końca XVIII w. dominujący wzór produkcji, czyli czegoś, co w dzisiejszym języku możemy nazwać działalnością biznesową.

Przełom XVIII i XIX w. to początek rewolucji przemysłowej, która miała niebagatelny wpływ na sposób organizacji biznesu. Pojawili się pierwsi przedsiębiorcy, niezaangażowani bezpośrednio w produkcję, ale dostarczający materiały, zlecający wykonanie produktu przez zakład rzemieślniczy, a następnie zajmujący się sprzedażą³⁰⁰. Kolejnym etapem rozwoju systemu produkcji było powstanie zakładów produkcyjnych, które skupiały w jednym miejscu całość procesu produkcyjnego. Pierwsze fabryki były jedynie miejscami, w których swoje zakłady prowadzili niezależni rzemieślnicy, jednak szybko ta sytuacja uległa zmianie. Wykształcił się system, w którym właściciel przedsiębiorstwa zaczął zatrudniać pracowników³⁰¹.

²⁹⁸ D. Ancona, H. Bresman, *Zespoły X. Jak budować zespoły, które odnoszą sukces*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2009, s. 28.

²⁹⁹ P. Lencioni, *Przewyciężanie pięciu dysfunkcji pracy zespołowej*, MT Biznes, Warszawa 2012, s. 28.

³⁰⁰ H. Puszcz, Ł. Dąbrowski, M. Zaborek, *Zespoły po polsku. Jak firmy działające na polskim rynku podnoszą swoją efektywność dzięki pracy zespołowej*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2011, s. 15-16.

³⁰¹ J. Pfeffer, *Competitive Advantage Through People*, Boston 1994, za: H. Puszcz, Ł. Dąbrowski, M. Zaborek, *Zespoły po polsku...* s. 16.

Pracownicy, którzy byli traktowani przez właścicieli przedsiębiorstw jak łatwo wymienialne części maszyn, zaczęli organizować się w związki zawodowe, których zadaniem była obrona interesów pracowniczych. Dynamika relacji między przedsiębiorcami, kierującymi się zasadą maksymalnego wykorzystania dostępnych zasobów, a broniącymi swoich interesów pracownikami, miała wielki wpływ na to, jak w XX w. rozwijały się nauka i praktyka zarządzania³⁰². Niewielkimi przedsiębiorstwami zarządzali bezpośrednio ich właściciele, jednak wraz z pojawieniem się na rynku większych organizacji oraz transformacji systemu zapoczątkowanej rewolucją przemysłową, taki stan rzeczy ustąpił miejsca wykształceniu się hierarchii w przedsiębiorstwach. Nastąpiło zerwanie więzi między właścicielami i pracownikami. W to miejsce pojawiła się liczna grupa brygadzystów, kierowników czy mistrzów, których zadaniem była realizacja celów właścicieli. Wypracowane przez tę grupę metody zarządzania, opierające się w dużej mierze na egzekwowaniu posłuszeństwa pracowników, spowodowały ukształtowanie się związków zawodowych jako organizmu mającego bronić interesów pracowników. Próba odpowiedzi na konflikty między pracownikami a zarządzającymi było wprowadzenie taśmy produkcyjnej w fabryce Henry'ego Forda oraz tzw. naukowa teoria zarządzania Frederica Taylora. Taka forma organizacji pracy stanowiła odpowiedź na wyzwanie, jakim było przeniesienie odpowiedzialności za wydajność (i jakość) z poziomu wykonawcy na poziom zarządcy.

Praca grup robotniczych mająca silny związek z pracą zespołową spopularyzowana została dzięki badaniom zrealizowanym w zakładach Hawthorne Western Electric Company w latach 1924-1936. Wnioski, które wyciągnięto z badań, przypisują silną rolę czynnikom społecznym. Pracownicy powinni być postrzegani jako grupa. Bycie częścią grupy oraz jej status są dla pojedynczych pracowników istotniejsze niż motywacja finansowa bądź związana z warunkami pracy. Grupy nieformalne i nieoficjalne mają silny wpływ na działania pracownika, jeżeli zależy im na ich zaangażowaniu w cele przedsiębiorstwa³⁰³.

Po zakończeniu II wojny światowej zespołowa organizacja pracy stawała się coraz bardziej istotną formą organizacji pracy, między innymi z uwagi na rosnące oczekiwania klientów, pojawienie się nowych technologii i rosnącą konkurencję.

³⁰² Tamże, s. 16.

³⁰³ B. Kożusznik, *Psychologia zespołu pracowniczego. Doskonalenie efektywności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2002, s. 13.

W latach 90. XX w. ponad połowa amerykańskich przedsiębiorstw wskazywała, że 75% i więcej ich pracowników bierze udział w regularnych spotkaniach zespołowych dotyczących fundamentalnych spraw biznesu. Ponad 40% zatrudnionych deklaruowało współuczestnictwo w jakiejś formie udziału w zyskach przedsiębiorstwa lub właścicielskich programach adresowanych do pracowników³⁰⁴. Czas przełomu gospodarczego zanotowanego w Stanach Zjednoczonych w latach 90. XX w. był wynikiem rozwoju technologii informatycznej, jak również zmian zachodzących w organizacji pracy.

Zmiany sposobu prowadzenia działalności przedsiębiorstw, polegające na większym uczestnictwie i silnym zaangażowaniu pracowników, nie dotyczą tylko Stanów Zjednoczonych. Liczne dane zbierane przez instytucje europejskie, opisane m.in. w *Fourth European Working Conditions Survey* z 2005 r., ujawniają, w jaki sposób nowe formy organizacji pracy przekładają się na uzyskiwane efekty biznesowe (zarówno w tzw. sferze twardej – wyniki finansowe, jak i miękkiej – satysfakcja pracowników). Pozytywne efekty dotyczą redukcji kosztów, skrócenia czasu realizacji zadań, poprawy wskaźników jakościowych, wzrostu wielkości produkcji czy też wzrostu satysfakcji pracowników i obniżenia absencji³⁰⁵.

Rygor naukowy wymaga, by na potrzeby rozważań dotyczących pracy zespołowej odwołać się do definicji zespołu. Wybrane na podstawie analizy literatury przedmiotu definicje, przedstawione zostały w tabeli 18.

Tabela 18. Wybrane definicje zespołu

Autor	Definicja
M. Gellert, C. Nowak ³⁰⁶	Współpraca 2-8 specjalistów, charakteryzująca się różnorodną wiedzą i różnymi umiejętnościami, pracujących razem nad zdefiniowanym, złożonym zadaniem, projektem lub problemem, według wspólnie ustalonych zasad.
J.R. Katzenbach, D.K. Smith ³⁰⁷	Mała grupa ludzi (2-25), posiadających komplementarne umiejętności, prezentujących wspólne podejście do pracy, prawdziwie zaangażowanych w działania zmierzające do osiągnięcia wspólnego celu ogólnego i celów szczegółowych, za które wszyscy czują się wspólnie odpowiedzialni.

³⁰⁴ S.E. Black, L.M. Lynch, *What's Driving the New Economy? The Benefits of Workplace Innovation*, "The Economic Journal" 2004, vol. 114, no. 493.

³⁰⁵ A. Parent-Thirion, E. Fernández Macias, J. Hurley, G. Vermeylen, *Fourth European Working Conditions Survey*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 2007, https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef0698en.pdf [dostęp: 3 kwietnia 2023].

³⁰⁶ M. Gellert, C. Nowak, *Zespół*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2008, s. 20.

³⁰⁷ J.R. Katzenbach, D.K. Smith, *Sila zespołów: wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2006, s. 55.

Autor	Definicja
J. Adair ³⁰⁸	Zespół jest grupą, w której jednostki mają wspólny cel, a zadania oraz umiejętności każdego członka pasują do pozostałych.
D. Kezsbom, K. Edward ³⁰⁹	Zbiór ludzi, którzy muszą polegać na skumulowanej wiedzy, umiejętnościach i talentach każdego z wzajemnie zależnych członków zespołu. Każdy zespół jest grupą, nie każda grupa jest zespołem.
B. Kożusznik ³¹⁰	Specyficzna grupa społeczna, będąca elementem organizacji powiązanej formalnymi i nieformalnymi więzami, wykonująca określone zadania w celu uzyskania określonej gratyfikacji materialnej i pozamaterialnej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy literatury.

Analiza przytoczonych definicji pozwala na wskazanie ich wspólnego mianownika:

- niewielka liczba członków zespołu: wspomniani M. Gellert i C. Nowak, dokonując opisu pracy zespołowej, początkowo wspominają o optymalnej współpracy 2-8 specjalistów, z czasem badacze dochodzą jednak do wniosku, że współpraca jest bardziej efektywna, gdy mamy do czynienia z zespołami składającymi się z 3-8 specjalistów. Komunikacja w takich zespołach przebiega zdaniem badaczy sprawniej, z kolei po przekroczeniu wskazanej liczby członków zespołu współpraca zaczyna przynosić słabsze efekty;
- posiadanie komplementarnych umiejętności i kompetencji: J.R. Katzenbach i D.K. Smith dzielą kompetencje komplementarne na trzy kluczowe elementy, wiedzą specjalistyczną, umiejętności rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji oraz umiejętności interpersonalne³¹¹;
- posiadanie wspólnego celu działania: cel ten powinien być konkretny, a problem bądź zadanie, nad którym członkowie zespołu pracują wspólnie, złożony i zdefiniowany³¹².

Autorce dysertacji najbliższa jest definicja B. Kożusznik, która określa zespół jako specyficzną grupę społeczną, będącą elementem organizacji powiązanej formalnymi

³⁰⁸ J. Adair, *Anatomia biznesu. Budowanie zespołu*. Studio EMKA, Warszawa 2001, s. 28.

³⁰⁹ M. Pawlak, *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2015, s. 219.

³¹⁰ B. Kożusznik, *Psychologia zespołu pracowniczego...*, s. 44.

³¹¹ J.R. Katzenbach, D.K. Smith, *Sila zespołów...*, s. 65.

³¹² M. Gellert, C. Nowak, *Zespół...*, s. 22.

i nieformalnymi więzami, wykonująca określone zadania w celu uzyskania określonej gratyfikacji materialnej i pozamaterialnej³¹³.

W odniesieniu do zespołów badacze twierdzą, że kluczowa jest rola wspólnego celu. Cel, który jest jasno określony, motywuje członków zespołu do działania. Na cel ogólny składają się cele szczegółowe określające pożądane wyniki. Osiągnięcie konkretnego wyniku pracy zespołu zależy przede wszystkim od zależności pomiędzy oboma rodzajami celów³¹⁴. Badacze zwracają również uwagę na różnice występujące między zespołem a grupą. By doszło do przekształcenia się grupy w zespół, konieczne jest przejście przez kilka faz rozwoju grupy.

W literaturze odnaleźć można co najmniej kilka modeli opisujących ewolucję grupy i jej przekształcenie się w zespół. Dużą popularnością cieszy się model rozwoju grup stworzony przez B. Tuckmana w 1965 r., zrewidowany następnie przez Tuckmana i M.A. Jensen w 1977 r. Poszczególne etapy rozwoju grupy opisane zostały w tabeli 19.

Tabela 19. Pięcioetapowy model rozwoju grupy według B. Tuckmana i M.A. Jensen

Etap	Charakterystyka etapu
Formowanie (<i>forming</i>)	W etapie tym członkowie poznają się, otrzymują informację o tym, co jest ich celem. Jest to etap nacechowany wysokim stopniem niepokoju. Członkowie wywierają na sobie pierwsze wrażenia, przydzielają poszczególnym osobom role. Uwaga grupy jest tu skoncentrowana na strukturze grupy oraz rolach jej poszczególnych członków. W tym etapie członkowie nie zwracają się do siebie o pomoc, grupa jest zdystansowana, a reguły funkcjonowania dopiero się ustalają.
Burzenie (<i>storming</i>)	Po wzajemnym poznaniu się członków grupy następuje etap konfrontacji oczekiwań i potrzeb, a także wyrażanie własnych opinii. Na tym etapie pojawiają się różnice zdań oraz konflikty, a także wrogość skierowana w stronę lidera.
Normowanie (<i>norming</i>)	Na tym etapie kluczowe konflikty zostają rozwiązane, zacieśniają się relacje grupy, a zadania zostają przydzielone poszczególnym jej członkom, którzy zaczynają działać zespołowo.
Utrwalanie (<i>performing</i>)	Następuje okres standardowej pracy zespołu, podczas której wszystkie działania członków grupy zmierzają do wykonania zamierzonej pracy.
Rozpad grupy (<i>adjourning</i>)	Zakończenie pracy grupy po osiągnięciu celu lub w przypadku odejścia członków.

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy literatury.

³¹³ B. Kożusznik, *Psychologia zespołu pracowniczego...*, s. 44.

³¹⁴ J.R. Katzenbach, D.K. Smith, *Sila zespołów...*, s. 59.

W odmienny sposób etapy budowania i rozwoju zespołu opisuje model Drexlera-Sibetta, który wyróżnia dwie zasadnicze fazy: tworzenia zespołu i jego rozwoju. W ramach pierwszej fazy wyróżniono takie etapy jak³¹⁵:

- orientacja, polegająca na rozpoznaniu swojego miejsca i obecności w zespole,
- budowanie zaufania, polegające na lepszym poznaniu się i na budowaniu atmosfery wzajemnego zaufania,
- określenie celów i ról, które ma za zadanie klarowne ustalenie celów zespołowych, określenie ról i priorytetów.

W ramach drugiej fazy:

- wdrożenia i działania, w trakcie którego dominujące jest wyznaczenie czasu i planu działania, zespół wchodzi w nowy etap rozwoju, gdy zaczyna ustawiać w kolejności zadania i ustala, kto co robi, kiedy i gdzie,
- efektywnego działania, gdy metody działania są wyćwiczone, zespół zaczyna zmieniać cele i elastycznie reagować na otoczenie,
- odrodzenia, gdy następuje czas na zebranie planów i przygotowanie się do następnego cyklu działań.

Opisane modele rozwoju grup pracowniczych nie są oczywiście jedynymi modelami wyjaśniającymi dynamikę rozwoju grupy. Ogólnie rzecz ujmując, proponowane w literaturze modele można podzielić na linearne i niesekwencyjne. Model Tuckmana i Jensen to model linearny, inne modele (niesekwencyjne) to modele przyjmujące, że nie istnieje żadna z góry ustalona sekwencja zmian, jednakże w funkcjonowaniu grupy istnieją pewne wydarzenia, których zaistnienie pozwala mówić o przejściu w nową fazę. Modele niesekwencyjne pozwalają zrozumieć powody, dla których spójność w grupie jest niska lub wysoka.

Próba pogodzenia perspektywy linearnej i niesekwencyjnej jest zaproponowany przez S. Wheelan (1994)³¹⁶ *Integracyjny Model Rozwoju Grupy (The Integrative Model of Group Development)*. Badaczka kwestionuje w nim przekonanie, że grupy standardowo przechodzą do coraz wyższych etapów rozwoju. W opinii S. Wheelan grupy mogą osiągać wysoki poziom, a następnie cofać się na niższy, mogą również pozostawać na tym samym poziomie przez dłuższy czas lub pominąć któryś z etapów. Konflikty

³¹⁵ W. Świątek, *Kłęski olbrzyma, czyli dlaczego wspaniałe zespoły rozpadają się*, „Przegląd Konsumencki” 2001, nr 8, s. 28.

³¹⁶ S.A. Wheelan, *Group processes: A developmental perspective*, Allyn and Bacon, Boston 1994.

natomiast mogą występować przez cały okres trwania grupy. Model integratywny zakłada pięć etapów rozwoju grupy:

1. Zależność i włączenie (*dependency and inclusion*) – w tym etapie grupa w znacznym stopniu jest zależna od lidera, członkowie grupy testują granice istniejących norm i zasad, formuje się również wewnętrzna struktura grupy;
2. Kontrależność i walkę (*counter-dependency and fight*) – między członkami grupy, a także między przywódcą i członkami pojawiają się konflikty, członkowie wykazują również tendencje do ucieczki od odpowiedzialności oraz wykonywania zadań. W tym etapie zaczynają tworzyć się koalicje między uczestnikami grupy, którzy wyznają podobne wartości;
3. Zaufanie i strukturę (*trust and structure*) – w tym etapie uwidacznia się rozwój norm grupowych oraz ról, mamy też do czynienia z jasnym podziałem pracy;
4. Pracę (*work*) – na tym etapie grupa ma przed sobą trzy cele: dobre wykonanie pracy, pozostanie spójną mimo angażowania się w konflikty związane z pracą oraz utrzymywanie wysokiej, długoterminowej wydajności. Na tym etapie zawiązują się koalicje między członkami grupy mogące pozytywnie wpływać na ukończenie realizowanego zadania;
5. Rozpad grupy (*termination stage*) – dochodzi do ewaluacji wykonanej pracy, zazwyczaj grupa cofa się na niższe etapy.

Wśród rodzajów zespołów można również wymienić m.in. zespoły funkcjonalne, problemowe, samokierujące i interfunkcjonalne oraz specyficzny – nowy rodzaj zespołu – zespół wirtualny³¹⁷. Poniżej scharakteryzowano wymienione wyżej zespoły:

1. Zespół funkcjonalny składa się z kierownika i współpracowników jego jednostki. W takim zespole kwestie autorytetu, podejmowania decyzji, przywództwa, interakcji itp. są proste i jasne. Zespoły te angażują się w działania dążące do usprawnienia rutynowych czynności roboczych lub rozwiązania określonych problemów występujących w danej jednostce funkcjonalnej.
2. W zespołach problemowych członkowie dzielą się pomysłami lub zgłaszają propozycje, w jaki sposób można ulepszyć procesy i metody pracy. Zespoły takie systematycznie się spotykają, aby omawiać określone problemy, ustalać ich przyczyny, proponować rozwiązania i podejmować działania naprawcze. Nieczęsto jednak

³¹⁷ M. Matejun, A. Walecka, *Funkcjonowanie zespołów pracowniczych w przedsiębiorstwach zaawansowanych technologii*, [w:] *Funkcja personalna w zmieniającej się organizacji. Diagnoza i perspektywy*, (red.) E. Jędrych, A. Pietras, A. Stankiewicz-Mróż, Wydawnictwo Media Press, Łódź 2008, s. 166.

otrzymują one uprawnienia do samodzielnego wdrażania swoich pomysłów. Zamiast tego przekazują zlecenia kierownictwu, które zazwyczaj decyduje o tym, czy realizować proponowane rozwiązania.

3. Zespół samokierujący to formalna grupa pracowników, funkcjonująca bez kierownika, odpowiedzialna za cały przebieg pracy, za każdy jego etap kończący się dostawą produktu lub usługi klientowi zewnętrznemu bądź wewnętrznemu. W typowym przypadku zespół taki sam sprawuje kontrolę nad tempem pracy, wyznacza zadania do wykonania, ustala, kiedy robi się przerwy oraz kontroluje jakość swojej pracy. W pełni samokierujące zespoły same przyjmują nowych pracowników, a ich członkowie wzajemnie oceniają swoją skuteczność. W konsekwencji stanowiska dozoru tracą na wartości, a nawet mogą ulec likwidacji.
4. Zespół interfunkcyjny – zbudowany jest z pracowników na podobnym szczeblu hierarchii organizacji, ale z różnych stref jego działalności. Osoby te grupuje się w celu wykonania określonego zadania. Jest też efektywnym sposobem umożliwiającym pracownikom, z różnych dziedzin działalności, wymianę informacji, opracowania nowych pomysłów i koordynowania skomplikowanych zadań. Niemniej jednak pokierowanie takim zespołem może sprawić trudności. Różnorodność zespołu może się przyczynić do wyszukania twórczych lub nietuzinkowych rozwiązań. Poza tym różne punkty widzenia wynikające z różnorodności zazwyczaj oznaczają, że członkowie zespołu więcej czasu poświęcają na przeanalizowanie istotnych zagadnień, co zmniejsza ryzyko wybrania złego rozwiązania.
5. Zespół wirtualny – umożliwia grupom porozumiewanie się bez względu na ograniczenia miejsca i czasu oraz pozwala organizacjom na budowanie więzi między pracownikami, które były niemożliwe w przeszłości, przed wprowadzeniem komunikacji online. Członkowie zespołu do rozwiązania problemów wykorzystają nowoczesną technikę, w tym m.in. wideokonferencje, telekonferencje, pocztę elektroniczną itp., chociaż są geograficznie rozproszeni, a często dzieli ich kilka stref czasowych. Są to najczęściej osoby o dużej wiedzy i wysokich kwalifikacjach, niezbędnych do wykonania określonych zadań. Zespoły takie nie są wprawdzie formalnym elementem kultury organizacyjnej jednostki, mogą jednak działać stale, okresowo

lub być powoływane w konkretnej sytuacji. Ich niewątpliwą zaletą jest duża elastyczność i zdolność przystosowywania się do zmieniającej się rzeczywistości³¹⁸.

Niezależnie od tego, o jakim typie zespołu mówimy, istotnymi aspektami, budzącymi od lat szczególne zainteresowanie badaczy są efektywność i skuteczność pracy zespołowej. Badacze³¹⁹ określają efektywność pracy jako relację wartości korzyści materialnych i niematerialnych poniesionych w wyniku ludzkiej pracy do wielkości nakładów materialnych i niematerialnych poniesionych w wyniku ludzkiej pracy, przy czym relacja ta może przyjmować następujące wartości:

- większą od jedności, gdy korzyści przewyższają poniesione na ich uzyskanie nakłady,
- równą jedności, kiedy korzyści są równe nakładom,
- mniejszą od jedności, gdy nakłady przewyższają korzyści.

W przypadku pojęcia efektywności, w tym również efektywności pracy, badacze różnią się poglądami na temat samej definicji i miejsca, jakie zajmuje w niej skuteczność. Różne rozumienia obu pojęć zostały przedstawione w tabeli 20.

Tabela 20. Rozumienie pojęć: efektywność i skuteczność w literaturze przedmiotu

Autor	Rozumienie efektywności, skuteczności
T. Listwan i in. ³²⁰	Efektywność to cecha działań, dających pozytywnie oceniany wynik, bez względu na to, czy był on zamierzony, czy nie, a efektywność w sensie ekonomicznym jest różnicą (a nie relacją) między nakładami a osiągniętym wynikiem.
E. Jędrych ³²¹	Efektywność zespołów pracowniczych jest tożsama ze skutecznością (zespoły skuteczne to zespoły o wysokiej efektywności).
K. Padzik ³²²	Efektywność to umiejętność osiągania założonych celów przy jednoczesnym skoncentrowaniu się na maksymalnym obniżeniu kosztów takiego działania, czyli umiejętność skutecznego działania po najniższych kosztach.

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury.

³¹⁸ Z. Jasiński, *Telepraca i zespoły wirtualne*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, (red.) Z. Wiśniewski, A. Pochtowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 53.

³¹⁹ Z. Jasiński, B. Chomątowska, I. Janiak-Rejno, *Tworzenie warunków w przedsiębiorstwie dla proefektywnościowych zachowań pracowników*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2002, nr 940 Stan i perspektywy rozwoju teorii i praktyki zarządzania na progu XXI wieku, s. 371.

³²⁰ T. Listwan, *Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 33.

³²¹ E. Jędrych, *Zarządzanie zasobami ludzkimi dla menedżerów średniego szczebla*, Wolters Kluwer Business, Kraków 2007, s. 211.

³²² K. Padzik, *Leksykon HRM...*, s. 18.

Na zamieszanie terminologiczne widoczne w literaturze przedmiotu zwraca uwagę J. Supernat, który odwołując się do poglądów innych badaczy, wskazuje na dualny sposób pojmowania efektywności: jako sprawność i skuteczność. Działanie efektywne to takie, które jest skuteczne, czyli obejmuje robienie rzeczy właściwych ze względu na przyjęte cele, i sprawne, czyli rzeczy te robione są we właściwy sposób. Przy czym za bardziej istotną uznaje się skuteczność działania (ang. *effectiveness*), ponieważ działanie sprawne (ang. *efficient*), jeśli nie jest skuteczne (ang. *effective*), traci swój sens³²³.

Analizę efektywności pracy można prowadzić w odniesieniu do³²⁴:

- pojedynczego pracownika (indywidualne efekty pracy),
- zespołu pracowniczego (grupowe efekty pracy),
- organizacyjnie wyodrębnionych jednostek przedsiębiorstwa (dział, pion, wydział),
- przedsiębiorstwa i załogi jako całości.

Pod względem tworzenia przestrzeni oraz warunków do skutecznej i efektywnej pracy zespołowej w budowaniu zespołu, istotne wydają się takie działania jak: klarowne określenie wyzwania lub celu, określenie oczekiwanych rezultatów, oszacowanie niezbędnych zasobów (ludzie, ich kompetencje, narzędzia, czas czy budżet), a także sprecyzowanie ram funkcjonowania zespołu (rola lidera, autonomia zespołu, zasady jego funkcjonowania)³²⁵. Oznacza to, że efektywny zespół powinien być właściwie kierowany, mieć wyznaczone cele oraz określone zakresy obowiązków poszczególnych członków zespołu. Zdaniem E. Masłyk-Musiał, efektywny zespół charakteryzują następujące cechy³²⁶:

- orientacja bardziej na produkt i proces niż na pełnione funkcje,
- koncentracja na procesach pracy,
- minimalizacja dystansu między ludźmi, dobre komunikowanie,
- wielofunkcjonalność (umiejętność realizacji wielu funkcji),
- strukturalizacja zadań wokół produktów i usług, co uzależnia producenta od żądań klienta oraz zmusza go do liczenia się z nim i do wprowadzania ciągłych ulepszeń,
- wykonywanie zadań bez bezpośredniej kontroli i nadzoru,

³²³ J. Supernat, *Zarządzanie*, Kolonia Limited, Wrocław 2005, s. 174-175.

³²⁴ B. Skowron-Mielnik, *Efektywność pracy - próba uporządkowania pojęcia*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2009, nr 1, s. 35.

³²⁵ H. Puszcz, M. Zaborek, *Efektywność zespołu. Analiza jakości działania grupy pracowniczej*, „Personel i Zarządzanie” 2016, nr 10, s. 34-36.

³²⁶ E. Masłyk-Musiał, *Organizacja w zmianach. Perspektywa konsultanta*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2014, s. 28.

- elastyczność strukturalna, która umożliwia odgrywanie ról ekspertów we wzajemnych stosunkach,
- bezpośrednia kontrola procesów i elementów pracy,
- włączenie do działań podmiotów istotnych dla osiągnięcia wyników.

Na nieco inne cechy efektywnego zespołu zwracają uwagę J.R. Katzenbach i D.K. Smith³²⁷:

- posiadanie trudnego do osiągnięcia celu (wyzwania angażującego cały zespół),
- określenie akceptowanego przez wszystkich członków sposobu pracy (m.in. spotkania się, dyskusowania, harmonogramów),
- posiadanie uzupełniających się umiejętności specjalistycznych i interpersonalnych,
- liczba członków nieprzekraczająca 25 osób,
- zobowiązania każdego członka do określonej pracy na rzecz zespołu i ponoszenia przed nim odpowiedzialności,
- odpowiedzialność oparta na współtworzeniu i zaangażowaniu w pracę, budowanie poprzez działanie, a nie tylko poczucie obowiązku.

Na podstawie powyższych rozważań można wnioskować, iż do zbudowania zespołu osiągającego wysoką efektywność konieczne jest spełnienie 5 warunków³²⁸:

- 1) wspólne cele, ze wskazaniem na sposoby ich osiągnięcia,
- 2) wspólne wartości i przewodnie zasady, a więc ustalenie wartości, zasad współpracy oraz ich przestrzeganie,
- 3) wspólne plany działania opierające się na tym, że członkowie znają zadania do wykonania w ramach współpracy zespołowej,
- 4) lider zadania, który ma zapewnić każdemu członkowi środki i narzędzia niezbędne do wykonania zadania,
- 5) regularne spotkania i dyskusje między członkami zespołu.

Efektywność zespołowych form organizacji pracy wynika w dużej mierze z odpowiedniego doboru członków zespołu. Już na etapie formowania zespołu niezbędna jest świadomość, że aby zespół radził sobie efektywnie z powierzonymi zadaniami, powinien składać się z osób pełniących różne role zespołowe. Dlatego budując zespół, warto brać pod uwagę cechy osobowościowe kandydatów, mają one bowiem znaczenie z punktu

³²⁷ B. Kożusznik, *Psychologia zespołu pracowniczego...*, s. 17.

³²⁸ B. Tracy, *Motywowanie*, MT Biznes, Warszawa 2014.

widzenia ról, jakie poszczególni pracownicy pełnią w zespole. Rola zespołowa oznacza tendencję do zachowania jednostki w zespole oraz sposób, w jaki ona pracuje i wchodzi w relacje z innymi członkami zespołu³²⁹. Obejmuje z jednej strony kompetencje jednostki niezbędne do wykonania zadania, z drugiej społeczny wymiar funkcjonowania osoby. Każda z ról niesie ze sobą mocne i słabe strony, wpływa na zespół w sposób budujący lub destrukcyjny. K. Benne i P. Sheats zdefiniowali role, w zależności od tego, w jaki sposób ludzie zachowują się w sytuacjach społecznych, wyróżniając³³⁰:

- role zadaniowe – zachowania służące realizacji zadań powierzonych grupie,
- role osobiste i społeczne (interpersonalne) – zachowania tworzące właściwą atmosferę w grupie,
- role dysfunkcyjne lub indywidualistyczne (skoncentrowane na ego) – zachowania wyrażające potrzeby jednostki, osłabiające spójność zespołu, działania destrukcyjne dla grupy, zaburzające zdolność realizacji zadania.

Zgodnie z wnioskami płynącymi z wieloletnich badań, obserwacji i analiz zachowania zespołów M. Belbina, efektywna współpraca zespołu stanowi wynikową występowania w zespole mieszanki ośmiu ról zespołowych określających tzw. miękkie kompetencje pracowników. O ile tzw. twarde kompetencje obecnie można w sposób stosunkowo łatwy zweryfikować, o tyle miękkie kompetencje pracowników niejednokrotnie ujawniają się dopiero w trakcie pracy zespołowej. Tymczasem badania z dziedziny ekonomii behawioralnej³³¹ dowodzą, że to właśnie ukryte zdolności częstokroć bywają kluczowe dla powodzenia projektu.

M. Belbin sformułował tezę dotyczącą powtarzalności i schematyczności zachowań wszystkich członków zespołów. Badacz zwrócił uwagę na fakt, iż zespół nie jest zbiorowiskiem osób z nazwami stanowisk, że jest zgromadzeniem jednostek, z których każda posiada role akceptowane przez innych³³². Członkowie zespołu poszukują odpowiednich ról i wypełniają najefektywniej te, które są dla nich najbardziej naturalne. Co oznacza, że ludzie mają pewne preferowane role, które są dla nich naturalne i w których osiągają wysoką sprawność. Przeważnie każdy członek zespołu pełni jedną funkcję dominującą oraz dwie wspierające. Stworzona przez M. Belbina teoria ról zespołowych wskazuje, że

³²⁹ R.M. Belbin, *Twoja rola w zespole*, Wydawnictwo GPW, Gdańsk 2008, s. 41.

³³⁰ S.P. Morreale, B.H. Spitzberg, J.K. Barge, *Komunikacja między ludźmi*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2007, s. 468.

³³¹ D. Ariedy, *Zalety irracjonalności*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2001.

³³² R.M. Belbin, *Twoja rola w zespole...*, s. 76.

na jakość i efektywność pracy zespołowej mają wpływ funkcje pełnione przez pracowników³³³. M. Belbin scharakteryzował osiem ról zespołowych, które opisane zostały w tabeli 21.

Tabela 21. Role zespołowe według M. Belbin

Rola	Główne cechy	Słabości
Myśliciel zwany Siewcą/Kreator (<i>The Plant</i>)	Dominujący, inteligentny, kreatywny, szuka niestandardowych rozwiązań, potrafi zarazić entuzjazmem innych członków zespołu	Trudności z komunikowaniem się z innymi członkami zespołu, trudności z przyjmowaniem krytyki, niski poziom realizmu
Łącznik/ Poszukiwacz Źródeł (<i>The Resource Investigator</i>)	Ekstrawertyk, dobry ambasador zespołu na zewnątrz, negocjator	Zbytni optymizm, szybko kończące się zainteresowanie problemami
Koordinator/ Naturalny Lider (<i>The Coordinator</i>)	Dominujący, potrafi efektywnie wykorzystać zasoby zespołu, porządkować i priorytetyzować cele, uważnie słucha i umiejętnie motywuje do pracy	Może być postrzegany jako manipulator
Lokomotywa (<i>Sharper</i>)	Człowiek akcji, strateg, osoba ambitna z wysoką potrzebą osiągnięć, dynamizmem działania, lubi pracować pod presją, ma odwagę do pokonywania trudności	Umiejętność łatwego zrażania innych do siebie, impulsywność i niecierpliwość
Krytyk wartościujący/ Analityk (<i>Monitor elevator</i>)	Krytyczny i obiektywny, wnikliwy, o wysokiej inteligencji, potrafi ostrożnie kalkulować rozwiązania	Niski poziom empatii, brak emocjonalnego zaangażowania
Dusza zespołu (<i>Teamworker</i>)	Buduje atmosferę w zespole, wrażliwy na potrzeby innych, lojalny wobec grupy	Brak umiejętności podejmowania decyzji w trudnych sytuacjach, podatność na wpływ innych
Realizator (<i>Implementator</i>)	Nastawiony na konkretny efekt, skrupulatny, pilnujący terminów, dba o szczegóły, przestrzega przepisów i procedur	Niechętne delegowanie pracy, przejmowanie się detalami
Specjalista (<i>Specialist</i>)	Profesjonalny, samodzielny, z inicjatywą, dużą wiedzą i umiejętnościami	Brak szerszego spojrzenia na sprawy, niskie zainteresowanie innymi ludźmi

Źródło: R.M. Belbin, *Twoja rola w zespole*, Wydawnictwo GWP, Gdańsk 2008, s. 38.

³³³ M. Jackiewicz, B. Kromer, *Rola pracowników w tworzeniu efektywnego zespołu*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej” 2015, nr 19, s. 96.

Opisane role, występujące w ramach pracy zespołowej, M. Belbin podzielił na trzy grupy³³⁴:

- 1) role ukierunkowane na zadania: lokomotywa, realizator, perfekcjonista;
- 2) role ukierunkowane na ludzi: koordynator, dusza zespołu, poszukiwacz źródeł;
- 3) role intelektualne: kreator, krytyk wartościujący, specjalista.

Optymalny dobór pracowników do zespołu stanowi wyzwanie dla menedżera z uwagi na dużą złożoność całego procesu. Optymalnie dobrany zespół będzie jednak przynosił korzyści charakterystyczne dla pracy zespołowej, podczas gdy źle dobrany zespół będzie implikował marnotrawstwo zasobów. Nawiązując do teorii M. Belbin, dobranie optymalnego zespołu będzie możliwe dzięki uwzględnieniu następujących aspektów³³⁵:

- każdy z członków zespołu posiada jedną rolę dominującą oraz dwie lub trzy wspierające,
- nie ma dobrych lub złych ról w zespole,
- wartość poszczególnych ról jest warunkowana przez rodzaj zadania do wykonania w ramach projektu,
- zapotrzebowanie na określone role zmienia się w trakcie trwania projektu,
- optymalny zespół powinien składać się z członków o zróżnicowanych rolach, tak aby wszyscy pracownicy jako całość mogli się wzajemnie uzupełniać,
- poziom realizacji zadania jest wprost proporcjonalny do poziomu wiedzy merytorycznej członków zespołu tylko do pewnego momentu; w dalszym etapie nabiera dużego znaczenia również odpowiedni dobór osobowości.

Role zespołowe, według M. Belbin, określają tendencję ludzi do zachowania w organizacji, współpracy i kontaktów z innymi. Odnoszą się także do wewnętrznych postaw i przekonań każdego z pracowników. Istotne jest więc, aby menedżerowie mieli informacje o swoich pracownikach, co pomoże im rozwijać umiejętności zatrudnionych osób oraz je motywować³³⁶. Dotyczyć to powinno rodzaju zadań zleconych pracownikom, udzielania im wsparcia, tworzenia dobrej atmosfery w pracy. Podstawą jest zdiagnozowanie pracowników w zakresie pełnionych przez nich ról zespołowych. Dzięki

³³⁴ R.M. Belbin, *Twoja rola w zespole...*, s. 77.

³³⁵ M. Twardochleb, *Dobór zespołów projektowych z wykorzystaniem metod stochastycznych*, „Informatyka Ekonomiczna / Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu” 2014, nr 1(31), s. 227.

³³⁶ H. Steinmann, G. Schreyogg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Politechnika Wroclawska, Wrocław 1995, s. 362.

temu uzyskać można informacje o specyfice funkcjonowania w zespole poszczególnych osób, ich kompetencjach i naturalnych predyspozycjach. Wiedza ta może być wykorzystana w celu budowania nowego zespołu lub restrukturyzacji istniejącego, zmian organizacji pracy, składu osobowego, jak również kierowania karierą poszczególnych pracowników zgodnie z indywidualnymi talentami i akceptowalnymi słabościami. W zależności od specyfiki pracy potrzebne są w zespole różne role. Każde zaburzenie, niedopasowanie lub niezapełnienie ról prowadzi do tarć i problemów w pracy zespołu, a zatem i do pogorszenia wyników³³⁷.

Cele zarządzania zasobami ludzkimi określone przez M. Armstronga³³⁸ m.in. jako osiąganie lepszych wyników i przewagi opartej na kapitale ludzkim, zarządzanie wiedzą, wzmacnianie motywacji i zaangażowania pracowników są zbieżne z potencjalnymi korzyściami wynikającymi z pracy zespołowej i możliwe do osiągnięcia dzięki wykorzystaniu tej formy pracy.

Reasumując, trendy związane z zarządzaniem organizacjami w coraz większym stopniu premiuje pracę zespołową, która zdaje się wypierać aktywność jednostek. Powszechnie uznaje się, że dzięki efektowi synergii, zespół może wypracować rezultaty zdecydowanie lepsze od tych wygenerowanych dzięki kompetencjom poszczególnych pracowników. Dzięki procesom dynamiki grupowej członkowie zespołu uzupełniają się wzajemnie pod względem kompetencji, stają się bardziej otwarci i wspierający dla członków zespołu. Praca zespołowa wpływa pozytywnie na zaangażowanie pracowników, obniża ryzyko rotacji. W zespole modyfikowanie zachowania poszczególnych pracowników jest łatwiejsze, podobnie jak radzenie sobie z ewentualnymi problemami, które nie są dla zespołu tak dużym wyzwaniem, jak mogłyby być dla poszczególnych członków zespołu, gdyby przyszło im mierzyć się z nimi samodzielnie. Oczywiście praca zespołowa niesie ze sobą również zagrożenia (takie jak ryzyko grupowego myślenia czy ryzyko związane z rywalizowaniem członków zespołu ze sobą), niemniej wydaje się, że niesie ze sobą zdecydowanie więcej korzyści niż ewentualnych ryzyk.

3.2. Specyfika i kompetencje zespołów międzypokoleniowych

Współczesna organizacja jest miejscem, w którym spotykają się i współpracują pracownicy w różnym wieku, o zróżnicowanych umiejętnościach, wyznawanych

³³⁷ P. Lencioni, *Przewyciężanie pięciu dysfunkcji pracy zespołowej...*, s. 17.

³³⁸ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.

wartościach i przejawianych postawach. Zespoły złożone z przedstawicieli kilku pokoleń mogą być dla pracodawców zarówno źródłem korzyści, jak i wyzwaniem³³⁹. Wyzwania dotyczą konieczności znalezienia odpowiedzi na pytania o to, w jaki sposób i za pomocą jakich metod i technik zarządzać kolejnymi, wchodzącymi na rynek pracy pokoleniami młodych ludzi, diametralnie różniącymi się od swoich starszych – zatrudnionych już w organizacjach – kolegów. Równie istotne jest poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, jak zarządzać zespołami pracowników o zróżnicowanej strukturze wiekowej i jak zintegrować w ramach zespołu funkcjonujące w organizacji różne generacje w sposób synergiczny, a nie konfliktogenny³⁴⁰.

Zespoły międzypokoleniowe mają bowiem swoją specyfikę wynikającą w dużej mierze z różnic między reprezentantami poszczególnych pokoleń. Różnice te dotyczą wielu obszarów funkcjonowania pracowników: począwszy od komunikacji, potrzeb i preferencji związanych z pracą, przez kwestie związane z motywacją czy rozwojem. Istotne jest pełne zrozumienie oraz poszanowanie, a także wykorzystanie w ramach pracy zespołowej potencjału każdej zatrudnionej osoby, bez względu na wiek, doświadczenie zawodowe czy staż pracy³⁴¹.

Zestawienie cech różnicujących przedstawicieli poszczególnych pokoleń przedstawiono w tabeli 22.

Tabela 22. Zestawienie cech różniących pokolenia

Cecha	Pokolenie Baby Boomers	Pokolenie X	Pokolenie Y	Pokolenie Z
Synonim poczucia bezpieczeństwa	Oszczędności i stała praca	Stabilność pracy	Pieniądze i relacje	Samorealizacja
Sposób uczenia się i zdobywania wiedzy	Zgodnie z przyjętymi schematami	Struktura i model, który umożliwi niezależność poglądów	Doświadczenie i dobra zabawa	Samodoskonalenie i rozwój
Znaczenie lojalności pracownika	Lojalność wobec swojego pracodawcy lub wobec swojej firmy	Lojalność wobec siebie	Lojalność wobec wizji i projektu	Lojalność wobec swoich zasad

³³⁹ A. Lipińska-Grobelny, O. Ciesielska, *Zaangażowanie w pracę i przywiązanie do organizacji – analiza międzypokoleniowa i międzypłciowa*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2018, nr 3-4, s. 129.

³⁴⁰ G. Gruszczyńska-Malec, Ł. Waligóra, *Cechy pracowniczych zespołów wielopokoleniowych. Próba identyfikacji*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* 2019, t. 20, z. 4, cz. 1 Sukcesy i niepowodzenia w zarządzaniu organizacjami, s. 192.

³⁴¹ G. Kirton, A. Greene, *The Dynamics of Managing Diversity...*, s. 75.

Cecha	Pokolenie Baby Boomers	Pokolenie X	Pokolenie Y	Pokolenie Z
Postrzeganie umiejętności miękkich	Zasada: albo się je posiada, albo nie	Traktowane jako dodatkowy element wykształcenia; warto je zdobyć i ciągle rozwijać	Na nich buduje się swoją przyszłość, umiejętności miękkie traktowane są na równi z umiejętnościami twardymi	Wysoko rozwinięte umiejętności miękkie, niekiedy lepiej rozwinięte niż umiejętności twarde
Podejście do nowych technologii	Zasada: niestety istnieją	Doskonałe narzędzie, z którego należy korzystać	Świat nowych technologii przenika się ze światem realnym	Świat realny przenika świat technologiczny
Postrzeganie przywództwa	Wynika ze statutu i jest dyrektywne	Osiągane za pomocą wiedzy i faktycznych umiejętności	Team leader, wszyscy są równi	Samodzielne przywództwo bez odpowiedzialności za podjęte decyzje
Podejście do wartości i potrzeb	Porządek, jakość, doświadczenie	Wolność, indywidualizm, równowaga	Tolerancja, przedsiębiorczość, materializm	Aktywność i niezależność
Stosunek do pracy i współpracowników	Etos pracy	Pracują, żeby żyć	Praca odgrywa ważną rolę	Dynamiczne środowisko pracy
Postrzeganie motywacji do pracy	Utrata pracy jako utrata motywacji do działania	Chęć podwyższenia wynagrodzenia kosztem czasu wolnego	To, co poza pracą daje szczęście: praca w wymiarze 8 godzin dziennie, elastyczność pracy	Wyzwania i różnorodne zadania; hobby, które jest pracą
Podejście do czasu wolnego	Żyję, żeby pracować; brak czasu wolnego	Czas wolny można poświęcić dla pracy	Work-life balance	Swoboda; praca zdalna

Źródło: G. Gruszczyńska-Malec, Ł. Waligóra, *Cechy pracowniczych zespołów...*, s. 200-201.

W odniesieniu do znaczenia poczucia bezpieczeństwa trzeba zauważyć, że dzieciństwo najstarszego pokolenia przypadło na spokojne lata powojenne. Współcześnie reprezentanci pokolenia Baby Boomers to osoby mające stabilne życie oraz ugruntowaną sytuację zawodową³⁴². Członkowie pokolenia X dorastali w czasie społecznej oraz finansowej niepewności odczuwanej w reakcji na redukcję przedsiębiorstw czy stagnację rynku pracy. Wychowali się oni w domach, w których oboje rodzice pracowali lub w rodzinach niepełnych (ze względu na wysoki w tamtym okresie wskaźnik rozwodów). Dla reprezentantów pokolenia Y istotne jest zapewnienie sobie komfortu życia, a ciągly

³⁴² S. Fineman, Y. Gabriel, D. Sims, *Organizations and Organizing: An Introduction*, Sage Publications, London – Thousand Oaks, New Dehli 2012, s. 35.

rozwój jest ważniejszy niż stabilność pracy, dlatego nie boją się zmian, jeśli czują, że na danym stanowisku nie mogą realizować się w maksymalny sposób. Przedstawiciele pokolenia Z, natomiast, nie dążą do zmiany pracy natychmiast po tym, kiedy stwierdzają, że jak jakiś element zatrudnienia im nie odpowiada. Planują pozostać w jednej firmie przez dłuższy czas, aby z każdego miejsca pracy uzyskać jak najwięcej korzyści³⁴³.

Analizując sposób uczenia się i zdobywania wiedzy, należy podkreślić, że członkowie pokolenia Baby Boomers są przyzwyczajeni do negatywnej selekcji, oraz do likwidowania wyjątkowości czy przebojowości na rzecz bezpiecznej przeciętności czy skromności. Mają świadomość tego, w jaki sposób radzić sobie ze stresem, agresją i frustracją, ponieważ byli wychowani przez konserwatywnych rodziców³⁴⁴. Reprezentanci pokolenia X czerpali wiedzę głównie z telewizji, która była dla nich pierwszym źródłem informacji. Cenią sobie ciągły rozwój, a zadania realizują po kolei, nie preferują bowiem realizacji kilku projektów jednocześnie. Osoby z pokolenia Y są chłodnymi analitykami, dla których liczą się suche fakty i to na nich opierają swój tok rozumowania oraz sposób rozwiązywania problemów. Jeśli muszą przeprowadzić wywiad, najpierw zbiorą dane i nawiążą kontakty korzystając z Internetu³⁴⁵. Członkowie pokolenia Z mają niemal nieograniczony dostęp do nowych technologii, przyzwyczajeni są do poszukiwania informacji w Internecie³⁴⁶.

Znaczenie lojalności pracownika jest istotnym czynnikiem różnicującym pokolenia. Główne wartości dla pokolenia Baby Boomers to szacunek dla autorytetów i lojalność wobec pracodawcy lub wobec swojej firmy. Reprezentanci pokolenia X są bardzo lojalni wobec rodziny i przyjaciół, ale nie w stosunku do pracodawcy. Wszelkie formy autorytarnego zachowania ze strony przełożonych pokolenie X odbiera jako przejaw odbierania wolności³⁴⁷. Szacuje się, że osoby z pokolenia Y chcą u jednego pracodawcy być zatrudnieni przez około 2 lata, a później potrzebują nowych wyzwań i zmiany środowiska³⁴⁸.

³⁴³ J. Litwiński, U. Sztanderska, *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo PARP, Warszawa 2010, s. 54-60.

³⁴⁴ S.M. Crampton, J.W. Hodge, *The Supervisor and Generational Differences*, "Proceedings of the Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict" 2006, vol. 11, za: G. Gruszczyńska-Malec, Ł. Waligóra, *Cechy pracowniczych zespołów...*, s. 195.

³⁴⁵ G. Gruszczyńska-Malec, Ł. Waligóra, *Cechy pracowniczych zespołów...*, s. 201.

³⁴⁶ B. Chomątkowska, A. Żarczyńska-Dobiesz, *Rola kompetencji społecznych...*, s. 23.

³⁴⁷ S. Fineman, Y. Gabriel, D. Sims, *Organizations and Organizing...*, s. 35.

³⁴⁸ D.A. Thomas, R.J. Ely, *Różnice mają znaczenie. Nowy paradygmat zarządzania różnorodnością*, [w:] *Harvard Business Review. Kobiety i biznes*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, s. 124.

Postrzeganie umiejętności miękkich, zdaniem badaczy, w odniesieniu do pokolenia Baby Boomers jest rozwinięte najslabiej. W przypadku tego pokolenia w najmniejszym stopniu rozwinięte są umiejętności miękkie, komunikacyjne i interpersonalne³⁴⁹. Pokolenie X ma silnie rozwinięte umiejętności techniczne, reprezentanci tego pokolenia są skoncentrowani na wynikach, jednak również zwracają uwagę na kompetencje miękkie oraz komunikację³⁵⁰. Członkowie pokolenia Y chętnie pracują w zespołach, mają niemal nieograniczone możliwości przemieszczania się, jakie dała temu pokoleniu globalizacja, a reprezentanci pokolenia chętnie z tego korzystają. W odniesieniu do pokolenia Z badacze uznają, że kompetencje miękkie przeważają nad umiejętnościami twardymi³⁵¹. Członkowie najmłodszego pokolenia mają rozwinięte umiejętności komunikacji nieograniczonej barierami językowymi.

Podejście do nowych technologii, czy też elementy związane z nowymi technologiami przez członków pokolenia Baby Boomers odbierane są negatywnie. Generację X określa się mianem „cyfrowych imigrantów” (ang. *digital imigrants*). Nie mają oni zaufania do zasobów Internetu i korzystają z niego wówczas, gdy wyczerpali inne źródła informacji³⁵². Pokolenie Y zostało ukształtowane przez wydarzenia i zjawiska takie jak: transformacja ustrojowa, globalizacja, integracja, komputeryzacja i rozwój nowych technologii. Lata 80. i 90. XX w. upłynęły pod znakiem wielkich przemian technologicznych, przełomu w komputeryzacji, powstania ogólnodostępnego Internetu i wprowadzania licznych wynalazków. Osoby z tego pokolenia szybko nauczyły się, jak korzystać z nowoczesnych urządzeń, a Internet stał się dla nich najważniejszym medium, dlatego też często pokolenie to określa się mianem „cyfrowego tubylca” (ang. *digital native*)³⁵³. Członkowie pokolenia Z to osoby urodzone w okresie informatycznego rozwoju, dzięki czemu nowe technologie są im bliskie oraz dobrze znane.

W odniesieniu do postrzegania przywództwa, to reprezentanci najstarszego pokolenia mają przekonanie co do tego, że mieli znaczący wpływ na rozwój współczesnego świata. Przypisują sobie zasługi, takie jak doprowadzenie do równouprawnienia płci czy powszechność dostępu do produktów masowych, informacji i rozrywki³⁵⁴. To z tego pokolenia wywodzi się większość liderów korporacji. Przedstawiciele pokolenia X są

³⁴⁹ J. Litwiński, U. Sztanderska, *Wstępne standardy...*, s. 58.

³⁵⁰ B. Chomątkowska, A. Żarczyńska-Dobiesz, *Rola kompetencji społecznych...*, s. 24.

³⁵¹ Tamże, s. 24.

³⁵² G. Gruszczyńska-Malec, Ł. Waligóra, *Cechy pracowniczych zespołów...*, s. 196.

³⁵³ G. Kirton, A. Greene, *The Dynamics of Managing Diversity...*, s. 57.

³⁵⁴ G. Gruszczyńska-Malec, Ł. Waligóra, *Cechy pracowniczych zespołów...*, s. 197.

nico bardziej autonomiczni i samodzielni niż poprzednie pokolenie. Przywódcę z tego pokolenia najbardziej interesują przyszłe zarobki, wyższy poziom odpowiedzialności oraz nowe wyzwania³⁵⁵. Pokolenie Y zostało scharakteryzowane jako wymagająca i najbardziej pewna generacja. Uważają, że jeżeli decyzje podejmowane są grupowo, to wszyscy powinni być równi i mieć taką samą władzę. Przedstawiciele pokolenia Z nie chcą być urzędnikami, chcą stać się prywatnymi przedsiębiorcami. To jest to pokolenie, które chce utworzyć własną firmę, zarządzać własnym biznesem, pomimo że jego przedstawiciele nie zawsze potrafią podejmować samodzielne decyzje. Znacząca część pokolenia Z uważa, że uczciwość jest jedną z najważniejszych cech przywódczych³⁵⁶.

Analizując podejście do wartości i potrzeb należy podkreślić, iż głównymi wartościami uznawanymi przez reprezentantów pokolenia Baby Boomers są: szacunek dla autorytetów, przestrzeganie zasad i standardów czy lojalność. Członkowie tej generacji mają zazwyczaj dobrze ugruntowaną pozycję zawodową oraz autorytet. Wśród potrzeb członków pokolenia X badacze mówią o samodzielności, niezależności, ciągłym doskonaleniu się oraz silnej potrzebie zachowania równowagi między życiem prywatnym a zawodowym. Pokolenie Y charakteryzuje się przede wszystkim wielozadaniowością oraz szybkością działania, jak również chęcią pracy w grupie. Zdaniem badaczy reprezentanci pokolenia Z są przede wszystkim niezależni, uparci, pragmatyczni oraz zawsze znajdują się w ruchu³⁵⁷.

Jeśli chodzi o stosunek do pracy i współpracowników to osoby z pokolenia Baby Boomers zostały scharakteryzowane jako osoby, które uważają, że ciężka praca i poświęcenie są ceną za sukces. To pokolenie rozpoczęło trend pracoholizmu. Wierzyli w płacenie składek i pracę „krok po kroku”. Przedstawiciele pokolenia Baby Boomers utożsamia się z etosem pracy – najważniejsze dla nich jest zaangażowanie w wykonywane obowiązki³⁵⁸. Kolejne pokolenie, X, cechuje się większą otwartością na współpracowników, jednak warto zaznaczyć, że członkowie tego pokolenia to pracownicy poświęcający pracy zawodowej również czas prywatny, ze skłonnością do pracoholizmu. Inaczej reprezentanci pokolenia Y, którzy szanują swój wolny czas, a ciężka praca nie stanowi dla nich

³⁵⁵ T. Joyner, *Gen X-ers Focus on Life Outside the Job Fulfillment*, “Secured Lender” 2000, vol. 56, iss. 3, s. 64.

³⁵⁶ R. Zydel, *Młodzi w krzywym zwierciadle...*, s. 65.

³⁵⁷ M. Csikszentmihalyi, *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, Harper & Row, New York 2012, s. 56-59.

³⁵⁸ E. Chester, *Młodzi w pracy. Jak zadbać o pracowników z pokolenia Y*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007, s. 75.

wartości. W odczuciu tego pokolenia praca jest tylko dodatkiem do życia. Pokolenie Z ma najbardziej otwarte podejście do czasu pracy oraz potrzebę zachowania elastycznych godzin pracy, reprezentanci pokolenia dobrze odnajdują się w dynamicznym środowisku pracy.

Z punktu widzenia postrzegania motywacji do pracy można stwierdzić, że głównym motywatorem do pracy pokolenia Baby Boomers jest obawa przed jej utratą oraz wynagrodzenie. Dla członków tego pokolenia istotne jest awansowanie oraz uznanie osiągnięć. Chęć awansu motywuje również przedstawicieli pokolenia X. Członków pokolenia Y cieszy osiągnięcie szybkich sukcesów oraz próbowanie różnych możliwości, które oferuje obecny rynek pracy³⁵⁹. Pokolenie Z motywowane jest poprzez dynamiczne środowisko pracy, stawianie czoła zadaniom czy wyzwaniom zawodowe. Reprezentanci tego pokolenia wyrażają zainteresowanie przekształceniem swoich pasji w pracę zawodową.

W odniesieniu do czasu wolnego postawa pokoleń jest zróżnicowana. Przedstawiciele pokolenia Baby Boomers nie cenią sobie wolnego czasu, żyją po to, aby pracować. W odniesieniu do cech przypisywanych reprezentantom pokolenia X cechą regularnie się pojawiającą jest preferencja dotycząca zachowania równowagi między życiem zawodowym i prywatnym. Przedstawiciele pokolenia Y preferują elastyczność, są niezależni, pragną bardziej zrównoważonego życia. Jednak oprócz godziwego wynagrodzenia i rozwoju osobistego, to właśnie tym, co poza pracą da im szczęście, jest realizowanie swojego nietypowego hobby, m.in. dalekie podróże, na które będą sobie mogli pozwolić dzięki zarobionym pieniądзом, czy po prostu zapewnienie komfortu życia dla siebie i swojej rodziny³⁶⁰. Swobody oraz pracy w trybie zdalnym pragną członkowie najmłodszego pokolenia obecnego na rynku pracy, pokolenia Z.

Zjawisko międzypokoleniowości coraz bardziej zyskuje na znaczeniu zarówno dla organizatorów pracy, jak i członków zespołów, co w dużej mierze związane jest z korzyściami wynikającymi z organizacji pracy zespołów zróżnicowanych pokoleniowo. W literaturze przedmiotu wskazuje się na następujące korzyści³⁶¹:

³⁵⁹ R. Sayers, *The Right Staff from X to Y: Generational Change and Professional Development in Future Academic Libraries*, "Library Management" 2007, vol. 28, no. 8-9, s. 476.

³⁶⁰ L. Cennamo, D. Gardner, *Generational Differences in Work Values, Outcomes and Person Organization Values Fit*, "Journal of Managerial Psychology" 2008, vol. 23, no. 8, s. 894.

³⁶¹ J. Kliombka-Jarzyna, *Zbudować zespół z tygla pokoleń, czyli jak z pojedynczych liter zbudować alfabet*, [w:] J. Wiktorowicz i in., *Pokolenia – co się zmienia? Kompendium...*, s. 179.

1. Wymiana wiedzy, doświadczeń, wzajemne uzupełnianie braków kompetencyjnych: przedstawiciele różnych pokoleń wnoszą do zespołu poza cechami indywidualnymi, unikatowymi te właściwe dla każdego pokolenia. Na przykład przedstawiciele pokolenia Baby Boomers i X potrafią bardzo dobrze analizować i wyciągać wnioski z informacji, które z dużą łatwością znajdują pracownicy z pokolenia Y.
2. Wzajemna pomoc: każdego dnia w pracy mamy do czynienia z różnorodnymi zadaniami, które mogłyby się okazać nie do rozwiązania dla zespołu jednorodnego generacyjnie.
3. Różne perspektywy postrzegania: każde zadanie (każdy problem) jest widziane i analizowane przez pryzmat wiedzy i doświadczeń każdego z pokoleń, wobec czego pojawia się większa liczba możliwych do podjęcia działań lub rozwiązań.
4. Dyscyplina (utrzymanie określonej kultury pracy): dzięki obecności w zespole przedstawicieli pokolenia Baby Boomers i pokolenia X, którzy uznają darzenie przełożonego szacunkiem i słuchanie go za rzecz naturalną, przedstawiciele młodszych pokoleń mogą taką postawę obserwować i jeśli relacje w zespole temu sprzyjają, łatwiej zaakceptować taką relację z liderem.
5. Świeżość pomysłów, kreatywność: w nawet najbardziej twórczym zespole monogeneracyjnym korzystamy z wiedzy i doświadczeń jednego pokolenia, nie mamy dostępu do zasobów wewnętrznych ludzi, którzy dorastali i pracowali w różnych czasach. Różnorodność wiekowa zespołów jest szansą na lepsze wykorzystanie potencjału intelektualnego tkwiącego w ludziach, stanowi impuls do przełamania stereotypów myślenia, sprzyja tym samym kreatywności i innowacyjności.
6. Oszczędność czasu i pieniędzy: często okazuje się, że w zespole multigeneracyjnym znajduje się ktoś, kto umie powiedzieć: „nie wyważajmy raz otwartych drzwi – mieliśmy już kiedyś do czynienia z podobnym przypadkiem i postąpiliśmy w taki sposób”.
7. Bardziej efektywny sposób rekrutacji: gdy nie ograniczamy się do zatrudnienia osób z jednego pokolenia, zyskujemy dostęp do dużo większej puli osób o kompetencjach, wartościach i postawach, na których nam zależy.
8. Pozyskanie nowych klientów, rynków zbytu: różnorodny zespół trafia do różnorodnych klientów. Wie, jak to robić, bo rozumie przedstawicieli różnych pokoleń, ich wartości i potrzeby.

9. Uwolnienie od stereotypów: wspólna praca, przeżywanie sukcesów i porażek z przedstawicielami różnych pokoleń uczy akceptacji i szacunku oraz tego, że nie warto oceniać innych i kierować się stereotypami.
10. Mniejsza fluktuacja kadry: przedstawiciele pokolenia Baby Boomers są najbardziej lojalnymi pracownikami, w dobrze zbudowanych i zarządzanych zespołach multigeneracyjnych przekazują oni taką postawę również młodszemu pokoleniom.
11. Mniejsze ryzyko: w zespole multigeneracyjnym urlopy macierzyńskie, przejścia na emeryturę nie dotkną wielu jego członków w tym samym czasie, co wynika z ich różnorodności wiekowej.
12. Wizerunek dobrego pracodawcy: pracodawca, który zatrudnia przedstawicieli różnych pokoleń, w świadomości klientów i potencjalnych pracowników jawi się jako bardziej godny szacunku i zaufania, nie można mu zarzucić dyskryminowania którejś z grup wiekowych.

Inne korzyści wynikające z pracy zespołów zróżnicowanych pokoleniowo to³⁶²:

- kreowanie dobrej atmosfery pracy: ludzie stają się bardziej otwarci, czują się doceniani i szanowani, co sprzyja większemu zaangażowaniu, podwyższeniu poziomu motywacji i poprawie efektywności ich pracy, a także pomaga w pozyskiwaniu i zatrzymywaniu utalentowanych pracowników;
- inspirowanie innowacyjnych pomysłów: różnorodność wiedzy, umiejętności i doświadczeń pracowników pozwala na przełamanie utartych schematów myślowych, rutynowych działań i procedur, a także stwarza większe szanse na wypracowanie innowacyjnych rozwiązań;
- poszerzanie wiedzy, wzbogacanie doświadczeń i rozwijanie kompetencji pracowników: praca w różnorodnym środowisku przynosi szansę uczenia się od siebie nawzajem oraz wymiany doświadczeń, przyczyniając się do zwiększania wartości kapitału intelektualnego;
- kreowanie pozytywnego wizerunku i wiarygodności organizacji: zadowoleni pracownicy, niedyskryminowani i szanowani, którym stwarza się możliwość pracy w przyjaznej atmosferze, stanowią cenną wartość, ponieważ dzięki swojej postawie, przyjmowanym wzorcom zachowań i wyrażanym poglądom wpływają na pozy-

³⁶² B. Chomątowska, A. Smolbik-Jęczmień, *Zespoły wielopokoleniowe wyzwaniem dla współczesnego organizatora pracy w warunkach nowej gospodarki*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Ekonomiczne Problemy Usług” 2013, nr 105, s. 199-200.

tywny wizerunek firmy wśród przyszłych pracowników, klientów, partnerów biznesowych oraz pozostałych grup interesariuszy;

- zwiększanie adaptacyjności do zmieniającego się otoczenia rynkowego — różnorodny zespół pracowników umożliwi lepsze rozpoznanie oczekiwań różnych wiekowo grup klientów, a dzięki temu łatwiej im sprostać.

Niewątpliwie istotnym zagadnieniem w odniesieniu do zarządzania zespołami są kompetencje pracowników, członków tychże zespołów. W literaturze kompetencje definiowane są w różnoraki sposób, na przykład jako uprawnienia do podejmowania decyzji, przypisane poszczególnym stanowiskom pracy lub osobom. Kolejne znaczenie kompetencji to wiedza, umiejętności, doświadczenie oraz inne elementy (materialne i niematerialne), charakteryzujące daną organizację, trwałe i odróżniające ją od konkurencji. Za M. Juchnowicz możemy mówić o wielu definicjach kompetencji³⁶³:

- „Kompetencje dotyczą tego: co pracownik powinien wiedzieć, co pracownik powinien zrobić, jak pracownik powinien to zrobić”;
- „Kompetencje to cechy charakterystyczne, demonstrowane przez pracownika, zawierające wiedzę, umiejętności i zachowania umożliwiające mu właściwe wykonywanie zadań”;
- „My kompetencjami nazywamy ogół wiedzy, zdolności do działania i postaw tworzących całość w zależności od celu i warunków działania”.

Kompetencje, jakimi powinien charakteryzować się pracownik i jakie najwyżej cenią menedżerowie, są różne, w zależności od stanowiska i zadań pozostających w zakresie obowiązków pracownika, ładu wewnętrznego każdej organizacji oraz sposobu współdziałania organizacji z podmiotami w jej otoczeniu³⁶⁴.

Tematyka kompetencji wydaje się szczególnie istotna w odniesieniu do kapitału ludzkiego w ramach poszczególnych pokoleń. Kolejne pokolenia są coraz bardziej wykształcone (reprezentanci pokolenia Y są lepiej wykształceni niż pracownicy pokolenia X czy Baby Boomers), a z perspektywy efektywnego zarządzania zespołami międzypokoleniowymi najistotniejsze wydają się różnice widoczne w kompetencjach pracowników reprezentujących odmienne pokolenia.

³⁶³ M. Juchnowicz, *Jakość zasobów pracy*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2002, s. 89.

³⁶⁴ J. Lichtarski, *Specyfika doboru pracowników do struktur zadaniowych w teorii i praktyce*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2007, nr 6, s. 26.

Poniżej przedstawiono zestawienie wskazujące wyniki samooceny ogólnych kompetencji pracujących Polaków, w skali od 1 (bardzo niska) do 5 (bardzo wysoka). Jak wynika z poniższych danych, poszczególne pokolenia, mimo pewnych różnic, na zbliżonym poziomie oceniają swoje kompetencje techniczne (K2) i interpersonalne (K8) oraz kompetencje w obszarze dyspozycyjności (K11) czy zdolności językowych (K12).

Tabela 23. Samoocena ogólnych kompetencji pracujących Polaków w wieku produkcyjnym według pokoleń

Kompetencje		Pokolenie BB	Pokolenie X	Pokolenie Y	Pokolenie Z	Średnia
K1	Kognitywne: wyszukiwanie i analiza informacji, wyciąganie wniosków	3,33	3,52	3,68	3,47	3,5
K2	Techniczne: obsługa, montowanie i naprawa urządzeń technicznych	3,13	3,15	3,17	3,08	3,13
K3	Matematyczne: wykonywanie obliczeń	3,32	3,47	3,56	3,25	3,4
K4	Komputerowe: obsługa komputera i wykorzystanie Internetu	2,77	3,37	3,86	3,86	3,47
K5	Artystyczne: zdolności artystyczne i twórcze	2,46	2,73	2,80	2,72	2,68
K6	Fizyczne: sprawność fizyczna	3,32	3,69	3,93	3,98	3,73
K7	Samoorganizacyjne: samoorganizacja pracy i przejawianie inicjatywy	3,55	3,76	3,87	3,67	3,71
K8	Interpersonalne: kontakty z innymi ludźmi	3,94	4,01	4,03	3,99	3,99
K9	Biurowe: organizowanie i prowadzenie prac biurowych	2,94	3,11	3,32	2,96	3,08
K10	Kierownicze: zdolności kierownicze i organizacja pracy innych	3,16	3,31	3,36	3,07	3,23
K11	Dyspozycyjne: dyspozycyjność	3,79	3,77	3,9	3,88	3,84
K12	Językowe: biegłe posługiwanie się językiem polskim w mowie i piśmie	3,57	3,74	3,86	3,72	3,72
Średnia		3,27	3,47	3,61	3,47	

Źródło: I. Warwas, J. Wiktorowicz, *Pokolenia na rynku pracy* [w:] J. Wiktorowicz i in., *Pokolenia – co się zmienia? Kompendium...*, s. 119-120.

Jak wynika z danych zaprezentowanych w tabeli 23, wszystkie pokolenia, mimo pewnych różnic, na zbliżonym poziomie oceniają posiadane przez siebie kompetencje techniczne (K2) oraz interpersonalne (K8), podobnie jak kompetencje dotyczące dyspozycyjności (K11) czy znajomości języków (K12). Zastanawiające są istotne różnice między pokoleniami w obszarze kompetencji:

- kognitywnych (K1), najslabiej ocenionych przez reprezentantów pokolenia BB, najwyżej ocenionych przez pokolenie Y,
- matematycznych (K3), które najslabiej oceniają członkowie pokolenia Z, najwyżej reprezentanci pokolenia Y,
- artystycznych (K5), w ramach których pokolenie BB ocenia się zdecydowanie słabiej niż reprezentanci pozostałych pokoleń, przy czym warto zauważyć, że przedstawiciele wszystkich pokoleń umiejętności w tym obszarze oceniają najslabiej
- samoorganizacyjnych (K7), gdzie również reprezentanci pokolenia BB wypadają znacznie słabiej na tle pozostałych pokoleń,
- biurowych (K9), w ramach których wyróżnia się pokolenie Y, a członkowie pokolenia BB i Z wykazują kompetencje na stosunkowo niskim poziomie.

Bardzo wyraźne różnice między pokoleniami dotyczą samooceny kompetencji wskazanych poniżej:

- komputerowych (K4), samoocena reprezentantów pokolenia BB bardzo wyraźnie różni się od pozostałych generacji, pokolenie X z kolei ocenia się poniżej przeciętnej, a pokolenia Y i Z, żyjące w erze komputerowej, wypadają bardzo dobrze,
- fizycznych (K6), które, jak warto zauważyć, że wraz z wiekiem pracowników ulegają osłabieniu,
- kierowniczych (K10), w ramach których członkowie pokolenia Z osiągają wyraźnie niższy wynik niż pozostałe pokolenia, co może być spowodowane faktem, iż reprezentanci tego pokolenia stawiają dopiero pierwsze kroki na rynku pracy, a zatem mają również ograniczony dostęp do stanowisk kierowniczych,
- językowych (K12), gdzie członkowie pokolenia BB wykazuje się słabą znajomością języków obcych, podczas gdy pokolenie Y wypada bardzo dobrze.

W samoocenie pracowników poszczególnych pokoleń³⁶⁵:

- Pokolenie Baby Boomers stosunkowo nisko ocenia większość swoich kompetencji (średnia ocena 3,27). Na dwanaście opisywanych kompetencji aż w ośmiu reprezentanci pokolenia BB ocenili się najslabiej (w porównaniu z pracownikami innych pokoleń), w tym takich jak: kompetencje kognitywne związane z wyszukiwaniem i analizą informacji czy wyciąganiem wniosków, zdolności artystyczne i twórcze, samoorganizacja pracy i przejawianie inicjatywy, kontakty interpersonalne czy prowadzenie prac biurowych. Reprezentanci pokolenia BB równie słabo oceniają swoją kondycję fizyczną czy umiejętność obsługi komputera i znajomość języków obcych.
- Pokolenie X wysoko oceniło swoje umiejętności interpersonalne, na poziomie „średnim” (wyniki w granicach 3,74-3,77) reprezentanci pokolenia X ocenili takie kompetencje jak: samoorganizację pracy i przejawianie inicjatywy, dyspozycyjność czy kompetencje związane z posługiwaniem się językiem polskim.
- Pokolenie Y podobnie jak pracownicy z pokolenia X wysoko oceniło swoje umiejętności interpersonalne. Stosunkowo wysoko (na poziomie 3,93 i kolejno 3,90) reprezentanci tego pokolenia ocenili takie kompetencje jak sprawność fizyczną czy dyspozycyjność.
- Pokolenie Z, podobnie jak dwa poprzedzające pokolenia, oceniło wysoko swoje kompetencje interpersonalne (3,99). Stosunkowo wysoko (3,98, 3,88 i kolejno 3,86) pracownicy pokolenia Z ocenili swoją sprawność fizyczną, dyspozycyjność oraz umiejętności związane z obsługą komputera i wykorzystaniem Internetu.

Niewątpliwie świadomość kadry zarządzającej dotycząca kompetencji reprezentantów poszczególnych pokoleń wchodzących w skład zespołów międzypokoleniowych może mieć kluczowe znaczenia dla właściwego przypisywania ról i odpowiedzialności, delegowania zadań czy kreowania planów rozwojowych poszczególnych pracowników co z kolei przełoży się na efektywne i skuteczne zarządzania tymi zespołami.

Reasumując, różnice widoczne między pracownikami reprezentującymi poszczególne pokolenia dotyczą wielu obszarów ich funkcjonowania w środowisku pracy. Mają związek z jednej strony z postawami względem pracy, wyznawanymi wartościami, moty-

³⁶⁵ W. Gzowska, S. Gęgotek, *Zarządzanie współpracą międzygeneracyjną pracowników jako determinant sukcesu współczesnych organizacji*, „Międzynarodowe Studia Społeczno-Humanistyczne Humanum” 2017, nr 26(3), s. 127-128.

wacją czy potrzebami i preferencjami rozwojowymi. Z drugiej strony są związane ze sposobem uczenia się, zdobywania wiedzy czy posiadanych kompetencji. Tematyka kompetencji wydaje się szczególnie ważna w odniesieniu do zarządzania zespołami międzypokoleniowymi. Weryfikując samoocenę kompetencji posiadanych przez reprezentantów poszczególnych pokoleń, można zauważyć takie kwestie jak: niską ogólną samoocenę większości kompetencji posiadanych przez pracowników pokolenia Baby Boomers, wysoką samoocenę kompetencji interpersonalnych widoczną u reprezentantów pokoleń X, Y oraz Z, wysoką samoocenę kompetencji związanych z technologią u pokoleń Y oraz Z.

Przedstawiciele najmłodszego pokolenia, zdaniem badaczy, mają najwyższe kompetencje językowe, bardzo rozwinięte kompetencje cyfrowe oraz dużą zdolność adaptacji. Na reprezentantów pokolenia Y można polegać w odniesieniu do prac wymagających analizy oraz bazowania na danych, pokolenie to dobrze odnajduje się w pracy zespołowej, ma również znaczną łatwość w przyswajaniu wiedzy. Kompetencje miękkie w przypadku tego pokolenia oceniane są na równie z kompetencjami twardymi. Bardzo zazwyczaj lojalni wobec pracodawcy przedstawiciele pokolenia X mają silnie rozwinięte umiejętności techniczne, są skoncentrowani na wynikach, ale również na komunikacji. Reprezentanci pokolenia Z słabiej radzą sobie z realizacją zadań czy projektów związanych z nowymi technologiami są jednak pracownikami samodzielnymi oraz zmotywowanymi do wykonywania pracy. Pokolenie Baby Boomers, podobnie jak pokolenie X słabo radzi sobie z nowymi technologiami, pokolenie to nie zna języków obcych, niekoniecznie też dobrze radzi sobie w odniesieniu do zadań wymagających zdolności komunikacyjnych czy kompetencji miękkich.

