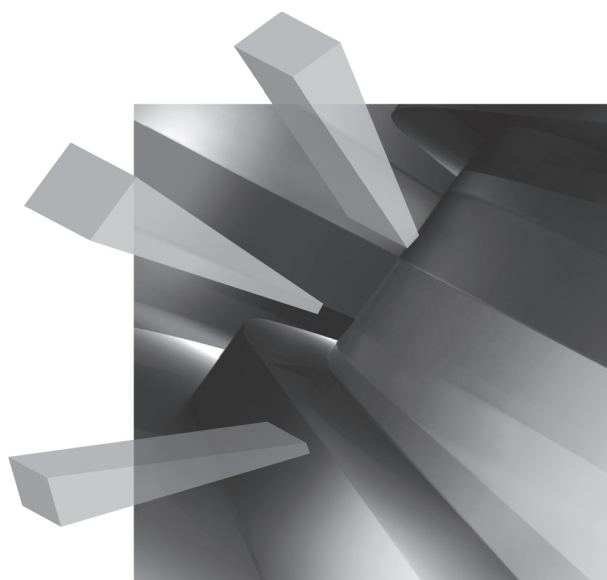


NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

2 (27) • 2016



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Barbara Cibis
Łamanie: Beata Mazur
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.noz.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 2080-6000
e-ISSN 2449-9803

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	7
Adela Barabasz: Identyfikacja mechanizmów obronnych menedżerów (The identification of defense mechanisms of managers).....	9
Małgorzata Baran: Profil kompetencyjny profesjonalnego mentora (Competency model for professional mentor)	22
Agnieszka Izabela Baruk: Partnerzy czy przeciwnicy – wybrane aspekty relacji między podwładnymi i przełożonymi (Partners or rivals – chosen aspects of relations between subordinates and supervisors).....	33
Radosław Dawidziuk: Kapitał ludzki jako element kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie (Human capital as a component of intellectual capital in a company)	46
Joanna Kacala, Andrzej Michaluk: Ewolucja koncepcji przywództwa wojskowego w doktrynach armii Stanów Zjednoczonych i jego implikacje w procesie szkolenia kandydatów na oficerów sił zbrojnych RP (Evolution of army leadership in the doctrines of the US Army and its implications in the process of training candidates for officers of Polish Armed Forces)....	60
Robert Karaszewski, Andrzej Lis: Czy koncepcja pozytywnego przywództwa może stać się paradygmatem w naukach o zarządzaniu? (Can the concept of positive leadership become a paradigm in management studies?)	72
Krystyna Kmiotek: Uwarunkowania zaangażowania organizacyjnego pracowników – przykład inżynierów (Determinants of organizational commitment (on the example of engineers)).....	81
Marek Krasieński: Motywatory zmniejszające uczucie niepewności – porównawcze studium przypadków (Motivators reducing the feeling of uncertainty – comparative case study)	91
Dagmara Lewicka, Anna Rakowska: Wpływ praktyk ZZL na zaangażowanie pracowników w innowacyjnych przedsiębiorstwach (The influence of HRM practices on the employee engagement in innovative enterprises)...	102
Marta Moczulska, Janina Stankiewicz: Interakcje społeczne sprzyjające zaangażowaniu pracowników w organizacji – założenia w świetle teorii organizacji i zarządzania (Social interactions conducive to employee engagement in the organization – assumptions in the light of the theory of organization and management).....	116
Joanna M. Moczydłowska: Paradoksy w zarządzaniu kapitałem ludzkim w ocenie menedżerów (Paradoxes in the management of human capital in managers' appraisal)	130

Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Uwarunkowania pełnienia ról kierowniczych w latach 1997-2000 i 2011-2014. Struktura i kierunki zmian (Determinants of management functions performance in the years 1997-2000 and 2011-2014. Structure and directions of changes)	139
Beata Skowron-Mielnik: Paradoks efektywności pracy – między budowaniem zaangażowania a wypaleniem zawodowym (The paradox of work effectiveness – between building employee’s engagement and burnout)...	151
Marzena Stor: Paradoksalne i nieparadoksalne oksymoronizmy w strategiach zarządzania kompetencjami pracowniczymi – refleksje badawcze (Paradoxical and nonparadoxical oxymora in the strategies of competency management – research reflections).....	164
Czesław Zając: Rekrutacja i selekcja menedżerów i specjalistów w grupach kapitałowych w świetle badań empirycznych (Processes of recruitment and selection of managers and specialists in capital groups in the light of empirical research).....	186
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomałowska: Zarządzanie pracownikami z pokolenia paradoksów (Managing the workforce from the full of paradoxes generation).....	196

Wstęp

Jednym z twierdzeń najczęściej powtarzanych przez teoretyków i praktyków zarządzania jest to mówiące, że ludzie są najważniejszym zasobem organizacji, warunkującym jej przetrwanie i rozwój. Jednocześnie jest to też bezsprzecznie jeden z najtrudniejszych dla menedżerów obszar zarządzania - z uwagi na nieprzewidywalność i ograniczoną sterowalność całego społecznego podsystemu organizacji. W obliczu tego wyzwania poszukiwane są skuteczne praktyki zarządzania zasobami ludzkimi. Menedżerowie pełnią w tym procesie bardzo ważną funkcję. Dążą do przywództwa, podejmują próby tworzenia skutecznych systemów motywowania oraz wykorzystują zróżnicowane narzędzia zarządzania kadrami, a wszystko to w imię budowania kapitału ludzkiego. Co ciekawe - te starania nie zawsze jednak przynoszą oczekiwane skutki. Ukształtowany z czasem charakter relacji przełożony – podwładny może okazać się bardziej lub mniej proefektywnościowy.

