

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 430

**Sukces w zarządzaniu kadrami.
Dylematy zarządzania kadrami
w organizacjach krajowych
i międzynarodowych.
Problemy zarządczo-psychologiczne**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Barbara Cibis
Łamanie: Barbara Szłapka
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne – Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-585-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Grażyna Bartkowiak, Agnieszka Krugielka: Studenci (polscy i zagraniczni) i nauczyciele akademicy wobec pracy pracowników naukowo-dydaktycznych 65+ / Students (Polish and foreign) and academic research staff to academic teachers 65+.....	13
Izabela Bednarska-Wnuk: Znaczenie pomiaru wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników w zarządzaniu kapitałem ludzkim / Significance of organizational measurement of labor mobility in human capital management.....	28
Agata Borowska-Pietrzak: Źródła satysfakcji zawodowej w środowisku pracowników wiedzy na przykładzie prawników / Sources of professional satisfaction in environment of knowledge workers on the example of lawyers.....	38
Joanna Cewińska: Strach w miejscu pracy i jego negatywne konsekwencje / Fear in the workplace and its negative consequences	49
Barbara Chomętowska, Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: DNA lidera według przedstawicieli pokolenia „Z” / DNA of a leader in the view of generation „Z”	58
Michał Dębek, Magdalena Ślęzyk-Sobol: Zarządzanie doświadczeniami pracowników: fundamenty teoretyczno-metodologiczne / Employee experience management: theoretical-methodological essentials.....	69
Katarzyna Durniat, Agnieszka Krupa, Beata Działo: Organizacyjne mechanizmy prewencji i radzenia sobie z mobbingiem z perspektywy specjalistów HR / Organizational mechanisms of anti-mobbing prevention and intervention from HR specialists’ perspective	83
Agnieszka Fornalczyk, Dagmara Just: Narcyzm a orientacja na sprzedaż vs. orientacja na klienta w kontaktach handlowych / Narcissism and sales oriented vs. customer oriented attitude in business situations.....	96
Małgorzata Gableta, Anna Cierniak-Emerych, Agata Pietroń-Pyszczyk, Andrzej Bodak: Kształtowanie warunków pracy z wykorzystaniem partycypacji pracowników jako wyraz respektowania ich interesów / Shaping the working conditions based on employee participation as a manifestation of respect for employee interests	106

Katarzyna Gajek, Gabriel Pawlak: Perspektywa CSR w kontekście ekosystemu mediów społecznościowych. Wybrane przykłady dobrych praktyk w dużych, średnich i małych firmach realizujących działania CSR w obszarze sportu / CSR perspective in the frame of social media ecosystem. The examples of good practice of big, medium and small organizations in the field of sports	117
Łukasz Haromszeki: Rola przywódców organizacyjnych w kształtowaniu postaw wobec pracy / The role of organizational leaders in shaping attitudes towards labour	126
Marek Jabłoński: Istota, odniesienia i atrybuty kompetencji pracowniczych w pracy z informacjami / Essence, references and attributes of employee's competences to work with information	136
Katarzyna Januszkiewicz: Wpływ elastyczności czasowej na funkcjonowanie poznawczo-behawioralne pracowników organizacji międzynarodowych / Influence of time flexibility on the cognitive-behavioral functioning of international organizations employees	145
Dorota Kanafa-Chmielewska, Natalia Bartosz, Irina Piróg-Nabokowa: Wybrane aspekty stylu życia a utrzymanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym / The selected aspects of lifestyle and work-life balance	154
Alicja Keplinger: Organizacyjne zachowania obywatelskie i dzielenia się wiedzą w perspektywie badań / Organizational citizenship behavior and knowledge sharing from the perspective of research	165
Jacek Kopeć: Dylematy zarządzania różnorodnością pracowniczą / Personnel diversity management dilemmas	176
Anna Krasnova: Derekrutacja a budowanie marki pracodawcy / Derecruitment vs. employer branding	185
Beata Krawczyk-Bryłka: Postawy pokolenia Y wobec wirtualnej pracy zespołowej / Y generation attitudes towards virtual teamwork.....	195
Paweł Kuźbik: Relacje przywódcze w warunkach akademickich / Leadership relationships in academic conditions	205
Kamila Madeja-Bień: Rezultaty podejmowanych przez jednostkę autoprezentacji w kontekście rozwoju jej zasobów osobistych / The results of self-presentations as made by an individual in the context of their personal resources development.....	217
Ewa Mazur-Wierzbicka: Spojrzenie na pracownika z perspektywy zarządzania społecznie odpowiedzialnego / Perceiving an employee from the socially responsible perspective	228
Dorota Molek-Winiarska: Psychologiczne i ekonomiczne wskaźniki szacowania stresu zawodowego / Psychological and economic factors in work-related stress measurement	237

Tetiana Shkoda, Alena Ivanova: Zarządzanie zaangażowaniem pracowników utalentowanych w krajach Europy Wschodniej / Management of talented employees engagement in the East European countries	256
Beata Skowron-Mielnik, Julian Dąbrowski: Kompetencje wyróżniające pracowników określanych jako talenty / Distinctive competencies of employees referred as talents.....	265
Agnieszka Springer, Anna Tomala: Rodzaj dominującej motywacji osiągnięć a oczekiwania pracowników wobec działań prorozwojowych organizacji / Achievement motivation vs. employees' expectations about pro-development operations in the organization.....	277
Jagoda Stompór-Świdarska: Dylematy decyzyjne menedżerów w najważniejszych decyzjach zawodowych – perspektywa psychologiczna / Managers' decision-making dilemmas in the most crucial professional decisions – psychological perspective.....	288
Małgorzata Striker: Chory pracownik obecny w pracy – dylematy kierowników / Sick employee present at work – dilemmas of managers.....	296
Dariusz Turek: „Koncepcje człowieka” a nieetyczne zachowania pracowników w organizacji. Mediacyjna rola kompetencji moralnych / „Concepts of human nature” vs. unethical work behaviors. Mediation role of moral competencies.....	305

Wstęp

Oddajemy w ręce Czytelnika drugą publikację stanowiącą rezultat projektu badawczego z cyklu *Sukces w zarządzaniu kadrami*. Przewodnim tematem edycji w roku 2016 – o czym już była mowa we *Wstępie* do PN 429 – są ***Dylematy zarządzania kadrami w organizacjach krajowych i międzynarodowych***. Przypomnijmy też, że o ile w PN 429 dylematy były rozpatrywane w kontekście problemów zarządczo-ekonomicznych, to w tomie niniejszym akcent zostaje przesunięty na problemy zarządczo-psychologiczne. Zatem i w jednym, i w drugim tomie wspólnym punktem odniesienia jest zarządzanie, którego podmiotem oddziałującym i jednocześnie przedmiotem oddziaływania są pracownicy. Z tego też względu obydwie publikacje mają charakter komplementarny. Przy okazji warto zauważyć, że w obu publikacjach terminy „zarządzanie kadrami”, „zarządzanie zasobami ludzkimi” czy „zarządzanie kapitałem ludzkim” są często stosowane zamiennie.