3.3. Proces zarządzania zespołami międzypokoleniowymi

Według B. Glińskiego, uwzględniając współcześnie przyjmowane funkcje, zarządzanie można zdefiniować jako działalność kierowniczą, która posługuje się bieżącym i wieloletnim planowaniem, złożonym systemem organizacyjnym i rozwiniętym motywowaniem, uzupełnioną niezbędnym minimum kontroli³⁶⁶. Zgodnie z definicją M. Kostery zarządzanie jest to proces planowania, organizowania, motywowania

³⁶⁶ B. Gliński, *Zarządzanie strategiczne. Geneza, rozwój, priorytety*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 1996, s. 37.

i kontrolowania pracy organizacji i jej uczestników oraz wykorzystywania wszystkich dostępnych zasobów dla osiągnięcia celów organizacji³⁶⁷.

Współcześnie menedżerowie stoją przed zadaniem efektywnego zarządzania zespołami złożonymi z pracowników reprezentujących kilka pokoleń pracowniczych. Są to pokolenia, których reprezentanci charakteryzują się niejednokrotnie odmiennym podejściem zarówno do kwestii zawodowych, jak i do stylu życia. Znalezienie klucza umożliwiającego wykorzystanie potencjału różnych pokoleń, występujących w przedsiębiorstwach wydaje się zatem być niezbędne dla efektywnego zarządzania zespołami międzypokoleniowymi.

Zgodnie z definicjami przytoczonymi w rozdziale I niniejszej dysertacji, pojęcie zarządzania pokoleniami rozumiane jest jako element zarządzania różnorodnością. W literaturze przedmiotu mówi się o zarządzaniu różnorodnością pokoleniową. Jest to strategia, której celem jest tworzenie i utrzymywanie przyjaznego dla zatrudnionych środowiska pracy poprzez szacunek i wrażliwość dla ich różnorodności wynikającej z przynależności do odmiennych pokoleń³⁶⁸. Zdaniem badaczy zarządzanie różnorodnością pokoleniową powinno skupiać się zatem na odpowiednim wykorzystaniu umiejętności i doświadczeń pokoleń socjalizowanych w odmiennych okolicznościach historycznych, ekonomicznych, społecznych³⁶⁹.

Zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi oznacza, zdaniem autorki, włączenie perspektywy kapitału międzypokoleniowego w takie obszary zarządzania zespołem jak: planowanie zatrudnienia, rekrutacja oraz selekcja, ocena pracownicza, wynagradzanie oraz rozwijanie pracowników, ocenianie, transfer wiedzy, zarządzanie konfliktami, w celu zrealizowania celów organizacji. Wymienione obszary zarządzania zostały szczegółowo opisane w rozdziale 2 niniejszej pracy.

Zarządzanie międzypokoleniowe – jako integralna część zarządzania zasobami ludzkimi – jest mocno powiązane z kulturą i strukturą organizacyjną oraz strategią rozwojową i personalną organizacji. Jak każda sfera zarządzania ludźmi powstaje w relacji do trzech obszarów:

³⁶⁷ M. Kostera, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 1998, za: D. Jemielniak, D. Latusek, *Zarządzanie: teoria i praktyka od podstaw. Ćwiczenia*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2005, s. 11.

³⁶⁸ M. Sidor-Rządkowska, *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową we współczesnych organizacjach...*, s. 89.

³⁶⁹ M. Żerkowska-Balas, *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową a postrzeganie...*, s. 269.

1. Strategii organizacji określającej perspektywiczne cele jej działalności w zależności od percepcji otoczenia, w którym działa i programuje kroki niezbędne do realizacji celów. Zasoby ludzkie w ujęciu multigeneracyjnym znajdują swoje istotne miejsce w strategii biznesowej, personalnej i poszczególnych jej substrategiach, wspomagając jej osiągnięcie i zarazem będąc jej uzasadnieniem.
2. Struktury organizacji będącej jej „wewnętrzną budową”, „szkieletem” określającym podział zadań, kompetencji i odpowiedzialności oraz wyznaczającym zależności
3. Kultury organizacyjnej, a więc norm, wartości, utrwalonych i demonstrowanych wzorców zachowań pracowników i kadry kierowniczej. Elementy te mogą wspierać realizację strategii, tworząc klimat przyjazny zarówno dojrzałym pracownikom, jak i reprezentantom innych pokoleń. Kultura organizacyjna pełni bardzo ważną funkcję twórczą dla atmosfery równouprawnienia, zarządzania różnorodnością, w tym wiekową.

Aspektami wymagającymi niewątpliwie uwagi w odniesieniu do zarządzania międzypokoleniowego są: dialog międzypokoleniowy, międzypokoleniowy transfer wiedzy oraz budowanie zaangażowania.

Analiza literatury przedmiotu wskazuje, iż o dialogu, współpracy, porozumieniu czy solidarności pokoleń dużo się pisze i mówi, gdyż stanowią one niezaprzeczną wartość. Aby dialog mógł w ogóle zaistnieć, potrzebujemy chęci, otwartości i motywacji. Żeby go zapoczątkować i praktykować, potrzebujemy kontaktu, spotkania. Z kolei, gdy już dochodzi do spotkania, kluczowe są nasze umiejętności komunikacyjne. Tu spotykamy się niejednokrotnie z barierami trudnymi do przejścia, gdyż poza różnicami osobniczymi dochodzą różnice związane z doświadczeniami i edukacją różnych generacji. A to z kolei znacząco odbija się na preferencjach, stylach i umiejętnościach komunikacyjnych³⁷⁰.

Różnorodność jest istotnym ogniwem tworzącym sieć relacji międzyludzkich, na które składają się różne kompetencje, pochodzenie społeczne, a także różny wiek. Dlatego niezwykle cenne jest stworzenie na poziomie organizacji pomostu pomiędzy pracownikami starszej generacji a młodym pokoleniem dla pozyskania wiedzy, umiejętności i doświadczenia³⁷¹. Należy pamiętać, że starsze pokolenie ma swój wkład w sukces organizacji, potrafi głębiej dostrzec różne zależności, zrozumieć zawilości

³⁷⁰ I. Kozieja-Grabowska, *Dialog międzypokoleniowy – z perspektywy umiejętności komunikacyjnych*, „Dyskurs & Dialog” 2020, t. 2, nr 3 (5), s. 119.

³⁷¹ J. Gajda, O. Seroka-Stolka, *Zarządzanie pracownikami różnych pokoleń warunkiem efektywnej działalności organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2014, nr 5, s. 17-18.

systemu, jak również inne głębsze, niewidoczne na pierwszy rzut oka procesy³⁷². Nie jest istotne to, w jakim wieku są pracownicy, ważniejsze jest to, czy niezależnie od przynależności pokoleniowej są otwarci i zdolni do komunikowania się oraz utrzymywania dobrych relacji. W tabeli 24 zaprezentowano dobre praktyki dialogu możliwe do zastosowania podczas pracy zespołowej.

Tabela 24. Praktyki dialogu możliwe do zastosowania w pracy zespołowej według B. Isaacs

Praktyki dialogu	Omówienie praktyki dialogu	Pytania weryfikujące
Słuchanie	Słuchanie cechujące się zrozumieniem oraz cierpliwością	Czy słucham ze zrozumieniem? Czy mogę nauczyć się czegoś, bazując na wypowiedziach innych? Czy jestem zainteresowany, tym co mówią inni
Wypowiadanie się	Mówienie tego, co naprawdę chce się powiedzieć	Czy zawsze mówię to, co rzeczywiście chcę powiedzieć? Co w tej chwili chcę powiedzieć, przekazać innym?
Szanowanie	Szanowanie prawa innych osób do własnego zdania	Czy daję innym osobom prawo do własnego zdania? Czy mam w sobie przestrzeń, by pomyśleć o tym, co mówią inni?
Zawieszanie	Zawieszanie założeń, własnej pewności i zrobienia miejsca na inne punkty widzenia	Czy potrafię zawieszać własne opinie, aby wysłuchać zdania innych? Czy interesują mnie inne punkty widzenia?

Źródło: opracowanie własne na podstawie: I. Kozieja, *Sztuka myślenia razem. Dialog jako forma zespołowego uczenia się i poprawy komunikacji w organizacji*, „Personel i Zarządzanie”, 2013, nr 6, s. 72-74.

Proponowane praktyki oznaczają, że w każdej istotnej rozmowie można albo przedstawić prawdziwe poglądy i zachęcić innych do tego samego, lub też można narzucić własne przekonania innym. Można zawiesić własne przekonania i przyjąć, że inni mogą widzieć rzeczy, których się nie dostrzega, lub pozostać przy własnym punkcie widzenia. Można słuchać, poprawiając własne zrozumienie tego, co jest mówione lub można słuchać wybiórczo, dodając własne interpretacje. Można też wykazywać się szacunkiem, który potwierdza, że inni mogą mieć wiedzę, której się nie dostrzega, albo odrzucić cudze argumenty, będąc przekonanym o swojej racji³⁷³.

³⁷² J. Jakubowski, *O pożytkach dialogu międzypokoleniowego, Zarządzanie wiekiem i nie tylko*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2010, s. 28.

³⁷³ I. Kozieja-Grabowska, *Dialog międzypokoleniowy...*, s. 125.

Badawcze wskazują, że proces komunikacji międzypokoleniowej powinien zostać przyjęty na podstawie nowych standardów porozumiewania się. Autokratyczne i dyrektywne negowanie młodego pokolenia, żyjącego w kulturze zmiany, jest przez młodsze pokolenie nie do przyjęcia. Dyrektywy kierowane ze strony starszego pokolenia — negowanie, krytykowanie i osądzanie mogą prowadzić jedynie do większej spójności wewnątrz młodego pokolenia, które jednocząc się przeciwko wspólnemu wrogowi, będzie tworzyło nowe, nieznane i wyodrębniające się wzorce zachowań i komunikacji. Niezbędny jest zatem nowy system znaczeń w procesie komunikacji międzypokoleniowej, który stworzy nowe formy dialogu, oparte na zrozumieniu i wypracowaniu nowych standardów interpretowanej rzeczywistości³⁷⁴.

Komunikacja międzypokoleniowa stanowi podstawę niezwykle istotnego obszaru zarządzania zespołami zróżnicowanymi pokoleniowo, jakim jest transfer wiedzy. Rolę wiedzy jako kluczowego zasobu w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa opisują m.in. A. Koźmiński³⁷⁵, P. Druckner³⁷⁶, M.J. Stankiewicz³⁷⁷ czy K. Ziemińicz³⁷⁸. A. Koźmiński klasyfikuje wiedzę jako zasób sterujący procesami pomnażania i zmian konfiguracji pozostałych zasobów przedsiębiorstwa, będący równocześnie ich niezbędnym tworzywem³⁷⁹. Wiedza umożliwia przedsiębiorstwu przetrwanie w turbulentnym otoczeniu³⁸⁰, pozwala odejmować trafniejsze decyzje i przewidywać ich skutki, wręcz ułatwia skuteczne działanie³⁸¹.

Kolejnym aspektem związanym z zarządzaniem zespołami międzypokoleniowymi jest aspekt zaangażowania. Zaangażowany pracownik stanowi wartość dodaną w świecie, w którym o wartości i sile organizacji decydują ludzie. Przykłady wielu organizacji pokazują, że polityka zaangażowania pracowników jest skuteczna w realizacji celów³⁸². Zaangażowanie występuje w sytuacji, w której pracownik czuje się osobiście związany

³⁷⁴ E. Czarmolińska-Jagodzik, *Komunikacja międzypokoleniowa – rozważania wokół różnic kulturowych*, „Studia Edukacyjne” 2012, nr 21, s. 205.

³⁷⁵ A. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności...*

³⁷⁶ P. Druckner, *The Information Executives Truly Need*, „Harvard Business Review” 1995, vol. 73, no. 1.

³⁷⁷ M.J. Stankiewicz, *Próba modelowania procesów zarządzania konkurencyjnym potencjałem wiedzy w polskich przedsiębiorstwach*, [w:] *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, (red.) M.J. Stankiewicz, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2006.

³⁷⁸ K. Ziemińicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2009.

³⁷⁹ A. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach...*, s. 96.

³⁸⁰ Tamże.

³⁸¹ J. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2006, s. 33.

³⁸² A. Dziopak-Strach, *Zarządzanie zaangażowaniem pracowników w kontekście zmian pokoleniowych w miejscu pracy*, „Studia i Prace WNEIZ US” 2018, nr 51, t. 2, s. 144.

ze swoim miejscem pracy i w pełni się z nim identyfikuje. Jest to odmienne zagadnienie niż motywacja czy satysfakcja z pracy³⁸³. Zaangażowanie wpływa na zachowanie pracownika niezależnie od innych motywów i postaw³⁸⁴. Zaangażowanie to gotowość do podejmowania samodzielnych decyzji, a także identyfikacja z firmą przejawiająca się również w odpowiedzialności za jej działania³⁸⁵. W literaturze przedmiotu można spotkać następującą typologię zaangażowania pracowników³⁸⁶:

- w organizację – jest ono najcenniejsze z punktu widzenia, polega na identyfikacji pracownika z misją, wartościami, celami oraz zadaniami formy;
- w zawód – objawia się silną identyfikacją pracownika z własnymi celami rozwoju zawodowego, a także dążeniem pracownika do konsekwentnego realizowania indywidualnej drogi kariery zawodowej;
- w pracę – polega na realizacji powierzonych pracownikowi zadań na wysokim poziomie;
- w środowisko społeczne (w zespół) – identyfikowanie się pracownika ze współpracownikami i przełożonymi.

W analizowanej literaturze coraz więcej miejsca poświęca się problematyce zarządzania zaangażowaniem pracowników w zespołach zróżnicowanych pokoleniowo. Na podstawie analizy badań innych autorów można stwierdzić, że:

- najniższy poziom zaangażowania cechuje pracowników w wieku do 25 lat, co uzasadnia potrzebę wzmocnienia w firmie funkcji mentora i opiekuna w osobie przełożonego³⁸⁷;
- przeciętny poziom zaangażowania wzrasta w kolejnych przedziałach wiekowych, osiągając najwyższy poziom u pracowników w wieku przedemerytalnym³⁸⁸;

³⁸³ I. Warwas., J. Wiktorowicz, *Zaangażowanie w zespole multigeneracyjnym*, [w:] J. Wiktorowicz i in., *Pokolenia – co się zmienia? Kompendium...*, s. 117.

³⁸⁴ A. Spik, K. Klincewicz, *Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi – zaangażowanie organizacyjne*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu*, (red.) M. Kostera, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 487.

³⁸⁵ D. Lewicka, *Zapobieganie patologiom w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014, s. 224.

³⁸⁶ I. Warwas, J. Wiktorowicz, *Zaangażowanie w zespole multigeneracyjnym...*, s. 117.

³⁸⁷ A. Dziopak-Strach, *Zarządzanie zaangażowaniem pracowników w kontekście zmian...*, s. 149.

³⁸⁸ K. Kmiołek, *Uwarunkowania zaangażowania pracowników – przykład inżynierów*, „Nauki o Zarządzaniu” 2016, nr 2(27), s. 87.

- dla ogółu pracowników bez względu na wiek najsilniej na zaangażowanie oddziałuje wysokość wynagrodzenia zasadniczego, nagrody finansowe, a w dalszej kolejności pewność i stabilność zatrudnienia oraz atmosfera w pracy³⁸⁹;
- największą wagę do jasnych zasad wynagradzania, premiowania za efekty pracy i awansu przywiązują przedstawiciele starszych pokoleń, co może być spowodowane pomijaniem ich w przypadku awansów i przyznawania podwyżek³⁹⁰.

Zaangażowanie jest wypadkową emocjonalnego i intelektualnego związku pracowników z przedsiębiorstwem, a czynnikami konstytuującymi zaangażowanie mogą być różnorodne praktyki zarządzania, w tym praktyki szczegółowo opisane w tabeli 25.

Tabela 25. Praktyki kreowania zaangażowania pracowniczego z perspektywy pokoleń

Poziom	Praktyki kształtujące zaangażowanie	Zarządzanie multigeneracyjne
Organizacji	<ul style="list-style-type: none"> – Spójność strategii zarządzania zasobami ludzkimi ze strategią biznesową firmy, – Znana pracownikom misja firmy, – Kultura organizacyjna nastawiona na zaangażowanie, – Reputacja firmy – wizerunek dobrego pracodawcy, – Zarządzanie partycypacyjne, – Zarządzanie wiedzą i jej transfer, – Efektywna komunikacja, – Permanentna analiza konfliktu organizacyjnego, – Program wspierania innowacyjności pracowników, – Świadomość występowania kontraktu psychologicznego 	<ul style="list-style-type: none"> – Włącz reprezentantów wszystkich pokoleń do tworzenia strategii, – Sprawdź, czy mechanizmy włączania są atrakcyjne dla poszczególnych pokoleń – Analizuj kontrakt psychologiczny wśród pracowników poszczególnych pokoleń
Departamentu/ Wydziału/ Działu	<ul style="list-style-type: none"> – Ocena kadr menedżerskich, zwłaszcza kierownictwa średniego szczebla firmy, – Rozwój kompetencji kluczowych pracowników, – Pomiar rezultatów, np. <i>Balance Scorecard</i> dla wydziału, – Controlling, – Badanie opinii pracowników 	<ul style="list-style-type: none"> – Zadbaj o rozwój kompetencji pracowników w każdym wieku, – Badając opinie pracownicze, zadbaj o przebieg badań z uwzględnieniem multigeneracyjności

³⁸⁹ A. Dziopak-Strach, *Zarządzanie zaangażowaniem pracowników w kontekście zmian...*, s. 149.

³⁹⁰ B. Sajkiewicz, *Oczekiwania pracowników w różnym wieku jako podstawa budowy systemów zaangażowania na zasadach zarządzania różnorodnością – badania IPiSS*, „Zarządzenie Zasobami Ludzkimi” 2016, nr 3-4(110-111), s. 53-65.

Poziom	Praktyki kształtujące zaangażowanie	Zarządzanie multigeneracyjne
Grupy/Zespołu	<ul style="list-style-type: none"> – Stawianie celów zespołowych, – Wspierający menedżer zespołu, – Mentoring, – Coaching, – Grupowe podejmowanie decyzji, – Równe szanse i godziwe traktowanie 	<ul style="list-style-type: none"> – Mentorem i coachem może być pracownik w każdym wieku, nie ograniczaj się wyłącznie do pokolenia Baby Boomers, – Bierz pod uwagę, że również Baby Boomers potrzebują wsparcia w niektórych obszarach pracy, – Wykorzystaj różne role pracowników w różnym wieku
Indywidualny	<ul style="list-style-type: none"> – Wynagradzanie holistyczne, wynagradzanie zaangażowania, – Stawianie celów indywidualnych, np. zarządzanie przez cele (<i>management by objective</i>), – Uznanie dla pracownika, – Informacja zwrotna, – Akcjonariat pracowniczy, – Bezpieczeństwo zatrudnienia, – Autonomia, – Równowaga między pracą a życiem prywatnym 	<ul style="list-style-type: none"> – Oferuj właściwą informację zwrotną i rób to odpowiednio często, – Monitoruj programy work-life balance w kontekście zarządzania międzygeneracyjnego

Źródło: I. Warwas, J. Wiktorowicz, *Zaangażowanie w zespole multigeneracyjnym*, [w:] J. Wiktorowicz i in., *Pokolenia – co się zmienia? Kompendium...*, s. 119-120.

Współczesne zarządzanie przedsiębiorstwem wymaga wyzwania i utrzymywania odpowiednich form zaangażowania pracowników³⁹¹. Zważywszy na różnicowanie pokoleniowe, organizacje powinny dywersyfikować narzędzia budujące zaangażowanie pracowników. Tymczasem konieczność wypracowania indywidualnego podejścia do poszczególnych pokoleń pracowników, a także trafny wybór narzędzi i bodźców, które w zamyśle mają pozytywnie wpływać na budowanie zaangażowania poszczególnych pokoleń, jest zadaniem niełatwym do wykonania. W celu lepszego doboru metod i narzędzi budujących zaangażowanie zespołów zróżnicowanych pokoleniowo niezbędna jest wiedza dotycząca poszczególnych pokoleń, a także czynników dodatnio wpływających na ich zaangażowanie.

Zarządzanie różnorodnością pokoleniową jest jednym z nowych spojrzeń na zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji. Na podstawie wielu analiz ugruntowuje się

³⁹¹ J. Stankiewicz, M. Moczulska, *Czynniki klimatu organizacyjnego warunkujące efektywne zaangażowanie pracowników*, [w:] *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Księga pamiątkowa dla uczczenia Jubileuszu 40-lecia pracy naukowo-dydaktycznej Prof. zw. dra hab. Arkadiusza Potockiego*, (red.) B. Mikuła, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 213.

przekonanie, że zespoły międzypokoleniowe pracują efektywniej, szybciej i sprawniej. Kadra menedżerska powinna być zatem odpowiednio przygotowana do zarządzania takimi zespołami pracowników. Fakt zróżnicowania wiekowego pracowników stanowi dodatkowe komplikacje, ale stwarza również możliwości potencjalnego wykorzystania takiego zróżnicowania³⁹².

W odniesieniu do zarządzania zespołami międzypokoleniowymi mówimy o włączeniu perspektywy międzypokoleniowej w takie procesy personalne jak planowanie zatrudnienia, rekrutacja oraz selekcja, ocena pracownicza, wynagradzanie oraz rozwijanie pracowników, w celu uzyskania celów organizacji. Ze względu na różnice występujące między przedstawicielami poszczególnych pokoleń, aspektami istotnymi z perspektywy zarządzania są również: dialog międzypokoleniowy oraz wiedza dotycząca sposobów jego budowania, transfer wiedzy między pokoleniami (szczególnie istotny m.in. ze względu na problematykę starzenia się społeczeństwa) czy zarządzanie odmiennym dla poszczególnych pokoleń zaangażowaniem pracowników. Istotną kwestią wydaje się potrzeba zmiany stylu zarządzania menedżerów, stosowanie elastycznego podejścia do pracowników różnych pokoleń oraz podejście mocno partycypacyjne, oparte na przywództwie, zaufaniu oraz transferze kompetencji. Niewątpliwie zarządzanie zespołami różnorodnymi pokoleniowo nie będzie zadaniem najłatwiejszym — niemniej nieuniknionym, zważywszy na prognozy dotyczące determinant, a finalnie funkcjonowania współczesnego rynku pracy.

3.4. Kompetencje menedżerskie i style zarządzania zespołami międzypokoleniowymi

To, czy zespół wykorzysta swój potencjał, nie jest dziełem przypadku, lecz konsekwencją właściwego i aktywnego zarządzania ze strony jego kierownictwa³⁹³. Nie sposób bowiem budować zespołu bez menedżera, który jest ogniwem spajającym poszczególnych członków zespołu³⁹⁴. Rola menedżera jest istotna w pracy zespołowej, co wynika

³⁹² I. Aaronowska, *Efektywna współpraca...*, s. 115.

³⁹³ K. Stankiewicz, *Postawy specjalistów ZZL wobec wykorzystywania potencjału pracy zespołowej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 429, s. 199.

³⁹⁴ J. Młaskawa, *Zarządzanie czynnikami wspomagającymi proces generowania innowacyjnego pomysłu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2016, nr 3(794), s. 36.

z faktu, iż menedżer powinien zachęcać do współpracy, wzbudzać entuzjazm, ułatwiać rozwój i twórczość oraz wspierać pracowników, zwłaszcza w podejmowaniu ryzyka³⁹⁵.

Przyjmuje się, że zachowanie organizacyjne menedżera pełni 4 podstawowe funkcje:

- planowanie – polegające na wyborze i zdefiniowaniu celów, opracowaniu strategii ich osiągnięcia oraz ułożeniu planu koordynacji aktywności skierowanej na osiągnięcie zamierzonego rezultatu;
- organizowanie – obejmujące wyodrębnienie określonych zadań dotyczących realizacji celów cząstkowych, zapewnienie środków do ich realizacji oraz bieżące decyzje umożliwiające osiągnięcie celów organizacyjnych; kierowanie – polegające na motywowaniu ludzi do pracy, organizowaniu właściwych stosunków międzyludzkich, wyborze najefektywniejszych kanałów informacyjnych oraz minimalizowaniu konfliktów interpersonalnych;
- kontrolowanie – czyli monitorowanie aktywności pracowników pod kątem zgodności zachowań organizacyjnych.

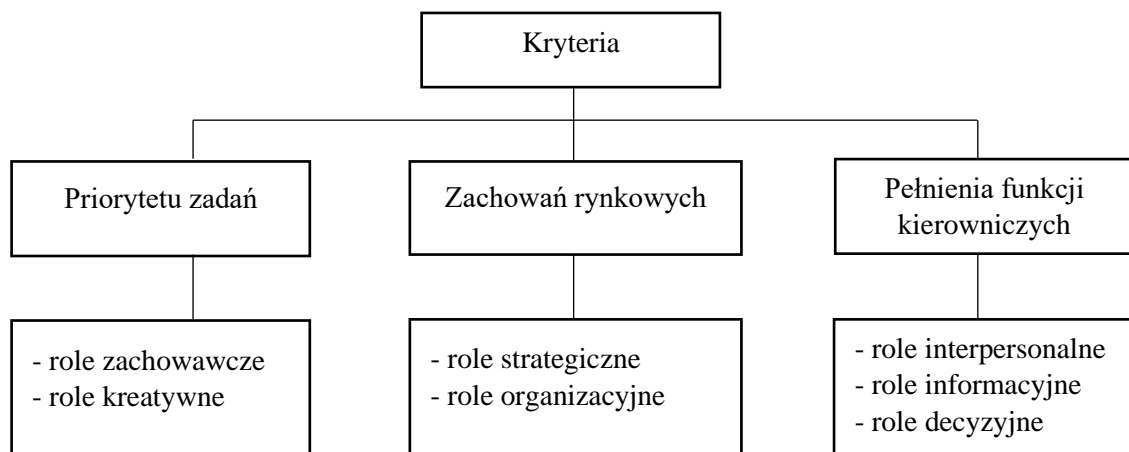
Menedżerowie pełnią w organizacji określone role rozumiane jako sposób zachowywania się lub działania, oczekiwany od menedżera przez inne osoby lub istniejące struktury firmy. Role menedżerskie powstają w wyniku funkcjonowania w kulturze organizacji istniejących wzorców, mogą być również narzucane przez samą organizację. Każda rola określana przez nakazy i zakazy wyznacza menedżerowi margines swobody działania. W zależności od przyjętych kryteriów można wskazać wiele ról menedżera. Typologię ról organizacyjnych przedstawia rysunek 6.

Przyjęte kryterium priorytetu zadań wyodrębnia następujące role menedżera³⁹⁶:

- rolę zachowawczą – określają ją zachowania menedżera nieradzącego sobie ze zmianami w organizacji; osoby tego typu dążą do unikania konfliktów, hamowania wszelkich prób wprowadzenia zmian bądź rozwoju organizacji z obawy przed utraceniem zajmowanego stanowiska;
- rolę kreatywną – określają ją zachowania menedżera działającego aktywnie w celu rozwoju organizacji, wspomoczenia jej ekspansji, a także zapewniającego sobie i swoim pracownikom możliwości rozwoju i samorealizacji, w ramach funkcjonowania w organizacji.

³⁹⁵ A. Francik, *Sterowanie procesami innowacyjnymi w organizacji*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 28; J. Terelak, *Psychologia menedżera. wybrane zagadnienia psychologii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 1999, s. 13-14.

³⁹⁶ Z. Ciekankowski, *Miejsce i rola kierownika w motywowaniu pracowników*, AON, Warszawa 2013, s. 27.



Rysunek 6. Typologia ról organizacyjnych

Źródło: P. Wachowiak, *Profesjonalny menedżer*, Difin, Warszawa 2001, s. 33.

W kryterium „zachowań rynkowych” wyróżniono dwie role odgrywane przez menedżera³⁹⁷:

1. Rola strategiczna, rozumiana jako wypełnianie przez menedżera celów strategicznych narzuconych przez organizację oraz realizację jej misji.
2. Rola organizacyjna, wynikająca z potrzeby zarządzania przez menedżera podległym mu wycinkiem firmy i takie zorganizowanie jego funkcjonowania, by spełniał oczekiwania organizacji.

Skuteczne i efektywne pełnienie wielu, niejednokrotnie złożonych ról, nie byłoby możliwe, gdyby nie posiadane przez menedżerów kompetencje. Powszechnie uznaje się, że na kompetencje składają się: wiedza, umiejętności i postawa. W odniesieniu do zarządzania zespołami międzypokoleniowymi standardowa wiedza dotycząca zarządzania pracownikami, czy też dotychczasowe ustalenia badaczy związane z determinantami skuteczności i efektywności zarządzania, przestają być wystarczające. W nowej, zróżnicowanej pokoleniowo organizacji menedżer powinien przede wszystkim:

- mieć pełną świadomość zmiennych uwarunkowań demograficznych, gospodarczych i historycznych, które ukształtowały przedstawicieli poszczególnych pokoleń pracowniczych;

³⁹⁷ A. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 140-142.

- znać mocne i słabe strony charakteryzujące poszczególne pokolenia, a także szanse i zagrożenia płynące z posiadania w składzie osobowym zespołu reprezentantów poszczególnych pokoleń;
- znać różnice w postawach, wartościach i zachowaniach charakterystycznych dla poszczególnych pokoleń oraz wpływ tych różnic na funkcjonowanie poszczególnych pokoleń w strukturze organizacji;
- znać odmienne potrzeby i oczekiwania pracowników, ich stosunek do pracy, rozwoju zawodowego, czynników motywujących oraz demotyujących, a także metod budowania zaangażowania;
- mieć świadomość źródeł ewentualnych konfliktów międzypokoleniowych, ich przebiegu oraz metod rozwiązywania dopasowanych i akceptowanych przez reprezentantów wszystkich pokoleń;
- mieć świadomość wagi komunikacji będącej fundamentem budowania dialogu międzypokoleniowego oraz istoty transferu wiedzy, instrumentów transferu oraz metod wdrażania transferu wiedzy w ramy codziennej pracy zespołów zróżnicowanych pokoleniowo.

W literaturze przedmiotu często przyjmuje się, iż menedżer jest w organizacji osobą, do której kompetencji należy przede wszystkim planowanie, podejmowanie decyzji, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie a kompetencje te określa się mianem tak zwanych kompetencji miękkich. Charakteryzują się one uniwersalnością w każdym zawodzie, mają aspekt społeczny, a także pomagają we współpracy z innymi³⁹⁸. Do kompetencji miękkich zalicza się te kompetencje, które podkreślają znaczenie komunikacji, motywacji czy przywództwa. Pojęcie kompetencji miękkich wywodzi się z tzw. podstawowych kompetencji miękkich, do których zalicza się³⁹⁹: negocjowanie, analizę, podejmowanie decyzji, rozwiązywanie problemów, zarządzanie czasem, innowacyjność, umiejętność podziału pracy, samo motywację, kreatywność, asertywność, radzenie sobie ze stresem. Jako kompetencje twarde rozumie się posiadane przez menedżera zasoby takie jak np. znajomość języków obcych czy posiadane kwalifikacje zawodowe.

³⁹⁸ M. Kazak, *Kompetencje menedżerskie we współczesnej organizacji*, „Journal of Modern Management Process” 2017, t. 2, nr 1 Współczesne instrumenty zarządzania projektami i procesami, s. 90.

³⁹⁹ D. Whetten, K. Cameron, M. Woods, *Developing management skills for Europe*, Pearson Education. Harlow, Essex 2000, s. 128.

Listę uniwersalnych kompetencji menedżerskich opracował S. Motowidło, amerykański psycholog polskiego pochodzenia. Wyróżnił on 10 umiejętności odpowiadających zadaniom, jakie wykonują kierownicy⁴⁰⁰:

1. Przywództwo – osiągnięcie celów wraz z innymi i dzięki nim. Kierowanie ludźmi w celu wykonywania określonych zadań, motywowanie podwładnych, ocenianie, szkolenie, korygowanie zachowań;
2. Praca w zespole – współpraca z innymi, stawianie interesów grupy i firmy ponad własne cele, okazywanie zainteresowania;
3. Zdecydowanie – przejawianie inicjatywy, wykorzystywanie nadarzających się okazji;
4. Umiejętność prowadzenia negocjacji – kierowanie się kompromisem w sytuacjach konfliktowych, uważne słuchanie opinii ludzi, umiejętne korygowanie swego stanowiska po uzyskaniu konkretnych informacji;
5. Organizacja – przyswajanie metodycznego i systematycznego podejścia przy rozwiązywaniu wszystkich aspektów problemu, zwracanie uwagi na szczegóły, tworzenie i ocenianie rozwiązań alternatywnych, przewidywanie trudności i wskazywanie priorytetów postępowania;
6. Pomysłowość – szybkie przyswajanie informacji, rozumienie związków pomiędzy różnymi jej składnikami, tworzenie w razie potrzeby nowych rozwiązań;
7. Energia i motywacja – wychodzenie naprzeciw trudnościom, wykonywanie swojej pracy na jak najwyższym poziomie, nieustępliwość w pokonywaniu przeszkód;
8. Odporność na stres – okazywanie zrównowazenia i umiaru pod wpływem presji, akceptowanie niepowodzeń i konstruktywne wychodzenie z kryzysu, chłodne, rozważne reagowanie na pojawianie się kryzysów;
9. Komunikacja pisemna – prosty i zrozumiały sposób pisania, używanie urzędowego słownictwa i gramatyki;
10. Komunikacja werbalna – prosty i zrozumiały sposób mówienia, używanie urzędowego słownictwa i gramatyki, wykorzystanie niewerbalnych środków komunikacji, takich jak mimika, kontakt wzrokowy, ruchy dłoni, układ ciała.

Zespoły międzypokoleniowe, z uwagi przede wszystkim na różnice występujące między pracownikami reprezentującymi poszczególne pokolenia, wydają się stanowić dla zarządzających pracą duże wyzwanie. Zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi

⁴⁰⁰ K. Pająk, *Kierownik w XXI wieku*, Wydawnictwo Elipsa, Warszawa – Poznań 2003, s. 148-150.

wymaga wiedzy dotyczącej międzypokoleniowych różnic, podejścia do pracy, preferowanych przez poszczególne pokolenia wartości czy motywatorów poszczególnych pokoleń. Niezbędne są kompetencje związane z komunikacją, umiejętnym zarządzaniem konfliktami, dostrzeganiem mocnych i słabych stron pracowników, a także potrzeb rozwojowych.

W ostatnich latach popularnym pojęciem w odniesieniu do zarządzania międzypokoleniowego stało się pojęcie „inteligencji generacyjnej” menedżerów, określanej jako kluczowa determinanta efektywnego zarządzania różnorodnością pokoleniową. Zdefiniowanie pojęcia inteligencji generacyjnej wymaga odwołania się do słów, na które pojęcie to się składa. Inteligencja odnosi się do względnie stałych warunków wewnętrznych człowieka dotyczących struktur anatomicznych i neurofizjologicznych, które kształtują się w wyniku specyficznego dla jednostki oddziaływania między genotypem a środowiskiem⁴⁰¹. Za wskaźniki inteligencji uważa się⁴⁰²:

- adaptację do nowych sytuacji i zmiennych wymogów zadania,
- optymalne uczenie się lub wykorzystywanie doświadczenia i treningu,
- myślenie abstrakcyjne przy użyciu symboli i pojęć.

Zgodnie z ujęciem historyczno-społecznym, pokolenie rozumiane jest jako kohorta osób, których łączy przeżycie w dzieciństwie i młodości ważnych zbiorowych wydarzeń. Tym samym przynależność generacyjna stanowi nie tylko obiektywną cechę związaną z urodzeniem się w specyficznym przedziale czasu, lecz opisuje takie samo doświadczenie określonych historyczno-społecznych uwarunkowań, budujących kontekst dalszego życiowego funkcjonowania. Posługiwanie się podejściem generacyjnym pomaga zredukować kompleksowość, ale nie może oznaczać przekreślenia różnic indywidualnych⁴⁰³.

Termin „inteligencja generacyjna” rozpowszechniony został w 2011 r. za sprawą monografii S. Biggsa i A. Lowensteina zatytułowanej *Generational Intelligence. A Criti-*

⁴⁰¹ J. Strealau, *Różnice indywidualne. Historia – determinanty – zastosowania*. Wydawnictwo Naukowe Scholar, Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej, Warszawa 2015, s. 74.

⁴⁰² J.M. Moczydłowska, *Zarządzanie relacjami międzypokoleniowymi jako cecha przedsiębiorstw inteligentnych*, [w:] *Organizacja inteligentna. Perspektywa zasobów ludzkich*, (red.) C. Suszyński, G. Leśniak-Łebkowska, Oficyna Wydawnicza, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2016, s. 228.

⁴⁰³ M. Klaffke, *Erfolgsfaktor Generationen – Management – Handlungsansätze für das Personalmanagement* [w:] *Generationen – Management, Konzepte, Instrumente, Good-Practise-Ansätze*, (red.) M. Klaffke, Springer Gabler, Wiesbaden 2014, s. 9-10; za: A. Lipka, *Kształtowanie inteligencji generacyjnej jako behawioralnej dźwigni wartości organizacji XXI wieku*, „Studia Ekonomiczne” 2017, nr 322, s. 91.

cal Approach to Age Relations. W polskiej literaturze przedmiotu pojęciem posługuje się m.in. J.M. Moczydłowska, która za wymienionymi wyżej autorami definiuje pojęcie inteligencji generacyjnej jako zdolność do refleksji oraz działań wynikających ze zrozumienia własnych i cudzych biegów życia, rodzinnych i społecznych historii umieszczanych w ich społecznych i kulturowych kontekstach⁴⁰⁴. Wyróżnianie tego rodzaju inteligencji znajduje silne podstawy w uwarunkowaniach demograficzno-ekonomicznych (pełne wykorzystanie istniejącego kapitału ludzkiego w warunkach procesu podwyższania się przeciętnego wieku pracowników oraz deficytów na niektórych segmentach runku pracy). Dodatkowa przesłanka to chęć unikania destrukcyjnych międzypokoleniowych konfliktów oraz podwyższania wartości kapitału miltigeneracyjności⁴⁰⁵.

Podstawą do budowania inteligencji generacyjnej musi być inteligencja intrapersonalna (rozumienie siebie) oraz interpersonalna (m.in. rozumienie różnic postaw wobec zachowań rywalizacyjnych, kooperacyjnych oraz kooperencyjnych, uwarunkowanych socjalizacją w odmiennych warunkach ekonomiczno-politycznych oraz socjokulturowych), a także emocjonalna (umiejętność „odczytywania” uczuć i odczuć innych znajdująca przełożenie na akceptację w danym momencie określonych sposobów wykonywania pracy) i społeczna (zdolność do wywierania wpływu na osoby przynależne do różnych generacji)⁴⁰⁶.

Inteligencję generacyjną człowieka można podzielić na trzy wzajemnie powiązane oraz uzupełniające się komponenty⁴⁰⁷:

- wiedzę – czyli rozumienie różnic pokoleniowych i ich uwarunkowań;
- poznanie – umiejętność rozpoznawania i interpretacji zachowań, gestów, wypowiedzi, ludzi będących przedstawicielami innej grupy wiekowej w konkretnej sytuacji. Jest to także umiejętność zastosowania uzyskanej wiedzy w konkretnych sytuacjach społecznych;
- zachowania – obejmują one adekwatne reakcje na zachowania przedstawicieli innych pokoleń. Umiejętność ta jest bardzo istotna ze względu na fakt, że chodzi tutaj o automatyczne i swobodne dopasowywanie się do drugiej strony i świadomą rezygnację ze stereotypowego oceniania innych ludzi ze względu na wiek.

⁴⁰⁴ J.M. Moczydłowska, *Zarządzanie relacjami...*, s. 233.

⁴⁰⁵ A. Lipka, *Kształtowanie inteligencji generacyjnej jako behawioralnej...*, s. 91.

⁴⁰⁶ Tamże, s. 92

⁴⁰⁷ J.M. Moczydłowska, *Inteligencja generacyjna polskich menedżerów – wstępne wyniki badań*, „Studia Ekonomiczne. Gospodarka, Społeczeństwo, Środowisko” 2019, nr 2, s. 6.

Inteligencję generacyjną jednostki można przedstawić w postaci modelu uwzględniającego następujące komponenty:

1. Komponent metakognitywny – metakognitywna inteligencja kulturowa to sposób, w jaki jednostka potrafi zrozumieć podobieństwa i różnice między ludźmi, uwarunkowanie ich przynależnością do danej grupy pokoleniowej a wynikające z rozbieżnych doświadczeń społecznych. Dodatkowo można podzielić ją na dwa uzupełniające się komponenty: wiedzę metakognitywną (jak korzystać z posiadanej wiedzy w różnych sytuacjach społecznych) oraz doświadczenia metakognitywne (w jaki sposób wykorzystywać zdobyte doświadczenie w przyszłych interakcjach z reprezentantami różnych pokoleń). Metakognitywna inteligencja generacyjna odzwierciedla procesy umysłowe, które są wykorzystywane do zdobywania i zrozumienia wiedzy o innych grupach wiekowych.
2. Komponent kognitywny – pozwala na percepcję norm wartości czy zachowań i różnic pokoleniowych. Kognitywna inteligencja generacyjna to wiedza nie tylko o różnicach, ale także o podobieństwach grup wiekowych. Osoby z wysokim poziomem tego składnika inteligencji generacyjnej posiadają rozwinięte mapy myślowe dotyczące pokoleń. Potrafią samodzielnie analizować zmieniające się w czasie doświadczenia historyczne, ekonomiczne, polityczne oraz kulturowe, przewidywać pewne zachowania wynikające z różnorodności pokoleniowej.
3. Komponent motywacyjny – motywacja do interakcji oraz poznania odmiennych norm i wartości pokoleń. Posiadanie wiedzy o normach i zachowaniach różnych grup wiekowych jest niewystarczające, jeśli brakuje motywacji do jej wykorzystania w praktyce. Motywacyjna inteligencja generacyjna określa stopień, w jakim osoba wierzy bądź spodziewa się, że jest zdolna do efektywnej interakcji i współpracy z jednostkami w różnym wieku. Pobudza ona wysiłek i energię do poznawania i rozumienia ludzi z innych pokoleń.
4. Komponent behawioralny – jest to indywidualna zdolność do efektywnych zachowań w kontaktach w środowisku zróżnicowanym generacyjnie. Behawioralna inteligencja generacyjna odpowiada za elastyczne dostosowanie się do zachowań drugiej strony, które wynika z rozumienia wiedzy o innych ludziach oraz jej właściwej interpretacji.

Zachowania zidentyfikowane jako świadczące o wysokim, średnim lub niskim poziomie inteligencji generacyjnej menedżerów przedstawione zostały w tabeli 26.

Tabela 26. Zachowania menedżerów świadczące o poziomie inteligencji generacyjnej

Zachowania świadczące o wysokim poziomie inteligencji generacyjnej	Zachowania świadczące o średnim poziomie inteligencji generacyjnej	Zachowania świadczące o niskim poziomie inteligencji generacyjnej
<ul style="list-style-type: none"> – adekwatne przypisanie siebie do konkretnego pokolenia przy przyjęciu postawy tolerancji wobec innych generacji, – odbywające się w atmosferze przyjaźni, szacunku i zrozumienia oraz oparte o wyznawane wspólne wartości i akceptowane standardy działań – międzypokoleniowe transfery wiedzy oraz umiejętności, świadczące o dostrzeganiu i czerpaniu korzyści z istniejącej różnorodności generacyjnej, – uwzględnianie opinii przedstawicieli nie tylko własnego pokolenia, – niekierowanie się przy planowaniu i organizowaniu pracy w warunkach wielopokoleniowości pracowników jakimikolwiek stereotypami (zarówno pozytywnymi, negatywnymi i neutralnymi) dotyczącymi własnej i innych generacji, – traktowanie różnic indywidualnych jako różnic osobowościowych lub temperamentnych i niełączenie ich z różnicami postaw i wartości oraz specyficznymi dla generacji oczekiwaniami, wynikającymi z życia w warunkach opisujących odrębności pokoleniowe. 	<ul style="list-style-type: none"> – przeplatanie się okresów konfliktów i zgodnego funkcjonowania pokoleń pracowniczych w warunkach mniej istotnych rozbieżności wartości i standardów działań, – nieodrzucając tezy, że multigeneracyjność może być czynnikiem konkurencyjności, – rozumienie części nacechowanych stereotypami zachowań i unikanie ich, – pożytkowanie w pracy zarówno „zawartości pamięci” osób o dłuższym doświadczeniu zawodowym, jak i umiejętności osób sprawniejszych w posługiwaniu się nowoczesnymi technologiami. 	<ul style="list-style-type: none"> – brak poczucia odpowiedzialności za pracowników innych pokoleń, – brak poczucia wspólnoty oraz odczuwania więzi ekonomicznych i kulturowych z innymi pokoleniami, – stereotypowe postrzeganie pracowników innych pokoleń, – wykorzystywanie starszych pokoleń i traktowanie ich jako „niepełnowartościowego kapitału ludzkiego”

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Lipka, *Kształtowanie inteligencji generacyjnej...*, s. 97-98.

Wyżej wymienione zachowania mogą stanowić dla menedżerów praktyczną wskazówkę dotyczącą modelowania postawy względem pracowników reprezentujących poszczególne pokolenia⁴⁰⁸. To, na co również warto zwrócić uwagę, to rekomendacje badaczy wskazujących, że z uwagi na znaczące zróżnicowanie współczesnych zespołów kluczem do skutecznego zarządzania może okazać się zastosowanie różnych stylów przywództwa.

Styl kierowania lub styl przywództwa to sposób postępowania przełożonego wobec podwładnych. Zależy on od kierownika, od jego doświadczenia, wiedzy i cechowościowych oraz czynników sytuacyjnych. Przejawia się w różnych instrumentach kierowania, do których zaliczamy środki i metody organizacji formalnej, czyli procedury, oceny kadrowe, system wynagrodzeń oraz środki i metody psychologiczne – techniki negocjacji, treningi grupowe. W ogólnym ujęciu styl kierowania jest ukształtowanym i względnie trwałym sposobem oddziaływania kierownika na podwładnych.

Najogólniej można mówić o potencjalnym i rzeczywistym stylu kierowania. Potencjalny styl kierowania formowany jest przez zespół poglądów i przekonań kierownika na temat zachowań podwładnych oraz sposobów skutecznego wypełniania własnej woli kierowniczej. Jest to więc tzw. filozofia kierowania, przejawiająca się w zachowaniu menedżera wobec podwładnych. Styl ten jest racjonalnym wzorcem zachowania organizacyjnego menedżera wobec pracowników, który służy jak najkorzystniejszemu osiągnięciu założonych celów. Natomiast rzeczywisty styl kierowania jest praktycznie ukształtowanym systemem metod, technik i innych narzędzi oddziaływania na podwładnych. Transformacja potencjalnego stylu kierowania w rzeczywisty jest funkcją wielu zmiennych (stopień zaistniałych zmian w konkretyzacji celu, poziom wrażliwości i reagowania na zmiany, umiejętności ich analizowania, skuteczność środków motywacyjnych)⁴⁰⁹.

⁴⁰⁸ J.M. Moczydłowska w 2018 r. przeprowadziła badania nad inteligencją generacyjną menedżerów. Na podstawie uzyskanych wyników wywnioskowała, że menedżerowie uczestniczący w badaniu uzyskali rezultaty świadczące o wyższej niż przeciętna inteligencji generacyjnej. Jednocześnie badani przyznali, że mają trudności we współpracy z pracownikami z młodszej od nich grupy wiekowej. Przejawia się to w postaci relatywnie niższej gotowości do korzystania z wiedzy tej grupy pracowników, stosunkowo słabego rozumienia słownictwa używanego przez młodszych pracowników oraz małej gotowości do zrozumienia punktu widzenia tej grupy pracowników. Obraz ten uzupełniają negatywne emocje, odczuwane przez menedżerów w sytuacji, w której osoby od nich młodsze potrafią wykonać coś lepiej od nich. Badanie wykazało również, że kobiety na stanowiskach kierowniczych uzyskują wyższe wyniki w niemal wszystkich obszarach objętych badaniem. Cechują się wyższymi od mężczyzn zdolnościami w obszarze radzenia sobie z emocjami oraz komunikowania się z pracownikami reprezentującymi różne pokolenia, cechuje je również wyższa otwartość na współpracę oraz gotowość do dzielenia się wiedzą. Mężczyźni z kolei na poziomie deklaracyjnym mają lepsze umiejętności w poszukiwaniu skutecznych narzędzi motywowania, nie mają również trudności w dostrzeganiu mocnych stron u młodszych współpracowników.

⁴⁰⁹ J. Nowicka, Z. Ciekanski, W. Załoga, *Pozycja menedżera...*, s. 173.

W literaturze przedmiotu pierwsze klasyfikacje stylów kierowania wiążą się z badaniami prowadzonym i przez R. Lippita i R.K. White'a. Przeprowadzili oni wiele eksperymentów, których celem było prześledzenie wpływu trzech odmiennych stylów kierowania: autokratycznego, demokratycznego i nieingerującego na zachowanie uczestników grup młodzieżowych. Role kierowników w badanych grupach odgrywały osoby dorosłe specjalnie przygotowane do tego typu badań naukowych⁴¹⁰.

Kierownik autokrata sam ustala cele grupy i zadania prowadzące do ich osiągnięcia oraz sam dokonuje podziału pracy w zakresie ustalenia celów (zadań) między uczestników grupy. Na zachowanie podwładnych oddziałuje przez rozkazy, polecenia i kary. Sam kierownik nie uczestniczy w realizacji zadań grupy. Kierownik demokrata zachęca grupę do podejmowania decyzji w zakresie ustalenia celów jej działania, zadań prowadzących do ich realizacji i podziału czynności. Jednocześnie sam bierze udział w pracy wykonywanej przez grupę. Kierownik nieingerujący pozostawia członkom grupy maksimum swobody w realizacji zadań. Sam nie podejmuje żadnych decyzji, nie uczestniczy w pracach grupy, nie ocenia też pracy podwładnych⁴¹¹. Podstawowe cechy stylów kierowania — autokratycznego i demokratycznego — zostały przedstawione w tabeli 27.

Tabela 27. Style kierowania

Wyróżniki stylu kierowania	Style kierowania, czyli oddziaływanie kierownika na podwładnych przez	
	przymus (styl autokratyczny)	przetarg (styl demokratyczny)
Sposób doboru uczestników instytucji	wykorzystuje się przymus — wymuszanie (zagrożenie)	dobrowolny — negocjacyjny lub przetargowy
Podział ról (zadań organizacyjnych)	najwyższy przełożony w hierarchii, dominuje mianowanie	decydują członkowie instytucji lub ich delegaci, dominuje wybór
Sposoby motywowania	szczegółowe polecenia, częste stosowanie kar. panowanie nad informacją, bezpośrednia ocena podwładnych bez stosownych uzgodnień	motywacja przez nagrody, umiarkowane stosowanie bodźców negatywnych — kar, polecenia mają charakter ogólny, ocena podwładnego z nim konfrontowana

⁴¹⁰ A. Czermiński i in., *Organizacja i zarządzanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996, s. 128.

⁴¹¹ P. Żukowski, R. Galla, *Style kierowania przejawiane przez menedżerów w zarządzaniu organizacją*, „Problemy Profesjologii” 2009, nr 1, s. 24.

Sposoby rozwiązywania konfliktów w instytucji	technika tłumienia konfliktów (zakaz ujawniania), komunikacja konfliktów osobistych, wybuch konfliktu i agresja	działania diagnostyczne, ujawnianie konfliktów i ich rozwiązywanie, negocjacje jako technika rozwiązywania konfliktów
Sposoby kierowania zmianami organizacyjnymi	zmiany inicjuje ośrodek władzy i wprowadza je do praktyki	podwładni współuczestniczą w generowaniu i wprowadzaniu zmian

Źródło: P. Żukowski, R. Galla, *Style kierowania...*, s. 25.

Rozróżnienie stylów kierowania, stosowanych w zależności od dojrzałości podwładnych rozumianej jako poziom intelektualny, moralny oraz samodzielność w działaniu, proponują P. Hersey i K.H. Blanchard. Badacze przedstawiają sytuacyjną teorię stylów i proponują następujące rozróżnienie stylów⁴¹²:

- autorytarny (mała dojrzałość podwładnych, stosowanie dyrektyw);
- integrujący (dojrzałość podwładnych od małej do umiarkowanej, wzrasta zaufanie kierującego do podwładnych);
- partycypacyjny (dojrzałość podwładnych od umiarkowanej do dużej, dzięki wzrostowi umiejętności i aktywności podwładnych kierownik może zrezygnować ze stylu dyrektywnego na rzecz udziału podwładnych w procesie współzarządzania);
- delegujący (duża dojrzałość podwładnych, kierownik deleguje uprawnienia na podwładnych, a sam ogranicza się do sporadycznej kontroli).

Wśród typologii stylów kierowania najczęściej wymienia się typologię stworzoną przez R. Likerta, który wyróżnił cztery podstawowe style⁴¹³:

1. Styl autorytarno-despotyczny (nazywany często opresyjno-autokratycznym). Kierownik stosujący ten styl stwarza taki klimat, w którym członkowie grupy nie komunikują się z nim swobodnie. Dyktuje, co ma być zrobione i oczekuje natychmiastowego wykonania. System nagród i kar jest wyraźnie określony, a ewentualne nowe pomysły wysuwane przez członków grupy rzadko są akceptowane. Kierownik preferujący ten styl zarządzania prawdopodobnie zakłada, że ludzie nie lubią

⁴¹² A. Czermiński i in., *Organizacja...*, s. 129.

⁴¹³ B. Kozusznik, *Zachowania człowieka w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 124-125.

pracować i aby w pracę włożyli dostateczny wysiłek, muszą być kontrolowani (filozofia „X”).

2. Styl autorytarno-życzliwy (nazywany też paternalistycznym). Kierownik stosujący ten styl najprawdopodobniej reprezentuje podobną postawę wobec podwładnych, jak kierownik autorytarno-despotyczny, z tą tylko różnicą, że postawy tej nie okazuje. Próbuje być przez cały czas dobrym kolegą, prowadząc politykę „otwartych drzwi”. Gra rolę „ojca i matki”. Interesuje się sprawami swoich podwładnych, gdyż sądzi, że tak powinien [...].
3. Styl konsultatywny. Kierownik stosujący ten styl kierowania jest rzeczywiście zainteresowany tym, co członkowie grupy sądzą o problemie do rozwiązania. Konsultuje się z nimi, słucha ich opinii i często bierze je pod uwagę w chwili podejmowania decyzji. Prezentowana przez niego postawa wobec podwładnych wynika z założeń teorii „Y”. Nie jest powiedziane, że kierownik – konsultant wierze we wszystkie wspomniane założenia, ale przynajmniej uważa, iż w większości przypadków są one prawdziwe i w związku z tym reprezentuje konsultatywne podejście w swoim stylu kierowania.
4. Styl demokratyczny. Kierownik stosujący ten styl kierowania jest głęboko przekonany, że wymienione założenia teorii „Y” są prawdziwe, i nie tylko dąży do tego, by grupa uczestniczyła w procesie podejmowania decyzji, lecz także chce mieć pewność, że grupa jest całkowicie podporządkowana i oddana celom organizacji.

Uwzględniając wyniki przedstawionych wyżej rozważań, autorka dysertacji za najważniejsze ujęcie uznaje typologię R. Lippitta, K. Lewina i R.K. White’a⁴¹⁴, którzy wyróżnili:

1. Styl autokratyczny – opierający się na sprawowaniu przywództwa oraz ścisłej kontroli nad podwładnymi. Podwładnym wydaje się konkretne polecenia i wymaga ich realizacji zgodnie z przekazanymi instrukcjami. Pracownik nie ma możliwości wykazywania własnej inicjatywy, przedstawiania pomysłów czy krytycznych uwag. Musi podporządkować swój styl pracy decyzjom przełożonego i okazywać względem niego posłuszeństwo.
2. Styl liberalny polegający na pozostawieniu pracownikom niemal całkowitej swobody dotyczącej stylu pracy czy podziału obowiązków w zespole. Kierownik nie ingeruje

⁴¹⁴ J. Paszkowski, *Kierowanie rozwojem lokalnym – przywództwo, zarządzanie czy administrowanie?*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2014, t. 15, z. 8, cz. 1, s. 265.

w wykonywane zadania, nie kontroluje pracy, nie uczestniczy w niej, unika również oceniania pracowników. Jego rola ogranicza się do zapewnienia załodze odpowiednich narzędzi pracy i materiałów. Udziela podwładnym wskazówek jedynie w przypadku, kiedy zostanie o to przez nich poproszony. Nie inicjuje w zespole rozmów na temat planów, błędów czy niepowodzeń, a także stara się nie doprowadzać do sytuacji konfliktowych.

3. Styl demokratyczny, w którym pracownicy mają znaczny wpływ na podejmowane działania i sposób wykonywania pracy. Kierownik umożliwia im przedstawianie własnych pomysłów, opinii, sugestii czy uwag, a także bierze pod uwagę zgłaszane potrzeby. Traktuje podwładnych w sposób partnerski, życzliwy i podmiotowy.

W odniesieniu do zespołów międzypokoleniowych przyjmuje się, że im szersza gama stylów zarządzania zostanie wykorzystana, tym lepiej, a niektóre z nich są szczególnie skuteczne wobec konkretnego pokolenia⁴¹⁵. Tabela 28 wskazuje na preferowane przez poszczególne pokolenia style zarządzania.

Tabela 28. Preferowane przez pokolenia style zarządzania

Pokolenie	Preferowany styl zarządzania
Baby Boomers	Afiliacyjny styl zarządzania umożliwiający tworzenie relacji.
Pokolenie X	Styl, który będzie uwydatniał autorytet przełożonego. To menedżer powinien udowodnić, że doskonale potrafi wykonywać różne zadania i wyznaczać standardy w pracy.
Pokolenia Y-Z	Demokratyczny styl zarządzania, pozwalający pracownikom na wychodzenie z inicjatywą oraz na wspólne działanie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: I. Aaronowska, *Efektywna współpraca...*, s. 119.

Budowanie, a następnie zarządzanie międzypokoleniowym zespołem, wymaga od lidera przede wszystkim świadomości. Z jednej strony warto wiedzieć, co ukształtowało przedstawicieli różnych pokoleń, jakie są ich potrzeby, silne i mocne strony, jakimi kompetencjami charakteryzują się reprezentanci poszczególnych pokoleń, co ich motywuje, jakie mają potrzeby rozwojowe. Z drugiej strony warto mieć świadomość dotyczącą tego, co zyskuje zespół, którego są członkami. Warto również wiedzieć, w jaki sposób dostosowywać swój styl zarządzania, aby jak najlepiej odpowiadać na ich potrzeby i roz-

⁴¹⁵ I. Aaronowska, *Efektywna współpraca w zespołach międzypokoleniowych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2014, t. 15, z. 11, s. 119.

wijać posiadany przez ich potencjał. Kluczowa jest również świadomość dotycząca własnych kompetencji, pod kątem ich znaczenia w odniesieniu do kapitału międzypokoleniowego.

3.5. Uwarunkowania i determinanty wpływające na zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi

Powstające w ramach organizacji grupy i zespoły pracownicze nie są „samotnymi wyspami” mającymi autonomię i niezależność. Zarówno na proces ich tworzenia, jak i późniejsze funkcjonowanie wpływa szereg różnorodnych czynników, których poznanie i analiza przyczyniają się do osiągania lepszych efektów i zapobiegania niepowodzeniom⁴¹⁶.

Argument wskazujący na to, iż skuteczność i efektywność współpracy zespołowej są uzależnione od wielu aspektów mających swoje źródło zarówno wewnątrz, jak i w otoczeniu organizacji⁴¹⁷, pociąga za sobą konieczność wskazania determinant wpływających na pracę zespołów pracowniczych. Nie sposób sporządzić uniwersalnej listy wszystkich czynników, jednakże A. Smolbik dokonał próby klasyfikacji tych czynników. Proponuje typologię, uwzględniającą różne kryteria podziału⁴¹⁸:

1. Czynniki zewnętrzne względem przedsiębiorstwa (tzw. otoczenie zewnętrzne):
 - uwarunkowania społeczne i polityczne,
 - przepisy prawne, przede wszystkim system finansowo-podatkowy, polityka kredytowa, polityka inwestycyjna,
 - zasoby rzeczowe – dostępność środków produkcji, ich jakość i cena,
 - zasoby osobowe – rynek pracy, ilość i jakość siły roboczej, poziom kwalifikacji,
 - rynek produkcji – podaż i stopień nasycenia rynku,
 - rynek konsumenta – stopień dostosowania produkcji do struktury potrzeb odbiorców, jakość i konkurencyjność wyrobów i usług,
 - pozycja i prestiż przedsiębiorstwa,
 - ochrona środowiska naturalnego;

⁴¹⁶ D. Gach, *Czynniki wpływające na efektywność zespołów pracowniczych*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2004, nr 647, s. 88.

⁴¹⁷ A. Żarczyńska-Dobiesz, B. Chomątowska, *Zarządzanie wielopokoleniowymi zespołami – wybrane problemy i wyzwania*, [w:] *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*. Tom I, (red.) R. Knosala, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2016, s. 28.

⁴¹⁸ A. Smolbik, *Czynniki efektywnego funkcjonowania zespołów roboczych*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. Organizacja i Zarządzanie” 1992, nr 625, s. 72-73.

2. Czynniki wewnętrzne:

- związane z organizacją przedsiębiorstwa,
- związane z właściwościami zespołów występujących w przedsiębiorstwie,
- związane z cechami indywidualnymi pracowników firmy.

Do czynników wewnętrznych związanych z organizacją przedsiębiorstwa można zaliczyć również:

- sposób i sprawność kierowania przedsiębiorstwem,
- typ struktury organizacyjnej,
- strukturę produkcyjną i istniejące stosunki produkcji,
- materialne i społeczne warunki pracy,
- poziom techniki i technologii,
- postęp naukowo-techniczny realizowany przez przedsiębiorstwo,
- sposób planowania zadań,
- system motywacyjny,
- organizację pracy.

Natomiast cechy indywidualne pracowników, wpływające na efekt pracy tworzonego przez nich zespołu, to:

- wiedza, umiejętności, osobowość i percepcja,
- poziom motywacji,
- uświadomione i nieświadomione potrzeby,
- postawy wobec pracy i współpracowników,
- możliwości fizyczne i umysłowe.

Zwraca się uwagę, że wśród wymienionych czynników istnieją takie, które w sposób bardzo istotny oddziałują na wyniki pracy. Zalicza się do nich osobowość poszczególnych członków grupy oraz ich stosunek do pracy, wpływający na stosowanie odpowiedniego sposobu kierowania zespołem i przyjęcie właściwego systemu motywacyjnego⁴¹⁹. Oprócz wyszczególnionych wyżej uwarunkowań wpływających na efektywność zespołu badacze zwracają uwagę również na kwestie związane z budową zespołu.

Równie ważnymi, jak czynniki wewnętrzne i zewnętrzne determinantami wpływającymi na pracę zespołu są: poznanie i zrozumienie cech charakterystycznych danej zbiorowości. R.K. Merton, tworząc prowizoryczną listę właściwości grup społecznych,

⁴¹⁹ D. Gach, *Czynniki wpływające na efektywność...*, s. 90.

zawarł w niej 26 pozycji, które wybrał spośród dużej liczby sporadycznych oraz systematycznych studiów socjologicznych nad grupami⁴²⁰. Lista ta zawiera opisane poniżej właściwości grup społecznych, takie jak⁴²¹:

- społeczna definicja członkostwa w grupie,
- stopień identyfikacji członków z grupą,
- rzeczywisty czas trwania członkostwa w grupie i oczekiwany czas trwania członkostwa w grupie,
- rzeczywisty czas trwania grupy i oczekiwany czas trwania grupy,
- absolutna wielkość grupy lub wielkość jej elementów składowych,
- względna wielkość grupy lub jej elementów,
- stopień otwartości grupy,
- „kompletność grupy” – rozumiana jako stosunek członków rzeczywistych grupy do jej członków potencjalnych, tzn. do tych, którzy spełniają obowiązujące kryteria członkostwa,
- kształt oraz wielkość stratyfikacji,
- typy i stopnie spójności społecznej,
- zdolność grupy do jedności lub rozpadu,
- zakres interakcji społecznych w grupie.

W tabeli 29, na potrzeby budowy modelu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi związanego z celem niniejszej dysertacji, autorka rozróżnia następujące czynniki wewnętrzne oraz zewnętrzne wpływające na zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi.

Tabela 29. Czynniki wewnętrzne oraz zewnętrzne wpływające na zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi

Czynniki wewnętrzne (dotyczące zespołu)	Czynniki wewnętrzne (dotyczące wpływu organizacji na zespół, z pominięciem czynników poza organizacyjnych)
Wielkość zespołu	Strategia organizacji
Zróznicowanie pokoleniowe członków zespołu	Struktura organizacji

⁴²⁰ J. Wiktorowicz, *Międzypokoleniowy transfer wiedzy a wydłużenie okresu aktywności zawodowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 354.

⁴²¹ J. Moczydłowska, *Proces budowania relacji międzypokoleniowych jako wyzwanie dla menedżerów*, [w:] A. Bitowska, E. Weiss, *Wielowymiarowość podejścia procesowego w zarządzaniu*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania, Warszawa 2016, s. 291-302.

Czynniki wewnętrzne (dotyczące zespołu)	Czynniki wewnętrzne (dotyczące wpływu organizacji na zespół, z pominięciem czynników poza organizacyjnych)
Zróźnicowanie płci w zespole	Kultura organizacji
Poziom zaangażowania organizacyjnego członków zespołu	Styl zarządzania zespołem
Poziom motywacji członków zespołu	Funkcjonowanie komórki personalnej
Autonomia zespołu	Stosowane metody i narzędzia zarządzania międzypokoleniowego
Kompetencje miękkie posiadane przez członków zespołu	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy literatury.

Jak wynika z wyżej przedstawionych zestawień, na funkcjonowanie zespołów znaczący wpływ mają cechy tychże zespołów m.in. takie jak: stopień identyfikacji członków zespołu, stopień zróźnicowania społecznego, otwartość, autonomia zespołu czy też jej wielkość. W literaturze przedmiotu określa się podstawowe cechy dotyczące składu zespołu oraz jego efektywnej pracy, tj. niewielką liczbę członków, odpowiedzialność, zaangażowanie, otwartość czy akceptację sposobu działania.

W silny i bezpośredni sposób na funkcjonowanie zespołu oraz osiągnięte przez niego wyniki wpływa jakość relacji między poszczególnymi członkami zespołu. Pozytywne lub negatywne relacje w zespole wpływają w oczywisty sposób na samopoczucie jego członków. Z tego, jak czują się członkowie zespołu, wynika z kolei poziom motywacji do realizacji celów, które stoją przed zespołem. Od motywacji zaś zależą bezpośrednio rezultaty zespołowych działań⁴²². Rozróżnia się następujące rodzaje podejść praktykowanych w ramach pracy zespołowej⁴²³:

- podejście przyjacielskie – opiera się na założeniu, że przyjaźnie traktowani ludzie są bardziej skłonni reagować na to, czego od nich chcemy;
- podejście wymiany – oparte na zasadzie wzajemności – „jeśli zrobisz dla mnie to, o co cię proszę, to ja też zrobię coś dla ciebie teraz lub w przyszłości”;

⁴²² E. Brzezińska, A. Paszkowska-Rogacz, *Człowiek w firmie...*, s. 77-79.

⁴²³ M. Taraszkiewicz, K.F. Nalepa, *Zespół, praca zespołowa i praca w zespole. Materiały do samokształcenia*, „Trendy. Uczenie w XXI wieku. Internetowy magazyn CODN” 2007, nr 2 (16), s. 57.

- podejście uzasadniające – uzasadniamy, dlaczego nasz rozmówca powinien zrobić to, o co go prosimy bez emocjonalnych aspektów wpływu – podajemy fakty, daty, informacje;
- podejście asertywne – powiadamiany rozmówcę o tym, czego od niego oczekujemy w prosty, bezpośredni sposób – nie stosujemy zabiegów zwiększających nasz wpływ na rozmówcę;
- podejście koalicyjne – tworzymy koalicje w celu wzajemnego wspierania się, wymiany informacji, zasobów, umiejętności, czy wzajemnej edukacji – w tym podejściu tworzymy względnie trwałe relacje wzmacniające siłę i możliwości członków koalicji;
- podejście nakazowe – używamy posiadanej władzy organizacyjnej do wydawania poleceń wykonania; władza może wynikać z naszej własnej pozycji lub też możemy działać „w imieniu” kogoś innego lub osoby za zachowania, które nam się nie podobają.

Sposób, w jaki zespół funkcjonuje w organizacji, a także to, czy realizuje zakładane cele w sposób efektywny i skuteczny, uzależnione jest od szeregu czynników determinujących te elementy. Są to zarówno czynniki zewnętrzne, związane z organizacją przedsiębiorstwa (m.in. takie jak: przepisy prawne, system finansowo-podatkowy, zasoby rzeczowe, zasoby rzeczowe, ale również uwarunkowania społeczne czy polityczne), jak i wewnętrzne (m.in. takie jak: struktura organizacyjna, sposób kierowania przedsiębiorstwem, stosowane systemy motywacyjne, poziom zaawansowania technologicznego). Na pracę zespołów wpływają również indywidualne cechy pracowników oraz jakość relacji i dialogu między pracownikami. Równie ważnymi determinantami pracy zespołowej wydają się cechy zespołu, jego liczebność, otwartość zdolność do rozwoju czy rozpadu. Chcąc w pełni korzystać z dobrodziejstw pracy zespołowej w tym m.in. efektu synergii czy budowania przewagi konkurencyjnej warto brać pod uwagę wymienione determinanty zespołowej organizacji pracy.

Powyższe rozważania przyczyniły się do opracowania koncepcji badawczej, ustalenia hipotez badawczych, stanowiły również podstawę do przygotowania narzędzi badawczych.

ROZDZIAŁ 4.

ZAŁOŻENIA BADAWCZE I METODYKA PROWADZONYCH BADAŃ

4.1. Założenia metodologiczne i koncepcja realizacji badania naukowego

Zespoły będące fundamentem współczesnych organizacji niejednokrotnie składają się z pracowników reprezentujących kilka pokoleń o odmiennym stosunku do pracy, rozwoju zawodowego czy odmiennych wartościach. Różnorodność pokoleniowa stanowi duże wyzwanie zarówno dla członków zespołów międzypokoleniowych, jak i dla menedżerów, od których wymaga się umiejętnej wykorzystania potencjału takich zespołów. Postępujące, dynamiczne zmiany struktury zatrudnienia, postrzeganie pracy zespołowej jako doskonalszej formy organizacji pracy, a także zwiększająca się heterogeniczność zespołów będących fundamentem współczesnych organizacji to tylko niektóre argumenty wskazujące na potrzebę wypełnienia opisanej w dysertacji luki naukowej poprzez budowę modelu zarządzania zespołami zróżnicowanymi pokoleniowo, uwzględniającego zarówno przedstawione w niniejszej pracy wyniki badań naukowych, jak i zawarte we wcześniejszych rozdziałach dysertacji wnioski wyciągnięte z wnikliwego przeglądu literatury oraz rozważań teoretycznych autorki, m.in. w zakresie oceny funkcjonujących modeli zarządzania zasobami ludzkimi.

W rozdziałach 1–3 wykazano, że zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi stanowi obecnie jedno z krytycznych zagadnień zarządzania zasobami ludzkimi. Analiza piśmiennictwa dowodzi jednak, że współczesne badania koncentrują się przede wszystkim na zarządzaniu różnorodnością, a także na zarządzaniu wiekiem (przy czym warto zauważyć, że pojęcie to na gruncie języka polskiego pojawiło się stosunkowo niedawno i trudno mówić o zaimplementowanych praktykach zarządzania wiekiem w organizacjach). Dużym zainteresowaniem badaczy cieszą się poszczególne pokolenia pracownicze, opisywane z różnych perspektyw, z koncentracją przeważnie na różnicach międzypokoleniowych. Analiza współczesnych zestawów praktyk zarządzania pokoleniowego, przedstawionych w rozdziale 2 niniejszej dysertacji, nie pozwala autorce na postawienie tezy, iż którykolwiek z nich można uznać za modelowy i kompleksowy z punktu widzenia zarządzania zespołami międzypokoleniowymi. Proponowane przez badaczy praktyki nie uwzględniają wszystkich obszarów zarządzania zasobami ludzkimi, natomiast te, które uwzględniają, prezentowane są w sposób wybiórczy (np. w przypadku

rozwoju pracowników uwzględniają jedynie kwestie związane z transferem wiedzy, z pominięciem metod i narzędzi pozyskiwania wiedzy adekwatnych dla reprezentantów poszczególnych pokoleń). Scharakteryzowane zestawy praktyk odnoszą się jedynie do pracowników reprezentujących poszczególne pokolenia, natomiast nie uwzględniają aspektu dotyczącego realizacji przez tych pracowników obowiązków zawodowych w ramach pracy zespołowej. Prowadzone rozważania pozwoliły na sformułowanie istotnego, a zarazem perspektywicznego problemu naukowego, jakim jest opracowanie modelu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi w przedsiębiorstwach, który pozwoli na wskazanie metod zarządzania zasobami ludzkimi.

W celu rozwiązania zidentyfikowanego w pracy problemu badawczego postawiono następujące główne pytanie badawcze: **Jakie metody i narzędzia zarządzania powinien zawierać model zarządzania zespołami międzypokoleniowymi w przedsiębiorstwach?** W dysertacji sformułowane zostały następujące pytania cząstkowe.

Pytania teoretyczno-poznawcze:

1. Z jakich obszarów zarządzania zasobami ludzkimi składa się zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi w przedsiębiorstwie?
2. Jakie metody i narzędzia zarządzania zespołami międzypokoleniowymi należy stosować w obszarze rekrutacji, motywowania, rozwoju, ocenienia, zarządzania konfliktami, transferu wiedzy?
3. Czy motywatory finansowe są jednakowo istotne dla reprezentantów wszystkich pokoleń współtworzących zespoły międzypokoleniowe?
4. Czy motywacja do pracy, postawa względem pracy, preferowane wartości i potrzeby członków zespołów międzypokoleniowych stanowią cechy tych zespołów, mających istotne znaczenie dla zarządzania nim?
5. Czy czynnikami wewnętrznymi mającymi istotne znaczenie dla zarządzania zespołami międzypokoleniowymi są: zróżnicowanie pokoleniowe członków zespołu lub kompetencje menedżera związane z umiejętnością współpracy w zespole?
6. Czy czynnikami zewnętrznymi mającymi istotne znaczenie dla zarządzania zespołami międzypokoleniowymi są styl zarządzania oraz kultura organizacyjna?
7. Czy poszczególne pokolenia pracowników wymagają stosowania odmiennych stylów zarządzania?