Tworzenie skutecznych systemów motywowania i wspieranie zaangażowania pracowników w warunkach różnorodności postaw i nietrwałości struktur organizacyjnych wynikającej ze zmienności otoczenia są wciąż uznawane za największe wyzwania współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi. Ludzie różnie interpretują te same bodźce, a zatem celowe działania skutkują wielością indeterministycznych, trudnych do przewidzenia zmian w całej organizacji. Ostatecznie pojawiające się paradygmaty nierzadko nie znajdują potwierdzenia w praktyce organizacyjnej, przepełnionej wieloma sprzecznościami. Należy pogodzić się chyba z faktem, że paradoksy są wpisane w rzeczywistość organizacyjną, której uczestnicy wciąż balansują pomiędzy dychotomicznymi wyborami, często wykluczającymi się, ale też w rezultacie uzupełniającymi istotę trwania i rozwoju.

Niniejsza publikacja to zestawienie różnorodnych artykułów przygotowanych na potrzeby Szkoły Letniej Zarządzania 2016, zatytułowanej „W świecie paradoksów i paradygmatów zarządzania”. Opracowania są utrzymane w optyce postaw, zachowań i relacji pomiędzy ludźmi w organizacji, a główne perspektywy rozważań obejmują: 1) przywództwo i role menedżerskie, 2) kompetencje pracownicze, 3) kapitał ludzki oraz 4) wybrane praktyki zarządzania kadrami, głównie nakierowane na motywację i zaangażowanie pracowników. Żywimy nadzieję, że lektura pomoże czytelnikom nieco lepiej odnaleźć się w świecie paradoksów i paradygmatów ludzkiej strony zarządzania.

Ewa Głuszek, Sylwia Stańczyk

Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomątowska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mails: agnieszka.zarczynska@ue.wroc.pl; barbara.chomatowska@ue.wroc.pl

ZARZĄDZANIE PRACOWNIKAMI Z POKOLENIA PARADOKSÓW

MANAGING THE WORKFORCE FROM THE FULL OF PARADOXES GENERATION

DOI: 10.15611/noz.2016.2.16

Streszczenie: Najstarsi przedstawiciele pokolenia „Z” wchodzą już na rynek pracy. Dla zarządzających zasobami ludzkimi oznacza to wiele wyzwań związanych z ich przyjęciem do przedsiębiorstw. Konieczne jest poznanie ich wartości, potrzeb, motywacji i zastosowanie adekwatnych do tego metod zarządzania zasobami ludzkimi. Zdaniem autorek sytuację komplikuje fakt, że reprezentanci pokolenia „Z” charakteryzują się pewnym przeciwstawnymi cechami, które niewątpliwie powodują trudności w pełnym ich zrozumieniu. Można ich określić mianem „pokolenia paradoksów”. Celem artykułu jest identyfikacja oraz ogólna charakterystyka paradoksów typowych dla przedstawicieli badanego pokolenia. W artykule podjęto również próbę odpowiedzi na pytanie: Jak zarządzać pracownikami z pokolenia pełnego paradoksów? Artykuł powstał na podstawie studiów literatury krajowej i zagranicznej oraz badań przeprowadzonych przez autorki niniejszego opracowania.

Słowa kluczowe: pokolenie „Z”, pokolenie paradoksów, zarządzanie pracownikami z pokolenia „Z”.

Summary: The oldest representatives of generation Z have already entered the labor market, which sets a lot of new challenges for human resource managers, associated with their adoption into companies. It becomes necessary to learn values, needs and motivations in order to apply adequate human resource management methods. According to the authors the situation gets complicated by the fact that generation Z demonstrates contradictory qualities, which undoubtedly makes it difficult to fully understand its representatives. Hence they can be described as the “generation of paradoxes”. This article aims to identify and generally characterise the paradoxes typical of the representatives of this generation. The article also attempts to answer the question: How to manage the workforce from generation full of paradoxes? The article is based on domestic and foreign literature as well as on research conducted by the authors.

Keywords: generation Z, generation of paradoxes, managing workforce from generation Z.

