Kwartalnik TNOiK. Założył Karol Adamiecki w 1926 r.
Organization Review. Journal of TNOiK. Founded by Karol Adamiecki in 1926
Przegląd Organizacji
www.przegladorganizacji.pl

Liderzy w czasach BANI. Z czym się mierzą, jak funkcjonują i czego potrzebują menedżerowie pokoleń Y i Z – aspekty organizacyjne i psychospołeczne

Anna KOWALCZYK-KROENKE

Keywords

generation Y
generation Z
leader
BANI
generational diversity
team management

Summary

Leaders in the times of BANI. What are Generation Y and Z managers Facing, How do They Function and What do They Need – Organizational and Psychosocial Aspects

The aim of the research presented in this paper was to identify the challenges and difficulties in the area of management faced by generation Y and Z leaders in the organizational and psychological dimension and to identify the key features and skills that affect the effectiveness of management from the perspective of these generations. It was also analyzed what type of support managers expect. In the theoretical part, based on the literature, the characteristics of generation Y and Z are presented, taking into account the challenges and needs related not only to professional life, but also to the managerial role. The empirical part presents the results of the own research conducted in the group of managers from generation Y and Z. The final part of the paper presents the most important conclusions and recommendations.

Wprowadzenie

Celem przedstawionych w niniejszej pracy badań była identyfikacja wyzwań oraz trudności w obszarze zarządzania, z jakimi mierzą się menedżerowie pokoleń Y oraz Z w wymiarze organizacyjnym i psychospołecznym, a także identyfikacja kluczowych cech/umiejętności, które wpływają na efektywność zarządzania w perspektywie tych generacji. Analizowano również jakiego typu wsparcia od organizacji oczekują menedżerowie wywodzący się z generacji Y i Z. Artykuł ma charakter empiryczny i powstał na podstawie badań przeprowadzonych wśród 63 menedżerów pokoleń Y i Z.

Funkcjonujemy w rzeczywistości, którą świat biznesu opisuje, posługując się akronimem BANI (Zachosova, 2023; Salun, Zaslavska, 2024). Akronim, który ukuto wcześniej na opis współczesnej rzeczywistości – VUCA, oznaczający Volatility (zmienność), Uncertainty (niepewność), Complexity (złożoność), Ambiguity (niejednoznaczność) (zob. Worley, Jules, 2020; Sinha, Sinha, 2020; Hameed, Sharma, 2020), przestał obowiązywać, gdy świat zaskoczyła pandemia COVID-19. To właśnie wtedy hasło, że jedynym stałym elementem są zmiany, przestało w wystarczający sposób opisywać dzisiejszą rzeczywistość. Kryzys z roku 2020 – choć porównywany do kryzysu z lat 2008–2009 – miał charakter znacznie głębszy, określany również mianem egzystencjalnego. Termin BANI opisujący realia, w jakich funkcjonuje dziś świat, charakteryzują kluczowe cechy rzeczywistości – Brittle (kruchy), Anxious (niespokojny), Nonlinear (nieliniowy), Incomprehensive (niezrozumiały) (Sidor-Rządkowska, 2022). Literatura wskazuje na określone wyzwania, z jakimi będą mierzyć się ludzie, funkcjonując w tej rzeczywistości. W obszarze *Brittle* będzie to koncentracja na własnych zasobach, rozwoju odporności psychicznej, większej uwadze na świadomości, ukierunkowaniu na dobrostan pracownika, zaś w obszarze *Anxio*us – rozwijanie empatii i praktykowanie uważności. Obszar *Nonlinear* wiąże się z kolei z kontekstowym analizowaniem, umiejętnością podejmowania działań przy niewiadomych, a *Incomprehensive* z poszukiwaniem przejrzystości i świadomym korzystaniem z intuicji (Latek-Olaszek, 2022). Właśnie w takiej przestrzeni społecznej, kulturowej, gospodarczej, którą trudno zrozumieć, wyjaśnić, przewidzieć, w której dominuje lęk i niepewność (Antúnez, 2022), funkcjonują dzisiejsi menedżerowie. I choć rynek pracy to wciąż cztery aktywne pokolenia (Baby Boomers, X, Y oraz Z), to rola generacji Y i Z staje się szczególna. W niniejszej pracy uwagę poświęcono właśnie tym dwóm generacjom – Y i Z, które na współczesnym rynku pracy występują już nie tylko w roli pracowników, ale często również – menedżerów. Ramy definicyjne określające przynależność zarówno do pokolenia Y, jak i Z pozostają nieostre, co powoduje pewne zróżnicowanie w obu tych grupach pokoleniowych. W literaturze wskazuje się, że pokolenie Y to osoby urodzone pomiędzy rokiem 1980 a 2000 (por. Khalid i in., 2013; Hassan i in., 2019; Coombes, 2009), ale również między końcem lat 70. a początkiem lat 80. XX wieku i pod koniec (Winter, Jackson, 2016). A. Dobrescu i inni (2021) wskazują, że pokolenie Y to z kolei osoby urodzone w latach od 1977 do 1995, a A. Turner (2015) podaje okres pomiędzy rokiem 1977 a 1993.