Pytania metodyczne:

8. Jakie metody i narzędzia są niezbędne, by zarządzać zespołami międzypokoleniowymi w przedsiębiorstwach?
9. W jaki sposób należy sformułować metodyczną koncepcję opracowania modelu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi w przedsiębiorstwach?

Pytanie aplikacyjne:

10. Jakie rekomendacje można wskazać w celu praktycznego wykorzystania modelu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi w przedsiębiorstwach?

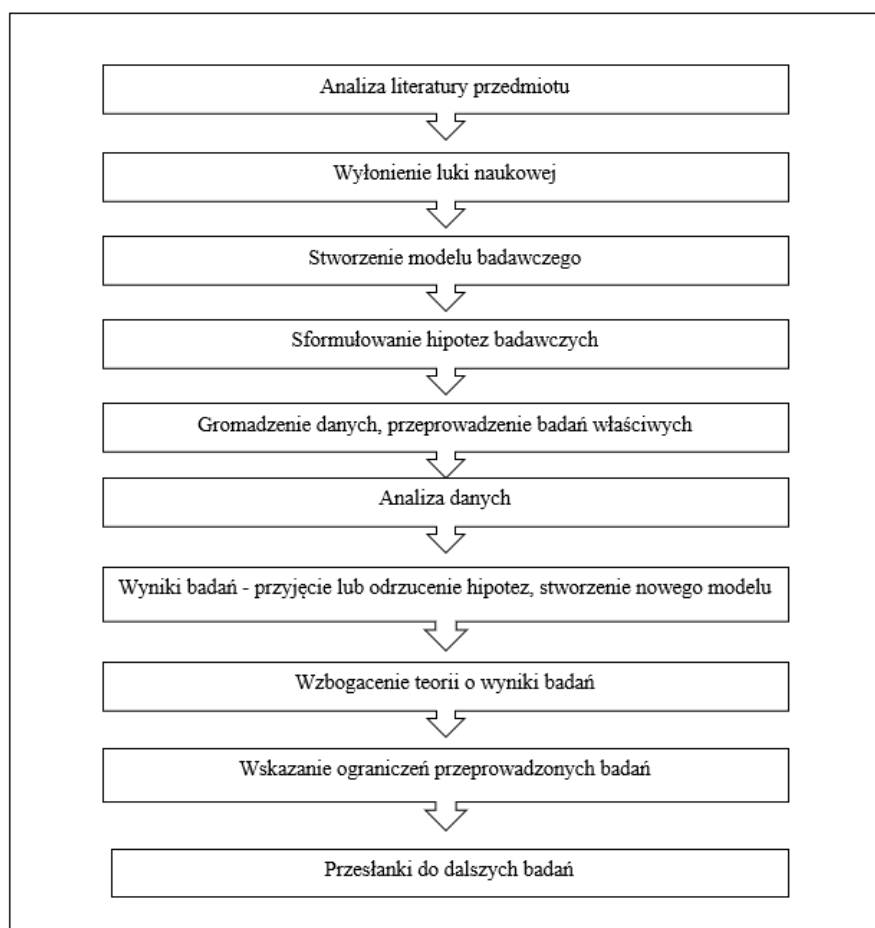
Następnie zdefiniowano cel główny rozprawy, jakim jest opracowanie modelu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi w przedsiębiorstwach. Cel ten wpisuje się w problematykę dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości, w tym w subdyscyplinę: zarządzanie zasobami ludzkimi, w jej paradygmacie kontekstowym. Biorąc pod uwagę cel dysertacji, przewidywaną wartość dodaną rozprawy można ująć w sposób zaprezentowany w tabeli 30.

Tabela 30. Przewidywana wartość dodana dysertacji

Wartości teoretyczno-poznawcze	<ul style="list-style-type: none">– Wskazanie obszarów zarządzania zespołami międzypokoleniowymi.– Ocena przydatności poszczególnych metod i narzędzi zarządzania zespołami międzypokoleniowymi w obszarze rekrutacji, motywowania, rozwoju, oceniania, zarządzania konfliktami, transferu wiedzy.– Identyfikacja czynników wewnętrznych oraz zewnętrznych istotnie wpływających na zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi w przedsiębiorstwach.– Ustalenie istotnych, z punktu widzenia zarządzania zespołami międzypokoleniowymi, cech zespołów międzypokoleniowych.– Ustalenie, jakie kompetencje menedżerskie oraz pracownicze wpływają na zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi.– Ustalenie skutecznego stylu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi.– Stworzenie modelu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi w przedsiębiorstwie.
Wartości metodyczne	<ul style="list-style-type: none">– Stworzenie procedury postępowania naukowego, umożliwiającego budowę modelu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi w przedsiębiorstwie.
Wartości pragmatyczne	<ul style="list-style-type: none">– Sformułowanie rekomendacji dla praktycznego wykorzystania modelu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi w przedsiębiorstwach.– Stworzenie karty audytu mającej ułatwić przedsiębiorstwu ocenę wiedzy oraz aktualnego stanu praktyk zarządzania zespołami międzypokoleniowymi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy literatury przedmiotu.

Aby uzyskać odpowiedzi na postawione w pracy pytania badawcze oraz zrealizować cele dysertacji, przeprowadzone zostały badania oparte na metodach ilościowych oraz badania wykorzystujące zaawansowane metody statystyczne, których wyniki zaprezentowane zostały w dalszej części pracy. Przebieg postępowania badawczego został zaprojektowany zgodnie z metodą dziesięciu kroków, przyjętą w badaniach ilościowych autorstwa W. Dyducha, którą obrazuje rysunek 7:



Rysunek 7. Przebieg postępowania w badaniach ilościowych

Źródło: W. Dyduch, *Ilościowe badanie i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu*, [w]: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, (red.) W. Czakon, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2016, s. 307.

W pierwszym etapie procedury badawczej przeprowadzona została krytyczna analiza literatury przedmiotu. Wnioski z tej analizy umożliwiły wyłonienie luki naukowej, a także zdefiniowanie problemu badawczego oraz celu pracy (etap 2).

W celu opracowania modelu badawczego (etap 3), autorka dokonała przeglądu dostępnych w literaturze modeli zarządzania zasobami ludzkimi, kapitałem ludzkim oraz

modeli zarządzania różnorodnością. Stworzony model badawczy (pkt 4.3), tj. teoretyczny model zarządzania zespołami międzypokoleniowymi, pozwolił na sformułowanie przedstawionych w tym samym podrozdziale hipotez badawczych (etap 4).

Po sformułowaniu hipotez badawczych przystąpiono do przeprowadzenia badań właściwych (etap 5), które podzielono na:

1. Badanie pilotażowe, przeprowadzone na próbie 20 respondentów (w tym 10 pracowników oraz 10 menedżerów tych pracowników zarządzających zespołami międzypokoleniowymi) z wykorzystaniem techniki ankietowej CAWI.
2. Badanie właściwe, zrealizowane na próbie 428 respondentów (w tym 214 menedżerów zespołów międzypokoleniowych oraz 214 pracowników tychże zespołów), z wykorzystaniem technik ankietowych CAWI i CATI. Techniki te można scharakteryzować następująco:
 - kwestionariusz wywiadu CAWI (ang. *Computer-Assisted Web Interview*) – został przygotowany w formie elektronicznej. Narzędzie to wykorzystano do przeprowadzenia wywiadów z pracownikami mającymi doświadczenie zawodowe w pracy w zespołach międzypokoleniowych (zatem takich, w których występują reprezentanci co najmniej dwóch pokoleń pracowników) oraz częściowo do przeprowadzenia wywiadów z menedżerami zarządzającymi zespołami międzypokoleniowymi.
 - kwestionariusz wywiadu telefonicznego CATI (ang. *Computer-Assisted Telephone Interviewing*) – wywiad telefoniczny wspomagany komputerowo przy użyciu kwestionariusza wywiadu pogłębionego, który przygotowano na potrzeby tych badań. Narzędzie to wykorzystano do przeprowadzenia wywiadów z menedżerami zarządzającymi zespołami międzypokoleniowymi (w przypadku menedżerów przewiduje się niższą liczbę odpowiedzi, stąd estymacja konieczności wprowadzenia poza kwestionariuszem CAWI również wywiadu telefonicznego CATI).

Nawiązując do powyższego opisu technik badawczych, należy wyjaśnić, iż do przeprowadzenia badań ilościowych i weryfikacji hipotez badawczych posłużyły dwa odrębne kwestionariusze badawcze. Pierwszy kwestionariusz dedykowano pracownikom posiadającym doświadczenie w pracy w zespole lub zespołach międzypokoleniowych, a drugi — menedżerom mającym doświadczenie w zarządzaniu zespołami międzypoko-

leniowymi. Kwestionariusze wywiadu, znajdujące szerokie zastosowanie w badaniach ilościowych⁴²⁴, uznano za narzędzie najbardziej przydatne w realizacji badania.

Oba kwestionariusze zostały zbudowane na podobnych zasadach, a podstawowa różnica między nimi polegała na dostosowaniu poruszanej problematyki do grup docelowych respondentów: pracowników oraz menedżerów.

W pierwszej części kwestionariuszy skoncentrowano się na weryfikacji metod i narzędzi stosowanych w zarządzaniu zespołami międzypokoleniowymi. Uwzględniono te obszary zarządzania zasobami ludzkimi, które wyodrębnione zostały na podstawie krytycznej analizy literatury przedmiotu. Każdą metodę i każde narzędzie oceniano odrębnie dla każdego pokolenia. Założeniem badawczym było uniknięcie opinii stereotypowych, które mogłyby się pojawić po pierwsze wówczas, gdy zarządzający zespołami międzypokoleniowymi nie mieli w kierowanych przez siebie zespołach pracowników z poszczególnych pokoleń, ale też wówczas, gdy okazało się, że nie znają lub nie stosowali danej metody lub narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi.

W związku z powyższym poproszono, by badani odnieśli się do swoich przeszłych lub obecnych doświadczeń, dając możliwość pominięcia oceny w sytuacji, gdy takich doświadczeń nie było. Powoduje to, że pomimo łącznej liczebności próby $n = 214$, liczba menedżerów wypowiadających się na temat danej metody lub narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi w odniesieniu do konkretnego pokolenia była czasem niska. Dotyczy to zwłaszcza bardziej nowoczesnych rozwiązań, o których wiedza w badanej zbiorowości okazała się niezbyt duża.

W przypadku pracowników lista analizowanych metod i narzędzi była identyczna, jak w badaniu menedżerów zarządzających grupami, do których należeli badani pracownicy. Pozwoliło to nie tylko na ocenę metod i narzędzi zarządzania z obu perspektyw (pracownika i menedżera), ale też na porównanie diad – analizę wyników dla par pracownik-menedżer. Jest to ważny element metodologiczny badania, rzadko stosowany w badaniach z obszaru zarządzania. Podkreślić należy, że o ile menedżerowie odnosili się do wszystkich czterech pokoleń, o tyle badani pracownicy wyrażali opinie wyłącznie na temat własnych preferencji, tj. dostarczyli danych na temat swojego pokolenia.

W dalszej części badania skoncentrowano się na cechach zespołów międzypokoleniowych, mających istotny wpływ na zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi,

⁴²⁴ W. Dyduch, *Ilościowe badanie i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu*, [w]: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, (red.) W. Czakon, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2016, s. 313.

czynnikach wewnętrznych oraz zewnętrznych mających istotny wpływ na zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi, a także na stylach zarządzania czy kompetencjach menedżerskich istotnych dla zarządzania zespołami międzypokoleniowymi. Ponownie, menedżerowie oraz ich pracownicy oceniali analogiczne cechy zespołu, czynniki czy style zarządzania i kompetencje menedżerskie.

W kwestionariuszach została zastosowana wielopunktowa skala Likerta, gdyż silną stroną takiej konstrukcji kwestionariusza jest zarówno szybkość wypełniania przez respondentów, jak i szybkość analizy danych. Kwestionariusze wywiadu dla menedżerów oraz pracowników zbudowane zostały z 5 pytań o opinie, w tym:

1. Pytanie pierwsze mające dziesięciostopniową skalę Likerta, dotyczyło wyrażenia opinii na temat wybranych metod i narzędzi stosowanych w obszarach zarządzania zasobami ludzkimi.
2. Pytanie drugie dotyczyło istotności wskazanych w kwestionariuszu cech oraz kompetencji zespołów międzypokoleniowych dla zarządzania tymi zespołami. Badani (zarówno pracownicy, jak i menedżerowie) byli poproszeni o wyrażenie opinii na temat istotności wspomnianych cech oraz kompetencji w oparciu o trzy poziomy istotności.
3. Pytanie trzecie dotyczyło wyrażenia opinii na temat czynników organizacyjnych (wewnętrznych i zewnętrznych), mających wpływ na zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi. Badani (zarówno pracownicy, jak i menedżerowie) wyrażali swoje opinie w oparciu o siedmiostopniową skalę Likerta.
4. Pytanie czwarte dotyczyło skuteczności przedstawionych w kwestionariuszu stylów zarządzania względem reprezentantów poszczególnych pokoleń pracowniczych (ankietowani pracownicy udzielali odpowiedzi w oparciu o 10-stopniową skalę Likerta, menedżerowie odpowiadali na zasadzie dopasowania poszczególnych stylów zarządzania do poszczególnych pokoleń pracowniczych).
5. Pytanie piąte dotyczyło kompetencji menedżerskich, istotnych w odniesieniu do zarządzania zespołami międzypokoleniowymi. Odpowiedzi udzielane były przez respondentów z obu grup na skali dziesięciostopniowej.

Zarówno ostateczny dobór pytań, jak i wariantów odpowiedzi nastąpił w oparciu o krytyczną analizę literatury przedmiotu oraz wyniki badań pilotażowych. Pozwoliły one na uproszenie niektórych sformułowań zawartych w kwestionariuszach, redukcję pytań lub wariantów odpowiedzi o zbliżonym znaczeniu poznawczym, jak również weryfikację czytelności formularzy dla respondentów.

Kryterium włączenia do próby badawczej były: praca w polskim przedsiębiorstwie działającym na terenie województwa śląskiego zatrudniającym powyżej 250 pracowników, w przypadku pracowników – posiadanie doświadczenia w pracy w zespołach międzypokoleniowych (operacjonalizując pojęcie zespołów międzypokoleniowych przyjęto, że obejmują one pracowników z przynajmniej dwóch pokoleń), w przypadku menedżerów posiadanie doświadczenia w zarządzaniu zespołami międzypokoleniowymi (rozumianym identycznie jak w przypadku pracowników).

Podjęcie badawcze wyróżnia uwzględnienie perspektywy obu stron procesu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi równocześnie. Jak podkreślano, objęto nim menedżerów i pracowników, ale, co istotne, byli to pracownicy zarządzani przez badanego menedżera zespołów międzypokoleniowych. Badaniem objęto zatem diady menedżer-pracownik. Dzięki wykorzystaniu techniki wywiadu diada możliwa była zatem ocena analizowanych zagadnień z obu perspektyw (pracownika i menedżera). Porównanie diad, tj. analiza wyników dla par pracownik-menedżer, stanowi nowy kontekst badania, gdyż technika ta jest dość rzadko stosowana w badaniach z obszaru zarządzania. Jak wskazywali już Dansereau i in.⁴²⁵, badanie diad ma dużą wartość w porównaniu z odrębnym badaniem obu populacji (np. członków zespołu), jako że pozwala na uchwycenie powiązań między nimi. Tradycyjne badania traktują próby menedżer-pracownik jako niezależne populacje. Nie jest w takiej sytuacji możliwa ocena zgodności opinii obu stron danego procesu.

Diady są przykładem sieci społecznej, w której dwie jednostki są ze sobą powiązane⁴²⁶, co pozwala na uchwycenie interakcji między nimi. W badaniach społecznych, w tym w badaniach z obszaru zarządzania, diady badane są z wykorzystaniem metod jakościowych, zaś wzór badań fokusowych w oparciu o nieustrukturyzowany scenariusz wywiadu⁴²⁷, ale też w badaniach kwestionariuszowych, a tym samym na większych próbach.⁴²⁸ Badanie diad wymaga zastosowania tych samych narzędzi badawczych dla

⁴²⁵ F. Dansereau Jr, G. Graen, W.J. Haga, *A vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organization. A Longitudinal Investigation of the Role Making Process*, "Organizational Behavior and Human Performance" 1975, vol. 13, s. 46-78.

⁴²⁶ J.M. Szulc, N. King, *The practice of Dyadic Interviewing: Strengths, Limitations and Key Decisions*, "Forum: Qualitative Social Research" 2022, vol. 23(2), s. 11.

⁴²⁷ por. np. B.M. Wren, J.T. Simpson, *A dyadic model of relationships in organizational buying: a synthesis of research results*, "Journal of Business & Industrial Marketing" 1996, vol. 11(3/4), s. 63-79; S.T. Paul, J. Wang, *Dynamic Dyads: Sharing and Creating Knowledge*, 2007, <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED504382.pdf> [dostęp: 04.05.2023].

⁴²⁸ Por. np. N.Q.A. Ismail, M.H. Hamzah, K. Ngah, J. Mustaffa, Z. Zakaria, N. Noordin, *Work Unit Context: The Dyadic, Team Members Relationships and Group Outcomes in a Malaysian Organization*, "Business Management Dynamics" 2012, vol. 1(10), s. 22-32; S. Beugelsdijk, C.I. Koen, N.G.

obu grup, jak również zastosowania na etapie analizy statystycznej nie tylko metod dla prób niezależnych, ale także metod dla prób zależnych (jak np. test t dla prób niezależnych), które pozwalają na uwzględnienie faktu, że wyniki dla obu grup są ze sobą powiązane (skoro menedżer i pracownik należący do jego wielopokoleniowego zespołu współpracują ze sobą, zachodzi między nimi interakcja).

Analiza wyników badania przeprowadzona została, po pierwsze, z wykorzystaniem podstawowych statystyk opisowych: średnia arytmetyczna (M), mediana (Me), odchylenie standardowe (SD), współczynnik skośności (S) i współczynnik korelacji liniowej Pearsona (r). Po drugie, porównanie opinii menedżerów i pracowników zostało przeprowadzone z wykorzystaniem testu Friedmana (*Friedman test*), który jest stosowany do porównania przynajmniej dwóch populacji z punktu widzenia zmiennej mierzonej na skali porządkowej, ale też, gdy badane zjawisko jest ilościowe, ale wykazuje istotne odstępstwa od rozkładu normalnego⁴²⁹. Test ten wykorzystano do porównania odpowiedzi na poszczególne pytania dotyczące zarządzania zespołami międzypokoleniowymi. Pomiar był dokonywany na skali Likerta. Co istotne, różnice między porównywanymi próbami były znaczne, co zdecydowało o wyborze tej procedury.

W kolejnym kroku porównanie pokoleń parami dokonywano testem *post hoc*. Różnice uznawano za istotne statystycznie, gdy $p < \alpha$. Dokonując analizy zgodności opinii pracowników i menedżerów zastosowano test Wilcoxon (*Wilcoxon test*), który wykorzystywany jest do porównania wyników dwóch zależnych populacji. Test ten wykorzystano w analizie zarządzania zespołami międzypokoleniowymi w ramach diad pracownik-menedżer. Stosuje się go w badaniu zmiennych mierzonych na skali porządkowej, a także dla zmiennych mierzonych na skali ilościowej, w przypadku których rozkład różnic między wynikami w zależnych grupach istotnie różni się od rozkładu normalnego. Analiza statystyczna obejmowała także uwarunkowania zarządzania zespołami międzypokoleniowymi, o które zapytano zarówno menedżerów, jak i pracowników. W stosunku do każdej z cech respondenci ustosunkowywali się, plasując je na miejscu pierwszym (najbardziej istotne dla zarządzania zespołami międzypokoleniowymi), drugim miejscu (cecha o przeciętnej istotności dla zarządzania zespołami międzypokoleniowymi) lub trzecim miejscu (cecha najmniej istotna dla zarządzania

Noorderhaven, *A dyadic approach to the impact of differences in organizational culture on relationship performance*, "Industrial Marketing Management" 2009, vol. 38(3), s. 312-323.

⁴²⁹ J. Wiktorowicz, M.M. Grzelak, K. Grzeszkiewicz-Radulska, *Analiza statystyczna z IBM SPSS Statistics*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020.

zespołami międzypokoleniowymi). Uzyskane zmienne miały więc porządkowy poziom pomiaru. Zgodność opinii menedżerów i pracowników w tym zakresie oceniono przy pomocy współczynnika zgodności W-Kendalla. O wysokiej zgodności opinii świadczą wartości współczynnika bliskie 1. Zgodność opinii uznaje się za istotną statystycznie, jeśli prawdopodobieństwo w teście istotności tego współczynnika jest wyższe od poziomu istotności ($p > \alpha$).

Dokonując oceny skuteczności stylu kierowania z perspektywy menedżerów (tj. porównując ją według generacji), posłużono się jednoczynnikową analizą wariancji, a konkretnie jej odporną wersją (odporną na niejednorodność wariancji) – testem Browna-Forsythe’a. Różnice między generacjami uznano za statystycznie istotne, jeśli $p < \alpha$. Wielkość efektu, rozumianą jako siłę, z jaką generacja różnicuje wyniki, mierzono przy pomocy eta-kwadrat (η^2). Jeśli $\eta^2 > 0,14$ efekt uznaje się za silny, jeśli jest niższe niż 0,06 – efekt jest umiarkowany, zaś dla eta-kwadrat niższego od 0,01 uznaje się, że efekt nie występuje/jest znikomy⁴³⁰. Porównanie kompetencji według generacji zostało przeprowadzone przy pomocy jednoczynnikowej analizy wariancji, zaś porównanie zgodności kompetencji menedżerów i ich pracowników – testem Wilcoxon’a. Stosując testy statystyczne, przyjęto poziom istotności $\alpha = 0,05$.

W badaniu wzięło udział 428 osób, na które złożyło się 214 par menedżer-pracownik. Próba była reprezentatywna. Ustalono, że liczba podmiotów REGON, zatrudniających powyżej 250 osób w 2019 roku w województwie śląskim wyniosła 539. Przyjęto, że w każdym tego typu przedsiębiorstwie musi istnieć co najmniej jeden zespół międzypokoleniowy, a zatem próba dotycząca liczby zespołów oraz ich menedżerów wyniosłaby kolejno 214 i 214⁴³¹.

Pod względem płci struktura pracowników i menedżerów jest podobna – około $\frac{3}{4}$ stanowili mężczyźni, udział kobiet jest nieco wyższy w przypadku pracowników (25,7%) niż menedżerów (23,4%).

W obrębie próby reprezentowane były zespoły obejmujące przeważnie dwa pokolenia ($n = 136$, 63,6%), 49 zespołów (22,9%) obejmowało pracowników z trzech pokoleń, a 13 zespołów (6,1%) – cztery pokolenia. W 16 przypadkach (7,5%) menedżerowie mający doświadczenie w zarządzaniu zespołami międzypokoleniowymi obecnie zarzą-

⁴³⁰ W. Szymczak, *Podstawy statystyki dla psychologów*, Difin, Warszawa 2010, za: J. Wiktorowicz, M.M. Grzelak, K. Grzeszkiewicz-Radulska, *Analiza statystyczna z IBM SPSS Statistics...*, s. 109.

⁴³¹ Główny Urząd Statystyczny, <https://stat.gov.pl/> [dostęp: 24 kwietnia 2022].

dzają jedną generacją – zwykle pokoleniem X (14 wskazań, 6,5%). Wyłącznie pokolenie Z lub wyłącznie pokolenie Y zostało wskazane przez dwóch menedżerów (po jednej osobie). W mniej więcej ośmiu na dziesięć przypadków w zespołach tych były osoby z pokolenia X i Y. Znaczący udział (ponad połowę) stanowiły zespoły, w których byli m.in. pracownicy z pokolenia Z. Natomiast najmniej liczne wskazania dotyczyły pokolenia Baby Boomers.

W kolejnym etapie procedury badawczej dokonano uporządkowania i analizy wyników badań (etap 6), co pozwoliło na zweryfikowanie postawionych hipotez badawczych oraz pozwoliło zidentyfikować kolejne zależności w teoretycznym modelu badawczym teoretycznym, wyłonionym w drodze analizy literatury przedmiotu (etap 7), co posłużyło wzbogaceniu istniejącej teorii (etap 8). W dwóch ostatnich etapach wskazane zostały ograniczenia przeprowadzonych badań (etap 9) oraz przedstawione rekomendacje wdrożenia modelu do praktyki, a także wskazane przesłanki do dalszych badań (etap 10).

4.2. Przegląd modeli zarządzania zasobami ludzkimi, kapitałem ludzkim oraz różnorodnością

Rozwiązywanie problemów zarządzania jest przedmiotem zainteresowania zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania, którzy poszukując najbardziej efektywnych metod radzenia sobie z trudnościami zarządzania m.in. zespołami, stosują różnorodne metody ogólne oraz techniki szczegółowe. Znajomość tych instrumentów badawczych umożliwia sprawne rozwiązywanie potencjalnych problemów, bez względu na ich rodzaj. Większość badań eksperymentalnych oraz metaanaliz systemów ekonomicznych dotyczy układów modelowych, a nie rzeczywistych⁴³².

Często modelowanie jest jedynym sposobem przeprowadzenia eksperymentu naukowego lub standaryzacji warunków jego realizacji. Praktycznie zawsze modelowanie jest wykorzystywane w procesie rozwiązywania problemów zarządzania. Można zatem stwierdzić, że metoda modelowania jest jedną z podstawowych koncepcji badawczych powszechnie stosowanych w metodologii nauk o zarządzaniu⁴³³.

⁴³² T. Gospodarek, *Modelowanie w naukach o zarządzaniu oparte na metodzie programów badawczych i formalizmie reprezentatywnym*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2009, nr 44, s. 75.

⁴³³ M. Szarucki, *Modelowanie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, [w:] *Rozwój koncepcji i metod zarządzania*, (red.) J. Czekał, M. Lisiński, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011, s. 265.

Teoretycy różnorodnych dyscyplin naukowych, a szczególnie tych, w których nie występują ugruntowane paradygmaty, sporo czasu poświęcają budowaniu, testowaniu, porównywaniu i uaktualnianiu modeli będących cennymi narzędziami poznawczymi i interpretacyjnymi⁴³⁴. Rola, jaką odgrywają modele w procesie badania i projektowania zjawisk społeczno-gospodarczych, skłania do dokładniejszego przyjrzenia się definicji modelu. Samo pojęcie nie zostało dotychczas w sposób jednoznaczny i ścisły zdefiniowane⁴³⁵. Wynika to przede wszystkim z wieloznaczności określenia „model”, które używane jest w takich znaczeniach jak: opis, struktura, sposób, analog, schemat, abstrakcja, teoria itp.⁴³⁶. Przegląd wybranych definicji modelu w ujęciu chronologicznym zawiera tabela 31.

Tabela 31. Przegląd wybranych definicji modelu

Autor	Definicja pojęcia „model”
W. Sadowski ⁴³⁷ (1964)	Odzwierciedlenie interesującego nas fragmentu rzeczywistości z pominięciem mniej istotnych elementów tej rzeczywistości.
R. L. Ackoff ⁴³⁸ (1969)	Obraz jakiegoś fragmentu rzeczywistości, uproszczony ze względu na elementy i własności, które w danym momencie nie wydają się istotne. Modele to przedstawienie stanów, przedmiotów lub zdarzeń, mniej złożone niż rzeczywistość i łatwe w użyciu do celów badawczych.
W. Sztoff ⁴³⁹ (1971)	Dający się pomyśleć lub materialnie zrealizować układ, który odzwierciedlając lub odtwarzając przedmiot badania, zdolny jest zastępować go tak, że jego badanie dostarcza nam nowej informacji o tym przedmiocie.
T. Pszczołkowski ⁴⁴⁰ (1978)	Przedmiot złożony (także abstrakcyjny), odwzorujący także dla celów poznawczych lub praktycznych bardziej od niego złożony, istniejący albo projektowany, fragment rzeczywistości.
J. Trzcieniecki ⁴⁴¹ (1979)	Rzeczywisty lub sztuczny obiekt, w pewnym stopniu zbieżny z obiektem badanym, zdolny do jego zastępowania w określonych etapach poznania, dający w procesie badania informacje możliwe do sprawdzenia.

⁴³⁴ S. Frigg, R. Hartmann, *Models in Science*, [w:] *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*, (ed.) E.N. Zalta, Stanford University, Stanford, USA, 2006, za: M. Szarucki, *Modelowanie w rozwiązywaniu problemów...*, s. 266.

⁴³⁵ M. Szarucki, *Modelowanie w rozwiązywaniu problemów...*, s. 265.

⁴³⁶ W. Sztoff, *Modelowanie i filozofia*, PWN, Warszawa 1971, s. 37.

⁴³⁷ W. Sadowski, *Teoria podejmowania decyzji. Wstęp do badań operacyjnych*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 1964.

⁴³⁸ R.L. Ackoff, *Decyzje optymalne w badaniach stosowanych*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1969, s.

⁴³⁹ M. Szarucki, *Modelowanie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, [w:] *Rozwój koncepcji i metod zarządzania*, (red.) J. Czekaj, M. Lisiński, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011, s. 272.

⁴⁴⁰ T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1978, s. 119.

⁴⁴¹ J. Trzcieniecki, *Projektowanie systemów zarządzania*, PWN, Warszawa 1979, s. 93–94.

Autor	Definicja pojęcia „model”
J. Zieleniewski ⁴⁴² (1979)	Teoria skonstruowana w taki sposób, aby można było operatywnie manipulować zmiennymi wchodzącymi w jej skład. Służy nie tylko orientacji w rzeczywistym otoczeniu, ale i zastąpieniu realnego eksperymentu rozumowaniem, polegającym na zmienianiu wartości poszczególnych zmiennych i na sprawdzaniu, jakie konsekwencje wywołuje to w odniesieniu do pozostałych zmiennych.
F. Neal, R. Shone ⁴⁴³ (1982)	Formalna prezentacja wyobrażeń o zjawiskach ekonomicznych.
A. Falkowski ⁴⁴⁴ (1994)	Teoretyczna konstrukcja myślowa będąca uproszczonym obrazem.
J. Apanowicz ⁴⁴⁵ (2005)	Hipotetyczna konstrukcja myślowa, będąca uproszczonym obrazem badanego fragmentu rzeczywistości, stanowi sformalizowane ujęcie pewnej teorii lub sytuacji przyczynowej, w której zakłada się, że generuje on badane dane.
T. Gospodarek ⁴⁴⁶ (2009)	Spójny lub zupełny układ argumentów werbalnych, ciągów logicznych wnioskowania równań matematycznych lub reguł obliczeń, które odpowiadają prototypowi koncepcyjnemu opisywanego obiektu lub zdarzeniu.
B. Glinkowska ⁴⁴⁷ (2010)	Narzędzie analityczne, które wspomaga prace nad doskonaleniem organizacji. Modele konstruuje się, by skupiać się na najbardziej istotnych czynnikach czy elementach wpływających na przebieg określonego procesu.
A. Skrzypek ⁴⁴⁸ (2019)	Przedstawienie przedmiotów, stanów, zdarzeń, które są mniej złożone niż rzeczywistość, przez co są prostsze w wykorzystaniu do celów badawczych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy literatury przedmiotu.

Po analizie definicji pojęcia „model”, przedstawionych w tabeli 31, w pracy przyjmuje się, że model jest pewnym kształtem bądź też obrazem rzeczywistości, a także wyodrębnieniem istotnych elementów tej rzeczywistości. Można go konstruować używając wielu zmiennych, także w sposób, który pozwoli uzyskać przybliżony obraz jakiejś przyszłości⁴⁴⁹.

⁴⁴² J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, PWE, Warszawa 1979, s. 44.

⁴⁴³ F. Neal, R. Shone, *Proces budowy modeli ekonomicznych*, PWE, Warszawa 1982, za: B. Glinkowska, *Modelowanie w procesach usprawniania organizacji – uwagi teoretyczno-metodyczne*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica” 2010, nr 234, s. 259.

⁴⁴⁴ A. Falkowski, *Model, badanie, eksperyment analiza danych*, Wydawnictwo AE, Kraków 1994, s. 11.

⁴⁴⁵ J. Apanowicz, *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej. Prace doktorskie, prace habilitacyjne*, Difin, Warszawa 2005, s. 113.

⁴⁴⁶ T. Gospodarek, *Modelowanie w naukach o zarządzaniu...*, s. 5.

⁴⁴⁷ B. Glinkowska, *Modelowanie w procesach usprawniania organizacji – uwagi teoretyczno-metodyczne*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica” 2010, nr 234, s. 259.

⁴⁴⁸ A. Skrzypek, *Dojrzałość i doskonalenie organizacji*, Wyd. TNOIK, Dom Organizatora, Toruń 2019, s. 65.

⁴⁴⁹ B. Glinkowska, *Modelowanie w procesach...*, s. 258.

Istnieje wiele klasyfikacji modeli opartych na rozmaitych kryteriach. Wybrane klasyfikacje zaprezentowane zostały w tabeli 32.

Tabela 32. Przegląd klasyfikacji modeli

Kryterium podziału	Rodzaj modelu	Istota i typy modelu
Modelowania	Poznawcze	Tworzone w celu poznania badanej rzeczywistości: - opisowe: stanowią opis badanej rzeczywistości, - prognostyczne: wyjaśniają zależności, - przyczynowo-skutkowe: występują w badanej rzeczywistości obecnej i przyszłej.
	Decyzyjne	Tworzone celem kształtowania badanej rzeczywistości, dokonywania w niej zmian.
	Projektowe	To wzory działań realizacyjnych wiązanych z kształtowaniem badanej rzeczywistości.
Analogii zachodzącej w relacji model – obiekt	Substancjalne	Stanowią substrat, czyli zbiór elementów tworzących obiekt.
	Strukturalne	Prezentują strukturę – relacje zachodzące pomiędzy elementami obiektu.
	Funkcjonalne	Odwzorowują funkcjonowanie, zachowanie się obiektu jako całości na tle warunków wewnętrznych
Formy odtwarzania obiektu	Matematyczne	Stanowią homomorficzny obraz rzeczywistości. Wyróżniamy modele: obiektów i procesów
	Graficzne	Występują w postaci opracowanych przez projektanta rysunków i służą do instruowania wykonawców
	Fizyczne	Zbudowane ze zmysłowo postrzeganych elementów, które są fizycznie podobne do odpowiadających im elementów obiektu
	Opisowe	W sposób słowny odwzorowują obiekt
Odniesienia do czasu	Statyczne	Nie uwzględniają upływu czasu – ich parametry nie zmieniają się w czasie
	Dynamiczne	Czas jest w nich zmienną niezależną. Dają obraz wzajemnego ustosunkowania do siebie zdarzeń zachodzących w całości w kolejnych momentach
Odniesienia do niepewności	Deterministyczne	Danym stanom początkowym odpowiadają dokładnie określone stany końcowe
	Probabilistyczne	Korzystają z rozkładów prawdopodobieństwa dla danych opisujących stany początkowe
	Strategiczne	Nieznane są stany początkowe ani rozkłady prawdopodobieństwa dla danych opisujących stany początkowe
Funkcji	Opisowe (deskryptywne)	Przedstawiają sytuację bez żadnych przewidywań ani zleceń
	Przewidujące (predyktywne)	Wskazują skutki pewnych zdarzeń- wiążą one zmienne zależne i niezależne, pozwalają na zadawanie pytań typu „co będzie, jeśli”
	Normatywne	Dostarczają odpowiedzi na pytania, jak należy działać

Źródło: B. Glinkowska, *Modelowanie w procesach...*, s. 261-262.

Autorem interesującej typologii, zawierającej m.in. definicję modelu teoretycznego, jest Z. Hajduk, który wyróżnił pięć typów modeli⁴⁵⁰:

1. Model analogiczny – analogon badanego obiektu lub procesu.
2. Model myślowy – tego typu modele są stosowane w konstruowaniu tzw. eksperymentów myślowych. Ich specyfika zasadza się na niemożliwości (nie tylko technicznej) laboratoryjnej realizacji, jednak etapy ich konstruowania muszą być zgodne z prawami nauki i posiadaną wiedzą empiryczną. W przeciwnym wypadku mówi się o modelach konfraktycznych albo fikcjach naukowych.
3. Model mechaniczny – przedmiot materialny zastany w przyrodzie (model naturalny) bądź skonstruowany (model sztuczny). Ze względu na naoczność takie modele nazywane są często modelami ikonicznymi (obrazowymi).
4. Model opisowy – schematycznie przedstawia złożoność badanego pola zjawisk fizycznych w celach opisu.
5. Model teoretyczny – stanowi układ symboli oraz związków między nimi w sformalizowanej postaci. Model teoretyczny jest w relacji jedno-jednoznacznej do teorii, którą odwzorowuje.

Ze względu na podobieństwo do oryginału wyróżnia się modele izomorficzne – odwzorowujące wszystkie cechy i właściwości oryginału oraz modele homomorficzne – upraszczające odwzorowanie oryginału. W zarządzaniu mamy do czynienia głównie z modelami homomorficznymi⁴⁵¹, tj. „przedmiotami złożonymi (także abstrakcyjnymi), odwzorowywanymi dla celów poznawczych lub praktycznych (kreacyjnych) bardziej od nich złożone istniejące lub projektowane fragmenty rzeczywistości”. Są one odwzorowaniem określonych cech i związków badanego przedmiotu w innym, specjalnie wytworzonym przedmiocie stanowiącym model⁴⁵². Jeśli przedmiotem rozpatrywanym jest to, co opisuje jakaś teoria (przyporządkowanie pewnych klas, relacji), wówczas mamy do czynienia z modelami semantycznymi, a owe klasy i relacje są przedmiotem złożonym, który nazywa się modelem tej teorii⁴⁵³.

⁴⁵⁰ Z. Hajduk, *Pojęcie i funkcja modelu*, „Roczniki Filozoficzne” 1972, t. 20, z. 3, s. 78.

⁴⁵¹ M. Trocki (red.), *Metodyki i standardy zarządzania projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2017, s. 79–80.

⁴⁵² Por. B. Scozzi, C. Garavelli, K. Crowston, *Methods for modelling and supporting innovation processes in SMEs*, “European Journal of Innovation Management” 2005, vol. 8, no. 1, s. 120–137; M. Tepic, R. Kemp, O. Omta, F. Fortuin, *Complexities in innovation management in companies from the European industry*, “European Journal of Innovation Management” 2013, vol. 16, no. 4, s. 517–550.

⁴⁵³ T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii...*, s. 120.

Rozważania dotyczące modeli zarządzania zasobami ludzkimi należy rozpocząć od refleksji nad rozwojem funkcji personalnej jako jednej z podstawowych funkcji w organizacji. Obejmuje ona czynności o charakterze wykonawczym, doradczym oraz regulacyjnym, dotyczące funkcjonowania ludzi w organizacji. Czynności te nazywane są m.in. zarządzaniem personelem, zarządzaniem kadrami, czy też zarządzaniem zasobami ludzkimi. Kształt funkcji personalnej w przedsiębiorstwie to wypadkowa czynników wewnętrznych (strategii, struktury organizacyjnej, kultury organizacyjnej) i zewnętrznych, pochodzących z otoczenia bliższego i dalszego organizacji⁴⁵⁴.

Kierunek doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi wyznacza ewolucja funkcji personalnej, wyrażająca się w zmianie podejścia do rozwiązywania problemów kadrowych, głównie pod wpływem przekształceń zachodzących w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym. Analiza literatury przedmiotu upoważnia do sformułowania tezy, że spośród różnych funkcji operacyjnych przedsiębiorstwa to właśnie funkcja personalna uległa największym przeobrażeniom⁴⁵⁵. Analiza literatury przedmiotu wskazuje, iż w odniesieniu do potrzeby przedstawienia zmian zachodzących w obszarze funkcji personalnej badacze posługują się najczęściej modelami, będącymi swego rodzaju uproszczonym sposobem umożliwiającym bardziej przejrzyste i uporządkowane zaprezentowanie zmian w obszarze funkcji personalnej. Główne trendy rozwojowe w obszarze funkcji personalnej przedstawia tabela 33.

Tabela 33. Modele teoretyczne oraz główne trendy rozwojowe w obszarze funkcji personalnej

Określenie modelu	Podstawowe zagadnienia
Model tradycyjny (koniec XIX i początek XX wieku)	Podział pracy, produktywność, kontrola, bodźce finansowe, dyscyplina
Model stosunków międzyludzkich (lata 30. i 40.)	Potrzeby przynależności, uznania dialog, partycypacja w zarządzaniu, zadowolenie z pracy
Model zasobów ludzkich (lata 50. i 60.)	Kreatywność, odpowiedzialność, samokontrola, rozwój organizacji i personelu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008; A. Pocztowski, *Ewolucja funkcji personalnej przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe AE w Krakowie” 1995, nr 447.

⁴⁵⁴ A. Pocztowski, *Funkcja personalna w przedsiębiorstwach w nowej gospodarce*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, (red.) Z. Wiśniewski, A. Pocztowski, Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwers, Kraków 2004, s. 57.

⁴⁵⁵ E. Bombiak, *W kierunku nowej jakości funkcji personalnej: wybrane aspekty doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Nowa jakość a zadowolenie interesariuszy*, (red.) E. Skrzypek, A. Piasecka, S. Sagan, Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą, Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2017, s. 12-13.

Tradycyjny model zarządzania zasobami ludzkimi opiera się na tezach nawiązujących do naukowej organizacji pracy, które zostały stworzone przez F.W. Taylora i uzupełnione przez H.L. Gantta, F.B. i L. M. Gilbrethow, H. Le Chatelier, H. Emersona oraz K. Adamieckiego na przełomie XIX i XX wieku. Naukowe podejście do organizowania pracy celem podniesienia jej wydajności polegało na wdrażaniu najprostszych i najszybszych sposobów wykonywania poszczególnych elementów pracy, opracowanych na podstawie badań empirycznych⁴⁵⁶. Podejście do personelu stosowane w tradycyjnym modelu zarządzania zasobami ludzkimi można opisać w następujący sposób:

- zarówno pracodawca, jak i menedżerowie mają pełnię władzy administracyjnej i ekonomicznej nad pracownikami;
- wyłącznie prawo popytu oraz podaży na rynku pracy reguluje poziom wynagrodzeń;
- reprezentanci władz w organizacji posiadają niekwestionowaną wiedzę fachową, która w połączeniu z wiedzą ekonomiczną upoważnia do pełnej kontroli zachowań zatrudnionej załogi.

W Polsce przedstawicielem naukowej organizacji pracy był K. Adamiecki, autor pierwszych prac dotyczących pracy zespołowej, optymalizacji produkcji czy prawa inercji przyzwyczajęń, stanowiącego jedną z ważniejszych zasad zarządzania. Zauważył, że w sytuacji wprowadzania zmian organizacyjnych ludzie demonstrują opór wobec tych zmian, które miałyby ich dotyczyć. Po jego przełamaniu, ludzie przejawiają tendencję do stosowania wprowadzonych rozwiązań, dlatego wprowadzanie zmiany powinno następować stopniowo.

Kierunek naukowej organizacji pracy oraz klasyczna teoria organizacji tworzą klasyczną szkołę organizacji i zarządzania. Badacze reprezentujący naukową organizację pracy skupiają się przede wszystkim na kwestii wzrostu wydajności pracowników, twórcy kierunku administracyjnego (zamienna nazwa szkoły klasycznej teorii organizacji) zajmują się problematyką zarządzania całością organizacji. W rozwój tego kierunku główny wkład wnieśli m.in. H. Fayol i M. Weber, którzy wyodrębnili pięć podstawowych funkcji przedsiębiorstwa: przewidywanie (planowanie), organizowanie, rozkazywanie, koordynowanie i kontrolowanie. Współcześnie uznano, że skoro koordynowanie odgrywa istotną rolę w organizowaniu i kontrolowaniu, to nie ma potrzeby wydzielania odrębnej funkcji. Inną istotną zasługą H. Fayola było zanegowanie

⁴⁵⁶ W. Golnau, M. Kalinowski, J. Listwan, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, CeDeWu Warszawa 2011, s. 12.

twierdzenia, że umiejętności kierownicze mają charakter wrodzony, charakterystyczny tylko dla wąskiego grona elit społecznych. H. Fayol twierdził, że kierowania można się nauczyć oraz że wraz ze wzrostem hierarchii organizacyjnej stanowisk pracy umiejętności administracyjne (kierownicze) zatrudnionych na nich osób powinny być coraz wyższe⁴⁵⁷.

Podsumowując twierdzenia przedstawicieli klasycznej szkoły organizacji i zarządzania można wskazać następujące założenia proponowanego przez nich modelu⁴⁵⁸:

- praca dla większości ludzi jest z natury nieprzyjemna;
- dla pracowników ważniejsze jest to, ile zarabiają niż to, co robią w pracy;
- niewielu ma ochotę i zdolności, aby wykonywać pracę wymagającą twórczości, samokierowania i samokontroli;
- rola kierowników i zarządzających to nadzór, kontrola podwładnych oraz ściśle instrukcje i procedury postępowania.

Nurt stosunków międzyludzkich (*Human Relations*) znacząco wpłynął na postrzeganie funkcji personalnej w organizacji i od tego momentu starano się kształtować pozytywną emocjonalną postawę pracowników wobec ich zakładu pracy. Zaakcentowano, że dobra atmosfera, brak konfliktów, wzajemne zaufanie, życzliwość i chęć współpracy przyczyniają się do satysfakcji z pracy i poczucia przynależności do organizacji, a dzięki temu tworzone są warunki do osiągnięcia wysokiej efektywności⁴⁵⁹. Podsumowując twierdzenia przedstawicieli szkoły stosunków międzynarodowych, można wymienić następujące założenia tego modelu⁴⁶⁰:

- ludzie chcą czuć się potrzebni oraz ważni;
- ludzi cechuje potrzeba przynależności i indywidualizmu;
- ludzie motywowani są w większym stopniu przez relacje społeczne niż warunki materialne;
- kierownicy powinni zatem traktować pracowników z szacunkiem, starać się realizować ich potrzeby oraz pozwalać na pewien zakres swobody w realizacji trudnych zadań.

⁴⁵⁷ W. Golnau, M. Kalinowski, J. Listwin, *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, s. 16.

⁴⁵⁸ J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE Warszawa 1992, s. 361.

⁴⁵⁹ J.M. Moczyłowska, K. Kowalewski, *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi*, Difin, Warszawa 2014, s. 20.

⁴⁶⁰ J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE Warszawa 1992, s. 361.

Następnym etapem przeobrażeń funkcji personalnej było rozwinięcie teoretycznego modelu stosunków międzyludzkich, co miało miejsce w latach 50. XX w. Najważniejszymi twórcami kierunku (określanego również mianem kierunku potencjału ludzkiego) są: A.H. Maslow, D. McGregor, R. Likert, F. Herzberg i Ch. Arygyris⁴⁶¹. Istotnym wyróżnikiem behawioralnego podejścia do zarządzania personelem było badanie zachowań pracowników w szerszym kontekście – antropologicznym, socjologicznym oraz psychologicznym, których uwzględnienie pozwala analizować i zrozumieć lepiej napięcia powstające między pracownikami a kierownikami w organizacji⁴⁶².

Modele, narzędzia oraz teorie opracowane przez badaczy szkoły behawioralnej (hierarchia potrzeb Maslowa, systemy przywództwa Likerta, teoria XYD McGregora, dwuczynnikowa teoria motywacji Herzberga) składają się na pierwszą, pełną koncepcję człowieka, wedle której czynnikiem zewnętrznym przypisuje się duże znaczenie w interpretacji zachowań człowieka. Podsumowując twierdzenia tej szkoły, można wymienić następujące założenia modelu zasobów ludzkich⁴⁶³:

1. Praca nie jest z natury nieprzyjemna, ludzie mają potrzebę przyczyniania się do realizacji ważnych celów organizacji, chcą czuć się potrzebni oraz mieć wkład w ustalaniu celów.
2. Większość pracowników jest zdolna do większego samokierowania czy wykazania się większą twórczością niż wymaga od nich obecna praca.
3. Zadaniem kierowników jest znalezienie sposobu na spożytkowanie niewykorzystanego potencjału ludzkiego poprzez:
 - tworzenie środowiska, w którym każdy pracownik będzie mógł wykorzystać pełni swoich możliwości,
 - zachęcenie pracowników do aktywnego uczestnictwa w ważnych sprawach organizacji,
 - rozszerzenie zakresu samokierowania pracowników.

W literaturze przedmiotu spotyka się wiele ujęć koncepcji sprawowania funkcji personalnej, co przedstawiono na omówionych przykładach modeli teoretycznego zarządzania zasobami ludzkimi. Jedną z najbardziej rozpowszechnionych koncepcji zakłada, że podstawowym kryterium podziału na fazy rozwojowe funkcji personalnej jest miejsce

⁴⁶¹ W. Golnau, M. Kalinowski, J. Listwin, *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, s. 20.

⁴⁶² A. Szałkowski, *Podstawy zarządzania personelem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s. 25.

⁴⁶³ J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie...*, s. 361.

i rola specjalistycznej komórki realizującej politykę kadrową w organizacji⁴⁶⁴. W procesie przemian funkcji personalnej w organizacji B. Wyrzykowska wyróżnia następujące fazy⁴⁶⁵:

1. Fazę operacyjną (1900–1945) – dział personalny pełnił funkcje związane z administrowaniem personalnym (np. prowadzenie dokumentacji kadrowej, rejestracja czasu pracy, absencji, urlopów, administrowanie płacami); komórki kadrowe w tej fazie były rozproszone i usytuowane w różnych jednostkach organizacyjnych, uprawnienia decyzyjne w zakresie zasobów ludzkich należały do najwyższego szczebla zarządzania.
2. Fazę taktyczną lub menedżerską (1945-1980) – dział personalny funkcjonuje jako komórka sztabowa podporządkowana zarządowi organizacji. Dział kadr realizuje, obok prowadzenia dokumentacji kadrowej, także działania związane z planowaniem zatrudnienia, rekrutację, selekcję kandydatów do pracy, wynagradzanie, ocenianie, szkolenia i zwalnianie pracowników. Ponadto rola działu kadr polega na doradzaniu menedżerom liniowym oraz przygotowaniu informacji niezbędnych do podejmowania decyzji kadrowych, a także utrzymywaniu kontaktów z rynkiem pracy.
3. Fazę strategiczną (lata 80. XX w. i obecnie) – dział personalny, obok działań wymienionych w fazie wcześniejszej, jest odpowiedzialny za opracowanie strategii personalnej, ściśle powiązanej ze strategią ogólną organizacji. To powoduje wzrost znaczenia funkcji personalnej, której ranga dorównuje randze innych funkcji organizacji – marketingu, produkcji, finansów. Działy personalne mają charakter liniowy i są podporządkowane kierownictwu naczelnemu organizacji.

Koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi (*human resources management*), która powstała wraz ze zmianami w przedsiębiorstwach przełomu XIX i XX w., różni się od tradycyjnego podejścia do realizacji funkcji personalnej przede wszystkim w warstwie założeń teoretycznych i filozofii zarządzania, koncentrując uwagę na dwóch aspektach:

- aspekt behawioralny – u podstaw którego leży przekonanie, że ludzie zatrudnieni w organizacji mogą i chcą (pod pewnymi warunkami) przyczyniać się do osiągnięcia jej celów;

⁴⁶⁴ B. Wyrzykowska, *Ewolucja funkcji personalnej w przedsiębiorstwie*, [w:] *Funkcja personalna w zmieniającej się organizacji. Diagnoza i perspektywy*, (red.) E. Jędrych, A. Pietras, A. Stankiewicz-Mróż, Wydawnictwo Media Press, Łódź 2008, s. 356–357.

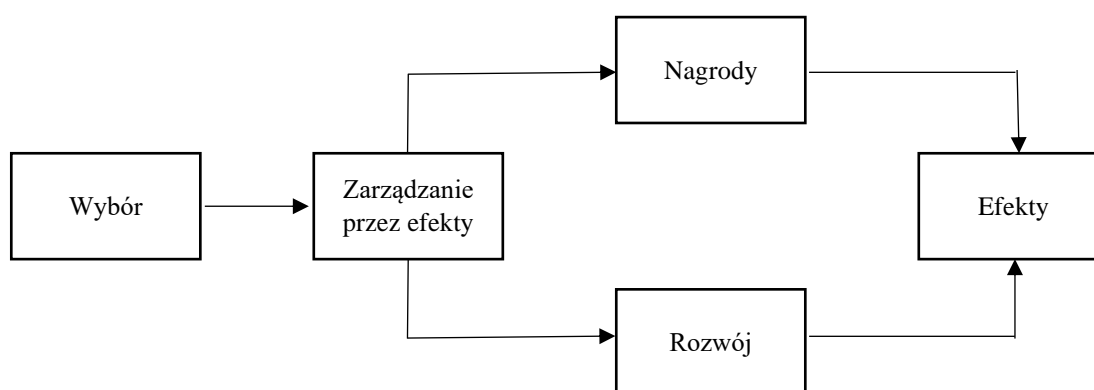
⁴⁶⁵ B. Wiernek, *Personel firmy jako zasób strategiczny*, [w:] *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, (red.) L. Zbiegień-Maciąg, Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer, Kraków 2006, s. 82.

- aspekt ekonomiczny – traktujący pracowników jako element aktywów firmy, nie tylko jako składnik kosztów⁴⁶⁶.

Istotną rolę w rozwoju koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi odegrali badacze z Uniwersytetu Michigan oraz Uniwersytetu Harvarda. To w tych ośrodkach naukowych powstały pierwsze modele zarządzania zasobami ludzkimi. Badacze z Uniwersytetu Michigan skupili się na dopasowaniu działań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi do struktury organizacji oraz strategii. Elementem zajmującym miejsce centralne w modelu Michigan jest strategia biznesowa, do której, zdaniem badaczy, strategia ZZL powinna być dopasowana. Zasoby ludzkie powinny być traktowane analogicznie do innych zasobów, powinno się pozyskać je jak najtańszym kosztem, używać oszczędnie, a także rozwijać i wykorzystywać dzięki czterem elementom cyklu zasobów ludzkich:

- selekcji,
- ocenie wydajności,
- wynagradzaniu za wyniki,
- rozwojowi jednostek najbardziej wartościowych.

Wymienione procesy są wzajemnie połączone – tworzą cykl zasobów ludzkich, co obrazuje rysunek 8.



Rysunek 8. Cykl zasobów ludzkich w modelu Michigan

Źródło: Ch.J. Forburn, N.M. Tichy, M.A. Devanna, *Strategic Human Resource Management*, Wiley, New York 1984, s. 137.

Zakładano przy tym, że odpowiednie ukształtowanie wymienionych funkcji pozwoli na takie oddziaływanie na zachowanie pracowników, które umożliwi osiągnięcie celów

⁴⁶⁶ M. Dołhasz, J. Fufaliński, M. Kosmala, H. Smutek, *Podstawy zarządzania. Koncepcje-strategie-zastosowania*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 182.

związanych z efektywnością. Dodatkowo poszczególne elementy cyklu są uważane za istotne na każdym poziomie zarządzania (strategicznym, taktycznym, operacyjnym), przy czym za priorytetowe uważa się zarządzanie strategiczne zasobami ludzkimi przy jednoczesnym ograniczeniu jego roli do instrumentu implementacji strategii, a nie jej tworzenia.

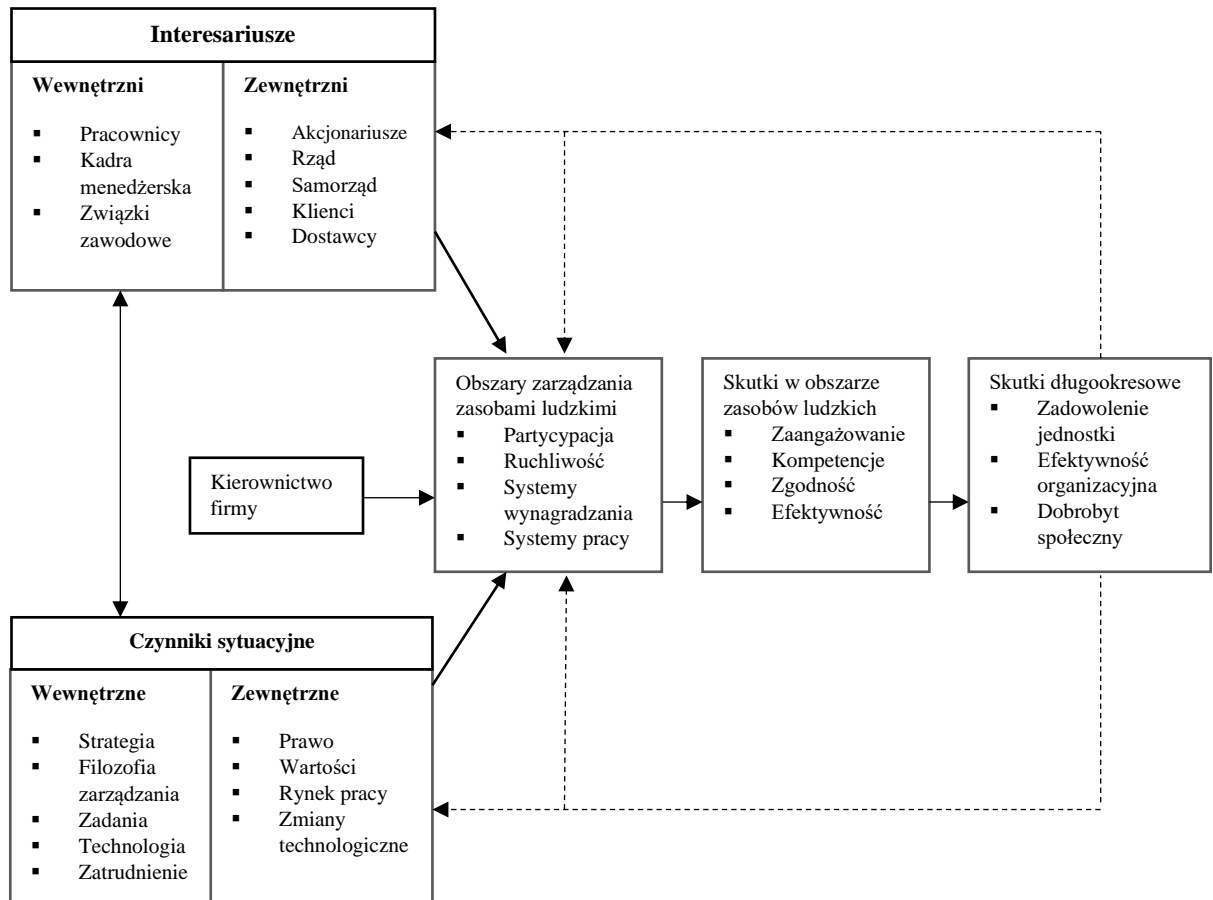
Zasługą modelu Michigan jest zaakcentowanie konieczności strategicznego podejścia do znaczenia ZZL oraz potrzeby powiązania strategii ZZL ze strategią ogólną przedsiębiorstwa. Trudno jednak nie zauważyć, że w modelu tym strategia personalna – będąc podporządkowana ogólnej strategii organizacji – odgrywa jeszcze rolę reaktywną.

Naukowcy z Uniwersytetu Harvarda stworzyli tzw. model harwardzki, proponujący znacznie szerszą perspektywę ZZL. Model wskazuje na konieczność budowania strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, podkreśla ukierunkowanie jednej strony na indywidualny dobrobyt, efektywność organizacji, a także na społeczną odpowiedzialność i zaspokajanie potrzeb interesariuszy oraz długofalowe skutki społeczne generowane przez organizację. W ujęciu badaczy pracownicy traktowani są jako szczególnego rodzaju zasoby. Dostrzeżenie w nich potencjalnego składnika aktywów firmy, a nie tylko źródła kosztów, pociągnęło za sobą przekonanie o wyjątkowości tego zasobu i konieczności traktowania go w wyjątkowy sposób. W modelu harwardzkim wyodrębniono cztery główne praktyki zarządzania zasobami ludzkimi:

1. Partycypację pracowniczą – włączanie w proces podejmowanie decyzji, pobudzanie poczucia odpowiedzialności za sprawy organizacji, delegowanie uprawnień.
2. Ruchliwość pracowniczą – decyzje personalne związane z zatrudnieniem.
3. System wynagradzania – finansowe oraz pozafinansowe nagrody mające na celu zmotywowanie pracowników.
4. Systemy pracy – projektowanie pracy, a także dopasowanie pracownika do miejsca pracy.

W modelu przyjęto, iż na wymienione dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi oddziałują z jednej strony czynniki sytuacyjne, m.in. strategia organizacji, struktura zatrudnienia, prawo, sytuacja na rynku pracy czy systemy i wartości, z drugiej interesariusze organizacji (akcjonariusze, kadra zarządzająca, rząd i samorząd, pracownicy, związki zawodowe). W modelu harwardzkim zwrócono uwagę na to, że decyzje podejmowane w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi wpływają w sposób bezpośredni (efektywność, zaangażowanie), oraz pośredni (zadowolenie pracowników, dobrobyt społeczny, efektywność organizacyjna), powodując mechanizm sprzężenia zwrotnego

w odniesieniu do interesariuszy oraz co czynników sytuacyjnych. W efekcie powstaje układ zależności, przedstawiony na rysunku 9.



Rysunek 9. Harwardzki model zarządzania zasobami ludzkim

Źródło: A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne Warszawa 2007, s. 25.

W omawianym modelu za główne zasady zarządzania zasobami ludzkimi przyjmuje się koordynację czterech wymienionych wyżej obszarów oraz ich integrację ze strategią organizacji, która w tym modelu jest jednym z czynników sytuacyjnych, wpływających na zarządzanie zasobami ludzkimi i równocześnie jest wynikiem przedsięwzięć w tej dziedzinie zarządzania. Autorzy harwardzkiego modelu zarządzania zasobami ludzkimi wymieniają trzy możliwe warianty realizacji tego zadania, określane jako biurokracja, rynek i klan⁴⁶⁷.

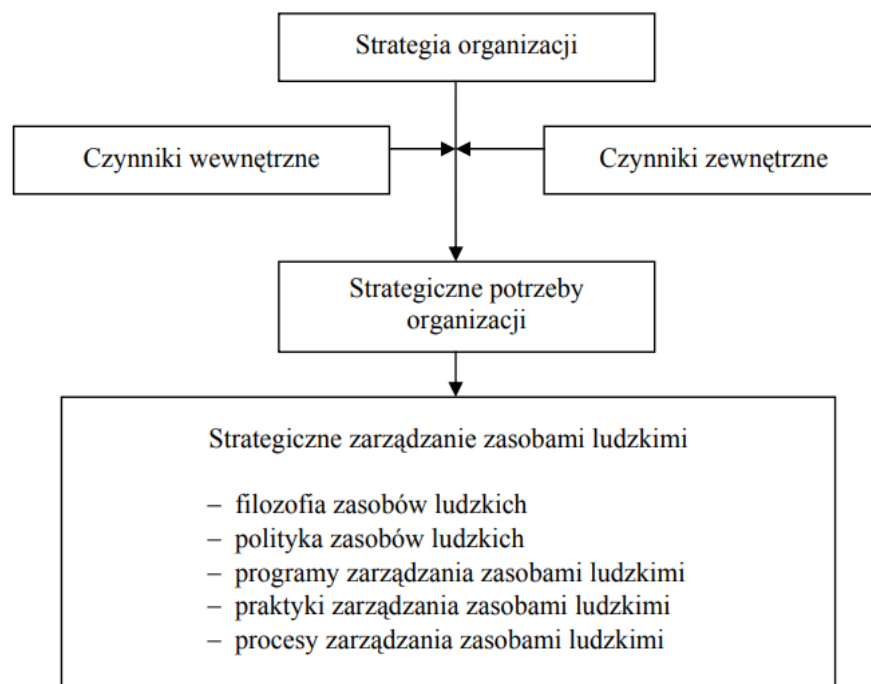
⁴⁶⁷ H. Steinmann, G. Schreyogg, *Zarządzanie*, Wydawnictwo PWN, Wrocław 1992, s. 28.

W wariacie określanym jako „biurokracja” pracownik traktowany jako podwładny ma możliwości partycypowania w życiu organizacji zminimalizowane do ścieżki służbowej, jego wynagrodzenie uzależnione jest od wymogów stanowiska pracy. Organizację pracy określa wysoki stopień podziału pracy, a także integracja przez hierarchię. W wariacie określanym jako „rynek” pracownik traktowany jako pracobiorca partycypuje w życiu organizacji w ramach określonych umową o pracę. Zatrudnianie pracowników, rozwijanie czy zwalnianie uzależnione jest od potrzeb organizacji. Wynagrodzenie uzależnione jest w pełni od osiągniętych efektów pracy, a organizację pracy określa delegowanie zadań, zlecanie pracy poszczególnym pracownikom czy zespołom. W wariacie określanym jako „klan” pracownik traktowany jest jako członek organizacji, w której życiu partycypuje poprzez udział w pracy projektowej, naradach czy kołach jakości. Praktykowana jest z jednej strony polityka stabilnego zatrudnienia, z drugiej zarówno pionowe, jak i poziome awanse pracowników w organizacji. Organizacja pracy charakteryzuje się scalaniem oraz samostereującymi grupami.

Interesującym modelem zarządzania zasobami ludzkimi jest opracowany w 1992 r. model R. Schulera, ukazujący generalne znaczenie otoczenia wewnętrznego oraz zewnętrznego organizacji w kształtowaniu strategii organizacji, która stanowi bodziec do tworzenia strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Działania w zakresie strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi obejmują, według tej koncepcji, określenie⁴⁶⁸:

- filozofii zasobów ludzkich, czyli sposobów traktowania i wartościowania pracowników;
- polityki zasobów ludzkich, tzn. definiowania poszczególnych składników wartościujących personel;
- programu zarządzania zasobami ludzkimi, czyli wyznaczenia składników strategii zasobów ludzkich;
- praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, która obejmuje zakres realizowanych ról na poszczególnych stanowiskach;
- procesów zarządzania zasobami ludzkimi zawierających sposoby realizacji powierzonych ról.

⁴⁶⁸ Z. Ciekankowski, *Czynnik ludzki wobec współczesnych wyzwań organizacji. Skrypt dla studentów kierunków zarządzania i ekonomii*, AON, Warszawa 2012, s. 164.



Rysunek 10. Model strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi Schulera

Źródło: R.S. Schuler, *Strategic Human Resources Management*, "Organizational Dynamics" 1992, vol. 21, iss. 1, s. 18.

Wszystkie elementy zarządzania zasobami ludzkimi, wyszczególnione przez R. Schulera, mogą mieć charakter strategiczny, zależnie od tego, w jakiej formie są one powiązane ze strategicznymi celami firmy, a nie od ich charakteru czasowego (w długim lub krótkim okresie) ani od obiektu, na którym się koncentrują (menedżerowie wyższego szczebla, pracownicy niebędący menedżerami). Model Schulera, w odróżnieniu od innych teorii, które skupiają się na poszczególnych działaniach, ukazuje wzajemne powiązania działań i uwidacznia złożoność oddziaływania HR na zachowania indywidualne oraz grupowe⁴⁶⁹.

Opisane modele inspirowały innych badaczy do pogłębienia rozważań nad naturą oraz składowymi zarządzania zasobami, czego efektem jest znaczna różnorodność powstających w późniejszych latach i w różnych warunkach społeczno-gospodarczych teoretycznych modeli zarządzania zasobami ludzkimi. Również w Polsce prowadzono

⁴⁶⁹ R.S. Schuler, *Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business*, "Organizational Dynamics" 1992, vol. 21, iss. 1, s. 19, podają za: *Zarządzanie zasobami ludzkimi (istota, uwarunkowania, komponenty, specyfika)*, (red.) I. Żuchowski, Wydawnictwo Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego im. Adama Chętnika, Ostrołęka 2021.

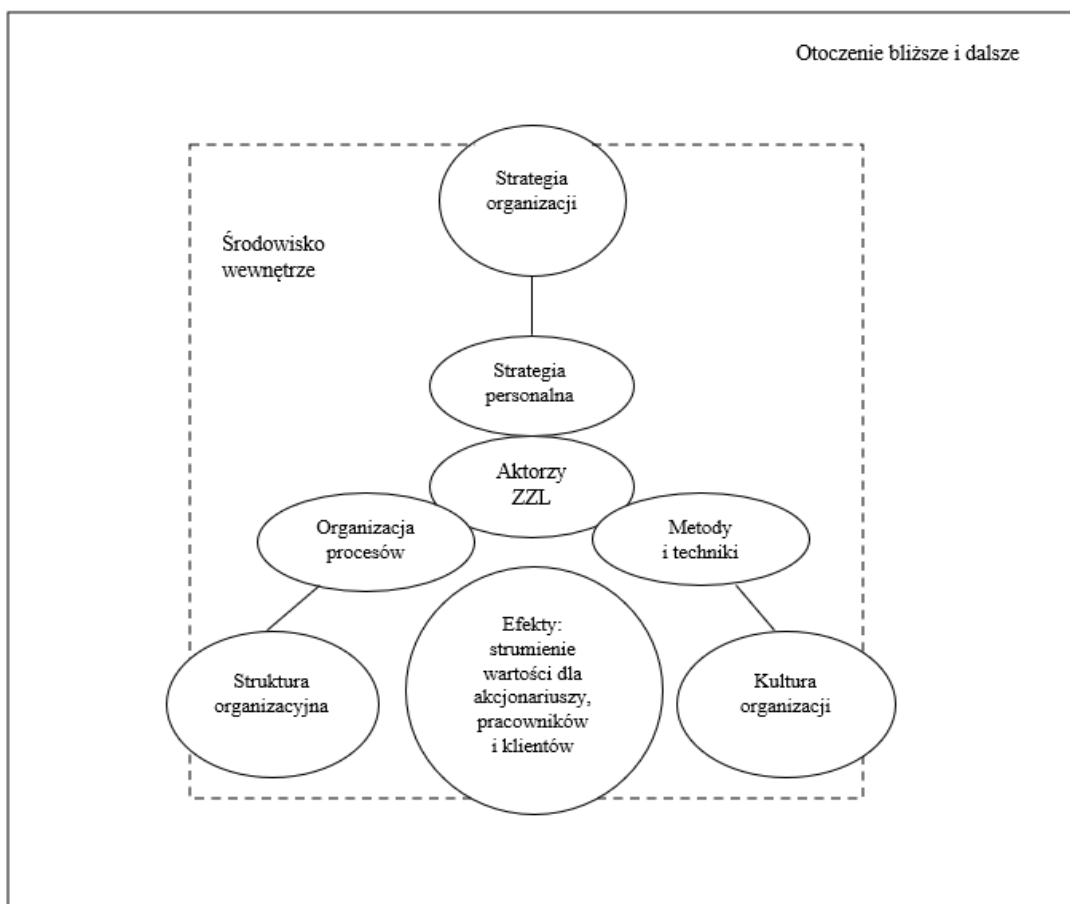
badania, w oparciu o które powstawały modele zarządzania zasobami ludzkimi, uwzględniające doświadczenia w obszarze sprawowania funkcji personalnej, sytuację gospodarczą czy kulturowe uwarunkowania.

Jednym z takich modeli, opracowanych przez polskich badaczy, jest model A. Pocztowskiego. Według badacza, zarządzanie zasobami ludzkimi to zaplanowana konfiguracja procesów personalnych, takich jak wytyczanie celów, opracowywanie zasad oraz programów działania, służących osiągnięciu i podtrzymywaniu przewagi rynkowej. Uwzględnia ona środowisko wewnętrzne oraz otoczenie bliższe i dalsze funkcji personalnej, a także strukturę organizacyjną i kulturę organizacji. Z kolei w obszarze metod i technik zarządzania zasobami ludzkimi A. Pocztowski koncentruje się na powiązaniu ich z procesami personalnymi, w ramach których wyróżnia wchodzenie ludzi do organizacji, ich funkcjonowanie w przedsiębiorstwie oraz wychodzenie z organizacji. Kluczowym elementem prezentowanego modelu jest wskazanie, że głównym zadaniem ZZL jest zaspokojenie potrzeb organizacyjnych oraz dbałość o oczekiwane efekty poprzez oferowanie skutecznych procesów personalnych, co graficznie zaprezentowano jako efekt dla akcjonariuszy, pracowników oraz klientów⁴⁷⁰.

W ujęciu modelowym system zarządzania zasobami ludzkimi składa się z trzech głównych składników: strategii personalnej jako integralnej części strategii organizacji, procesów personalnych zintegrowanych z podstawowymi procesami biznesowymi oraz narzędzi stosowanych w rozwiązywaniu poszczególnych kwestii personalnych. W centrum wzajemnych powiązań tych trzech składników znajdują się aktorzy działający w obszarze funkcji personalnej przedsiębiorstwa, w pierwszej kolejności menedżerowie operacyjni i menedżerowie ds. zasobów ludzkich, których kompetencje i zaangażowanie wpływają na efektywność pozostałych składników systemu⁴⁷¹. Rysunek 11 przedstawia ogólny model systemu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji A. Pocztowskiego.

⁴⁷⁰ M. Stor, *Strategiczne międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 87.

⁴⁷¹ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie...*, s. 35.



Rysunek 11. Model systemu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji w ujęciu A. Pocztowskiego

Źródło: A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 35.

Kolejny model zarządzania zasobami ludzkimi, autorstwa T. Listwana, określa funkcję personalną mianem „zarządzania kadrami”. W modelu tym obligatoryjnie wzięto pod uwagę zmienne koncepcji strategicznej (miejsce, rola i powiązanie misji, strategii i celów organizacji oraz strategii personalnej), z uwzględnieniem uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych⁴⁷².