*O dużej inteligencji świadczy zdolność
uznania dwóch przeciwstawnych idei
bez utraty zdolności
do funkcjonowania.*

F.S. Fitzgerald

1. Wstęp

Współczesne organizacje funkcjonują w otoczeniu sprzecznych zjawisk, zdarzeń, tendencji i procesów [Morawski i in. (red.) 2010; Szczerski 2008]. To oznacza, że dążąc do sukcesu, muszą one dokonywać zmian w tempie i zakresie narzucanym przez rynek. W wielu przypadkach może to oznaczać konieczność odejścia od przestarzałych, zacofanych struktur oraz reguł i wprowadzenie nowych procesów decyzyjnych, systemów kontroli i strategii [Foster, Kaplan 2003].

Dotyczy to również obszaru zarządzania zasobami ludzkimi. Na współczesnym rynku pracy równolegle funkcjonują cztery różniące się między sobą pokolenia pracowników: „Baby Boomers”, pokolenie „X”, pokolenie „Y” oraz pokolenie „Z”. Jeszcze do niedawna uwaga zarządzających skupiała się na generacji „Y” – osobach urodzonych po 1980 roku, które ponad wszystko cenią sobie *work-life balance* i dobrą atmosferę w pracy. Reprezentanci tego pokolenia byli i nadal są wyzwaniem dla menedżerów, którzy do tej pory poszukują odpowiedzi na pytania: Jak ich pozyskać? Jak do nich dotrzeć? Jak ich zatrzymać? Jak budować ich zaangażowanie? Doświadczenia wyniesione z zarządzania „Igrekami” spowodowało, że z niepokojem oczekują oni wejścia na rynek pracy kolejnej generacji młodych ludzi. Nadchodzące pokolenie „Z” różni się bowiem od swoich poprzedników postawami, preferencjami, percepcją świata, czynnikami motywującymi, sposobem komunikacji. Zdaniem auterek sytuację komplikuje dodatkowo fakt, że młodzi ludzie charakteryzują się pewnymi przeciwstawnymi cechami, które niewątpliwie powodują trudności w pełnym ich zrozumieniu. Można ich określić mianem „pokolenia paradoksów”.

Paradoks to sytuacja, w której dwa pozornie sprzeczne fakty (lub wzajemnie się wykluczające) okazują się jednocześnie prawdziwe. Problem w formie paradoksu nie ma idealnego rozwiązania, ponieważ nie ma możliwości logicznego scalenia dwóch przeciwieństw w wewnętrznie spójny sposób rozumienia problemu. Człowiek, mając do czynienia z paradoksem, stoi przed niełatwym wyzwaniem zmagania się z problemem bez jakiegokolwiek szansy na zależenie gotowej recepty rozwiązania tego problemu. Musi nauczyć się trwać w napięciu między przeciwieństwami oraz twórczo poszukiwać najlepszego wyjścia z paradoksalnych sytuacji (por. [Gelb 2012; Wit, Meyer 2007; Gołębski, Wojtkowiak 2004]).

Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja oraz ogólna charakterystyka paradoksów typowych dla przedstawicieli badanego pokolenia. W artykule podjęto rów-

niez próbę odpowiedzi na pytanie: Jak zarządzać pracownikami z pokolenia pełnego paradoksów? Artykuł powstał na podstawie studiów literatury krajowej i zagranicznej oraz badań przeprowadzonych przez autorki niniejszego opracowania.

2. Wyniki przeprowadzonych badań

2.1. Charakterystyka prowadzonych badań

Badania przedstawicieli pokolenia „Z” autorki artykułu rozpoczęły w pierwszym kwartale 2014 roku. Przebadano wówczas studentów pierwszego stopnia studiów stacjonarnych drugiego roku Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, w liczbie 118 osób. Podczas badań korzystano z ankiety (odpowiedzi na pytania umożliwiły ogólną charakterystykę przedstawicieli pokolenia „Z”) oraz metody *open space*¹, która, po zastosowaniu w odniesieniu do wybranych grup studentów, pozwoliła na głębsze rozpoznanie wartości, potrzeb oraz obaw tego pokolenia [Żarczyńska-Dobiesz, Chomątowska 2014]. Kolejny etap badań nad przedstawicielami pokolenia „Z” miał miejsce w okresie grudzień 2014 – marzec 2015 i obejmował grupę 64 osób. Inspiracją do ich przeprowadzenia była prośba, z którą zwrócili się do autorki artykułu zarządzający jedną z organizacji studenckich Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Dotyczyła ona zorganizowania szkolenia i warsztatów z obszaru motywowania dla członków tejże organizacji. Liderzy organizacji zwrócili przede wszystkim uwagę na niski poziom motywacji niektórych jej członków, prowadzący do wielu negatywnych zjawisk. Podkreślali oni również, że wykorzystywane dotychczas narzędzia motywowania nie sprawdzają się i brakuje im wiedzy na temat skutecznych rozwiązań w tym obszarze. W trakcie przeprowadzonego szkolenia i towarzyszących im warsztatów zasygnalizowany problem się potwierdził. W związku z powyższym autorki artykułu postanowiły przeprowadzić pogłębione badania nad problemem niskiego zaangażowania członków organizacji, szczególną uwagę zwracając na identyfikację czynników, które przyczyniają się do takiego stanu rzeczy. W badaniu wykorzystano kwestionariusz oceny zaangażowania WIFI² [Żarczyńska-Dobiesz, Chomątowska 2015]. W październiku 2015 roku autorki artykułu powróciły do badań wartości, potrzeb oraz postaw wobec życia i pracy wśród najmłodszych roczników studentów Uniwersytetu Ekonomicznego

