

**Akademia WSB**

Dąbrowa Górnicza, Cieszyń, Olkusz, Żywiec, Kraków

**Wydział Nauk Stosowanych**

**mgr Wioleta Gzowska - Kozyra**

**MODEL ZARZĄDZANIA ZESPOŁAMI MIĘDZYPOKOLENIOWYMI  
W PRZEDSIĘBIORSTWACH**

Autoreferat pracy doktorskiej napisanej pod kierunkiem:

**dr hab. Joanny Kurowskiej - Pysz, prof. AWSB**

**Dąbrowa Górnicza 2023**

## **Spis treści**

<b>1. PRZESŁANKI WYBORU TEMATU PRACY .....</b>	<b>3</b>
<b>2. CELE PRACY I HIPOTEZY BADAWCZE.....</b>	<b>6</b>
<b>3. PRZEBIEG BADAŃ I STRUKTURA PRACY.....</b>	<b>9</b>
<b>4. WYNIKI BADAŃ W KONTEKŚCIE HIPOTEZ BADAWCZYCH.....</b>	<b>12</b>
<b>5. WNIOSKI Z BADAŃ.....</b>	<b>18</b>
<b>6. KIERUNKI DALSZYCH BADAŃ.....</b>	<b>24</b>
<b>7. WARTOŚĆ DODANA PRACY.....</b>	<b>24</b>
<b>8. PLAN PRACY .....</b>	<b>26</b>

## 1. Przesłanki wyboru tematu pracy

Starzenie się społeczeństwa, spadek liczby urodzeń, niedostosowanie oferty kształcenia do potrzeb rynku pracy czy migracje ludności to tylko niektóre czynniki istotnie wpływające na dywersyfikację rynku pracy. 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. W odniesieniu do rynku pracy badacze<sup>1</sup> wyróżniali najczęściej cztery pokolenia, ujęte w tabeli 1.

Tabela 1. Pokolenia występujące na rynku pracy

<p><b>Pokolenie Baby Boomers:</b> Urodzeni w latach 1945–1964 r. <b>Liczebność na rynku pracy:</b> coraz mniejsza. <b>Wykształcenie:</b> średnie. <b>Stosunek do pracy:</b> nauczani szacunku dla pracy traktowanej jako kluczowy obowiązek, czerpią satysfakcję z dobrze wykonywanych zadań, niejednokrotnie pracocholicy. <b>Wartości i potrzeby:</b> praca jako wartość sama w sobie, potrzeba wsparcia w przechodzeniu przez zmiany. <b>Motywacja i oczekiwania:</b> wynagradzanie za kompetencje oraz lojalność, respektowanie hierarchii, potrzeba bezpieczeństwa oraz pakietu medyczne.</p>	<p><b>Pokolenie Y:</b> Urodzeni po 1980 r. <b>Liczebność na rynku pracy:</b> pokolenie wyżu demograficznego lat 80, mniej liczne od pokolenia X. <b>Wykształcenie:</b> wyższe. <b>Stosunek do pracy:</b> reprezentanci tego pokolenia znają swoją wartość na rynku pracy. Oceniani jako roszczeniowi arogancy i kreatywni. Nie lubią rutyny. Są elastyczni i przykładają wagę do czasu wolnego, niejednokrotnie jako mało lojalni w stosunku do pracodawcy. <b>Wartości i potrzeby:</b> rozwój, kreatywność, innowacyjność oraz rozwój, potrzeba stałej stymulacji do pracy oraz udzielania informacji zwrotnej. <b>Motywacja i oczekiwania:</b> równowaga między życiem prywatnym a zawodowym, samodzielność na stanowisku pracy, ambitne zadania.</p>
<p><b>Pokolenie X:</b> Urodzeni w latach 1965–1980 r. <b>Liczebność na rynku pracy:</b> największa reprezentacja na rynku pracy. <b>Wykształcenie:</b> średnie. <b>Stosunek do pracy:</b> duży szacunek względem pracy spowodowany dorastaniem w trudnych czasach transformacji gospodarki. <b>Wartości i potrzeby:</b> praca sama w sobie, potrzeba stabilizacji i poczucia bezpieczeństwa, autonomii na stanowisku pracy. <b>Motywacja i oczekiwania:</b> pracownicy tego pokolenia oczekują jasnych wymiernych celów, cenią sobie samodzielność i autonomię w ich realizacji. To pokolenie osób, dla których praca jest bardzo istotnym elementem życia, warunkującym osiągnięcie sukcesu, o ile będzie się pracować wystarczająco ciężko.</p>	<p><b>Pokolenie Z:</b> Urodzeni po 1996 r. <b>Liczebność na rynku pracy:</b> mało liczne pokolenie. <b>Wykształcenie:</b> wyższe. <b>Stosunek do pracy:</b> reprezentanci pokolenia Z chcą realizować swoje cele natychmiast, nie są zwolennikami wieloletniego wspinania się po szczeblach kariery. Potrzebują stałej stymulacji oraz przypominania o zadaniach. <b>Wartości i potrzeby:</b> relacje, społeczna odpowiedzialność biznesu, ochrona praw zwierząt, równe traktowanie, prawa człowieka. <b>Motywacja i oczekiwania:</b> możliwość realizowania dzięki pracy pasji oraz zainteresowań, równowaga między życiem prywatnym a zawodowym, elastyczność form i czasu pracy, szybka gratyfikacja.</p>