W niniejszej pracy skoncentrowano się na przedstawicielach pokolenia Y urodzonych pomiędzy rokiem 1977 a 1995, zakładając, iż większa

DOI: 10.33141/po.2024.04.02

© 2024 Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)
ISSN 0137-7221, nr ind. 371157

rozpiętość wiekowa pozwoli na uchwycenie różnic zarówno „starszych Millenialsów" urodzonych w okresie PRL-u jak i „młodszych Millenialsów" urodzonych już w okresie „po" transformacji ustrojowej w Polsce. Takie podejście pozwala wierzyć, że perspektywa pokolenia Y będzie bardziej zróżnicowana, ale jednocześnie dzięki temu również bardziej wiarygodna.

Pokolenie Y to dziś ludzie w szczycie aktywności zawodowej, a biorąc pod uwagę wiek, można przyjąć, iż w zależności od realizowanej ścieżki rozwoju jest to szczególny etap kariery. Z jednej strony są to pracownicy, którzy mają już pewien dorobek zawodowy, który określa, w jakim kierunku toczy się kariera. Z drugiej zaś jakość tego dorobku, indywidualne ambicje i potrzeby, ale również określone możliwości w danym miejscu pracy powodują, że kariera formuje się, przyjmując wyraźnie zakreślony kierunek – specjalisty, eksperta, menedżera – niezależnie od specyfiki samej pracy, bo ta może być różna.

Młodsze pokolenie, w literaturze określane mianem generacji Z to z kolei ludzie, których narodziny przypadają na okres już po roku 1995 (por. McCrindle, Wolfinger, 2009; Bulut, Mamba, 2021; Cilliers, 2017), choć jako początek tego pokolenia wskazuje się również rok 1993 (Turner, 2015). Na potrzeby niniejszej pracy przyjęto, że pokolenie Z to osoby urodzone najwcześniej w roku 1996 do 2006, a więc realnie mające zdolność do podejmowania wyzwań zawodowych w tym również ról menedżerskich. To efekt wielu przeobrażeń, jakie na przestrzeni ostatnich lat zaszły w organizacjach w wyniku których wiek przestał być kluczowym kryterium wyznaczającym możliwość osiągnięcia roli liderskiej/menedżerskiej. Widać to wyraźnie na przykładzie między innymi firm IT, gdzie specyfika pracy, a nade wszystko umiejętności często wymuszają zatrudnianie ludzi młodych, doskonale zaznajomionych z najnowszą technologią, bez których osiąganie celów biznesowych prawdopodobnie w ogóle nie byłoby możliwe.

Analizując aktualne tendencje na rynku pracy – między innymi starzenie się społeczeństw (por. Aronowska, 2014; Harper, 2014; Alper i in., 2016) nie tylko w ujęciu lokalnym, ale przede wszystkim globalnym – nie ma wątpliwości co do tego, że rynek pracy będzie silnie kształtowany przez młode generacje, które wyzwolą wiele istotnych zmian. Przede wszystkim w kontekście pracy będzie to zmiana podejścia do sposobu jej realizacji czy miejsca w hierarchii wartości.

Wielość, intensywność zmian, ich dynamika i nieprzewidywalność powodują, że menedżerowie dzisiejszych organizacji borykają się z wieloma wyzwaniami o różnym charakterze (np. Ståhle, Åberg, 2015; Adobor i in., 2021). Mogą one przyjmować wymiar typowo zarządczy związany ze strategicznym i operacyjnym zarządzaniem, ale mogą również obejmować wymiar psychospołeczny i wiązać się z psychologicznym aspektem funkcjonowania człowieka w miejscu pracy z uwzględnieniem szczególnej roli, jaką pełni on w danej organizacji. Oczekiwania organizacji, jej pracowników, klientów, partnerów, ale także zmiany wynikające z przeobrażającego się stale otoczenia, gospodarki, społeczeństwa, technologii powodują, że menedżerowie bardziej niż kiedykolwiek wcześniej narażeni są na działanie czynników stresogennych. Mają one niebagatelny wpływ na realizację zadań zawodowych, zarządzanie zespołem, ale również własną kondycję psychofizyczną. Finalnie przekładają się na wydajność, skuteczność, odporność psychiczną, a w konsekwencji efektywność człowieka w określonej roli zawodowej.

Kim są i z czym się mierzą menedżerowie dzisiejszych organizacji

Zmiany w otoczeniu i wewnątrz organizacji powiązane są ze zmianami w myśleniu o celach i sposobie, w jaki funkcjonuje dane przedsiębiorstwo. Wśród kluczowych kwestii wymienia się odpowiedzialność przedsiębiorstw wobec otoczenia i pytania o możliwości dostosowania się do szybko zmieniających się warunków. Coraz większe znaczenie ma społeczna funkcja działania biznesu, umiejętność łączenia oczekiwań różnorodnych grup interesu, różnorodność siły roboczej w organizacji i sposób jej wykorzystania w zarządzaniu (Mendryk, Tor, 2017). Choć są to wyzwania rozpatrywane w perspektywie całej organizacji, to na poziomie tak zarządczym, jak i operacyjnym najczęściej mierzą się z nimi menedżerowie, których sposób i styl zarządzania i w efekcie osiąganie określonych celów biznesowych musi uwzględniać potrzeby i oczekiwania samego biznesu, ale z drugiej strony również tworzących go ludzi.