¹ *Open space technology* jest rządzoną się określonymi prawami i zasadami metodą organizacji spotkań czy konferencji. Jest procesem samoorganizacji osób uczestniczących w spotkaniu, którzy sami decydują np. o jego zawartości lub przebiegu. Odpowiednio wykorzystana, umożliwia maksymalnie otwarcie się i zaangażowanie jej uczestników [Owen 1997].

² Autorski kwestionariusz opracowany przez Sarah Cook, The Stairway Consultancy Ltd., www.thestairway.co.uk. Składa się on z pięciu części. Ocenie poddane zostały cztery elementy, które zdaniem autorki są kluczowe w tworzeniu zaangażowania pracowników, tj.: dobre samopoczucie, informacja, sprawiedliwość, uczestnictwo. W części piątej ocenie podlegały wskaźniki stopnia zaangażowania pracowników [McGee, Rennie 2012].

we Wrocławiu. Narzędziem badawczym jest kwestionariusz ankiety. W badaniu wzięło udział 156 studentów.

Oprócz tego autorki równolegle prowadziły wywiady z przedstawicielami pracodawców zatrudniających młodych ludzi urodzonych po 1990 roku. Pierwsze opinie zostały pozyskane od zarządzających zasobami ludzkimi podczas konferencji „Zarządzanie wiekiem – moda czy konieczność” w ramach panelu *open space* organizowanego przez Dolnośląskie Forum HR w maju 2013 roku. Dotyczyły one problemów zarządzania wielopokoleniowymi zasobami ludzkimi, ze szczególnym wskazaniem na najmłodszych pracowników. Od grudnia 2014 do marca 2015 roku została przeprowadzona seria wywiadów z zarządzającymi przedstawicielami pokolenia „Z” w branży IT.

Warto w tym miejscu zaznaczyć, że wszelkie uogólniające charakterystyki grup społecznych są zawsze dużym uproszczeniem. Szczególnie w odniesieniu do młodych ludzi, którzy wychowani we wciąż zmieniającej się rzeczywistości, sami są niezwykle zróżnicowani i skłonni do przeobrażeń [Zydel 2010]. Określenie osób urodzonych po 1990 roku mianem pokolenia „Z” ma dla autorek artykułu charakter jedynie porządkujący i nie służy sztucznemu zamykaniu młodych w danej kategorii. W artykule termin pokolenie „Z” to swoisty skrót myślowy, określający w sposób ogólny młodych wchodzących na rynek pracy. Zdaniem autorek, chociaż w generalizowaniu na temat grup ludzi urodzonych pomiędzy określonymi latami czai się pewne niebezpieczeństwo, to jednak tego typu uogólnienia mogą być źródłem cennych informacji dla zarządzających o współczesnych zasobach ludzkich. Generacja „Z” wysyła coraz silniejsze sygnały na swój temat, zwiastują one liczne przeobrażenia we współczesnych organizacjach. Reagowanie na te sygnały może posłużyć przystosowaniu się do nich wystarczająco wcześnie, by nie urosły do rangi istotnego problemu.

2.2. Pokolenie paradoksów

W literaturze nie ma zgodności co do charakterystyki pokolenia „Z” pod względem wieku oraz innych zmiennych. Najczęściej przedstawia się ich jako osoby urodzone po 1990 r., niektórzy wskazują na rok 1995. B. Tulgan na przykład 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”) [Tulgan 2009]. Z powyższego wynika, że zdecydowana większość przedstawicieli pokolenia „Z” jeszcze się uczy, jednak wielu z nich już zasila lub niedługo zasili szeregi pracowników współczesnych przedsiębiorstw.

Młodych urodzonych po 1990 r. bardzo często określa się nie tylko mianem „Z”, czyli tych, którzy przyszedli 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 [Euro-

monitor International... 2011; McCrindle 2014]. T. Ericson proponuje, aby młodych urodzonych po 1990 roku nazywać „The Re-Generation”. Zdaniem autorki takie słowa, jak *reality*, *recession*, *realistic*, *restraint*, *responsibility*, *renewable energy*, *recycling*, *reducing carbon emissions and resource limitations*, *self-reliance*, *rethink*, *renew*, *and regenerate* najszerzej opisują tę grupę społeczną. Wskazują one nie tylko na rzeczywistość kształtującą młodych ludzi, na ich podstawowe charakterystyki, ale również na wyzwania, z którymi będą musieli się zmierzyć w swoim dorosłym życiu (por. [Ericson 2008]).