<sup>1</sup> 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.

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 Internetem 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 najsłabiej opisane w literaturze przedmiotu. W pracy doktorskiej autorka odnosi 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.

W badaniu przeprowadzonym przez Ośrodek Dialogu i Analiz Think Tank<sup>2</sup> 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 doświadczenia<sup>3</sup>. 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 wykorzystania potencjału różnych grup pokoleniowych i doboru odpowiednich narzędzi oraz praktyk zarządzania zasobami ludzkimi<sup>4</sup>.**

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 wyzwaniem<sup>5</sup>. Wyzwania dotyczą nie tylko poszukiwania odpowiedzi na pytania o to, w jaki

---

<sup>2</sup> *Różne pokolenia 2016*, Ośrodek Dialogu i Analiz Think Tank, Warszawa 2016.

<sup>3</sup> K. Gadowska-Lila, *Pokolenie Y wyzwaniem dla zarządzających zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2015, nr 1, s. 25.

<sup>4</sup> B. Hysa, *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową...*, s. 385.

<sup>5</sup> 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.

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 konfliktogenny<sup>6</sup>. 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 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 pracy<sup>7</sup>.

Zarządzanie różnorodnością pokoleniową jest jednym z nowszych spojrzeń na zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji. Na podstawie wielu badań ugruntowuje się przekonanie, że zespoły międzypokoleniowe<sup>8</sup> 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 potencjał<sup>9</sup>. 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**

---

<sup>6</sup> 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

<sup>7</sup> G. Kirton, A. Greene, *The Dynamics of Managing Diversity: A Critical Approach*, Elsevier Butterworth – Heinemann, Oxford 2009, s. 75.

<sup>8</sup> Rozumiane jako zespoły skupiające przedstawicieli co najmniej dwóch pokoleń pracowniczych.

<sup>9</sup> 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 zarządzania multigeneracyjnego*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 165.

**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 opracowania<sup>10</sup>, 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 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.**

## **2. Cele pracy i hipotezy badawcze**

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 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 i transferze wiedzy?
3. Czy motywatory finansowe są jednakowo istotne dla reprezentantów wszystkich pokoleń współtworzących zespoły międzypokoleniowe?

---

<sup>10</sup> 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.

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.

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, odgrywającymi 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.

### 3. Przebieg badań i struktura pracy

W celu rozwiązania postawionego w pracy problemu badawczego autorka przeprowadziła badania jakościowe oraz ilościowe. Badania jakościowe zrealizowane zostały w oparciu o metodę krytycznej analizy piśmiennictwa. Studia literaturowe oparto o analizę publikacji polskich i zagranicznych z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania różnorodnością oraz zarządzania zespołem. Badania ilościowe przeprowadzono za pomocą kwestionariuszy wywiadu (CATI, CAWI) z wykorzystaniem zaawansowanych metod statystycznych, do analizy wyników używając m.in. testu Friedmana, testu *post hoc*, testu Wilcozona.

Przedmiotem badań były metody i narzędzia zarządzania kapitałem ludzkim, które mogą zostać wykorzystane w zarządzaniu zespołami międzypokoleniowymi w przedsiębiorstwach, cechy zespołów międzypokoleniowych mające znaczenie dla zarządzania tymi zespołami, 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 a także kompetencje menedżerskie oraz styl zarządzania.