Wśród wielu wyzwań, z jakimi mierzą się dziś menedżerowie, zwraca się uwagę na obszar zarządzania zespołem. Ma to istotne znaczenie w kontekście funkcjonowania poszczególnych jego członków, a impulsem do rozważań w tym zakresie jest między innymi pogłębiający się kryzys więzi i relacji w społeczeństwach, czego pochodną obserwuje się właśnie w organizacjach (Rippel, Huzar, 2023). To ważny aspekt w kontekście kształtowania się relacji, zaufania i współpracy między ludźmi. Od ich jakości – zrozumienia, tolerancji dla odmienności, elastyczności w obcowaniu z drugim, często zupełnie nieznanym człowiekiem, zależy nie tylko zaangażowanie i efektywność współpracy, ale również ich lojalność. Innym, ale równie ważnym wyzwaniem, z którym mierzą się liderzy dzisiejszych organizacji, jest różnorodność wśród pracowników wynikająca z przynależności do określonych pokoleń. Istotne różnice dostrzega się w systemach wartości, podejściu do zmian, poziomie zaangażowania, postrzeganiu autorytetów, lojalności wobec pracodawcy (Ludwikowska, 2015). Umiejętności wykorzystania kapitału, jakim dysponują pracownicy, łączenia wiedzy i umiejętności, ale również radzenia sobie z konfliktami wynikającymi z odmienności pokoleniowej są kluczowe dla budowania odpowiedniego środowiska do współpracy.

Także obszar związany z nabywaniem i rozwijaniem kompetencji stanowi istotne wyzwanie w dobie zmieniających się trendów i wynikających z nich potrzeb oraz możliwości. W kontekście kompetencji menedżerów poszczególnych pokoleń zwraca się uwagę na istotne cechy ich wyróżniające, często decydujące o wyborze ścieżki kariery i realizacji określonych ról zawodowych. Badania pokazują, że przedstawiciele pokolenia Y w porównaniu do wcześniejszych pokoleń, tj. BB i X, to generacja ludzi najbardziej wykształconych. Podobnie, jeżeli chodzi o młodszą grupę wiekową (Mazur-Wierzbicka, 2015; Gadomska-Lila, 2015). W świecie BANI stały rozwój to nie tylko aspekt pożądany, ale również konieczność, by przetrwać. Umiejętność rozpoznania obszarów do pracy może być takim samym wyzwaniem jak doskonalenie określonych kompetencji niezależnie od poziomu stanowiska danej osoby, ponieważ rozwój jest wpisany w świat BANI. To wyzwanie również w kontekście różnorodności pokoleniowej i odmiennych podejść do realizacji kariery zawodowej generacji Y i Z.

Literatura wskazuje na wiele istotnych cech pokolenia Y, które mogą mieć znaczenie w odniesieniu do funkcji menedżerskiej. Określając Y-greków jako „niecierpliwych wielozadaniowo", łatwo przystosowujących się do zmian, co w kontekście burzliwego otoczenia i nieustannego redefiniowania standardów pracy ma znaczenie. Wskazuje się takie cechy, jak: spryt, kreatywność, nastawienie na rezultaty w krótkiej perspektywie czasu i bardzo dobre umiejętności współpracy w zespołach wielonarodowych. Określani jako ambitni, zorientowani na rozwój, realizują wiele zadań jednocześnie. Wychodzą poza utarte schematy myślenia, podejmują nowe wyzwania, gotowi do dzielenia się wiedzą i nauki (Bombiak, 2016). Przedstawiciele pokolenia Y, szczególnie ci posiadający aspiracje bycia liderem, będą musieli uwzględnić nie tylko kwestie, z którymi mierzą się obecni przywódcy, ale również zwracając uwagę na zmiany demograficzne, niepewność związaną ze zmianami geopolitycznymi. Będą zobligowani, by wypracować nowy typ przywództwa, gdzie istotne znaczenie ma innowacyjność, otwartość na zmiany o różnym charakterze: społecznym, gospodarczym, technologicznym, ale również co istotne – empatia i interakcje. Dlatego w kontekście ról menedżerskich tak ważne jest wzmacnianie kompetencji społecznych pokolenia Y (Mazur-Wierzbicka, 2016). Jest to istotne tym bardziej, że charakterystyki tego pokolenia wskazują też na negatywne cechy, które można wiązać z postawą wobec pracy i podejściem do niej. Wskazuje się na wysokie wymagania względem płacowych i pozapłacowych warunków zatrudnienia, niecierpliwość, również w kontekście oceny własnej pracy, oczekiwania dotyczące informacji zwrotnej z jednoczesnym problemem przyjęcia krytyki, trudności

w relacjach z uwagi na brak wspomnianych już wcześniej kompetencji społecznych. Problematyczna pozostaje także kwestia przestrzegania formalnych zasad, procedur i nielojalność, która wiąże się z przywiązaniem do zadań, czasem ludzi, ale nie do pracodawcy (Gadomska-Lila, 2015). W dobie turbulentnych przemian nie bez znaczenia pozostaje obszar związany ze zdrowiem zwłaszcza w jego psychicznym ujęciu, który bezpośrednio wpływa na dobrostan człowieka w jego szerokim wymiarze. Analiza literatury upoważnia do wniosku, że ten komponent funkcjonowania menedżera zdecydowanie wpływa nie tylko na jego efektywność i wydajność (np. Wychowaniec, 2022) ale również kształtowanie się określonych zachowań w pracy, co ma znaczenie tak dla samego człowieka jak i środowiska, w którym egzystuje. Zarządzanie stresem (por. Molek-Winiarska, 2010), ale także umiejętność rozumienia i zarządzania własnymi emocjami coraz częściej określana jest jako jedna z metakompetencji współczesnych menedżerów wpływających pośrednio lub bezpośrednio na każdy wskaźnik organizacyjny, decydując o jakości i charakterze współpracy w organizacji.