Warto w tym momencie zaznaczyć, że reprezentanci pokolenia „Z” mają wiele cech wspólnych z przedstawicielami poprzedzającego ich pokolenia „Y”. Jednak wśród badaczy tego pokolenia panuje zgodność, że choć w niektórych obszarach są jedynie bardziej zaawansowani od swoich starszych kolegów, to jednak pod wieloma względami znacząco się od nich różnią. R. Zydel uważa, że różnice między kolejnymi generacjami w dużej mierze podyktowane są niepowtarzalnością doświadczeń modelujących dane pokolenie (por. [Zydel 2010, s. 56]). Przedstawiciele pokolenia „Z” są pierwszą grupą społeczną, która nie zna świata bez komputera, telefonu, Internetu, elektronicznych gadżetów itd. Od urodzenia byli nimi otoczeni. W większości przypadków wykazują się oni ogromną swobodą w posługiwaniu się nowoczesną technologią, jej wszechobecność traktują jako coś normalnego. Potrafią równolegle funkcjonować w świecie rzeczywistym oraz wirtualnym i płynnie przechodzić z jednego do drugiego (ich zdaniem oba światy uzupełniają się). Dostęp do aplikacji, wszelkiego rodzaju danych, komunikacja z innymi z każdego miejsca i o dowolnej porze nie jest dla nich problemem. 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. Nie bez znaczenia jest również fakt, że dzisiejsi dwudziestolatkowie to również grupa, która dorastała w czasach intensywnych przemian gospodarczych, ekonomicznych oraz społecznych, w świecie niepewności, kryzysu, wojen, walki z terroryzmem. Obserwowali oni również zmagania swoich rodziców z bezrobociem, kryzysami w karierach i spłatą kredytów. Nie są im także obce trudne tematy dotyczące globalnego ocieplenia, nierówności społecznych, starzenia się społeczeństw, bezrobocia itd.

W coraz liczniejszych opracowaniach na temat pokolenia „Z” podejmowane są próby charakterystyki jego przedstawicieli. Wielu badaczy prognozuje, że jest to pokolenie, które bardzo różni się od swoich poprzedników, a przez to zrewolucjonizuje współczesne miejsca pracy. Podkreślają oni również, że młodzi są grupą wewnętrznie podzieloną i zróżnicowaną, w której krzyżuje się wiele różnych postaw, cech, aspiracji (por. [Euromonitor International... 2011; Happen Group 2014; Sladek, Grabinger 2014]).

Badani przez autorki artykułu przedstawiciele pokolenia „Z” najczęściej opisywali siebie i swoich rówieśników jako: otwartych na nowe doświadczenia, twórczych i innowacyjnych, obytych z nowoczesną technologią, pewnych siebie i znających swoją wartość, ambitnych, elastycznych, chcących ciągle rozwijać się, doskonalić swoje umiejętności, łatwo adaptujących się do zmian, potrzebujących

przestrzeni do bycia sobą i wolności, łatwo nawiązujących kontakty interpersonalne, wszechstronnych i wielozadaniowych, uczciwych i ugodowych oraz wymagających, ale też pełnych zapału do pracy, motywujących się wzajemnie. Badani wskazywali również na negatywne cechy swojego pokolenia. Najczęściej były to: cwaniactwo, pozerstwo, roszczeniowość, uzależnienie od Internetu, brak motywacji wewnętrznej lub niska motywacja, lenistwo, niechęć do usamodzielnienia się. Przeprowadzone badania ukazują przedstawicieli pokolenia „Z” jako ludzi bojących się o swoją przyszłość. Mimo dużej pewności siebie i roszczeniowości zdają sobie sprawę z tego, że sytuacja na rynku pracy jest trudna. Ponad 90% z nich zadaje sobie pytanie o sens dotychczasowego oraz dalszego studiowania, uważając, że większość wiedzy i umiejętności, które nabyli, nie przyda się im w praktyce. Ponad 50% badanych młodych ludzi nie chce pracować w korporacjach, „utknąć w nich”, „być przez nie wchłonięty” [Zarczyńska-Dobiesz, Chomątowska 2014, s. 398]. Powyższe poglądy bardzo dobrze oddają prace przygotowane przez studentów na temat ich postaw, potrzeb i oczekiwań wobec życia. Wybrane prace zostały zaprezentowane na rys. 1.



Rys. 1. Wybrane prace wykonane przez studentów (przedstawicieli pokolenia „Z”) ukazujące ich potrzeby, oczekiwania wobec życia

Źródło: opracowanie własne na podstawie prac wykonanych przez studentów.