Grupą docelową badania byli menedżerowie zespołów międzypokoleniowych (definiowanych jako 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. W pierwszej kolejności 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 dużych, z zastosowaniem metody diada.

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.<sup>11</sup>, 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 powiązane<sup>12</sup>, 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 wywiadu<sup>13</sup>, ale też w badaniach kwestionariuszowych, a tym samym na większych próbach.<sup>14</sup> Badanie diad wymaga zastosowania tych samych narzędzi badawczych dla 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 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 Wilcoxon. Zgodność opinii menedżerów i pracowników w tym zakresie oceniono przy pomocy współczynnika zgodności W-Kendalla. Dokonując oceny

---

<sup>11</sup> 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.

<sup>12</sup> 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.

<sup>13</sup> 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].

<sup>14</sup> 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. 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.

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.

#### 4. Wyniki badań w kontekście hipotez badawczych

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) podobnie jak elastyczne formy czasu pracy. 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 wypowiedzieli się na ich temat stosunkowo rzadko. Tradycyjne formy zdobywania wiedzy zostały ocenione przez tę grupę jako najskuteczniejsze w odniesieniu przede wszystkim do pokolenia X. 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. Niestety niska responsywność ankietowanych w odniesieniu do tego obszaru zarządzania powoduje, że wyników nie ma możliwości uogólnić.

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. **Jeśli chodzi o czynniki wewnętrzne**, dotyczące samego zespołu, menedżerowie i pracownicy za najważniejsze uznali: 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.

Dzięki przeprowadzonym badaniom ilościowym możliwe było zweryfikowanie przyjętych w dysertacji hipotez badawczych. Wynik weryfikacji hipotez zaprezentowane zostały w tabeli 2.

Tabela 2. Wyniki weryfikacji prawdziwości hipotez badawczych.

Hipoteza	Weryfikacja
Hs.1A) Zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi wymaga zastosowania odmiennych metod i narzędzi zarządzania w obszarze <b>rekrutacji</b> .	<b>Hipoteza została częściowo potwierdzona.</b> 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 <b>ocenia</b> pracowników reprezentujących poszczególne pokolenia.	<b>Hipoteza nie została potwierdzona.</b> 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 <b>rozwijania</b> pracowników reprezentujących poszczególne pokolenia.	<b>Hipoteza została częściowo potwierdzona.</b> 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 dedykuje się działania rozwojowe poprzez rotację na stanowisku pracy.
Hs.1D) Zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi wymaga zastosowania odmiennych metod i narzędzi <b>motywowania</b> pracowników reprezentujących poszczególne pokolenia.	<b>Hipoteza została częściowo potwierdzona.</b> 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.	<b>Hipoteza została potwierdzona.</b> 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.	<b>Hipoteza została potwierdzona.</b> Zarówno pracownicy, jak i menedżerowie ocenili motywację do pracy jako jedną z trzech cech istotnie wpływających na zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi.