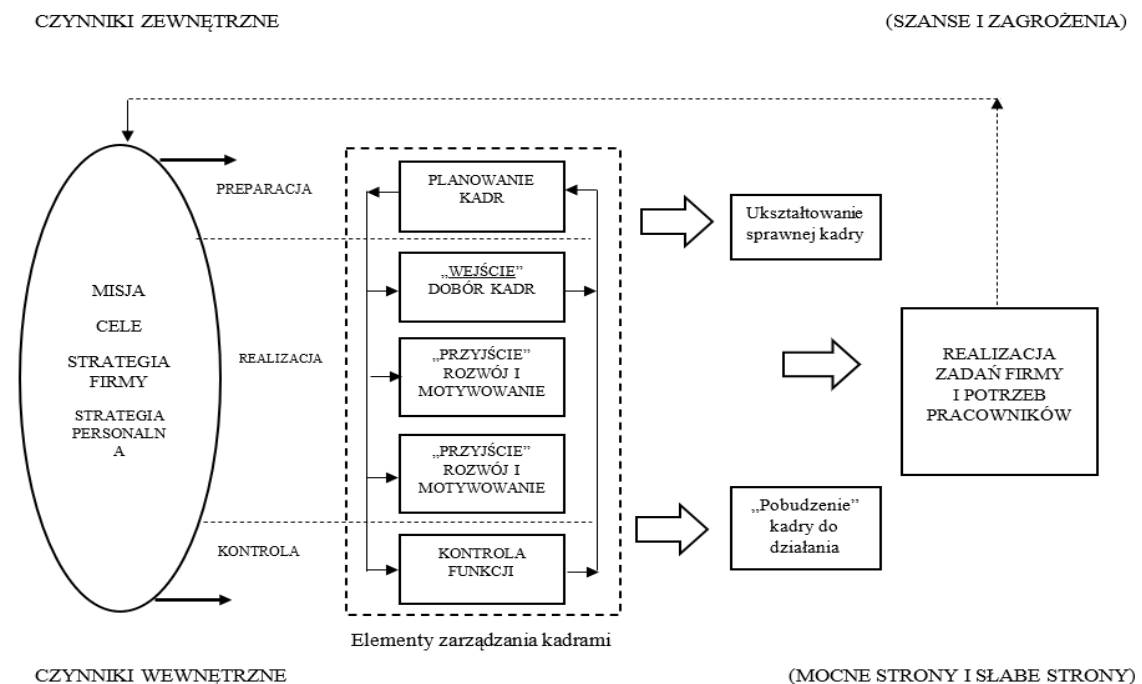
W ujęciu T. Listwana strategiczne zarządzanie kadrami opiera się na podejmowaniu decyzji oraz działań dotyczących pracowników, a w perspektywie długoterminowej oddziałujących nie tylko na politykę personalną, ale także na sukces organizacji⁴⁷³. Omawiany model opiera się na dwóch zasadniczych założeniach⁴⁷⁴:

⁴⁷² T. Listwan, *Modele i składniki strategicznego zarządzania kadrami*, [w:] *Zarządzanie kadrami*, (red.) T. Listwan, Wyd. C.H. BECK, Warszawa 2006, s. 53.

⁴⁷³ M. Stor, *Strategiczne międzynarodowe...*, s. 87.

⁴⁷⁴ T. Listwan, *Modele i składniki...*, s. 53.

1. Istnieje potrzeba całościowego, systemowego ujmowania funkcji personalnej, jak też obiektu (przedsiębiorstwa), w którym jest ona realizowana – w organizacji będącej systemem otwartym.
2. Niezbędne jest wiązanie funkcji personalnej, sprzężanie jej z funkcją organizowania jako ważnym czynnikiem jej uporządkowania i sprawności.



Rysunek 12. Model zarządzania zasobami ludzkimi w ujęciu T. Listwana

Źródło: T. Listwan, *Modele i składniki strategicznego zarządzania kadrami*, [w:] *Zarządzanie kadrami*, (red.) T. Listwan, Wyd. C.H. BECK, Warszawa 2006, s. 54.

Rysunek 12 przedstawia model zarządzania zasobami ludzkimi w ujęciu T. Listwana. Ujmuje on elementy zarządzania kadrami w formie cyklu, na który składają się następujące fazy⁴⁷⁵:

- preparacja – planowanie kadr, którego efektem są plany kadrowe; wpływa na wszystkie omawiane składniki;
- realizacja – rozumiana w ujęciu systemowym, obejmująca: wejście (dobór kadr), przejście, czyli transformację (w tym kierowanie, rozwój, motywowanie, ocenianie) oraz wyjście (odejścia pracowników);
- kontrola – ocena funkcji personalnej, polegająca na konfrontacji realizacji z planami.

⁴⁷⁵ Tamże, s. 53-55.

Współczesne organizacje, by skutecznie stawiać czoła wyzwaniom, spośród których w literaturze przedmiotu najczęściej wskazuje się globalizację, konieczność osiągnięcia rentowności przez wzrost, czy działanie w warunkach ciągłych zmian⁴⁷⁶ nie powinny ograniczać się do konkurowania z wykorzystaniem tradycyjnych czynników, takich jak koszty, nowe technologie, system produkcji i dystrybucji czy cechy produktów, lecz muszą sięgać po czynniki o charakterze organizacyjnym, takie jak szybkość działania, elastyczność, zdolność szybkiego uczenia się czy wysokie kompetencje pracowników⁴⁷⁷. By sprostać wielu wyzwaniom niezbędna była zatem zmiana podejścia, ewolucja koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi w kierunku uzupełniającej i umacniającej⁴⁷⁸ koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim.

Kolejny, po ogólnie rozumianym modelu zarządzania zasobami ludzkimi, nowy model kierowania ludźmi – zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwach zorientowanych na wiedzę, opiera się na następujących zasadach⁴⁷⁹:

- zaangażowanie wszystkich pracowników w sprawy przedsiębiorstwa (intelektualne, merytoryczne, emocjonalne),
- wyodrębnianie pracowników najlepszych, o największym potencjale bądź najwyższych kompetencjach zawodowych i oferowanie im specjalnych programów motywacyjnych, rozwoju zawodowego i organizacji pracy,
- tworzenie mocnej kultury organizacyjnej, które integrowałaby wszystkich pracowników, wzmacniała więzi, zachęcała do współpracy i dzielenia się wiedzą,
- wprowadzanie elastycznych struktur organizacyjnych, otwartych i dostosowujących się do zmian zadań, kwalifikacji pracowników i warunków otoczenia,
- realizowanie w relacjach między przełożonymi a podwładnymi trenerskich czy też *coachingowych* stylów kierowania, w których przełożony jest instruktorem, trenerem, *coachem* i doradcą,
- ciągłe uzupełnianie kompetencji pracowników przez ustawiczne kształcenie na stanowisku pracy, czyli kontakty i wymiana doświadczenia z przełożonymi, korzystanie z rad i opinii ekspertów, dostęp do elektronicznych programów

⁴⁷⁶ D. Ulrich, *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press, Boston 1997, s. 126-127.

⁴⁷⁷ A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie...*, s. 38.

⁴⁷⁸ A. Baron, M. Armstrong, *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Oficyna Wolters Kluwers Business, Kraków 2008, s. 39.

⁴⁷⁹ M. Morawski, *Zmiany w sposobach realizacji funkcji personalnej w przedsiębiorstwach zorientowanych na wiedzę*, [w:] *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Księga pamiątkowa dla uczczenia Jubileuszu 40-lecia pracy naukowo-dydaktycznej Prof. zw. dra hab. Arkadiusza Potockiego*, (red.) B. Mikula, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 331-332.

edukacyjnych, wykorzystywanie zapisanych doświadczeń specjalistycznych, korzystanie z firmowych baz danych,

- upowszechnienie instytucji mentora, czyli niekwestionowanego mistrza posiadającego powszechnie uznawany autorytet zawodowy; mentor czuwa nad profesjonalnym rozwojem zawodowym wybranych pracowników i w sytuacjach tego wymagających wspiera ich, rekomenduje na wyższe stanowisko, zaleca uzupełnienie kwalifikacji oraz tworzy wizję ich kariery,
- odchodzenie od dotychczasowych systemów wynagradzania, opartych na ścisłym definiowaniu stanowiska pracy i przechodzenie na motywowanie uzależnione od wyników pracy i rozwoju kompetencji.

Różnice między nowym modelem realizacji funkcji personalnej a rozumianym ogólnie modelem zarządzania zasobami ludzkimi zostały przedstawione w tabeli 34.

Tabela 34. Porównanie modeli realizacji funkcji personalnej

Model realizacji funkcji personalnej	Zarządzanie zasobami ludzkimi	Zarządzanie kapitałem ludzkim
Wzorzec pracownika	Pracownik kompetentny	Pracownik kreatywny
Kluczowe potrzeby pracownika	Orientacja na sukces zawodowy, określony przez poziom w hierarchii organizacyjnej, wielkość wynagrodzenia, uznanie w środowisku zawodowym	Ciągła edukacja, niezależność, komfortowe warunki pracy, atrakcyjne zadania i przedsięwzięcia, budowanie autorytetu wiedzy
Wyznaczniki postaw i zachowań	Misja organizacji, kariera profesjonalisty, konkurencja między pracownikami	Harmonizowanie życia osobistego i zawodowego, różnorodność i możliwość wyboru funkcji, roli i zadania w organizacji, współpraca w zespołach
Postulowane zachowania pracownika	Profesjonalizm, specjalizacja oparta na kompetencjach	Dzielenie się wiedzą, wszechstronność w realizacji różnych ról i funkcji organizacyjnych, kreatywność i wynikająca z niej innowacyjność
Środowisko pracy	Wykonywanie zadań w funkcjonalnych komórkach organizacyjnych w ramach danej firmy	Wykonywanie zadań w małych, często wirtualnych zespołach projektowych, powiązanych technologiami teleinformatycznymi z innymi zespołami w danej firmie i ponad jej granicami

Model realizacji funkcji personalnej	Zarządzanie zasobami ludzkimi	Zarządzanie kapitałem ludzkim
Przynależność organizacyjna	Umowa z jednym pracodawcą, ograniczona możliwość dodatkowego świadczenia pracy na zewnątrz organizacji	Inwestowanie posiadanych kompetencji w różnych procesach, projektach i przedsięwzięciach na rzecz macierzystej organizacji i innych organizacji
Oczekiwania względem przełożonego	Profesjonalizm, racjonalność, pragmatyzm, skuteczność, przywództwo transakcyjne, tworzenie warunków działania, wspomaganie rozwoju kompetencji, inspirowanie i kształtowanie	Wysokie zaangażowanie intelektualne i emocjonalne lidera zespołu, odpowiedzialnego za realizację projektu, tworzenie przestrzeni dyskusji, dzielenia się wiedzą i kreowania pomysłów
Rodzaj przywództwa	Przywództwo transakcyjne	Przywództwo organiczne
Miejsce przebiegu funkcji personalnej	Macierzysta organizacja, korporacje i stowarzyszenia zawodowe	Wspólnoty profesjonalistów podzielające te same pasje i zainteresowania
Systemy doboru, wynagrodzeń, ocen i rozwoju	Jednolite w odniesieniu do pracowników tej samej instytucji przy zachowaniu niektórych odrębnych rozwiązań w stosunku do kadry menedżerskiej	Zróżnicowane pakiety rozwiązań personalnych w stosunku do wyodrębnionych kategorii pracowników kluczowych, specjalistów, utalentowanych adeptów, pracowników zewnętrznych
Model kariery	Kariera w danym zawodzie, w obrębie wyodrębnionego pionu funkcjonalnego w jednej organizacji	Wszechstronna kariera zorientowana na wielozadaniowość, realizowana w różnych organizacjach

Źródło: M. Morawski, *Zmiany w sposobach realizacji funkcji personalnej w przedsiębiorstwach zorientowanych na wiedzę*, [w:] *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Księga pamiątkowa dla uczczenia Jubileuszu 40-lecia pracy naukowo-dydaktycznej Prof. zw. dra hab. Arkadiusza Potockiego*, (red.) B. Mikula, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 332-333.

Determinujące model kapitału ludzkiego traktowanie pracowników jako „kapitał” zmienia niejako podejście do zarządzania personelem. Sprawia, że istotnego znaczenia nabierają działania rozwojowe, a także kształtowanie zaangażowania pracowników. Rozwijaniu kompetencji służą odpowiednie narzędzia z obszaru zarządzania kapitałem ludzkim, m.in. szkolenia oraz inne metody doskonalenia wiedzy i umiejętności, rozwój

przez ścieżki kariery czy adekwatne wynagrodzenie⁴⁸⁰. Model kapitału ludzkiego traktuje zasoby ludzkie jako współodpowiedzialne za sukces organizacji na rynku oraz jej funkcjonowanie i rozwój w przyszłości. Pracownik inwestuje swój czas, energię, intelekt i umiejętności w rozwój organizacji, w ten sposób wnosi swój wkład w pomnażanie jej dochodów⁴⁸¹.

Diametralnie odmiennym od modelu kapitału ludzkiego jest model sita, w którym przyjmuje się założenie, że pracownik jest istotą w dużej mierze ukształtowaną i trudno go zmienić. Należy zatem w procesie rekrutacji wybierać pracowników najlepszych, a więc takich, których kwalifikacje odpowiadają wymogom stanowiska pracy. W modelu tym przyjęto również tezę, że pracownicy konkurują ze sobą, co zmusza ich do podnoszenia kwalifikacji i do dbania o własny rozwój. Pracownicy są systematycznie oceniani, najlepsi awansowani, słabsi zaś stopniowo eliminowani – zastępowani nowymi pracownikami⁴⁸².

Porównanie modeli „sita” i kapitału ludzkiego w odniesieniu do obszarów zarządzania zasobami ludzkimi przedstawia tabela 35.

Tabela 35. Porównanie modeli „sita” i kapitału ludzkiego

Obszar zarządzania zasobami ludzkimi	Model „sita”	Model „kapitału ludzkiego”
Kultura organizacji	Rywalizacyjna, konkurencyjna, gorsza atmosfera pracy, zorientowana na indywidualizm (np. kultura przedsiębiorstw w Stanach Zjednoczonych)	Kooperacyjna, nastawiona na pracę zespołową, dobra atmosfera pracy, słabsza konkurencyjność wewnętrzna, zorientowana na kooperację i grupę (np. kultura przedsiębiorstw w Japonii)
Styl i kierowanie	Częściej autorytarny, dyrektywny, polegający na stawianiu zadań, wyznaczaniu metod realizacji i kontroli rezultatów, przywództwo transakcyjne	Częściej partycypacyjny i wspierający, polegający na współdziałaniu pracowników w formułowaniu zadań i metod, przywództwo transformacyjne i transakcyjne

⁴⁸⁰ D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, Wyd. Profesjonalne PWN, Warszawa 2010, s. 28.

⁴⁸¹ M. Tyrańska, *Strategie personalne we współczesnych przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2009, nr 2(13), t. 2, s. 361.

⁴⁸² L. Kozioł, *Zarządzanie kadrami w turystyce*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2010, nr 1(15), s. 167.

Obszar zarządzania zasobami ludzkimi	Model „sita”	Model „kapitału ludzkiego”
Nabór – rekrutacja	Dążenie do zatrudnienia ukształtowanych pracowników, już osiągających wysokie efekty w danym rodzaju pracy	Dążenie do zatrudniania pracowników posiadających potencjał rozwojowy i nastawionych na rozwój, którzy w początkowym etapie potrzebują wsparcia
Nabór – selekcja	Ostra selekcja na wejściu, bardziej nastawiona na badanie umiejętności zawodowych	Selekcja zorientowana raczej na dobór osób o właściwych cechach osobowości i umysłu
Ocena	Nastawiona na wynagradzanie i odsianie osób osiągających słabsze wyniki, krótkookresowa	Nastawiona w większej mierze na ukierunkowanie rozwoju pracowników (obok wyników istotnym kryterium jest postawa), krótkookresowa i długookresowa
Motywowanie	Rutynowe, formalne, przede wszystkim materialne	Zindywidualizowane stosujące wiele narzędzi motywowania
Rozwój – kształcenie	Pracownicy powinni osiągać wyniki bez dodatkowego kształcenia, potrzebne jest samokształcenie, szkolenie ma charakter jedynie uzupełniający i koncentruje się wyłącznie na przekazywaniu umiejętności zawodowych potrzebnych na konkretnym stanowisku pracy	Kształcenie ogólne, nastawione na poszerzenie horyzontów, przekazanie wiedzy, umiejętności i postaw, przygotowanie do przyszłych wyzwań oraz szkolenie specjalistyczne skoncentrowane na umiejętnościach potrzebnych na konkretnym stanowisku pracy
Rozwój kariery	Szybkie awanse pionowe są nagrodą za osiągnięte wyniki i wzmacniają rywalizację oraz produktywność; pracowników łączy z firmą korzyści, a nie więź emocjonalna	Możliwość poziomych przesunięć pozwalających na zdobycie nowych kompetencji obok awansów pionowych; pracowników łączy z firmą więź emocjonalna, nacisk na lojalność
Opieka socjalna	Stosunkowo ograniczona, mniejsze bezpieczeństwo i stabilność zatrudnienia	Stosunkowo szeroka, większe bezpieczeństwo i stabilność zatrudnienia.

Źródło: Ł. Sułkowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Absolwent, Łódź 2001, s. 20; za: W. Mikołajczewska, *Istota zarządzania potencjałem społecznym organizacji*, „Zeszyty Naukowe Gdańskiej Szkoły Wyższej” 2017, t. 17, s. 155-156.

Model sita związany jest z planowaniem w krótkich okresach, rygorystyczną selekcją podczas doboru kadry, rywalizacją między pracownikami, pionowymi ścieżkami karier, oceną w krótkich przedziałach czasowych skoncentrowaną na wynikach, szkoleniami

mającymi na celu uzupełnienie kwalifikacji zadaniowych i będącymi krótko trwającymi kursami⁴⁸³. Model sita utożsamiany jest z modelem szkoły Michigan, a model kapitału ludzkiego z modelem szkoły Harwardzkiej.

Model sita występuje na rynku określanym rynkiem pracodawcy, czyli takim, w którym jest ogromne zapotrzebowanie na pracę i pracodawca dysponuje wieloma kandydatami na poszczególne stanowiska⁴⁸⁴. Ze względu na aspekty kulturowe model ten nie znajduje zastosowania w większości europejskich państw. Model kapitału ludzkiego stanowi przeciwieństwo modelu sita. Ma on zastosowanie w tych organizacjach, które cenią zatrudnienie długoterminowe i dążą do utożsamiania się pracowników z miejscem swojego zatrudnienia. Model ten może być z dobrym skutkiem stosowany w różnych warunkach rynku pracy, choćby w sytuacjach, gdzie dominuje rynek pracownika. Jest on polecany w tych przedsiębiorstwach, które rywalizują z innymi np. marką lub jakością usług. Z uwagi na aspekty kulturowe model ten sprawdza się w większości krajów europejskich⁴⁸⁵.

Jak stwierdza M. Kostera, w Polsce stosowany jest model mieszany. W przedsiębiorstwach występuje planowanie w krótkich okresach, pracownicy rekrutowani są najczęściej z zewnątrz, na podstawie ścisłych kryteriów doboru, a szkolenia mają charakter głównie specjalistyczny, co wskazuje na model sita. Po przyjęciu pracownika menedżerowie stosują model kapitału ludzkiego. Pracownicy raczej nie są zwalniani. Ci, którzy są mało efektywni, przesuwani są na inne stanowiska. Ocena odbywa się w dłuższych przedziałach czasowych, a ocenia się nie tylko wyniki, ale również zaangażowanie i postawę wobec pracy⁴⁸⁶.

Ze względu na fakt, iż zarządzanie międzypokoleniowe, będące przedmiotem niniejszej dysertacji, jest elementem zarządzania różnorodnością, które stanowi składową zarządzania zasobami ludzkimi (czy kapitałem ludzkim) warto, analizując modele ZZL, odnieść się również do modeli zarządzania różnorodnością.

⁴⁸³ M. Kostera, *Zarządzanie personelem...*, s. 24, za: K.T. Konecki, P. Chomczyński (red.), *Zarządzanie organizacjami. Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007, s. 24.

⁴⁸⁴ M. Kostera, S. Kownacki, *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, (red.) A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 401-402

⁴⁸⁵ Tamże, s. 402.

⁴⁸⁶ P. Pawłowska, *Wpływ wewnętrznych zmiennych strukturalnych na zakres stosowania procedur zarządzania zasobami ludzkimi* [w:] *Zarządzanie organizacjami. Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007, s. 33.

Autorami pionierskiego modelu zarządzania różnorodnością są T. Cox i S. Blake, którzy analizowali możliwości wykorzystania różnorodności zasobów ludzkich dla uzyskania korzyści przez organizacje. Zdaniem autorów wspomnianego modelu kluczową rolę w procesach zarządzania odgrywają:

- kultura organizacji (różnorodność jako wartość dodana);
- respektowanie zróżnicowania w systemie ZZL (rekrutacja, rozwój, ocena, system nagród, awanse);
- pomoc w rozwoju kariery kobiet (wsparcie, walka z dyskryminacją, minimalizowanie konfliktu praca-rodzina);
- dostrzeganie ról heterogeniczności w procesach grupowych (spójność, komunikacja, morale, interakcje, stereotypy),
- programy edukacyjne (edukowanie społeczeństwa w kierunku doceniania różnorodności);
- promowanie wiedzy na temat różnic (walorów kulturowego zróżnicowania).

W modelu zakłada się, że jeśli menedżerowie będą stosować powyższe praktyki, to zarządzanie zasobami może przynieść organizacji wiele korzyści. Przede wszystkim pozwoli na: przyciąganie kompetentnych pracowników, zdobywanie nowych rynków i nowych klientów, większą kreatywność i innowacyjność, lepszą jakość decyzji, elastyczne reagowanie na zmiany. Jednakże Cox dodaje, że dodatkowo niezbędne są: wsparcie naczelnej kadry zarządzającej, szkolenia kształtujące świadomość pracowników i ich kompetencje międzykulturowe oraz audyty postaw i efektów szkoleń umożliwiające identyfikację potencjalnych problemów. Wyniki z audytów powinny być wykorzystywane do kształtowania kultury organizacyjnej. Mimo że model T. Cox i S. Blake powstał ponad dwie dekady temu, jest aktualny także dziś. Może stanowić bazę do projektowania innych modeli opisujących relacje między praktykami ZZL a strategią zarządzania zróżnicowanymi zasobami ludzkimi⁴⁸⁷.

Modelem zarządzania różnorodnością, nieco bardziej współczesnym, wielowymiarowo analizującym związki zarządzania różnorodnością ze strategią zarządzania zasobami ludzkimi, jest model sformułowany przez F. Martina-Alcazara i jego zespół w 2012 r. Autorzy modelu wyróżnili dwa rodzaje różnorodności⁴⁸⁸:

⁴⁸⁷ A. Rakowska, *Różnorodność zasobów ludzkich...*, s. 356.

⁴⁸⁸ F. Martin-Alcazar, P.M. Romero-Fernandez, G. Sanchez-Gardey, *Effects of diversity on group decision-making processes: The moderating role of human resource management*, "Group Decision and Negotiation" 2012, vol. 21(5), s. 677-701.

- różnorodność demograficzną – czyli zbiór cech łatwo obserwowalnych i stałych, takich jak wiek, płeć i narodowość. Cechy te wpływają na relacje między pracownikami i wewnątrzgrupową zwartość oraz poczucie przynależności, które opiera się na postrzeganym podobieństwie w zakresie tych cech,
- różnorodność kapitału ludzkiego – ma najistotniejszy wpływ na procesy podejmowania decyzji; wśród cech można wymienić: wiedzę techniczną, doświadczenie, wartości oraz zdolności poznawcze wpływające na to, jak dany człowiek postrzega i interpretuje otaczającą go rzeczywistość.

O ile T. Cox i J. Blake, jedni z pierwszych badaczy wpływu zróżnicowania zasobów ludzkich na osiągnięte przez organizację cele, koncentrowali się na analizie wzrostu konkurencyjności organizacji w oparciu o aktywne wykorzystanie potencjału wynikającego z różnego pochodzenia kulturowego pracowników (rasy, narodowości, grupy etnicznej, płci) o tyle F. Martin-Alcazar i współpracownicy postanowili pójść krok dalej i w swoich badaniach uwzględnili nie tylko wymiar różnorodności demograficznej, ale także wymiar różnorodności kapitału ludzkiego. Zwrócili uwagę, iż różnorodność w tym wymiarze zależna jest od wiedzy (wykształcenia), umiejętności i zdolności, a także wartości i modeli poznawczych każdej jednostki⁴⁸⁹.

Badacze poszukiwali zależności dotyczących pośredniego wpływu zróżnicowania demograficznego na zróżnicowanie kapitału ludzkiego w zespole i jego znaczenie dla wyników pracy zespołu. Zauważono, że zróżnicowanie demograficzne wpływa na dynamikę pracy zespołu i ma związek ze zróżnicowaniem kapitału zespołu. Autorzy doszli do wniosku, że konieczne jest zwracanie większej uwagi na empiryczną analizę związków systemu zarządzania zasobami ludzkimi, a w tym przede wszystkim strategii personalnych związanych z zarządzaniem różnorodnością⁴⁹⁰.

Analiza modeli zarządzania zasobami ludzkimi wskazuje na ewolucję podejścia do sprawowania funkcji personalnej w organizacjach. W większości analizowanych modeli zarządzania zasobami ludzkimi punktem wyjścia pozostaje strategia biznesowa (nazywana również strategią firmy), jednocześnie różne jest jej umiejscowienie względem strategii personalnej. O ile w modelu Michigan autorzy utrzymują, że strategię personalną należy dopasować do strategii biznesowej, o tyle w modelu Pochtowskiego i modelach

⁴⁸⁹ M. Adamski, *Funkcja i znaczenie zarządzania różnorodnością w aspekcie zmian społecznych i organizacyjnych w biznesie*, „Humanizacja Pracy” 2019, r. 52, nr 1, s. 73.

⁴⁹⁰ A. Rakowska, *Różnorodność zasobów ludzkich...*, s. 356.

zarządzania kapitałem ludzkim strategia personalna stanowi integralną część strategii biznesowej (podobnie jak procesy personalne, które pozostają zintegrowane z procesami biznesowymi).

Istotnym elementem analizowanych modeli są określone elementy procesu personalnego, które ujmowane są m.in. jako praktyki personalne, zadania ZZL czy elementy ZZL. Najczęściej ujmowane są one w formie cyklu i obejmują: planowanie zatrudnienia oraz selekcję kadry, system wynagradzania, motywowanie i rozwój pracowników. Oczywiście w zależności od modelu podejście do poszczególnych elementów procesu bywa odmienne (np. w przypadku rozwijania pracowników, gdzie model Michigan zakłada rozwój jedynie najbardziej wartościowych jednostek, model kapitału ludzkiego stałe podnoszenie kompetencji pracowników, zaś model sita, z określonych względów, nie zakłada rozwoju), co do zasady jednak mamy do czynienia ze sporym podobieństwem prezentowanych przez kolejnych badaczy ujęć elementów procesu personalnego. Autorce dysertacji bliskie jest podejście A. Poczowskiego, który w modelu systemu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji wskazuje na procesy personalne odpowiadające cyklowi od wejścia pracownika do organizacji, aż po jego wyjście, analogiczne podejście zastosowane zostało przy konstruowaniu autorskiego modelu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi.

Tym, co powtarza się w analizowanych modelach, jest zwrócenie uwagi autorów na znaczenie otoczenia organizacji (czynników wewnętrznych oraz zewnętrznych) dla kształtowania strategii biznesowej lub personalnej, przy czym warto zauważyć, iż badacze często odmiennie rozumieli wspomniane czynniki. W modelu Michigan autorzy zakładają, że organizacja znajduje się pod wpływem sił politycznych, ekonomicznych i kulturowych, zaś w modelu Harwardzkim na praktyki zarządzania wpływają prawo, rynek pracy, filozofia zarządzania i strategia firmy, określane mianem czynników sytuacyjnych. Wiedza dotycząca znaczenia czynników wewnętrznych, jak i zewnętrznych wydaje się szczególnie istotna współcześnie, gdy dynamika oraz wielość zmian zachodzących w otoczeniu organizacji wymaga już nie tylko świadomości, ale ciągłego analizowania otoczenia organizacji. Pracując nad modelem autorskim zarządzania zespołami międzypokoleniowymi, autorka również uwzględniła znaczenie czynników zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych zakładając, że konieczne jest uwzględnienie ich wpływu na procesy zarządzania.

Modele zarządzania zasobami ludzkimi nie akcentują różnicowania zasobów ludzkich, tym bardziej nie uwzględniają praktyk nakierowanych na wykorzystanie różnico-

wania pracowników (w tym zróżnicowania pokoleniowego). Zakładają to modele zarządzania różnorodnością, w których podkreśla się, że praktyki zarządzania dostosowane do zróżnicowanej kadry pracowniczej mogą przyczynić się do pozyskania zarówno nowych rynków, jak i nowych klientów, do bardziej elastycznego reagowania na zmiany czy uzyskania większej kreatywności zespołów.

Konstruując teoretyczny model badawczy zarządzania zespołami międzypokoleniowymi, autorka niejako połączyła obie wspomniane wyżej perspektywy – kapitału ludzkiego oraz zarządzania różnorodnością, by uzyskać modelowe ujęcie zarządzania zespołem w perspektywie różnorodności.

4.3. Teoretyczny model badawczy zarządzania zespołami międzypokoleniowymi

Modele teoretyczne stanowią odrębną grupę modeli – niejednorodną, różnie charakteryzowaną w poszczególnych koncepcjach. Pojęcie modelu teoretycznego i w konsekwencji zakres pojęcia „model teoretyczny” wyznaczano na wiele sposobów⁴⁹¹. Modele teoretyczne to, najogólniej i poglądowo rzecz ujmując, modele „wyrastające” z teorii i zarazem z nią „zrośnięte”, pokrewne jej⁴⁹². M. Redhead wyróżnia trzy sposoby konstruowania modeli na podstawie teorii⁴⁹³:

1. Teoria jest zbyt skomplikowana, aby wyciągnąć z niej ściśle empiryczne przewidywania w celu porównania tej teorii z eksperymentem. W takich sytuacjach konstruuje się uproszczony model dla celów predykcyjnych. Model taki jest zubożoną, uproszczoną wersją teorii.
2. Teoria może być niecałkowicie określona, zbyt ogólna, nie zawiera warunków na przykład specyfikujących klasy obiektów. W takiej sytuacji – twierdzi Redhead – model raczej wzbogaca niż zubaża teorię.
3. Trzeci sposób konstruowania dotyczy szczególnych modeli teoretycznych, tak zwanych modeli wędrujących (ruchomych). Model ruchomy jest definiowany jako odłączony od fundamentalnej (podstawowej) teorii poprzez obliczeniową przepaść (*gap*). Ta przerwa polega na tym, że nie możemy uzasadnić matematycznie ważności dokonywanych aproksymacji. Ponadto te aproksymacje nie są dopasowane do

⁴⁹¹ M. Mazurek, *Modele teoretyczne*, „Filopodia i Nauka, Studia Filozoficzne i Interdyscyplinarne” 2015, t. 3, s. 141.

⁴⁹² Tamże.

⁴⁹³ M. Redhead, *Models in Physics*, „The British Journal for the Philosophy of Science” 1980, vol. 31, s. 147.

wyników eksperymentu. Tak więc model ruchomy to model odłączony zarówno od bazowej teorii, jak i od faktów empirycznych.

Odnosząc się do głównego celu badawczego niniejszej pracy, w przypadku przedmiotu dysertacji mamy do czynienia z przypadkiem drugim, w którym teoria nie jest całkowicie określona, a model, który powstanie, wzbogaci teorię. Założenia przyjęte do modelu teoretycznego są następujące:

- model dotyczy przedsiębiorstw, w których strukturze zatrudnienia funkcjonują przynajmniej dwa pokolenia pracowników,
- model zostaje zdefiniowany z punktu widzenia organizacji, w której działają zespoły międzypokoleniowe,
- model zakłada koncentrację na wszystkich pokoleniach pracowników obecnych w organizacji oraz wchodzących w skład zespołów międzypokoleniowych,
- model dotyczy przedsiębiorstw posiadających w strukturze organizacji komórkę personalną odpowiedzialną za zarządzanie zasobami ludzkimi,
- model zakłada, że w zarządzaniu zespołami międzypokoleniowymi niezbędne jest podejście uwzględniające pełen cykl zarządzania reprezentantami poszczególnych pokoleń, od momentu wejścia pracownika do organizacji, do zakończenia stosunku pracy,
- model ma długookresowe zastosowanie, które powinno stanowić integralną część strategii organizacji oraz strategii zarządzania zasobami ludzkimi,
- model, ze względu na rosnące znaczenie tematyki zarządzania różnorodnością pokoleniową, powinien być w przyszłości rozwijany.

Skonstruowanie modelu teoretycznego zarządzania zespołami międzypokoleniowymi, a następnie weryfikacja tego modelu w ramach prowadzonych badań ilościowych i opracowanie modelu finalnego służyło wypełnieniu wyżej wskazanej i opisanej luki naukowej dotyczącej braku modelu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi. Tworząc model zarządzania zespołami międzypokoleniowymi, autorka nie miała możliwości odwołania się do istniejących modeli zarządzania międzypokoleniowego. Bazowała na istniejących w literaturze modelach zarządzania zasobami ludzkimi, kapitałem ludzkim oraz modelach zarządzania różnorodnością, dążąc do połączenia tych trzech perspektyw.

W odniesieniu do zarządzania zasobami ludzkimi można mówić o architekturze ZZL rozumianej jako konfiguracja funkcji (podejście funkcjonalne), podmiotów (podejście instytucjonalne) i narzędzi (podejście instrumentalne), które powinny być ukierunkowane

na tworzenie wartości dla klientów, pracowników, akcjonariuszy i społeczeństwa⁴⁹⁴. Takie podejście wydaje się kluczowym dla zarządzania międzypokoleniowego, które powinno być realizowane na wielu płaszczyznach zarządzania zasobami ludzkimi, integrując działania prowadzone w różnych obszarach zarządzania w organizacji. Przesłanki te przyczyniły się do podjęcia decyzji o tym, by model zarządzania międzypokoleniowego zbudować w sposób analogiczny, to znaczy z uwzględnieniem konfiguracji funkcji, podmiotów i narzędzi. Przy czym w odniesieniu do podmiotów autorka dysertacji skoncentrowała się na poddaniu analizie badawczej stylu zarządzania oraz kompetencji menedżerskich wpływających na zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi jako aspektów badanych dotychczas w stosunkowo ograniczonej formie.

Na bazie krytycznej analizy literatury przedmiotu, posiłkując się ustaleniami badaczy dotyczącymi elementów procesu zarządzania zasobami ludzkimi, wyodrębnione zostały obszary zarządzania międzypokoleniowego. Dążąc do wyodrębnienia składników procesu zarządzania pracownikami reprezentującymi różne pokolenia, autorka równolegle dokonała przeglądu praktyk zarządzania pokoleniami, zaprezentowanych w literaturze polskiej i obcej, skupiając się na praktykach najczęściej wskazywanych przez badaczy z pominięciem tych, które w opinii autorki agregowane były w ramach zarządzania międzypokoleniowego w sposób przypadkowy lub niedostatecznie przez autorów wyjaśniony.

Analiza praktyk zarządzania międzypokoleniowego pozwoliła sformułować tezę, iż w literaturze mamy do czynienia z pewnego rodzaju naśladownictwem i powielaniem przez poszczególnych badaczy bardzo podobnych zestawów praktyk zarządzania. Podobnie wygląda kwestia wyszczególnienia obszarów zarządzania międzypokoleniowego. Są one często wskazywane przez badaczy w sposób nieuporządkowany i mało kompleksowy. W procesie kształtowania modelu teoretycznego, na wyodrębnione wstępnie obszary zarządzania międzypokoleniowego nałożona została perspektywa zarządzania różnorodnością, rozumianego jako zarządzanie zasobami ludzkimi z wykorzystaniem potencjału pracowników reprezentujących różne pokolenia w miejscu pracy.

Ostatecznie wyodrębnione zostały następujące obszary zarządzania międzypokoleniowego, odpowiadające cyklowi od wejścia pracownika do organizacji aż po jego wyjście:

- rekrutacja,
- motywowanie,

⁴⁹⁴ A. Ludwicyński, *Architektura zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach Liderach Konkursu ZZL*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2005, s. 4-14.

- rozwój,
- ocenianie,
- zarządzanie konfliktami
- transfer wiedzy.

Zarządzanie międzypokoleniowe, jako integralna część zarządzania zasobami ludzkimi, jest mocno powiązane z kulturą i strukturą organizacyjną oraz strategią rozwojową i personalną organizacji. Jako sfera zarządzania ludźmi powstaje w relacji do trzech obszarów zarządzania⁴⁹⁵:

1. Strategii organizacji określającej perspektywiczne cele jej działalności w zależności od percepcji otoczenia, w którym działa i programuje kroki niezbędne do realizacji celów. Zasoby ludzkie w ujęciu multigeneracyjnym znajdują swoje istotne miejsce w strategii biznesowej, personalnej i poszczególnych jej substrategiach, wspomagając jej osiągnięcie i zarazem będąc jej uzasadnieniem.
2. Struktury organizacji będącej jej „wewnętrzną budową” lub „szkieletem”, określającym podział zadań, kompetencji i odpowiedzialności oraz wyznaczającym zależności i współzależności poszczególnych elementów organizacji. Wszystkie komórki organizacyjne mają za zadanie stworzenie właściwych warunków do realizacji celów stawianych przed organizacją. Zarządzanie multigeneracyjne jest domeną kierownictwa wszystkich szczebli zarządzania, a organizatorem, inicjatorem i kreatorem debaty, a w jej następstwie zaplanowanych działań, są najczęściej służby personalne.
3. Kultury organizacyjnej, a więc norm, wartości, utrwalonych i demonstrowanych wzorców zachowań pracowników i kadry kierowniczej. Elementy te mogą wspierać realizację strategii, tworząc klimat przyjazny zarówno dojrzałym pracownikom, jak i reprezentantom innych pokoleń. Kultura organizacyjna pełni bardzo ważną funkcję twórczą dla atmosfery równouprawnienia, zarządzania różnorodnością, w tym różnorodnością wiekową.

Reasumując, w procesach zarządzania zespołami międzypokoleniowymi kluczową rolę odgrywają: strategia organizacji, jej struktura oraz kultura organizacyjna. Właśnie te elementy, uznane za istotne dla budowy modelu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi, zostały potencjalnie uznane za jego część.

⁴⁹⁵ I. Warwas, *Work-Life Balance – (r)ewolucja w działach HR*, „Analiza Tematyczna” 2016, nr 1, https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2016/02/Analiza_Tematyczna_Work_Life_Balance.pdf [dostęp: 20.02.2022].

Jak wspomniano w rozdziale 3 dysertacji, powstające w ramach organizacji pracy grupy i zespoły pracownicze nie są „samotnymi wyspami”, mającymi autonomię i niezależność. Zarówno na proces ich tworzenia, jak i późniejsze funkcjonowanie wpływa szereg różnorodnych czynników, których poznanie i analiza przyczyniają się do osiągnięcia lepszych efektów i zapobiegania niepowodzeniom⁴⁹⁶. Z tego względu analizie poddane zostały czynniki wpływające na pracę zespołową. Spośród licznych typologii i klasyfikacji autorka wyodrębniła czynniki wewnętrzne, dotyczące zespołu, w które włączyła cechy indywidualne członków zespołu (które w niektórych klasyfikacjach traktowane są przez badaczy odrębnie) oraz czynniki zewnętrzne (dotyczące wpływu organizacji na zespół), z pominięciem czynników pozaorganizacyjnych. W konsekwencji uznano, że następujące czynniki wewnętrzne oraz zewnętrzne, zaprezentowane w tabeli 36, wymagają włączenia w model zarządzania zespołami międzypokoleniowymi.

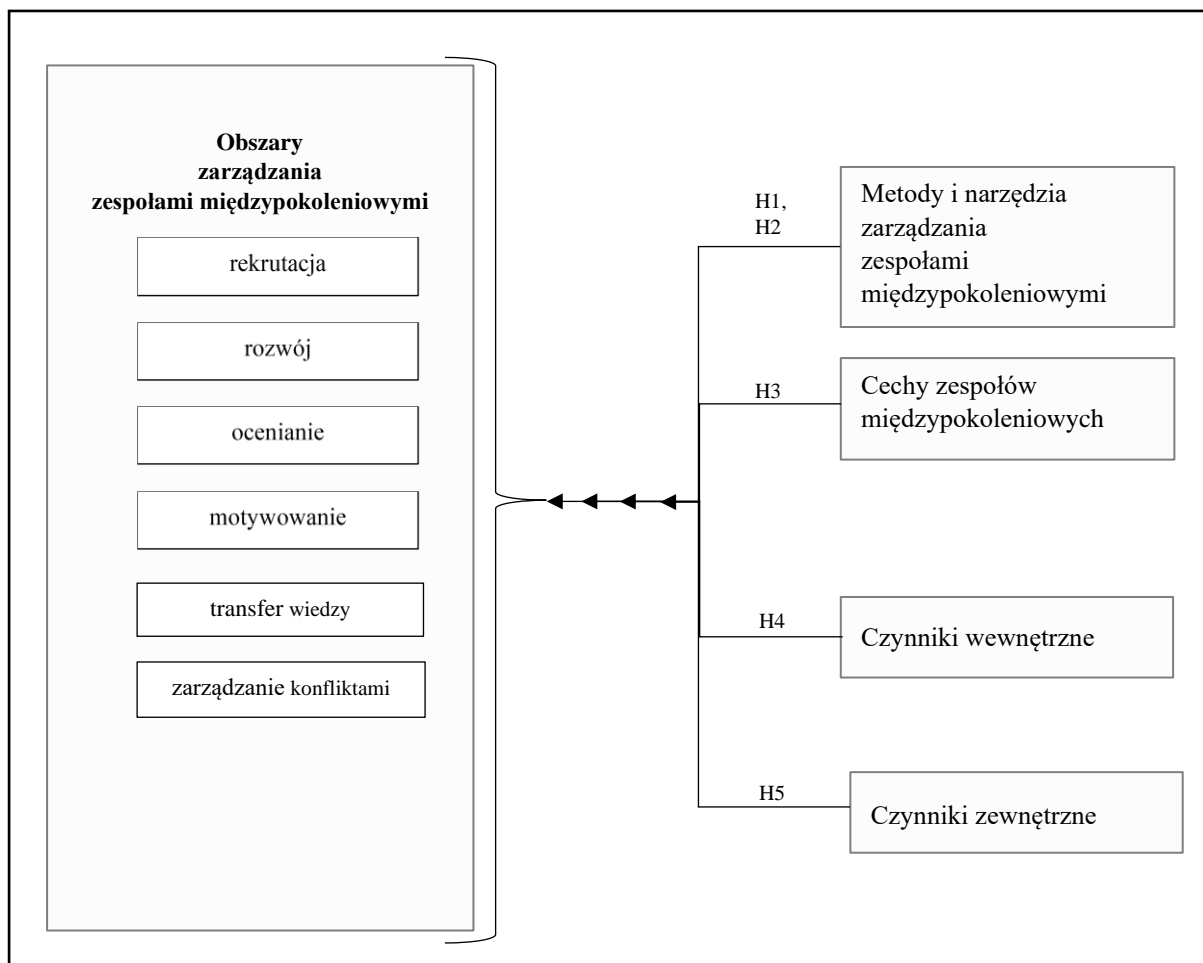
Tabela 36. Czynniki wewnętrzne oraz zewnętrzne wpływające na zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi

Czynniki wewnętrzne (dotyczące zespołu)	Czynniki zewnętrzne
Wielkość zespołu	Strategia organizacji
Zróżnicowanie pokoleniowe członków zespołu	Struktura organizacji
Zróżnicowanie płci w zespole	Kultura organizacji
Poziom zaangażowania organizacyjnego członków zespołu	Styl zarządzania zespołem
Poziom motywacji członków zespołu	Funkcjonowanie komórki personalnej
Autonomia zespołu	-
Kompetencje miękkie posiadane przez członków zespołu	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy literatury przedmiotu.

Na rysunku 13 przedstawiono teoretyczny model zarządzania zespołami międzypokoleniowymi, sformułowany w oparciu o rozważania naukowe autorki i poczynione założenia badawcze.

⁴⁹⁶ D. Gach, *Czynniki wpływające na efektywność...*, s. 88.



Rysunek 13. Teoretyczny model zarządzania zespołami międzypokoleniowymi

Źródło: opracowanie własne.

Zgodnie z przebiegiem postępowania w badaniach ilościowych, proponowanym przez W. Dyducha⁴⁹⁷, po opracowaniu teoretycznego modelu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi (etap 3) autorka zdefiniowała hipotezy badawcze.

Hipoteza główna otrzymała następujące brzmienie: **Jeśli określi się model zarządzania zespołami międzypokoleniowymi, to można będzie wskazać metody i narzędzia zarządzania pracownikami współtworzącymi zespoły międzypokoleniowe.** Aby zweryfikować prawdziwość hipotezy głównej, sformułowano następujące hipotezy szczegółowe:

⁴⁹⁷ W. Dyduch, *Ilościowe badanie i operacjonalizacja zjawisk...*, s. 307.

- Hs.1. Zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi wymaga zastosowania:
- A) odmiennych metod i narzędzi zarządzania w obszarze rekrutacji,
 - B) odmiennych metod i narzędzi oceniania pracowników reprezentujących poszczególne pokolenia,
 - C) odmiennych metod i narzędzi rozwijania pracowników reprezentujących poszczególne pokolenia,
 - D) odmiennych metod i narzędzi motywowania pracowników reprezentujących poszczególne pokolenia,
- Hs. 2. Motywatory finansowe są jednakowo istotne dla reprezentantów wszystkich pokoleń współpracujących w zespołach.
- Hs. 3. Istotne znaczenie w zarządzaniu zespołami międzypokoleniowymi mają takie cechy zespołów międzypokoleniowych jak:
- A) motywacja do pracy,
 - B) postawa względem pracy,
 - C) preferowane wartości i potrzeby.
- Hs. 4. Czynniki wewnętrznymi, które mają istotne znaczenie w zarządzaniu zespołami międzypokoleniowymi, są:
- A) zróżnicowanie pokoleniowe członków zespołu,
 - B) kompetencje menedżera związane z umiejętnością współpracy w zespole.
- Hs. 5. Czynniki zewnętrznymi, które mają istotne znaczenie w zarządzaniu zespołami międzypokoleniowymi, są:
- A) styl zarządzania,
 - B) kultura organizacyjna,
- Hs. 6. Poszczególne pokolenia pracownicze wymagają stosowania odmiennych stylów zarządzania.

W przedstawionych wyżej hipotezach zawarte zostały przypuszczenia autorki poparte krytycznym przeglądem literatury przedmiotu i znajomością analizowanej problematyki, a dotyczące składowych modelu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi. Jako składowe modelu uznane zostaną wszystkie badane czynniki, które zostaną wskazane jako istotne w procesie zarządzania zespołami międzypokoleniowymi zarówno przez menedżerów, jak i przez pracowników.

Istotność tych czynników zostanie ustalona w następujący sposób:

- a) jeśli chodzi o metody i narzędzia zarządzania zespołami międzypokoleniowymi przypisane poszczególnym obszarom zarządzania zespołami międzypokoleniowymi,

w modelu uwzględnione zostaną te metody i narzędzia zarządzania, które przez respondentów ocenione zostały jako najbardziej przydatne,

- b) jeśli chodzi o cechy zespołów międzypokoleniowych, istotne z punktu widzenia zarządzania tymi zespołami, w modelu uwzględnione zostaną te cechy, które respondenci obu badanych populacji wskazali jako tzw. cechy pierwszorzędne, czyli najbardziej dla nich istotne,
- c) jeśli chodzi o czynniki wewnętrzne, za istotne uznano pierwsze trzy czynniki, które w badaniu uzyskały najwyższą średnią (ocena zarówno badanych pracowników, jak i menedżerów opierała się o siedmiostopniową skalę Likerta),
- d) jeśli chodzi o czynniki zewnętrzne, za istotne uznano pierwsze trzy czynniki, które w badaniu uzyskały najwyższą średnią (ocena zarówno badanych pracowników, jak i menedżerów opierała się o siedmiostopniową skalę Likerta).

ROZDZIAŁ 5.

AUTORSKI MODEL ZARZĄDZANIA ZESPOŁAMI MIĘDZYPOKOLENIOWYMI W ORGANIZACJI

5.1. Analiza i interpretacja wyników badań ilościowych

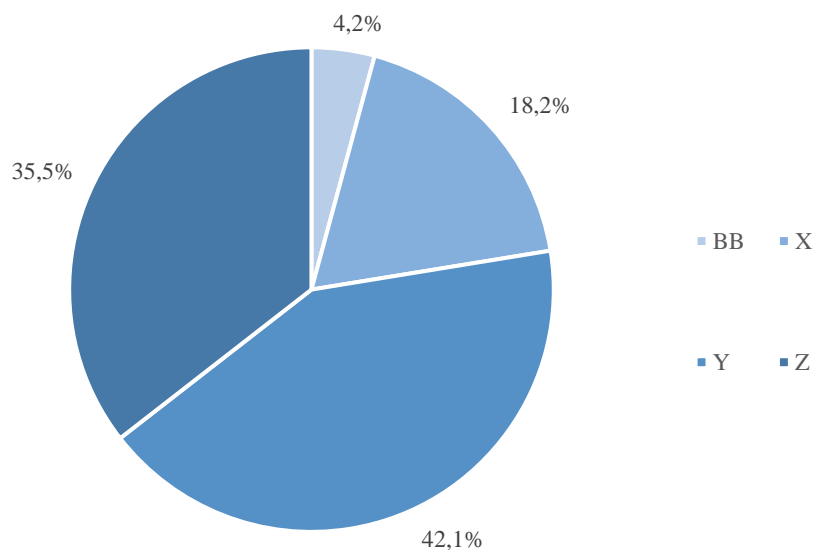
5.1.1. Charakterystyka próby badawczej

Grupami docelowymi badań ilościowych przeprowadzonych na potrzeby niniejszej dysertacji byli menedżerowie oraz ich podwładni tj. pracownicy realizujący swoje obowiązki zawodowe w zespołach międzypokoleniowych zarządzanych przez badanych menedżerów. Próba badawcza wyniosła 214 menedżerów i 214 pracowników. Zamysłem autorki było przeprowadzenie badania 214 diad (badania w parach menedżer i pracownik należący do zespołu zarządzanego przez menedżera).

W obrębie próbie badawczej reprezentowane były zespoły składające się z przedstawicieli dwóch pokoleń (63,6%), trzech pokoleń (22,9%) oraz czterech pokoleń (6,1%).

Wśród badanych pracowników przeważali mężczyźni (74% respondentów). Wiek badanych waha się między 24 a 63 rokiem życia, a średnia wieku to 38,6 lat (SD = 8,9), połowa respondentów ma nie mniej niż 37 lat. W odniesieniu do wykształcenia badanych pracowników, 46% respondentów w chwili badania deklarowało posiadanie wykształcenia niższego niż średnie, 36% badanych — wykształcenia średniego, zaś wyższe wykształcenie posiada mniej niż 20% respondentów. W przypadku pracowników żadna z osób nie zadeklarowała wykształcenia podstawowego oraz MBA, po jednej osobie natomiast ma wykształcenie gimnazjalne, podyplomowe lub doktoranckie (osoby te zostały włączone, odpowiednio, do pierwszej i ostatniej kategorii). Niemal połowa badanych pracowników (48%) ma doświadczenie związane z pracą w zespołach międzypokoleniowych wynoszące od 10 do 20 lat.

Wśród pracowników najliczniej reprezentowane było pokolenie Y (n = 90, 42,1%), następnie pokolenie Z (n = 76, 35,5%), pokolenie X reprezentowało 18,2% badanych, Baby Boomers stanowili jedynie 4,2% respondentów. Przynależność pokoleniową pracowników pokazuje rysunek 14.



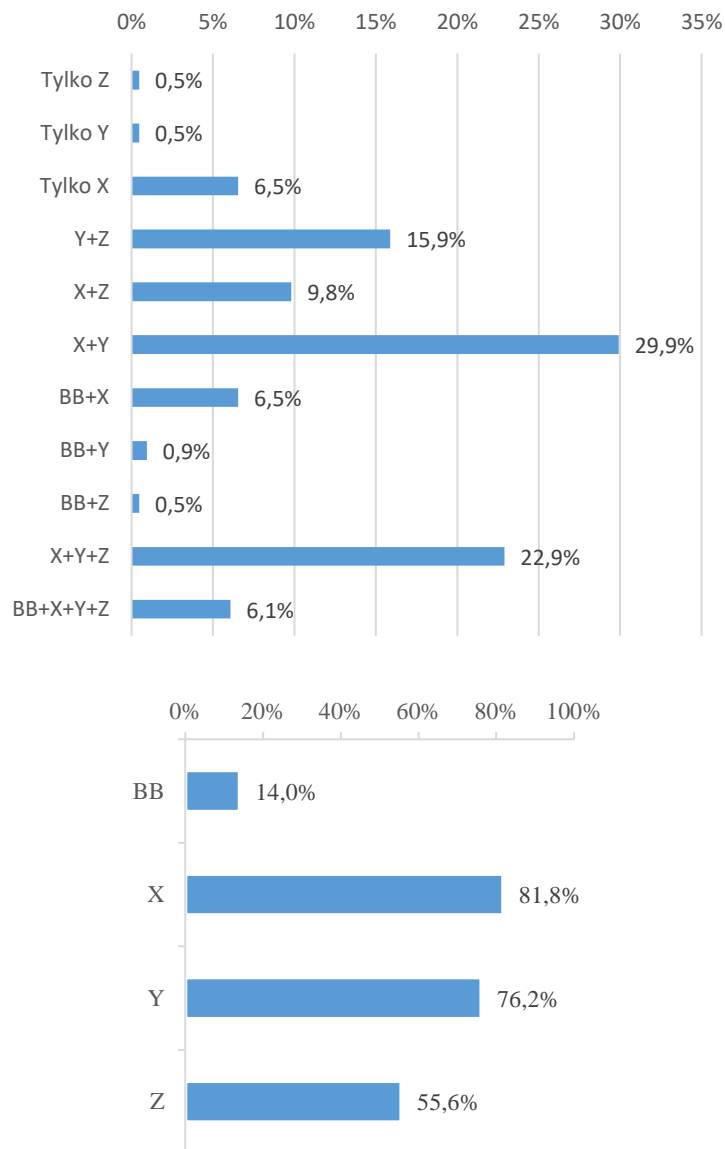
Rysunek 14. Przynależność pokoleniowa badanych pracowników

Źródło: badania własne (2022).

W odniesieniu do próby menedżerów, większość uczestników badania, podobnie jak w grupie pracowników, stanowili mężczyźni (77%). Wiek badanych menedżerów waha się między 30 a 72 rokiem życia, średnia wieku to 47,3 lata (SD = 6,3), połowa respondentów ma nie mniej niż 47 lat. Pod względem wykształcenia, blisko połowa badanych to osoby posiadające wykształcenie wyższe, również blisko połowa ma wykształcenie średnie, a jedynie 3 osoby – wykształcenie niższe. 16 respondentów (7,5%) obecnie zarządza jednym pokoleniem X (14 wskazań, 6,5%), pokoleniem Z lub tylko pokoleniem Y (po jednym wskazaniu). W mniej więcej ośmiu na dziesięć przypadków w zespołach zarządzanych przez menedżerów pracowały osoby z pokolenia X oraz Y. Znaczący udział (ponad połowa) stanowią zespoły, w których funkcjonowali m.in. pracownicy z pokolenia Z. Natomiast najmniej liczne wskazania dotyczyły pokolenia Baby Boomers.

Jeśli chodzi o długość doświadczenia zawodowego związanego z zarządzaniem zespołami międzypokoleniowymi, to największa grupa respondentów zarządza zespołami zróżnicowanymi pokoleniowo od 5 do 10 lat (36% badanych), następnie od 10 do 15 lat (26% badanych) oraz powyżej 15 lat (22% badanych), zaledwie 2% badanych zarządza zespołami międzypokoleniowymi poniżej 2 lat, a 14% badanych zarządza od 2 do 5 lat. Szczegółowe dane dotyczące struktury wieku, płci, wykształcenia oraz doświadczenia związanego z zarządzaniem zawiera tabela 37.

Jeżeli chodzi o to pokolenia reprezentowane przez badanych menedżerów, należy zauważyć, że wśród badanych menedżerów zdecydowanie przeważają respondenci z pokolenia X – stanowią blisko $\frac{3}{4}$ badanych (n = 156, 72,9% - rysunek 15). Jedynie 3,7% (8 osób) to przedstawiciele pokolenia Baby Boomers, a co piąty badany menedżer (n = 44) to reprezentant pokolenia Y.



Rysunek 15. Przynależność pokoleniowa menedżerów oraz doświadczenie w zarządzaniu zespołami międzypokoleniowymi

Źródło: badanie własne (2022).

Szczegółowe dane dotyczące struktury wiekowo-płciowej, wykształcenia, stażu pracy oraz doświadczenia pracy w zespołach międzypokoleniowych badanych przedstawione zostały w tabeli 37.

Tabela 37. Struktura próby menedżerów i pracowników

Wyszczególnienie		Menedżerowie		Pracownicy	
		n	%	n	%
Płeć	Kobieta	50	23,4	55	25,7
	Mężczyzna	164	76,6	159	74,3
Wykształcenie	Niższe niż średnie	3	1,4	98	45,8
	Średnie	105	49,1	76	35,5
	Wyższe	106	49,5	40	18,7
Staż pracy ogółem	Poniżej 1 roku	0	0,0	1	0,5
	Od 1 do 10 lat	9	4,2	79	36,9
	Ponad 10 do 20 lat	114	53,3	102	47,7
	Ponad 20 do 30 lat	80	37,4	29	13,6
	Ponad 30 lat	11	5,1	3	1,4
Doświadczenie zawodowe związane z pracą w zespołach międzypokoleniowych	Poniżej 2 lat	4	1,9		
	2-5 lat	30	14,0		
	5-10 lat	78	36,4		
	10-15 lat	56	26,2		
	Powyżej 15 lat	46	21,5		

Źródło: badanie własne (2022).

Próba badawcza jest próbą reprezentatywną. Szczegółowe informacje o sposobie doboru próby zawarte zostały w rozdziale 4 niniejszej dysertacji.

5.1.2. Metody i narzędzia zarządzania zespołami międzypokoleniowymi

5.1.2.1. Metody i narzędzia zarządzania zespołami międzypokoleniowymi – perspektywa menedżerów

W pierwszej części badania menedżerowie odpowiadali na pytanie: „W stosunku do każdego z wymienionych w instrukcji pokoleń proszę ocenić w skali od 1 do 10, w jakim stopniu wskazane metody lub narzędzia zarządzania sprawdzają się w zarządzaniu poszczególnymi pokoleniami w kierowanych przez Panią/Pana zespole/zespołach (przy

czym 1 oznacza najniższą przydatność metody/narzędzia, a 10 – wartość najwyższą)”. Każdą z pojedynczych metod i narzędzi oceniano w odniesieniu do każdego pokolenia z osobna. Założeniem badawczym było uniknięcie opinii stereotypowych, które mogłyby się pojawić po pierwsze wówczas, gdy zarządzający zespołami międzypokoleniowymi nie mieli w kierowanych przez siebie zespołach pracowników z takich pokoleń, ale też wówczas, gdy nie znają lub nie stosowali danej metody lub instrumentu zarządzania zasobami ludzkimi. W związku z powyższym poproszono, by badani odnieśli się do swoich przeszłych lub obecnych doświadczeń, dając możliwość pominięcia oceny w sytuacji, gdy takich doświadczeń nie było.

Jeżeli chodzi o sprawdzanie się (przydatność) poszczególnych metod i narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi w zarządzaniu poszczególnymi pokoleniami, porównano odpowiedzi menedżerów odnoszących się do metod i narzędzi rekrutacji, które respondenci oceniali z punktu widzenia ich adekwatności dla każdego z pokoleń z osobna. W efekcie uzyskano 24 zmienne, mierzące w skali od 1 do 10 ocenę wspomnianej adekwatności (przydatności) każdego z sześciu narzędzi rekrutacji w czterech pomiarach, dokonywanych dla 4 pokoleń. Ogólnie rzecz biorąc, menedżerowie najwyższej oceniali publikacje ogłoszeń w serwisach branżowych typu GoldenLine (średnia ogółem, ważona liczebnościami odpowiedzi, wynosi 6,8), a następnie – w lokalnych mediach (średnia ogółem 5,6) oraz w miejscach publicznych (4,6). Na niższym poziomie plasuje się rekrutacja z wykorzystaniem targów pracy, staży i praktyk (średnia ogółem 3,5), jeszcze niżej – programów ambasadorskich (1,4).

Analizując wypowiedzi menedżerów dotyczące obszaru rekrutacji, porównano także opinie na temat poszczególnych narzędzi rekrutacji, które menedżerowie oceniali z punktu widzenia ich adekwatności dla każdego z pokoleń z osobna. W efekcie uzyskano 24 zmienne, mierzące w skali od 1 do 10 ocenę wspomnianej adekwatności każdego z sześciu narzędzi rekrutacji w czterech pomiarach, dokonywanych dla czterech pokoleń. Z wykorzystaniem testu dla prób zależnych – testu Friedmana – dokonano porównania oceny znaczenia każdego z tych instrumentów dla pokoleń (tab. 2).

Pokolenie Baby Boomers to jedyne pokolenie, w przypadku którego jako najlepiej sprawdzającą się formę rekrutacji wskazano publikację ogłoszeń w lokalnych mediach ($M = 5,76$, $Me = 6c$), aczkolwiek ocenia się ją podobnie wysoko w pokoleniu Baby Boomers, X i Y, a jedynie dla pokolenia Z ocenia się ją istotnie niżej ($M = 5,09$, $Me = 5$, różnice są statystycznie istotne – $p < 0,001$). W przypadku pozostałych pokoleń na pierwszym miejscu usytuowano publikację ogłoszeń z wykorzystaniem serwisów bran-

zowych, np. GoldenLine, LinkedIn, przy czym w odniesieniu do pokoleń Y oraz Z ocenia się ją istotnie wyżej niż dla Baby Boomers i X, również pokolenie X uzyskało istotnie wyższą ocenę niż reprezentanci pokolenia Baby Boomers. Najwyższe wyniki odnotowano przy tym dla pokolenia Z ($M = 8,03$, $Me = 8$).

W przypadku dwóch najmłodszych pokoleń ta forma rekrutacji zdecydowanie przeważa. Kolejna co do ważności jest publikacja ogłoszeń w lokalnych mediach, ale już z niższą średnią na poziomie 5,00-5,57. W przypadku pokolenia Baby Boomers publikacja ogłoszeń z wykorzystaniem wspomnianych serwisów oceniana jest podobnie wysoko jak publikacja w lokalnych mediach ($M = 4,93$, $Me = 5$), ale też w miejscach publicznych np. w środkach transportu publicznego ($M = 4,58$, $Me = 5$). Dodajmy, że ostatnie z wymienionych rozwiązań jest oceniane jako podobnie ważne dla wszystkich pokoleń ($p = 0,413$, a więc różnice nie są statystycznie istotne, średnia waha się między 4,41 a 4,58). Z kolei istotne różnice dotyczą (poza wymienianymi wcześniej) pozyskiwania kandydatów na targach pracy i wydarzeniach branżowych ($p < 0,001$) oraz poprzez organizację praktyk i staży ($p < 0,001$).

Targi i wydarzenia branżowe są postrzegane jako ważniejsze dla pokolenia Y i Z niż dla reprezentantów pokoleń X oraz Baby Boomers. Ocena Baby Boomers oraz pokolenia X jest stosunkowo niska (średnia 2,56-2,78), natomiast blisko dwukrotnie wyżej ocenia się tę formę rekrutacji w odniesieniu do pokolenia Z ($M = 4,79$). Podobne wyniki odnotowano w odniesieniu do praktyk i staży – dla Baby Boomers i pokolenia X średnia rzędu 2,68-2,82 wobec 3,49 dla pokolenia Y i 4,97 dla reprezentantów pokolenia Z. Testy post hoc potwierdzają, że dla dwóch najmłodszych pokoleń ocena jest istotnie niższa niż dla pokoleń Baby Boomers oraz pokolenia X, ale też dla pokolenia Y rozwiązanie to postrzega się jako mniej adekwatne niż dla pokolenia Z. Zdecydowanie najniżej oceniano skuteczność poszukiwania kandydatów poprzez programy ambasadorskie – średnia ocena rzędu 1,2-1,7 (przy czym ocena dla poszczególnych pokoleń nie różni się istotnie).

W odniesieniu do materialnych metod motywowania, według menedżerów metodami najlepiej sprawdzającymi się w motywowaniu pracowników poszczególnych pokoleń są: konkurencyjne wynagrodzenie oraz premie uzależnione od wyników pracy (tab. 3). Na poziomie istotności 0,05 różnice między oceną znaczenia tych metod dla różnych pokoleń nie są statystycznie istotne, aczkolwiek w przypadku wynagrodzenia $p = 0,053$ najwyżej oceniono jego znaczenie w odniesieniu do pokolenia Baby Boomers ($M = 9,17$, $Me = 10$) oraz pokolenia Z ($M = 9,08$, $Me = 9$). Premie uzależnione od wyników pracy oceniane są jako narzędzia podobnie przydatne w odniesieniu do

reprezentantów wszystkich pokoleniach (średnia od 8,44 do 8,50 dla pokoleń Y oraz X do 8,62-8,69 dla pokoleń Z i Baby Boomers). Podobne wnioski dotyczą trzeciego, sprawdzającego się zdaniem menedżerów narzędzia motywowania – premii uzależnionych od wyników pracy zespołowej ($p = 0,308$), ocena tego narzędzia waha się od 7,07 dla pokolenia X do ok. 7,6 dla pokoleń Z oraz Baby Boomers. Czwartym narzędziem motywowania, które respondenci uznali za przydatne w odniesieniu do wszystkich pokoleń, jest samochód służbowy, przy czym najniżej ocenia się znaczenie tego narzędzia dla reprezentantów pokolenia Baby Boomers ($M = 5,68$, $Me = 6$, różnice są istotne względem wszystkich pokoleń), najwyżej natomiast dla pokolenia Z ($M = 6,27$) i Y ($M = 5,89$) – różnice są istotne nie tylko względem Baby Boomers, ale również i pokolenia X. Znaczna część badanych nie chciała wypowiadać się na temat deputatów i programów akcjonariatu pracowniczego, a jeśli wypowiadano się, to oceniając te instrumenty motywowania znacznie niżej niż pozostałe ($M = 1,8-3,1$, $Me = 1$) oraz dość podobnie w przypadku wszystkich pokoleń. W wypowiedziach menedżerów jako bardziej zainteresowanych deputatami plasowano osoby z pokolenia Baby Boomers ($M = 3,13$), natomiast akcjonariatem – reprezentantów pokolenia Z ($M = 2,03$).

Biorąc pod uwagę niematerialne metody motywowania (tabela 39), podkreślić należy, że wszystkie z analizowanych metod i narzędzi zostały ocenione przez niemal wszystkich respondentów. W opinii menedżerów dla reprezentantów wszystkich pokoleń największe znaczenie ma zapewnienie stabilności zatrudnienia i nie ma w tym zakresie istotnych różnic ($p = 0,224$) – średnia ocena waha się od 9,11 dla pokolenia Y, przez 9,22-9,27 dla pokoleń Z i X po 9,55 dla reprezentantów Baby Boomers. Na kolejnych miejscach plasowano trzy narzędzia – rozbudowane pakiety ubezpieczeniowe, zapewnienie dobrych relacji w zespole oraz zapewnienie uznania ze strony przełożonych i współpracowników. Ocena tych narzędzi jest podobna w odniesieniu do wszystkich pokoleniach (M rzędu 8,23-8,94), przy czym kolejność jest nieco inna. Dla reprezentantów Baby Boomers na drugim miejscu plasują się pakiety ubezpieczeniowe, dla pokolenia Z – dobre relacje i uznanie, a dla pokoleń X i Y – wszystkie trzy instrumenty oceniane są dość podobnie.

Tabela 38. Ocena przydatności metod i narzędzi rekrutacji członków zespołów międzypokoleniowych – perspektywa menedżerów

Wyszczególnienie	Baby Boomers (BB)				X				Y				Z				P	Uwagi
	n	M	Me	SD	n	M	Me	SD	n	M	Me	SD	n	M	Me	SD		
Publikacja ogłoszeń w lokalnych mediach (gazetach, w radiu)	146	5,76	6,00	2,14	185	6,05	6,00	2,18	186	5,57	6,00	2,09	166	5,09	5,00	2,24	<0,001*	Z < BB, X, Y
Pozyskiwanie kandydatów poprzez organizację praktyk i staży	139	2,68	2,00	2,07	139	2,82	2,00	2,20	170	3,49	4,00	2,26	157	4,97	5,00	2,35	<0,001*	BB < Y, Z X < Y, Z Y < Z
Pozyskiwanie kandydatów dzięki programom ambasadorskim	35	1,20	1,00	0,83	58	1,26	1,00	1,29	67	1,28	1,00	1,40	54	1,70	1,00	2,09	0,626	Nie dot.
Publikacja ogłoszeń rekrutacyjnych w miejscach publicznych, w środkach transportu publicznego	144	4,58	5,00	1,86	180	4,75	5,00	2,15	181	4,55	5,00	2,08	164	4,41	5,00	2,00	0,413	Nie dot.
Publikacja ogłoszeń z wykorzystaniem serwisów, np. GoldenLine, LinkedIn, innych serwisów branżowych	144	4,93	5,00	1,68	183	6,61	7,00	1,94	193	7,28	8,00	2,01	166	8,03	8,00	1,65	<0,001*	BB < X, Y, Z X < Y, Z
Pozyskiwanie kandydatów na targach pracy i wydarzeniach branżowych	133	2,56	2,00	2,04	156	2,78	2,00	1,97	163	3,72	4,00	2,15	148	4,79	5,00	2,24	<0,001*	BB < Y, Z X < Y, Z

n – liczba osób, które wypowiedziały się na temat danego instrumentu/metody ZZL, M – średnia, Me – mediana, SD – odchylenie standardowe, p – prawdopodobieństwo w teście Friedmana, w kolumnie Uwagi wskazano pokolenia, w stosunku do których ocena danego instrumentu/metody istotnie się różni (wyniki testów post hoc).

Nie stosujemy powyższych rozwiązań – 8 (3,7%)

Tabela 39. Ocena przydatności metod i narzędzi motywowania zespołów międzypokoleniowych – perspektywa menedżerów

Wyszczególnienie	Baby Boomers (BB)			X			Y			Z			P	Uwagi				
	n	M	Me	n	M	Me	n	M	Me	n	M	Me			SD			
	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD						
Metody materialne (płatowe)																		
Konkurencyjne wynagrodzenie	147	9,17	10,0	1,27	189	8,81	9,00	1,24	186	8,82	9,00	1,66	168	9,08	10,0	1,38	0,053	Nie dot.
Premie uzależnione od wyników pracy	147	8,69	9,00	1,42	185	8,50	9,00	1,35	187	8,44	8,00	1,41	170	8,62	9,00	1,31	0,120	Nie dot.
Premie uzależnione od wyników pracy zespołowej	147	7,63	8,00	1,88	175	7,07	8,00	2,40	179	7,21	8,00	2,36	163	7,58	9,00	1,98	0,308	Nie dot.
Deputaty	46	3,13	1,00	2,92	69	2,45	1,00	2,44	74	2,08	1,00	2,21	60	2,18	1,00	2,21	0,023*	B.d.
Programy akcjonariatu pracowniczego	50	1,88	1,00	2,10	72	1,76	1,00	1,96	79	1,82	1,00	2,07	62	2,03	1,00	2,26	0,092	Nie dot.
Samochód służbowy	142	5,68	6,00	2,77	175	5,70	6,00	3,02	179	5,86	7,00	3,26	163	6,27	7,00	3,11	<0,001*	BB < X, Y, Z X < Y, Z
Metody niematerialne (pозpłatowe)																		
Zapewnienie stabilności zatrudnienia	146	9,55	10,0	0,83	188	9,22	10,0	1,04	189	9,11	10,0	1,13	169	9,27	10,0	1,17	0,224	Nie dot.
Zapewnienie braku napięć i stresów w miejscu pracy	147	8,18	8,00	1,42	189	7,91	8,00	1,54	187	7,88	8,00	1,67	167	8,22	8,00	1,33	0,548	Nie dot.
Zapewnienie zgodności celów firmy z wyznawanymi wartościami	146	7,37	7,00	1,37	185	6,93	7,00	1,58	184	6,99	7,00	1,55	166	7,07	7,00	1,38	0,583	Nie dot.
Zapewnienie dobrych relacji w zespole	148	8,47	9,00	1,21	190	8,23	8,00	1,39	189	8,36	8,00	1,29	170	8,56	9,00	1,18	0,151	Nie dot.
Samodzielność na stanowisku pracy	146	7,25	7,00	1,36	189	7,39	8,00	1,51	187	7,57	8,00	1,37	167	7,41	8,00	1,63	<0,001*	BB < Y
Uznanie ze strony przełożonych i współpracowników	147	8,52	9,00	1,25	188	8,31	8,00	1,29	186	8,37	8,00	1,41	168	8,54	9,00	1,28	0,267	Nie dot.
Benefity sportowo-rekreacyjne	146	3,18	3,00	1,79	172	4,16	4,00	2,31	178	5,08	6,00	2,54	164	5,66	6,00	2,7	<0,001*	BB < X, Y, Z X < Y, Z
Dofinansowanie wydarzeń kulturalnych	145	4,39	5,00	2,23	168	3,95	4,00	2,26	173	3,9	4,00	2,33	160	4,23	5,00	2,22	0,728	Nie dot.
Stołówka w pracy, dofinansowanie posiłków	140	5,49	6,00	2,74	165	4,93	6,00	2,94	172	4,83	6,00	2,94	155	5,27	6,00	2,85	0,452	Nie dot.
Rozbudowane pakiety opieki medycznej	147	7,95	8,00	2	181	7,22	8,00	2,43	182	7,13	8,00	2,45	167	7,28	8,00	2,35	0,045*	B.d.
Rozbudowane pakiety ubezpieczeniowe	148	8,94	9,00	1,29	186	8,33	9,00	1,69	186	8,27	9,00	1,77	169	8,38	9,00	1,71	<0,001*	BB > Y

Tabela 39. cd.