Tabela 1. Paradoxy charakterystyczne dla pokolenia „Z”

Wybrane paradoxy		biegun paradoksu
biegun paradoksu	opis	biegun paradoksu
Żyją w świecie wirtualnym, przepełnionym nowoczesną technologią. Są w nim zanurzeni i biegą się w nim poruszają.	Najbardziej do tej pory zorientowana technologicznie generacja w historii. Urodzona w cyfrowym świecie, który nie ma dla niej granic i ograniczeń. Trudno im zrozumieć, że otaczająca ich rzeczywistość nie rządzi się tymi samymi prawami co świat gier.	Są odizolowani od problemów świata realnego i ludzi przez nowoczesną technologię.
Pokolenie jednaków, indywidualistów, samotników.	Generacja „my”. Są bardzo otwarci na problemy świata realnego pod warunkiem, że doświadczają ich na monitorach swoich komputerów, tabletów, smartfonów itd. Wychowani „społecznie” przez gry, media społecznościowe itd. W rzeczywistości są skupieni na sobie, pochłonięci swoimi sprawami. Tak naprawdę nie wiedzą, o co mają walczyć i przeciw komu.	Są prospoleczni, otwarci i wrażliwi na problemy współczesnego świata. Mocno zainteresowani problemami społecznej odpowiedzialności biznesu. Ważna jest dla nich transparentność firm pod tym względem.
Biegli w wykorzystywaniu technologii w komunikacji.	Nowoczesna technologia stworzyła im nieograniczoną przestrzeń do komunikacji ze światem. Dostępni online 24/7 na wszystkich możliwych komunikatorach, natychmiast informują wszystkich o wszystkim. Umiejętności miękkie w komunikacji są bardzo słabo rozwinięte, często ich komunikowanie się jest niejednoznaczne i przypominą grę w ping-ponga.	Preferują komunikację elektroniczną od tradycyjnej. Niska jakość komunikacji na zasadzie: „keep it short” i „use symbols”, często ograniczona do emotikonów, tzw. <i>emoji language</i> .
Internet jest podstawowym źródłem wiedzy w każdym obszarze życia. Nie ma dla nich informacji niemożliwych do znalezienia w sieci.	Uważają, że wszystko wiedzą, a nawet jeśli nie, to dowiedzą się z Internetu. Chcą wszystko mieć i wiedzieć natychmiast, na zawołanie, najlepiej <i>online</i> . Ślepo ufają informacjom tam znalezionym. Zapoznają się z dużą liczbą różnych tematów, jednak w sposób bardzo powierzchowny, bez głębszej refleksji.	Niskie kompetencje w selekcji, analizie, ocenie rzetelności pozyskiwanych treści.
Zdolni do wykonywania wielu zadań równocześnie (<i>multitasking</i>).	Wychowani w świecie zinformatywowanym, bez trudu odnajdują się w kilku zadaniach równolegle. Jednak sposób ich realizacji, podejście do zadanych problemów jest płytkie. Ciągłe przenoszenie uwagi z zadania na zadanie, z urzędzenia na urządzenie, upośledza ich poławczo, utrudnia myślenie i stwarza problemy z koncentracją na rzeczach w danym czasie najważniejszych.	Podatni na różnego rodzaju dystraktory, mają problem z koncentracją, wykonywaniem zadań o czasie.
Są silnie zorientowani na sukces, szybki awans. Ważne są dla nich wyzwania. Chcą być ważni i wykonywać ważną pracę (współpracować, przyczyniać się do sukcesu organizacji, współdecydować).	Jak podaje E. Chester, dla młodych życie jest jak szwedzki stół, oferujący nieograniczony wybór, niewiele zasad oraz system zapłaty na samym końcu. Nie widzą oni absolutnie żadnego powodu, dla którego mieliby trzymać się „analogowej” logiki pokolenia X w ich „cyfrowym” świecie – uprawy, siewu, użyźniania – kiedy mogą od razu przejść do żniw. Bardziej ceniony jest ten, kto jest szybki, dobrze zorganizowany, niż ten, kto jest pracowity i rzetelny, bardziej ten, kto jest sprytny i obrotowy, niż inteligentny i dobrze wykształcony.	„Energoszczędni”, leniwi. Praca nie jest dla nich najważniejsza. Nie są gotowi do nadmiernego wysiłku, by poświęcić dla pracy część osobistego komfortu. Obca jest im tradycja (analogowa) etyka pracy. Nie nauczyli kinderstruby. Uprzejmość, takt, punktualność to nie są cechy młodego pokolenia.