W PN 429 zidentyfikowano sześć zasadniczych obszarów problemowych, do których nawiązywali poszczególni autorzy. Były to: wybrane narzędzia realizacji celów zarządzania zasobami ludzkimi, ewaluacja kompetencji i inwestycje w rozwój kapitału ludzkiego, kapitał ludzki i kompetencje pracownicze w perspektywie międzynarodowej, przywództwo i rozwiązania kadrowo-zarządcze w sektorze publicznym, dylematy logiczne i analityczne w teorii i praktyce zarządzania zasobami ludzkimi oraz nowa gospodarka i nowe trendy. Zatem przyjmowana przez autorów perspektywa dotycząca dylematów była stosunkowo szeroka. Podobnie rzecz się ma w niniejszym tomie. Chociaż i tutaj artykuły uporządkowano według kolejności alfabetycznej nazwisk ich autorów, to w strukturze problemowej PN 430 można wyodrębnić sześć zasadniczych obszarów tematycznych.

Jednym z nich są czynniki pozaekonomiczne warunkujące postawy i motywacje pracowników. Autorzy zainteresowani tą problematyką podjęli dyskusję m.in. nad takimi zagadnieniami, jak: kształtowanie warunków pracy z wykorzystaniem partycypacji pracowników jako wyrazu respektowania ich interesów, źródła satysfakcji zawodowej w środowisku pracowników wiedzy, organizacyjne zachowania obywatelskie i dzielenia się wiedzą, motywacja osiągnięcia celów a oczekiwania pracowników wobec działań prorozwojowych organizacji czy postawy pokolenia Y wobec wirtualnej pracy zespołowej.

W niniejszym tomie można też wyodrębnić obszar, którego problematyka dotyczy negatywnych zjawisk w organizacji i metod przeciwdziałania im. W tej grupie artykułów prezentowane są wnioski badawcze i refleksje dotyczące: strachu w miejscu pracy i jego negatywnych konsekwencji, organizacyjnych mechanizmów prewencji i przeciwdziałania mobbingowi, korelacji narcyzmu z orientacją na sprzedaż czy też orientacją na klienta w kontaktach handlowych, nieetycznych zachowań

pracowników w organizacji oraz dylematów kierowników związanych z obecnością w pracy pracowników chorych.

Zainteresowanie wśród autorów wzbudza też problematyka funkcjonowania organizacji z perspektywy jednostki i jej kompetencji. Artykuły, które można tutaj tematycznie przypisać, dotyczą utrzymania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, rezultatów podejmowanych przez jednostkę autoprezentacji jako elementu rozwoju jej zasobów osobistych, wpływu elastyczności czasowej na funkcjonowanie poznawczo-behawioralne pracowników organizacji międzynarodowych, atrybutów kompetencji pracowniczych w pracy z informacjami i kompetencji wyróżniających pracowników określanych jako talenty.

Wśród zgromadzonych referatów pojawiają się również takie, dla których wspólnym mianownikiem są marka i odpowiedzialność społeczna pracodawcy. Autorzy w swoich pracach koncepcyjnych i badawczych podejmują kwestie związane z perspektywą CSR w kontekście ekosystemu mediów społecznościowych, postrzeganiem pracownika z perspektywy zarządzania społecznie odpowiedzialnego, dylematami zarządzania różnorodnością pracowniczą oraz z relacjami, jakie pojawiają się między derekrutacją a budowaniem marki pracodawcy.

Jeszcze inny zbiór artykułów stanowią prace poświęcone przywództwu i decyzjom menedżerskim. W tym zakresie poruszane zagadnienia dotyczą roli przywódców organizacyjnych w kształtowaniu postaw wobec pracy, sylwetki lidera według przedstawicieli pokolenia „Z”, relacji przywódczych w warunkach akademickich, jak również dylematów decyzyjnych menedżerów w najważniejszych decyzjach zawodowych.

Ostatni wyodrębniający się obszar problemowy stanowią pomiary oraz analizy ilościowe i jakościowe miękkich obszarów zarządzania. Przedmiotem zainteresowania autorów są psychologiczne i ekonomiczne wskaźniki szacowania stresu zawodowego, znaczenie pomiaru wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników w zarządzaniu kapitałem ludzkim, zarządzanie doświadczeniami pracowniczymi w handlu i usługach, zarządzanie zaangażowaniem utalentowanych pracowników w krajach Europy Wschodniej czy też studenci (polscy oraz zagraniczni) i nauczyciele akademicy wobec pracy pracowników naukowo-dydaktycznych stanowiących tzw. kategorię 65+.

Kończąc bardzo ogólne omówienie zawartości niniejszej publikacji, pragniemy przypomnieć, że głównym celem realizowanego projektu jest zaprezentowanie wyników badań teoretycznych i empirycznych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, podzielenie się doświadczeniami badawczymi i wywodzącymi się z praktyki gospodarczej, podjęcie dyskusji i wymiana myśli oraz wskazanie nowych obszarów badań. Zarządzanie zasobami ludzkimi, w wymiarze zarówno naukowym, jak i praktycznym, ma charakter interdyscyplinarny. W naszej ocenie ta interdyscyplinarność znajduje swoje odzwierciedlenie w różnorodności dylematów i ich rozstrzygnięć publikowanych w tym i w poprzednim tomie Prac Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Żywimy nadzieję, że Czytelnicy podzielą tę opinię.