Analizując drugą z młodych generacji – pokolenie Z, należy zwrócić uwagę na charakterystyczne cechy utożsamiane z jej przedstawicielami i choć nie jest to grupa jednorodna, to jednak dostępne charakterystyki pokazują cechy, które szczególnie wybrzmiewają wśród reprezentantów tej grupy. W kontekście pracy zawodowej to ludzie postrzegani jako ci, którzy karierę chcieliby osiągnąć natychmiast, nie uwzględniając wysiłku, jaki należy w nią włożyć. Wizja długotrwale budowanej kariery zawodowej nie jest perspektywą, którą przyjmuje pokolenie Z. Cechuje ich mobilność, znajomość języków obcych, co sprawia, że pracy poszukują na całym świecie (Hysa, 2016), nie dostrzegając granic tam, gdzie mogą widzieć je inne generacje. Młode pokolenia często utożsamiane są ze świeżością, innym spojrzeniem, nową energią, ale także krytyką zastanej rzeczywistości. To inne postawy, oczekiwania, wartości kształtowane przez doświadczenia rodzinne, społeczne, gospodarcze (Świerkosz-Hołysz, 2015). Pokolenie Z postrzega się jako ludzi, dla których wartości mają kluczowe znaczenie tak dla wyboru miejsca pracy, jak i zaangażowania w jej wykonanie. Literatura podaje, że im bardziej cel organizacji wpisuje się w wartości Zetek, tym bardziej będą oni angażować się w jego realizacje (Świerkosz-Hołysz, 2015).

Analizując własne cechy w odniesieniu do pełnienia roli menedżera, młodzi szefowie wskazywali, że kluczowe dla budowania wartości organizacji i jej konkurencyjności są takie cechy, jak: wiedza, doświadczenie, wykształcenie, ale również odporność na stres, umiejętności koncepcyjne, społeczne, inteligencja emocjonalna, inteligencja racjonalna, język obcy, prawo jazdy, elastyczność. Średnia wieku badanych to 31 lat (Glinkowska, 2013), co pozwala uwzględnić pokolenia Y i Z. A jak wskazuje M. Tyrańska (2018, s. 37): „Przydatność menedżera na stanowisku nie może być dzisiaj rozpatrywana jedynie przez pryzmat jego kwalifikacji i doświadczenia zawodowego, ponieważ nie zawsze wysoki poziom wiedzy i doświadczenia zapewnia osiąganie wysokiej efektywności realizowanych zadań. Dlatego bardziej użyteczna w ocenie kadry menedżerskiej wydaje się kategoria kompetencji".

Analiza literatury pozwala zauważyć wyraźną lukę, która dotyczy wyzwań, z jakimi mierzą się przedstawiciele pokoleń Y i Z z perspektywy roli stricte menedżerskiej. Literatura przedmiotu dostarcza wiedzy na temat charakterystyk pokoleń Y i Z, ale głównie uwzględniając ich rolę jako pracowników. Brakuje jednak badań, które wskazywałyby, w jaki sposób radzą sobie menedżerowie reprezentujący te dwa – istotne na dzisiejszym rynku pracy pokolenia. Z jakimi wyzwaniami o charakterze organizacyjnym się mierzą, jakie wyzwania w wymiarze psychospołecznym stawia przed nimi organizacja, zespół, otoczenie. Jakie są ich potrzeby i oczekiwania. Z jakimi cechami utożsamiają własną skuteczność i jakiego wsparcia ze strony organizacji im brakuje.

Metoda badawcza

Celem badań była identyfikacja wyzwań oraz trudności w obszarze zarządzania, z jakimi mierzą się menedżerowie pokoleń Y oraz Z w wymiarze organizacyjnym i psychospołecznym, oraz identyfikacja kluczowych cech i umiejętności, które wpływają na efektywność zarządzania w perspektywie tej grupy. Analizowano również, jakiego typu wsparcia oczekują od organizacji menedżerowie wywodzący się z pokolenia Y i Z. W pracy problemy badawcze ujęto w formie następujących pytań:

1. Jakie wyzwania o charakterze organizacyjnym i psychospołecznym dostrzegają menedżerowie z pokolenia Y i pokolenia Z?
2. Z jakimi trudnościami i barierami w zarządzaniu mierzą się menedżerowie pokolenia Y i pokolenia Z?
3. Jakie cechy charakteryzują styl zarządzania menedżerów pokolenia Y oraz pokolenia Z i jakie style przywództwa przyjmują?
4. Jakie cechy i umiejętności w ocenie menedżerów z pokolenia Y oraz pokolenia Z wpływają na efektywność realizowania przez nich roli menedżerskiej?
5. Jakiego typu wsparcia ze strony organizacji brakuje menedżerom pokolenia Y i pokolenia Z?