<p>Dorośli zbyt szybko i są rozwinięci ponad swój wiek (<i>Grew up way too fast...</i>).</p>	<p>Rozwój technologiczny, sposób wychowania przez nadopiekuńczych, a jednak ciągle nieobecnych rodziców spowodował, że musieli szybko dorosnąć, jednak tak naprawdę nie dorośli nigdy. Rozwinięci biologicznie ponad swój wiek, jednak emocjonalnie są „skarłowaceni”. Nie są gotowi do samodzielnego mierzenia się z poważnymi realnymi problemami.</p>	<p>Tak naprawdę nigdy nie dorośli (<i>...but never grew up at all</i>).</p>
<p>Są odważni, śmiali, niezależni, pewni siebie, roszczeniowi.</p>	<p>Generacja <i>overprotected</i> wychowana przez rodziców, którzy przywiązują nadmierną wagę do spraw swoich dzieci: nieustannie czuwają nad nimi, kontrolują każdy moment ich życia. Od najmłodszych lat powtarzają im, że ich przeznaczeniem jest dokonywanie wspaniałych rzeczy, posiadanie wszystkiego, czego zapragną, ponieważ są jedyni w swoim rodzaju. W zderzeniu z rzeczywistymi problemami potrzebują wsparcia osób z większym doświadczeniem życiowym czy zawodowym.</p>	<p>Duża potrzeba bezpieczeństwa, wsparcia i ochrony.</p>
<p>Ogromna potrzeba szacunku i uznania ze strony innych. Są przeświadczeni, że szacunek należy im się w sposób naturalny.</p>	<p>Wiedzą, czym jest szacunek i jaką ma moc i bardzo go sobie cenią. Wrażliwi na brak szacunku wobec własnej osoby. Nie będą szanować innych wyłącznie ze względu na wiek, staż pracy czy zajmowane stanowisko.</p>	<p>W okazywaniu szacunku są dość powściągliwi. Będą go okazywać osobom, które ich zdaniem na niego zasługują.</p>

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych oraz (por. [Elmore (2015); 2010; Chester 2007; Zydel 2010; Rymaszewicz (2015); North-eastern University 2014; Bruzese 2013; Carr 2013]).

Studia literatury przedmiotu poświęconej pokoleniu „Z” oraz wyniki przeprowadzonych badań własnych pozwalają autorkom artykułu zauważyć, że często są oni charakteryzowani za pomocą przeciwstawnych cech. Badane pokolenie można zatem śmiało określić mianem „pokolenia paradoksów”. Wybrane paradoksy charakterystyczne dla pokolenia „Z” prezentuje tab. 1.

Analiza tab. 1 pokazuje, że zarządzający zasobami ludzkimi będą musieli zmierzyć się z wieloma paradoksami, charakterystycznymi dla pokolenia „Z”. Ich cechy, przeciwstawne jak bieguny, pokazują, że są oni jednocześnie tacy i tacy: otwarci i zamknięci, odważni i pełni obaw, oczekujący bardzo dużo od innych, niewiele dający ze swojej strony itd. Jest to pokolenie wewnętrznie rozdarte. Wiedza na ten temat wydaje się niezbędna do tego, aby skutecznie zarządzać najmłodszymi pracownikami. Niestety zdecydowana większość menedżerów nie jest skłonna do rozstrzygnięcia dylematów w obszarze zarządzania ludźmi, w kategoriach paradoksu. Są przyzwyczajeni do rozwiązywania problemów i dokonywania wyborów metodą „coś za coś”, która opiera się założeniu, że dzięki analizie można znaleźć jakąś odpowiedź, co najmniej jedno logiczne rozwiązanie. W przypadku paradoksów gotowe rozwiązanie w ogóle nie istnieje – jedyne, co można zrobić, to podejmować próbę, aby jak najlepiej sobie z nimi radzić. Świadomość tego, że „Zety” łączą w sobie tak wiele sprzeczności, powinna zachęcać menedżerów do uruchomienia wyobraźni, aby znaleźć takie rozwiązanie, które będzie łączyło 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 [Wit, Meyer 2007]. Zarządzający powinni zdać sobie sprawę z tego, że wobec młodych nie sprawdzają się stosowane do tej pory metody i techniki zarządzania zasobami ludzkimi. Zmuszanie ich do tego, aby dopasowali się i odnaleźli w analogowym świecie swoich przełożonych oraz współpracowników z poprzednich pokoleń, skazane jest na porażkę. Brak zrozumienia i akceptacji ich odmienności będzie prowadziło do frustracji młodych i natychmiastowego „zerwania połączenia” z ich cyfrowymi umysłami (por. [Chester 2007; Lewis 2000]).

3. Zakończenie

Pokolenie „Z” stawia już pierwsze kroki na rynku pracy. Będzie ono zasilać szeregi pracowników, wśród których znajdują się przedstawiciele trzech wcześniejszych pokoleń: „Baby Boomers”, pokolenie „X” i pokolenie „Y”. Dla zarządzających zasobami ludzkimi oznacza to wiele wyzwań. Między innymi będą oni musieli otworzyć się na różnorodność, wieloznaczność, niepewność. Coraz częściej będą zmuszani do działania w otoczeniu paradoksów (por. tab. 1). Powinni zatem wykazywać się gotowością do ich zrozumienia i zaakceptowania, umiejętnością trwania w napięciu między przeciwieństwami oraz poszukiwania najlepszego wyjścia z paradoksalnych sytuacji. I nie chodzi tu o bierne dostosowywanie się do nich, ale świadome nimi

zarządzanie (por. [Gelb 2012; Gołembski; Wojtkowiak 2004]). Pracowników z pokolenia „Z” można porównać do tablicy Mendelejewa, której poszczególne pola wypełnione są paradoksalnymi cechami tych młodych ludzi. Zarządzający mogą łączyć je ze sobą, by tworzyć zjawiska o nowych właściwościach i nowym potencjale. Podobnie jak gazy szlachetne, niektóre z nich nie wejdą w interakcje z innymi. Większość można jednak ze sobą połączyć, tworząc zadziwiająco nowe kombinacje (por. [Zook 2010]). Wyzwaniem dla zarządzających pokoleniem „Z” będzie zatem poszukiwanie syntezy mieszczącej się gdzieś między skrajnościami charakteryzującymi tych młodych ludzi (por. [Witt, Meyer 2007]).