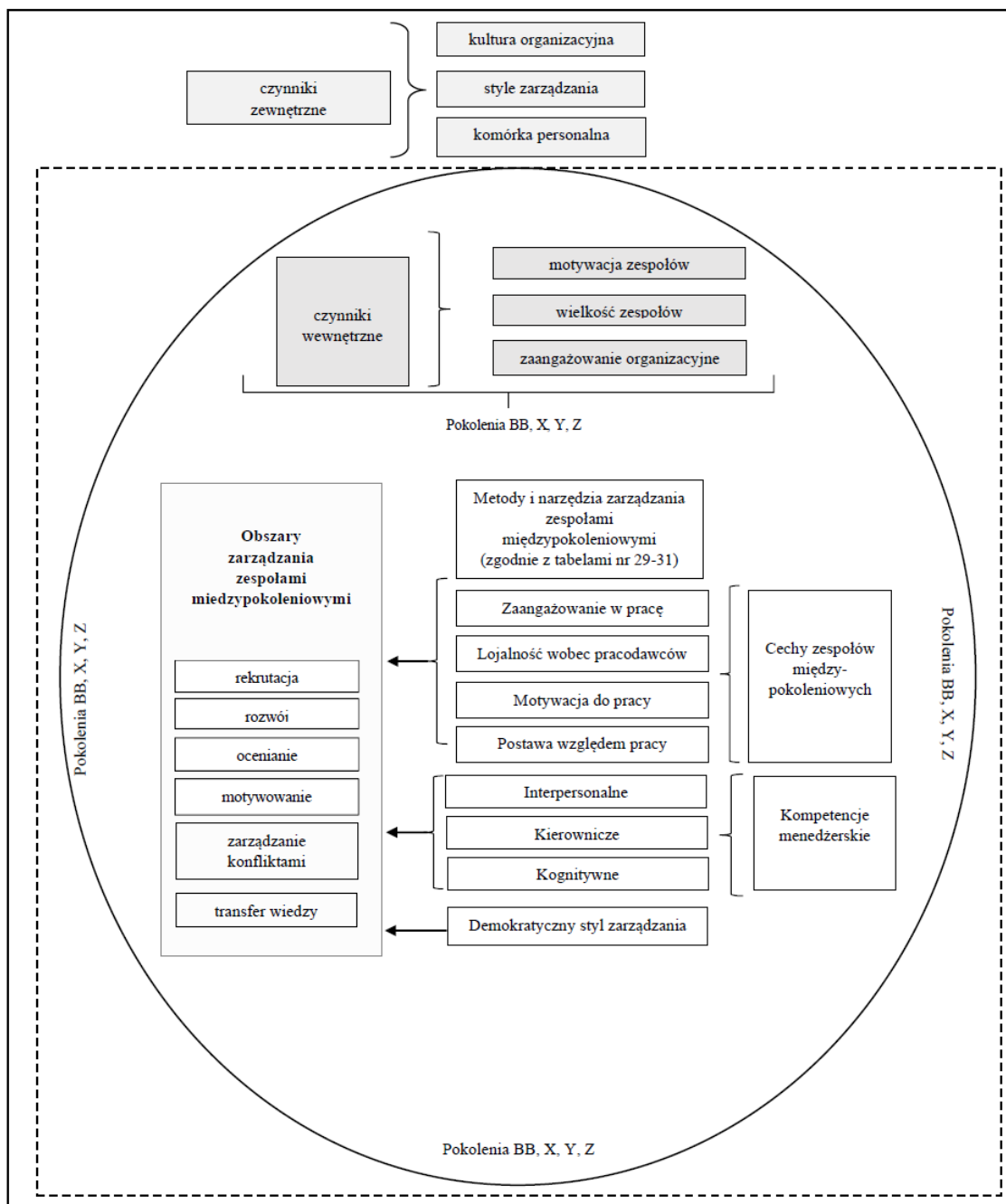
<p>Hs.3B). Istotne znaczenie w zarządzaniu zespołami międzypokoleniowymi odgrywają takie cechy zespołów międzypokoleniowych jak postawa względem pracy.</p>	<p><b>Hipoteza została częściowo potwierdzona.</b> Menedżerowie wskazali postawę względem pracy jako drugą co do istotności cechę zespołów międzypokoleniowych wpływającą na zarządzanie tymi zespołami.</p>
<p>Hs.3C). Istotne znaczenie w zarządzaniu zespołami międzypokoleniowymi odgrywają takie cechy zespołów międzypokoleniowych jak preferowane wartości i potrzeby.</p>	<p><b>Hipoteza nie została potwierdzona.</b> 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.</p>
<p>Hs.4.A) Czynnikiem wewnętrznym, odgrywającym istotną rolę w zarządzaniu zespołami międzypokoleniowym jest zróżnicowanie pokoleniowe członków zespołu.</p>	<p><b>Hipoteza nie została potwierdzona.</b> 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.</p>
<p>Hs.4.B) Czynnikiem wewnętrznym, odgrywającym istotną rolę w zarządzaniu zespołami międzypokoleniowymi są kompetencje menedżera związane z umiejętnością współpracy w zespole.</p>	<p><b>Hipoteza została potwierdzona.</b> Kompetencje interpersonalne menedżera związane z umiejętnością współpracy ocenione zostały jako istotne dla zarządzania zespołami międzypokoleniowymi.</p>
<p>Hs.5A). Czynnikiem zewnętrznym, odgrywającym istotną rolę w zarządzaniu zespołami międzypokoleniowymi jest styl zarządzania.</p>	<p><b>Hipoteza została potwierdzona.</b> Styłem skutecznym w odniesieniu do pracowników reprezentujących wszystkie pokolenia jest styl demokratyczny.</p>
<p>Hs.5B). Czynnikiem zewnętrznym, odgrywającym istotną rolę w zarządzaniu zespołami międzypokoleniowymi jest kultura organizacyjna.</p>	<p><b>Hipoteza została potwierdzona.</b> W przeprowadzonym badaniu zarówno menedżerowie, jak i pracownicy wskazali kulturę organizacyjną jako jeden z trzech czynników istotnych, wpływających na zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi.</p>
<p>Hs.6). Poszczególne pokolenia pracownicze wymagają stosowania odmiennych stylów zarządzania.</p>	<p><b>Hipoteza nie została potwierdzona.</b> Wszystkie pokolenia mogą być skutecznie zarządzane z zastosowaniem stylu demokratycznego.</p>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