Życzymy zatem miłej lektury, która być może stanie się natchnieniem do kontynuowania podjętych tutaj rozważań koncepcyjnych czy też inspiracją do nowych badań empirycznych. Pragniemy też złożyć podziękowania wszystkim Autorom, zarówno tym, którzy już od 23 lat wspierają nas w naszym przedsięwzięciu, jak i tym, którzy dołączyli do nas w ostatnim czasie.

Na zakończenie, podobnie jak to uczyniliśmy w tomie poprzednim, pragniemy Czytelnikom zadedykować pewną sentencję. Wywodzi się ona z przyjętego encyklopedycznego założenia, że dylemat to wybór między różnymi racjami, które są równorzędne bądź to w ich niedogodności, bądź to w ich atrakcyjności. Nasza sentencja odnosi się do wielości i różnorodności dylematów zaprezentowanych w obu tomach, a brzmi następująco:

Jeżeli nie ma równowagi w ocenie racji i wyboru – dwóch encyklopedycznych komponentów dylematu – to czy im większy wybór atrakcyjnych racji, tym mniejsza atrakcyjność samego wyboru, czy też im mniejszy wybór atrakcyjnych racji, tym większa atrakcyjność samego wyboru? Oto jest dylemat.

dr hab. Marzena Stor, prof. UE
Katedra Zarządzania Kadrami
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

dr Agnieszka Fornalczyk
Instytut Psychologii
Uniwersytet Wrocławski

Barbara Chomątowska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: barbara.chomatowska@ue.wroc.pl

Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: agnieszka.zarczyńska-dobiesz@ue.wroc.pl

DNA LIDERA WEDŁUG PRZEDSTAWICIELI POKOLENIA „Z”

DNA OF A LEADER IN THE VIEW OF GENERATION „Z”

DOI: 10.15611/pn.2016.430.05

JEL Classification: J5

Streszczenie: Na rynek pracy wchodzi lub niedługo wejdzie kolejna kohorta młodych pracowników, określanych mianem pokolenia „Z”. Różnią się oni od swoich poprzedników pod wieloma względami: aspiracji, mentalności, potrzeb i oczekiwań, motywacji, postaw życiowych, sposobu komunikacji itd. Dla zarządzających oznacza to wiele wyzwań i dylematów. Celem artykułu jest pokazanie oczekiwań, jakie mają przedstawiciele generacji „Z”, wobec ich przyszłych przełożonych. Autorki artykułu zwracają również uwagę na fakt, że skuteczne zarządzanie najmłodszymi pracownikami będzie wymagało redefinicji roli i kompetencji współczesnych liderów. Artykuł powstał na podstawie studiów krajowej oraz zagranicznej literatury przedmiotu oraz badań własnych autorek.

Słowa kluczowe: pokolenie „Z”, zarządzanie młodymi pracownikami, lider.

Summary: The labor market is entered or will soon be entered by another army of young workers – referred to as generation „Z”. They differ from their predecessors in several respects: aspirations, mentality, needs and expectations, motivations, attitudes to life, communication method, etc. This sets many new challenges and dilemmas before managers. The article aims to show the expectations that the representatives of generation „Z” hold of their future superiors. The authors of the article also draw attention to the fact that the effective management of the youngest employees will need to redefine the role and competences of modern leaders. The article is based on studies of domestic and foreign literature and the authors’ own research.

Keywords: generation „Z”, management of young workers, leader.

*Ktoś, kto daje dobre rady, buduje jedną ręką.
Ktoś, kto daje dobre rady i dobry przykład, buduje obiema rękami.
Ktoś, kto daje dobre rady, ale zły przykład,
jedną ręką buduje, a drugą burzy.*

Francis Bacon

1. Wstęp

Według raportu firmy Deloitte na temat trendów w HR, współczesny rynek pracy nie tylko podlega licznym przeobrażeniom, ale przede wszystkim staje się coraz bardziej wymagający. Zmiany demograficzne, postępująca globalizacja powodują, że jest on zróżnicowany i wielopokoleniowy. Zasilające rynek pracy kolejne kohorty młodych pracowników (niedawno pokolenie „Y”, obecnie i w najbliższej przyszłości „Z”) mają inne niż ich poprzednicy potrzeby i oczekiwania wobec pracodawców, przełożonych, miejsc pracy [Deloitte Polska 2014]. Organizacje muszą odnaleźć się w tej nowej rzeczywistości, która wymaga od nich zmian nie tylko w obszarze procesów i praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, ale przede wszystkim w zakresie przywództwa. Najmłodsze pokolenie ma do zaoferowania pracodawcom wiele cennych kompetencji, jednak należy stworzyć mu ku temu odpowiednie warunki. Z jednej strony bardzo ważne jest rozpoznanie jego potencjału (mocnych i słabych stron), z drugiej przewodzenie mu w sposób, który będzie odpowiadał potrzebom i oczekiwaniom młodych pracowników.

Celem artykułu jest pokazanie oczekiwań przedstawicieli pokolenia „Z” wobec osoby lidera oraz zwrócenie uwagi na fakt, że skuteczne zarządzanie młodymi wymaga redefinicji roli i kompetencji liderów. Artykuł powstał na podstawie studiów krajowej oraz zagranicznej literatury przedmiotu oraz badań własnych autorek.

2. Refleksje z przeprowadzonych badań

2.1. Metodologia badań

W styczniu 2016 r. autorki uczestniczyły w jednym ze spotkań Forum HR, organizowanych cyklicznie we Wrocławiu. Było ono poświęcone identyfikacji najważniejszych wyzwań dla tego obszaru. Podczas debaty przedstawicieli pracodawców, działów HR oraz świata nauki zwrócono uwagę, że jednym z istotniejszych wyzwań są najmłodszy pracownicy. Problemem jest nie tylko to, jak ich pozyskać do organizacji, ale przede wszystkim jak ich zatrzymać na dłużej, zaangażować i motywować do pracy. W wyniku podjętej dyskusji pojawiły się pytania o rolę oraz kompetencje, jakie powinien posiadać współczesny kierownik, jakimi rozwiązaniami czy narzędziami ma się posługiwać w obliczu tych wyzwań? Z tych powodów autorki artykułu po-