Literatura

- Bruzzese A., 2013, *You'll need new techniques to manage these employees*, <http://www.usatoday.com/story/money/columnist/bruzzese/2013/10/20/on-the-job-generation-z/2999689/> (08.10.2015).
- Carr N., 2013, *Płytki umysł. Jak Internet wpływa na nasz mózg*, Wydawnictwo HELION, Gliwice.
- Chester E., 2007, *Młodzi w pracy. Jak zadbać o pracowników z pokolenia Y*, Wydawnictwo Onepress/Helion, Gliwice.
- Elmore T., 2010, *Generation iY: Our Last Chance to Save Their Future*, Poet Gardener Publishing, Atlanta.
- Elmore T., 2015, *A Generation of Paradox*, <http://growingleaders.com/blog/a-generation-of-paradox/> (07.10.2015).
- Ericson T., 2008, *A Name for the New Generation: The: Re-Gens*, <https://hbr.org/2008/07/a-name-for-the-new-generation> (8.10.2015).
- Euromonitor International: Strategy Briefing, 2011, *Make Way for Generation Z: Marketing to Today's Tweens and Teens*, <http://oaltabo2012.files.wordpress.com/2012/03/make-way-for-generation-z1.pdf> (10.10.2015).
- Foster R., Kaplan S., 2003, *Twórcza destrukcja*, Wydawnictwo Galaktyka, Łódź.
- Gelb M.J., 2012, *Mysleć jak Leonardo da Vinci. Siedem kroków do genialności na co dzień*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
- Gołembski M., Wojtkowiak G., 2004, *Zarządzanie przez paradoksy*, [w:] Engelhardt J., Brojak-Trzaskalska M. (red.), *W kierunku uniwersalnego modelu zarządzania, Management Forum 2020*, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin-Międzyzdroje.
- Happen Group, 2014, *Generation Z*, Londyn, <http://www.cornwall.gov.uk/media/8938343/Generation-Z.pdf> (9.10.2015).
- Lewis M., 2000, *Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide*, *Academy of Management Review*, vol. 25, no. 4, s.760-765.
- McCrinkle M., 2014, *The ABC of XYZ, Understanding the Global Generations*, McCrinkle Research Pty Ltd, Australia.
- McGee R., Rennie A., 2012, *Budowanie zaangażowania pracowników. Zestaw narzędzi*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Morawski M., Niemczyk J., Perechuda K., Stańczyk-Hugiet E. (red.), 2010, *Zarządzanie. Kanony i trendy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Northeastern University, FTI Consulting, *Meet Generation Z*, 2014, 4th Innovation Imperative Series Poll, Washington, http://www.northeastern.edu/innovationsurvey/pdfs/Innovation_Imperative_GenZ_PollPres.pdf (07.10.2015).
- Owen H., 1997, *Open Space Technology*, 2nd ed., Berrett-Koehler Publishers INC, San Francisco.

- Rymszewicz V., 2015, *Pokolenie Z – generacja indywidualistów*, <http://blog.goldenline.pl/2015/06/15/pokolenie-z-generacja-indywidualistow/> (07.10.2015).
- Śladek S., Grabinger A., 2014, *Gen Z*, XYZ University, http://xyzuniversity.com/wp-content/uploads/2014/02/GenZ_Final.pdf (09.10.2015).
- Szczerski T., 2008, *Planowanie jako walka z niepewnością*, [w:] Kostera M. (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne Spółka z o.o., Warszawa.
- Tulgan B., 2009, *Not Everyone Gets a Trophy: How to Manage Generation Y*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Wit B., Meyer R., 2007, *Synteza strategii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Zook Ch., 2010, *Niepowstrzymany rozwój. Jak zmienić firmę, gdy zmienia się rynek*, MT Biznes, Warszawa.
- Zydel R., 2010, *Młodzi w krzywym zwierciadle*, Harvard Business Review Polska, nr 10, s. 65.
- Żarczyńska-Dobiesz A., Chomątowska B., 2014, *Pokolenie Z na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] Stor M., Fornalczyk A. (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Różnorodność w zarządzaniu kapitałem ludzkim – podejścia, metody, narzędzia*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego, nr 350, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Żarczyńska-Dobiesz A., Chomątowska B., 2015, *Problem zaangażowania członków uczelnianych organizacji studenckich – wybrane problemy*, referat wygłoszony na konferencji „Zarządzanie ludźmi w sektorze publicznym i non-profit” na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu, 21-22 września 2015.