Przyjęty cel badań warunkował celowy dobór rozmówców do próby. Najważniejszym kryterium włączenia do próby był wiek (pokolenie Y – na potrzeby niniejszych badań na bazie literatury przedmiotu przyjęto, że będą to osoby urodzone pomiędzy rokiem 1977 a 1995; pokolenie Z – osoby urodzone pomiędzy rokiem 1996 a 2006) oraz piastowanie stanowiska menedżera. W badaniu wzięło udział 63 menedżerów. W tym 42 kobiet (66,7%) i 21 mężczyzn (33,3%). Menedżerowie z pokolenia Y stanowili 69,8% badanych, a z pokolenia Z – 30,2%. Dominowały osoby z wykształceniem wyższym (66,7%). Wykształcenie średnie wskazało 14,3% badanych, podyplomowe 12,7%, pozostali wskazali na wykształcenie na poziomie doktoratu 4,8% i MBA 1,6%. Najliczniejszą grupę reprezentowali menedżerowie zatrudnieni w organizacjach powyżej 201 pracowników (38,1%) z dużych miast – powyżej 500 tys. mieszkańców (42,9%). Najliczniejszą grupę stanowiły osoby z doświadczeniem w roli menedżerskiej 2–5 lat (46%) oraz 6–10 lat (17,5%). Badanie przeprowadzono w okresie kwiecień – lipiec 2024. W badaniu wykorzystano technikę ankiety CAWI zawierającą łącznie 11 pytań. Zastosowano pięciostopniową skalę pomiarową Likerta (gdzie 1 oznacza najniższe natężenie badanej cechy, a 5 najwyższe). Na podstawie analizy literatury przedmiotu opracowano listę kluczowych czynników określanych jako wyzwania o charakterze organizacyjnym i psychospołecznym oraz trudności, bariery, oczekiwania. Do zbadania różnic pomiędzy dwiema grupami respondentów w obrębie poszczególnych cech wykorzystano nieparametryczny test U Manna-Whitneya, który może być wykorzystany, gdy rozkład badanej zmiennej odbiega od rozkładu normalnego oraz gdy zmienna ma charakter porządkowy (co ma miejsce w przypadku tego badania). Test nie wymaga założenia o równej liczebności porównywanych grup. Opiera się o porównanie rang, a miarą tendencji centralnej dla tego testu jest mediana. Mediany obliczane były w niniejszej pracy na podstawie odpowiedzi respondentów na poszczególne pytania. Analizy statystyczne wykonano w programie SPSS 29.

Wyniki badań

W toku badań analizowano, jakie wyzwania o charakterze organizacyjnym i psychospołecznym dostrzegają menedżerowie z pokolenia Y i pokolenia Z. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że wśród najważniejszych wyzwań organizacyjnych menedżerowie pokolenia Y dostrzegają budowanie zaufania wewnątrz organizacji, komunikację oraz budowanie relacji, budowanie zaangażowania w organizacji oraz zarządzanie talentami. Dla menedżerów z pokolenia Z najważniejsze wyzwania stanowią budowanie zaufania wewnątrz organizacji, komunikacja i budowanie relacji, budowanie zaangażowania w organizacji oraz budowanie kompetencji liderskich wewnątrz organizacji. Wyniki prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Najważniejsze wyzwania o charakterze organizacyjnym w perspektywie menedżerów pokoleń Y i Z

Wyzwanie	Pokolenie							
	Y				Z			
	Braki danych	Średnia	Mediana	Odchylenie standardowe	Braki danych	Średnia	Mediana	Odchylenie standardowe
Zdolność adaptacji organizacji do warunków społecznych/ ekonomicznych/ gospodarczych	0	4,36	4,50	,750	0	3,47	4,00	1,219
Budowanie i zarządzanie inkluzywnymi zespołami	0	3,84	4,00	,987	0	3,42	3,00	1,216
Budowanie zaangażowania w organizacji	0	4,50	5,00	,762	0	4,32	4,00	,671
Budowanie kompetencji liderskich wewnątrz organizacji	0	4,18	4,00	,786	0	4,21	4,00	,787
Budowanie inkluzywnej kultury organizacyjnej	0	4,11	4,00	,784	0	3,47	4,00	,772
Komunikacja oraz budowanie relacji w organizacji	0	4,68	5,00	,601	0	4,37	5,00	,831
Zarządzanie talentami	0	4,48	5,00	,590	0	4,05	4,00	1,177
Budowanie zespołów wielopokoleniowych	0	3,66	4,00	,888	0	3,53	4,00	1,073
Funkcjonowanie zespołów zdalnych	0	3,68	4,00	1,006	0	3,79	4,00	,976
Budowanie zaufania wewnątrz organizacji	0	4,77	5,00	,476	0	4,47	5,00	,612

Źródło: opracowanie własne

Przeprowadzony test U Manna-Whitneya dla dwóch prób niezależnych wskazuje, że przy poziomie istotności 0,05 należy przyjąć, że pokolenia Y i Z są zróżnicowane pod względem następujących wyzwań organizacyjnych – zdolność adaptacji organizacji do warunków społecznych/ ekonomicznych/ gospodarczych (przeciętnie, wyższy poziom dla Y), budowanie inkluzywnej kultury organizacyjnej (przeciętnie, wyższy poziom dla Y), budowanie zaufania wewnątrz organizacji (przeciętnie, wyższy poziom dla Y). Wyniki przedstawia tabela 2.