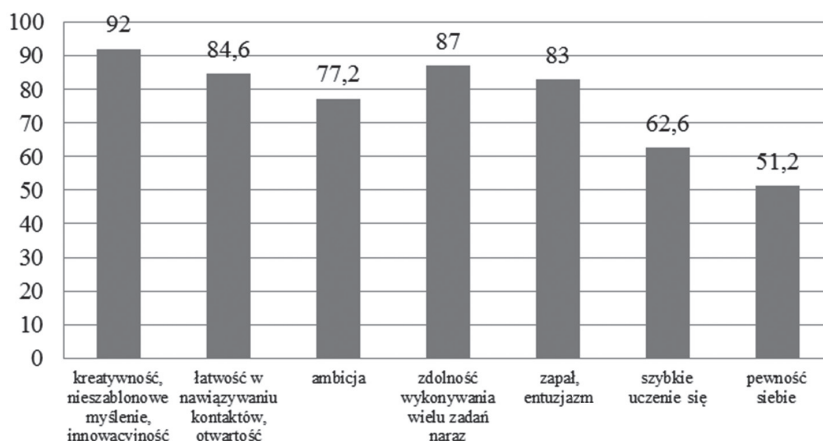
stanowiły przebadanie studentów kończących pierwszy stopień studiów stacjonarnych na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu. Celem badań była próba zidentyfikowania oczekiwań młodych wobec zarządzających. Miały one miejsce w pierwszym kwartale 2016 r. i objęły grupę 123 studentów. Narzędziem badawczym była ankieta, a jej uzupełnienie stanowiły warsztaty, podczas których autorki wykorzystywały kreatywną technikę konstruowania modelu kwalifikacyjnego kierownika, tzw. koło analogii (*circept*). Zadaniem uczestników warsztatów było poszukiwanie analogii i skojarzeń uzupełniających zdanie: „Kierownik powinien być jak...” Analogie te były zgłaszane swobodnie według zasad burzy mózgow (por. [Listwan (red.) 1994])¹.

2.2. Charakterystyka przedstawicieli pokolenia „Z” – wyniki badań

Pokolenie „Z” najczęściej przedstawiane jest jako osoby urodzone po 1990 r., niektórzy wskazują na rok 1995. B. Tulgan [2009] dla przykładu dzieli pokolenie określane mianem Millenials, jego zdaniem zbyt liczne i za bardzo zróżnicowane, na dwie kohorty: osoby urodzone w latach 1977–1990 (pokolenie „Y”) oraz osoby urodzone w latach 1991–2000 (pokolenie „Z”). Z powyższego wynika, że zdecydowana większość przedstawicieli pokolenia „Z” jeszcze się uczy. Część z nich jednak już pracuje lub niedługo zasili szeregi pracowników współczesnych przedsiębiorstw. Młodych urodzonych po roku 1990 bardzo często określa się nie tylko mianem „Z”, czyli tych urodzonych po „Y”. Innymi spotykanymi w literaturze określeniami są: pokolenie „C” (od słów *connected, communicating, content-centric, computerized, community-oriented, always clicking*), a także iGeneration, Gen Tech, Gen Wii, Net Gen, Digital Natives, Bubble-wrap kids, Digital integrators, Screenagers [Euromonitor International 2011; McCrindle 2014].

Przedstawiciele pokolenia „Z” są pierwszą grupą społeczną, która nie zna świata bez komputera, telefonu, Internetu, elektronicznych gadżetów itd. Obcy jest im świat analogowy i logika, którą się rządził. Potrafią równolegle funkcjonować w świecie rzeczywistym oraz wirtualnym i płynnie przechodzić z jednego do drugiego (ich zdaniem oba światy uzupełniają się). Większość przedstawicieli pokolenia „Z” nie wyobraża sobie życia bez nowych technologii, Internetu, do którego podłączeni są 24 godziny na dobę przez 7 dni w tygodniu. W literaturze przedmiotu podkreśla się,

¹ Badania przedstawicieli pokolenia „Z” autorki artykułu rozpoczęły w pierwszym kwartale 2014 r. Przebadano wówczas studentów pierwszego stopnia studiów stacjonarnych, drugiego roku Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, w liczbie 118 osób. Podczas badań korzystano z ankiety. Kolejny etap badań miał miejsce w okresie grudzień 2014–marzec 2015 i obejmował grupę 64 osób. Zostały wówczas przeprowadzone pogłębione badania nad problemem przyczyn niskiego zaangażowania członków organizacji studenckich – przedstawicieli pokolenia „Z”. W badaniu wykorzystano kwestionariusz oceny zaangażowania WIFI [McGee, Rennie 2012]. W październiku 2015 r. autorki przebadaly kolejną grupę najmłodszych roczników studentów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankietowy. Dodatkowo badani studenci brali udział w warsztatach, podczas których przygotowywali prace (kolaże „moje ja”) na temat swoich postaw, potrzeb i oczekiwań wobec życia. W badaniu wzięło udział 156 studentów.



Rys. 1. Mocne strony studentów 1 stopnia studiów stacjonarnych

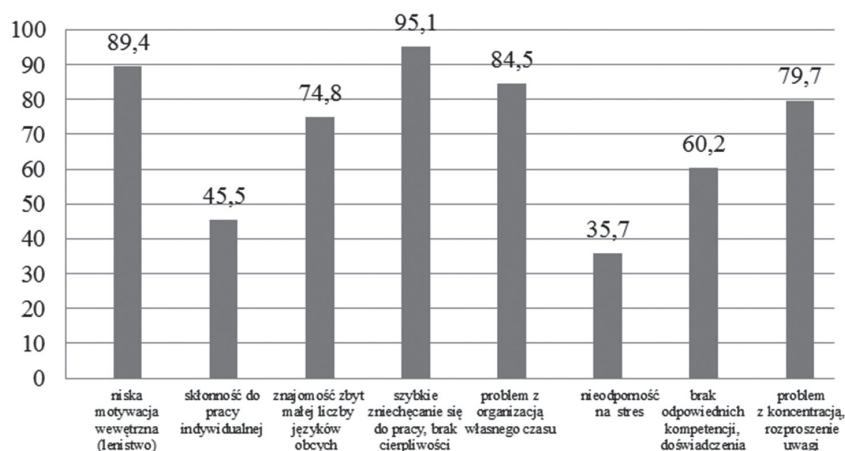
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań – wynik wyrażony w %.