## 5. Wnioski z badań

W efekcie przeprowadzonych na potrzeby rozprawy badań literaturowych **uporządkowana została wiedza teoretyczna dotycząca cech poszczególnych pokoleń pracowniczych, zespołów międzypokoleniowych, uporządkowane zostały również obszary zarządzania zespołami międzypokoleniowymi, wskazano determinanty zarządzania, a także kompetencje menedżerskie wpływające na zarządzania zespołami międzypokoleniowymi.**

Rezultatem przeprowadzonych badań, a także weryfikacji postawionych w rozprawie hipotez badawczych, było **skonstruowanie modelu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi**, który wypełnia lukę naukową polegającą na braku wyżej wymienionego modelu w dorobku nauk o zarządzaniu i jakości. Model zarządzania zespołami międzypokoleniowymi przedstawiony na rysunku nr 1.



Rysunek 1. Model zarządzania zespołami międzypokoleniowymi

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Model zarządzania zespołami międzypokoleniowymi identyfikuje takie obszary zarządzania międzypokoleniowego jak: rekrutacja, rozwój, ocenianie, motywowanie, zarządzanie konfliktami, transfer wiedzy.

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.

W modelu obszary zarządzania wskazane zostały w sposób hierarchiczny, niemniej należy zauważyć, że żaden ze wskazanych obszarów nie jest ważniejszy od pozostałych.

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.

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).

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 wiedzę 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 3 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 3. Karta audytu stanu praktyk zarządzania zespołami międzypokoleniowymi.

Obszar	Wiedza	Zarządzanie	Rekrutacja	Motywowanie
<b>Poziom podstawowy</b>	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
<b>Poziom średniozaawansowany</b>	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
<b>Poziom dobry</b>	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
<b>Poziom bardzo dobry</b>	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
<b>Poziom ekspercki</b>	Kadra zarządzająca ma świadomość tego, jakie czynniki (zewnętrzne, 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 zróżnicowanej 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
<b>Poziom podstawowy</b> Kadra zarządzająca zna potrzeby rozwojowe pracowników reprezentujących poszczególne pokolenia	<b>Poziom średniozaawansowany</b> Kadra zarządzająca zna oraz odpowiada na potrzeby rozwojowe pracowników reprezentujących różne pokolenia	<b>Poziom dobry</b> W organizacji monitoruje się czy działania podejmowane w obszarze rozwoju odpowiadają pracownikom reprezentującym poszczególne pokolenia	<b>Poziom bardzo dobry</b> Przedsiębiorstwo oferuje pracownikom różnorodne rozwiązania rozwojowe uwzględniające potrzeby pracowników reprezentujących poszczególne pokolenia	<b>Poziom ekspercki</b> W organizacji funkcjonuje proces rozwojowy pracowników a plany rozwoju powstałe w efekcie tego procesu są cyklicznie rewidowane
Pracownikom przekazywana jest regularna informacja zwrotna dotycząca wyników pracy	W przedsiębiorstwie funkcjonuje proces oceny rocznej pracowników	Proces oceny rocznej dostosowany jest do potrzeb i preferencji pracowników reprezentujących różne pokolenia	Kadra zarządzająca zna i stosuje różne metody oceniania pracowników	W organizacji funkcjonuje proces oceny rocznej oraz śródrocznej pracowników. Procesy te dostosowane są do potrzeb i preferencji pracowników reprezentujących różne pokolenia
Kadra zarządzająca wie jakie mogą być potencjalne źródła konfliktów międzypokoleniowych	Menedżerowie są w stanie rozpoznać symptomy rozpoczynającego się konfliktu	Kadra zarządzająca wie w jaki sposób rozwiązywać konflikty międzypokoleniowe	Kadra zarządzająca stosuje różne metody rozwiązywania konfliktów, dostosowane do specyfiki pokoleń	W organizacji prowadzi się otwarty dialog dotyczący różnic międzypokoleniowych oraz konfliktów wynikających z tych różnic
Kadra zarządzająca jest świadoma korzyści wynikających z transferu wiedzy	W organizacji funkcjonuje system nagradzania pracowników dzielących się wiedzą	Kadra opowiedziana za procesy personalne zna metody i narzędzia transferu wiedzy	W organizacji stosowane są różne metody i narzędzia transferu wiedzy	W organizacji istnieją wskaźniki pozwalające monitorować transferu wiedzy

Źródło: Opracowanie własne.