Wyszczególnienie	Baby Boomers (BB)			X			Y			Z			P	Uwagi				
	n	M	Me	n	M	Me	n	M	Me	n	M	Me			SD			
		SD		SD		SD		SD		SD		SD						
Metody z obszaru work-life balance																		
Elastyczność czasu pracy	147	9,17	10,0	1,27	189	8,81	9,00	1,24	186	8,82	9,00	1,66	168	9,08	10,0	1,38	0,053	Nie dot.
Elastyczność form zatrudnienia (B2B, umowy cywilno-prawne)	147	8,69	9,00	1,42	185	8,50	9,00	1,35	187	8,44	8,00	1,41	170	8,62	9,00	1,31	0,120	Nie dot.
Dodatkowe dni płatnego urlopu	147	7,63	8,00	1,88	175	7,07	8,00	2,40	179	7,21	8,00	2,36	163	7,58	9,00	1,98	0,308	Nie dot.
Praca z domu „home office”	46	3,13	1,00	2,92	69	2,45	1,00	2,44	74	2,08	1,00	2,21	60	2,18	1,00	2,21	0,023*	B.d.
Możliwość realizowania wolontariatu w godzinach pracy	50	1,88	1,00	2,10	72	1,76	1,00	1,96	79	1,82	1,00	2,07	62	2,03	1,00	2,26	0,092	Nie dot.

n – liczba osób, które wypowiedziały się na temat danego instrumentu/metody ZZL, M – średnia, Me – mediana, SD – odchylenie standardowe, p – prawdopodobieństwo w teście Friedmana, w kolumnie Uwagi wskazano pokolenia, w stosunku do których ocena danego instrumentu/metody istotnie się różni (wyniki testów post hoc).

Nie stosujemy powyższych rozwiązań: Metody materialne (płatowe) – 4 (1,9%), Metody niematerialne (pozapłacowe) – 3 (1,4%), Metody z obszaru work-life balance – 150 (70,1%)

Istotne statystycznie różnice dotyczą oceny znaczenia czterech narzędzi: rozbudowanych pakietów ubezpieczeniowych ($p < 0,001$, istotnie wyższa ocena Baby Boomers niż Y) i opieki medycznej ($p = 0,045$, najwyższa ocena dla Baby Boomers, najniższa dla Y), a także samodzielności na stanowisku pracy ($p < 0,001$, istotnie wyższa ocena Y niż Baby Boomers). Największe różnice dotyczą benefitów sportowo-rekreacyjnych ($p < 0,001$). Istotnie wyższa była ocena ich przydatności w stosunku do reprezentantów pokoleń Y i Z w porównaniu z pokoleniami X i Baby Boomers, a także pokolenia X w porównaniu z Baby Boomers, przy czym ocena Baby Boomers była prawie dwukrotnie niższa niż w przypadku pokolenia Z (średnia dla Baby Boomers 3,18 kontra średnia dla pokolenia Z 5,66).

We wszystkich pokoleniach na podobnym, dość wysokim poziomie ocenia się zapewnienie braku napięć i stresów w miejscu pracy ($p = 0,548$, średnia rzędu ok. 7,9 dla X i Y oraz ok. 8,2 dla Baby Boomers i Z), zapewnienie zgodności celów firmy z wyznawanymi wartościami ($p = 0,583$, średnia rzędu ok. 7 dla X, Y i Z oraz 7,4 dla Baby Boomers), dofinansowanie wydarzeń kulturalnych ($p = 0,728$, średnia rzędu ok. 3,9 dla pokoleń X i Y oraz 4,2-4,4 dla pokoleń Z i Baby Boomers) oraz stołówkę lub dofinansowanie posiłków ($p = 0,452$, średnia rzędu ok. 4,9 dla X i Y oraz 5,3-5,5 dla Z i Baby Boomers). Najmniejsze znaczenie przypisuje się trzem instrumentom z tej grupy – benefitom sportowo-rekreacyjnym (zwłaszcza dla pokolenia Baby Boomers, z najniższą oceną w tej grupie – średnia ok. 3 i pokolenia X – średnia poniżej 4,5), dofinansowaniu wydarzeń kulturalnych (dla dwóch pokoleń – X i Y – średnia poniżej 4, dla pozostałych – poniżej 4,5), a także stołówki/ dofinansowania posiłków (średnia poniżej 5 dla pokoleń X i Y).

W odniesieniu do metod i narzędzi zarządzania, dotyczących obszaru rozwoju pracowników, wypowiedziano się na ich temat rzadko (jeśli chodzi o metody rozwoju poza stanowiskiem pracy) lub bardzo rzadko (w przypadku metod rozwoju na stanowisku pracy) – tabela 40.

W grupie pierwszej ocena tradycyjnych form zdobywania wiedzy (szkolenia, kursy, studia) jest najwyższe dla wszystkich pokoleń (średnia ogółem 8,2), aczkolwiek pracownicy z pokolenia Baby Boomers istotnie (w sensie statystycznym), dwukrotnie rzadziej wskazywani byli jako grupa, dla której zdaniem menedżerów taka metoda rozwoju jest przydatna (średnia 4,83 kontra 8,81-9,17 dla pozostałych). Dla pokolenia Baby Boomers istotnie niżej oceniane są również metody e-learning oraz nowoczesne formy kształcenia, np. gamifikacja, symulacje komputerowe. Te metody są na ogół przeznaczone

czony dla reprezentantów pokolenia Z ($M = 7,59$ dla e-learningu i $M = 6,39$ dla nowoczesnych form kształcenia), ewentualnie pokoleniu Y (średnia, odpowiednio, 6,32 i 4,77).

Dla pokolenia Baby Boomers średnia ocena jest znacząco (ponad czterokrotnie) niższa – wynosi zaledwie 1,48-1,59. Średnia ogółem wynosi, odpowiednio, 5,2 i 4,2. W tej grupie marginalne znaczenie ma benchmarking – odnosiły się do niego tylko pojedyncze osoby, oceniając jego przydatność nisko (średnia ogółem 1,7, podobna dla wszystkich pokoleń). Bardzo rzadko oceniane były również takie narzędzia jak udzielanie regularnej informacji zwrotnej (średnia ogółem 7,3), mentoring (3,8), uczenie się poprzez transfer wiedzy między pokoleniami (3,8), coaching (3,6) czy rotacja na stanowisku pracy (2,8). Istotne w sensie statystycznym różnice dotyczą tylko udzielania regularnej informacji zwrotnej. W przypadku wszystkich instrumentów jako pokolenie, dla którego są one najbardziej przydatne, wskazywano pokolenie Z – w odniesieniu do tej grupy badanych średnie są najwyższe (nawet blisko 8), podczas gdy najniższe średnie dotyczą w tym zakresie przede wszystkim pokolenia X (choć różnice nie są znaczne).

Niewielkie różnice dotyczą również metod i narzędzi z obszaru transferu wiedzy. Przy niewielkiej liczbie wypowiedziających się menedżerów, ogólna średnia sięga od 7 (mentoring pracowniczy) do 8,6-8,7 (*action learning* – uczenie przez działanie oraz *intermentoring*), przy nieco wyższej ocenie dla pokoleń Y i Z niż Baby Boomers i pokolenia X. W przypadku metod i narzędzi stosowanych w dwóch ostatnich obszarach zarządzania – zarządzanie konfliktami oraz ocenianie – trudno o uogólnienia biorąc pod uwagę bardzo duży odsetek odmów odpowiedzi. Najwięcej (9-14 osób) wypowiedziało się na temat metody okrągłego stołu jako metody zarządzania konfliktami, w przypadku pozostałych elementów z tego obszaru i wszystkich instrumentów oceniania liczba odpowiedzi nie przekraczała 5⁴⁹⁸.

Ocena „metody okrągłego stołu” została oceniona podobnie dla wszystkich pokoleń, a przy tym dość wysoka – średnia rzędu 7,4-7,9, mediana 7-8. Odnosząc się do mediany nielicznych wypowiedzi na temat mediacji, najwyższą odnotowano dla pokolenia X (7 wobec 4,5-5 dla pozostałych pokoleń), a dla koncyliacji ocena dla pokolenia Z jest niższa niż dla pozostałych.

⁴⁹⁸ Powoduje to, że wyniki testów w zasadzie też nie powinny być interpretowane.

Tabela 40. Ocena przydatności metod i narzędzi rozwoju i transferu wiedzy członków zespołów międzypokoleniowych – perspektywa menedżerów

Wyszczególnienie	Baby Boomers (BB)			X			Y			Z			P	Uwagi				
	n	M	Me	n	M	Me	n	M	Me	n	M	Me			SD			
	SD	Me	SD	n	M	Me	SD	n	M	Me	SD	n			M	Me	SD	
Rozwój – metody rozwoju na stanowisku pracy																		
Rotacja na stanowisku pracy	7	2,71	2,00	2,36	9	2,44	1,00	2,35	11	2,45	1,00	2,34	12	3,5	1,00	3,29	0,066	Nie dot.
Uczenie się poprzez transfer wiedzy między pokoleniami	6	3,50	3,00	2,74	7	3,00	3,00	2	8	3,75	4,50	1,75	9	4,78	5,00	2,54	0,154	Nie dot.
Udzielanie regularnej informacji zwrotnej	10	6,40	6,50	2,46	10	7,30	8,00	2,71	11	7,55	8,00	2,58	12	7,83	8,00	2,55	0,011*	B.d.
Mentoring	5	3,40	2,00	3,78	6	3,67	3,00	3,39	7	4,43	5,00	3,55	8	5,25	6,00	3,81	0,392	Nie dot.
Coaching	4	3,25	2,00	3,3	5	3,00	2,00	2,35	6	3,5	1,50	3,56	7	4,43	1,00	4,31	0,392	Nie dot.
Rozwój – metody rozwoju poza stanowiskiem pracy																		
Tradycyjne formy zdobywania wiedzy (szkolenia, kursy, studia)	40	4,83	4,00	3,05	52	8,81	10,0	1,83	54	9,17	10,0	1,26	54	9,02	10,0	1,38	<0,001*	BB < X, Y, Z
Metody e-learning	29	1,59	1,00	1,09	37	4,30	5,00	2,78	41	6,32	6,00	2,13	41	7,59	8,00	2,19	<0,001*	BB < X, Y, Z
Nowoczesne formy kształcenia np. gamifikacja, symulacje komputerowe	23	1,48	1,00	1,08	30	3,30	3,00	2,52	31	4,77	5,00	2,47	31	6,39	7,00	2,75	<0,001*	BB < Y, Z X < Z
Benchmarking	6	1,50	1,00	0,84	9	1,56	1,00	1,67	9	1,56	1,00	1,67	9	2,22	1,00	2,44	0,392	Nie dot.
Transfer wiedzy																		
Metoda Action learning (uczenie poprzez działanie)	4	7,25	8,50	3,59	6	8,33	10,0	2,88	6	9,00	10,0	1,67	7	9,29	10,0	0,95	0,154	Nie dot.
Mentoring pracowniczy	3	6,33	7,00	4,04	2	6,00	6,00	5,66	2	7,50	7,50	3,54	3	8,00	7,00	1,73	0,392	Nie dot.
Intermentoring (wzajemne uczenie się)	4	8,25	10,0	3,50	5	8,4	10,0	2,3	5	9,00	10,0	1,41	6	9,00	10,0	1,67	0,392	Nie dot.

n – liczba osób, które wypowiedziały się na temat danego instrumentu/metody ZZL, M – średnia, Me – mediana, SD – odchylenie standardowe, p – prawdopodobieństwo w teście Friedmana, w kolumnie Uwagi wskazano pokolenia, w stosunku do których ocena danego instrumentu/metody istotnie się różni (wyniki testów post hoc)
 Nie stosujemy powyższych rozwiązań: Rozwój – metody rozwoju na stanowisku pracy – 196 (91,6%), Rozwój – metody rozwoju poza stanowiskiem pracy – 205 (95,8%), Transfer wiedzy – 207 (96,7%)

Tabela 41. Ocena przydatności metod i narzędzi oceniania i zarządzania konfliktami w zespołach międzypokoleniowych – perspektywa menedżerów

Wyszczególnienie	Baby Boomers (BB)			X			Y			Z			p	Uwagi				
	n	M	SD	n	M	SD	n	M	SD	n	M	SD						
	Ocenianie – preferowane metody relatywne y																	
Rozwój – metody rozwoju poza stanowiskiem pracy																		
Ranking	3	4,67	5,00	3,51	5	4,20	5,00	3,03	5	4,40	5,00	3,29	5	3,40	1,00	3,29	0,194	Nie dot.
Metoda porównywania parami	2	3,50	3,50	2,12	2	3,50	3,50	2,12	2	5,00	5,00	0,00	2	3,50	3,50	3,54	0,89	Nie dot.
Rozwój – metody rozwoju poza stanowiskiem pracy																		
Ocena 360 stopni	2	4,00	4,00	2,83	3	6,67	7,00	1,53	3	7,67	8,00	0,58	4	7,25	7,00	1,26	0,392	Nie dot.
Ocena opisowa	2	4,50	4,50	3,54	2	3,50	3,50	2,12	3	4,33	5,00	2,08	4	6,00	7,00	2,71	0,392	Nie dot.
Ocena wydarzeń krytycznych	1	6,00	6,00	x	x	x	x	x	x	x	x	x	1	6,00	5,00	x	x	x
Ilościowe standardy pracy	1	4,00	4,00	x	1	9,00	9,00	x	1	5,00	5,00	x	2	3,50	3,50	0,71	x	x
Zarządzanie konfliktami																		
Metoda okrągłego stołu (spotkanie wszystkich stron, możliwość wypowiedzenia się)	9	7,44	7,00	1,94	11	7,91	8,00	1,80	13	7,69	8,00	1,80	14	7,79	8,00	1,67	0,072	Nie dot.
Mediacje (zaproszenie do rozmów osoby neutralnej)	2	4,50	4,50	3,54	3	6,33	7,00	4,04	4	5,25	5,00	4,03	4	5,25	5,00	3,77	0,896	Nie dot.
Koncyliacje (powołanie komisji, która analizuje sytuację i podejmuje decyzje o rozwiązaniu)	1	6,00	6,00	x	2	5,50	5,50	0,71	3	4,00	5,00	2,65	3	3,00	3,00	2,00	x	x

n – liczba osób, które wypowiedziały się na temat danego instrumentu/metody ZZZ, M – średnia, Me – mediana, SD – odchylenie standardowe, p – prawdopodobieństwo w teście Friedmana, w kolumnie Uwagi wskazano pokolenia, w stosunku do których ocena danego instrumentu/metody istotnie się różni (wyniki testów post hoc)
 Nie stosujemy powyższych rozwiązań: Ocenianie – preferowane metody relatywne – 209 (97,7%), Ocenianie – preferowane metody absolutne – 197 (92,1%), Zarządzanie konfliktami – 197 (92,1%).

W odniesieniu do metod oceniania, wśród metod absolutnych menedżerowie wysoko, w stosunku do wszystkich pokoleń, oceniają skuteczność oceny 360 stopni (mediana 7-8 dla pokoleń X, Y i Z, 4 – dla Baby Boomers). Metoda opisowa została oceniona jako najbardziej znacząca dla pokolenia Z, najmniej natomiast – dla reprezentantów pokolenia X. Metoda oceny zdarzeń krytycznych oceniona została tylko przez jedną osobę i jedynie w odniesieniu do pokolenia Z oraz Baby Boomers (ocena 6). Również ilościowe standardy pracy oceniane były przez jedną (Baby Boomers, X i Y) lub dwie (Z) osoby. W tych pojedynczych wypowiedziach metoda ta plasuje się jako najbardziej odpowiednia dla pokolenia X. Metody oceniania – preferowane metody relatywne to ranking i metoda porównania parami. W pierwszym przypadku mediana dla pokolenia Z (1) jest niższa niż dla pozostałych ($Me = 5$), zaś w drugim – dla Y ($Me = 5$) jest niższa niż dla innych ($Me = 3,5$). Niemniej jednak, jak podkreślano, wypowiedzi w tym zakresie były na tyle rzadkie, że trudno na ich podstawie generalizować różnice międzypokoleniowe odnoszące się do metody oceniania.

5.1.2.2. Metody i narzędzia zarządzania zespołami międzypokoleniowymi – perspektywa pracowników

Jeżeli chodzi o preferowane metody i narzędzia zarządzania zespołami międzypokoleniowymi, pracownicy zespołów międzypokoleniowych wypowiedzieli się zgodnie ze swoimi osobistymi opiniami, jako przedstawiciele jednego z czterech badanych pokoleń. Ich wypowiedzi stanowią więc podstawę do porównania preferencji pokoleń, co możliwe jest do zrealizowania przy pomocy metod dla prób niezależnych. Warto zaznaczyć, że pracownicy z pokolenia Baby Boomers (najmniej liczne współcześnie na rynku pracy) stanowili zaledwie ok. 4% badanych ($n = 9$), niewielki był również udział w badaniu pracowników z pokolenia X (18,2%, $n = 39$). W związku z powyższym również ocena metod i narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi w odniesieniu do tych dwóch pokoleń prowadzona była na małej zbiorowości. Wskazywane wcześniej trudności dotyczące doświadczeń związanych z bardziej nowoczesnymi rozwiązaniami z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi znajdują swoje odzwierciedlenie również w opiniach pracowników.

Również w tej grupie odsetek respondentów, którzy odmówili ocenienia bardziej nowoczesnych metod i narzędzi zarządzania, jest stosunkowo wysoki w odniesieniu do wszystkich pokoleń. W skrajnych przypadkach na temat danego narzędzia wypowiedzieli się bardzo nieliczni respondenci, byli to albo menedżerowie, albo pracownicy, co uniemożliwiło analizę na poziomie diad. Z uwagi na sygnalizowane wyżej, niewielkie

liczebności próby dla Baby Boomers oraz pokolenia X, problem braku możliwości analizowania opinii dotyczących niektórych rozwiązań w obrębie diad niejednokrotnie dotyczył właśnie tych dwóch pokoleń. Z uwagi na duże rozbieżności między liczebnościami prób, porównując oceny poszczególnych metod i narzędzi przez pracowników w przekroju pokoleń wykorzystano test nieparametryczny – test Kruskala-Wallisa (wraz z testem *post hoc*). Metody i narzędzia rekrutacji oceniane były przez zdecydowaną większość pracowników (jedynie 5 respondentów odmówiło odpowiedzi), co potwierdza, że ten obszar zarządzania zasobami ludzkimi (w przeciwieństwie do innych badanych obszarów) nie jest im obcy.

Ogólnie rzecz ujmując, spośród metod i narzędzi rekrutacji pracownicy najbardziej preferują rekrutację realizowaną poprzez publikowanie ogłoszeń w serwisach branżowych typu GoldenLine, LinkedIn itp. ($M = 6,24$, $Me = 6$). Na kolejnych miejscach plasują się tradycyjne rozwiązania – ogłoszenia rekrutacyjne publikowane w lokalnych mediach ($M = 4,41$, $Me = 5$) oraz w miejscach publicznych ($M = 3,73$, $Me = 4$). Natomiast pozostałe trzy narzędzia oceniane są nisko ($Me = 1$), średnio maksymalnie na 2,15 (udział w targach i wydarzeniach branżowych, $M = 2,15$) – tabela 42.

W przypadku metod i narzędzi rekrutacji, różnice między pokoleniami nie są duże – istotnie w sensie statystycznym różnią się jedynie preferencje dotyczące korzystania z ogłoszeń publikowanych w serwisach branżowych typu GoldenLine czy LinkedIn ($p < 0,001$) – pokolenia Baby Boomers i X niżej oceniają ich przydatność niż reprezentanci pokoleń Y i X (tabela 42). Ocena dwóch najmłodszych pokoleń wynosi średnio 6,53-6,64, podczas gdy dla pokolenia X średnia ocena to 5,41, a dla Baby Boomers – tylko 3,44. Zarówno dla pokolenia X, Y, jak i Z ta forma rekrutacji uważana jest za najbardziej preferowaną. W przypadku reprezentantów pokolenia Baby Boomers z kolei najwyższe preferencje natomiast dotyczą ogłoszeń rekrutacyjnych publikowanych w lokalnych mediach ($M = 5$), aczkolwiek ocena ta (choć daje inną kolejność w rankingu) jest podobna jak w przypadku pozostałych pokoleń.

W odniesieniu do obszaru zarządzania, jakim jest motywowanie (materialne oraz pozamaterialne), wiedza pracowników jest wysoka, o czym świadczyć może brak odmów odpowiedzi (tabela 43). Z perspektywy pracowników najbardziej preferowanymi metodami i narzędziami motywowania są: zapewnienie stabilności zatrudnienia (średnia ogółem 8,1), konkurencyjne wynagrodzenie (7,8), samodzielność na stanowisku pracy (7,4), premie uzależnione od wyników pracy (7,1) oraz rozbudowane pakiety ubezpieczeniowe (7,1).

Tabela 42. Ocena preferowanych metod i narzędzi rekrutacji członków zespołów międzypokoleniowych – perspektywa pracowników

Wyszczególnienie	Ogółem (n = 214)				BB (n = 9)				X (n = 39)				Y (n = 90)				Z (n = 76)				p	Uwagi
	n	M	Me	SD	n	M	Me	SD	n	M	Me	SD	n	M	Me	SD	n	M	Me	SD		
Korzystanie z ogłoszeń rekrutacyjnych publikowanych w lokalnych mediach (w gazetach, w radiu)	209	4,41	5,00	2,01	9	5,00	5,00	2,83	37	4,19	4,00	1,65	90	4,60	5,00	2,06	73	4,22	5,00	2,02	0,438	Nie dot.
Udział w praktykach i stażach pod kątem ewentualnego zatrudnienia po ich ukończeniu	209	1,73	1,00	1,96	9	1,00	1,00	0,00	37	1,14	1,00	0,67	90	1,76	1,00	2,06	73	2,08	1,00	2,28	0,057	Nie dot.
Udział w programach ambasadorskich na uczelniach wyższych	209	1,20	1,00	1,07	9	1,00	1,00	0,00	37	1,11	1,00	0,66	90	1,19	1,00	1,03	73	1,29	1,00	1,33	0,779	Nie dot.
Korzystanie z ogłoszeń rekrutacyjnych umieszczonych w miejscach publicznych, w środkach transportu publicznego	209	3,73	4,00	2,14	9	3,56	4,00	2,19	37	4,57	5,00	1,66	90	3,43	4,00	2,22	73	3,70	4,00	2,19	0,099	Nie dot.
Korzystanie z ogłoszeń z wykorzystaniem serwisów np. GoldenLine, LinkedIn, innych serwisów branżowych	209	6,24	6,00	2,48	9	3,44	4,00	2,01	37	5,41	5,00	1,67	90	6,53	6,00	2,74	73	6,64	7,00	2,23	<0,001*	BB < X, Y, Z X < Y, Z
Udział w targach pracy i wydarzeniach branżowych w celu uzyskania zatrudnienia	209	2,15	1,00	2,20	9	1,56	1,00	1,67	37	1,41	1,00	1,40	90	2,24	1,00	2,27	73	2,49	1,00	2,42	0,061	Nie dot.
Brak styczności ze wszystkimi ww. rozwiązaniami ¹	5	x	x	x	0	x	x	x	2	x	x	x	0	x	x	x	3	x	x	x	0,140	x

M – średnia, Me – mediana, SD – odchylenie standardowe, p – prawdopodobieństwo w teście Kruskala-Wallis, w kolumnie Uwagi wskazano pokolenia, w stosunku do których ocena danego instrumentu/metody istotnie się różni (wyniki testów post hoc);
¹ porównano testem niezależności chi-kwadrat

Wysoko (średnia ogółem 6,8) oceniano również zapewnienie dobrych relacji w zespole, uznanie ze strony przełożonych i współpracowników oraz zapewnienie braku napięć i stresów w pracy (6,5). Na drugim biegunie znajdują się programy akcjonariatu pracowniczego (średnia 1,4), deputaty (2,1), a także dofinansowanie wydarzeń kulturalnych (2,5), stołówka/dofinansowanie posiłków (2,7), benefity sportowo-rekreacyjne (2,9) oraz samochód służbowy (3,1).

Pracownicy z różnych pokoleń są raczej zgodni, jeśli chodzi o materialne metody motywowania – jedynie w odniesieniu do premii uzależnionych od wyników pracy zespołowej różnice są statystycznie istotne ($p = 0,014$). Istotnie wyżej pod względem referencji oceniają te narzędzia pracownicy z pokolenia Y niż X, niemniej jednak na ogół młodsze pokolenia (i Y i Z) oceniają ten aspekt wyżej niż starsze (pokolenie X oraz Baby Boomers), choć ocena ta jest raczej słaba (od 2,95 i 3,11 dla pokoleń X i Baby Boomers do 4,3-4,69 dla pokoleń Z i Y). Najmniej preferowane w tej grupie są programy akcjonariatu pracowniczego przez Baby Boomers ($M = 1$), najwyżej natomiast preferowane – konkurencyjne wynagrodzenie przez reprezentantów pokoleń Z oraz Y (średnia blisko 8). W przypadku niematerialnych metod motywowania, o ile istotne różnice występują, to dotyczą one pokolenia X, którego ocena jest istotnie niższa niż pokoleń Y i Z. Dotyczy to następujących elementów: zapewnienie braku napięć i stresów ($p < 0,001$), zapewnienia dobrych relacji w zespole ($p < 0,001$), uznania ze strony przełożonych i współpracowników ($p = 0,009$), a także rozbudowanych pakietów opieki medycznej ($p = 0,019$) i ubezpieczeniowych ($p = 0,041$). Pokolenie X najczęściej najslabiej ocenia instrumenty z tej grupy (średnia 5,0 wobec 5,4 dla Baby Boomers, 5,7 dla Y, 5,8 dla Z).

Zapewnienie stabilności zatrudnienia preferowane jest przez pracowników ze wszystkich czterech pokoleń, przy czym ocena ta waha się od 7,82 dla pokolenia X do 8,18-8,22 dla pokoleń Y i BB. W przypadku pokolenia Baby Boomers tak samo wysoko pod kątem preferencji pracowników oceniana jest samodzielność na stanowisku pracy ($M = 8,22$), która, choć dla innych pokoleń również plasuje się stosunkowo wysoko – na drugim lub trzecim miejscu, jest przez nie oceniana niżej, na 7,3 (Y) – 7,5 (Z i BB).

Tabela 43. Ocena preferowanych metod i narzędzi motywowania członków zespołów międzypokoleniowych – perspektywa pracowników

Wyszczególnienie	Ogółem (n = 214)			BB (n = 9)			X (n = 39)			Y (n = 90)			Z (n = 76)			P	Uwagi					
	n	M	SD	n	M	SD	n	M	SD	n	M	SD	n	M	SD							
Metody materialne (płacowe)																						
Konkurencyjne wynagrodzenie	214	7,78	8,00	1,67	9	7,56	7,00	1,13	39	7,44	7,00	1,10	90	7,82	8,00	1,93	76	7,92	8,00	1,62	0,256	Nie dot.
Premie uzależnione od wyników pracy	214	7,12	7,00	1,43	9	6,67	7,00	0,87	39	6,92	7,00	1,60	90	7,23	7,00	1,47	76	7,13	7,00	1,35	0,313	Nie dot.
Premie uzależnione od wyników pracy zespołowej	214	4,17	5,00	2,96	9	3,11	2,00	2,52	39	2,95	1,00	2,56	90	4,69	5,50	3,07	76	4,30	5,00	2,90	0,014*	X < Y
Deputaty	214	2,12	1,00	1,96	9	2,22	1,00	2,54	39	2,59	1,00	2,14	90	2,03	1,00	1,81	76	1,97	1,00	1,98	0,478	Nie dot.
Programy akcjonariatu pracowniczego	214	1,43	1,00	1,26	9	1,00	1,00	0,00	39	1,26	1,00	1,02	90	1,41	1,00	1,19	76	1,59	1,00	1,50	0,399	Nie dot.
Samochód służbowy	214	3,12	1,00	2,70	9	3,33	3,00	2,18	39	3,05	1,00	2,69	90	3,07	1,00	2,85	76	3,20	2,00	2,62	0,828	Nie dot.
Metody niematerialne (pozapłacowe)																						
Zapewnienie stabilności zatrudnienia	214	8,07	8,00	1,33	9	8,22	8,00	1,09	39	7,82	8,00	1,07	90	8,18	8,00	1,53	76	8,04	8,00	1,22	0,289	Nie dot.
Zapewnienie braku napięć i stresów w miejscu pracy	214	6,50	6,00	2,21	9	6,11	6,00	1,36	39	5,38	5,00	1,94	90	7,03	6,00	2,31	76	6,47	6,00	2,11	< 0,001*	X < Y, Z
Zapewnienie zgodności celów firmy z wyznawanymi wartościami	214	5,55	6,00	1,81	9	5,78	6,00	0,67	39	4,95	5,00	1,65	90	5,71	6,00	1,94	76	5,64	6,00	1,79	0,102	Nie dot.
Zapewnienie dobrych relacji w zespole	214	6,85	7,00	1,91	9	6,44	6,00	1,42	39	5,95	6,00	1,70	90	7,33	7,00	1,81	76	6,79	6,50	2,02	< 0,001*	X < Y, Z
Samodzielność na stanowisku pracy	214	7,45	8,00	1,46	9	8,22	8,00	0,67	39	7,49	8,00	1,12	90	7,32	8,00	1,59	76	7,49	8,00	1,53	0,235	Nie dot.
Uznanie ze strony przełożonych i współpracowników	214	6,76	6,00	2,09	9	6,11	6,00	0,93	39	6,00	6,00	1,36	90	7,13	7,00	2,25	76	6,79	7,00	2,21	0,009*	X < Y, Z
Benefity sportowo-rekreacyjne	214	2,93	2,00	2,33	9	2,11	1,00	1,36	39	2,44	1,00	1,85	90	2,86	2,00	2,24	76	3,37	3,00	2,66	0,271	Nie dot.
Dofinansowanie wydarzeń kulturalnych	214	2,52	1,00	2,34	9	1,56	1,00	1,67	39	2,10	1,00	1,89	90	2,41	1,00	2,24	76	2,99	1,00	2,66	0,077	Nie dot.
Stołówka w pracy, dofinansowanie posiłków	214	2,69	1,00	2,53	9	2,89	1,00	2,47	39	2,13	1,00	1,88	90	2,49	1,00	2,21	76	3,20	1,00	3,07	0,355	Nie dot.
Rozbudowane pakiety opieki medycznej	214	5,12	5,00	2,69	9	5,33	5,00	1,94	39	3,87	4,00	2,55	90	5,36	5,00	2,76	76	5,45	6,00	2,62	0,019*	X < Y, Z
Rozbudowane pakiety ubezpieczeniowe	214	7,05	7,00	1,86	9	7,00	7,00	1,00	39	6,36	7,00	1,88	90	7,01	7,00	2,20	76	7,46	7,00	1,34	0,041*	X < Z

Wyszczególnienie	Ogółem (n = 214)			BB (n = 9)			X (n = 39)			Y (n = 90)			Z (n = 76)			p	Uwagi					
	n	M	Me	SD	n	M	Me	SD	n	M	Me	SD	n	M	Me			SD				
Metody z obszaru work-life balance																						
Elastyczność czasu pracy	69	7,87	8,00	1,98	1	10,0	10,0	x	4	6,75	6,50	0,96	38	7,76	8,00	2,06	26	8,12	8,00	1,95	0,112	Nie dot.
Elastyczność form zatrudnienia (B2B, umowy cywilno-prawne)	69	7,67	8,00	2,48	1	10,0	10,0	x	4	7,25	7,50	1,71	38	7,84	9,00	2,43	26	7,38	8,00	2,70	0,437	Nie dot.
Dodatkowe dni płatnego urlopu	69	6,29	6,00	2,40	1	7,00	7,00	x	4	6,50	7,00	1,00	38	6,18	6,00	2,36	26	6,38	6,50	2,68	0,937	Nie dot.
Praca z domu „home office”	69	4,99	5,00	3,87	1	1,00	1,00	x	4	4,50	3,50	4,36	38	5,24	7,00	3,89	26	4,85	4,50	3,90	0,754	Nie dot.
Możliwość realizowania wolontariatu w godzinach pracy	69	2,09	1,00	2,36	1	1,00	1,00	x	4	3,00	2,00	2,83	38	1,55	1,00	1,77	26	2,77	1,00	2,90	0,107	Nie dot.
Brak styczności z tymi rozwiązaniami	145	x	x	x	8	x	x	x	35	x	x	x	52	x	x	x	50	x	x	x	0,001*	BB, X < Y, Z

M – średnia, Me – mediana, SD – odchylenie standardowe, p – prawdopodobieństwo w teście Kruskala-Wallis, w kolumnie Uwagi wskazano pokolenia, w stosunku do których ocena danego instrumentu/metody istotnie się różni (wyniki testów post hoc)

Rozbudowane pakiety ubezpieczeniowe preferowane są na trzecim miejscu przez wszystkie pokolenia poza pokoleniem Y, dla którego ważniejsze jest zapewnienie dobrej współpracy w zespole (drugi co do znaczenia instrument, $M = 7,33$). Średnia rzędu 7 i więcej dotyczy tylko dwóch spośród omawianych instrumentów dla pokolenia X, trzech – dla Baby Boomers i Z oraz (aż) sześciu dla pokolenia Y. W efekcie, choć pakiety ubezpieczeniowe plasują się dla pokolenia Y na szóstym miejscu, mają ocenę analogiczną jak dla Baby Boomers. Pokolenie Y wysoko ocenia również uznanie ze strony przełożonych i współpracowników i zapewnienie braku napięć i stresów w pracy. Lista i kolejność pięciu najmniej ważnych instrumentów z tej grupy jest taka sama dla wszystkich generacji, przy czym benefity sportowo-rekreacyjne są na przedostatniej pozycji tylko dla reprezentantów pokolenia Baby Boomers (dla pozostałych jest to stołówka), a pokolenie Z jako jedyne ocenia te dwa elementy na ponad 3 (tabela 43).

Metody i narzędzia motywowania przyporządkowane do obszaru work-life balance były oceniane przez znacznie mniejszą liczbę badanych pracowników (2/3 badanych odmówiło ich oceny). Powodem mógł być brak doświadczeń w tym zakresie (tabela 43). Ich ocena jest, ogólnie rzecz biorąc, umiarkowana – średnio wszystkie pięć badanych narzędzi oceniono na 5,78, przy czym ponownie najniższa była ocena pokolenia X ($M = 5,60$), a następnie pokolenia Y (5,7), Baby Boomers (5,8), a najwyżej instrumenty z tej grupy ocenili pracownicy z pokolenia Z (5,9). Noty nie różnią się między pokoleniami istotnie w sensie statystycznym, choć warto zauważyć maksymalną ocenę ($M = 10$) dla elastycznych rozwiązań – czasu pracy i form zatrudnienia – w przypadku Baby Boomers. Również w pozostałych pokoleniach elastyczny czas pracy wskazywany był jako najważniejsze w tej grupie narzędzie, a jego ocena była też wysoka zwłaszcza dla pokolenia Z ($M = 8,12$), nieco niższa dla pokolenia Y ($M = 7,76$ wobec 6,75 dla X).

Dla pokoleń X oraz Y nieco ważniejszą kwestią była elastyczność form zatrudnienia niż czasu pracy, dla pokolenia Z było odwrotnie. Dodatkowe dni płatnego urlopu są bardzo podobnie oceniane (od 6,18 dla Y do 7 dla Baby Boomers). Natomiast jeśli chodzi o pracę w trybie home office oraz możliwość realizowanie wolontariatu w godzinach pracy, to zupełnie nie mają te benefity znaczenia dla badanych z najstarszego pokolenia ($M = 1$), podczas gdy praca w trybie home office jest oceniana umiarkowanie wysoko – średnio na ok. 5 – przez pozostałe pokolenia (najwyższa ocena w przypadku reprezentantów pokolenia Y). Wolontariat pracowniczy na ogół nie cieszy się zbyt dużym zainteresowaniem, co odzwierciedlają również opinie badanych, choć warto podkreślić, że dla pokoleń X oraz Z oceny te są średnio rzędu ok. 3.

Tabela 44. Ocena preferowanych metod i narzędzi rozwoju i transferu wiedzy w zarządzaniu zespołami międzypokoleniowymi – perspektywa pracowników

Wyszczególnienie	Ogółem (n = 214)			BB (n = 9)			X (n = 39)			Y (n = 90)			Z (n = 76)			P	Uwagi				
	n	Me	SD	n	Me	SD	n	Me	SD	n	Me	SD	n	Me	SD						
	Rozwój – metody rozwoju na stanowisku pracy																				
Rotacja na stanowisku pracy	28	2,36	1,00	2,36	0	x	x	1	1,00	1,00	x	15	2,13	1,00	2,45	12	2,75	1,00	2,38	0,555	Nie dot.
Uczenie się poprzez transfer wiedzy między pokoleniami	28	4,04	4,00	3,13	0	x	x	1	1,00	1,00	x	15	3,67	4,00	2,99	12	4,75	5,00	3,33	0,386	Nie dot.
Udziałanie regulamej informacji zwrotnej	28	5,57	6,00	3,07	0	x	x	1	1,00	1,00	x	15	5,27	6,00	3,13	12	6,33	8,00	2,84	0,231	Nie dot.
Mentoring	28	3,04	1,00	2,85	0	x	x	1	1,00	1,00	x	15	2,40	1,00	2,75	12	4,00	4,50	2,89	0,213	Nie dot.
Coaching	28	2,89	1,00	2,70	0	x	x	1	1,00	1,00	x	15	2,93	1,00	3,03	12	3,00	2,00	2,41	0,579	Nie dot.
Brak styczności z ww. rozwiązaniami	186	x	x	x	9	x	x	39	x	x	x	75	x	x	x	64	x	x	x	0,076	Nie dot.
Rozwój – metody rozwoju poza stanowiskiem pracy																					
Tradycyjne formy zdobywania wiedzy (szkolenia, kursy, studia)	60	9,05	10,0	1,69	1	10,0	10,0	2	9,50	9,50	0,71	36	9,11	10,0	1,92	21	8,86	9,00	1,35	0,350	Nie dot.
Metody e-learning	60	6,07	6,50	2,69	1	1,00	1,00	2	7,00	7,00	0,00	36	6,42	7,00	2,75	21	5,62	6,00	2,52	0,268	Nie dot.
Nowoczesne formy kształcenia np. gamifikacja, symulacje komputerowe	60	4,37	4,00	3,03	1	1,00	1,00	2	3,00	3,00	2,83	36	4,61	5,00	3,25	21	4,24	4,00	2,68	0,581	Nie dot.
Benchmarking	60	1,47	1,00	1,32	1	1,00	1,00	2	1,00	1,00	0,00	36	1,31	1,00	1,19	21	1,81	1,00	1,57	0,213	Nie dot.
Brak styczności z ww. rozwiązaniami	154	x	x	x	8	x	x	37	x	x	x	54	x	x	x	55	x	x	x	<0,001*	BB, X < Y, Z
Transfer wiedzy																					
Metoda Action learning (uczenie poprzez działanie)	10	6,60	7,50	3,63	0	x	x	0	x	x	x	4	6,75	8,00	4,03	6	6,50	7,50	3,73	0,999 ^a	Nie dot.
Mentoring pracowniczy	10	6,00	6,50	3,09	0	x	x	0	x	x	x	4	6,75	8,00	3,95	6	5,50	5,50	2,66	0,333 ^a	Nie dot.
Intermentoring (wzajemne uczenie się)	10	7,80	8,00	2,57	0	x	x	0	x	x	x	4	7,50	9,50	4,36	6	8,00	8,00	0,63	0,223 ^a	Nie dot.
Brak styczności z ww. rozwiązaniami	204	x	x	x	9	x	x	39	x	x	x	86	x	x	x	70	x	x	x	0,297 ^a	Nie dot.

M – średnia, Me – mediana, SD – odchylenie standardowe, p – prawdopodobieństwo w teście Kruskala-Wallis, w kolumnie Uwagi wskazano pokolenia, w stosunku do których ocena danego instrumentu/metody istotnie się różni (wyniki testów post hoc);

^a prawdopodobieństwo w teście Manna-Whitneya (porównanie pokolenia Y i Z); ^b prawdopodobieństwo w dokładnym teście Fishera

W odniesieniu do obszaru zarządzania, jakim jest rozwój pracownika, odsetek odmów odpowiedzi na pytania dotyczące metod i narzędzi rozwoju był wysoki – na temat metod i narzędzi rozwoju na stanowisku pracy wypowiedziało się tylko 13% badanych, w tym żaden z reprezentantów pokolenia Baby Boomers i tylko jeden respondent z pokolenia Y (dla pokolenia Y i Z odsetek odpowiadających na te pytania to ok. 16%). W przypadku metod rozwoju poza stanowiskiem pracy odsetek odmów był mniejszy, choć również wysoki – narzędzia rozwoju oceniało zaledwie 28% badanych, w tym tylko jeden respondent pokolenia Baby Boomers i dwie osoby badane z pokolenia X wobec 40% reprezentantów pokolenia Y i 28% respondentów z pokolenia Z (tabela 44).

Spośród metod rozwoju zdecydowanie jako najbardziej preferowane oceniano tradycyjne formy zdobywania wiedzy (szkolenia, kursy, studia) – średnia ocena to 9,05, przy czym maleje ona z wiekiem pracowników (dla Z, $M = 8,86$, dla Y – 9,11, a pojedynczy wypowiadający się na ten temat respondenci ze starszych pokoleń oceniali je na 9-10). Preferowaną metodą rozwoju jest również e-learning (średnia 6,07), choć – ponownie – jego rola jest mniejsza w perspektywie pokolenia Z ($M = 5,62$) niż starszych pokoleń. Z kolei nowoczesne formy kształcenia, np. gamifikacja, oceniane były na 4,2 (Z) -4,6 (Y). Nie do końca rozpoznany był, jak się wydaje, benchmarking – jego ocena jest ogólnie niska ($M = 1,5$), przy czym relatywnie wyższa pod względem preferencji dla pokolenia Z ($M = 1,8$) niż pozostałych metod. Jeśli chodzi o rozwój na stanowisku pracy, jako najbardziej preferowane oceniono udzielanie regularnej informacji zwrotnej ($M = 5,57$), istotne szczególnie dla przedstawicieli pokolenia Z ($M = 6,33$). Respondenci z pokolenia Z preferują również (bardziej niż inne pokolenia) uczenie się poprzez międzypokoleniowy transfer wiedzy ($M = 4,75$ wobec 3,67 dla Y) oraz mentoring ($M = 4$ wobec 2,4 dla Y). Również rotacja na stanowisku pracy oceniana jest pod względem preferencji nieznacznie wyżej przez pokolenie Z, choć jest to instrument, do którego ogólnie przypisywana jest najmniejsza waga. Preferencje dotyczące coachingu oceniono na ok. 3 w obu pokoleniach.

Reasumując, wyniki te wyraźnie wskazują, że metody i narzędzia z zakresu rozwoju pracowników nie są przez badanych zbyt dobrze rozpoznane, o czym świadczy duży odsetek odmów odpowiedzi. Dotyczy to zwłaszcza rozwiązań podejmowanych na stanowisku pracy. Największe preferencje dotyczą tradycyjnych form zdobywania wiedzy, co dotyczy również najmłodszego pokolenia, choć pokolenie Z preferuje również e-learning, informację zwrotną, międzypokoleniowy transfer wiedzy, gamifikację oraz mentoring. Niemniej jednak w sensie statystycznym różnice w podejściu do metod rozwoju nie

różnią się istotnie dla pokoleń Y i Z. Analogiczne wnioski dotyczą rozwiązań z obszaru transferu wiedzy (tabela 44), choć tu jakiegokolwiek uogólnienia nie są możliwe z uwagi na znaczący odsetek odmów (aż 95%). Pracownicy nie mieli doświadczeń z tymi rozwiązaniami, dla większości respondentów nazwy rozwiązań nic nie mówiły, stąd oceny podjęło się tylko 10 osób – 4 z pokolenia Y i 6 z pokolenia Z. Ocena preferencji wszystkich trzech narzędzi jest stosunkowo wysoka – średnia między 6 a 8, przy czym najwyższe preferencje dotyczą intermentoringu (dla Z, $M = 8$, dla Y, $M = 7,5$), a najniższe – mentoringu pracowniczego (dla Z, $M = 5,5$).

Trudno odnosić się również do metod i narzędzi z obszaru oceniania i zarządzania konfliktami (tabela 45) – odsetek odmów sięga bowiem 94-95% dla oceniania i ok. 90% dla zarządzania konfliktami. W obu obszarach nikt z badanych z pokoleń Baby Boomers i X nie potrafił się wypowiedzieć. Analizując wypowiedzi respondentów z pokoleń Y i Z, przeprowadzono testy statystyczne, aczkolwiek z uwagi na niewielki odsetek wskazań również w tych pokoleniach (4-13%) należy do tych wyników podejść bardziej jakościowo niż ilościowo. Jeśli chodzi o relatywne metody oceniania, czyli takie, które opierają się na porównaniu pracowników poprzez utworzenie rankingu lub porównanie parami, wyżej ocenia się ranking ($M = 4,54$) niż porównanie parami ($M = 3,38$). Wyżej oceniane są metody absolutne – metoda 360 stopni ($M = 6,2$) i ocena opisowa ($M = 5,7$). Ocena dwóch pozostałych metod z tej grupy – oceny wydarzeń krytycznych i jakościowych standardów pracy – jest niższa (średnie 3,9 – 4,5). O ile metoda 360 stopni oceniana jest podobnie przez pokolenia Z i Y, o tyle pozostałe instrumenty mają wyższą ocenę pokolenia Z niż pokolenia Y (nawet blisko dwukrotnie wyższą).

Metody i narzędzia z obszaru zarządzania konfliktami oceniane były przez 11% ogółu badanych z pokolenia Y i 13% pokolenia Z (tabela 45). Najwyżej oceniono metodę okrągłego stołu (spotkanie wszystkich stron, możliwość wypowiedzenia się) – $M = 7,7$. Podobnie jak inne instrumenty z tej grupy, większe znaczenie przypisywały jej osoby z pokolenia Z ($M = 8,6$ wobec 6,8 dla Y). Mniejsze znaczenie przypisano mediacjom (z zaproszeniem do rozmów osoby neutralnej) – $M = 2,9$ (mediana równa 1 dla Y i 3 dla Z) oraz koncyliacjom (powołanie komisji, która analizuje sytuację i podejmuje decyzje o rozwiązaniu) – $M = 1,95$ (mediana równa 1 dla obu pokoleń).

Tabela 45. Ocena preferowanych metod i narzędzi oceniania i zarządzania konfliktami w zespołach międzypokoleniowych – perspektywa pracowników

Wyszczególnienie	Ogółem (n = 214)			BB (n = 9)			X (n = 39)			Y (n = 90)			Z (n = 76)			p	Uwagi			
	n	M	SD	n	M	SD	n	M	SD	n	M	SD	n	M	SD					
Ocenianie – preferowane metody relatywne y																				
Ranking	13	4,54	4,00	3,73	0	x	x	0	x	x	7	4,00	1,00	4,24	6	5,17	6,50	3,31	0,651	Nie dot.
Metoda porównywania parami	13	3,38	2,00	2,66	0	x	x	0	x	x	7	2,86	1,00	3,08	6	4,00	4,50	2,19	0,267	Nie dot.
Brak styczności z ww. rozwiązaniami	201	x	x	x	9	x	x	39	x	x	83	x	x	x	70	x	x	x	0,275 ^a	Nie dot.
Rozwój – metody rozwoju poza stanowiskiem pracy																				
Ocena 360 stopni	10	6,20	6,00	3,33	0	x	x	0	x	x	4	6,00	6,00	4,08	6	6,33	6,00	3,14	0,999	Nie dot.
Ocena opisowa	10	5,70	7,00	3,65	0	x	x	0	x	x	4	4,00	2,50	4,24	6	6,83	7,50	3,06	0,327	Nie dot.
Ocena wydarzeń krytycznych	10	4,50	4,00	3,34	0	x	x	0	x	x	4	3,50	1,50	4,36	6	5,17	6,00	2,71	0,386	Nie dot.
Ilościowe standardy pracy	10	3,90	4,00	2,85	0	x	x	0	x	x	4	2,50	2,50	1,73	6	4,83	5,00	3,19	0,128	Nie dot.
Brak styczności z ww. rozwiązaniami	204	x	x	x	9	x	x	39	x	x	86	x	x	x	70	x	x	x	0,297 ^a	Nie dot.
Zarządzanie konfliktami																				
Metoda okrągłego stołu (spotkanie wszystkich stron, możliwość wypowiedzenia się)	20	7,70	8,00	2,56	0	x	x	0	x	x	10	6,80	8,00	3,33	10	8,60	8,50	0,97	0,327	Nie dot.
Mediacje (zaproszenie do rozmów osoby neutralnej)	20	2,90	1,00	2,86	0	x	x	0	x	x	10	2,10	1,00	2,42	10	3,70	3,00	3,16	0,182	Nie dot.
Koncyliacje (powołanie komisji, która analizuje sytuację i podejmuje decyzję o rozwiązaniu)	20	1,19	1,00	2,09	0	x	x	0	x	x	10	1,10	1,00	0,32	10	2,80	1,00	2,74	0,091	Nie dot.
Brak styczności z ww. rozwiązaniami	194	x	x	x	9	x	x	39	x	x	80	x	x	x	66	x	x	x	0,06 ^a	BB, < Y, Z

M – średnia, Me – mediana, SD – odchylenie standardowe, p – prawdopodobieństwo w teście Manna-Whitneya (porównanie pokolenia Y i Z), w kolumnie Uwagi wskazano pokolenia, w stosunku do których ocena danego instrumentu/metody istotnie się różni (wyniki testów post hoc); ^a prawdopodobieństwo w dokładnym teście Fishera

5.1.2.3. Analiza porównawcza i ocena opinii menedżerów i pracowników dotyczących metod i narzędzi zarządzania zespołami międzypokoleniowymi

Dzięki wykorzystaniu w badaniu techniki wywiadów diada: pracownik-menedżer, możliwe jest porównanie zgodności opinii pracowników z danego pokolenia z opiniami na temat ich pokolenia ze strony ich przełożonego. Z uwagi na fakt, że pokolenie Baby Boomers reprezentowało tylko 9 pracowników, stąd można porównać maksymalnie 9 opinii tych dwóch stron zatrudnienia. Dla pozostałych pokoleń liczebności te są większe (co jest – ponownie – pochodną liczby badanych pracowników), ale głównie w odniesieniu do rekrutacji i motywowania – w przypadku mniej znanych instrumentów również i dla tych pokoleń liczba diad jest niewielka. Porównanie przeprowadzono przy pomocy testu Wilcoxona.

Na ogół menedżerowie wyżej lub podobnie oceniają poszczególne metody i narzędzia pod kątem ich przydatności dla poszczególnych pokoleń, niż wynikałoby to z samooceny pracowników (tabela 46). Największe rozbieżności dotyczą udziału w praktykach i stażach pod kątem ewentualnego zatrudnienia po ich ukończeniu – ocena pracowników z pokoleń X i Z jest o ok. 2,5 punktu niższa niż ich menedżerów. Dla pokolenia X oznacza to, że menedżerowie oceniają to narzędzie ponad trzykrotnie wyżej niż sami pracownicy, zaś dla Z – ponad dwukrotnie wyżej. Również dla pokoleń Y i Baby Boomers ocena menedżerów jest przeszacowana (odpowiednio, o ok. 2/3 i 3/4). Są to rozwiązania postrzegane raczej jako dedykowane młodym pracownikom, aczkolwiek nie zapominajmy, że np. przez powiatowe urzędy pracy są one proponowane również w przypadku pracowników 50+. Niemniej jednak we wszystkich pokoleniach pracownicy postrzegają to narzędzie jako mniej właściwe ich pokoleniu niż myślą o nim pracodawcy (różnice są statystycznie istotne dla wszystkich pokoleń poza Baby Boomers).

Duże różnice dotyczą też udziału w targach pracy i wydarzeniach branżowych w celu uzyskania zatrudnienia (ponownie, jedynie dla Baby Boomers są one niewielkie) i ponownie najbardziej rozbieżne są opinie nt. pokolenia X i Z (różnica na poziomie 1,33-1,55 pkt). W przypadku pokolenia X menedżerowie oceniają dwukrotnie wyżej ten instrument niż sami pracownicy, w przypadku pokolenia Z i X – ocena ta jest o połowę wyższa, podczas gdy dla Baby Boomers prawie się nie różni ($p = 0,713$). W przypadku Baby Boomers jedynie jedno rozwiązanie jest istotnie ($p = 0,044$), przeszacowane przez pracodawców (o blisko połowę) – są to ogłoszenia rekrutacyjne w miejscach publicznych, w środkach transportu publicznego.

Tabela 46. Preferowane metody i narzędzia rekrutacji – porównanie opinii pracowników i ich menedżerów

	n	Pracownik (P)		Menedżer (M)		Różnica średnich (P-M)	p	Uwagi
		M	Me	M	Me			
Pokolenie Baby Boomers								
Korzystanie z ogłoszeń rekrutacyjnych publikowanych w lokalnych mediach	8	5,00	5,00	4,63	6,00	0,37	0,518	n.d.
Udział w praktykach i stażach	8	1,00	1,00	1,75	2,00	-0,75	0,180	n.d.
Udział w programach ambasadorskich	2	1,00	1,00	1,00	1,00	0	x	x
Korzystanie z ogłoszeń rekrutacyjnych umieszczanych w miejscach publicznych	8	3,88	4,00	5,50	5,00	-1,62	0,044*	P < M
Korzystanie z ogłoszeń z wykorzystaniem serwisów, np. GoldenLine, LinkedIn	8	3,75	4,00	4,25	5,00	-0,50	0,357	n.d.
Udział w targach pracy i wydarzeniach branżowych	8	1,63	1,00	1,75	2,00	-0,12	0,713	n.d.
Pokolenie X								
Korzystanie z ogłoszeń rekrutacyjnych publikowanych w lokalnych mediach	37	4,19	4,00	5,86	6,00	-1,67	<0,001*	P < M
Udział w praktykach i stażach	29	1,14	1,00	3,72	4,00	-2,58	<0,001*	P < M
Udział w programach ambasadorskich	9	1,44	1,00	2,00	1,00	-0,56	0,655	n.d.
Korzystanie z ogłoszeń rekrutacyjnych umieszczanych w miejscach publicznych	37	4,57	5,00	5,49	6,00	-0,92	0,013*	P < M
Korzystanie z ogłoszeń z wykorzystaniem serwisów, np. GoldenLine, LinkedIn	37	5,41	5,00	6,70	7,00	-1,29	<0,001*	P < M
Udział w targach pracy i wydarzeniach branżowych	27	1,56	1,00	3,11	3,50	-1,55	0,001*	P < M
Pokolenie Y								
Korzystanie z ogłoszeń rekrutacyjnych publikowanych w lokalnych mediach	85	4,61	5,00	5,66	6,00	-1,05	<0,001*	P < M
Udział w praktykach i stażach	76	1,64	1,00	2,74	1,00	-1,10	0,002*	P < M
Udział w programach ambasadorskich	31	1,00	1,00	1,00	1,00	0	≈1	n.d.
Korzystanie z ogłoszeń rekrutacyjnych umieszczanych w miejscach publicznych	83	3,42	4,00	4,31	5,00	-0,89	<0,001*	P < M
Korzystanie z ogłoszeń z wykorzystaniem serwisów, np. GoldenLine, LinkedIn	84	6,70	6,00	7,08	7,00	-0,38	0,220	n.d.
Udział w targach pracy i wydarzeniach branżowych	77	2,31	1,00	3,44	4,00	-1,13	<0,001*	P < M
Pokolenie Z								
Korzystanie z ogłoszeń rekrutacyjnych publikowanych w lokalnych mediach	65	4,20	5,00	5,00	5,00	-0,80	0,022*	P < M
Udział w praktykach i stażach	62	2,02	1,00	4,55	5,00	-2,53	<0,001*	P < M
Udział w programach ambasadorskich	29	1,28	1,00	1,14	1,00	0,14	≈1	n.d.
Korzystanie z ogłoszeń rekrutacyjnych umieszczanych w miejscach publicznych	66	3,73	4,00	4,32	5,00	-0,59	0,013*	P < M
Korzystanie z ogłoszeń z wykorzystaniem serwisów, np. GoldenLine, LinkedIn	67	6,67	7,00	7,51	8,00	-0,84	0,001*	P < M
Udział w targach pracy i wydarzeniach branżowych	54	2,87	1,00	4,20	4,00	-1,33	0,003*	P < M

M – średnia, Me – mediana, p – prawdopodobieństwo w teście Wilcoxon

Tabela 47. Preferowane metody motywowania (materialne tj. płacowe) – porównanie opinii pracowników i ich menedżerów według pokoleń

	n	Pracownik (P)		Menedżer (M)		Różnica średnich (P-M)	p	Uwagi
		M	Me	M	Me			
Pokolenie Baby Boomers								
Konkurencyjne wynagrodzenie	9	7,56	7,00	8,22	8,00	-0,66	0,285	n.d.
Premie uzależnione od wyników pracy	9	6,67	7,00	9,00	9,00	-2,33	0,007*	P < M
Premie uzależnione od wyników pracy zespołowej	9	3,11	1,00	6,44	7,00	-3,33	0,034*	P < M
Deputaty	5	3,20	1,00	2,00	1,00	1,20	0,655	n.d.
Programy akcjonariatu pracowniczego	5	1,00	1,00	1,20	1,00	-0,20	0,317	n.d.
Samochód służbowy	9	3,33	1,00	5,67	7,00	-2,34	0,017*	P < M
Pokolenie X								
Konkurencyjne wynagrodzenie	39	7,44	7,00	8,85	9,00	-1,41	<0,001*	P < M
Premie uzależnione od wyników pracy	37	7,24	7,00	8,41	9,00	-1,17	<0,001*	P < M
Premie uzależnione od wyników pracy zespołowej	33	2,88	1,00	6,82	7,00	-3,94	<0,001*	P < M
Deputaty	11	2,73	1,00	3,64	1,00	-0,91	0,397	n.d.
Programy akcjonariatu pracowniczego	11	1,82	1,00	2,73	1,00	-0,91	0,416	n.d.
Samochód służbowy	34	3,35	1,00	6,74	8,00	-3,39	<0,001*	P < M
Pokolenie Y								
Konkurencyjne wynagrodzenie	85	7,89	8,00	8,81	9,00	-0,92	<0,001*	P < M
Premie uzależnione od wyników pracy	84	7,31	7,00	8,46	8,00	-1,15	<0,001*	P < M
Premie uzależnione od wyników pracy zespołowej	80	4,93	5,50	6,86	8,00	-1,93	<0,001*	P < M
Deputaty	39	2,08	1,00	2,03	1,00	0,05	0,112	n.d.
Programy akcjonariatu pracowniczego	41	1,37	1,00	1,51	1,00	-0,14	0,405	n.d.
Samochód służbowy	80	3,10	1,00	5,21	6,00	-2,11	<0,001*	P < M
Pokolenie Z								
Konkurencyjne wynagrodzenie	56	7,89	8,00	8,84	9,00	-0,95	0,002*	P < M
Premie uzależnione od wyników pracy	55	7,38	7,00	8,53	8,00	-1,15	<0,001*	P < M
Premie uzależnione od wyników pracy zespołowej	53	4,04	5,00	7,58	8,00	-3,54	<0,001*	P < M
Deputaty	14	2,93	1,00	2,93	1,00	0	0,429	n.d.
Programy akcjonariatu pracowniczego	15	1,47	1,00	1,93	1,00	-0,46	0,445	n.d.
Samochód służbowy	52	3,35	2,00	5,88	6,00	-2,53	<0,001*	P < M

M – średnia, Me – mediana, p – prawdopodobieństwo w teście Wilcoxona

Ocena pozostałych narzędzi jest raczej zgodna w przypadku Baby Boomers. Nieistotne statystycznie dla pozostałych pokoleń są natomiast jedynie rozbieżności opinii na temat programów ambasadorskich w wyższych uczelniach, dla pokolenia Y dotyczy to również rekrutacji z wykorzystaniem serwisów typu LinkedIn ($p = 0,220$). Jak

podkreślano, dla pokoleń X, Y i Z menedżerowie przeważnie przeceniają znaczenie poszczególnych instrumentów rekrutacji. Zauważmy też (choć różnice nie są statystycznie istotne), że w przypadku programów ambasadorskich pracownicy nieznacznie wyżej oceniają ich znaczenie niż menedżerowie, podobne wnioski dotyczą ogłoszeń w mediach w odniesieniu do pokolenia Baby Boomers.

Również, jeśli chodzi o materialne metody motywowania, ocena pracowników jest podobna lub niższa niż menedżerów (tabela 47). W przypadku pokolenia Baby Boomers, X oraz Z największe różnice (będące jednocześnie różnicami istotnymi statystycznie) dotyczą premii uzależnionych od pracy zespołowej – menedżerowie nawet ponad dwukrotnie wyżej oceniają to narzędzie niż pracownicy. Spore różnice dotyczą też benefitu, jakim jest samochód służbowy – dla każdego pokolenia są one statystycznie istotne, ponad dwukrotne przeszacowanie ich wagi dotyczy pokolenia X, ok. 70% - pozostałych pokoleń. W przypadku pokolenia Baby Boomers pracownicy bardziej niż oczekiwaliby tego pracodawcy, cenią sobie deputaty (choć liczba wypowiadających się jest tu niewielka), dla pozostałych pokoleń ocena deputatów była bliższa niż innych instrumentów z tej grupy. Warto również pokreślić, że choć menedżerowie ocenili wagę premii uzależnionej od wyników pracy średnio na 9, pracownicy reprezentujący pokolenie Baby Boomers mają średnią istotnie niższą – 6,7. Również pracownicy z innych generacji oceniają tę premię istotnie niżej niż menedżerowie, aczkolwiek różnice te są mniejsze (ok. 1 pkt).

W odniesieniu do niematerialnych metod motywowania (tabela 48), różnice są istotne w przypadku niemal wszystkich metod i narzędzi motywowania, zwłaszcza w odniesieniu do pokolenia X, Y oraz Z również w tym obszarze menedżerowie wyżej niż pracownicy oceniają rolę poszczególnych narzędzi. Najsilniej rozbieżności te zaznaczają się w przypadku pokolenia X. Przykładowo, dofinansowanie wydarzeń kulturalnych i posiłków oceniane jest ponad dwukrotnie wyżej przez menedżerów – na 5,3-6,4, podczas gdy pracownicy przyznali ocenę rzędu średnio ok. 2. Znacznie niżej (dwukrotnie) pracownicy z pokolenia X oceniają również rozbudowane pakiety opieki medycznej (wobec oceny ok. 8 ze strony menedżerów, ich ocena to średnio ok. 4). Niżej oceniają też pakiety ubezpieczeniowe (wobec wysokiej oceny menedżerów – ok. 9, średnia 6,6 dla pracowników jest dość niska). Również benefity sportowo-rekreacyjne są dla pracowników mniej ważne, niż wynikałoby to z wypowiedzi ich przełożonych (o połowę, aczkolwiek generalnie ich ocena jest niska). Menedżerowie spodziewają się też, że dla pokolenia X ważna jest zgodność celów firmy z ich wartościami, brak napięć

i stresów w pracy, uznanie ze strony przełożonych i współpracowników, zapewnienie dobrych relacji w zespole (oceniali ich wagę wysoko, na ok. 8). Tymczasem ocena pracowników jest tylko umiarkowana (średnie rzędu ok. 5-6).

W przypadku pokolenia X, podobnie zresztą jak Y i Z, jedyną kwestią, w której obie strony są zgodne, jest samodzielność na stanowisku pracy, choć warto zauważyć, że w każdym pokoleniu menedżerowie nieznacznie niedoszacowują tę kwestię – pracownicy oczekują jej nieco większej, niż wynikałoby to z wypowiedzi pracodawców. Podobnie jak reprezentanci pokolenia X, również Y i Z mniej cenią sobie zwłaszcza dofinansowanie wydarzeń kulturalnych i posiłków czy opieki medycznej, choć różnice (w ujęciu względnym) są nieco niższe niż dla X. Co może zaskakiwać, zwłaszcza biorąc pod uwagę wysoką pozycję w rankingu, pracownicy z pokoleń X, Y i Z mniejszą wagę niż menedżerowie przyznali stabilności zatrudnienia – różnica sięga nawet blisko 2 pkt (X i Z). Wracając do pokolenia Baby Boomers, pracownicy istotnie niżej niż ich menedżerowie oceniają znaczenie rozbudowanych pakietów ubezpieczeniowych, ale też zapewnienia dobrych relacji w zespole i zgodności celów firmy z ich wartościami. Dwukrotnie niższa jest ocena dofinansowania wydarzeń kulturalnych. Niemniej jednak najstarsza generacja jawi się jako najbardziej „przewidywalna” dla menedżerów z punktu widzenia niematerialnych metod motywowania.

Tabela 48. Preferowane metody motywowania (niematerialne tj. pozapłacowe) – porównanie opinii pracowników i ich menedżerów według pokoleń

	n	Pracownik (P)		Menedżer (M)		Różnica średnich (P-M)	p	Uwagi
		M	Me	M	Me			
Pokolenie Baby Boomers								
Zapewnienie stabilności zatrudnienia	9	8,22	8,00	8,67	8,00	-0,45	0,480	n.d.
Zapewnienie braku napięć i stresów w miejscu pracy	9	6,11	6,00	6,22	6,00	-0,11	0,942	n.d.
Zapewnienie zgodności celów firmy z wyznawanymi wartościami	9	5,78	6,00	6,89	7,00	-1,11	0,031*	P < M
Zapewnienie dobrych relacji w zespole	9	6,44	6,00	7,56	7,00	-1,12	0,021*	P < M
Samodzielność na stanowisku pracy	9	8,22	8,00	7,89	8,00	0,33	0,480	n.d.
Uznanie ze strony przełożonych i współpracowników	9	6,11	6,00	7,22	7,00	-1,11	0,072	n.d.
Benefity sportowo-rekreacyjne	9	2,11	1,00	2,11	1,00	0	≈1	n.d.
Dofinansowanie wydarzeń kulturalnych	9	1,56	1,00	3,00	3,00	-1,44	0,102	n.d.
Stołówka w pracy, dofinansowanie posiłków	9	2,89	1,00	3,67	4,00	-0,78	0,588	n.d.
Rozbudowane pakiety opieki medycznej	9	5,33	5,00	6,22	7,00	-0,89	0,131	n.d.
Rozbudowane pakiety ubezpieczeniowe	9	7,00	7,00	8,00	8,00	-1,00	0,024*	P < M

Pokolenie X								
Zapewnienie stabilności zatrudnienia	28	7,93	8,00	9,68	10,00	-1,75	<0,001*	P < M
Zapewnienie braku napięć i stresów w miejscu pracy	28	5,50	5,00	7,75	7,00	-2,25	<0,001*	P < M
Zapewnienie zgodności celów firmy z wyznawanymi wartościami	29	5,14	5,00	7,55	7,00	-2,41	<0,001*	P < M
Zapewnienie dobrych relacji w zespole	29	6,24	6,00	8,45	8,00	-2,21	<0,001*	P < M
Samodzielność na stanowisku pracy	29	7,38	8,00	7,24	8,00	0,14	0,730	n.d.
Uznanie ze strony przełożonych i współpracowników	29	6,07	6,00	8,38	8,00	-2,31	<0,001*	P < M
Benefity sportowo-rekreacyjne	29	2,38	1,00	3,59	5,00	-1,21	<0,001*	P < M
Dofinansowanie wydarzeń kulturalnych	28	2,18	1,00	5,29	6,00	-3,11	<0,001*	P < M
Stołówka w pracy, dofinansowanie posiłków	28	2,39	1,00	6,43	7,00	-4,04	<0,001*	P < M
Rozbudowane pakiety opieki medycznej	29	4,07	4,00	8,34	8,00	-4,27	<0,001*	P < M
Rozbudowane pakiety ubezpieczeniowe	29	6,62	7,00	9,07	8,00	-2,45	<0,001*	P < M
Pokolenie Y								
Zapewnienie stabilności zatrudnienia	60	8,47	8,00	9,58	9,00	-1,11	<0,001*	P < M
Zapewnienie braku napięć i stresów w miejscu pracy	60	7,55	6,00	8,50	8,00	-0,95	<0,001*	P < M
Zapewnienie zgodności celów firmy z wyznawanymi wartościami	60	5,90	6,00	7,12	7,00	-1,22	<0,001*	P < M
Zapewnienie dobrych relacji w zespole	60	7,57	7,00	8,47	8,50	0,90	<0,001*	P < M
Samodzielność na stanowisku pracy	59	7,31	8,00	7,20	8,00	0,11	0,809	n.d.
Uznanie ze strony przełożonych i współpracowników	60	7,62	7,00	8,78	9,00	-1,16	<0,001*	P < M
Benefity sportowo-rekreacyjne	60	3,00	2,00	3,00	5,00	0	<0,001*	P < M
Dofinansowanie wydarzeń kulturalnych	60	2,47	1,00	4,18	3,00	-1,71	0,002*	P < M
Stołówka w pracy, dofinansowanie posiłków	58	2,66	1,00	5,43	5,00	-2,77	<0,001*	P < M
Rozbudowane pakiety opieki medycznej	61	6,00	5,00	7,89	8,00	-1,89	<0,001*	P < M
Rozbudowane pakiety ubezpieczeniowe	60	7,55	7,00	8,90	8,00	-1,35	<0,001*	P < M
Pokolenie Z								
Zapewnienie stabilności zatrudnienia	49	8,06	8,00	9,59	9,00	-1,53	<0,001*	P < M
Zapewnienie braku napięć i stresów w miejscu pracy	50	6,44	6,00	8,40	8,00	-1,96	<0,001*	P < M
Zapewnienie zgodności celów firmy z wyznawanymi wartościami	48	5,60	6,00	7,67	7,00	-2,07	<0,001*	P < M
Zapewnienie dobrych relacji w zespole	50	6,62	6,50	8,64	8,00	-2,02	<0,001*	P < M
Samodzielność na stanowisku pracy	49	7,39	8,00	7,18	8,00	0,21	0,386	n.d.
Uznanie ze strony przełożonych i współpracowników	49	6,51	7,00	8,51	8,00	-2,00	<0,001*	P < M
Benefity sportowo-rekreacyjne	48	2,77	3,00	3,35	6,00	-0,58	<0,001*	P < M
Dofinansowanie wydarzeń kulturalnych	48	2,58	1,00	4,40	4,00	-1,82	0,009*	P < M
Stołówka w pracy, dofinansowanie posiłków	45	3,11	1,00	5,33	6,00	-2,22	0,003*	P < M
Rozbudowane pakiety opieki medycznej	48	5,52	6,00	8,10	7,50	-2,58	0,004*	P < M
Rozbudowane pakiety ubezpieczeniowe	50	7,56	7,00	9,08	9,00	-1,52	<0,001*	P < M

M – średnia, Me – mediana, p – prawdopodobieństwo w teście Wilcozona

Metody z obszaru work-life balance mogą zostać porównane tylko dla dwóch najmłodszych pokoleń – w przypadku bowiem pokoleń Baby Boomers oraz pokolenia X liczebności diad, w których zarówno pracownik, jak i menedżer wypowiedzieli się na dany temat, były niewystarczające (analogiczna uwaga dotyczy pozostałych instrumentów).

Tabela 49. Preferowane metody motywowania (obszar work-life balance) – porównanie opinii pracowników i ich menedżerów

	n	Pracownik (P)		Menedżer (M)		Różnica średnich (P-M)	p	Uwagi
		M	Me	M	Me			
Pokolenie Y								
Elastyczność czasu pracy	31	7,94	8,00	6,71	8,00	1,23	0,002*	P > M
Elastyczność form zatrudnienia (B2B, umowy cywilno-prawne)	32	8,41	9,00	8,06	9,00	0,35	0,246	n.d.
Dodatkowe dni płatnego urlopu	31	6,06	6,00	5,77	6,00	0,29	0,456	n.d.
Praca z domu „home office”	24	5,83	7,00	5,13	6,50	0,70	0,144	n.d.
Możliwość realizowania wolontariatu w godzinach pracy	15	1,13	1,00	2,47	1,00	-1,34	0,080	n.d.
Pokolenie Z								
Elastyczność czasu pracy	20	8,55	8,00	7,45	7,00	1,1	0,052	n.d.
Elastyczność form zatrudnienia (B2B, umowy cywilno-prawne)	20	8,45	8,00	8,55	9,00	-0,10	0,823	n.d.
Dodatkowe dni płatnego urlopu	19	6,74	6,50	6,42	6,00	0,32	0,422	n.d.
Praca z domu „home office”	16	6,44	4,50	6,56	8,00	-0,12	0,838	n.d.
Możliwość realizowania wolontariatu w godzinach pracy	11	3,36	1,00	3,18	2,50	0,18	0,932	n.d.

M – średnia, Me – mediana, p – prawdopodobieństwo w teście Wilcoxon

Tabela 50. Preferowane metody rozwoju (metody rozwoju poza stanowiskiem pracy) – porównanie opinii pracowników i ich menedżerów

	n	Pracownik (P)		Menedżer (M)		Różnica średnich (P-M)	p	Uwagi
		M	Me	M	Me			
Pokolenie Y								
Tradycyjne formy zdobywania wiedzy (szkolenia, kursy, studia)	30	9,40	10,00	9,23	10,00	0,17	0,545	n.d.
Metody e-learningowe	22	7,23	7,00	6,32	6,00	0,91	0,098	n.d.
Nowoczesne formy kształcenia np. gamifikacja, symulacje komputerowe	17	4,65	5,00	4,35	4,00	0,03	0,694	n.d.
Benchmarking	5	1,00	1,00	1,00	1,00	0	0,317	n.d.
Pokolenie Z								
Tradycyjne formy zdobywania wiedzy (szkolenia, kursy, studia)	19	9,05	9,00	9,11	10,00	-0,06	0,715	n.d.
Metody e-learningowe	15	6,73	6,00	6,53	7,00	0,20	0,812	n.d.
Nowoczesne formy kształcenia np. gamifikacja, symulacje komputerowe	10	5,90	4,00	5,80	8,00	0,10	0,783	n.d.
Benchmarking	1	2,00	1,00	6,00	7,00	-4,00	x	x

M – średnia, Me – mediana, p – prawdopodobieństwo w teście Wilcoxon

Wyniki analizy (tabela 49) wskazują, że w przypadku pokolenia Y menedżerowie nie doszacowują roli instrumentów z obszaru work-life balance – jedynie możliwość realizowania wolontariatu w godzinach pracy oceniana jest przez pracowników ponad dwukrotnie niżej niż przez ich przełożonych (aczkolwiek przez obie strony – nisko). W przypadku pokolenia Z opinie te były bardziej zbieżne (nawet w tej ostatniej kwestii). W obu pokoleniach pracownicy oczekują większej elastyczności czasu pracy, niż widzą to menedżerowie. W przypadku pokolenia Y zaznacza się też większa (niż sądzą menedżerowie) rola home office (choć i tak słabsza niż dla Z). Jeśli chodzi o pozostałe instrumenty, opinie obu grup respondentów są raczej zgodne.