że najmłodsze pokolenie ma wysoki potencjał, jest kreatywne oraz ma ogromną swobodę w posługiwaniu się nowoczesną technologią. Potwierdzają to badania przez autorki artykułu studenci, którzy zostali poproszeni o wskazanie swoich mocnych stron. Wyniki badań prezentuje rysunek 1.

Analizując rysunek 1., można zauważyć, że zdecydowana większość (92%) studentów za swoją najmocniejszą stronę uważa kreatywność, nieszablonowe myślenie oraz innowacyjność. Dla 87% młodych ludzi silną stroną jest zdolność wykonywania wielu zadań naraz. Łatwość nawiązywania kontaktów została uznana za silną stronę przez 84,6%, dla ponad ¼ (77,2 %) jest nią ambicja, a dla blisko 2/3 (62,6%) szybkie uczenie się. Ponad połowa badanych (51,2%) uznała pewność siebie za mocną stronę.

W literaturze przedmiotu obok mocnych stron młodych można wyróżnić ich liczne słabości. Podkreśla się m.in. to, że są oni uzależnieni od nowoczesnej technologii, że prowadząc życie w sieci, upośledzają swoje umiejętności komunikacji werbalnej, nawiązywania kontaktów interpersonalnych w świecie rzeczywistym. Mają również problemy z koncentracją, ich uwaga jest rozproszona, a analiza i ocena informacji bardzo powierzchowna (por. [Friedrich, Peterson 2010; Mizuko 2008]). Z tych powodów określa się ich mianem *overwhelmed*, *overcommitted*, *overconnected* [Elmore 2016]. Badani studenci zostali poproszeni o wskazanie swoich najsłabszych stron (zob. rys. 2).

Analizując rysunek 2., można zauważyć, że blisko 90% studentów za swoją najsłabszą stronę uważa niską motywację wewnętrzną (lenistwo). Młodzi w pracy potrzebują ciągłych zachęt, wyzwań, systematycznych bodźców podtrzymujących ich zaangażowanie. W przeciwnym razie tracą cierpliwość i bardzo szybko zniechęcają się do pracy (95,1%). Na problem z koncentracją, rozproszeniem uwagi narzekają



Rys. 2. Słabe strony studentów 1 stopnia studiów stacjonarnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań – wynik wyrażony w %.

79,7% respondentów. W środowisku pełnym atrakcyjnych możliwości, którego tak bardzo pożądamy, trudno jest im skupić się na wytrwałej realizacji jednego zadania. Aż 84,5% studentów nie radzi sobie również z organizacją własnego czasu, zwlekając z wykonywaniem ważnych zadań do ostatniej chwili. Blisko połowa (45,5%) respondentów za swoją słabą stronę uważa skłonność do pracy indywidualnej. Ponadto badani uważają, że ich słabością jest znajomość zbyt małej liczby języków obcych (74,8%) oraz brak odpowiednich kompetencji oraz doświadczenia (60,2%).

Wielu badaczy prognozuje, że jest to pokolenie, które bardzo różni się od swoich poprzedników – pokolenia „Baby Boomers”, „X” oraz „Y”. Podkreślają oni również, że młodzi są grupą wewnątrznie podzieloną i zróżnicowaną, w której krzyżuje się wiele różnych postaw, cech i aspiracji. Często są oni charakteryzowani za pomocą przeciwstawnych cech, co pozwala określić ich mianem „pokolenia paradoksów”. Ich przeciwstawne jak bieguny cechy pokazują, że są oni jednocześnie tacy i tacy: otwarci i zamknięci, odważni i pełni obaw, oczekujący bardzo dużo od innych, „energooszczędni” ze swojej strony. Jest to pokolenie wewnątrznie rozdarte (por. [Euromonitor International 2011; Sladek, Grabinger 2014; Tulgan 2009; Chomątowska, Żarczyńska-Dobiesz 2016]).

3. DNA lidera według przedstawicieli pokolenia „Z” – refleksje z badań

Według Adaira lider to „osoba posiadająca cechy (osobowość i charakter) oraz fachową wiedzę ze swojej dziedziny, które pozwalają jej tak pokierować grupą, aby efektywnie realizowała swoje zadania, stanowiła spójny zespół i zaspokajała indywidualne potrzeby swoich członków” [Adair 2007]. Za jedno z najtrudniejszych zadań

lidera uważa się przewodzenie samemu sobie. Bycie liderem nie oznacza wykonywanie jedynie swojej pracy, chodzi o to, jak ta praca jest wykonywana. Bycie liderem oznacza bowiem postępowanie naprzód z uporem, wywieranie wpływu na innych, nauczanie, wizjonerstwo, mentorstwo, niepoddawanie się, pobudzanie do działania, wprowadzanie innowacji, kształtowanie pracowników na wybitnych ludzi [Lowney 2011]. Przywództwo może rozwijać się na dwóch poziomach – indywidualnym i organizacyjnym. Na poziomie indywidualnym lider powinien [Pagonis 2006]:

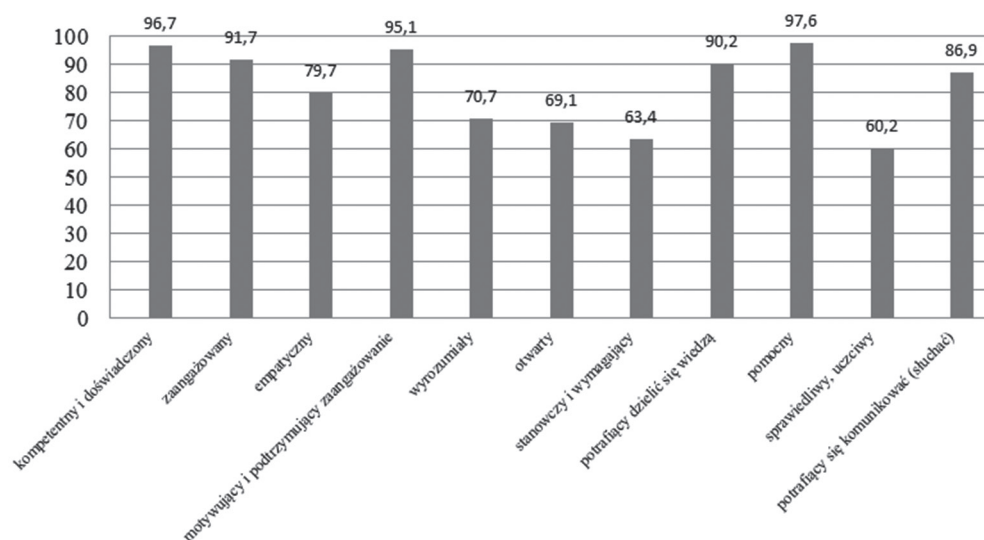
- Znać samego siebie – jakie posiada kompetencje, jakie ma silne, ale również słabe strony, jak może je zmienić. Tego rodzaju regularna samoocena pozwala zachować autentyczność i stanowi niezbędny warunek w budowie i utrzymaniu przywództwa.
- Skutecznie komunikować się – należy odbudować jakość komunikacji w całej organizacji, szczególnie na linii przełożony–podwładny. Lider powinien również pamiętać, że skuteczna komunikacja nie polega jedynie na przekazywaniu suchych danych; lider powinien być pewny, że pracownicy wierzą w to, co on mówi. Musi być spójny w swoim przekazie, nie może robić co innego, niż mówi. Jego zadaniem jest rozwijanie przede wszystkim umiejętności słuchania, która w dzisiejszych czasach zawodzi.
- Znać swoją misję – przywódca musi wiedzieć, czego chce dokonać, mieć plan działania.

Jeśli uda się osiągnąć te trzy etapy rozwoju osobistego, lider może koncentrować się na rozwoju przywództwa na poziomie całej organizacji. Aby tego dokonać, konieczne jest wdrożenie rozwiązania łączącego z sobą scentralizowaną kontrolę ze zdecentralizowaną realizacją. Wymaga to z jednej strony umiejętności przekazywania zadań na coraz to niższe szczeble w strukturze organizacyjnej, a z drugiej budowania takiego systemu zarządzania informacją, dzięki któremu możliwa będzie rzetelna komunikacja. Jak podkreśla Pagonis [2006], przywództwo prawie zawsze oznacza współpracę, a ona może zaistnieć jedynie w sprzyjającej atmosferze. Na poziomie organizacyjnym lider powinien zatem:

- Zdefiniować wizję.
- Zadbać o szkolenia.
- Na bieżąco przekazywać i uzyskiwać informacje zwrotne.
- Kłaść nacisk na formalne kanały komunikacji, jednocześnie uwzględniając dostęp do nieformalnego przepływu informacji.
- Motywować, stanowić wzór do naśladowania.
- Być przystępny i dążyć w miarę możliwości do bezpośredniego kontaktu ze swoimi pracownikami [Pagonis 2006].

Badani przez autorki artykułu przedstawiciele pokolenia „Z” doskonale wiedzą i otwarcie mówią o tym, czego oczekują od swojego przyszłego przełożonego. Na rysunku 3. przedstawiono najczęściej wskazywane przez badanych cechy lidera.

Z rysunku 3. wynika, że dla blisko 100% badanych lider powinien być przede wszystkim: pomocny (97,6%), kompetentny i doświadczony (96,7%). Powinien mieć

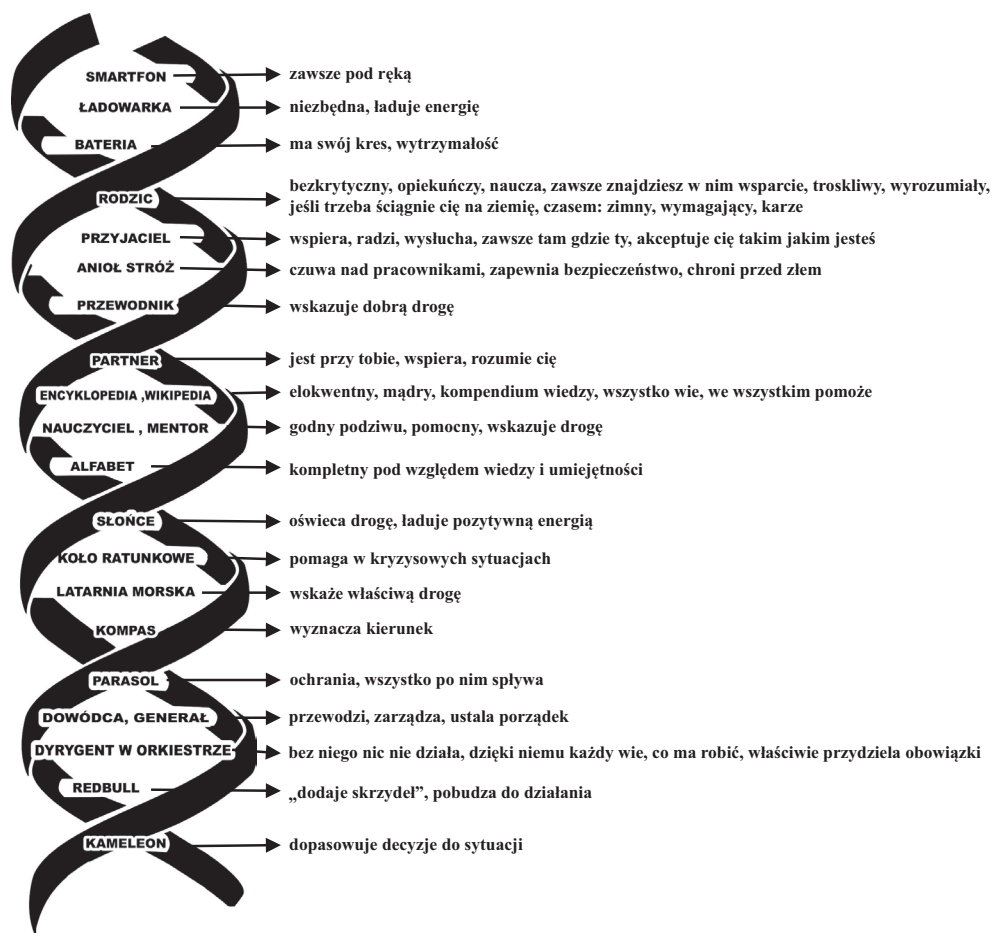


Rys. 3. Najczęściej wskazywane pożądane cechy lidera według przedstawicieli pokolenia „Z”