W wymiarze psychospołecznym najważniejsze wyzwania dla menedżerów pokolenia Y stanowią motywacja i utrzymanie własnej energii, zdrowie psychiczne pracowników, budowanie poczucia bezpieczeństwa oraz wypalenie zawodowe. W perspektywie pokolenia Z najważniejsze wyzwania o charakterze psychospołecznym to motywacja i utrzymanie własnej energii, zdrowie psychiczne pracowników, empatia w organizacji i zarządzanie stresem. Wyniki prezentuje tabela 3.

Test U Manna-Whitneya wskazuje, że przy poziomie istotności 0,05 należy przyjąć, iż pokolenia Y i Z są zróżnicowane pod względem następujących wyzwań psychospołecznych – budowanie harmonijnego środowiska pracy (przeciętnie, wyższy poziom dla Y), zarządzanie emocjami (przeciętnie, wyższy poziom dla Y), budowanie poczucia bezpieczeństwa (przeciętnie, wyższy poziom dla Y). Wyniki przedstawia tabela 4.

W badaniach analizowano również, z jakimi trudnościami i barierami w wymiarze organizacyjnym w zarządzaniu mierzą się menedżerowie pokolenia Y i pokolenia Z. Uzyskane wyniki wskazują, że dla menedżerów pokolenia Y są to silna presja na wyniki, style przywództwa w organizacji, kultura organizacyjna, nadmierna ilość procedur i standardów, komunikacja i relacje w organizacji. Dla menedżerów pokolenia Z są to trudności w zarządzaniu zespołem, komunikacja i relacje w organizacji, brak wsparcia od przełożonych, nadmierna ilość procedur i standardów. Wyniki przedstawia tabela 5.

W wymiarze psychospołecznym wśród najważniejszych trudności i barier, z jakimi menedżerowie mierzą się w organizacjach, znalazły się niska motywacja (pracowników), spadek energii pracowników, niska motywacja własna, spadek własnej energii, wysoki poziom stresu dotyczący własnej osoby, wysoki poziom stresu wśród pracowników. Dla menedżerów pokolenia Z najważniejsze trudności i bariery w wymiarze psychospołecznym stanowią niska motywacja pracowników, spadek energii pracowników, wypalenie zawodowe wśród pracowników, problemy emocjonalne pracowników, niska motywacja własna, spadek własnej energii oraz relatywnie zły własny stan psychofizyczny. Wyniki badań prezentuje tabela 6.

W toku badań analizowano również, jakie cechy charakteryzują styl zarządzania menedżerów pokolenia Y oraz pokolenia Z i jakie style przywództwa przyjmują menedżerowie wywodzący się z tych pokoleń. Wyniki przeprowadzonych analiz pokazują, że menedżerowie pokolenia Y preferują styl partycypacyjny oraz empatyczny, a menedżerowie pokolenia Z charyzmatyczny i empatyczny. Wyniki przedstawia tabela 7.

Tabela 2. Wyzwania o charakterze organizacyjnym w perspektywie menedżerów pokoleń Y i Z

Podsumowanie testu hipotezy			
	Hipoteza zerowa	**Istotność [a,b]**	**Decyzja**
1	Rozkład Zdolność adaptacji organizacji do warunków społecznych/ ekonomicznych/ gospodarczych jest taki sam dla kategorii Pokolenie.	,003	Odrzuć hipotezę zerową
2	Rozkład Budowanie i zarządzanie inkluzywnymi zespołami jest taki sam dla kategorii Pokolenie.	,170	Przyjmij hipotezę zerową
3	Rozkład Budowanie zaangażowania w organizacji jest taki sam dla kategorii Pokolenie.	,192	Przyjmij hipotezę zerową
4	Rozkład Budowanie kompetencji liderskich wewnątrz organizacji jest taki sam dla kategorii Pokolenie.	,935	Przyjmij hipotezę zerową
5	Rozkład Budowanie inkluzywnej kultury organizacyjnej jest taki sam dla kategorii Pokolenie.	,001	Odrzuć hipotezę zerową
6	Rozkład Komunikacja oraz budowanie relacji w organizacji jest taki sam dla kategorii Pokolenie.	,099	Przyjmij hipotezę zerową
7	Rozkład Zarządzanie talentami jest taki sam dla kategorii Pokolenie.	,280	Przyjmij hipotezę zerową
8	Rozkład Budowanie zespołów wielopokoleniowych jest taki sam dla kategorii Pokolenie.	,647	Przyjmij hipotezę zerową
9	Rozkład Funkcjonowanie zespołów zdalnych jest taki sam dla kategorii Pokolenie.	,724	Przyjmij hipotezę zerową
10	Rozkład Budowanie zaufania wewnątrz organizacji jest taki sam dla kategorii Pokolenie.	,032	Odrzuć hipotezę zerową

[a] Poziom istotności wynosi ,050
[b] Przedstawiono istotność asymptotyczną

Źródło: opracowanie własne

Tabela 3. Wyzwania o charakterze psychospołecznym w perspektywie menedżerów pokoleń Y i Z