Jeśli chodzi o rozwój poza stanowiskiem pracy (tabela 50), różnice w ocenie pracowników z pokoleń Y i Z i ich menedżerów nie są statystycznie istotne. Zauważmy przy tym, że pracownicy z generacji Y oceniają wszystkie te elementy (poza benchmarkingiem) nieznacznie wyżej niż ich menedżerowie, silniej zaznacza się to w odniesieniu do e-learningu. Pomijając benchmarking ($n = 1$), dla pokolenia Z tylko tradycyjne formy zdobywania wiedzy mają nieco niższe średnie w przypadku menedżerów, aczkolwiek wszystkie elementy wykazują dużą zgodność opinii obu stron.

W odniesieniu do rozwoju na stanowisku pracy, oceniania, transferu wiedzy oraz zarządzania konfliktami ocena zgodności opinii dla pracowników z pokoleń Y oraz Z i ich menedżerów jest niełatwa, ponieważ liczba diad, w których nie brakowało odpowiedzi, jest znikoma (tabela 51-55). Z tego powodu autorka nie odnosi do wyników testu dla tych elementów. Uzyskane wyniki nie pozwalają na uogólnienia, pozwalają jednak formułować pewne zawężone wnioski. Po pierwsze, rotacja na stanowisku pracy jest mało znana pracownikom, słabiej też postrzegają jej znaczenie (ocena 1,5 kontra 2,5). Podobnie jest z udzielaniem regularnej informacji zwrotnej (które jednak traktowane jest jako ważne, zwłaszcza przez przełożonych) i *action learning*. Natomiast nieco wyżej niż menedżerowie pracownicy z pokoleń Y i Z widzą rolę uczenia się przez międzypokoleniowy transfer wiedzy. Z drugiej strony instrumenty zaliczane do tej grupy – mentoring, w tym mentoring pracowniczy, coaching, ale też intermentoring – są oceniane podobnie przez obie strony (tabela 51-52).

W odniesieniu do obszaru zarządzania zasobami ludzkimi, jakim jest ocenianie, metoda oceny 360 stopni jest w trzech diadach z pokolenia Z, dla których to porównanie jest możliwe, nieznacznie niżej oceniana przez pracowników niż menedżerów, podobne wnioski dotyczą tworzenia rankingów. Z kolei w odniesieniu do oceny opisowej jest odwrotnie (przy różnicy rzędu prawie 2,5 punktu). Ilościowe standardy pracy oceniono

tylko w jednej diadzie, w której pracownik ocenił ją maksymalnie (10 punktów), a przełożony tylko na 3 (tabele 53-54). Porównanie parami oceniały tylko dwie pary, dając analogiczne noty.

Tabela 51. Preferowane metody rozwoju (metody rozwoju na stanowisku pracy) – porównanie opinii pracowników i ich menedżerów

	n	Pracownik (P)		Menedżer (M)		Różnica średnich (P-M)	p	Uwagi
		M	Me	M	Me			
Pokolenie Y								
Rotacja na stanowisku pracy	2	1,50	1,00	2,50	1,00	-1,00	0,655	n.d.
Uczenie się poprzez transfer wiedzy między pokoleniami	3	4,33	4,00	3,67	3,00	0,66	0,655	n.d.
Udzielanie regularnej informacji zwrotnej	3	6,67	6,00	8,00	8,00	-1,33	0,180	n.d.
Mentoring	1	1,00	1,00	1,00	1,00	0	x	x
Coaching	1	1,00	1,00	1,00	1,00	0	x	x
Pokolenie Z								
Rotacja na stanowisku pracy	4	4,50	1,00	5,00	2,50	-0,50	≈1	n.d.
Uczenie się poprzez transfer wiedzy między pokoleniami	3	6,67	5,00	6,33	5,50	0,34	0,317	n.d.
Udzielanie regularnej informacji zwrotnej	5	8,20	8,00	9,40	9,50	-1,20	0,063	n.d.
Mentoring	4	7,00	4,50	8,50	8,00	-1,20	0,109	n.d.
Coaching	3	6,00	2,00	6,67	5,00	-0,67	0,785	n.d.

M – średnia, Me – mediana, p – prawdopodobieństwo w teście Wilcoxona

Tabela 52. Preferowane metody i narzędzia transferu wiedzy – porównanie opinii pracowników i ich menedżerów

	n	Pracownik (P)		Menedżer (M)		Różnica średnich (P-M)	p	Uwagi
		M	Me	M	Me			
Pokolenie Y								
Metoda Action learning (uczenie poprzez działanie)	2	8,50	8,00	10,00	10,0	-1,50	0,317	n.d.
Mentoring pracowniczy	1	10,00	10,00	10,00	10,0	0	x	x
Intermentoring (wzajemne uczenie się)	2	10,00	9,50	10,00	10,0	0	≈1	n.d.
Pokolenie Z								
Metoda Action learning (uczenie poprzez działanie)	4	7,00	7,50	9,00	9,00	-2,00	0,197	n.d.
Mentoring pracowniczy	1	7,00	7,00	7,00	7,00	0	x	x
Intermentoring (wzajemne uczenie się)	3	8,33	8,00	8,00	8,00	0	0,785	n.d.

M – średnia, Me – mediana, p – prawdopodobieństwo w teście Wilcoxona

Tabela 53. Preferowane metod i narzędzia oceniania (metody absolutne) – porównanie opinii pracowników i ich menedżerów

	n	Pracownik (P)		Menedżer (M)		Różnica średnich (P-M)	p	Uwagi
		M	Me	M	Me			
Pokolenie Z								
Ocena 360 stopni	3	7,00	6,00	7,67	7,00	-0,67	0,414	n.d.
Ocena opisowa	3	8,00	7,50	5,67	7,00	2,33	0,655	n.d.
Ilościowe standardy pracy	1	10,0	5,00	3,00	3,00	7,00	x	x

M – średnia, Me – mediana, p – prawdopodobieństwo w teście Wilcoxon

Tabela 54. Preferowane metody relatywne oceniania (*ocenianie przez porównanie pracowników między sobą) – porównanie opinii pracowników i ich menedżerów

	n	Pracownik (P)		Menedżer (M)		Różnica średnich (P-M)	p	Uwagi
		M	Me	M	Me			
Pokolenie Z								
Ranking	3	7,00	6,50	5,00	7,00	2,00	0,414	n.d.
Metoda porównania parami	2	3,50	4,50	3,50	3,50	0	≈1	n.d.

M – średnia, Me – mediana, p – prawdopodobieństwo w teście Wilcoxon

Tabela 55. Preferowane metody zarządzania konfliktami – porównanie opinii pracowników i ich menedżerów

	n	Pracownik (P)		Menedżer (M)		Różnica średnich (P-M)	p	Uwagi
		M	Me	M	Me			
Pokolenie Y								
Metoda okrągłego stołu	4	7,75	8,00	8,50	8,00	-0,75	0,581	n.d.
Pokolenie Z								
Metoda okrągłego stołu	8	8,75	8,50	7,63	8,00	1,12	0,168	n.d.
Mediacje	4	5,50	3,00	5,25	5,00	0,25	0,655	n.d.
Koncyliacje	3	3,00	1,00	3,00	3,00	0	≈1	n.d.

M – średnia, Me – mediana, p – prawdopodobieństwo w teście Wilcoxon

Odnośząc się do wyników dotyczących zarządzania konfliktami, ocena ponownie mogła dotyczyć pokolenia Z i tylko w odniesieniu do metody okrągłego stołu – również pracowników pokolenia Y. O ile dla pracowników z pokolenia Y rozwiązanie to jest mniej istotne niż dla ich przełożonych, o tyle w przypadku pokolenia Z jest odwrotnie

(tabela 55). Mediacje i koncyliacje oceniane są przez obie strony (tylko w odniesieniu do Z) bardzo podobnie.

Podsumowując, jeśli chodzi o rekrutację, według opinii menedżerów w odniesieniu do pokolenia Baby Boomers najbardziej przydatna jest publikacja ogłoszeń rekrutacyjnych w lokalnych mediach, dla pokolenia X – w serwisach typu GoldenLine oraz w lokalnych mediach, dla pokoleń Y oraz Z – zdecydowanie serwisy branżowe typu GoldenLine. Ogólnie rzecz biorąc, menedżerowie najwyżej oceniali publikacje ogłoszeń w serwisach typu GoldenLine, a następnie – w lokalnych mediach oraz w miejscach publicznych, najniżej zaś – programy ambasadorskie. Jak można wnioskować na podstawie odsetka braków odpowiedzi, jak i ocenach menedżerów, we wszystkich pokoleniach rola ostatniego z rozwiązań jest marginalna. W przypadku pokolenia Baby Boomers oraz pokolenia X niskie jest również znaczenie rekrutacji poprzez organizację praktyk i staży oraz targi, ale też dla młodszych pokoleń ich rola jest oceniana słabiej niż innych instrumentów rekrutacji.

Analogiczny jest ranking narzędzi rekrutacji dla ogółu pracowników, choć średnie są niższe, zwłaszcza dla rekrutacji poprzez targi, staże, praktyki. Największe różnice międzypokoleniowe dotyczą wykorzystania serwisów typu GoldenLine – młodsze pokolenia oceniają je wyżej niż starsze. Dla Baby Boomers najważniejsze są ogłoszenia rekrutacyjne zamieszczane w lokalnych mediach, podczas gdy dla pozostałych pokoleń – najważniejsze są social media (np. GoldenLine, LinkedIn). Najmniejsze znaczenie pracownicy ze wszystkich pokoleń przypisywali programom ambasadorskim. Najwyższa ocena dotyczy social mediów w optyce pokolenia Z i Y (ok. 6,5), zaś najniższa (zaledwie 1) – dla programów ambasadorskich, praktyk i staży w opinii Baby Boomers.

Z kolei ranking materialnych systemów motywowania jest taki sam we wszystkich pokoleniach, dla których najważniejsze jest konkurencyjne wynagrodzenie oraz premie uzależnione od wyników pracy. Dość wysoko ocenia się również premie uzależnione od wyników pracy zespołowej, a następnie – samochód służbowy. Jak można wnioskować na podstawie odsetka braków odpowiedzi, jak i ocenach menedżerów, we wszystkich pokoleniach marginalna jest rola deputatów i programów akcjonariatu pracowniczego oraz wszystkich rozwiązań z obszaru work-life balance (szczególnie rzadko odnoszono się do możliwości realizowania wolontariatu w godzinach pracy). Zdaniem menedżerów dla wszystkich pokoleń najważniejsze jest zapewnienie stabilności zatrudnienia (średnia ocena dla czterech pokoleń to 9,3), konkurencyjne wynagrodzenie (średnia ogółem 9,0) i premia uzależniona od wyników pracy (średnia ogółem 8,6). Ważne są też rozbudowane

pakiety ubezpieczeniowe (średnia ogółem 8,5), a także zapewnienie dobrych relacji w zespole oraz uznanie ze strony przełożonych i współpracowników (średnia ogółem 8,4) oraz zapewnienie braku napięć i stresów (8,0). Ocena roli tych rozwiązań dla poszczególnych pokoleń nie różni się istotnie (w sensie statystycznym), aczkolwiek ich ranking jest nieco inny.

O ile stabilność zatrudnienia i konkurencyjne wynagrodzenie zajmują pierwsze miejsca we wszystkich pokoleniach, o tyle kolejność pozostałych instrumentów jest różna. Dla pokolenia Baby Boomers na kolejnym miejscu sytuują się rozbudowane pakiety ubezpieczeniowe, następnie – premie uzależnione od wyników pracy, uznanie ze strony przełożonych i współpracowników, zapewnienie dobrych relacji w zespole oraz zapewnienie braku napięć i stresów w pracy. Premie za wyniki pracy zajmują trzecią pozycję wśród instrumentów zaliczanych do materialnych i pozamaterialnych metod motywowania pokoleń X, Y i Z.

Kolejne pozycje już jednak nieco się różnią – dla pokolenia X są to rozbudowane pakiety ubezpieczeniowe (kolejna „trójka” jest taka sama jak dla BB). Z kolei dla pokoleń Y i Z pakiety ubezpieczeniowe plasują się na piątym miejscu, zaś miejsce trzecie zajmuje zapewnienie dobrej współpracy (Z) lub uznanie (Y), miejsce czwarte zajmują te same elementy, ale przy zamiennej kolejności. Dla pozostałych rozwiązań średnia ogółem jest niższa niż 8, a najniżej oceniano wspomniane rzadko dekladowane rozwiązania (deputaty – 1,9 i akcjonariat pracowniczy – 2,4), a także dofinansowanie wydarzeń kulturalnych (4,1), benefity sportowo-rekreacyjne (4,6), stołówkę/dofinansowanie posiłków (5,1) i samochód służbowy (5,9). Pozostałe metody i narzędzia oceniano średnio na ponad 7-8. W grupie niematerialnych metod motywowania znalazło się rozwiązanie, które należy do najmocniej różnicujących pokolenia – są to benefity sportowo-rekreacyjne, które w odniesieniu do pokolenia Baby Boomers oceniano blisko dwukrotnie niżej niż dla pokolenia Z (3,2 kontra 5,7). Zauważmy też, że jeśli chodzi o materialne i niematerialne metody motywowania, pokolenie Baby Boomers w wielu obszarach oceniane jest podobnie jak Z, zaś ocena pokolenia X jest podobna do oceny pokolenia Y.

W przypadku metod i narzędzi zaliczanych do obszaru work-life balance, przez wszystkie pokolenia preferowana jest elastyczność form zatrudnienia (przy wysokiej średniej – 8), a następnie elastyczność czasu pracy (średnia ogółem 6,7), podczas gdy możliwość realizowania wolontariatu w godzinach pracy, o ile była oceniana, plasuje się nisko (średnia ogółem 2,2). Pod względem wszystkich narzędzi z tej grupy pokolenie Z wskazywane jest jako to, dla którego obszar work-life balance jest najważniejszy,

a pokolenie Baby Boomers – jako to, dla którego są obszar work-life balance jest najmniej ważny i różnice te – poza jednym elementem, tj. dodatkowymi dniami płatnego urlopu – są statystycznie istotne. W przypadku jednego z tych narzędzi – home office – wskazano na największe w porównaniu z innymi narzędziami zarządzania zasobami ludzkimi różnice międzypokoleniowe – ocena jego znaczenia jest dla pokolenia Z blisko trzykrotnie wyższa niż dla Baby Boomers. Wbrew oczekiwaniom, menedżerowie mieli trudność z udzieleniem odpowiedzi na temat tego, czy poszczególne metody i narzędzia rozwoju sprawdzają się w odniesieniu do poszczególnych pokoleń. Dotyczy to zwłaszcza metod rozwoju na stanowisku pracy, które z reguły podobnie oceniane są przez menedżerów (niestety nielicznych). W przypadku metod rozwoju poza stanowiskiem stawia się przede wszystkim na tradycyjne metody zdobywania wiedzy, choć i tu „wyklucza się” pracowników z pokolenia Baby Boomers. Jeszcze silniej zaznacza się to w odniesieniu do e-learningu i nowoczesnych metod kształcenia, które generalnie rzecz biorąc postrzegane są jako adekwatne dla pokolenia Z, ewentualnie Y.

Transfer wiedzy, w świetle znaczącej skali odmów odpowiedzi, jawi się jako obszar marginalizowany przez badanych menedżerów, aczkolwiek jeśli się wypowiedziano na jego temat, to ocena była wysoka (średnia nawet 9,3), a przy tym wyższa dla młodszych pokoleń niż Baby Boomers i X. Jeszcze rzadziej wypowiedziano się na temat metod oceniania i zarządzania konfliktami (odsetek odmów był bardzo wysoki). Jeśli chodzi o zarządzanie konfliktami, najwyżej oceniano metodę okrągłego stołu, zaś jeśli chodzi o metody oceniania – dotyczy to oceny 360 stopni. Jak podkreślano, trudno na ich podstawie tych rzadkich wypowiedzi generalizować różnice międzypokoleniowe, jeśli chodzi o postrzeganie przez menedżerów metod oceniania, zarządzania konfliktami i transferu wiedzy.

Patrząc całościowo, w odniesieniu do metod i narzędzi rekrutacji widoczna jest tendencja menedżerów do przeszacowywania przydatności poszczególnych metod i narzędzi rekrutacji, które pracownicy oceniają w sposób bardziej wyważony. Metody motywowania materialnego obie grupy badanych oceniły podobnie, w przypadku natomiast metod motywowania niematerialnego, podobnie jak w przypadku rekrutacji, oceny menedżerów są zawyżone względem oceny przydatności poszczególnych metod i narzędzi, dokonanej przez pracowników. Metody rozwoju ocenione zostały przez respondentów stosunkowo podobnie, niemniej jednak warto zauważyć, że wiedza respondentów dotycząca metod i narzędzi rozwoju, work-life balance, zarządzania konfliktami czy transferu wiedzy nie jest duża, na co wskazuje odsetek odmów odpowiedzi.

5.1.3. Cechy zespołów międzypokoleniowych mające wpływ na zarządzanie zespołami

Zarówno pracownicy, jak i ich menedżerowie zostali poproszeni o ocenę istotności różnych cech, postaw i kompetencji zespołów międzypokoleniowych z punktu widzenia zarządzania takim zespołem. W stosunku do każdego z elementów respondenci ustosunkowywali się, oceniając poszczególne elementy jako pierwszorzędne (najbardziej istotne dla zarządzania zespołami międzypokoleniowymi), drugorzędne (cecha o przeciętnej istotności) lub trzeciorzędne (cecha najmniej istotna). Respondenci nie tworzyli więc rankingu tych cech, aczkolwiek na podstawie częstości wskazań dla każdej z nich możliwe jest ich porangowanie. Częstość wskazań dla cech najbardziej istotnych (pierwszorzędnych) jest największa w przypadku czterech elementów, nieco inaczej sytuowanych przez pracowników i menedżerów (aczkolwiek różnice te nie są statystycznie istotne) – tabela 56.

Z perspektywy pracowników największą rolę odgrywa zaangażowanie w pracę (91,1% wskazań dla 1. pozycji), lojalność wobec pracodawców (89,7%), motywacja do pracy (89,3%) i postawa względem pracy (85,5%). Z kolei menedżerowie na pierwszym miejscu plasowali przede wszystkim motywację do pracy (90,7% wskazań dla 1. pozycji), postawę wobec pracy (90,2%), lojalność wobec pracodawcy (89,3%) i zaangażowanie w pracę (88,8%). Ważny jest też stosunek do współpracowników (76,2% wskazań dla 1. miejsca w przypadku menedżerów i 75,7% – dla pracowników), znaczenie poczucia bezpieczeństwa (odpowiednio, 76,2% i 72,0%), preferowane wartości i potrzeby (65,4% i 68,7%), dyspozycyjność członków zespołu (69,2% i 59,8%) i podejście do czasu wolnego (58,4% i 61,2%).

Jeśli chodzi o cechy drugorzędne (o przeciętnej istotności), obie strony najczęściej wskazywały na stosunek do nowych technologii (50,5% menedżerów i 50,9% pracowników sytuowało tę cechę na miejscu drugim), otwartość na zmiany, łatwość adaptacji (odpowiednio, 50,0% i 49,5%), kompetencje techniczne (50,0% i 46,3%). Z kolei otwartość na mobilność była istotnie (w sensie statystycznym) częściej wskazywana na drugim miejscu przez pracowników (57,9%) niż menedżerów (44,9%), również kompetencje interpersonalne częściej na drugim miejscu wskazywali pracownicy (46,7%), podczas gdy dla 54,7% pracodawców jest to cecha pierwszorzędna, a tylko dla 38,8% - drugorzędna. Różnice (choć nieistotne statystycznie) są również widoczne odnośnie do kompetencji analitycznych – na ogół nie są one najważniejsze (tylko ok. 20% osób z obu

grup plasowało je na miejscu pierwszym), pracownicy częściej postrzegają je jako najmniej istotne (42,5% wobec 38,3% dla miejsca 2.), menedżerowie – jako przeciętnie istotne (43,0%, zaś 36,9% dla miejsca 3.).

Cechami trzeciorzędnymi (a zatem najmniej istotnymi dla zarządzania zespołami międzypokoleniowymi) są (w opinii obu stron) kompetencje językowe w zakresie języków obcych – 63-66% osób wskazała je jako najmniej istotne, a tylko ok. 4% osób – jako kompetencje pierwszej wagi. Nisko oceniono też znaczenie dbałości o zachowanie równowagi „praca-życie” (45-47% wskazań jako mało istotne, 22% - wysoce istotne) oraz omawiane już kompetencje analityczne (tabela 56). Zauważmy, że w większości oceny menedżerów i pracowników są bardzo podobne – rozkłady odpowiedzi w obu grupach nie różnią się istotnie ($p > 0,05$), a współczynnik Kendalla jest bliski 0. Jedynie znaczenie dyspozycyjności członków zespołu ($p = 0,033$) i otwartości na mobilność ($p = 0,021$) istotnie wyżej oceniają menedżerowie, a otwartości na zmiany, łatwości adaptacji – pracownicy ($p = 0,05$), choć i w ich przypadku odsetek wskazań dla miejsca 2. jest niemal taki sam, aczkolwiek nieco częściej niż menedżerowie wskazywali tę cechę jako wysoce istotną, zaś rzadziej – jako najmniej istotną (tabela 56).

Tabela 56. Istotność cech i kompetencji zespołów międzypokoleniowych w zarządzaniu nimi

Wyszczególnienie	Menedżerowie			Pracownicy			p	W
	1. miejsce	2. miejsce	3. miejsce	1. miejsce	2. miejsce	3. miejsce		
Sposoby uczenia się i zdobywania wiedzy	42,1	45,8	12,1	44,4	39,3	16,4	0,695	0,001
Motywacja do pracy	90,7	9,3	0,0	89,3	9,8	0,9	0,602	0,001
Postawa względem pracy	90,2	8,9	0,9	85,5	13,6	0,9	0,123	0,011
Stosunek do współpracowników	76,2	22,0	1,9	75,7	23,4	0,9	0,891	0,000
Stosunek do nowych technologii	26,2	50,5	23,4	22,9	50,9	26,2	0,217	0,007
Zaangażowanie w pracę	88,8	11,2	0,0	91,1	8,4	0,5	0,353	0,004
Preferowane wartości i potrzeby	65,4	31,8	2,8	68,7	29,4	1,9	0,508	0,002
Podejście do czasu wolnego	58,4	21,5	20,1	61,2	21,0	17,8	0,522	0,002
Znaczenie poczucia bezpieczeństwa	76,2	21,5	2,3	72,0	27,1	0,9	0,467	0,002
Lojalność wobec pracodawcy	89,3	9,8	0,9	89,7	8,4	1,9	0,866	0,000
Dyspozycyjność członków zespołu	69,2	27,6	3,3	59,8	36,4	3,7	0,033*	0,021
Kompetencje techniczne	28,0	50,0	22,0	27,6	46,3	26,2	0,225	0,007
Kompetencje językowe (język obcy)	4,2	33,2	62,6	3,7	29,9	66,4	0,365	0,004

Tabela 56. cd.

Wyszczególnienie	Menedżerowie			Pracownicy			p	W
	1. miejsce	2. miejsce	3. miejsce	1. miejsce	2. miejsce	3. miejsce		
Kompetencje interpersonalne	54,7	38,8	6,5	47,2	46,7	6,1	0,206	0,007
Kompetencje analityczne	20,1	43,0	36,9	19,2	38,3	42,5	0,458	0,003
Otwartość na mobilność	29,9	44,9	25,2	16,8	57,9	25,2	0,021*	0,025
Otwartość na zmiany, łatwość adaptacji	37,4	50,0	12,6	43,5	49,5	7,0	0,050	0,018
Dbłość o zachowanie równowagi „praca – życie”	22,0	31,3	46,7	22,4	32,7	44,9	0,622	0,001

W – współczynnik zgodności W-Kendalla, p – prawdopodobieństwo w teście Kendalla

5.1.4. Uwarunkowania organizacyjne mające wpływ na zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi

Zarówno menedżerowie, jak i pracownicy poproszeni zostali również o ocenę (na siedmiostopniowej skali Likerta) wybranych czynników organizacyjnych – zewnętrznych i wewnętrznych – dla zarządzania zespołami międzypokoleniowymi. Wyboru czynników istotnych dokonano na podstawie poniższych kryteriów przyjętych w podrozdziale 4.3:

- jeśli chodzi o czynniki wewnętrzne, za istotne uznano pierwsze trzy czynniki, które w badaniu uzyskały najwyższą średnią (ocena zarówno badanych pracowników, jak i menedżerów opierała się o siedmiostopniową skalę Likerta),
- jeśli chodzi o czynniki zewnętrzne, za istotne uznano pierwsze trzy czynniki, które w badaniu uzyskały najwyższą średnią (ocena zarówno badanych pracowników, jak i menedżerów opierała się o siedmiostopniową skalę Likerta).

W odniesieniu do czynników wewnętrznych (dotyczących samego zespołu), w opinii menedżerów i pracowników istotne są trzy spośród analizowanych (tabele 57-58):

- (1) poziom motywacji członków zespołu (średnia 5,14-5,16, Me = 5, 81-84% odpowiedzi „tak”),
- (2) wielkość zespołu (średnia 5,10-5,11, Me = 5, 78-80% odpowiedzi „tak”),
- (3) poziom zaangażowania organizacyjnego członków zespołu (średnia 4,99, Me = 5, 72-73% odpowiedzi „tak”).

Na kolejnym miejscu plasuje się zróżnicowanie pokoleniowe członków zespołu, które nieco wyżej oceniane jest przez menedżerów (M = 4,94, Me = 5, 72% odpowiedzi „tak”) niż pracowników (M = 4,87, Me = 5, 72% odpowiedzi „tak”). Blisko połowa

menedżerów i pracowników potwierdziła znaczenie zróżnicowania płci w zespole, 48% menedżerów i 42% pracowników – potwierdziło znaczenie autonomii zespołu. To jedyny czynnik, w stosunku, do którego opinie pracowników różnią się istotnie względem menedżerów ($p = 0,020$). Ambiwalentne opinie zarówno pracowników, jak i menedżerów dotyczyły znaczenia kompetencji miękkich członków zespołu – ok. 2/3 odpowiedzi „ani tak, ani nie”, odsetek odpowiedzi „tak” rzędu 26% (pracownicy) – 32% (menedżerowie).

Jeśli chodzi o czynniki zewnętrzne, tj. dotyczące wpływu organizacji na zespół, z pominięciem czynników poza organizacyjnych, w obu badanych grupach ocena trzech elementów była najwyższa, choć średnie są nieco inne. W opinii pracowników na pierwszym miejscu plasuje się kultura organizacji ($M = 4,87$, $Me = 5$, 68% odpowiedzi „tak”), na kolejnych ($M = 4,81$, $Me = 5$) – styl zarządzania zespołem (63% odpowiedzi „tak”) i funkcjonowanie komórki personalnej (56% odpowiedzi „tak”).

Dla menedżerów na pierwszym miejscu plasuje się z kolei styl zarządzania ($M = 4,91$, $Me = 5$, 71% odpowiedzi „tak”), a następnie funkcjonowanie komórki personalnej ($M = 4,77$, $Me = 5$, 56% odpowiedzi „tak”) i kultura organizacji ($M = 4,76$, $Me = 5$, 62% odpowiedzi „tak”). Dla pracowników na kolejnej pozycji plasuje się struktura organizacji (52% odpowiedzi „tak”, $Me = 5$, $M = 4,36$), zaś dla menedżerów – strategia organizacji (54% odpowiedzi „tak”, $Me = 5$, $M = 4,51$). Najniższy, choć i tak dość wysoki odsetek odpowiedzi „tak” (ok. 40%) dotyczy stosowanych metod i narzędzi zarządzania między-pokoleniowego. Odnośnie do wszystkich czynników zewnętrznych opinie pracodawców i menedżerów są podobne ($p > 0,05$) – tabele 57-58. Zauważmy też, że w obu grupach czynniki po stronie samego zespołu postrzegane są, ogólnie rzecz biorąc, jako istotniejsze niż zewnętrzne.

Tabela 57. Wpływ czynników organizacyjnych na zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi – perspektywa menedżerów

Wyszczególnienie	Odsetek odpowiedzi							Statystyki			
	Zdecydowanie tak (7)	Tak (6)	Raczej tak (5)	Ani tak, ani nie (4)	Raczej nie (3)	Nie (2)	Zdecydowanie nie (1)	M	Me	SD	S
Czynniki wewnętrzne (dotyczące samego zespołu)											
Wielkość zespołu	2,8	36,0	39,3	14,5	6,5	0,9	0,0	5,11	5,00	0,98	-0,72
Zróżnicowanie pokoleniowe członków zespołu	2,3	26,2	43,9	19,6	7,0	0,9	0,0	4,94	5,00	0,96	-0,47
Zróżnicowanie płci w zespole	1,4	27,1	20,6	15,4	22,9	12,6	0,0	4,31	4,00	1,44	-0,14
Poziom zaangażowania organizacyjnego członków zespołu	3,7	22,9	45,3	24,8	3,3	0,0	0,0	4,49	5,00	0,87	0,06
Poziom motywacji członków zespołu	5,1	27,1	49,1	14,5	3,7	0,5	0,0	5,14	5,00	0,89	-0,32
Autonomia zespołu	1,4	19,6	27,1	32,7	17,3	0,9	0,9	4,49	4,00	1,12	-0,15
Kompetencje miękkie posiadane przez członków zespołu	2,8	9,3	20,1	60,7	7,0	0,0	0,0	4,40	4,00	0,86	1,09
Czynniki zewnętrzne (dotyczące wpływu organizacji na zespół, z pominięciem czynników poza organizacyjnymi)											
Strategia organizacji	0,9	6,1	47,2	36,4	7,5	1,9	0,0	4,51	5,00	0,83	-0,35
Struktura organizacji	0,5	5,6	40,7	37,4	10,3	4,2	1,4	4,30	4,00	0,99	-0,79
Kultura organizacji	3,3	14,5	44,4	32,2	4,2	1,4	0,0	4,76	5,00	0,92	-0,03
Styl zarządzania zespołem	3,7	14,5	52,8	27,1	1,4	0,5	0,0	4,91	5,00	0,81	0,23
Funkcjonowanie komórki personalnej	0,5	26,6	29,0	37,4	6,1	0,5	0,0	4,77	5,00	0,95	-0,06
Stosowane metody i narzędzia zarządzania międzypokoleniowego	0,9	6,1	32,7	52,8	5,1	2,3	0,0	4,38	4,00	0,81	0,05

Tabela 58. Wpływ czynników organizacyjnych na zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi – perspektywa pracowników

Wyszczególnienie	Odsetek odpowiedzi							Statystyki			
	Zdecydowanie tak (7)	Tak (6)	Raczej tak (5)	Ani tak, ani nie (4)	Raczej nie (3)	Nie (2)	Zdecydowanie nie (1)	M	Me	SD	S
Czynniki wewnętrzne (dotyczące samego zespołu)											
Wielkość zespołu	2,8	36,0	39,3	14,5	6,5	0,9	0,0	5,11	5,00	0,98	-0,72
Zróżnicowanie pokoleniowe członków zespołu	2,3	26,2	43,9	19,6	7,0	0,9	0,0	4,94	5,00	0,96	-0,47
Zróżnicowanie płci w zespole	1,4	27,1	20,6	15,4	22,9	12,6	0,0	4,31	4,00	1,44	-0,14
Poziom zaangażowania organizacyjnego członków zespołu	3,7	22,9	45,3	24,8	3,3	0,0	0,0	4,49	5,00	0,87	0,06
Poziom motywacji członków zespołu	5,1	27,1	49,1	14,5	3,7	0,5	0,0	5,14	5,00	0,89	-0,32
Autonomia zespołu	1,4	19,6	27,1	32,7	17,3	0,9	0,9	4,49	4,00	1,12	-0,15
Kompetencje miękkie posiadane przez członków zespołu	2,8	9,3	20,1	60,7	7,0	0,0	0,0	4,40	4,00	0,86	1,09
Czynniki zewnętrzne (dotyczące wpływu organizacji na zespół, z pominięciem czynników poza organizacyjnymi)											
Strategia organizacji	0,9	6,1	47,2	36,4	7,5	1,9	0,0	4,51	5,00	0,83	-0,35
Struktura organizacji	0,5	5,6	40,7	37,4	10,3	4,2	1,4	4,30	4,00	0,99	-0,79
Kultura organizacji	3,3	14,5	44,4	32,2	4,2	1,4	0,0	4,76	5,00	0,92	-0,03
Styl zarządzania zespołem	3,7	14,5	52,8	27,1	1,4	0,5	0,0	4,91	5,00	0,81	0,23
Funkcjonowanie komórki personalnej	0,5	26,6	29,0	37,4	6,1	0,5	0,0	4,77	5,00	0,95	-0,06
Stosowane metody i narzędzia zarządzania międzypokoleniowego	0,9	6,1	32,7	52,8	5,1	2,3	0,0	4,38	4,00	0,81	0,05

5.1.5. Styl kierowania a zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi

Zarówno pracownicy, jak i menedżerowie zostali również poproszeni o wskazanie, który styl kierowania jest najbardziej skuteczny w odniesieniu do reprezentantów poszczególnych pokoleń. Menedżerowie odnosili się przy tym do każdego z pokoleń z osobna (jeśli nie mieli doświadczeń w zarządzaniu danym pokoleniem, pomijali je w swojej ocenie), natomiast pracownicy – do własnego pokolenia. Respondenci oceniali skuteczność stylu zarządzania poruszając się na dziesięciostopniowej skali, w której 1 oznaczało najniższą skuteczność wskazanego stylu zarządzania, a 10 - najwyższą skuteczność. Na bazie krytycznej analizy literatury na potrzeby badania wyszczególniono następujące style kierowania:

1. Styl autokratyczny – opierający się na sprawowaniu przywództwa oraz ścisłej kontroli nad podwładnymi. Podwładnym wydaje się konkretne polecenia i wymaga ich realizacji zgodnie z przekazanymi instrukcjami. Pracownik nie ma możliwości wykazywania własnej inicjatywy, przedstawiania pomysłów czy krytycznych uwag. Musi podporządkować swój styl pracy decyzjom przełożonego i okazywać względem niego posłuszeństwo.
2. Styl liberalny – polegający na pozostawieniu pracownikom niemal całkowitej swobody dotyczącej stylu pracy czy podziału obowiązków w zespole. Kierownik nie ingeruje w wykonywane zadania, nie kontroluje pracy, nie uczestniczy w niej, unika również oceniania pracowników. Jego rola ogranicza się do zapewnienia załodze odpowiednich narzędzi pracy i materiałów. Udziela podwładnym wskazówek jedynie w przypadku, kiedy zostanie o to przez nich poproszony. Nie inicjuje w zespole rozmów na temat planów, błędów czy niepowodzeń, a także stara się nie doprowadzać do sytuacji konfliktowych.
3. Styl demokratyczny – polegający na tym, że pracownicy mają znaczny wpływ na podejmowane działania i sposób wykonywania pracy. Kierownik umożliwia im przedstawianie własnych pomysłów, opinii, sugestii czy uwag, a także bierze pod uwagę zgłaszane potrzeby. Traktuje swoich podwładnych w sposób partnerski, życzliwy i podmiotowy.

Możliwości udzielenia odpowiedzi były inne w przypadku menedżerów i pracowników. Respondenci z pierwszej grupy wskazywali zero-jedynkowo, czy dany styl jest skuteczny dla danego pokolenia, możliwe było również wybranie odpowiedzi „w ogóle nie jest skuteczny”. Z kolei pracownicy dokonywali oceny każdego z trzech stylów na

skali od 1 do 10. Z tego względu wyniki w tym zakresie zostaną zaprezentowane osobno i nie będą porównywane dla menedżerów i pracowników.

W przypadku menedżerów możliwe było wskazanie więcej niż jednego pokolenia jako tego, dla którego dany styl kierowania jest skuteczny (stąd odsetki nie sumują się do 100%). Znacząca część badanych (mniej więcej trzech na czterech) wskazała styl liberalny i demokratyczny jako nieskuteczne, najczęściej zaś wskazywano na styl autokratyczny jako skuteczny styl kierowania (tabela 59). Porównując odsetki w kolumnach można przyjąć, że w przypadku Baby Boomers najbardziej adekwatny jest styl demokratyczny (17,1% wskazań), dla pokoleń X i Z – podobnie skuteczny jest styl autokratyczny i demokratyczny, zaś dla pokolenia Y – autokratyczny (blisko połowa wskazań).

Tabela 59. Skuteczność stylów kierowania w stosunku do poszczególnych pokoleń w opinii menedżerów (w proc., n = 214)

Styl kierowania	Pokolenie				Styl nie jest skuteczny
	BB (1945-1964)	X (1965-1979)	Y (1980-1989)	Z (po 1990 r.)	
Styl autokratyczny	7,9	22,4	48,6	29,4	5,6
Styl liberalny	8,4	8,4	7,5	13,1	79,4
Styl demokratyczny	17,1	19,6	21,5	26,2	73,8

Jako najbardziej skuteczny styl kierowania (sprawdzający się w stosunku do reprezentantów wszystkich pokoleń) uważany jest styl demokratyczny, choć i w tym przypadku tylko co dwudziesty badany (4,7%) udzielił takiej odpowiedzi. Styl autokratyczny ma największy odsetek wskazań w odniesieniu do pokolenia Y (28,5% badanych wskazało tę generację jako jedyną). Styl liberalny, jak podkreślano, wskazywany był jako skuteczny bardzo rzadko – najwyższe odsetki nie przekraczają 3% i dotyczą pokolenia Z, BB+X+Z oraz pokoleń X+Z.

Z kolei na to, że żaden styl nie jest skuteczny (ogólnie rzecz biorąc) wskazało 2,3% badanych. 129 badanych (60%) uważa, że nie jest skuteczny zarówno styl demokratyczny, jak i liberalny, 3 (1,4%) – że nie jest skuteczny zarazem styl autokratyczny i liberalny. Jednocześnie wyklucza skuteczność stylu autokratycznego i demokratycznego 1 osoba (0,5%). Jeśli wskazywano na nieskuteczność jednego stylu kierowania, to zwykle wymieniano styl liberalny (55,9%), następnie – demokratyczny (39,0%) i autokratyczny (5,1%). Podobne postrzeganie stylów kierowania obserwujemy u pracowników (tabela 61).

Tabela 60. Skuteczność stylów kierowania ze szczegółowym wskazaniem pokoleń (w tym ich kombinacji) w opinii menedżerów (w proc., n = 214)

Pokolenia	Styl kierowania		
	Autokratyczny	Liberalny	Demokratyczny
BB	2,8	1,4	2,3
X	11,2	0,5	3,7
Y	28,5	0,5	3,3
Z	11,7	2,8	3,7
Y+Z	9,3	1,4	6,1
Y+BB	2,3	1,4	2,3
X+Y	5,1	1,0	0,9
X+Z	2,8	2,3	3,7
BB+Z	1,4	0,9	1,4
X+Y+Z	2,3	1,4	1,9
BB+Y+Z	0,9	1,4	2,3
BB+X+Z	0,0	2,4	2,3
Wszystkie pokolenia	0,0	0,5	4,7
W ogóle nie jest skuteczny	4,2	79,0	58,4
Brak odpowiedzi	17,3	2,8	0,5

Tabela 61. Skuteczność stylów kierowania w odniesieniu do poszczególnych pokoleń w opinii pracowników (w proc., n = 214)

Wyszczególnienie		Pokolenie				Ogółem
		BB	X	Y	Z	
n		9	39	90	76	214
Styl autokratyczny (p = 0,622, $\eta^2 = 0,006$)	Min.	7	7	1	3	1
	Max.	10	10	10	10	10
	M	8,11	7,90	7,86	7,68	7,81
	Me	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00
	SD	1,05	0,82	1,54	1,39	1,36
	S	0,55	0,50	-1,56	-0,42	-1,10
Styl liberalny (p = 0,004*, $\eta^2 = 0,055$)	Min.	1	1	1	1	1
	Max.	8	7	10	10	10
	M	1,78	1,56	3,22	2,74	2,69
	Me	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	SD	2,33	1,62	2,81	2,78	2,66
	S	3,00	2,72	0,71	1,34	1,22
Styl demokratyczny (p = 0,009*, $\eta^2 = 0,046$)	Min.	1	1	1	1	1
	Max.	6	6	10	10	10
	M	2,78	2,54	3,84	3,67	3,50
	Me	3,00	2,00	4,00	3,00	3,00
	SD	1,92	1,45	2,26	2,72	2,35
	S	0,54	0,55	0,17	0,66	0,61

p – prawdopodobieństwo w teście Browna-Forsythe'a, η^2 – eta-kwadrat

Pracownicy, odnosząc się do pokolenia, które sami reprezentują, wskazali na największą skuteczność stylu autokratycznego (tabela 61). Połowa osób oceniła jego skuteczność na nie mniej niż 8 przy skali od 1 do 10, średnia wynosi 7,81 przy niewielkim zróżnicowaniu wyników ($SD = 1,36$) i słabej lewostronnej skośności rozkładu. Ocenę nie większą niż 5 dało tylko 3% badanych, a najniższą (1) tylko jedna osoba. Dla porównania, jeśli chodzi o styl liberalny blisko 2/3 osób (66%) wybrało ocenę najniższą, a nie większą niż 5 dało aż 79% badanych. Zaledwie 7% osób ocenia skuteczność tego stylu wysoko, na 8-10. Tym samym mediana jest niska ($Me = 1$), średnia sięga 2,69 przy silnej asymetrii dodatniej i silnym zróżnicowaniu ($SD = 2,66$, a więc niemal pokrywa się ze średnią). Nieco wyższe, a jednocześnie bardziej rozproszone wyniki uzyskano w odniesieniu do stylu demokratycznego – ocena najniższa dotyczy 1/3 badanych (32%), zaś nie niższa niż 5 – 81%. Wyniki 8 lub więcej są rzadkie (5%). Aczkolwiek w przedziale od 2 do 7 odsetki wskazań są mniej dość podobne (7-17%). Połowa osób ocenia skuteczność tego stylu na nie więcej niż 3, a średnia ocena to 3,5. Ocena dla poszczególnych pokoleń różni się przy tym istotnie ($p = 0,009$), choć wielkość efektu jest słaba (η^2 poniżej 0,06).

Z testu post hoc Gamesa-Howella wynika, że pracownicy z pokolenia X istotnie (w sensie statystycznym) niżej oceniają skuteczność stylu demokratycznego niż osoby z pokolenia Y ($p < 0,001$) i Z ($p = 0,022$). Pracownicy z pokolenia Z i (zwłaszcza) Y najwyżej oceniają skuteczność stylu demokratycznego względem ich generacji (średnia bliska 4 wobec ok. 2,5-2,8 dla pozostałych). Również, jeśli chodzi o styl liberalny, najwyższe wyniki odnotowano dla pokolenia Y ($M = 3,22$, $SD = 2,81$) i Z ($M = 2,74$, $SD = 2,78$) wobec 1,6-1,8 dla pozostałych. Test Gamesa-Howella potwierdza, że wyniki dla Y ($p < 0,001$) i Z ($p = 0,026$) są istotnie wyższe niż dla pokolenia X. Niemniej jednak i tak najwyższe wyniki, również dla pokolenia Y i Z, odnotowano w odniesieniu do skuteczności stylu autokratycznego, a przynależność generacyjna nie różnicuje istotnie oceny tego stylu – niezależnie od pokolenia połowa osób ocenia ten styl na nie mniej niż 8, a średnia kształtuje się na poziomie ok. 8. Wprawdzie obserwujemy nieco niższe wyniki dla pokolenia Z ($M = 7,68$), a wyższe – dla pokolenia Baby Boomers ($M = 8,11$) (wyniki dla X i Y są podobne – średnia ok. 7,9), aczkolwiek różnice te nie są istotne w sensie statystycznym.

5.1.6. Kompetencje a zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi

Zarówno menedżerowie, jak i pracownicy wypowiedzieli się również na temat tego, jak bardzo dysponowanie przez przełożonego określonymi kompetencjami jest istotne w odniesieniu do zarządzania zespołami międzypokoleniowymi. Menedżerowie odnosili się przy tym do własnych kompetencji, a pracownicy – ogólnie do kompetencji posiadanych przez przełożonego. Ocena dotyczyła ośmiu grup kompetencji, w ramach których analizowano 15 kompetencji (wykaz kompetencji zaczerpnięto z Bilansu Kapitału Ludzkiego). Każdą z kompetencji oceniano na skali od 1 (ocena najniższa) do 10 (ocena najwyższa).

Z perspektywy menedżerów zdecydowanie najważniejsze są kompetencje interpersonalne – łatwość nawiązywania kontaktów, zdolności komunikacyjne ($M = 7,28$, $SD = 1,52$) oraz umiejętność rozwiązywania konfliktów ($M = 7,24$, $SD = 1,55$), równie ważna jest umiejętność współpracy i budowania zespołu ($M = 7,21$, $SD = 1,47$), a także jedna z kompetencji kognitywnych – wyszukiwanie i analiza informacji, wyciąganie wniosków ($M = 7,16$, $SD = 1,56$) – tabela 62. Największy odsetek wskazań dla najwyższej oceny (10 pkt) dotyczył pierwszej (12,1%) i ostatniej (11,7%) z wymienionych kompetencji, a jako kolejna plasowała się umiejętność rozwiązywania konfliktów (10,7% „dziesiątek”).

W przypadku pracowników również za najważniejszą kompetencję przełożonego z punktu widzenia zarządzania zespołami międzypokoleniowymi uznano łatwość nawiązywania kontaktów, zdolności komunikacyjne ($M = 7,14$, $SD = 1,55$), a bardzo podobną ocenę miało wyszukiwanie i analiza informacji, wyciąganie wniosków ($M = 7,12$, $SD = 1,6$) oraz umiejętność rozwiązywania konfliktów ($M = 7,10$, $SD = 1,58$) i umiejętność współpracy i budowania zespołu ($M = 7,10$, $SD = 1,49$). Pomimo nieco innej kolejności tych czterech kompetencji i nieznacznie niższych ocen pracowników niż menedżerów, opinie obu grup nie różnią się w stopniu statystycznie istotnym. Wymienione wyżej cztery kompetencje można wskazać jako istotne dla zarządzania zespołami międzypokoleniowymi. Generalnie rzecz biorąc, znaczenie wszystkich analizowanych kompetencji jest wysokie – mediana tylko dla nielicznych wynosi 6, przeważnie jest równa 7, a najniższą ocenę odnotowano dla zdolności twórczych ($M = 6,15$ dla menedżerów i $M = 6,27$ dla pracowników). Tylko nieznacznie wyżej oceniono znaczenie kompetencji językowych (średnie ok. 6,3).

Tabela 62. Ocena znaczenia kompetencji menedżerów dla zarządzania zespołami międzypokoleniowymi – perspektywa menedżerów i pracowników

		Menedżerowie				Pracownicy				P
		M	Me	SD	S	M	Me	SD	S	
Kogni- tywne	Wyszukiwanie i analiza informacji, wyciąganie wniosków	7,16	7,00	1,56	0,22	7,12	7,00	1,60	0,16	0,776
	Rozumienie różnic międzypokoleniowych	6,86	7,00	1,39	0,15	6,54	7,00	1,42	0,21	0,019*
Cyfrowe	Obsługa komputera i programów komputerowych oraz wykorzystanie Internetu	6,78	7,00	1,44	-0,27	6,84	7,00	1,49	-0,14	0,755
Kreatywne	Zdolności twórcze	6,15	6,00	1,77	-0,09	6,27	6,00	1,81	-0,13	0,656
Samoorga- nizacyjne	Organizacja pracy i przejawianie inicjatywy	7,05	7,00	1,45	0,06	7,04	7,00	1,45	0,18	0,902
	Efektywne zarządzanie sobą w czasie, terminowość	7,04	7,00	1,42	0,23	7,01	7,00	1,43	0,24	0,896
Interper- sonalne	Łatwość nawiązywania kontaktów, zdolności komunikacyjne	7,28	7,00	1,52	0,21	7,14	7,00	1,55	0,03	0,191
	Umiejętność rozwiązywania konfliktów	7,24	7,00	1,55	0,06	7,10	7,00	1,58	0,18	0,264
Kierow- nicze	Zdolność kierowania i organizacja pracy innych	6,95	7,00	1,51	0,34	6,97	7,00	1,46	-0,23	0,702
	Umiejętność współpracy i budowania zespołu	7,21	7,00	1,47	0,11	7,10	7,00	1,49	0,04	0,294
	Znajomość metod i narzędzi zarządzania różnymi pokoleniami	6,98	7,00	1,45	0,07	6,93	7,00	1,48	0,18	0,447
	Umiejętność wywierania wpływu w organizacji	6,93	7,00	1,58	-0,15	6,72	7,00	1,52	0,09	0,028*
	Zdolność zarządzania różnorodnym zespołem	7,07	7,00	1,41	0,22	6,99	7,00	1,54	0,33	0,335
Dyspozy- cyjne	Dyspozycyjność i dostępność dla pracowników	7,10	7,00	1,41	0,10	7,11	7,00	1,48	0,21	0,828
Językowe	Biegłe posługiwanie się językami wymaganymi w środowisku pracy	6,32	7,00	1,88	-0,64	6,35	6,00	1,66	-0,45	0,872

p – prawdopodobieństwo w teście Wilcoxon

Pracownicy i menedżerowie są, ogólnie rzecz ujmując, zgodni w swoich ocenach – jedynie w odniesieniu do dwóch kompetencji, tj. rozumienia różnic pokoleniowych ($p = 0,019$) i umiejętności wywierania wpływu w organizacji ($p = 0,028$) menedżerowie postrzegają ich większe znaczenie niż pracownicy.

Tabela 63. Ocena znaczenia kompetencji menedżerów dla zarządzania zespołami międzypokoleniowymi według przynależności pokoleniowej menedżerów

		BB (n = 8)			X (n = 156)			Y (n = 44)			Z (n = 6)			p
		M	Me	SD	M	Me	SD	M	Me	SD	M	Me	SD	
Kognitywne	Wyszukiwanie i analiza informacji, wyciąganie wniosków	7,13	7,50	2,30	7,22	7,00	1,54	7,11	7,00	1,50	6,17	6,50	1,17	0,442
	Rozumienie różnic międzypokoleniowych	6,75	7,00	1,04	6,88	7,00	1,41	6,86	7,00	1,42	6,33	6,50	1,37	0,814
Cyfrowe	Obsługa komputera i programów komputerowych, wykorzystanie Internetu	6,75	6,50	1,49	6,87	7,00	1,43	6,45	7,00	1,56	6,83	7,00	0,75	0,414
Kreatywne	Zdolności twórcze	5,13	5,50	1,96	6,25	6,00	1,70	6,07	6,00	1,89	5,67	6,50	2,25	0,294
Samoorganizacyjne	Organizacja pracy i przejawianie inicjatywy	6,50	6,50	1,93	7,12	7,00	1,37	7,02	7,00	1,65	6,33	6,50	1,21	0,400
	Efektywne zarządzanie sobą w czasie, terminowość	7,38	7,00	1,85	7,07	7,00	1,36	6,93	7,00	1,58	6,67	6,50	1,37	0,758
Interpersonalne	Łatwość nawiązywania kontaktów, zdolności komunikacyjne	7,50	7,50	1,85	7,38	7,00	1,49	7,02	7,00	1,58	6,33	6,50	1,21	0,221
	Umiejętność rozwiązywania konfliktów	7,50	7,00	1,41	7,25	7,00	1,52	7,25	8,00	1,71	6,67	7,00	1,37	0,789
Kierownicze	Zdolność kierowania i organizacja pracy innych	6,75	7,00	2,25	7,01	7,00	1,51	6,89	7,00	1,45	6,17	6,00	0,75	0,554
	Umiejętność współpracy i budowania zespołu	7,13	6,50	2,03	7,28	7,00	1,41	7,05	7,00	1,49	6,83	7,50	2,14	0,721
	Znajomość metod i narzędzi zarządzania różnymi pokoleniami	7,38	7,00	1,30	7,04	7,00	1,40	6,80	7,00	1,50	6,00	6,00	2,19	0,225
	Umiejętność wywierania wpływu w organizacji	6,38	6,50	2,56	7,08	7,00	1,53	6,70	7,00	1,50	5,67	5,50	1,37	0,069
	Zdolność zarządzania różnorodnym zespołem	7,00	6,50	2,00	7,10	7,00	1,33	7,05	7,00	1,66	6,83	7,00	0,75	0,969
Dyspozycyjne	Dyspozycyjność i dostępność dla pracowników	7,25	7,50	1,58	7,09	7,00	1,43	7,18	7,00	1,37	6,50	6,50	0,55	0,722
Językowe	Biegłe posługiwanie się językami wymaganymi w środowisku pracy	5,75	6,50	2,49	6,49	7,00	1,85	6,16	6,00	1,63	4,00	4,00	2,37	0,009*

p – prawdopodobieństwo w teście F analizy wariancji

Opinie menedżerów reprezentujących poszczególne pokolenia, ogólnie rzecz biorąc, nie różnią się istotnie w sensie statystycznym (tab. 27). Inaczej jest jedynie w odniesieniu do kompetencji językowych ($p = 0,009$), które istotnie niższe znaczenie niż dla innych (zwłaszcza dla X) mają dla generacji Z ($M = 4$). Nie można jednak zapominać, że menedżerowie z pokolenia Z (podobnie jak z pokolenia Baby Boomers) byli nielicznie reprezentowani w badaniu, co sprawia, że do uogólnień należy podejść tu z pewną dozą ostrożności.

Analizując wyniki uzyskane w obrębie poszczególnych pokoleń badanych menedżerów (w obrębie prób) zauważyć można, że ogólnie rzecz biorąc, najwyższą ocenę poszczególnym kompetencjom nadali przedstawiciele pokolenia Baby Boomers, a najniższe – pokolenia Z (tabela 63). Może to z jednej strony wynikać z postrzegania większego kompetencji przez Baby Boomers, a drugiej jednak może być efektem wyższej oceny własnych kompetencji przez menedżerów Baby Boomers niż Z (przypomnijmy, że pytanie brzmiało: „W jakim stopniu posiadanie przez Panią/Pana wymienionych kompetencji jest istotne dla zarządzania zespołami międzypokoleniowymi”).

Najwyższa ocena dotyczy obu analizowanych kompetencji interpersonalnych ze strony pokolenia Baby Boomers ($M = 7,5$), a także (średnia 7,38) efektywnego zarządzania sobą w czasie, terminowości (Baby Boomers), znajomości metod i narzędzi zarządzania różnymi pokoleniami (Baby Boomers) i łatwości nawiązywania kontaktów, zdolności komunikacyjnych (X). Średnia rzędu 7,25 dotyczy umiejętności rozwiązywania konfliktów (X i Y) oraz dyspozycyjności i dostępności dla pracowników (Baby Boomers). Zauważmy, że pokolenie X prawie wszystkie kompetencje ocenia wysoko (średnia powyżej 7), nieco niższe wyniki dotyczą tylko rozumienia różnic międzypokoleniowych, kompetencji cyfrowych, kreatywnych i językowych (średnia 6,25-6,88). Menedżerowie z pokolenia Baby Boomers silniej różnicowali swoje oceny – choć tu odnotowano maksymalne oceny, to dla sześciu kompetencji średnia jest niższa niż 7, a dla kompetencji językowych – niższa niż 6. Niemniej jednak dla pokolenia Z średnią niższą od 7 odnotowano dla wszystkich kompetencji, w tym dla trzech jest ona niższa niż 6 (dotyczy to – poza kompetencjami językowymi – umiejętności wywierania wpływu w organizacji i zdolności twórczych).

Menedżerowie z pokolenia Y dokonali podobnej oceny jak X (dla większości kompetencji ocena pokolenia X jest nieznacznie wyższa niż pokolenia Y). Jak podkreślano, największe różnice dotyczą kompetencji językowych (średnia różni się nawet o 2,5 – X kontra Z), spore różnice (choć nieistotne statystycznie) dotyczą też znajomości metod

i narzędzi zarządzania różnymi pokoleniami (Baby Boomers kontra Z) oraz umiejętności wywierania wpływu w organizacji (X kontra Z). Natomiast najbardziej jednorodne odpowiedzi dotyczą zdolności zarządzania różnorodnym zespołem, umiejętności współpracy i budowania zespołu, rozumienia różnic międzypokoleniowych i kompetencji cyfrowych.

Tabela 64. Ocena znaczenia kompetencji menedżerów dla zarządzania zespołami międzypokoleniowymi – perspektywa pracowników według ich przynależności pokoleniowej

		BB			X			Y			Z			P
		M	Me	SD	M	Me	SD	M	Me	SD	M	Me	SD	
Kogni- tywne	Wyszukiwanie i analiza informacji, wyciąganie wniosków	7,11	7,00	1,17	6,74	7,00	1,46	7,33	7,00	1,59	7,05	7,00	1,70	0,273
	Rozumienie różnic międzypokoleniowych	6,67	6,00	1,00	6,69	7,00	1,32	6,54	7,00	1,60	6,45	6,00	1,30	0,842
Cyfrowe	Obsługa komputera i programów komputerowych oraz wykorzystanie Internetu	7,11	7,00	0,93	6,74	7,00	1,07	7,00	7,00	1,49	6,66	7,00	1,71	0,455
Kreatywne	Zdolności twórcze	5,89	5,00	1,45	6,67	7,00	1,58	6,18	6,00	1,89	6,21	6,00	1,86	0,462
Samooorga- nizacyjne	Organizacja pracy i przejawianie inicjatywy	7,22	7,00	1,30	6,77	7,00	1,20	7,24	7,00	1,60	6,91	7,00	1,37	0,269
	Efektywne zarządzanie sobą w czasie, terminowość	7,00	7,00	1,00	6,67	7,00	1,18	7,22	7,00	1,45	6,93	7,00	1,53	0,216
Interper- sonalne	Łatwość nawiązywania kontaktów, zdolności komunikacyjne	6,67	7,00	1,32	6,72	7,00	1,32	7,30	7,00	1,60	7,22	7,00	1,60	0,177
	Umiejętność rozwiązywania konfliktów	7,22	7,00	1,39	6,82	7,00	1,07	7,16	7,00	1,59	7,17	7,00	1,80	0,675
Kierow- nicze	Zdolność kierowania i organizacja pracy innych	6,78	7,00	1,30	6,62	7,00	1,37	7,04	7,00	1,41	7,09	7,00	1,56	0,358
	Umiejętność współpracy i budowania zespołu	7,33	8,00	0,87	6,49	6,00	1,14	7,49	7,00	1,47	6,93	7,00	1,61	0,003*
	Znajomość metod i narzędzi zarządzania różnymi pokoleniami	6,22	6,00	1,09	6,72	7,00	1,38	7,22	7,00	1,54	6,79	7,00	1,45	0,069
	Umiejętność wywierania wpływu w organizacji	6,78	7,00	0,97	6,74	7,00	1,62	6,92	7,00	1,43	6,47	7,00	1,62	0,311
	Zdolność zarządzania różnorodnym zespołem	6,89	7,00	0,78	6,51	7,00	1,27	7,30	7,00	1,57	6,88	7,00	1,64	0,049*
Dyspozy- cyjne	Dyspozycyjność i dostępność dla pracowników	7,11	7,00	1,45	6,92	7,00	1,38	7,12	7,00	1,50	7,18	7,00	1,54	0,848
Językowe	Biegłe posługiwanie się językami wymaganymi w środowisku pracy	6,56	7,00	1,24	6,49	7,00	1,34	6,39	6,00	1,82	6,20	6,00	1,67	0,781

p – prawdopodobieństwo w teście F analizy wariancji

Jeśli chodzi o pracowników, w ich opinii dla zarządzania zespołami międzypokoleniowymi najważniejsza jest umiejętność współpracy i budowania zespołu (dla Y, M = 7,49, dla Baby Boomers – 7,33) oraz wyszukiwanie i analizy informacji, wyciąganie wniosków (dla Y, M = 7,33) i zdolność zarządzania różnorodnym zespołem (M = 7,30). Z kolei najniżej oceniane są kompetencje kreatywne (zwłaszcza dla Baby Boomers – M = 5,89). Nisko oceniane są też kompetencje językowe (zwłaszcza przez Z – M = 6,20) oraz – co może zaskakiwać – rozumienie różnic międzypokoleniowych (średnia od 6,45 do 6,69) – tabela 64.

Ocena znaczenia większości kompetencji przełożonych jest podobna we wszystkich pokoleniach. Najbardziej zgodne są opinie dotyczące rozumienia różnic międzypokoleniowych, kompetencji dyspozycyjnych i językowych. Z kolei największe (a przy tym statystycznie istotne) różnice dotyczą trzech z analizowanych kompetencji – umiejętności współpracy i budowania zespołu ($p = 0,003$), zdolności zarządzania różnorodnym zespołem ($p = 0,049$) oraz znajomości metod i narzędzi zarządzania różnymi pokoleniami ($p = 0,069$). Jeśli chodzi o umiejętność współpracy, największe znaczenie przywiązują do niej pokolenia Y i Baby Boomers (średnia blisko 7,5 wobec 6,5-7 dla X i Z). Z kolei zdolność zarządzania różnorodnym zespołem najwyżej oceniali pracownicy z pokolenia Y, zaś najniżej – z pokolenia X, a znajomość metod zarządzania pokoleniami – najwyżej pokolenie Y, najniżej natomiast pokolenie Baby Boomers.

5.1.7. Podsumowanie

Podsumowując, w pierwszej części badania zarówno menedżerowie, jak i pracownicy oceniali przydatność wskazanych metod oraz narzędzi zarządzania pracownikami poszczególnych pokoleń w takich obszarach zarządzania jak: rekrutacja, motywowanie, rozwój, ocenianie, zarządzanie konfliktami oraz transfer wiedzy.

W obszarze rekrutacji menedżerowie jako najbardziej przydatną (dla pokoleń Baby Boomers, X oraz Y) formę rekrutacji wskazywali publikację ogłoszeń w lokalnych mediach oraz dla pokoleń X, Y oraz Z rekrutację z wykorzystaniem serwisów branżowych. Rekrutacja z wykorzystaniem targów oraz wydarzeń branżowych została oceniona stosunkowo nisko, niemniej wyżej w odniesieniu do dwóch najmłodszych pokoleń (pokolenia Y oraz Z), podobnie jak posiłkowanie się w pozyskiwaniu kandydatów organizacją praktyk oraz stażami. Najniżej, w odniesieniu do wszystkich pokoleń, menedżerowie ocenili wspomaganie rekrutacji programami ambasadorskimi.

Pracownicy wypowiadający się na temat osobistych preferencji dotyczących rekrutacji, najwyżej ocenili korzystanie z serwisów branżowych, na kolejnych miejscach publikowanie ogłoszeń rekrutacyjnych w lokalnych mediach oraz rekrutację przy użyciu ogłoszeń umieszczanych w miejscach publicznych czy środkach transportu publicznego.

W odniesieniu do obszaru motywowania przeprowadzone badanie empiryczne obejmowało metody materialne (płacowe), niematerialne (pozapłacowe) oraz metody przyporządkowane do obszaru work-life balance. W opinii menedżerów najistotniejsze dla wszystkich pokoleń jest konkurencyjne wynagrodzenie, premie uzależnione od wyników pracy, a także premie uzależnione od wyników pracy zespołowej. W obszarze metod motywowania niematerialnego menedżerowie wskazywali na zapewnienie stabilności zatrudnienia. Nie ma w tym zakresie międzypokoleniowych różnic istotnych statystycznie. Występują one w odniesieniu do kolejnych badanych instrumentów: rozbudowanych pakietów ubezpieczeniowych oraz opieki medycznej (ocenione istotnie wyżej dla pokolenia Baby Boomers niż pokolenia Y), a także samodzielności na stanowisku pracy (istotne zwłaszcza dla pokolenia Z). Benefity sportowo-rekreacyjne w opinii menedżerów mają większe znaczenie dla pokoleń Y oraz Z (w porównaniu z pokoleniami X oraz Baby Boomers). Menedżerowie podobnie oceniają istotność zapewnienia pracownikom zgodności celów firmy z wyznawanymi wartościami, zapewnienie braku napięć i stresów w miejscu pracy.

Z perspektywy pracowników najważniejsze jest zapewnienie stabilności zatrudnienia, następnie konkurencyjne wynagrodzenie, samodzielność na stanowisku pracy, premie uzależnione od wyników pracy, a także rozbudowane pakiety ubezpieczeniowe, zapewnienie dobrych relacji w zespole, docenienie czy brak napięć i stresów w miejscu pracy. W odniesieniu do metod przyporządkowanych do obszaru work-life balance istotne dla reprezentantów wszystkich pokoleń okazały się elastyczne formy zatrudnienia, elastyczność czasu pracy, a także dodatkowe dni płatnego urlopu. Popularna współcześnie forma pracy w trybie home office okazała się najbardziej istotna dla pokolenia Z, a także Y, najmniej natomiast istotna dla pokolenia Baby Boomers.

Jeśli chodzi o metody i narzędzia rozwoju, badani menedżerowie wypowiadali się na ich temat stosunkowo rzadko. Tradycyjne formy zdobywania wiedzy zostały ocenione przez tę grupę jako najskuteczniejsze w odniesieniu do wszystkich pokoleń pracowników. Metody e-learningowe czy bardziej nowoczesne, takie jak gamifikacja czy symulacje komputerowe wskazane zostały jako skuteczne dla młodszych pokoleń pracowników: pokolenia Y oraz Z. Menedżerowie bardzo rzadko oceniali takie metody

jak udzielanie regularnej informacji zwrotnej (przy czym, jeżeli oceniali to narzędzie to ze wskazaniem istotności przede wszystkim dla pokolenia Z), mentoring, coaching czy międzypokoleniowy transfer wiedzy, aczkolwiek w odniesieniu do coachingu i monitoringu metody te najwyżej ocenione zostały w odniesieniu do pokolenia Z. Jeżeli chodzi o transfer wiedzy najczęściej oceniana była metoda action learning (uczenie się poprzez działanie), która oceniona została najwyżej w odniesieniu do dwóch najmłodszych pokoleń – Y oraz Z.

W populacji pracowników odsetek odmów odpowiedzi na pytania dotyczące metod i narzędzi rozwoju był stosunkowo wysoki. Średnio odpowiedzi udzieliło ok. 20% badanych pracowników. Pracownicy, podobnie jak menedżerowie, najwyżej ocenili tradycyjne metody zdobywania wiedzy (przy czym średnia ocena maleje wraz z wiekiem respondentów), dość ważne dla pracowników okazały się również metody e-learningowe, które najwyżej ocenili pracownicy reprezentujący pokolenia X oraz Z. Pracownicy wysoko ocenili udzielanie regularnej informacji zwrotnej, przy czym ta metoda okazuje się najistotniejsza dla pokolenia Z, które podobnie wysoko ocenia wagę międzypokoleniowego transferu wiedzy.

W przypadku rozwiązań z dwóch ostatnich obszarów – oceniania oraz zarządzania konfliktami do wyników badania możemy podejść jedynie jakościowe (ze względu na bardzo wysoki odsetek odmów odpowiedzi, widoczny w obu badanych populacjach). W odniesieniu do oceniania pracowników menedżerowie dość wysoko oceniają metodę 360 stopni (w odniesieniu do pokoleń X, Y oraz Z), dla pokolenia Z wskazano istotność metody opisowej. Pracownicy również wyżej ocenili metodę 360 stopni oraz metodę opisową w stosunku do pozostałych badanych metod. Jeżeli chodzi o zarządzanie konfliktami, menedżerowie wskazują na istotność metody okrągłego stołu dla wszystkich pokoleń, mediacje ocenione zostały jako istotne zwłaszcza dla pracowników reprezentujących pokolenie X. Pracownicy podobnie jak badani menedżerowie najwyżej ocenili metodę okrągłego stołu, mniejsze natomiast znaczenie przypisywali mediacjom czy koncyliacjom.

Druga część badania, w której udział wzięli pracownicy oraz ich menedżerowie dotyczyła oceny istotności cech i kompetencji zespołów międzypokoleniowych z punktu widzenia zarządzania takimi zespołami. Wyniki wskazują, że w odniesieniu do cech zespołów międzypokoleniowych, mających wpływ na zarządzanie tymi zespołami z perspektywy pracowników największą rolę odgrywa zaangażowanie w pracę, lojalność wobec pracodawców, motywacja do pracy, a także postawa względem pracy. Z kolei

menedżerowie na pierwszym miejscu plasowali przede wszystkim motywację do pracy, postawę wobec pracy, lojalność wobec pracodawcy i zaangażowanie w pracę. Jeżeli chodzi o kompetencje zespołu, mające wpływ na zarządzanie tym zespołem, menedżerowie wskazywali na miejscu pierwszym na kompetencje interpersonalne, na drugim miejscu na kompetencje techniczne, na trzecim miejscu wśród wskazań menedżerów znalazły się kompetencje analityczne. W ten sam sposób istotność kompetencji ocenili pracownicy.

Respondenci poproszeni zostali również o ocenę wybranych czynników organizacyjnych – zewnętrznych i wewnętrznych – istotnych dla zarządzania zespołami międzypokoleniowymi. W przypadku czynników wewnętrznych, dotyczących samego zespołu, w opinii menedżerów i pracowników najważniejszymi czynnikami są: poziom motywacji członków zespołów, wielkość zespołów oraz poziom zaangażowania organizacyjnego członków zespołów. Na kolejnym miejscu plasuje się zróżnicowanie pokoleniowe członków zespołu, które nieco wyżej zostało ocenione przez menedżerów niż pracowników. Blisko połowa menedżerów i pracowników potwierdziła znaczenie zróżnicowania płci w zespole oraz autonomii zespołów. W odniesieniu do czynników zewnętrznych, dotyczących wpływu organizacji na zespół, w obu grupach ocena trzech elementów była najwyższa, choć średnie są nieco inne. W opinii pracowników na pierwszym miejscu plasuje się kultura organizacji, następnie styl zarządzania zespołem oraz funkcjonowanie komórki personalnej.

Dla menedżerów na pierwszym miejscu plasuje się z kolei styl zarządzania, następnie funkcjonowanie komórki personalnej oraz kultura organizacji. Zarówno pracownicy, jak i menedżerowie zostali poproszeni o wskazanie, który ze stylów kierowania jest najbardziej skuteczny w doniesieniu do poszczególnych pokoleń. Jako najbardziej skuteczny w stosunku do wszystkich pokoleń styl kierowania uważany jest styl demokratyczny, styl autokratyczny ma największy odsetek wskazań w odniesieniu do pokolenia Y, styl liberalny, wskazywany był jako skuteczny bardzo rzadko.

Menedżerowie oraz pracownicy wypowiedali się również na temat tego, w jakim stopniu dysponowanie przez przełożonego wskazanymi kompetencjami jest istotne w odniesieniu do zarządzania zespołami międzypokoleniowymi. Menedżerowie odnosili się przy tym do własnych kompetencji, a pracownicy – ogólnie do kompetencji przełożonego. Respondenci oceniali wskazane kompetencje na skali od 1 (wartość najniższa) do 10 (wartość najwyższa), dzięki czemu możliwe jest niejako wskazanie, na podstawie uzyskanych ocen wskazanie kompetencji najbardziej istotnych dla zarządzania zespołami

międzypokoleniowymi. Obie grupy respondentów wskazały na cztery najbardziej istotne kompetencje agregowane w obszarze kompetencji interpersonalnych, kierowniczych oraz kognitywnych:

- kompetencje interpersonalne: łatwość nawiązywania kontaktów, zdolności komunikacyjnych, a także umiejętność rozwiązywania konfliktów;
- kompetencje kierownicze: umiejętność współpracy i budowania zespołu;
- kompetencje kognitywne: wyszukiwanie i analiza informacji oraz wyciąganie wniosków.

5.2. Metody i narzędzia zarządzania w modelu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi

Analiza wyników przeprowadzonych badań empirycznych pozwala na sformułowanie implikacji dla teorii oraz praktyki zarządzania zespołami międzypokoleniowymi. W obszarach zarządzania wyodrębnionych na potrzeby budowy modelu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi możliwe jest wskazanie metod i narzędzi zarządzania zespołami międzypokoleniowymi.

W odniesieniu do obszaru zarządzania, jakim jest rekrutacja, metody i narzędzia zarządzania sprawdzające się (przydatne) w odniesieniu do poszczególnych pokoleń pracowników przedstawia tabela 65.

Tabela 65. Metody i narzędzia zarządzania międzypokoleniowego dotyczące rekrutacji

Obszar zarządzania	Pokolenie BB	Pokolenie X	Pokolenie Y	Pokolenie Z
Rekrutacja	Publikacja ogłoszeń w lokalnych mediach.	Publikacja ogłoszeń w lokalnych mediach.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Publikacja ogłoszeń w lokalnych mediach. 2. Publikacja ogłoszeń w serwisach branżowych. 3. Pozyskiwanie kandydatów na targach i wydarzeniach branżowych. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Publikacja ogłoszeń w serwisach branżowych. 2. Publikacja ogłoszeń w lokalnych mediach. 3. Pozyskiwanie kandydatów na targach i wydarzeniach branżowych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

W odniesieniu do obszaru rekrutacji najlepiej sprawdzającym się narzędziem pozyskiwania kandydatów z pokolenia Baby Boomers, X oraz Y jest publikowanie ogłoszeń rekrutacyjnych w lokalnych mediach. Dla kandydatów reprezentujących pokolenie Y sprawdza się również rekrutacja w oparciu o serwisy branżowe, a także

pozyskiwanie kandydatów do pracy za pomocą zorganizowanych targów oraz wydarzeń branżowych. Rekrutacja kandydatów najmłodszego, obecnego na rynku pracy pokolenia Z to przede wszystkim działania opierające się na umieszczaniu ogłoszeń rekrutacyjnych w serwisach branżowych, w lokalnych mediach (które okazują się sprawdzać w odniesieniu do wszystkich, obecnych na rynku pracy pokoleń), ale również, podobnie jak w przypadku pokolenia Y – pozyskiwanie kandydatów dzięki udziałowi w zorganizowanych targach oraz wydarzeniach branżowych.

W odniesieniu do obszaru zarządzania, jakim jest motywowanie pracowników szczegółowe informacje dotyczące motywatorów materialnych oraz poza materialnych istotnych dla reprezentantów poszczególnych pokoleń współtworzących zespoły międzypokoleniowe zawiera tabela 66.