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań – wynik wyrażony w %.

skutecznie, stale motywować i podtrzymywać ich zaangażowanie do pracy (95,1%). Młodzi podkreślają, że w obliczu zadań monottonnych, czasochłonnych czy trudnych (obok tych inspirujących i wymagających ich kreatywności) szybko się zniechęcają, a nawet rezygnują z ich realizacji. Docenią zatem lidera, który będzie zaangażowany (91,7%; nie tylko w sprawy firmy, ale również w ich życie zawodowe i prywatne) oraz będzie się dzielił wiedzą (90,2%). Bardzo ważne są dla nich wysokie umiejętności komunikacyjne, w tym umiejętność słuchania (86,9%). Jak podkreślają respondenci, chcieliby lidera, który zrozumie ich sposób komunikowania się oraz będzie wykorzystywał podobne kanały i narzędzia komunikacji. Według studentów lider powinien być otwarty na ich pomysły, sugestie, liczyć się z ich zdaniem (69,1%), być wyrozumiały (70,7%) i empatyczny (79,7%). Przedstawiciele pokolenia „Z” chcieliby, aby lider był także stanowczy i wymagający (63,4%). Ponadto lider widziany oczami młodych powinien: być ich „idolem” za którym „pracownicy-fani” będą podążać, mieć zapał, porywać ludzi i fascynować, być autentyczny i transparentny, zasługiwać na szacunek, okazywać zaufanie, stosować indywidualne podejście do pracowników, przydzielać ambitne i zróżnicowane zadania, rozwijać ich talenty, być blisko ludzi, szukać tego, co łączy, a nie dzieli podwładnych, być pełen energii, pasji. Bezwzględnie powinien dbać o ich potrzeby rozwojowe, umożliwiając im przy tym szybki awans. Młodym zależy będzie na takim środowisku pracy, w którym będą czuć się docenieni, w którym będą mieć poczucie zmiany i wpływu, w którym ich pomysły i opinie nie będą lekceważone.

Wynikiem przeprowadzonych przez autorki opracowania warsztatów (zob. pkt 2.1) były koła analogii. Przedstawiały one zestaw pożądanych przez badanych stu-



Rys. 4. DNA lidera według pokolenia „Z”

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

dentów cech kierowniczych, mogących służyć za podstawę modelu kwalifikacyjnego kierownika (por. [Listwan 1994]). Na podstawie najczęściej wskazywanych przez nich analogii autorki stworzyły DNA lidera młodych pracowników (zob. rys. 4).

4. Wnioski i zakończenie

W czasach walki o talenty, kiedy organizacje budują swoją konkurencyjność poprzez przyciąganie i zatrzymywanie najlepszych pracowników, bardzo ważny jest sposób zarządzania coraz bardziej zróżnicowanymi i wymagającymi zasobami ludzkimi. Rozwój nowych generacji pracowników (pokolenia „Y”, „Z”) spowodował, że dotychczasowe rozwiązania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi przestały się

sprawdzać. Kryzys skuteczności dotknął nie tylko metod i narzędzi zarządzania, ale również osoby przełożonego i praktykowanego przez niego stylu kierowania. W obliczu zmieniających się oczekiwań pracowników, szczególnie tych najmłodszych, coraz wyraźniej rysuje się potrzeba kształtowania liderów, którzy odnajdą się w nowej rzeczywistości. Oczekiwanie, że młodzi pracownicy bezkrytycznie dopasują się i odnajdą w analogowym świecie swoich przełożonych, skazane jest na porażkę. Brak zrozumienia i akceptacji ich odmienności będzie prowadził do frustracji młodych i natychmiastowego rozłączenia ich cyfrowych umysłów [Chester 2007]. Dlatego konieczna wydaje się redefinicja roli i kompetencji współczesnego kierownika, którego głównym zadaniem będzie wygrywanie „walki o serca i umysły młodego pokolenia”.

Z przeprowadzonych przez autorki badań wynika, że młodzi swoim przyszłym liderom stawiają bardzo wysokie wymagania. Potrzebują przełożonych o specyficznych, odpowiadających ich potrzebom i oczekiwaniom kompetencjach. Ich zdaniem tylko takie osoby będą w stanie rozbudzać i utrzymywać w nich poczucie entuzjazmu, zaangażowania i satysfakcji.

Przegląd zgłaszanych przez badanych oczekiwań wobec osoby lidera pozwala zauważyć, że młodym współpraca z menedżerem w tradycyjnym rozumieniu już nie wystarczy. Tak naprawdę potrzebują przywódców, którzy będą blisko nich i razem z nimi będą pracować dla osiągnięcia wspólnych celów. Bardzo wyraźnie rysuje się tutaj, tak mocno eksponowana przez badanych, rola przełożonego jako rodzica, opiekuna i partnera. Przedstawiciele pokolenia „Z”, wychowywani przez troskliwych, wyrozumiałych, wspierających, chwalaących, bardzo często nadopiekuńczych rodziców, oczekują podobnych zachowań ze strony swoich przełożonych. Dlatego bardzo ważne jest tutaj budowanie bliskich relacji z młodymi, jednak w ściśle określonych przez lidera granicach, w których młodzi będą czuli się bezpiecznie i których nie będą mogli przekroczyć. Przełożeni powinni sobie również zdawać sprawę z tego, że „Zety” nie będą podążać za osobą, która posługuje się jedynie autorytetem stanowiskowym. Ich zdaniem siła wpływu lidera opiera się na kilku zasadniczych fundamentach. Ogromne znaczenie ma tutaj szeroko zakrojona wiedza oraz doświadczenie przełożonego, które decydują o tym, jak czuje się on pewnie w niepewnych warunkach funkcjonowania. Dla młodych ma on być swoistą skarbnicą wiedzy, z której bez przeszkód i ograniczeń mogliby korzystać. Ważne jest zatem kształtowanie przez zarządzających odpowiedniej kultury dzielenia się wiedzą w organizacjach. Lider powinien również wykazywać się bardzo dużym poziomem empatii. Młodzi oczekują od zarządzających swoistego wczucia się w ich odmienność, specyficzne potrzeby i oczekiwania, poszanowania dla praw młodości. Ich zdaniem na miano lidera nie zasługuje ktoś, kto nie potrafi wczuć się w sytuację drugiej osoby. Nie będą się angażować u boku menedżerów, którzy jedynie wywiązują się z obowiązków wynikających z opisów stanowisk. Chcą czegoś więcej. Chcą kogoś, kto troszczy się o nich i o wyniki ich pracy (por. [Pagonis 2006; Goffee, Jones 2006]). W odniesieniu do współczesnych młodych bardzo duże znaczenie ma tzw. twarda empatia, która oznacza dawanie tego, czego potrzebują, a nie tego, czego chcą. Po-

lega ona na równoważeniu szacunku wobec jednostki z równoczesnym przywiązaniem należytej wagi do realizacji wyznaczonych celów (por. [Goffee, Jones 2006]).