Wyzwania	**Pokolenie**							
	Y				**Z**			
	Braki danych	**Średnia**	**Mediana**	**Odchylenie standardowe**	**Braki danych**	**Średnia**	**Mediana**	**Odchylenie standardowe**
Zarządzanie stresem	0	4,30	5,00	,904	0	4,11	4,00	1,049
Budowanie harmonijnego środowiska pracy	0	4,30	4,00	,823	0	3,74	4,00	,991
Zarządzanie emocjami	0	4,16	4,00	,888	0	3,74	4,00	,872
Budowanie poczucia bezpieczeństwa	0	4,48	5,00	,762	0	3,89	4,00	1,100
Motywacja i utrzymanie własnej energii	0	4,59	5,00	,693	0	4,58	5,00	,769
Zdrowie psychiczne pracowników	0	4,55	5,00	,730	0	4,37	5,00	,895
Empatia w organizacji	0	4,27	4,00	,758	0	4,21	5,00	,976
Wypalenie zawodowe	0	4,34	5,00	,939	0	4,11	4,00	,994
Poczucie osobistego dobrostanu	0	4,32	4,00	,740	0	4,05	4,00	1,079
Technostres	0	3,82	4,00	1,167	0	3,63	4,00	,831

Źródło: opracowanie własne

Tabela 4. Wyzwania o charakterze psychospołecznym w perspektywie menedżerów pokoleń Y i Z

	Hipoteza zerowa	**Istotność [a,b]**	**Decyzja**
1	Rozkład Zarządzanie stresem jest taki sam dla kategorii Pokolenie.	,463	Przyjmij hipotezę zerową
2	Rozkład Budowanie harmonijnego środowiska pracy jest taki sam dla kategorii Pokolenie.	,026	Odrzuć hipotezę zerową
3	Rozkład Zarządzanie emocjami jest taki sam dla kategorii Pokolenie.	,047	Odrzuć hipotezę zerową
4	Rozkład Budowanie poczucia bezpieczeństwa jest taki sam dla kategorii Pokolenie.	,030	Odrzuć hipotezę zerową

	Hipoteza zerowa	Istotność [a,b]	Decyzja
5	Rozkład Motywacja i utrzymanie własnej energii jest taki sam dla kategorii Pokolenie.	,971	Przyjmij hipotezę zerową
6	Rozkład Zdrowie psychiczne pracowników jest taki sam dla kategorii Pokolenie.	,477	Przyjmij hipotezę zerową
7	Rozkład Empatia w organizacji jest taki sam dla kategorii Pokolenie.	,955	Przyjmij hipotezę zerową
8	Rozkład Wypalenie zawodowe jest taki sam dla kategorii Pokolenie.	,303	Przyjmij hipotezę zerową
9	Rozkład Poczucie osobistego dobrostanu jest taki sam dla kategorii Pokolenie.	,450	Przyjmij hipotezę zerową
10	Rozkład Technostres jest taki sam dla kategorii Pokolenie.	,193	Przyjmij hipotezę zerową

[a] Poziom istotności wynosi ,050
[b] Przedstawiono istotność asymptotyczną

Źródło: opracowanie własne

Tabela 5. Trudności i bariery o charakterze organizacyjnym, z jakimi mierzą się menedżerowie pokoleń Y i Z

Trudności i bariery	Pokolenie							
	Y				Z			
	Braki danych	Średnia	Mediana	Odchylenie standardowe	Braki danych	Średnia	Mediana	Odchylenie standardowe
Komunikacja i relacje w organizacji	0	3,41	4,00	1,168	0	3,63	4,00	1,212
Kultura organizacyjna	0	3,45	4,00	1,088	0	3,26	3,00	1,284
Wielopokoleniowość w organizacji	0	2,89	3,00	1,083	0	3,11	3,00	1,286
Technologia w organizacji	0	3,32	3,00	,959	0	2,89	3,00	1,150
Nadmierna ilość procedur i standardów	0	3,43	3,00	1,149	0	3,53	4,00	1,307
Style przywództwa w organizacji	0	3,52	4,00	1,171	0	3,42	4,00	1,346
Mobbing w organizacji	0	2,93	3,00	1,421	0	2,95	3,00	1,615
Trudności w zarządzaniu zespołem	0	3,36	4,00	1,183	0	3,68	4,00	,885
Silna wewnętrzna konkurencja	0	2,95	3,00	1,257	0	3,11	3,00	1,487
Silna presja na wyniki	0	3,64	4,00	1,241	0	3,21	4,00	1,357
Niskie zaufanie do liderów organizacji	0	3,30	4,00	1,357	0	3,26	4,00	1,284
Brak wsparcia od przełożonych	0	3,36	3,50	1,432	0	3,58	4,00	1,121
Konflikty w organizacji	0	3,39	4,00	1,316	0	3,11	3,00	1,524
Konflikty w zespole	0	3,20	3,00	1,374	0	3,16	4,00	1,608

Źródło: opracowanie własne

Tabela 6. Trudności i wyzwania o charakterze psychospołecznym, z jakimi mierzą się menedżerowie pokoleń Y i Z

Trudności i wyzwania	Pokolenie							
	Y				Z			
	Braki danych	Średnia	Mediana	Odchylenie standardowe	Braki danych	Średnia	Mediana	Odchylenie standardowe
Słaby stan psychofizyczny pracowników	0	3,27	3,50	1,086	0	3,16	3,00	1,259
Niska motywacja, spadek energii pracowników	0	3,68	4,00	1,095	0	3,68	4,00	1,376
Niska motywacja własna, spadek własnej energii	0	3,57	4,00	1,228	0	3,32	3,00	1,293
Słaby własny stan psychofizyczny	0	3,41	4,00	1,403	0	3,32	3,00	1,250
Brak empatii w organizacji i/lub zespole	0	3,14	3,00	1,268	0	3,21	3,00	1,398