Tabela 66. Metody i narzędzia zarządzania międzypokoleniowego dotyczące motywowania

Obszar zarządzania	Pokolenie BB	Pokolenie X	Pokolenie Y	Pokolenie Z
Motywowanie materialne	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konkurencyjne wynagrodzenie. 2. Premie uzależnione od wyników pracy. 3. Premie uzależnione od wyników pracy zespołowej. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Premie uzależnione od wyników pracy. 2. Premie uzależnione od wyników pracy zespołowej. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Premie uzależnione od wyników pracy. 2. Premie uzależnione od wyników pracy zespołowej. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konkurencyjne wynagrodzenie. 2. Premie uzależnione od wyników pracy. 3. Premie uzależnione od wyników pracy zespołowej. 4. Samochód służbowy.
Motywowanie niematerialne	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zapewnienie stabilności zatrudnienia. 2. Pakiety ubezpieczeniowe. 3. Opieka medyczna. 4. Zapewnienie braku napięć i stresów. 5. Zapewnienie zgodności celów firmy z wyznawanymi wartościami. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zapewnienie stabilności zatrudnienia. 2. Zapewnienie braku napięć i stresów. 3. Zapewnienie zgodności celów firmy z wyznawanymi wartościami. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zapewnienie stabilności zatrudnienia. 2. Benefity sportowo-rekreacyjne 3. Samodzielność na stanowisku pracy 4. Zapewnienie braku napięć i stresów 5. Zapewnienie zgodności celów firmy z wyznawanymi wartościami. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zapewnienie stabilności zatrudnienia. 2. Dobre relacje i uznanie. 3. Benefity sportowo-rekreacyjne. 4. Zapewnienie braku napięć i stresów. 5. Zapewnienie zgodności celów firmy z wyznawanymi wartościami.
Rozwiązania dotyczące work-life balance	Brak wskazań.	Brak wskazań.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Praca z domu „home office”. 2. Elastyczność form zatrudnienia. 3. Elastyczność czasu pracy. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Praca z domu „home office”. 2. Elastyczność form zatrudnienia. 3. Elastyczność czasu pracy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Niezależnie od tego, do jakiego pokolenia przynależą pracownicy, w odniesieniu do motywatorów materialnych największe znaczenie dla pracowników mają konkurencyjne wynagrodzenie oraz premie uzależnione od wyników pracy zespołowej. Motywatorem materialnym silnie działającym na pracowników pokolenia Z jest samochód służbowy, którego posiadanie wydaje się nie mieć szczególnego znaczenia dla pracowników pozostałych pokoleń.

Warto zwrócić uwagę na fakt, iż o ile motywatory finansowe są istotne dla reprezentantów wszystkich pokoleń, o tyle największą wagę do nich przykładają pracownicy pokolenia najstarszego oraz najmłodszego – zatem pokolenie Baby Boomers oraz Z. Odnosząc się do niematerialnych metod motywowania pracowników, najistotniejsze jest zapewnienie stabilności zatrudnienia i nie ma w tym względzie różnic międzypokoleniowych. Aspektem istotnym dla pokolenia Baby Boomers oraz pokolenia X jest zapewnienie tym pracownikom braku napięć i stresów w miejscu pracy, istotne znaczenie dla tej grupy ma również zapewnienie zgodności celów firmy z wyznawanymi przez pracowników wartościami.

Silnym motywatorem pozafinansowym dla najstarszego pokolenia Baby Boomers jest zapewnienie im ubezpieczenia oraz dodatkowej opieki medycznej, co niewątpliwie może mieć związek z wiekiem pracowników oraz ich większą potrzebą koncentrowania się na aspektach zdrowotnych. Jeżeli chodzi o metody z obszaru work-life balance widoczne są pewne podobieństwa dotyczące motywatorów dwóch młodszych pokoleń – pokolenia Y oraz Z. Reprezentanci tych pokoleń preferują pracę z domu oraz elastyczny system czasu pracy, będące rozwiązaniami z kategorii work-life balance, podczas gdy starsze pokolenia – X oraz Baby Boomers nie wyrażają potrzeb czy preferencji związanych z tego typu rozwiązaniami. Podobnie wygląda to z benefitami sportowo-rekreacyjnymi, których oczekują pracownicy pokoleń młodszych – pokolenia Y oraz Z, reprezentanci starszych pokoleń nie wyrażają potrzeb związanych z tego typu benefitami. W odniesieniu do najmłodszego pokolenia warto zwrócić uwagę również na relacje panujące w zespole oraz docenienie tych pracowników, jest to jedyne pokolenia, które w sposób eksplicytny komunikuje bowiem potrzeby związane właśnie z dobrymi relacjami w zespole oraz docenieniem przez przedłożonego.

W odniesieniu do obszaru zarządzania, jakim jest rozwijanie pracowników, wskazania dotyczące poszczególnych pokoleń zawiera tabela 67.

Tabela 67. Metody zarządzania międzypokoleniowego dotyczące rozwoju pracowników

Obszar zarządzania	Pokolenie BB	Pokolenie X	Pokolenie Y	Pokolenie Z
Rozwój	Udzielanie regularnej informacji zwrotnej	<ol style="list-style-type: none"> 1. Udzielanie regularnej informacji zwrotnej. 2. Tradycyjne formy zdobywania wiedzy (szkolenia, kursy, studia). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Udzielanie regularnej informacji zwrotnej. 2. Tradycyjne formy zdobywania wiedzy (szkolenia, kursy, studia). 3. Metody e-learning oraz nowoczesne formy kształcenia (gamifikacja, symulacje komputerowe). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Udzielanie regularnej informacji zwrotnej. 2. Transfer wiedzy. 3. Metody e-learning oraz nowoczesne formy kształcenia (gamifikacja, symulacje komputerowe). 4. Rotacja na stanowisku pracy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

W odniesieniu do metod rozwijania pracowników na stanowisku pracy istotnym działaniem w tym obszarze jest przekazywanie pracownikom (niezależnie od pokolenia, które reprezentują) regularnej informacji zwrotnej. W stosunku do pracowników pokolenia Z warto dedykować rozwiązanie dotyczące międzypokoleniowego transferu wiedzy. Dla najmłodszego pokolenia równie istotne będą takie formy jak coaching oraz mentoring. Przechodząc do metod rozwoju pracowników poza stanowiskiem pracy, pracowników reprezentujących pokolenie X oraz Y warto rozwijać w oparciu o tradycyjne formy zdobywania wiedzy (szkolenia, kursy, studia). Metody e-learningowe oraz nowoczesne formy kształcenia (gamifikacja, symulacje komputerowe) należy zaadresować przede wszystkim do reprezentantów pokolenia Y oraz Z.

5.3. Charakterystyka składowych modelu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi

Budowa modelu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi wymagała w pierwszej kolejności wyodrębnienia obszarów zarządzania międzypokoleniowego. Na bazie krytycznego przeglądu literatury przedmiotu wyszczególniono obszary zarządzania zespołami międzypokoleniowymi odpowiadające cyklowi od wejścia pracownika do organizacji aż po jego wyjście, zawierając następujące obszary zarządzania zasobami ludzkimi: rekrutacja, motywowanie, rozwój, ocenianie, zarządzanie konfliktami oraz transfer

wiedzy. Następnie w odniesieniu do każdego ze wskazanych obszarów wyodrębniono metody i narzędzia zarządzania adekwatne dla danego obszaru zarządzania międzypokoleniowego. Metody i narzędzia, które autorka uznała za najbardziej przydatne w zarządzaniu zespołami międzypokoleniowymi, przedstawione zostały w tabelach 65-67. Ze względu na liczbę tych elementów, w modelu uwzględniono je jedynie symbolicznie jako „metody i narzędzia zarządzania zespołami międzypokoleniowymi”.

W dalszej kolejności poddano analizie wpływ istotnych cech i kompetencji zespołów międzypokoleniowych na zarządzanie tymi zespołami. Na bazie analizy literatury przedmiotu analizie poddano następujące cechy oraz kompetencje zespołów:

- sposoby uczenia się i zdobywania wiedzy,
- motywacja do pracy,
- postawa względem pracy,
- stosunek do współpracowników,
- stosunek do nowych technologii,
- zaangażowanie w pracę,
- preferowane wartości i potrzeby,
- podejście do czasu wolnego,
- znaczenie poczucia bezpieczeństwa,
- lojalność wobec pracodawcy,
- dyspozycyjność członków zespołu,
- otwartość na mobilność,
- otwartość na zmiany, łatwość adaptacji,
- dbałość o zachowanie równowagi „praca – życie”.
- kompetencje techniczne,
- kompetencje językowe (język obcy),
- kompetencje interpersonalne,
- kompetencje analityczne.

Respondenci reprezentujący obie badane populacje wskazali na następujące cechy zespołów międzypokoleniowych, które w ich opinii są istotne dla zarządzania zespołami międzypokoleniowymi:

- zaangażowanie w pracę,
- lojalność wobec pracodawców,
- motywacja do pracy,

- postawa względem pracy.

Budowa modelu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi wymagała następnie analizy zależności między obszarami zarządzania zespołami międzypokoleniowymi a następującymi czynnikami⁴⁹⁹ wewnętrznymi wpływającymi na to zarządzanie:

- wielkością zespołów międzypokoleniowych, rozumianą jako liczbę członków tych zespołów,
- zróżnicowaniem pokoleniowym członków zespołów,
- zróżnicowaniem płci w zespołach,
- poziomem zaangażowania organizacyjnego członków zespołów,
- poziomem motywacji członków zespołów,
- autonomią zespołów, rozumianą jako brak konieczności odwoływania się członków zespołów do przełożonego w kwestiach związanych z realizacją powierzonych obowiązków,
- kompetencjami miękkimi, posiadanymi przez członków zespołów międzypokoleniowych.

Analizie poddano również zależność między obszarami zarządzania zespołami międzypokoleniowymi a następującymi czynnikami zewnętrznymi, które wpływają na zarządzanie tym zespołem:

- strukturą organizacji – uwzględniającą ergonomiczne i organizacyjne uwarunkowania pracy osób w różnym wieku w kontekście ewentualnej modyfikacji struktur organizacyjnych,
- strategią organizacji – rozumianą jako długofalowy plan, zawierający główne cele i zadania organizacji, kierunki działania, alokację środków koniecznych dla realizacji zdefiniowanych celów.
- stylem zarządzania zespołem – rozumianym jako względnie trwałe i powtarzalny sposób oddziaływania przełożonego na zachowania podwładnych w celu pobudzenia i koordynacji ich działania w zespole, a przez to – osiągnięcia celów
- kulturą organizacyjną – rozumianą jako nieformalny system wzorów myślenia i postępowania w organizacji mających istotne znaczenie dla formalnych celów organizacji⁵⁰⁰.

⁴⁹⁹ Czynniki (zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne) zostały wyłonione na bazie krytycznej analizy literatury przedmiotu.

⁵⁰⁰ M. Juchnowicz, *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, PWE, Warszawa 2013, s. 36.

- funkcjonowaniem w strukturze organizacji komórki personalnej odpowiedzialnej za procesy zarządzania zasobami ludzkimi.

Analiza zależności między obszarami zarządzania zespołami międzypokoleniowymi, a wyżej wymienionymi czynnikami wewnętrznymi oraz zewnętrznymi, wpływającymi na zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi stanowiła istotną wartość dla budowy modelu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi w przedsiębiorstwach. Jak wynika z przeprowadzonych badań, w odniesieniu do czynników zewnętrznych najbardziej istotne dla zarządzania zespołami międzypokoleniowymi są:

- kultura organizacyjna,
- styl zarządzania zespołem,
- funkcjonowanie w przedsiębiorstwie komórki personalnej.

Na istotność wymienionych czynników wskazali zarówno menedżerowie zespołów międzypokoleniowych, jak i pracownicy tychże zespołów.

Odnosząc się do czynników wewnętrznych, wyniki badań wskazują na istotność dla zarządzania zespołami międzypokoleniowymi takich czynników jak:

- poziom motywacji członków zespołów międzypokoleniowych,
- wielkość zespołu,
- poziom zaangażowania organizacyjnego członków zespołu.

Na czynniki te wskazali zarówno pracownicy, jak i menedżerowie. Wskazane czynniki stały się składowymi modelu, niemniej warto pamiętać, że pozostałe czynniki (zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne) nie pozostaną bez wpływu na zarządzanie międzypokoleniowe, natomiast wpływ ten będzie mniej istotny.

Budowa modelu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi wymagała w dalszej kolejności analizy stylów zarządzania zespołami międzypokoleniowymi. Badanie pokazało, że za najbardziej skuteczny w stosunku do wszystkich pokoleń styl kierowania uważany jest styl demokratyczny, styl autokratyczny ma największy odsetek wskazań w odniesieniu do pokolenia Y. Demokratyczny styl zarządzania znalazł się w modelu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi jako skuteczny styl zarządzania międzypokoleniowego.

Menedżerowie oraz pracownicy wypowiedzieli się na temat kompetencji przełożonego, istotnych w odniesieniu do zarządzania zespołami międzypokoleniowymi. Wśród kompetencji interpersonalnych respondenci wskazali istotność: łatwości nawiązywania kontaktów, zdolności komunikacyjnych oraz umiejętności rozwiązywania konfliktów,

wśród kompetencji kierowniczych wyróżniono umiejętność współpracy i budowania zespołu, spośród kompetencji kognitywnych badani wskazywali na istotność kompetencji polegającej na wyszukiwaniu i analizie informacji oraz wyciągania wniosków. Kompetencje menedżerskie (takie jak łatwość nawiązywania kontaktów, zdolności komunikacyjne, umiejętność rozwiązywania konfliktów, kompetencje kierownicze związane z umiejętnością współpracy i budowania zespołu, a także wyszukiwanie i analiza informacji), również znalazły swoje miejsce w modelu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi jako elementy mające wpływ na zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi.

Dzięki przeprowadzonym badaniom ilościowym możliwe było zweryfikowanie przyjętych w dysertacji hipotez badawczych. Wynik weryfikacji hipotez zaprezentowane zostały w tabeli 68.

Tabela 68. Wyniki weryfikacji prawdziwości hipotez badawczych – ostateczna konkluzja

Hipoteza	Weryfikacja
Hs.1A) Zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi wymaga zastosowania odmiennych metod i narzędzi zarządzania w obszarze rekrutacji .	Hipoteza została częściowo potwierdzona. Badania wykazały, że istnieją metody i narzędzia wspólne dla rekrutacji pracowników poszczególnych pokoleń (np. publikowanie ogłoszeń w lokalnych mediach jako narzędzie skuteczne dla pokoleń: Baby Boomers, X, Y, jednocześnie istnieją narzędzia dedykowane wyłącznie pokoleniu Y oraz Z (rekrutacja za pomocą targów i wydarzeń branżowych).
Hs.1B) Zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi wymaga zastosowania odmiennych metod i narzędzi oceniań pracowników reprezentujących poszczególne pokolenia.	Hipoteza nie została potwierdzona. Generalnie badani menedżerowie wśród absolutnych metod oceniania wskazywali na metodę oceny 360 stopni jako skuteczną w odniesieniu do wszystkich pokoleń pracowniczych oraz na metodę oceny opisową jako skuteczną dla pokolenia Z. Niemniej wysoki jest odsetek odmów odpowiedzi na pytania dotyczące obszaru oceniania zarówno w populacji menedżerów, jak i pracowników stąd nie sposób uogólniać uzyskanych wyników badania.
Hs.1C) Zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi wymaga zastosowania odmiennych metod i narzędzi rozwijania pracowników reprezentujących poszczególne pokolenia.	Hipoteza została częściowo potwierdzona. Istnieją narzędzia wspólne dla poszczególnych pokoleń (udzielanie regularnej informacji zwrotnej), ale też dedykowane wyłącznie dwóm najmłodszym pokoleniom Y oraz Z (metody e- e-learningowe) wyłącznie dla pokolenia Z dedykują się działania rozwojowe poprzez rotację na stanowisku pracy.

Hs.1D) Zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi wymaga zastosowania odmiennych metod i narzędzi motywowania pracowników reprezentujących poszczególne pokolenia.	Hipoteza została częściowo potwierdzona. Istnieją rozwiązania wspólne dla poszczególnych pokoleń (konkurencyjne wynagrodzenie), ale też odrębne np. motywowanie poprzez oferowanie samochodu służbowego (pokolenie Z).
Hsz.2 Motywatory finansowe są jednakowo istotne dla reprezentantów wszystkich pokoleń współpracujących w zespołach.	Hipoteza została potwierdzona. Konkurencyjne wynagrodzenie okazuje się motywatorem jednakowo silnym dla reprezentantów wszystkich pokoleń pracowniczych.
Hs.3A). Istotne znaczenie w zarządzaniu zespołami międzypokoleniowymi odgrywają takie cechy zespołów międzypokoleniowych jak motywacja do pracy.	Hipoteza została potwierdzona. Zarówno pracownicy, jak i menedżerowie ocenili motywację do pracy jako jedną z trzech cech istotnie wpływających na zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi.
Hs.3B). Istotne znaczenie w zarządzaniu zespołami międzypokoleniowymi odgrywają takie cechy zespołów międzypokoleniowych jak postawa względem pracy.	Hipoteza została częściowo potwierdzona. Menedżerowie wskazali postawę względem pracy jako drugą co do istotności cech zespołów międzypokoleniowych wpływającą na zarządzanie tymi zespołami.
Hs.3C). Istotne znaczenie w zarządzaniu zespołami międzypokoleniowymi odgrywają takie cechy zespołów międzypokoleniowych jak preferowane wartości i potrzeby.	Hipoteza nie została potwierdzona. Obie badane grupy wskazały preferowane wartości i potrzeby jako istotne jednak wskazania dotyczyły ok. 66% badanych, podczas gdy inne cechy zespołów międzypokoleniowych zostały przez obie grupy ocenione jako bardziej istotne.
Hs.4.A) Czynnikiem wewnętrznym, odgrywającym istotną rolę w zarządzaniu zespołami międzypokoleniowymi jest zróżnicowanie pokoleniowe członków zespołu.	Hipoteza została potwierdzona. Zróżnicowanie pokoleniowe zostało ocenione na czwartym miejscu pod względem istotności czynników wewnętrznych dla zarządzania zespołami międzypokoleniowymi, tymczasem konstruując model zarządzania zespołami międzypokoleniowymi włączono w niego trzy najbardziej istotne cechy.
Hs.4.B) Czynnikiem wewnętrznym, odgrywającym istotną rolę w zarządzaniu zespołami międzypokoleniowymi są kompetencje menedżera związane z umiejętnością współpracy w zespole.	Hipoteza została potwierdzona. Kompetencje interpersonalne menedżera związane z umiejętnością współpracy ocenione zostały jako istotne dla zarządzania zespołami międzypokoleniowymi.
Hs.5A). Czynnikiem zewnętrznym, odgrywającym istotną rolę w zarządzaniu zespołami międzypokoleniowymi jest styl zarządzania.	Hipoteza została potwierdzona. Styl skutecznym w odniesieniu do pracowników reprezentujących wszystkie pokolenia jest styl demokratyczny.

Hs.5B). Czynnikiem zewnętrznym, odgrywającym istotną rolę w zarządzaniu zespołami międzypokoleniowymi jest kultura organizacyjna.	Hipoteza została potwierdzona. W przeprowadzonym badaniu zarówno menedżerowie, jak i pracownicy wskazali kulturę organizacyjną jako jeden z trzech czynników istotnych, wpływających na zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi.
Hs.6). Poszczególne pokolenia pracownicze wymagają stosowania odmiennych stylów zarządzania.	Hipoteza nie została potwierdzona. Wszystkie pokolenia mogą być skutecznie zarządzane z zastosowaniem stylu demokratycznego.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

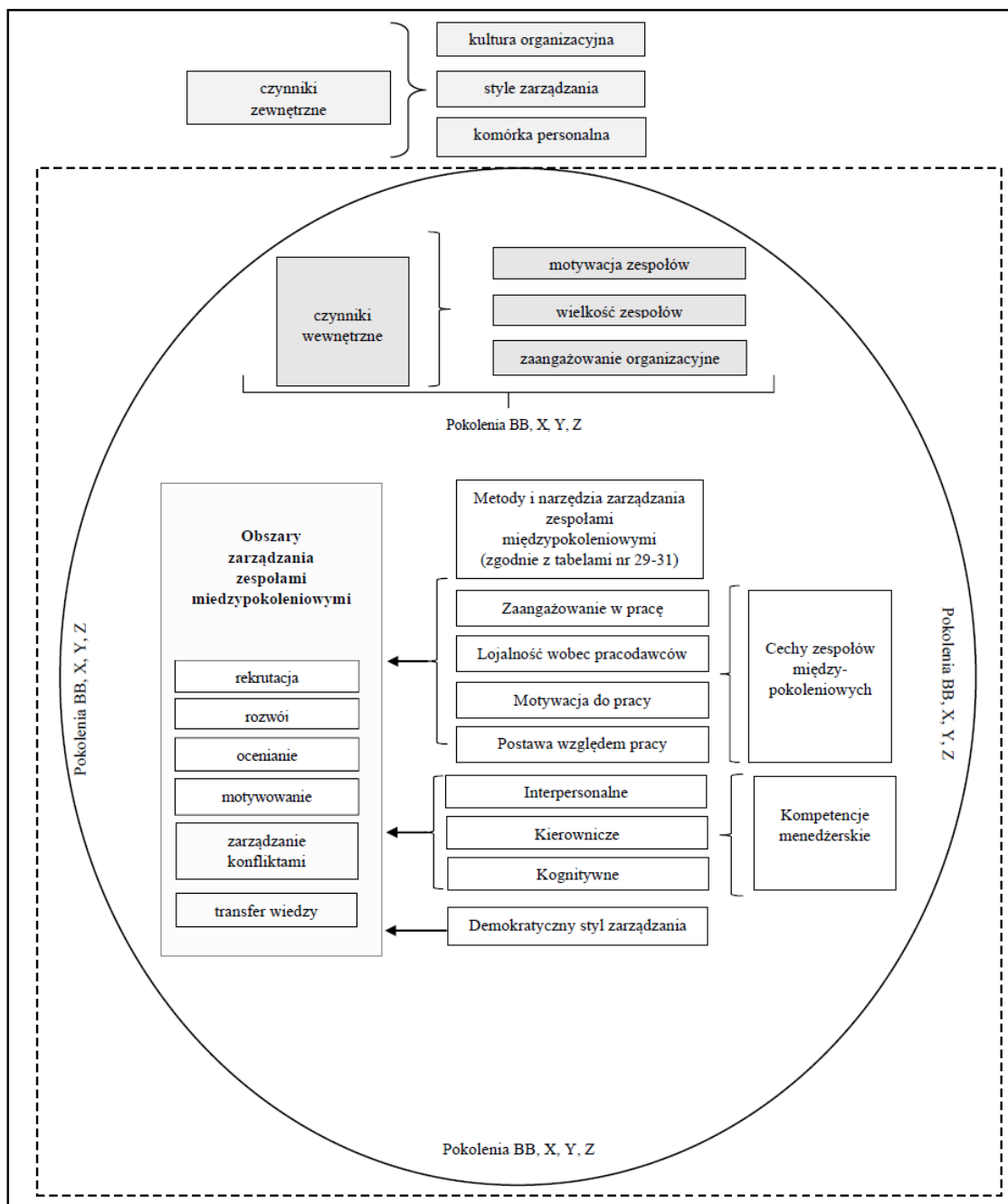
Na rysunku 16 model przedstawiono model zarządzania zespołami międzypokoleniowymi. Model identyfikuje takie obszary zarządzania międzypokoleniowego jak: rekrutacja, rozwój, ocenianie, motywowanie, zarządzanie konfliktami, transfer wiedzy. Metody i narzędzia w tych obszarach zarządzania należy dopasować do czterech pokoleń pracowniczych: Baby Boomers, Pokolenia X, Y oraz Z. W modelu obszary zarządzania wskazane zostały w sposób hierarchiczny, niemniej należy zauważyć, że żaden ze wskazanych obszarów nie jest ważniejszy od pozostałych.

Podstawowym założeniem modelu jest konieczność dostosowania metod i narzędzi zarządzania przynależących do poszczególnych obszarów zarządzania do potrzeb, preferencji oraz potencjału członków zespołu reprezentujących poszczególne pokolenia pracownicze.

Model wskazuje istotne metody i narzędzia zarządzania reprezentantami poszczególnych pokoleń współtworzących zespoły międzypokoleniowe.

Ważnym elementem modelu są istotne cechy zespołów międzypokoleniowych, mające wpływ na zarządzanie tym zespołem. Wiedza o tym, które cechy zespołu mają istotne znaczenie dla zarządzania tym zespołem, powinna spowodować, że menedżerowie zespołów międzypokoleniowych zwrócą szczególną uwagę na te cechy (mówimy tutaj o zaangażowaniu w pracę, lojalności wobec pracodawcy, motywacji oraz postawie względem pracy), będą świadomie je budować lub modyfikować.

Istotnym elementem modelu są ustalone w toku badań empirycznych czynniki wewnętrzne oraz zewnętrzne, wpływające na zarządzanie międzypokoleniowe. To szczególnie na te czynniki zarządzający pracą powinni zwrócić szczególną uwagę w toku zarządzania międzypokoleniowego.



Rysunek 16. Model zarządzania zespołami międzypokoleniowymi

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Model wskazuje na te kompetencje menedżerskie, które mają istotne znaczenie dla międzypokoleniowego zarządzania. Są to kolejno: łatwość nawiązywania kontaktów, zdolności komunikacyjne, umiejętność rozwiązywania konfliktów, kompetencje kierownicze związane z umiejętnością współpracy i budowania zespołu, a także wyszukiwanie i analiza informacji. To właśnie te kompetencje powinny być rozwijane przez menedżerów zespołów międzypokoleniowych.

Model uwzględnia również styl zarządzania (styl demokratyczny jako najbardziej skuteczny styl zarządzania pracownikami wszystkich pokoleń, ewentualnie styl autorytarny dla pokolenia Y).

5.4. Korzyści z wdrożenia modelu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi i rekomendacje do jego implementacji w przedsiębiorstwie

Turbulentność otoczenia współczesnych organizacji stawia przed nimi wiele wyzwań. Z punktu widzenia zarządzania kapitałem ludzkim, istotna część tych wyzwań związana jest z widocznym w skali globalnej starzeniem się społeczeństw oraz postępującym zdywersyfikowaniem pokoleniowym widocznym na rynku pracy. Żyjemy w czasach, w których na rynku pracy a tym samym w organizacjach, obecni są przedstawiciele kilku pokoleń, których postawy względem pracy, oczekiwania w stosunku do pracodawców czy systemy wartości dość mocno się różnią w dużej mierze z uwagi na fakt, iż reprezentantów poszczególnych pokoleń kształtowały odmienne uwarunkowania społeczno-gospodarcze, historyczne czy kulturowe.

Współczesne zespoły będące fundamentem organizacji są mocno zróżnicowane, a od menedżerów tychże zespołów oczekuje się, że będą w stanie czerpać z potencjału pracowników reprezentujących różne pokolenia, budować na mocnych stronach swoich zespołów i umiejętnie niwelować słabe tak, by budować trwałą przewagę konkurencyjną organizacji.

W efekcie przeprowadzonych na potrzeby rozprawy badań literaturowych uporządkowana została wiedza teoretyczna dotycząca cech poszczególnych pokoleń pracowniczych, zespołów międzypokoleniowych, wskazano obszary zarządzania zespołami międzypokoleniowymi oraz determinanty zarządzania, a także kompetencje menedżerskie wpływające na zarządzania zespołami międzypokoleniowymi.

W wyniku badań naukowych przeprowadzonych na potrzeby niniejszej dysertacji skonstruowany został model zarządzania zespołami międzypokoleniowymi, który wypełnia lukę naukową polegającą na braku wyżej wymienionego modelu w dorobku nauk o zarządzaniu i jakości. Jak pokazały badania, model ten można dalej rozwijać.

Wdrożenie modelu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi pozwoli organizacjom przede wszystkim na:

- zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi w sposób metodyczny, zaplanowany oraz monitorowany,

- zrewidowanie wdrożonych w organizacji procesów personalnych pod kątem lepszego ich dostosowania do potrzeb zarządzania międzypokoleniowego,
- wskazanie menedżerom obszarów międzypokoleniowego zarządzania, wewnętrznych oraz zewnętrznych determinant zarządzania w tym kompetencji i stylów zarządzania pomocnych w zarządzaniu zespołami zróżnicowanymi pokoleniowo,
- prowadzenie skutecznych działań rekrutacyjnych dostosowanych (w aspekcie stosowanych narzędzi i technik), do potrzeb reprezentantów pokoleń obecnych na rynku pracy,
- dostosowanie komunikacji do potrzeb przedstawicieli poszczególnych pokoleń z uwzględnieniem preferencji pokoleniowych od momentu wejścia pracownika do firmy poprzez jego rozwój, ocenę, motywowanie aż po zakończenie stosunku pracy,
- dopasowanie działań rozwojowych do preferencji reprezentantów poszczególnych pokoleń a tym samym poprawienie uzyskiwanych w obszarze rozwoju efektów budowania kompetencji,
- zaplanowanie we właściwy sposób budowania kompetencji młodszych pokoleń z wykorzystaniem metod związanych z międzypokoleniowym transferem wiedzy,
- zabezpieczenie jednego z najbardziej krytycznych aktywów przedsiębiorstwa, jakim jest „know-how” i niedopuszczenie do utraty wiedzy wraz z wychodzeniem pracowników z organizacji (np. przechodzenie reprezentantów pokolenia Baby Boomers na emeryturę),
- zbudowanie skutecznych kanałów komunikacji w przedsiębiorstwie zarówno w rozumieniu stosowanych kanałów komunikowania się, narzędzi komunikacji, jak i sposobu przekazu,
- świadome wpływanie na motywację zespołów międzypokoleniowych oraz budowanie zaangażowania ich członków w oparciu o wiedzę dotyczącą wartości kluczowych dla pokoleń,
- dostosowanie stylu zarządzania do międzypokoleniowych preferencji a tym samym uzyskiwanie lepszych efektów zarządzania zespołem,
- zbudowanie świadomości w aspekcie tego, które kompetencje menedżerskie mają istotny wpływ na zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi,
- zwiększenie aktywności zawodowej najstarszego pokolenia poprzez lepsze dostosowanie obowiązków powierzanych pracownikom do rzeczywistych możliwości ich realizowania,

- umiejętne łączenie zarządzania międzypokoleniowego ze strategicznymi działaniami przedsiębiorstwa w obszarach innych niż personalne,
- zwrócenie uwagi kadry zarządzającej na te czynniki organizacyjne (zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne), które mają wpływ na zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi,
- budowanie wizerunku dobrego pracodawcy, zatrudniającego reprezentantów różnych pokoleń, który w świadomości potencjalnych pracowników, ale również klientów jawi się jako godny zaufania (nie można zarzucić mu dyskryminowania żadnej grupy wiekowej).

Ze względu na widoczne, niskie rozpoznanie przez pracowników metod i narzędzi rozwoju wydaje się zasadne, by w toku dalszych działań personalnych podnosić świadomość pracowników dotyczącą możliwości rozwoju w organizacji oraz dostępnych form realizowania rozwoju.

Spośród kompetencji menedżerskich, które wpływają na zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi, za istotne należy uznać kompetencje interpersonalne, kierownicze oraz kognitywne. Określenie tzw. istotnych kompetencji powinno pomóc z jednej strony kadrze zarządzającej oraz pracownikom komórek personalnych odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi we włączanie w działania rozwojowe kadry menedżerskiej wskazanych w modelu kompetencji, z drugiej menedżerom zespołów międzypokoleniowych w świadomym budowaniu liderekich zasobów.

By wdrożenie modelu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi było możliwe, przedsiębiorstwa powinny spełniać następujące warunki:

- posiadać w strukturze zatrudnienia minimum dwa pokolenia pracowników,
- posiadać w strukturze organizacyjnej komórkę odpowiedzialną za procesy zarządzania kapitałem ludzkim,
- przeprowadzić analizę struktury zatrudnienia pod kątem pokoleń występujących w przedsiębiorstwie,
- przeprowadzić audyt procesów personalnych skoncentrowany na weryfikacji obszarów zarządzania (rekrutacji, rozwijania, motywowania, oceniania, zarządzania konfliktem) pod względem ich dostosowania do potrzeb oraz wymogów pokoleń występujących w przedsiębiorstwie (wersja minimum) lub pokoleń obecnych na rynku pracy (wersja optymalna), czynników zewnętrznych oraz wewnętrznych

wpływających na zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi, a także kompetencji menedżerskich wpływających na to zarządzanie,

- w każdym z wymienionych wyżej obszarów zarządzania określić cel z założeniem, że nacisk będzie położony na wszystkie obszary ZZL oraz potrzeby i oczekiwania pracowników pochodzących z różnych pokoleń,
- określić budżet niezbędny dla wykonania prac związanych z wdrożeniem modelu (koszt zatrudnienia pracownika ds. personalnych, czas wdrożenia etc.).

W celu ułatwienia przedsiębiorstwom wdrożenia modelu zarządzania zespołami międzypokoleniowym autorka dysertacji rekomenduje przeprowadzenie kompleksowego audytu umożliwiającego ustalenie stanu wiedzy dotyczącej zarządzania międzypokoleniowego istniejącej w organizacji oraz zidentyfikowanie stanu praktyk w tym obszarze zarządzania w przedsiębiorstwach. Ustalenie, jaką wiedzą dysponuje przedsiębiorstwo w obszarze zarządzania międzypokoleniowego i jakie praktyki w tym zakresie stosuje, wydaje się kluczowe dla zaplanowania działań związanych z wdrożeniem modelu zarządzania międzypokoleniowego. Audyt ma na celu ułatwienia przedsiębiorstwom zaplanowania strategii zarządzania międzypokoleniowego oraz działań niezbędnych do zrealizowania w ramach tej strategii.

Audyt powinien zostać wykonany przez menedżera odpowiedzialnego za obszar zarządzania kapitałem ludzkim we współpracy z zespołem zarządzającym przedsiębiorstwem. Tabela 69 przedstawia przykładową kartę audytu dotyczącego obecnego stanu wiedzy na temat pokoleń oraz pokoleniowej struktury zatrudnienia, a także metod i narzędzi międzypokoleniowego zarządzania w takich obszarach jak: rekrutowanie, motywowanie, rozwój, ocenianie, zarządzanie konfliktami, transfer wiedzy. Zawarte w karcie audytu pytania kontrolne zostały przyporządkowane do poszczególnych obszarów zarządzania zespołami międzypokoleniowymi.

Tabela 69. Karta audytu stanu praktyk zarządzania zespołami międzypokoleniowymi w organizacji

Obszar	Wiedza	Zarządzanie	Rekrutacja	Motywowanie
Poziom podstawowy	Kadra zarządzająca wie jakie pokolenia występują na rynku pracy oraz w organizacji	W obszarze personalnym przedsiębiorstwa wdrożone zostały wskaźniki dotyczące zarządzania różnorodnością pracowników	Kadra zarządzająca wykazuje postawę otwartości wobec budowania różnorodnych pokoleniowo zespołów	Kadra zarządzająca zna potrzeby i wartości, którymi kierują się reprezentanci poszczególnych pokoleń pracowniczych
Poziom średniozaawansowany	Kadra zarządzająca ma świadomość specyfiki poszczególnych pokoleń (cech charakterystycznych, motywatorów, kompetencji)	Dział personalny monitoruje wskaźniki dotyczące różnicowania pracowników, w tym różnicowania pokoleniowego oraz raportuje je m.in. kwartalnie kadrze zarządzającej przedsiębiorstwem	Pracownicy działu personalnego publikując ogłoszenia rekrutacyjne mają świadomość preferencji komunikacyjnych poszczególnych pokoleń obecnych na rynku pracy	W przedsiębiorstwie przeprowadzana jest rewizja benefitów pod kątem ich dostosowania do potrzeb pokoleń
Poziom dobry	Kadra zarządzająca zna potrzeby dotyczące motywacji oraz rozwoju poszczególnych pokoleń pracowników oraz wie, w jaki sposób je zaspokoić	W przedsiębiorstwie prowadzone są działania propagujące różnorodność pokoleniową Kadra zarządzająca zna korzyści oraz zagrożenia płynące z międzypokoleniowości pracowników	Pracownicy działu personalnego znają metody i narzędzia rekrutacji preferowane przez poszczególne pokolenia	Kadra zarządzająca zna motywatory materialne oraz niematerialne istotne dla reprezentantów poszczególnych pokoleń
Poziom bardzo dobry	Kadra zarządzająca rozumie, na czym polega specyfika zespołów międzypokoleniowych	Kadra zarządzająca zna i rozumie obszary zarządzania międzypokoleniowego	Kadra odpowiedzialna za obszar ZZL stosuje różnorodne rozwiązania rekrutacyjne w celu dostosowania ich do każdego z pokoleń obecnego na rynku pracy	W przedsiębiorstwie wykorzystuje się różnorodne metody i narzędzia motywowania pracowników dostosowane do potrzeb poszczególnych pokoleń
Poziom ekspercki	Kadra zarządzająca ma świadomość tego, jakie czynniki (zewnątrzne, wewnętrzne) wpływają na zarządzanie międzypokoleniowe	W organizacji takie obszary zarządzania jak: rekrutacja, motywowanie, rozwój, ocenianie, zarządzanie konfliktami, transfer wiedzy dostosowane zostały do potrzeb i preferencji różnicowanej pokoleniowo kadry	Proces wdrożenia pracowników na stanowiska pracy dostosowany jest do potrzeb poszczególnych pokoleń	W przedsiębiorstwie regularnie badana jest satysfakcja pracowników metodami dostosowanymi do potrzeb reprezentantów poszczególnych pokoleń

Obszar	Rozwój	Ocenianie	Zarządzanie konfliktami	Transfer wiedzy
Poziom ekspercki	W organizacji funkcjonuje proces rozwojowy pracowników a plany rozwoju powstałe w efekcie tego procesu są cyklicznie rewidowane	W organizacji funkcjonuje proces oceny rocznej oraz śródrocznej pracowników. Procesy te dostosowane są do potrzeb i preferencji pracowników reprezentujących różne pokolenia	W organizacji prowadzi się otwarty dialog dotyczący różnic międzypokoleniowych oraz konfliktów wynikających z tych różnic	W organizacji istnieją wskaźniki pozwalające monitorować transfer wiedzy
Poziom bardzo dobry	Przedsiębiorstwo oferuje pracownikom różnorodne rozwiązania rozwojowe uwzględniające potrzeby pracowników reprezentujących poszczególne pokolenia	Kadra zarządzająca zna i stosuje różne metody oceniania pracowników	Kadra zarządzająca stosuje różne metody rozwiązywania konfliktów, dostosowane do specyfiki pokoleń	W organizacji stosowane są różne metody i narzędzia transferu wiedzy
Poziom dobry	W organizacji monitoruje się czy działania podejmowane w obszarze rozwoju odpowiadają pracownikom reprezentującym poszczególne pokolenia	Proces oceny rocznej dostosowany jest do potrzeb i preferencji pracowników reprezentujących różne pokolenia	Kadra zarządzająca wie w jaki sposób rozwiązywać konflikty międzypokoleniowe	Kadra opowiedziana za procesy personalne zna metody i narzędzia transferu wiedzy
Poziom średniozaawansowany	Kadra zarządzająca zna oraz odpowiada na potrzeby rozwojowe pracowników reprezentujących różne pokolenia	W przedsiębiorstwie funkcjonuje proces oceny rocznej pracowników	Menedżerowie są w stanie rozpoznać symptomy rozpoczynającego się konfliktu	W organizacji funkcjonuje system nagradzania pracowników dzielących się wiedzą
Poziom podstawowy	Kadra zarządzająca zna potrzeby rozwojowe pracowników reprezentujących poszczególne pokolenia	Pracownikom przekazywana jest regularna informacja zwrotna dotycząca wyników pracy	Kadra zarządzająca wie jakie mogą być potencjalne źródła konfliktów międzypokoleniowych	Kadra zarządzająca jest świadoma korzyści wynikających z transferu wiedzy

Źródło: opracowanie własne.

Za pozytywną ocenę aktywności należących do poszczególnych obszarów zarządzania, kryjących się pod poziomem podstawowym nie przyznaje się punktów. Uzyskanie poziomu podstawowego w danym obszarze zarządzania (wiedza, rekrutacja, motywowanie, rozwój, ocenianie, zarządzanie konfliktem, transfer wiedzy) oznacza, że w organizacji istnieje elementarna wiedza dotycząca danego obszaru jednak żadne działania w zakresie strategii zarządzania zasobami ludzkimi, zmierzające do wykorzystania potencjału pokoleń nie są podejmowane.

Poziom średniozaawansowany oznacza, że kadra zarządzająca rozumie specyfikę funkcjonowania poszczególnych pokoleń, a w organizacji podejmowane są pojedyncze działania mające na celu wyjście naprzeciw potrzebom oraz preferencjom pracowników reprezentujących poszczególne pokolenia. Poziom dobry oznacza, że w organizacji prowadzone są aktywne działania mające na celu dostosowanie metod i narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi do potrzeb i preferencji zróżnicowanych pokoleniowo pracowników.

Poziom bardzo dobry oznacza, że w organizacji zna się i stosuje się różnorodne metody i narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi zespołami międzypokoleniowymi w takich obszarach zarządzania jak: rekrutacja, motywowanie, rozwój, ocenianie, zarządzanie konfliktami, transfer wiedzy. Metody te i narzędzia dostosowane są do potrzeb i preferencji zróżnicowanych pokoleniowo pracowników

Poziom ekspercki oznacza, że w organizacji stosuje się różnorodne metody i narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi w takich obszarach zarządzania jak: rekrutacja, motywowanie, rozwój, ocenianie, zarządzanie konfliktami, transfer wiedzy, dostosowane do potrzeb i preferencji zróżnicowanych pokoleniowo pracowników. Stosowane metody i narzędzia podlegają regularnej ewaluacji.

Za potwierdzenie poszczególnych aktywności przypisanych do pozostałych poziomów przypisuje się punkty zgodnie z poniższą informacją:

- aktywności przypisane do poziomu średniozaawansowanego – 5 punktów (całościowo, za zgodność z poziomem średniozaawansowanym organizacja może uzyskać maksymalnie 25 punktów);
- aktywności przypisane do poziomu dobrego – 10 punktów (w całości za zgodność z poziomem dobrym organizacja może uzyskać maksymalnie 50 punktów);
- aktywności przypisane do poziomu bardzo dobrego – 15 punktów (w całości za zgodność z poziomem dobrym organizacja może uzyskać maksymalnie 75 punktów);

- aktywności przypisane do poziomu eksperckiego – 20 punktów (w całości za zgodność z poziomem dobrym organizacja może uzyskać maksymalnie 100 punktów);

W przypadku aktywności, których ocena wypada negatywnie (w organizacji nie znajdują one zastosowania) należy stworzyć dla nich plan akcji. Przykładowa formatka mogąca służyć planowi akcji przedstawiona została w tabeli 70.

Tabela 70. Przykładowy plan akcji poaudytowych

Obszar zarządzania	Pytania kontrolne	Plan akcji	Osoba odpowiedzialna	Termin realizacji akcji
	1. Kadra zarządzająca wie, jakie pokolenia występują w organizacji.			
	2. Kadra zarządzająca ma świadomość specyfiki poszczególnych pokoleń (w tym posiadanych kompetencji).			
	3. Kadra zarządzająca zna potrzeby poszczególnych pokoleń oraz wie, w jaki sposób je zaspokoić			

Źródło: opracowanie własne.

Informacje pozyskane w wyniku przeprowadzonego audytu, dotyczące wiedzy na temat pokoleń oraz stanu praktyk zarządzania międzypokoleniowego powinny stanowić punkt wyjścia dla identyfikacji aktualnie funkcjonujących w organizacji metod i praktyk zarządzania międzypokoleniowego, a na dalszym etapie rozwoju funkcji zarządzania zasobami ludzkimi – wdrożenia modelu zarządzania międzypokoleniowego w przedsiębiorstwie.

ZAKOŃCZENIE

Rozprawa stanowi próbę wypełnienia zdefiniowanej w pracy luki badawczej, jaką jest brak modelu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi. Wypełnienie tej luki miało na celu dostarczenie menedżerom odpowiedzi na pytanie dotyczące sposobów zarządzania zespołami międzypokoleniowymi.

Autorka wyznaczyła sobie zadanie dotyczące uporządkowania dorobku naukowego dotyczącego specyfiki pokoleń występujących we współczesnych organizacjach z punktu widzenia zarządzania zespołami międzypokoleniowymi. Na bazie analizy literatury fachowej wskazane zostały obszary zarządzania międzypokoleniowego oraz w sposób kompleksowy scharakteryzowane zostały praktyki zarządzana reprezentantami poszczególnych pokoleń w miejscu pracy, co zdaniem autorki jest wkładem do nauki o zarządzaniu. Ponadto w dysertacji usystematyzowano ustalenia badaczy dotyczące relacji między zarządzaniem zasobami ludzkimi a zarządzaniem różnorodnością, wiekiem i pokoleniami. Sformułowano następnie definicje zarządzania międzypokoleniowego oraz zespołów międzypokoleniowych. Takie zespoły są wyróżnikiem większości organizacji zatrudniających przedstawicieli kilku pokoleń. Przeprowadzone przez autorkę badania pozwoliły na zidentyfikowanie specyficznych cech takich zespołów oraz uwarunkowań ich funkcjonowania w przedsiębiorstwach.

Autorce udało się zidentyfikować najbardziej przydatne metody i techniki zarządzania zespołami międzypokoleniowymi, które mogą znaleźć uniwersalne zastosowanie tam, gdzie za realizację projektów odpowiedzialni są członkowie zespołów składających się z przedstawicieli kilku generacji. Dzięki przeprowadzonym badaniom określone zostały także czynniki (wewnętrzne i zewnętrzne) wpływające na zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi, jak również istotne kompetencje menedżerskie i pracownicze oraz style kierowania zespołami międzypokoleniowymi.

W oparciu o studia literaturowe opracowany został teoretyczny model badawczy, a następnie procedura postępowania badawczego, w oparciu o którą zrealizowano badania ilościowe, umożliwiające udzielenie odpowiedzi na postawione w dysertacji pytania badawcze, a także realizację celów pracy i osiągnięcie zaplanowanej wartości dodanej.

Rezultatem przeprowadzonych badań, a także weryfikacji postawionych w rozprawie hipotez badawczych, było skonstruowanie modelu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi. Autorka sformułowała także rekomendacje dotyczące warunków

wdrożenia modelu w przedsiębiorstwie, ukazując korzyści, jakie organizacja może odnieść z przyjęcia proponowanego podejścia do zarządzania zespołami międzypokoleniowymi. W tym celu autorka opracowała wzór karty audytu, mającego na celu ułatwienie wdrożenia modelu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi poprzez zidentyfikowanie stanu wiedzy oraz obecnego stanu praktyk zarządzania zespołami międzypokoleniowymi w przedsiębiorstwach.

Uzyskane wyniki badań, zdaniem autorki, wzbogacają wiedzę o zarządzaniu międzypokoleniowym. W rozprawie zidentyfikowano nie tylko czynniki wewnętrzne oraz zewnętrzne wpływające na zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi, ale również cechy zespołów i kompetencje menedżerskie mające wpływ na to zarządzanie. Wskazano także optymalny styl zarządzania międzypokoleniowego. W ocenie autorki wnioski i rekomendacje sformułowane w dysertacji, a przede wszystkim opracowany model, mogą być wykorzystane przez menedżerów zespołów międzypokoleniowych, jak i pracowników działów odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach.

Głównym celem pracy było opracowanie modelu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi w przedsiębiorstwach. Model, początkowo mający charakter modelu teoretycznego, zweryfikowany został empirycznymi badaniami ilościowymi i w wersji finalnej zaprezentowano go w rozdziale piątym rozprawy. By zrealizować cel główny pracy, podjęto się realizacji następujących celów częściowych.

Pierwszym celem częściowym było wyodrębnienie obszarów zarządzania międzypokoleniowego. Cel został osiągnięty. Obszary zarządzania międzypokoleniowego zostały wskazane na bazie krytycznej analizy literatury przedmiotu oraz opisane w rozdziale 3 niniejszej dysertacji.

Drugim celem częściowym dysertacji było zidentyfikowanie metod i narzędzi zarządzania zespołami międzypokoleniowymi w obszarach: rekrutacji, oceniania, rozwoju oraz motywowania pracowników tych zespołów, a także w obszarze transferu wiedzy oraz zarządzania konfliktami. Cel został osiągnięty. Metody i narzędzia zarządzania zespołami międzypokoleniowymi zostały opisane w rozdziale 5 pracy.

Trzecim celem częściowym rozprawy było ustalenie, czy motywatory finansowe mają jednakowe znaczenie dla reprezentantów wszystkich pokoleń współtworzących zespoły międzypokoleniowe. Cel został osiągnięty. Na podstawie przeprowadzonych badań ilościowych w rozdziale 5 niniejszej pracy wykazano, że motywatory finansowe

są jednakowo ważne dla reprezentantów wszystkich badanych pokoleń, współtworzących międzypokoleniowe zespoły.

Kolejnym celem częściowym rozprawy było ustalenie cech zespołów międzypokoleniowych, mających istotne znaczenie dla zarządzania takimi zespołami. Cel został osiągnięty dzięki przeprowadzeniu badań ilościowych. W wyniku tych badań udało się zidentyfikować takie istotne cechy zespołów międzypokoleniowych jak: zaangażowanie w pracę, lojalność wobec pracodawcy, motywacja do pracy oraz postawa względem pracy. Więcej informacji na temat sposobu ustalenia wspomnianych cech oraz uzyskanych wyników badania autorka zawarła w rozdziale 5 niniejszej pracy.

Piątym celem częściowym dysertacji była identyfikacja czynników wewnętrznych, mających istotne znaczenie w zarządzaniu zespołami międzypokoleniowymi. Cel został osiągnięty. Dzięki przeprowadzeniu badań ilościowych zidentyfikowane zostały takie czynniki wewnętrzne, takie jak motywacja zespołów, wielkość zespołów oraz zaangażowanie organizacyjne. Wymienione czynniki włączone zostały w model zarządzania zespołami międzypokoleniowymi, opisany w rozdziale 5 niniejszej rozprawy.

Kolejnym celem częściowym pracy była identyfikacja czynników zewnętrznych, mających istotne znaczenie w zarządzaniu zespołami międzypokoleniowymi. Cel został osiągnięty. Autorka zidentyfikowała w wyniku badań ilościowych takie czynniki zewnętrzne jak: kultura organizacyjna, styl zarządzania oraz funkcjonowanie w przedsiębiorstwie komórki odpowiedzialnej za procesy personalne. Wymienione czynniki włączone zostały w model zarządzania zespołami międzypokoleniowymi, opisany w rozdziale 5 niniejszej rozprawy.

Ostatnim celem częściowym rozprawy było określenie stylów kierowania, skutecznych w odniesieniu do poszczególnych pokoleń pracowniczych współtworzących zespoły międzypokoleniowe. Cel został osiągnięty. W toku przeprowadzonych badań ilościowych wyłoniono styl demokratyczny jako najskuteczniejszy w odniesieniu do wszystkich pokoleń pracowniczych współtworzących zespoły międzypokoleniowe. Więcej informacji na temat sposobu ustalenia wspomnianych cech oraz uzyskane wyniki badania ujęte zostały w rozdziale 5 niniejszej pracy.

Wnioski płynące z rozprawy, jak również sformułowane rekomendacje, są istotne z punktu widzenia praktyki zarządzania zespołami międzypokoleniowymi, przede wszystkim ze względu na fakt, iż współcześnie efekty pracy zespołowej oceniane są wyżej niż

efekty pracy indywidualnej. Tymczasem w wyniku zachodzących zmian demograficznych oraz innych tendencji, widocznych na rynku pracy (opisanych w rozdziale 2 niniejszej pracy), współczesne zespoły składają się z przedstawicieli kilku pokoleń pracowniczych i, mając swoją specyfikę, stanowią dla menedżerów niemałe wyzwanie. Zarządzający pracą, od których oczekuje się osiągnięcia wyników oraz właściwego wykorzystania potencjału zespołów międzypokoleniowych, coraz częściej poszukują wiedzy dotyczącej pokoleniowej specyfiki, cech charakteryzujących poszczególne pokolenia, a w końcu metod i narzędzi zarządzania zespołami międzypokoleniowymi.

Uzyskane wyniki inspirują do podejmowania dalszych badań nad zarządzaniem zespołami międzypokoleniowymi. Autorka dostrzega potrzebę eksploracji takich obszarów zarządzania zespołami międzypokoleniowymi jak: komunikacja międzypokoleniowa w zespołach, kształtowanie zaangażowania zespołów międzypokoleniowych, bariery międzypokoleniowego zarządzania oraz zagrożenia związane z międzypokoleniowością zespołów w organizacjach.

BIBLIOGRAFIA

- 1) Aaronowska I., *Efektywna współpraca w zespołach międzypokoleniowych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2014, t. 15, z. 11.
- 2) Ackoff R.L., *Decyzje optymalne w badaniach stosowanych*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1969.
- 3) Adair J., *Anatomia biznesu. Budowanie zespołu*, Studio EMKA, Warszawa 2001.
- 4) Adamik A., Nowicki M., *Metody i narzędzia motywowania personelu*, [w:] *Podstawy zarządzania*, (red.) A. Zakrzewska-Bielawska, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- 5) Adamski M., *Funkcja i znaczenie zarządzania różnorodnością w aspekcie zmian społecznych i organizacyjnych w biznesie*, „Humanizacja Pracy” 2019, r. 52, nr 1.
- 6) Alcarar F.M., Romero P.M., Gonzalo F., Gardey S., *Workforce diversity in strategic human resource management models*, “Cross Cultural Management: An International Journal” 2013, vol. 20, iss. 1.
- 7) Anand R., Winters M.A., *Retrospective View of Corporate Diversity Training from 1964 to the Present*, “Academy of Management Learning and Education” 2008, vol. 7, no. 3.
- 8) Ancona D., Bresman H., *Zespoły X. Jak budować zespoły, które odnoszą sukces*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2009.
- 9) Andrałojć M., Ławrynowicz M., *Elastyczny system wynagrodzeń w motywowaniu pokolenia Y*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2021, nr 5.
- 10) Apanowicz J., *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej. Prace doktorskie, prace habilitacyjne*, Difin, Warszawa 2005.
- 11) Ariedy D., *Zalety irracjonalności*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2001.
- 12) Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.
- 13) Arvanitidis H., Boruta-Gojny B., Broda J., Hilarowicz A., Jakowska-Suwalska K., Korzeniewska H., Kurzej E., Leks-Bujak E., Mączka M., Misztal J., Osika G., Piłat M., Polewczyk A., Popiołek K., Róg J., Smółka-Franke B., Rosa-Chłobowska R., Rożałowska B., Zabierowski P., *Uwarunkowania organizacyjne i psychologiczne intermentoringu dla utrzymania osób w wieku 50+ na rynku pracy. Raport z badań*, Centrum Zarządzania Projektem, Żorska Izba Gospodarcza, Żory 2006.
- 14) Baczyńska-Koc K., *Zainwestuj w doświadczenie. Zarządzanie wiekiem – szansa dla przedsiębiorcy, korzyści dla pracownika*, Wydawnictwo Alterstudio, Białystok 2011.
- 15) Banaszak B., Preisner A., *Prawa i wolności obywatelskie w Konstytucji RP*, C.H. Beck, Warszawa 2002.
- 16) Baranowska N., Chłopecki T., *Kilka słów o kształtowaniu się praw człowieka w okresie XVIII-XX wieku*, Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa, Wrocław 2013.
- 17) Barczyński A., Radecki R., *Identyfikacja przyczyn niskiej aktywności zawodowej osób niepełno-sprawnych. Raport z badań*, Krajowa Izba Gospodarczo-Rehabilitacyjna, Warszawa 2008.
- 18) Baron A., Armstrong M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Oficyna Wolters Kluwers Business, Kraków 2008.
- 19) Belbin R.M., *Twoja rola w zespole*, Wydawnictwo GPW, Gdańsk 2008.
- 20) Bergmann M., Chamier-Ciemiński R., Michałek J., *Mentoring +50. Podręcznik wdrożeniowy*, Fundacja Gospodarcza Pro Europa, Toruń 2012.

- 21) Beugelsdijk S., Koen C.I., Noorderhaven N.G., *A dyadic approach to the impact of differences in organizational culture on relationship performance*, "Industrial Marketing Management" 2009, vol. 38(3).
- 22) Black S.E., Lynch L.M., *What's Driving the New Economy? The Benefits of Workplace Innovation*, "The Economic Journal" 2004, vol. 114, no. 493.
- 23) Bohdziewicz P., *Współczesne kariery zawodowe: od modelu biurokratycznego do organizacyjnego*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2010, nr 3-4.
- 24) Bombiak E., *W kierunku nowej jakości funkcji personalnej: wybrane aspekty doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Nowa jakość a zadowolenie interesariuszy*, (red.) E. Skrzypek, A. Piasecka, S. Sagan, Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą, Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2017.
- 25) Borges N., Manuel R.S., Elam C.L., Jones B.J., *Differences in motives between Millennials and Generation X medical students*, "Medical Education" 2010, vol. 44(6).
- 26) Borkowska S., *Skuteczne strategie wynagrodzeń – tworzenie i zastosowanie*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- 27) Brzezińska E., Paszkowska-Rogacz A., *Człowiek w firmie. Bez obaw i z ochotą*, Wydawnictwo Diffin, Warszawa 2009.
- 28) Budzik-Nowodzińska I., *Konflikt międzypokoleniowy w firmie rodzinnej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2015, t. 16, z. 7, cz. 3.
- 29) Byczkowska M., *Zarządzanie różnorodnością*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2010, t. 11, z. 11 Debiuty doktorantów.
- 30) Cennamo L., Gardner D., *Generational Differences in Work Values, Outcomes and Person Organization Values Fit*, "Journal of Managerial Psychology" 2008, vol. 23, no. 8.
- 31) Cewińska J., Mizera-Pęczek P., *Spoleczność LGBTQ w miejscu pracy — wyzwania dla zarządzania różnorodnością*, [w:] *Oblicza różnorodności w miejscu pracy*, (red.) J. Cewińska, P. Mizera-Pęczek, Wydawnictwo SIZ, Łódź 2017.
- 32) Chester E., *Młodzi w pracy. Jak zadbać o pracowników z pokolenia Y*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007.
- 33) Chmaj M., *Wolność i prawa człowieka w Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016.
- 34) Chomątkowska B., Żarczyńska-Dobiesz A., *Rola kompetencji społecznych w zarządzaniu operacyjnym – wybrane aspekty* [w:] *Systemy, procesy, narzędzia. Zarządzanie operacyjne w teorii i praktyce*, (red.) L. Zawadzka, G. Zieliński, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2013.
- 35) Chomątkowska B., Smolbik-Jęczmień A., *Zespoły wielopokoleniowe wyzwaniem dla współczesnego organizatora pracy w warunkach nowej gospodarki*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Ekonomiczne Problemy Usług” 2013, nr 105.
- 36) Ciekanski Z., *Czynnik ludzki wobec współczesnych wyzwań organizacji. Skrypt dla studentów kierunków zarządzania i ekonomii*, AON, Warszawa 2012.
- 37) Ciekanski Z., *Miejsce i rola kierownika w motywowaniu pracowników*, AON, Warszawa 2013.
- 38) Ciekanski Z., Ostrowska A., *Rola systemu oceniania pracowników w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie” 2013, nr 96.
- 39) Ciekanski Z., *Proces oceniania pracowników w nowoczesnej organizacji*, „Zeszyt Naukowy. Wyższa Szkoła Ekonomii, Prawa i Nauk Medycznych w Kielcach” 2012, nr 13 Prace z Zakresu Nauk Społecznych.

- 40) Crampton S.M., Hodge J.W., *The Supervisor and Generational Differences*, "Proceedings of the Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict" 2006, vol. 11.
- 41) Csikszentmihalyi M., *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, Harper & Row, New York 2012.
- 42) Czapiński J., Panek T. (red.), *Diagnoza społeczna 2015. Warunki i jakość życia Polaków. Raport*, Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa, 2015.
- 43) Czarmolińska-Jagodzik E., *Komunikacja międzypokoleniowa – rozważania wokół różnic kulturowych*, „Studia Edukacyjne” 2012, nr 21.
- 44) Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., *Organizacja i zarządzanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996.
- 45) Dansereau Jr F., Graen G., Haga W.J., *A vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organization. A Longitudinal Investigation of the Role Making Process*, "Organizational Behavior and Human Performance" 1975, vol. 13.
- 46) *Deklaracja Praw Człowieka i Obywatela z 26 sierpnia 1789 r.* [w]: K. Motyka, *Prawa człowieka. Wprowadzenie, wybór źródeł*, Oficyna Wydawnicza VERBA, Lublin 2004.
- 47) *Dlaczego pracownicy odchodzą z firmy i jaka jest skala tego zjawiska w Polsce?*, Raport Antal Attrition, 2016, <https://antal.pl/wiedza/artukul/raport-attrition> [dostęp: 2 kwietnia 2023].
- 48) Dobrzycki W., *Historia stosunków międzynarodowych*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2010
- 49) Dołhasz M., Fufaliński J., Kosmała M., Smutek H., *Podstawy zarządzania. Koncepcje-strategie-zastosowania*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- 50) Dreachlin J.L., *Diversity management and cultural competence: research, practice, and the business case*, "Journal of Healthcare Management" 2007, vol. 52, no. 2.
- 51) Druckner P., *The Information Executives Truly Need*, "Harvard Business Review" 1995, vol. 73, no. 1.
- 52) Durska M., *Wymiary różnorodności i zarządzanie różnorodnością* [w:] *Polityka różnorodności w Administracji Centralnej*, (red.) E. Lisowska, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2012.
- 53) Durska M., *Zarządzanie różnorodnością: kluczowe pojęcia*, „Kobieta i Biznes” 2009, nr 1-4.
- 54) Dyduch W., *Ilościowe badanie i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu*, [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, (red.) W. Czakon, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2016.
- 55) Dziopak-Strach A., *Zarządzanie zaangażowaniem pracowników w kontekście zmian pokoleniowych w miejscu pracy*, „Studia i Prace WNEIZ US” 2018, nr 51, t. 2.
- 56) Espinoza Ch., *Millenialsi w pracy. 7 umiejętności, które powinni osiąść dwudziestolatkowie, by móc pokonać progę i bariery w życiu i w pracy*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2016.
- 57) European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, *The business case for diversity: good practices in the workplace*, Publications Office, 2005, <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/57e667e2-d349-433b-b21d-1c67fd10ebb1> [dostęp: 2 kwietnia 2023].
- 58) Falkowski A., *Model, badanie, eksperyment analiza danych*, Wydawnictwo AE, Kraków 1994.
- 59) Fineman S., Gabriel Y., Sims D., *Organizations and Organizing: An Introduction*, Sage Publications, London – Thousand Oaks, New Dehli 2012.

- 60) Forburn Ch.J., Tichy N.M., Devanna M.A., *Strategic Human Resource Management*, Wiley, New York 1984.
- 61) Francik A., *Sterowanie procesami innowacyjnymi w organizacji*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 2003.
- 62) Frigg S., Hartmann R., *Models in Science*, [w:] *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*, (ed.) E.N. Zalta, Stanford University, Stanford, USA, 2006.
- 63) Gach D., *Czynniki wpływające na efektywność zespołów pracowniczych*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2004, nr 647.
- 64) Gadomska-Lila K., *Pokolenie Y wyzwaniem dla zarządzających zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2015, nr 1.
- 65) Gajda J., Seroka-Stolka O., *Zarządzanie pracownikami różnych pokoleń warunkiem efektywnej działalności organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2014, nr 5.
- 66) Garbat M., *Aktywność i aktywizacja osób niepełnosprawnych – czynniki, bariery i uwarunkowania*, „Aktywizacja Zawodowa Osób Niepełnosprawnych” 2007, nr 2-3.
- 67) Gellert M., Nowak C., *Zespół*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2008.
- 68) Gęgotek S., Gzowska W., *Zarządzanie współpracą międzygeneracyjną pracowników. Uwarunkowania współczesnego rynku pracy oraz zróżnicowanie pokoleń*, „Instytut Studiów Międzynarodowych i Edukacji Humanum” 2017, nr 26 (3).
- 69) Giddens A., Sutton P., *Socjologia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- 70) Glinka B., Jelonek A., *Wielokulturowość w organizacji: źródła, przejawy, wpływ na zarządzanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.
- 71) Glinkowska B., *Modelowanie w procesach usprawniania organizacji – uwagi teoretyczno-metodyczne*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica” 2010, nr 234.
- 72) Gliński B., *Zarządzanie strategiczne. Geneza, rozwój, priorytety*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 1996.
- 73) Głogiej-Osiński R., *Młodzi pracownicy są jak ich starsi koledzy*, „Personel Plus” 2010, nr 12(37).
- 74) Godlewska-Majkowska H., Lipiec J., *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową zasobów pracy w przestrzeni regionalnej Polski*, „Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego” 2018, nr 32(3).
- 75) Golnau W., Kalinowski M., Listwan J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, CeDeWu Warszawa 2011.
- 76) Gospodarek T., *Modelowanie w naukach o zarządzaniu oparte na metodzie programów badawczych i formalizmie reprezentatywnym*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2009, nr 44.
- 77) Górska P., Mikołajczak M., *Tradycyjne i nowoczesne uprzedzenia wobec osób homoseksualnych w Polsce*, [w:] *Uprzedzenia w Polsce*, (red.) A. Stefaniak, M. Bilewicz, M. Winiewski, Wydawnictwo Leberli Libri, Warszawa 2015.
- 78) Grablewski K., *Osoby z niepełnosprawnościami na rynku pracy w Polsce*, „Zeszyty Studenckie Wydziału Ekonomicznego Uniwersytetu Gdańskiego” 2019, nr 9.
- 79) Grabowska M., Durlik J. (red.), *Osoby po 45. roku życia na rynku pracy Lubelszczyzny. Raport z badań przeprowadzonych w ramach projektu*, Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa [2011], https://www.cbos.pl/PL/efs/45plus_lubelskie/images/wiek_analzy.pdf [dostęp: 2 kwietnia 2023].

- 80) Gronowska B., *Prawa człowieka i ich ochrona. Podręcznik dla studentów prawa, administracji i europeistyki*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2005.
- 81) Gross-Gołacka E., *Znaczenie koncepcji zarządzania różnorodnością dla respektowania praw człowieka w świetle teorii i doświadczeń organizacji*, „Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy” 2017, nr 10.
- 82) Gruszczyńska-Malec G., Waligóra Ł., *Cechy pracowniczych zespołów wielopokoleniowych. Próba identyfikacji*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*” 2019, t. 20, z. 4, cz. 1 Sukcesy i niepowodzenia w zarządzaniu organizacjami.
- 83) Gryszko M., *Zarządzanie różnorodnością w Polsce, Raport*, *Forum Odpowiedzialnego Biznesu*, Warszawa 2009, https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/01/Zarządzanie_różnorodnością_w_Polsce_FOB.pdf [dostęp: 30 marca 2023].
- 84) Grzybek A., *Podręcznik trenerski. Zarządzanie Firmą Równych Szans*, Wydawnictwo Equal, Fundacja Feminoteka, Warszawa 2008.
- 85) Gupta J.D., Sharma S.K., Hsu J., *Creating knowledge-based organizations*, Idea Group, Hershey 2004.
- 86) Gutowska S., *Rozwój kompetencji różnych pokoleń na rynku usług edukacyjnych i szkoleniowych*, „Ogrody Nauk i Sztuk” 2019, nr 9.
- 87) Gzowska W., Gęgotek S., *Zarządzanie współpracą międzygeneracyjną pracowników jako determinant sukcesu współczesnych organizacji*, „Międzynarodowe Studia Społeczno-Humanistyczne Humanum” 2017, nr 26(3).
- 88) Hajduk Z., *Pojęcie i funkcja modelu*, „Roczniki Filozoficzne” 1972, t. 20, z. 3.
- 89) Half R., *Jak znaleźć, zatrudnić i zatrzymać najlepszych pracowników*, WNT, Warszawa 1995.
- 90) Haron H., Sabri S., Jamil N., *Exploring Technology Use in Reminiscence for Elderly knowledge Recall*, “Australian Journal of Basic & Applied Sciences” 2014, nr 8(5).
- 91) Holda J., Hołda Z., Ostrowska D., *Prawa człowieka. Zarys wykładu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2008.
- 92) Hon L., Bruner B., *Diversity issues and public relations*, “Journal of Public Relations Research” 2000, vol. 12, iss. 4.
- 93) Hysa B., *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie” 2016, z. 97.
- 94) Ismail N.Q.A., Hamzah M.H., Ngah K., Mustaffa J., Zakari, Z., Noordin N., *Work Unit Context: The Dyadic, Team Members Relationships and Group Outcomes in a Malaysian Organization*, “Business Management Dynamics” 2012, vol. 1(10).
- 95) Jackiewicz M., Kromer B., *Rola pracowników w tworzeniu efektywnego zespołu*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej” 2015, nr 19.
- 96) Jagoda A., *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową a organizacja czasu i miejsca pracy pracowników*, „Marketing i Rynek” 2016, nr 3.
- 97) Jakubowski J., *O pożytkach dialogu międzypokoleniowego, Zarządzanie wiekiem i nie tylko*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2010.
- 98) Jamali D., Dirani A., *Synergies of CSR and diversity management: a converging agenda*, [w:] *Corporate Social Responsibility and Human Resource Management*, (red.) M. Kartas-Ozkan, K. Nicolopoulou, M.F. Ozbilgin, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, England 2014.

- 99) Jamka B., *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.
- 100) Jamka B., *Dobór zewnętrznych i wewnętrznych pracowników. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2001.
- 101) Janiak-Jasińska A., Sierakowska K., *Historia ruchu kobiecego*, [w:] *Encyklopedia gender. Płeć w kulturze*, Instytut Badań Literackich PAN, Wydawnictwo Czarna Owca, Warszawa 2014.
- 102) Jashapara J., *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.
- 103) Jasiakiewicz M., Soroka J.M., *Psycho-społeczne uwarunkowania kierowania ludźmi w organizacji*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Finansów we Wrocławiu, 2001.
- 104) Jasiński Z., Chomątowska B., Janiak-Rejno I., *Tworzenie warunków w przedsiębiorstwie dla proefektywnościowych zachowań pracowników*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2002, nr 940 Stan i perspektywy rozwoju teorii i praktyki zarządzania na progu XXI wieku.
- 105) Jasiński Z., *Telepraca i zespoły wirtualne*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, (red.) Z. Wiśniewski, A. Pocztowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- 106) Jastrzębska E., *Zarządzanie różnorodnością jako element CSR – dobre praktyki i korzyści*, „Marketing i Rynek” 2016, nr 8.
- 107) Jawor-Joniewicz A., Sajkiewicz A., *Pomiar preferencji wybranych grup pracowników w zakresie instrumentów motywowania*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2015.
- 108) Jemielniak D., Latusek D., *Zarządzanie: teoria i praktyka od podstaw. Ćwiczenia*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2005.
- 109) Jędrych E., *Zarządzanie zasobami ludzkimi dla menedżerów średniego szczebla*, Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.
- 110) Joyner T., *Gen X-ers Focus on Life Outside the Job Fulfillment*, “Secured Lender” 2000, vol. 56, iss. 3.
- 111) Juchnowicz M., *Jakość zasobów pracy*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2002.
- 112) Juchnowicz M., *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2009.
- 113) Juchnowicz M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013.
- 114) Jurczyk T., *Geneza rozwoju praw człowieka*, „Homines Hominibus” 2009, nr 1.
- 115) Karta Narodów Zjednoczonych, <http://www.bb.po.gov.pl/images/Prawa/PNZ/KNZ.pdf> [dostęp: 11 kwietnia 2021].
- 116) Karta Praw Podstawowych Unii Europejskiej (2012/C 326/02), Dz. U. UE C 326/391 z 26.10.2012.
- 117) Katzenbach J.R., Smith D.K., *Sila zespołów: wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2006.
- 118) Kazak M., *Kompetencje menedżerskie we współczesnej organizacji*, „Journal of Modern Management Process” 2017, t. 2, nr 1 Współczesne instrumenty zarządzania projektami i procesami.
- 119) Keil M., Amershi B., Holmes S., Jablonski H., Lüthi E., Matoba K., Plett Angelika, von Unruh K., *Poradnik szkoleniowy: zarządzanie różnorodnością*, Anti-Discrimination and

- Diversity Training VT/2006/009, International Society for Diversity Management, Komisja Europejska, 2007, <https://www.idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-pl.pdf> [dostęp: 30.03.2023].
- 120) Kirton G., Greene A.M., *The Dynamics of Managing Diversity. A Critical Approach*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford 2005.
 - 121) Klaffke M., *Erfolgsfaktor Generationen – Management – Handlungsansätze für das Personal-management* [w:] *Generationen – Management, Konzepte, Instrumente, Good-Practise-Ansätze*, (red.) M. Klaffke, Springer Gabler, Wiesbaden 2014.
 - 122) Klempka R., Stankiewicz A., *Modelowanie i symulacje układów dynamicznych*, UWND, Kraków 2004.
 - 123) Klimkiewicz K., *Zarządzanie różnorodnością jako element prospołecznej polityki przedsiębiorstwa*, „Współczesne Zarządzanie” 2010, nr 2.
 - 124) Kliombka-Jarzyna J., *Zbudować zespół z tygła pokoleń, czyli jak z pojedynczych liter zbudować alfabet*, [w:] J. Wiktorowicz i in., *Pokolenia – co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015.
 - 125) Kmiotek K., *Uwarunkowania zaangażowania pracowników – przykład inżynierów*, „Nauki o Zarządzaniu” 2016, nr 2(27).
 - 126) Kołodziejczyk-Olczak I., *Satysfakcja pracownika produkcyjnego* [w:] *Pracownicy produkcyjni – problemy zarządzania*, (red.) S. Borkowska, Z. Janowska, S. Lachiewicz (red.), Wydawnictwo Poli-techniki Łódzkiej, Łódź 2006.
 - 127) Kołodziejczyk-Olszak I., *Zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku. Wyzwania i Problemy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014.
 - 128) Konecki K.T., Chomczyński P. (red.), *Zarządzanie organizacjami. Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.
 - 129) Konopacka A., *Łatwiejsza i efektywniejsza współpraca w zespole. Różni znaczy skuteczniejsi? Zarządzanie przez różnorodność, korzyści dla firm i pracowników*, Stowarzyszenie na rzecz Zrównoważonego Rozwoju, Warszawa 2010.
 - 130) Kopeć J., *Dylematy zarządzania różnorodnością pracowniczą*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 430.
 - 131) Kopertyńska M.W., Kmiotek K., *Budowanie zaangażowania pracowników pokolenia Y*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Management Forum” 2014, t. 4, nr 358.
 - 132) Köppel P., Yan J., Lüdicke J., *Cultural Diversity Management in Deutschland hinkt hinterher*, Bestelmann Stiftung, Gutersloh 2007.
 - 133) Kostera M., Kownacki S., *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, (red.) A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
 - 134) Kostera M., *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 1998.
 - 135) Kostera M., *Zarządzanie personelem*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994.
 - 136) Kozięja-Grabowska I., *Dialog międzypokoleniowy – z perspektywy umiejętności komunikacyjnych*, „Dyskurs & Dialog” 2020, t. 2, nr 3 (5).
 - 137) Koziół L., Piechnik-Kurdziel A., Kopeć J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*, Biblioteczka Prawnicza, Warszawa 2000.
 - 138) Koziół L., *Zarządzanie kadrami w turystyce*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2010, nr 1(15).