Informacje uzyskane 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.

## **6. Kierunki dalszych badań**

Uzyskane wyniki inspirują do podejmowania dalszych badań nad zarządzaniem zespołami międzypokoleniowymi. Autorka dostrzega potrzebę eksploracji takich obszarów zarządzania zespołami międzypokoleniowymi jak:

- metody i narzędzia zarządzania w obszarze oceniania, zarządzania konfliktami,
- kształtowanie zaangażowania w pracę, lojalność wobec pracodawców, motywacja oraz postawa względem pracy zespołów międzypokoleniowych,
- komunikacja międzypokoleniowa w zespołach,
- kształtowanie zaangażowania zespołów międzypokoleniowych,
- bariery międzypokoleniowego zarządzania,
- zagrożenia związane z międzypokoleniowością zespołów w organizacjach,
- pokolenie „Alpha” (urodzeni po 2010 r.)
- 

## **7. Wartość dodana pracy**

Wartość dodaną rozprawy można ująć w sposób zaprezentowany w tabeli nr. 4



Tabela 4. Efekty realizacji dysertacji doktorskiej.

<p>Wartości teoretyczno-poznawcze</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Uporządkowanie obszarów zarządzania zespołami międzypokoleniowymi.</li> <li>– Ocena przydatności poszczególnych metod i narzędzi zarządzania zespołami międzypokoleniowymi w obszarze rekrutacji, motywowania, rozwoju, oceniania, zarządzania konfliktami, transferu wiedzy.</li> <li>– Identyfikacja czynników wewnętrznych oraz zewnętrznych istotnie wpływających na zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi w przedsiębiorstwach.</li> <li>– Skonstruowanie teoretycznego modelu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi w przedsiębiorstwie.</li> </ul>
<p>Wartości metodyczne</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Stworzenie procedury postępowania naukowego, umożliwiającego budowę modelu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi w przedsiębiorstwie.</li> <li>– Skonstruowanie autorskiego modelu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi w przedsiębiorstwach.</li> </ul>
<p>Wartości pragmatyczne</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Sformułowanie rekomendacji dla praktycznego wykorzystania modelu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi w przedsiębiorstwach.</li> <li>– Stworzenie karty audytu mającego ułatwić przedsiębiorstwom ocenę wiedzy oraz aktualnego stanu praktyk zarządzania zespołami międzypokoleniowymi oraz zaplanowanie wdrożenia modelu zarządzania zespołami międzypokoleniowymi.</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne.

## 8. Plan pracy

### SPIS TREŚCI

<b>Wstęp .....</b>	<b>9</b>
<b>Rozdział 1. Teoretyczne aspekty zarządzania różnorodnością.....</b>	<b>17</b>
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
<b>Rozdział 2. Zarządzanie pokoleniami w kontekście funkcji personalnej w organizacji .....</b>	<b>65</b>
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
<b>Rozdział 3. Zarządzanie zespołami międzypokoleniowymi we współczesnych organizacjach .....</b>	<b>117</b>
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
<b>Rozdział 4. Założenia badawcze i metodyka prowadzonych badań.....</b>	<b>171</b>
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
<b>Rozdział 5. Autorski model zarządzania zespołami międzypokoleniowymi w organizacji .....</b>	<b>216</b>

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
<b>Zakończenie .....</b>	<b>292</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>296</b>
<b>Wykaz tabel .....</b>	<b>314</b>
<b>Wykaz rysunków.....</b>	<b>318</b>
<b>Załącznik 1. Kwestionariusz badania menedżerów .....</b>	<b>319</b>
<b>Załącznik 2. Kwestionariusz badania pracowników.....</b>	<b>325</b>
<b>Streszczenie pracy w języku polskim .....</b>	<b>331</b>
<b>Summary.....</b>	<b>333</b>