Współcześni zarządzający powinni przede wszystkim nastawić się na poznanie młodych dopiero wchodzących na rynek pracy. Obserwacja ich zachowań i podejścia do pracy, ale nie przez pryzmat stereotypów, może stanowić dla menedżerów doskonałą okazję do spojrzenia na siebie i swoją pracę jako lidera z większym dystansem [Mazur (red.) 2015]. Wiedza na temat tego, że jest to pokolenie pełne sprzeczności, powinna zainspirować liderów do nauki rozstrzygania rodzących się na tym gruncie dylematów w kategoriach paradoksu. Przestanie się bowiem sprawdzać rozwiązywanie problemów metodą „coś za coś”. Liderzy będą zmuszeni do poszukiwania takich rozwiązań, które będą łączyć w sobie zalety przeciwstawnych cech tego pokolenia. Nie ma sensu z nimi walczyć, należy pozwalać im istnieć, nauczyć się radzić sobie z nimi. Tylko takie podejście pozwala na balansowanie między przeciwnościami i branie tego, co najlepsze po obu stronach (por. [De Wit, Meyer 2007]). Co więcej, staną oni przed koniecznością integrowania pozornie przeciwstawnych podejść do zarządzania (stylów kierowania). Trudno bowiem przyjąć inną drogę w sytuacji, kiedy młodzi oczekują, że ich przełożony będzie jednocześnie: opiekunem, godny zaufania, ufający, wychowujący, strategiczny, wspierający, rozwijający, inspirujący, pracujący z innymi nad rozwiązywaniem problemów, pozwalający na błędy itd. (por. [Simerson, Venn 2014]). Dzisiejsza młodzież będzie szukać przywódców, którzy będą wywoływać u nich trzy reakcje: poczucie ważności, poczucie wspólnoty i pozytywnych emocji (por. [Goffee, Jones 2006]).

Literatura

- Adair J., 2007, *Rozwijanie umiejętności przywódczych*, Wydawnictwo ABC a Wolters Kluwer business, Kraków, s. 32.
- Chester E., 2007, *Młodzi w pracy. Jak zadbać o pracowników z pokolenia Y*, Wydawnictwo Onepress/Helion, Gliwice, s. 43.
- Chomątowska B., Żarczyńska-Dobiesz A., 2016, *Zarządzanie pracownikami z pokolenia paradoksów*, Nauki o Zarządzaniu, nr 2 (27), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 196–206.
- Deloitte Polska, 2014, *Trendy HR 2014, Jak przyciągnąć i utrzymać pracowników w XXI wieku*, Raport Deloitte Polska, http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_Trendy_HR_2014.pdf (27.03.2016).
- De Wit B., Meyer R., 2007, *Synteza strategii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 36.
- Elmore T., 2016, *Four fears generation Z hides about their future*, <http://growingleaders.com/blog/four-fears-generation-z-hides-future/> (20.03.2016).
- Euromonitor International: Strategy Briefing, *Make Way for Generation Z: Marketing to Today's Tweens and Teens*, 2011., <http://oaltabo2012.files.wordpress.com/2012/03/make-way-for-generation-z1.pdf> (20.03.2016).
- Friedrich R., Peterson M., 2010, *The Rise of Generation C. Implications for the World of 2020*, [http://www.strategyand.pwc.com/\(20.03.2016\)](http://www.strategyand.pwc.com/(20.03.2016)).
- Goffee R., Jones G., 2006, *Bycie podwładnym*, [w:] *Przywództwo w sytuacjach przelomowych*, Harvard Business Review, Helion, Gliwice, s. 180–181, 186–188.

- Listwan T. (red.), 1994, *Zarządzanie kadrami. Materiały do ćwiczeń*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław, s. 92–93.
- Lowney Ch., 2011, *Heroiczne przywództwo. Tajemnice sukcesu firmy istniejącej ponad 450 lat*, Wydawnictwo WAM, Kraków, s. 99–100.
- Mazur P. i inni (red.), *Motywacje młodych 2015*, 2015, Raport BIGRAM, <http://motywacjemlodych.pl/raport/mm2015.pdf> (20.03.2016).
- McCrimble M., 2014, *The ABC of XYZ, Understanding the Global Generations*, McCrimble Research Pty Ltd, Australia.
- McGee R., Rennie A., 2012, *Budowanie zaangażowania pracowników. Zestaw narzędzi*, Wydawnictwo ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 57–66.
- Mizuko I., 2008, *Living and Learning with New Media: Summary of Findings from the Digital Youth Project*, MacArthur Foundation Reports on Digital Media and Learning, The MIT Press, Massachusetts.
- Owen H., 1997, *Open Space Technology*, wyd. II, Berrett-Koehler Publishers INC, San Francisco.
- Pagonis W.G., 2006, *Przywództwo w strefie walki*, w: *Przywództwo w sytuacjach przełomowych*, Harvard Business Review, Wydawnictwo Helion, Gliwice, s. 123–132.
- Simerson B.K., Venn M.L., 2014, *Menedżer jako lider*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 33–52.
- Sladek S., Grabinger A., 2014, *Gen Z*, XYZ University, http://xyzuniversity.com/wp-content/uploads/2014/02/GenZ_Final.pdf (20.03.2016).
- Tulgan B., 2009, *Not Everyone Gets A Trophy: How to Manage Generation Y*, Jossey-Bass, San Francisco, Calif.