- 139) Koźmiński A., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- 140) Koźmiński A., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- 141) Koźmiński A.K., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008
- 142) Koźmiński A.K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- 143) Kożusznik B., *Psychologia zespołu pracowniczego. Doskonalenie efektywności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2002.
- 144) Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- 145) Krings F., Szczesny S., Kluge A., *Stereotypical Inferences as Mediators of Age Discrimination: The Role of Competence and Warmth*, "British Journal of Management" 2011, vol. 22/2.
- 146) Kroenke A., *Pokolenie X, Y, Z w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie” 2015, nr 1202.
- 147) Król H., Ludwicyński A., *Zarządzanie zasobami ludzkim. Tworzenie kapitału ludzkiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- 148) Kubica I., *Biznesowy model wdrażania zarządzania różnorodnością*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 349.
- 149) Kuchciak I., Przywojska J., Wiktorowicz J., *Katalog rekomendacji w zakresie wsparcia utrzymania aktywności zawodowej osób 50+*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2019.
- 150) Kulik C.T., *Working below and above the line: the research – practice gap in diversity management*, "Human Resource Management Journal" 2014, vol. 24 (2).
- 151) Kuźniak R., *Prawa człowieka. Prawo, instytucje, stosunki międzynarodowe*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2000.
- 152) Kwiatkiewicz A., *Analiza dobrych praktyk zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach – studium przypadku*, PARP, Warszawa 2010.
- 153) Leleń A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*, „Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza” 2011, nr 2.
- 154) Lencioni P., *Przezwyciężanie pięciu dysfunkcji pracy zespołowej*, MT Biznes, Warszawa 2012.
- 155) Lewicka D., *Zapobieganie patologiom w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014.
- 156) Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, Wyd. Profesjonalne PWN, Warszawa 2010.
- 157) Lichtarski J., *Specyfika doboru pracowników do struktur zadaniowych w teorii i praktyce*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2007, nr 6.
- 158) Lim E., Nonaga P., *The Need for Leadership Support in Cross-Cultural Diversity Management in Hospital Curriculums*, "Consortium Journal of Hospitality & Tourism" 2007, vol. 12, no. 1.
- 159) Lipińska-Grobelny A., Ciesielska O., *Zaangażowanie w pracę i przywiązanie do organizacji – analiza międzypokoleniowa i międzyplciowa*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2018, nr 3-4.
- 160) Lipka A., *Kształtowanie inteligencji generacyjnej jako behawioralnej dźwigni wartości organizacji XXI wieku*, „Studia Ekonomiczne” 2017, nr 322.

- 161) Lisowska E., *Kobiety w zarządach firm: różnorodność vs patriarchalny porządek*, „Kobieta i biznes” 2012, nr 1-4.
- 162) Lisowska E., *Równouprawnienie kobiet i mężczyzn w społeczeństwie*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2008.
- 163) Lisowska E., Sznajder A., *Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy. Raport z I edycji Barometru Różnorodności*, Warszawa 2013, <https://duw.pl/download/1/7565/Przewodnikpozarządzaniu-roznorodnoscia2013final.pdf> [dostęp: 1 kwietnia 2023].
- 164) Lisowska E., Sznajder A., *Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy. Raport z II edycji Barometru Różnorodności*, Warszawa 2014, <https://docplayer.pl/2954568-Zarządzanie-roznorodnoscia-w-miejscu-pracy-raport-z-ii-edycji-barometru-roznorodnosc.html> [dostęp: 1 kwietnia 2023].
- 165) Listwan T., *Modele i składniki strategicznego zarządzania kadrami*, [w:] *Zarządzanie kadrami*, (red.) T. Listwan, Wyd. C.H. BECK, Warszawa 2006.
- 166) Listwan T., *Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2005.
- 167) Litwiński J., Sztanderska U., *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo PARP, Warszawa 2010.
- 168) Litwiński J., Sztanderska U., *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2010.
- 169) Ludność. Stan i struktura oraz ruch naturalny w przekroju terytorialnym w 2020 r. Stan w dniu 30 czerwca (2020), GUS, Warszawa 2020, https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5468/6/28/1/ludnosc_stan_i_struktura_oraz_ruch_naturalny_w_przekroju_terytoryalnym_na_30.06.2020.pdf [dostęp: 30 marca 2023].
- 170) Ludwiczynski A., *Architektura zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach Liderach Konkursu ZZL*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2005.
- 171) Ludwiczynski A., Staniewski M., *Zarządzanie wiedzą a architektura zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Wyzwania globalizacji – odpowiedzi przedsiębiorstw*, (red.) W. Kozioł, I. Koładkiewicz, WSPiZ, Warszawa 2004.
- 172) Łukasiewicz G., *Organizacyjne efekty zarządzania różnorodnością*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 349.
- 173) Maj J., *Zarządzanie różnorodnością w przedsiębiorstwie a społeczna odpowiedzialność biznesu*, [w:] *Odpowiedzialny biznes i konsumeryzm wyzwaniem XXI wieku. Tom I*, (red.) L. Karczewski, H. Kretek, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Raciborzu, Racibórz 2012.
- 174) Marciniak J., *Pozyskiwanie pracowników. Rekrutacja, adaptacja, rozwój*, INFOR, Warszawa 1999.
- 175) Martin-Alcazar F., Romero-Fernandez P.M., Sanchez-Gardey G., *Effects of diversity on group decision-making processes: The moderating role of human resource management*, “Group Decision and Negotiation” 2012, vol. 21(5).
- 176) Masłyk-Musiał E., *Organizacja w zmianach. Perspektywa konsultanta*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2014.
- 177) Matejun M., Walecka A., *Funkcjonowanie zespołów pracowniczych w przedsiębiorstwach zaawansowanych technologii*, [w:] *Funkcja personalna w zmieniającej się organizacji. Diagnoza i perspektywy*, (red.) E. Jędrych, A. Pietras, A. Stankiewicz-Mróz, Wydawnictwo Media Press, Łódź 2008.

- 178) Matusiak M., *Przemoc domowa jako forma dyskryminacji ze względu na płeć* [w:] *Między równością a różnorodnością. Zbiór esejów studenckich*, (red.) A. Szczerba-Zawada, Wydawnictwo Naukowe im. Jakuba z Paradyża, Gorzów Wielkopolski 2019.
- 179) Mazurek M., *Modele teoretyczne*, „Filopodia i Nauka, Studia Filozoficzne i Interdyscyplinarne” 2015, t. 3.
- 180) Mendryk I., *Kierownicy wobec zarządzania różnorodnością – wyniki badań pilotażowych*, „Akademia Zarządzania” 2017, nr 1.
- 181) Mikołajczewska W., *Istota zarządzania potencjałem społecznym organizacji*, „Zeszyty Naukowe Gdańskiej Szkoły Wyższej” 2017, t. 17.
- 182) Mikulska J., *Obrazy społeczne grup narażonych na dyskryminację. Uwarunkowania społeczno-demograficzne i psychologiczne*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2008.
- 183) Mięka B., *Transfer wiedzy w organizacji*, [w:] *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą*, (red.) A. Potocki, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2011.
- 184) Milczanowska A., Pencina M. (red.), *Konstytucja 3 Maja. Na podstawie tekstu Ustawy Rządowej z Archiwum Sejmu Czteroletniego przechowywanego w Archiwum Głównym Akt Dawnych w Warszawie*, Archiwum Główne Akt Dawnych, Warszawa 2018.
- 185) Miś A., *Generational identity in organizations. Challenges for Human Resources Management*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2011, nr 224.
- 186) Mlaskawa J., *Zarządzanie czynnikami wspomagającymi proces generowania innowacyjnego pomysłu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2016, nr 3(794).
- 187) Moczydłowska J., *Proces budowania relacji międzypokoleniowych jako wyzwanie dla menedżerów*, [w:] A. Bitowska, E. Weiss, *Wielowymiarowość podejścia procesowego w zarządzaniu*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania, Warszawa 2016.
- 188) Moczydłowska J., *Przynależność generacyjna pracowników jako źródło wyzwań dla zarządzania*, [w:] *Współczesne zarządzanie – koncepcje i wyzwania*, (red.) A. Sopińska, A. Modliński, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2020.
- 189) Moczydłowska J.M., *Inteligencja generacyjna polskich menedżerów – wstępne wyniki badań*, „Studia Ekonomiczne. Gospodarka, Społeczeństwo, Środowisko” 2019, nr 2.
- 190) Moczydłowska J.M., Kowalewski K., *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi*, Difin, Warszawa 2014.
- 191) Moczydłowska J.M., *Zarządzanie relacjami międzypokoleniowymi jako cecha przedsiębiorstw inteligentnych*, [w:] *Organizacja inteligentna. Perspektywa zasobów ludzkich*, (red.) C. Suszyński, G. Leśniak-Łebkowska, Oficyna Wydawnicza, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2016.
- 192) Morawska-Wilkowska A., Krajnik A., Remisko B.R., Wolsa P., Kaczmarek P., *Firma = różnorodność. Zrozumienie, poszanowanie, zarządzanie*, z. 2, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009, https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/03/Firma_Roznorodnosc.pdf [dostęp: 1 kwietnia 2023].
- 193) Morawski M., Niemczyk J., Perechuda K., Stańczyk-Hugiet E., *Zarządzanie. Kanony i trendy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
- 194) Morawski M., *Zmiany w sposobach realizacji funkcji personalnej w przedsiębiorstwach zorientowanych na wiedzę*, [w:] *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Księga pamiątkowa dla uczczenia Jubileuszu 40-lecia pracy naukowo-dydaktycznej Prof. zw. dra hab. Arkadiusza Potockiego*, (red.) B. Mikula, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
- 195) Morreale S.P., Spitzberg B.H., Barge J.K., *Komunikacja między ludźmi*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2007.

- 196) Neal F., Shone R., *Proces budowy modeli ekonomicznych*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1982.
- 197) Oleksyn T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2017.
- 198) Osiatyński W., *Wprowadzenie do pojęcia praw człowieka*, [w:] *Szkoła Praw Człowieka. Teksty wykładów*, Helsińska Fundacja Praw Człowieka, Agencja EXIT, Warszawa 1996.
- 199) Ossowska M., *Socjologia moralności – zarys zagadnień*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1963.
- 200) Padzik K., *Leksykon HRM, podstawowe pojęcia z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi*, C.H. Beck, Warszawa 2002.
- 201) Pająk K., *Kierownik w XXI wieku*, Wydawnictwo Elipsa, Warszawa – Poznań 2003.
- 202) Parent-Thirion A., Fernández Macias E., Hurley J., Vermeulen G., *Fourth European Working Conditions Survey*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 2007,
https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef0698en.pdf [dostęp: 3 kwietnia 2023].
- 203) Paszkowski J., *Kierowanie rozwojem lokalnym – przywództwo, zarządzanie czy administrowanie?*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2014, t. 15, z. 8, cz. 1.
- 204) Paul S.T., Wang J., *Dynamic Dyads: Sharing and Creating Knowledge*, 2007,
<https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED504382.pdf> [dostęp: 04.05.2023].
- 205) Pawlak M., *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2015.
- 206) Pawłowska P., *Wpływ wewnętrznych zmiennych strukturalnych na zakres stosowania procedur zarządzania zasobami ludzkimi* [w:] *Zarządzanie organizacjami. Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.
- 207) Pfeffer J., *Competitive Advantage Through People*, Boston 1994.
- 208) Piegat-Kaczmarczyk M., *Trening kompetencji międzykulturowych*, [w:] *Encyklopedia pedagogiczna XXI wieku*, (red.) T. Pilch, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 2007.
- 209) Piktialis D., Greenes K.A., *Bridging the Gaps. How to Transfer Knowledge in Today's Multi-generational Workplace*, Report #1428-08-RR, August 2008, The Conference Board, New York 2008.
- 210) Pikuła N., *Marginalizacja na rynku pracy. Teorie a implikacje praktyczne*, Wydawnictwo Impuls, Kraków 2014.
- 211) Poczrowski A., *Funkcja personalna w przedsiębiorstwach w nowej gospodarce*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, (red.) Z. Wiśniewski, A. Poczrowski, Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwers, Kraków 2004.
- 212) Poczrowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- 213) Poczrowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
- 214) Poczrowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 1998.
- 215) *Pokolenia na polskim rynku pracy 2022*, Grafton Recruitment, Gi Group Holding, 2022.
- 216) *Poradnik szkoleniowy Zarządzanie różnorodnością*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2008.
- 217) Poznańska D., *System finansowania zatrudnienia osób niepełnosprawnych w Polsce. Wnioski dla efektywności finansów publicznych*, „Materiały i Studia NBP” 2003, z. 157.

- 218) Prawa Człowieka, Noty tematyczne o Unii Europejskiej, Parlament Europejski, <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/pl/sheet/165/human-rights> [dostęp: 13 kwietnia 2021].
- 219) Propokiewicz P., *Zarządzaj ludźmi, a nie pokoleniami: czy różnice w generacjach pracowników naprawdę istnieją?*, „Personel i Zarządzanie” 2017, nr 11.
- 220) Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1978.
- 221) Puszcz H., Dąbrowski Ł., Zaborek M., *Zespoły po polsku. Jak firmy działające na polskim rynku podnoszą swoją efektywność dzięki pracy zespołowej*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2011.
- 222) Puszcz H., Zaborek M., *Efektywność zespołu. Analiza jakości działania grupy pracowniczej*, „Personel i Zarządzanie” 2016, nr 10.
- 223) Rakowska A., Cichorzewska A., *Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w innowacyjnych przedsiębiorstwach – wyniki badań*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2016, t. 17, nr 2, cz. 3 W stronę różnorodności - nowe wyzwania w zarządzaniu organizacją i potencjałem społecznym.
- 224) Rakowska A., *Różnorodność zasobów ludzkich – stan badań i wyzwania*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 349.
- 225) *Raport HRP, PI: Dialog Generacji – efektywne zarządzanie generacjami w przedsiębiorstwie*, HRP Group, Łódź 2013.
- 226) Raport merytoryczny po konferencji „Mentoring i Coaching w służbie przedsiębiorczości” Warszawa, 28 czerwca 2011 r., <https://silo.tips/download/raport-merytoryczny-po-konferencji-mentoring-i-coaching-w-subie-przedsiębiorczosci> [dostęp: 2 kwietnia 2023].
- 227) Redhead M., *Models in Physics*, “The British Journal for the Philosophy of Science” 1980, vol. 31.
- 228) Richert-Kaźmierska A., *Międzypokoleniowy transfer wiedzy w przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2012, nr 80 Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – MIKROFIRMA.
- 229) Rijamampianina R., Carmichael T., *A Pragmatic and Holistic Approach to Managing Diversity*, “Problems and Perspectives in Management” 2005, vol. 3, no. 1.
- 230) Rogozińska-Pawelczyk A., *Zarządzanie różnorodnością w polskich organizacjach*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2016, t. 17, z. 2, cz. 3.
- 231) Rosado C., *What Do We Mean by „Managing Diversity”?*, [w:] *Workforce Diversity; Concepts and Cases*, (red.) S. Reddy, ICAFAI University, Hyderabad, India 2008.
- 232) *Różne pokolenia 2016*, Ośrodek Dialogu i Analiz Think Tank, Warszawa 2016.
- 233) Rzechowska E., Garbacz A., Kajda M., Zaborek K., *Osoby 50+ na rynku pracy: intermentoring jako model budowania dojrzałej współpracy międzypokoleniowej*, <https://docplayer.pl/15302806-Ewa-rzechowska-anna-garbacz-malgorzata-kajda-katarzyna-zaborek.html> [dostęp: 1 kwietnia 2023].
- 234) Sadowski W., *Teoria podejmowania decyzji. Wstęp do badań operacyjnych*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 1964.
- 235) Sajkiewicz B., *Oczekiwania pracowników w różnym wieku jako podstawa budowy systemów zaangażowania na zasadach zarządzania różnorodnością – badania IPISS*, „Zarządzenie Zasobami Ludzkimi” 2016, nr 3-4(110-111).

- 236) Sawicka J., Chciałowski M., Stolarczyk P., Trębska P., *Równość szans kobiet na rynku pracy – aspekty teoretyczne i empiryczne*, „Problemy Drobnych Gospodarstw Rolnych” 2017, nr 2.
- 237) Sayers R., *The Right Staff from X to Y: Generational Change and Professional Development in Future Academic Libraries*, “Library Management” 2007, vol. 28, no. 8-9.
- 238) Schuler R.S., *Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business*, “Organizational Dynamics” 1992, vol. 21, iss. 1.
- 239) Schwan K., Seipel K.G., *Marketing kadrowy*, C.H. Beck, Warszawa 1995.
- 240) Scozzi B., Garavelli C., Crowston K., *Methods for modelling and supporting innovation processes in SMEs*, “European Journal of Innovation Management” 2005, vol. 8, no. 1.
- 241) Sekuła Z., *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
- 242) Sidor-Rządowska M., *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową we współczesnych organizacjach*, „Studia i Prace WNEiZ US” 2018, nr 51/2.
- 243) Sikorski C., *Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikiem a organizacją*, Difin, Warszawa 2004.
- 244) Skowron-Mielnik B., *Efektywność pracy - próba uporządkowania pojęcia*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2009, nr 1.
- 245) Skrzypek A., *Dojrzałość i doskonalenie organizacji*, Wyd. TNOiK, Dom Organizatora, Toruń 2019.
- 246) Skrzypek A., *Różnorodność i korzyści wypływające z zarządzania różnorodnością*, „Problemy Jakości” 2018, nr 10.
- 247) Smolbik A., *Czynniki efektywnego funkcjonowania zespołów roboczych*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. Organizacja i Zarządzanie” 1992, nr 625.
- 248) Smolbik-Jęczmień A., *Wybrane aspekty funkcjonowania oraz zarządzania zespołami wielopokoleniowymi*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2017, t. 18, z. 2, cz. 2 Zarządzanie humanistyczne i publiczne.
- 249) Smolbik-Jęczmień A., Żarczyńska-Dobiesz A., *Zróżnicowane podejście do rozwoju zawodowego wśród przedstawicieli koegzystujących na rynku pracy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2017, nr 3-4.
- 250) Solarz J.K., *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową. Transfery międzypokoleniowe*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2017, t. 28, z. 9(2).
- 251) Spik A., Klincewicz K., *Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi – zaangażowanie organizacyjne*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu*, (red.) M. Kostera, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- 252) Staniewski M., *Wybrane koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi*, „Współczesna Ekonomia” 2007, vol. 1, nr 3.
- 253) Stankiewicz D., *Zarządzanie różnorodnością jako zintegrowany model biznesowy*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2012, t. 13, nr 13.
- 254) Stankiewicz J., Moczulska M., *Czynniki klimatu organizacyjnego warunkujące efektywne zaangażowanie pracowników*, [w:] *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Księga pamiątkowa dla uczczenia Jubileuszu 40-lecia pracy naukowo-dydaktycznej Prof. zw. dra hab. Arkadiusza Potockiego*, (red.) B. Mikuła, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
- 255) Stankiewicz K., *Postawy pracowników wobec zróżnicowania wiekowego w zespołach i organizacjach*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty” 2016, nr 1 (39).

- 256) Stankiewicz K., *Postawy specjalistów ZZZ wobec wykorzystywania potencjału pracy zespołowej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 429.
- 257) Stankiewicz M.J., *Próba modelowania procesów zarządzania konkurencyjnym potencjałem wiedzy w polskich przedsiębiorstwach*, [w:] *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, (red.) M.J. Stankiewicz, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2006.
- 258) Steinmann H., Schreyogg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo PWN, Wrocław 1992.
- 259) Steinmann H., Schreyogg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Politechnika Wrocławska, Wrocław 1995
- 260) Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994.
- 261) Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne Warszawa 1992.
- 262) Stor M., *Strategiczne międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- 263) Stosik A., Leśniewska A., *Innowacyjne rozwiązania w zarządzaniu zasobami ludzkimi – perspektywa adaptacji różnic pokoleniowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2015, nr 39, t. 3.
- 264) Strelau J., *Różnice indywidualne. Historia – determinanty – zastosowania*. Wydawnictwo Naukowe Scholar, Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej, Warszawa 2015.
- 265) Styk K., *Aktywizacja zawodowa osób niepełnosprawnych w Polsce w świetle realizacji postanowień Konwencji o prawach osób niepełnosprawnych*, [2017], http://wrzos.org.pl/download/opracowanie_konwencja.pdf [dostęp: 26 kwietnia 2021].
- 266) Stylianidis E., *Antyczna cywilizacja grecka a prawa człowieka*, [w:] *Prawa człowieka. Geneza, koncepcje, ochrona*, (red.) B. Banaszak, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław, 1993.
- 267) Sullivan S.E., Emerson R., *Recommendations for successfully navigating the boundaryless career: from theory to practice*, Bowling Green State University, Bowling Green 2000.
- 268) Sułkowski Ł., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Absolwent, Łódź 2001.
- 269) Supernat J., *Zarządzanie*, Kolonia Limited, Wrocław 2005.
- 270) Szałkowski A., *Podstawy zarządzania personelem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006
- 271) Szarucki M., *Modelowanie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, [w:] *Rozwój koncepcji i metod zarządzania*, (red.) J. Czekaj, M. Lisiński, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011.
- 272) Sznajder A., *Przewodnik po zarządzaniu różnorodnością*, W&B, Warszawa 2013.
- 273) Sztuff W., *Modelowanie i filozofia*, PWN, Warszawa 1971.
- 274) Sztompka P., *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2002.
- 275) Szukalski P., *Starzenie się zasobów pracy w Europie – czy dotyka w tym samym stopniu wszystkie sektory gospodarki?*, „Acta Universitatis Lodzianis Folia Oeconomica” 2013, t. 291.
- 276) Szulc J.M., King N., *The practice of Dyadic Interviewing: Strengths, Limitations and Key Decisions*, “Forum: Qualitative Social Research” 2022, vol. 23(2).

- 277) Szymczak W., *Podstawy statystyki dla psychologów*, Difin, Warszawa 2010.
- 278) Szypulska A., Ciżewska-Martyńska E., Jewdokimow M., Switat M., Walczak B., *Równe traktowanie ze względu na wyznaczenie w zatrudnieniu. Analiza i zalecenia*, „Biuletyn Rzecznika Praw Obywatelskich” 2018, nr 6.
- 279) Świątek W., *Kłęski olbrzyma, czyli dlaczego wspaniałe zespoły rozpadają się*, „Przegląd Konsumencki” 2001, nr 8.
- 280) Taraszkiewicz M., Nalepa K.F., *Zespół, praca zespołowa i praca w zespole. Materiały do samokształcenia*, „Trendy. Uczenie w XXI wieku. Internetowy magazyn CODN” 2007, nr 2 (16).
- 281) Tepic M., Kemp R., Omta O., Fortuin F., *Complexities in innovation management in companies from the European industry*, “European Journal of Innovation Management” 2013, vol. 16, no. 4.
- 282) Terelak J., *Psychologia menedżera. wybrane zagadnienia psychologii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 1999.
- 283) *The Cost and Benefits of Diversity. A Study on Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises*, European Commission, Centre for Strategy and Evaluation Services, Kent 2003.
- 284) Thomas D.A., *Diversity as Strategy*, “Harvard Business Review” 2004, vol. 82, no. 9.
- 285) Thomas D.A., Ely R.J., *Różnice mają znaczenie. Nowy paradygmat zarządzania różnorodnością*, [w:] Harvard Business Review. Kobiety i biznes, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
- 286) Tracy B., *Motywowanie*, MT Biznes, Warszawa 2014.
- 287) Traktat o Unii Europejskiej (wersja skonsolidowana), Dz. U. UE C 326/13 z 26.10.2012.
- 288) Trocki M. (red.), *Metodyki i standardy zarządzania projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2017.
- 289) Trzcieniecki J., *Projektowanie systemów zarządzania*, PWN, Warszawa 1979.
- 290) Trzcińska A., *Rekrutacja pracowników jako proces*, „Zeszyty Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2011, nr 15(1).
- 291) Twardochleb M., *Dobór zespołów projektowych z wykorzystaniem metod stochastycznych*, „Informatyka Ekonomiczna / Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu” 2014, nr 1(31).
- 292) Tworek K., Martan J., *Systematyka wymiarów różnorodności zespołów ludzkich*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2016, z. 88.
- 293) Tyrańska M., *Strategie personalne we współczesnych przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2009, nr 2(13), t. 2.
- 294) Ulrich B.T., *Successfully managing multigenerational workforces*, “Seminars for Nurse Managers” 2001, vol. 9 (3).
- 295) Ulrich D., *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press, Boston 1997.
- 296) Urbaniak B., *Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2014, nr 3-4.
- 297) Ustawa z dnia 13 czerwca 2003 r. o zatrudnieniu socjalnym (t.j. Dz.U. 2022 poz. 2241).
- 298) Waligóra Ł., *Zarządzanie różnorodnością w organizacjach. Prezentacja wybranych praktyk*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2018, nr 348.
- 299) Wancerz-Głuza A., *Prawa człowieka a historia. Podręcznik*, Ośrodek KARTA, Warszawa 2013.

- 300) J. Warwas, *Pokolenia na rynku pracy*, [w:] J. Wiktorowicz i in., *Pokolenia – co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015.
- 301) Warwas I., Wiktorowicz J., Jawor-Joniewicz A., *Kapitał ludzki a zarządzanie wieloma pokoleniami w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018.
- 302) Warwas I., Wiktorowicz J., *Zaangażowanie w zespole multigeneracyjnym*, [w:] J. Wiktorowicz i in., *Pokolenia – co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015.
- 303) Warwas I., *Work-Life Balance – (r)ewolucja w działach HR*, „Analiza Tematyczna” 2016, nr 1, https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2016/02/Analiza_Tematyczna_Work_Life_Balance.pdf [dostęp: 20.02.2022].
- 304) Wasilewska M., *Międzynarodowy Dzień Kobiet 2017. Nowe sprawozdanie UE nt. równości kobiet i mężczyzn*, <https://publicystyka.ngo.pl/miedzynarodowy-dzien-kobiet-2017-nowe-sprawozdanie-ue-nt-rownosci-kobiet-i-mezczyzn> [dostęp: 26 kwietnia 2021].
- 305) Waśko R., *Wybrane aspekty różnicujące pokolenie X, Y i Z w kontekście użytkowania nowych technik i Internetu*, [w:] *Socjologia codzienności jako niebanalności*, (red.) Z. Rykiel, J. Kinal, Stowarzyszenie Naukowe Przestrzeń Społeczna i Środowisko, Rzeszów 2016.
- 306) Weingarten R.M., *Four generations, one workplace: a gen X-Y staff nurses view of team building in the emergency department*. “Journal of Emergency Nursing” 2009, vol. 35 (1).
- 307) Wheelan S.A., *Group processes: A developmental perspective*, Allyn and Bacon, Boston 1994.
- 308) Whetten D., Cameron K., Woods M., *Developing management skills for Europe*, Pearson Education, Harlow, Essex 2000.
- 309) Wiernek B., *Personel firmy jako zasób strategiczny*, [w:] *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, (red.) L. Zbiegień-Maciąg, Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer, Kraków 2006.
- 310) Wiktorowicz J., Grzelak M.M., Grzeszkiewicz-Radulska K., *Analiza statystyczna z IBM SPSS Statistics*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020.
- 311) Wiktorowicz J., *Międzypokoleniowy transfer wiedzy a wydłużenie okresu aktywności zawodowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.
- 312) Wiktorowicz J., *Międzypokoleniowy transfer wiedzy: o instrumentach wspierania konkurencyjności przedsiębiorstw w warunkach starzejących się zasobów pracy*, „Rynek Pracy” 2020, nr 4.
- 313) Wiktorowicz J., Warwas J., Kuba M., Staszewska E., Woszczyk P., Stankiewicz A., Kliombka-Jarzyna J., *Pokolenia – co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015
- 314) Wiktorska-Świąteczka A., *Zainwestuj w różnorodność. Logiczna decyzja biznesowa dla Dolnego Śląska. Opracowanie strategii zarządzania różnorodnością*. Agencja Rozwoju Innowacyjności, Wrocław 2011
- 315) Woszczyk P., Warwas I., *Od zarządzania wiekiem do zarządzania międzypokoleniowego*, [w:] J. Wiktorowicz i in., *Pokolenia – co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015.
- 316) Woszczyk P., Wiktorowicz J., *Rozwiązania wspierające transfer wiedzy w organizacji – czego możemy nauczyć się od siebie?*, [w:] J. Wiktorowicz i in., *Pokolenia – co się*

- zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015.
- 317) Woszczyk P., *Zarządzanie wiekiem – ku wzrostowi efektywności organizacji*, [w:] *Człowiek to inwestycja, Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, (red.) P. Woszczyk, M. Czarnecka, HRP Group, Łódź 2013.
- 318) Woźniakowski A., *Doświadczenia firm amerykańskich w zarządzaniu różnorodnością*, [w:] *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, (red.) A. Pocztownski, Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer, Warszawa 2005.
- 319) Wren B.M., Simpson J.T., *A dyadic model of relationships in organizational buying: a synthesis of research results*, "Journal of Business & Industrial Marketing" 1996, vol. 11(3/4).
- 320) Wyrzykowska B., *Ewolucja funkcji personalnej w przedsiębiorstwie*, [w:] *Funkcja personalna w zmieniającej się organizacji. Diagnoza i perspektywy*, (red.) E. Jędrych, A. Pietras, A. Stankiewicz-Mróż, Wydawnictwo Media Press, Łódź 2008.
- 321) Wziątek-Staśko A., *Diversity management. Narzędzie skutecznego motywowania pracowników*, Difin, Warszawa 2012.
- 322) Wziątek-Staśko A., *Motywatory niematerialne skutecznymi narzędziami doskonalenia procesu motywowania w organizacjach zarządzających różnorodnością — w oparciu o wyniki między-narodowych badań empirycznych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2014, nr 73.
- 323) Zagórska A., *Konflikt generacyjny wokół pracy*, [w:] *Perspektywy młodzieży. Młodzież w perspektywie. Region – Polska – Europa – Świat. Część I. Młodzież a edukacja i rynek pracy*, (red.) A. Zagórska, Politechnika Opolska, Opole 2012.
- 324) Zając C., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyższa Szkoła Bankowa, Poznań 2007.
- 325) Zając M., *Znaczenie różnorodności wiekowej pracowników w kontekście wybranych obszarów zarządzania wiedzą w organizacji*, „Zeszyty naukowe Politechniki Częstochowskiej” 2014, nr 15.
- 326) Zander U., Kogut B., *Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test*, "Organization Science" 1995, no. 6.
- 327) Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1979.
- 328) Zielińska E., *Polityka równego traktowania kobiet i mężczyzn – podstawy prawne*, [w:] *Przewodnik dobrych praktyk. Firma równych szans*, (red.) E. Gross-Gołacka, P. Kaczmarek, Gender Index, UNDP, EQUAL, Warszawa 2007.
- 329) Ziemniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- 330) Zydel R., *Młodzi w krzywym zwierciadle*, „Harvard Business Review Polska” 2010, nr 7-8.
- 331) Żarczyńska-Dobiesz A., Chomątowska B., *Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu” 2014, nr 350.
- 332) Żarczyńska-Dobiesz A., Chomątowska B., *Zarządzanie wielopokoleniowymi zespołami – wybrane problemy i wyzwania*, [w:] *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji. Tom I*, (red.) R. Knosala, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2016.
- 333) Żerkowska-Balas M., *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową a postrzeganie najstarszych pracowników — analiza empiryczna*, „Studia i Prace WNEiZ US” 2018, nr 52/3.

- 334) Żuchowski I. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi (istota, uwarunkowania, komponenty, specyfika)*, Wydawnictwo Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego im. Adama Chętnika, Ostrołęka 2021.
- 335) Żukowski P., Galla R., *Style kierowania przejawiane przez menedżerów w zarządzaniu organizacją*, „Problemy Profesjologii” 2009, nr 1.

WYKAZ TABEL

Tabela 1.	Wybrane definicje zarządzania różnorodnością	26
Tabela 2.	Korzyści ekonomiczne oraz behawioralne wynikające z zarządzania różnorodnością	29
Tabela 3.	Przegląd typologii podstawowych wymiarów różnorodności	36
Tabela 4.	Przyczyny niskiej aktywności zawodowej osób z niepełnosprawnościami	42
Tabela 5.	Pokolenia występujące na rynku pracy	65
Tabela 6.	Korzyści wynikające z wdrożenia praktyk zarządzania międzypokoleniowego	78
Tabela 7.	Potencjalne źródła konfliktów między pokoleniami.....	95
Tabela 8.	Etapy procesu rekrutacji z uwzględnieniem specyfiki pokoleń.....	98
Tabela 9.	Oczekiwania pracowników w zależności od przynależności pokoleniowej.....	101
Tabela 10.	Postawy i oczekiwania wobec życia i pracy zawodowej a poszczególne pokolenia.....	102
Tabela 11.	Praktyki motywacyjne rekomendowane w literaturze przedmiotu dla poszczególnych pokoleń	103
Tabela 12.	Charakterystyka pokoleń z uwzględnieniem obszarów mających wpływ na karierę i rozwój.....	105
Tabela 13.	Kariera i działania rozwojowe z perspektywy pokoleń	107
Tabela 14.	Praktyki dotyczące oceny pracowniczej w zależności od przynależności pokoleniowej.....	108
Tabela 15.	Czynniki oddziałujące na proces międzypokoleniowego transferu wiedzy w przedsiębiorstwie	110
Tabela 16.	Porównanie mentoringu, coachingu i tutoringu.....	112
Tabela 17.	Przyczyny konfliktów w zespołach międzypokoleniowych	114
Tabela 18.	Wybrane definicje zespołu.....	119
Tabela 19.	Pięcioletni model rozwoju grupy według B. Tuckmana i M.A. Jensen.....	121
Tabela 20.	Rozumienie pojęć: efektywność i skuteczność w literaturze przedmiotu	125
Tabela 21.	Role zespołowe według M. Belbin	129
Tabela 22.	Zestawienie cech różniących pokolenia.....	132

Tabela 23.	Samooceena ogólnych kompetencji pracujących Polaków w wieku produkcyjnym według pokoleń	141
Tabela 24.	Praktyki dialogu możliwe do zastosowania w pracy zespołowej według B. Isaacsza	147
Tabela 25.	Praktyki kreowania zaangażowania pracowniczego z perspektywy pokoleń	150
Tabela 26.	Zachowania menedżerów świadczące o poziomie inteligencji generacyjnej.....	160
Tabela 27.	Style kierowania	162
Tabela 28.	Preferowane przez pokolenia style zarządzania	165
Tabela 29.	Czynniki wewnętrzne oraz zewnętrzne wpływające na zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi	168
Tabela 30.	Przewidywana wartość dodana dysertacji	173
Tabela 31.	Przegląd wybranych definicji modelu	182
Tabela 32.	Przegląd klasyfikacji modeli	184
Tabela 33.	Modele teoretyczne oraz główne trendy rozwojowe w obszarze funkcji personalnej.....	186
Tabela 34.	Porównanie modeli realizacji funkcji personalnej.....	200
Tabela 35.	Porównanie modeli „sita” i kapitału ludzkiego	202
Tabela 36.	Czynniki wewnętrzne oraz zewnętrzne wpływające na zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi	212
Tabela 37.	Struktura próby menedżerów i pracowników.....	219
Tabela 38.	Ocena przydatności metod i narzędzi rekrutacji członków zespołów międzypokoleniowych – perspektywa menedżerów	223
Tabela 39.	Ocena przydatności metod i narzędzi motywowania zespołów międzypokoleniowych – perspektywa menedżerów	224
Tabela 40.	Ocena przydatności metod i narzędzi rozwoju i transferu wiedzy członków zespołów międzypokoleniowych – perspektywa menedżerów	228
Tabela 41.	Ocena przydatności metod i narzędzi oceniania i zarządzania konfliktami w zespołach międzypokoleniowych – perspektywa menedżerów	229
Tabela 42.	Ocena preferowanych metod i narzędzi rekrutacji członków zespołów międzypokoleniowych – perspektywa pracowników.....	232
Tabela 43.	Ocena preferowanych metod i narzędzi motywowania członków zespołów międzypokoleniowych – perspektywa pracowników.....	234

Tabela 44.	Ocena preferowanych metod i narzędzi rozwoju i transferu wiedzy w zarządzaniu zespołami międzypokoleniowymi – perspektywa pracowników	237
Tabela 45.	Ocena preferowanych metod i narzędzi oceniania i zarządzania konfliktami w zespołach międzypokoleniowych – perspektywa pracowników	240
Tabela 46.	Preferowane metody i narzędzia rekrutacji – porównanie opinii pracowników i ich menedżerów	242
Tabela 47.	Preferowane metody motywowania (materialne tj. płacowe) – porównanie opinii pracowników i ich menedżerów według pokoleń	243
Tabela 48.	Preferowane metody motywowania (niematerialne tj. pozapłacowe) – porównanie opinii pracowników i ich menedżerów według pokoleń	245
Tabela 49.	Preferowane metody motywowania (obszar work-life balance) – porównanie opinii pracowników i ich menedżerów	247
Tabela 50.	Preferowane metody rozwoju (metody rozwoju poza stanowiskiem pracy) – porównanie opinii pracowników i ich menedżerów	247
Tabela 51.	Preferowane metody rozwoju (metody rozwoju na stanowisku pracy) – porównanie opinii pracowników i ich menedżerów	249
Tabela 52.	Preferowane metody i narzędzia transferu wiedzy – porównanie opinii pracowników i ich menedżerów	249
Tabela 53.	Preferowane metod i narzędzia oceniania (metody absolutne) – porównanie opinii pracowników i ich menedżerów	250
Tabela 54.	Preferowane metody relatywne oceniania – porównanie opinii pracowników i ich menedżerów	250
Tabela 55.	Preferowane metody zarządzania konfliktami – porównanie opinii pracowników i ich menedżerów	250
Tabela 56.	Istotność cech i kompetencji zespołów międzypokoleniowych w zarządzaniu nimi	255
Tabela 57.	Wpływ czynników organizacyjnych na zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi – perspektywa menedżerów	257
Tabela 58.	Wpływ czynników organizacyjnych na zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi – perspektywa pracowników	259
Tabela 59.	Skuteczność stylów kierowania w stosunku do poszczególnych pokoleń w opinii menedżerów	261

Tabela 60.	Skuteczność stylów kierowania ze szczegółowym wskazaniem pokoleń (w tym ich kombinacji) w opinii menedżerów	262
Tabela 61.	Skuteczność stylów kierowania w odniesieniu do poszczególnych pokoleń w opinii pracowników	262
Tabela 62.	Ocena znaczenia kompetencji menedżerów dla zarządzania zespołami międzypokoleniowymi – perspektywa menedżerów i pracowników	265
Tabela 63.	Ocena znaczenia kompetencji menedżerów dla zarządzania zespołami międzypokoleniowymi według przynależności pokoleniowej menedżerów	266
Tabela 64.	Ocena znaczenia kompetencji menedżerów dla zarządzania zespołami międzypokoleniowymi – perspektywa pracowników według ich przynależności pokoleniowej	268
Tabela 65.	Metody i narzędzia zarządzania międzypokoleniowego dotyczące rekrutacji.....	273
Tabela 66.	Metody i narzędzia zarządzania międzypokoleniowego dotyczące motywowania	274
Tabela 67.	Metody zarządzania międzypokoleniowego dotyczące rozwoju pracowników	276
Tabela 68.	Wyniki weryfikacji prawdziwości hipotez badawczych – ostateczna konkluzja	280
Tabela 69.	Karta audytu stanu praktyk zarządzania zespołami międzypokoleniowymi w organizacji.....	288
Tabela 70.	Przykładowy plan akcji poaudytowych.....	291

WYKAZ RYSUNKÓW

Rysunek 1. Zintegrowany model zarządzania różnorodnością.....	55
Rysunek 2. Relacje między poszczególnymi obszarami zarządzania.....	64
Rysunek 3. Selekcja kandydatów do pracy.....	84
Rysunek 4. Składowe systemu motywacyjnego	88
Rysunek 5. Modele realizacji kariery zawodowej	91
Rysunek 6. Typologia ról organizacyjnych	154
Rysunek 7. Przebieg postępowania w badaniach ilościowych	174
Rysunek 8. Cykl zasobów ludzkich w modelu Michigan.....	191
Rysunek 9. Harwardzki model zarządzania zasobami ludzkim.....	193
Rysunek 10. Model strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi Schulera.....	195
Rysunek 11. Model systemu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji w ujęciu A. Pocztowskiego.....	197
Rysunek 12. Model zarządzania zasobami ludzkimi w ujęciu T. Listwana	198
Rysunek 13. Teoretyczny model zarządzania zespołami międzypokoleniowymi.....	213
Rysunek 14. Przynależność pokoleniowa badanych pracowników.....	217
Rysunek 15. Przynależność pokoleniowa menedżerów oraz doświadczenie w zarządzaniu zespołami międzypokoleniowymi.....	218
Rysunek 16. Model zarządzania zespołami międzypokoleniowymi	283

ZAŁĄCZNIK 1. KWESTIONARIUSZ BADANIA MENEDŻERÓW

Szanowni Państwo,

Zwracam się z prośbą o wypełnienie kwestionariusza ankiety w ramach prowadzonych przeze mnie badań. Ich celem jest poznanie opinii na temat metod i narzędzi zarządzania zespołami międzypokoleniowymi w przedsiębiorstwach oraz czynników wewnątrz- i zewnątrzorganizacyjnych wpływających na zarządzanie tymi zespołami.

W badaniu pokolenie rozumiane jest jako ogół ludzi urodzonych i żyjących w tym samym czasie. W czasie udzielania odpowiedzi na pytania uprzejmie proszę o uwzględnienie poniższej klasyfikacji pokoleń:

Pokolenie	Osoby urodzone w latach:
Baby Boomers (BB)	1945–1964
Generacja X	1965–1979
Generacja Y (tzw. milenialsi)	1980–1989
Generacja Z	w roku 1990 i później

Zebrane dane będą traktowane jako poufne i będą wykorzystane jedynie do celów naukowo-badawczych, a Państwa odpowiedzi będą prezentowane wyłącznie w zestawieniu z odpowiedziami innych respondentów, w sposób zapewniający anonimowość.

Z góry serdecznie dziękuję za poświęcony czas.

Czy ma Pani/Pan doświadczenie w zarządzaniu zespołem międzypokoleniowym (rozumianym jako zespół, w którym funkcjonują pracownicy reprezentujący co najmniej dwa pokolenia)?

Tak/Nie

Proszę określić długość doświadczenia zawodowego (umowa o pracę, umowa cywilno-prawna, B2B itp.), związanego z zarządzaniem zespołem międzypokoleniowym:

Poniżej 2 lat

Powyżej 2–5 lat

Powyżej 5–10 lat

Powyżej 10–15 lat

Powyżej 15 lat

Proszę zaznaczyć, jakie pokolenia reprezentowali pracownicy zespołów, którymi Pani/Pan zarządzała/ł

(można udzielić więcej niż jednej odpowiedzi).

BB

X

Y

Z

1. W stosunku do każdego z wymienionych w instrukcji pokoleń proszę ocenić w skali od 1 do 10 na ile wskazane metody i/lub narzędzia zarządzania sprawdzają się w zarządzaniu poszczególnymi pokoleniami w kierowanych przez Panią/Pana zespole/zespołach (1 oznacza najniższą przydatność metody/narzędzia a 10 - wartość najwyższą).

Odpowiadając proszę odnieść się do swoich przeszłych lub obecnych doświadczeń. Jeśli nie mieli Państwo doświadczeń w zarządzaniu danym pokoleniem, proszę zostawić puste pole, w przeciwnym razie wpisać konkretną liczbę całkowitą z przedziału 1-10.

Obszar zarządzania	Narzędzia	Skala odpowiedzi 1-10				
		BB 1945 – 1964	X 1965 -1979	Y 1980 -1989	Z ur. po 1990	
Rekrutacja	Publikacja ogłoszeń w lokalnych mediach (gazetach, w radiu)					
	Pozyskiwanie kandydatów poprzez organizację praktyk i staży					
	Pozyskiwanie kandydatów dzięki programom ambasadorskim					
	Publikacja ogłoszeń rekrutacyjnych w miejscach publicznych, w środkach transportu publicznego					
	Publikacja ogłoszeń z wykorzystaniem serwisów np. GoldenLine, LinkedIn, innych serwisów branżowych					
	Pozyskiwanie kandydatów na targach pracy i wydarzeniach branżowych					
	Nie stosujemy wskazanych narzędzi					
Motywowanie	Metody materialne (płacowe)	Konkurencyjne wynagrodzenie				
		Premie uzależnione od wyników pracy				
		Premie uzależnione od wyników pracy zespołowej				
		Deputaty				
		Programy akcjonariatu pracowniczego				
		Samochód służbowy				
		Nie stosujemy wskazanych metod				
	Metody niematerialne (pozapłacowe)	Zapewnienie stabilności zatrudnienia				
		Zapewnienie braku napięć i stresów w miejscu pracy				
		Zapewnienie zgodności celów firmy z wyznawanymi wartościami				
		Zapewnienie dobrych relacji w zespole				
		Samodzielność na stanowisku pracy				
		Uznanie ze strony przełożonych i współpracowników				
		Benefity sportowo-rekreacyjne				
		Dofinansowanie do wydarzeń kulturalnych				
		Stołówka w pracy, dofinansowanie posiłków				

		Rozbudowane pakiety opieki medycznej					
		Rozbudowane pakiety ubezpieczeniowe					
		Nie stosujemy wskazanych metod					
	Metody z obszaru „work life balance”	Elastyczność czasu pracy					
		Elastyczność form zatrudnienia (B2B, umowy cywilno-prawne)					
		Dodatkowe dni płatnego urlopu					
		Praca z domu „home office”					
		Możliwość realizowania wolontariatu w godzinach pracy					
		Nie stosujemy wskazanych metod					
Rozwój		Metody rozwoju na stanowisku pracy	Rotacja na stanowisku pracy				
	Uczenie się poprzez transfer wiedzy między pokoleniami						
	Udzielanie regularnej informacji zwrotnej						
	Mentoring						
	Coaching						
	Nie stosujemy wskazanych metod						
	Metody rozwoju poza stanowiskiem pracy	Tradycyjne formy zdobywania wiedzy (szkolenia, kursy, studia)					
		Metody e-learning					
		Nowoczesne formy kształcenia np. gamifikacja, symulacje komputerowe					
		Benchmarking					
		Nie stosujemy wskazanych metod					
	Ocenianie	Preferowane metody relatywne (*ocenie przez porównanie pracowników między sobą)	Ranking				
			Metoda porównywania parami				
Nie stosujemy wskazanych metod							
Preferowane metody absolutne		Ocena 360 stopni					
		Ocena opisowa					
		Ocena wydarzeń krytycznych					
		Ilościowe standardy pracy					
Nie stosujemy wskazanych metod							
Zarządzanie konfliktami	Metoda okrągłego stołu (spotkanie wszystkich stron, możliwość wypowiedzenia się)						
	Mediacje (zaproszenie do rozmów osoby neutralnej)						
	Koncyliacje (powołanie komisji, która analizuje sytuację i podejmuje decyzje o rozwiązaniu)						
	Nie stosujemy wskazanych metod						
Transfer wiedzy	Metoda Action learning (uczenie poprzez działanie)						
	Mentoring pracowniczy						
	Intermentoring (wzajemne uczenie się)						
	Nie stosujemy wskazanych metod						

2. Proszę ocenić istotność poniższych cech z punktu widzenia zarządzania zespołem międzypokoleniowym. Każdą cechę proszę przyporządkować do jednego z trzech poziomów istotności: pierwszorzędne – najbardziej istotne, drugorzędne – o przeciętnej istotności, trzeciorzędne – najmniej istotne.

Cechy/postawy/kompetencje zespołów międzypokoleniowych	Poziom istotności		
	Pierwszorzędne	Drugorzędne	Trzeciorzędne
Sposoby uczenia się i zdobywania wiedzy			
Motywacja do pracy			
Postawa względem pracy			
Stosunek do współpracowników			
Stosunek do nowych technologii			
Zaangażowanie w pracę			
Preferowane wartości i potrzeby			
Podejście do czasu wolnego			
Znaczenie poczucia bezpieczeństwa			
Lojalność wobec pracodawcy			
Dyspozycyjność członków zespołu			
Kompetencje techniczne			
Kompetencje językowe (język obcy)			
Kompetencje interpersonalne			
Kompetencje analityczne			
Otwartość na mobilność			
Otwartość na zmiany, łatwość adaptacji			
Dbłość o zachowanie równowagi „praca – życie”			

3. Proszę o udzielenie odpowiedzi, czy poniższe czynniki organizacyjne – zewnętrzne oraz wewnętrzne – mają Pani/Pana zdaniem wpływ na zarządzanie zespołem międzypokoleniowym? Proszę o ustosunkowanie się do poniższych stwierdzeń zgodnie ze wskazaną poniżej skalą ocen.

Czynniki wewnętrzne (dotyczące samego zespołu)	Zdecydowanie tak	Tak	Raczej tak	Ani tak ani nie	Raczej nie	Nie	Zdecydowanie nie
Wielkość zespołu							
Zróżnicowanie pokoleniowe członków zespołu							
Zróżnicowanie płci w zespole							
Poziom zaangażowania organizacyjnego członków zespołu							
Poziom motywacji członków zespołu							
Autonomia zespołu							
Kompetencje miękkie posiadane przez członków zespołu							

Czynniki zewnętrzne (dotyczące wpływu organizacji na zespół, z pominięciem czynników pozaorganizacyjnych)	Zdecydowanie tak	Tak	Raczej tak	Ani tak ani nie	Raczej nie	Nie	Zdecydowanie nie
Strategia organizacji							
Struktura organizacji							
Kultura organizacji							
Styl zarządzania zespołem							
Funkcjonowanie komórki personalnej							
Stosowane metody i narzędzia zarządzania międzypokoleniowego							

4. *który z opisanych niżej stylów zarządzania jest w Pani/Pana opinii najbardziej skuteczny w odniesieniu do reprezentantów poszczególnych pokoleń pracowników?*

Odpowiadając proszę postawić znak X w odpowiedniej kratce, w danym wierszu można postawić więcej niż jeden znak X). Jeśli nie mieli Państwo doświadczeń w zarządzaniu danym pokoleniem, proszę zostawić puste pola.

Styl kierowania	Pokolenie				Styl nie jest skuteczny
	BB 1945 -1964	X 1965 -1979	Y 1980 -1989	Z ur. po 1990	
Styl autokratyczny opiera się na sprawowaniu przywództwa oraz ścisłej kontroli nad podwładnymi. Podwładnym wydaje się konkretne polecenia i wymaga ich realizacji zgodnie z przekazanymi instrukcjami. Pracownik nie ma możliwości wykazywania własnej inicjatywy, przedstawiania pomysłów czy krytycznych uwag. Musi podporządkować swój styl pracy decyzjom przełożonego i okazywać względem niego posłuszeństwo.					
Styl liberalny polega na pozostawieniu pracownikom niemal całkowitej swobody dotyczącej stylu pracy czy podziału obowiązków w zespole. Kierownik nie ingeruje w wykonywane zadania, nie kontroluje pracy, nie uczestniczy w niej, unika również oceniania pracowników. Jego rola ogranicza się do zapewnienia załodze odpowiednich narzędzi pracy i materiałów. Udziela podwładnym wskazówek jedynie w przypadku, kiedy zostanie o to przez nich poproszony. Nie inicjuje w zespole rozmów na temat planów, błędów czy niepowodzeń, a także stara się nie doprowadzać do sytuacji konfliktowych.					
Styl demokratyczny polega na tym, że pracownicy mają znaczny wpływ na podejmowane działania i sposób wykonywania pracy. Kierownik umożliwia im przedstawianie własnych pomysłów, opinii, sugestii czy uwag, a także bierze pod uwagę zgłaszane potrzeby. Traktuje swoich podwładnych w sposób partnerski, życzliwy i podmiotowy.					

5. Proszę ocenić, w jakim stopniu posiadanie przez Panią/Pana wymienionych kompetencji jest istotne dla zarządzania zespołem międzypokoleniowym. Proszę ocenić posiadanie każdej kompetencji na skali ocen od 1 do 10 (gdzie 1 oznacza najniższą istotność a 10 najwyższą).

Kompetencje		Skala 1-10
K1	Kognitywne: wyszukiwanie i analiza informacji, wyciąganie wniosków	
K2	Kognitywne: rozumienie różnic międzypokoleniowych	
K3	Cyfrowe: obsługa komputera i programów komputerowych oraz wykorzystanie Internetu	
K4	Kreatywne: zdolności twórcze	
K5	Samoorganizacyjne: organizacja pracy i przejawianie inicjatywy	
K6	Samoorganizacyjne: efektywne zarządzanie sobą w czasie, terminowość	
K7	Interpersonalne: łatwość nawiązywania kontaktów, zdolności komunikacyjne	
K8	Interpersonalne: umiejętność rozwiązywania konfliktów	
K9	Kierownicze: zdolności kierowania i organizacja pracy innych	
K10	Kierownicze: Umiejętność współpracy i budowania zespołu	
K11	Kierownicze: Znajomość metod i narzędzi zarządzania różnymi pokoleniami	
K12	Kierownicze: umiejętność wywierania wpływu w organizacji	
K13	Kierownicze: zdolność zarządzania różnorodnym zespołem	
K14	Dyspozycyjne: dyspozycyjność i dostępność dla pracowników	
K15	Językowe: biegłe posługiwanie się językami wymaganymi w środowisku pracy	

Metryczka

Rok urodzenia:

Płeć:

Kobieta

Mężczyzna

Inne

Wykształcenie:

Średnie

Wyższe (ukończone studia licencjackie lub magisterskie)

Ukończone studia podyplomowe

Ukończone studia MBA

Ukończone studia doktoranckie

Staż pracy ogółem

1–10 lat

Ponad 10–20 lat

Ponad 20–30 lat

Powyżej 30 lat

ZAŁĄCZNIK 2. KWESTIONARIUSZ BADANIA PRACOWNIKÓW

Szanowni Państwo,

Zwracam się z prośbą o wypełnienie kwestionariusza ankiety w ramach prowadzonych przeze mnie badań. Ich celem jest poznanie opinii na temat metod i narzędzi zarządzania zespołami międzypokoleniowymi w przedsiębiorstwach oraz czynników wewnątrz- i zewnątrzorganizacyjnych, wpływających na zarządzanie tymi zespołami, z perspektywy pracownika zespołu.

W badaniu pokolenie rozumiane jest jako ogół ludzi urodzonych i żyjących w tym samym czasie. W czasie udzielania odpowiedzi na pytania uprzejmie proszę o uwzględnienie poniższej klasyfikacji pokoleń:

Pokolenie	Osoby urodzone w latach:
Baby Boomers (BB)	1945–1964
Generacja X	1965–1979
Generacja Y (tzw. milenialsi)	1980–1989
Generacja Z	w roku 1990 i później

Zebrane dane będą traktowane jako poufne i będą wykorzystane jedynie do celów naukowo-badawczych, a Państwa odpowiedzi będą prezentowane wyłącznie w zestawieniu z odpowiedziami innych respondentów, w sposób zapewniający anonimowość.

Z góry serdecznie dziękuję za poświęcony czas.

Czy w dotychczasowej pracy zawodowej kiedykolwiek pracowała Pani / pracował Pan w zespole międzypokoleniowym (zespole, w którym występują co najmniej dwa pokolenia pracowników)?

Tak/Nie

Proszę określić swoje doświadczenie zawodowe (umowa o pracę, umowa cywilno-prawna, B2B itp.), związane z pracą w zespole międzypokoleniowym:

Poniżej 2 lat

Od 2 do 5 lat

Od 5 do 10 lat

Od 10 do 15 lat

Powyżej 15 lat

1. W stosunku do każdej/każdego z wymienionych metod i narzędzi zarządzania, proszę o dokonanie oceny, w jakim stopniu są one przez Panią/Pana preferowane? Odpowiadając proszę odnieść się do całokształtu swojego doświadczenia zawodowego. Proszę zastosować skalę ocen od 1 do 10 (gdzie 1 oznacza najniższy stopień preferowania, a 10 najwyższy).

Obszar zarządzania	Narzędzia		Skala oceny 1-10
Rekrutacja	Korzystanie z ogłoszeń rekrutacyjnych, publikowanych w lokalnych mediach (w gazetach, w radiu)		
	Udział w praktykach i stażach pod kątem ewentualnego zatrudnienia po ich ukończeniu		
	Udział w programach ambasadorskich na uczelniach wyższych		
	Korzystanie z ogłoszeń rekrutacyjnych umieszczanych w miejscach publicznych, w środkach transportu publicznego		
	Korzystanie z ogłoszeń z wykorzystaniem serwisów GoldenLine, LinkedIn lub innych serwisów branżowych		
	Udział w targach pracy i wydarzeniach branżowych w celu uzyskania zatrudnienia		
	Nie miałam/em styczności z ww. metodami		
Motywowanie	Metody materialne (płacowe)	Konkurencyjne wynagrodzenie	
		Premie uzależnione od wyników pracy	
		Premie uzależnione od wyników pracy zespołowej	
		Deputaty	
		Programy akcjonariatu pracowniczego	
		Samochód służbowy	
		Nie miałam/em styczności z ww. metodami	
	Metody niematerialne (pozapłacowe)	Zapewnienie stabilności zatrudnienia	
		Zapewnienie braku napięć i stresów w miejscu pracy	
		Zapewnienie zgodności celów firmy z wyznawanymi wartościami	
		Zapewnienie dobrych relacji w zespole	
		Samodzielność na stanowisku pracy	
		Uznanie ze strony przełożonych i współpracowników	
		Benefity sportowo-rekreacyjne	
		Dofinansowanie do wydarzeń kulturalnych	
		Stołówka w pracy, dofinansowanie posiłków	
		Rozbudowane pakiety opieki medycznej	
	Rozbudowane pakiety ubezpieczeniowe		
	Nie miałam/em styczności z ww. metodami		
	Metody z obszaru work-life balance	Elastyczność czasu pracy	
		Elastyczność form zatrudnienia (B2B, umowy cywilno-prawne)	
		Dodatkowe dni płatnego urlopu	
		Praca z domu „home office”	
Możliwość realizowania wolontariatu w godzinach pracy			
Nie miałam/em styczności z ww. metodami			
Rozwój	Metody rozwoju na stanowisku pracy	Rotacja na stanowisku pracy	
		Uczenie się poprzez transfer wiedzy między pokoleniami	
		Regularna informacja zwrotna	
		Mentoring	
		Coaching	
		Nie miałam/em styczności z ww. metodami	
	Metody rozwoju poza	Tradycyjne formy zdobywania wiedzy (szkolenia, kursy, studia)	
		Metody e-learning	

	stanowiskiem pracy	Nowoczesne formy kształcenia, np. gamifikacja, symulacje komputerowe Benchmarking Nie miałam/em styczności z ww. metodami	
Ocenianie	Preferowane metody relatywne (*ocenie przez porównanie pracowników między sobą)	Ranking	
		Metoda porównywania parami	
	Preferowane metody absolutne	Ocena 360 stopni	
		Ocena opisowa	
		Ocena wydarzeń krytycznych	
	Ilościowe standardy pracy		
	Nie miałam/em styczności z ww. metodami		
Zarządzanie konfliktami	Metoda okrągłego stołu (spotkanie wszystkich stron, możliwość wypowiedzenia się)		
	Mediacje (zaproszenie do rozmów osoby neutralnej)		
	Koncyliacje (powołanie komisji, która analizuje sytuację i podejmuje decyzje o rozwiązaniu)		
	Nie miałam/em styczności z ww. metodami		
Transfer wiedzy	Metoda Action learning (uczenie poprzez działanie)		
	Mentoring pracowniczy		
	Intermentoring (wzajemne uczenie się)		
	Nie miałam/em styczności z ww. metodami		

2. Proszę ocenić istotność poniższych cech z punktu widzenia zarządzania zespołem międzypokoleniowym. Każdą cechę proszę przyporządkować do jednego z trzech poziomów istotności: pierwszorzędne – najbardziej istotne, drugorzędne – o przeciętnej istotności, trzeciorzędne – najmniej istotne.

Cechy/postawy/kompetencje zespołów międzypokoleniowych	Poziom istotności		
	Pierwszorzędne	Drugorzędne	Trzeciorzędne
Sposoby uczenia się i zdobywania wiedzy			
Motywacja do pracy			
Postawa względem pracy			
Stosunek do współpracowników			
Stosunek do nowych technologii			
Zaangażowanie w pracę			
Preferowane wartości i potrzeby			
Podejście do czasu wolnego			
Znaczenie poczucia bezpieczeństwa			
Lojalność wobec pracodawcy			
Dyspozycyjność członków zespołu			
Kompetencje techniczne			
Kompetencje językowe			
Kompetencje interpersonalne			
Kompetencje analityczne			
Otwartość na mobilność (geograficzna, zmiana stanowiska)			
Otwartość na zmiany, łatwość adaptacji			
Dbłość o zachowanie równowagi „praca – życie”			

3. Proszę o udzielenie odpowiedzi, czy poniższe czynniki organizacyjne – zewnętrzne oraz wewnętrzne – mają Pani/Pana zdaniem wpływ na zarządzanie zespołem międzypokoleniowym? Proszę o ustosunkowanie się do poniższych stwierdzeń zgodnie ze wskazaną poniżej skalą ocen.

Czynniki wewnętrzne (dotyczące samego zespołu)	Zdecydowanie tak	Tak	Raczej tak	Ani tak ani nie	Raczej nie	Nie	Zdecydowanie nie
Wielkość zespołu							
Zróżnicowanie pokoleniowe członków zespołu							
Zróżnicowanie płci w zespole							
Poziom zaangażowania organizacyjnego członków zespołu							
Poziom motywacji członków zespołu							
Autonomia zespołu							
Kompetencje miękkie posiadane przez członków zespołu							

Czynniki zewnętrzne (dotyczące wpływu organizacji na zespół, z pominięciem czynnymi poza organizacyjnymi)	Zdecydowanie tak	Tak	Raczej tak	Ani tak ani nie	Raczej nie	Nie	Zdecydowanie nie
Strategia organizacji							
Struktura organizacji							
Kultura organizacji							
Styl zarządzania zespołem							
Funkcjonowanie komórki personalnej							
Stosowane metody i narzędzia zarządzania międzypokoleniowego							

4. Proszę określić, w jakim stopniu Pani/Pana zdaniem przedstawione niżej style zarządzania są skuteczne w odniesieniu do zarządzania pokoleniem, które Pani/Pan reprezentuje? Proszę zastosować skalę ocen od 1 do 10 (gdzie 1 oznacza najniższą skuteczność a 10 najwyższą).

Styl zarządzania	Skala oceny 1-10
Styl autokratyczny opiera się na sprawowaniu przywództwa oraz ścisłej kontroli nad podwładnymi. Podwładnym wydaje się konkretne polecenia i wymaga ich realizacji zgodnie z przekazanymi instrukcjami. Pracownik nie ma możliwości wykazywania własnej inicjatywy, przedstawiania pomysłów czy krytycznych uwag. Musi podporządkować swój styl pracy decyzjom przełożonego i okazywać względem niego posłuszeństwo.	
Styl liberalny polega na pozostawieniu pracownikom niemal całkowitej swobody dotyczącej stylu pracy czy podziału obowiązków w zespole. Kierownik nie ingeruje w wykonywane zadania, nie kontroluje pracy, nie uczestniczy w niej, unika również oceniania pracowników. Jego rola ogranicza się do zapewnienia załozdze odpowiednich narzędzi pracy i materiałów. Udziela podwładnym wskazówek jedynie w przypadku, kiedy zostanie o to przez nich poproszony. Nie inicjuje w zespole rozmów na temat planów, błędów czy niepowodzeń, a także stara się nie doprowadzać do sytuacji konfliktowych.	
Styl demokratyczny polega na tym, że pracownicy mają znaczny wpływ na podejmowane działania i sposób wykonywania pracy. Kierownik umożliwia im przedstawianie własnych pomysłów, opinii, sugestii czy uwag, a także bierze pod uwagę zgłaszane potrzeby. Traktuje swoich podwładnych w sposób partnerski, życzliwy i podmiotowy.	

5. Proszę ocenić, w jakim stopniu posiadanie przez przełożonego wymienionych niżej kompetencji jest istotne w odniesieniu do zarządzania zespołem międzypokoleniowym? Proszę zastosować skalę ocen od 1 do 10 (gdzie 1 oznacza najniższą istotność a 10 najwyższą).

Kompetencje	Skala oceny 1-10
K1 Kognitywne: wyszukiwanie i analiza informacji, wyciąganie wniosków	
K2 Kognitywne: rozumienie różnic międzypokoleniowych	
K3 Cyfrowe: obsługa komputera i programów komputerowych oraz wykorzystanie Internetu	
K4 Kreatywne: zdolności twórcze	
K5 Samoorganizacyjne: organizacja pracy i przejawianie inicjatywy	
K6 Samoorganizacyjne: efektywne zarządzanie sobą w czasie, terminowość	
K7 Interpersonalne: łatwość nawiązywania kontaktów, zdolności komunikacyjne	
K8 Interpersonalne: umiejętność rozwiązywania konfliktów	
K9 Kierownicze: zdolności kierowania i organizacja pracy innych	
K10 Kierownicze: Umiejętność współpracy i budowania zespołu	
K11 Kierownicze: Znajomość metod i narzędzi zarządzania różnymi pokoleniami	
K12 Kierownicze: umiejętność wywierania wpływu w organizacji	
K13 Kierownicze: zdolność zarządzania różnorodnym zespołem	
K14 Dyspozycyjne: dyspozycyjność i dostępność dla pracowników	
K15 Językowe: biegłe posługiwanie się językami wymaganymi w środowisku pracy	

Metryczka

Data urodzenia:

Płeć:

Kobieta

Mężczyzna

Inne

Wykształcenie:

Podstawowe

Gimnazjalne

Zasadnicze zawodowe

Średnie

Wyższe (ukończone studia licencjackie lub magisterskie)

Studia podyplomowe

Studia MBA

Studia doktoranckie

Staż pracy ogółem

1–10 lat

Ponad 10–20 lat

Ponad 20–30 lat

Powyżej 30 lat

STRESZCZENIE PRACY W JĘZYKU POLSKIM

We współczesnych organizacjach funkcjonuje równolegle kilka pokoleń pracowników, które mają odmienny stosunek do pracy, rozwoju zawodowego, odmienne oczekiwania i aspiracje, co wynika ze zmiennych uwarunkowań demograficznych, historycznych i gospodarczych, dotyczących każdego z tych pokoleń. Różnorodność pokoleń przekłada się na obecność w przedsiębiorstwach zespołów międzypokoleniowych, których zróżnicowanie, jak wynika z danych demograficznych, będzie coraz silniejsze. Zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi stanowi obecnie duże wyzwanie nie tylko dla menedżerów, od których wymaga się umiejętnego wykorzystania potencjału różnych pokoleń, ale także dla przedstawicieli tych pokoleń, którzy wspólnie funkcjonują w organizacji⁵⁰¹.

Wnikliwa analiza literatury przedmiotu pozwala stwierdzić, że współczesna praktyka zarządzania różnorodnością pokoleniową koncentruje się na badaniu i opisie cech charakteryzujących poszczególne pokolenia, a szczególnie różnic międzypokoleniowych, transferu wiedzy czy przeciwstawianiu sobie poszczególnych pokoleń pracowniczych, natomiast brakuje kompleksowego odniesienia do sposobu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi. Zidentyfikowano problem badawczy polegający na braku modelu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi. Głównym celem rozprawy doktorskiej, stało się zatem opracowanie modelu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi w przedsiębiorstwach.

Aby zrealizować cel rozprawy, autorka przeprowadziła badania ilościowe oraz wykorzystujące zaawansowane metody statystyczne, których wyniki pozwoliły na szczegółowe określenie metod i narzędzi zarządzania zespołami międzypokoleniowymi, identyfikację składowych modeli zarządzania zespołami międzypokoleniowymi, a także sformułowanie rekomendacji dotyczących wdrożenia modelu w przedsiębiorstwie.

Dysertacja ma charakter teoretyczno-empiryczny i składa się z pięciu rozdziałów, wstępu i zakończenia, bibliografii, wykaz tabel, wykresów i rysunków oraz aneksu zawierającego załączniki. Całość dopełnia streszczenie pracy w języku polskim i angielskim. W części teoretycznej pracy, obejmującej trzy rozdziały, zaprezentowano rozważania dotyczące zarządzania różnorodnością, pokoleń współwystępujących na rynku pracy, zarządzania pokoleniami, a także teoretyczne uwarunkowania zarządzania zespołami międzypokoleniowymi. Główne źródła wykorzystane w pracy to literatura przedmiotu, zarówno polska, jak i zagraniczna, z zakresu m.in. zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania różnorodnością i zarządzania zespołem.

⁵⁰¹ A. Stosik, A. Leśniewska, *Innowacyjne rozwiązania w zarządzaniu zasobami ludzkimi...*, s. 184.

Część empiryczna rozprawy prezentuje wyniki badań ilościowych, które zostały przeprowadzone w 73 przedsiębiorstwach w województwie śląskim.

Grupą docelową badania byli menedżerowie zespołów międzypokoleniowych (takich, w których występują reprezentanci co najmniej dwóch pokoleń), pracujący w dużych przedsiębiorstwach oraz ich pracownicy funkcjonujący w zespołach międzypokoleniowych. Realizację badania podzielono na część pilotażową oraz badanie właściwe.

W pierwszej kolejności przeprowadzono badanie pilotażowe na próbie 10 menedżerów i 10 pracowników funkcjonujących w zespołach międzypokoleniowych. Badanie pilotażowe służyło weryfikacji poprawności przyjętego podejścia badawczego. Badanie właściwe objęło 214 menedżerów zespołów międzypokoleniowych oraz 214 pracowników tych zespołów. Zostało przeprowadzone przy pomocy kwestionariusza wywiadu CAWI oraz CATI. W badaniu wykorzystano unikalną technikę prowadzenia wywiadów – DIADA. W badaniu zapewniono reprezentatywną próbę badawczą dla województwa śląskiego.

Wyniki badań empirycznych przedstawiono z podziałem na wyniki badania menedżerów oraz pracowników. Przedmiotem badań były metody i narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi, które mogą znaleźć zastosowanie w zarządzaniu zespołami międzypokoleniowymi w przedsiębiorstwach, a także czynniki organizacyjne (wewnętrzne i zewnętrzne), wpływające na ten proces m.in. strategia i struktura organizacji, kultura organizacji, wielkość zespołu, zróżnicowanie pokoleniowe w zespole, autonomia zespołu, czy poziom zaangażowania.

W ostatniej części pracy sformułowano wnioski wynikające z rozważań teoretycznych oraz badań empirycznych. Efektem zrealizowanych badań była weryfikacja hipotez badawczych, a następnie skonstruowanie modelu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi w przedsiębiorstwach, jak również sformułowanie rekomendacji dla wdrożenia tego modelu w przedsiębiorstwach.

Słowa kluczowe: zarządzanie różnorodnością, pokolenia, zespoły międzypokoleniowe, model zarządzania zespołami międzypokoleniowymi.

SUMMARY

In contemporary organizations, there are several generations of employees with different attitudes to work, professional development, different expectations and aspirations, which results from the changing demographic, historical and economic conditions of each generations. The diversity of generations translates into the presence of intergenerational teams in enterprises, the diversity of which, as it results from demographic data, will be increasingly stronger. Managing intergenerational teams is currently a big challenge not only for managers who are required to skillfully use the potential of different generations, but also for representatives of these generations who function together in the organization⁵⁰².

An in-depth analysis of the relevant literature allows us to conclude that the contemporary practice of managing generational diversity focuses on the study and description of the characteristics of individual generations, in particular intergenerational differences, knowledge transfer or opposing individual generations of employees, while there is no comprehensive reference to the method of intergenerational team management. A research problem was identified which is the lack of an intergenerational team management model. The main goal of the doctoral dissertation was therefore to develop the model of intergenerational teams management in enterprises.

In order to achieve the aim of the dissertation, the author conducted quantitative research by means of advanced statistical methods, the results of which allowed for a detailed determination of the methods and tools for intergenerational team management, identifying the components of the intergenerational team management model, and formulating recommendations regarding the implementation of the model in the enterprise.

The dissertation is both theoretical and empirical and consists of five chapters, introduction and conclusion, bibliography, list of tables, charts and figures, and an annex. The whole is complemented by a summary of the dissertation in Polish and English.

The theoretical part of the dissertation, which includes three chapters, presents reflections on diversity management, generations coexisting in the labor market, generational management, as well as theoretical conditions for intergenerational team management. The main sources used in the dissertation include the relevant literature both Polish and foreign, in the field of e.g. human resources management, diversity management and team management.

The empirical part of the dissertation presents the results of quantitative research that was carried out in enterprises in the country (73 companies in the Province of Silesian). The target group of the study were 10 managers of intergenerational teams (those with representatives of at least 2

⁵⁰² A. Stosik, A. Leśniewska, *Innowacyjne rozwiązania w zarządzaniu zasobami ludzkimi...*, s. 184.

generations) working in large enterprises and their 10 employees working in intergenerational teams. The study was divided into a pilot part and a proper study.

First, a pilot study was conducted on a sample of a dozen or so managers and employees working in intergenerational teams. The pilot study was used to verify the correctness of the adopted research approach. The actual study covered 214 managers of intergenerational teams and 214 employees of these teams. It was conducted using the CAWI and CATI interview questionnaires. The study used a unique interviewing technique - DIADA. The study provided a representative sample of research for the Province of Silesian. The results of the research are presented broken down into the results of the survey of managers and employees.

The subject of the research was the methods and practices of human resource management that can be used in intergenerational team management in organizations, as well as organizational internal and external factors influencing this process, e.g. strategy and structure of the organization, organizational culture, team size, generational diversity in the team, team autonomy or level of commitment.

In the last part of the dissertation, conclusions resulting from theoretical discussion and empirical research were formulated. The effect of the conducted research was the verification of research hypotheses, and then the construction of a model for intergenerational teams management in an organization, as well as the formulation of recommendations for the implementation of this model in enterprises.

Keywords: diversity management, generations, intergenerational teams, intergenerational management model.