Trudności i wyzwania	Pokolenie							
	Y				Z			
	Braki danych	Średnia	Mediana	Odchylenie standardowe	Braki danych	Średnia	Mediana	Odchylenie standardowe
Wypalenie zawodowe dotyczące własnej osoby	0	3,18	3,00	1,451	0	3,11	3,00	1,370
Wypalenie zawodowe wśród pracowników	0	3,36	3,50	1,143	0	3,58	4,00	1,216
Problemy emocjonalne pracowników	0	3,52	4,00	1,171	0	3,47	4,00	1,264
Własne problemy emocjonalne	0	3,18	3,00	1,419	0	3,05	4,00	1,471
Poczucie osamotnienia w zespole (wśród pracowników)	0	3,07	3,00	1,469	0	2,95	3,00	1,433
Wysoki poziom stresu wśród pracowników	0	3,55	4,00	1,210	0	3,21	4,00	1,273
Wysoki poziom stresu dotyczący własnej osoby	0	3,57	4,00	1,265	0	3,21	3,00	1,398
Poczucie osamotnienia w zespole (dotyczące własnej osoby)	0	3,18	3,00	1,559	0	2,95	3,00	1,545
Poczucie niezrozumienia wśród pracowników mojego zespołu	0	2,89	3,00	1,434	0	2,84	3,00	1,463

Źródło: opracowanie własne

Tabela 7. Preferowany styl zarządzania w perspektywie menedżerów pokoleń Y i Z

Tabela krzyżowa Styl zarządzania respondenta * Pokolenie				
Liczebność				
		Pokolenie		Ogółem
		Y	Z	
Styl zarządzania respondenta	**Autorytarny** (ścisła kontrola lidera nad pracownikami, dystans w relacji menedżer-pracownik)	1	1	2
	Charyzmatyczny (lider pomaga w samorealizacji pracowników, koncentracja uwagi na pracowniku)	6	7	13
	Empatyczny (lider wskazuje kierunek, szanuje emocje pracowników, rozumie perspektywę drugiego człowieka)	14	5	19
	Paternalistyczny (koncentracja na interesach organizacji i jej pracowników, nacisk na potrzeby pracowników i organizacji)	2	1	3
	Partycypacyjny (obejmuje m.in. udział pracowników w podejmowaniu decyzji, dzielenie się odpowiedzialnością za osiągnięcie celów organizacji, współpraca na linii pracownik--menedżer)	20	4	24
	Nie wiem/trudno powiedzieć	1	1	2
Ogółem		44	19	63

Źródło: opracowanie własne

Analizowano również cechy, z którymi utożsamiają własny styl zarządzania menedżerowie pokoleń Y i Z. Wyniki badań wskazują, że dla pokolenia Y są to odpowiedzialność, samodzielność, obowiązkowość, lojalność oraz komunikatywność, natomiast menedżerowie pokolenia Z wskazywali takie cechy, jak: determinacja w realizacji celów, spokój i opanowanie, odwaga w wyrażaniu własnego zdania, dokładność i precyzja oraz samodzielność. Wyniki przedstawia tabela 8.

W badaniach analizowano, jakie umiejętności w ocenie menedżerów z pokolenia Y oraz pokolenia Z wpływają na efektywność realizowania przez nich roli menedżerskiej. Wyniki badań wskazują, że w ocenie menedżerów pokolenia Y są to umiejętność słuchania, podejmowanie decyzji, komunikacja na linii menedżer-zespół. Z perspektywy menedżerów pokolenia Z są to umiejętność podejmowania decyzji, delegowanie zadań, umiejętność słuchania. Wyniki przedstawia tabela 9.

Jako kluczowe cechy, które wpływają na efektywność roli kierowniczej, wskazano wśród menedżerów pokolenia Y odwagę w działaniu, asertywność, komunikację z ludźmi oraz odporność psychiczną. Menedżerowie pokolenia Z wskazali motywację do pracy, asertywność, skuteczność w działaniu, pewność siebie. Wyniki prezentuje tabela 10.

Wyniki testu U Manna-Whitneya dla prób niezależnych przy poziomie istotności 0,05 wskazują, że menedżerowie generacji Y i Z są zróżnicowani pod względem oceny umiejętności wpływających na efektywność realizowania roli menedżerskiej. Budowanie i rozwijanie zespołu są przeciętnie wyższe dla menedżerów pokolenia Y oraz empatia i życzliwość również przeciętnie, wyższy poziom dla Y. Wyniki przedstawia tabela 11.

Tabela 8. Cechy, z jakimi utożsamiają własny styl zarządzania menedżerowie pokoleń Y i Z

Cechy a styl zarządzania	Pokolenie							
	Y				Z			
	Braki danych	Średnia	Mediana	Odchylenie standardowe	Braki danych	Średnia	Mediana	Odchylenie standardowe
Komunikatywność	0	4,30	4,00	,765	0	3,95	4,00	,621
Odpowiedzialność	0	4,64	5,00	,487	0	4,37	4,00	,684
Wrażliwość	0	3,98	4,00	,902	0	3,32	3,00	1,157
Radzenie sobie w trudnych sytuacjach	0	4,09	4,00	,709	0	4,05	4,00	,848
Skuteczne przekonywanie innych	0	3,64	4,00	,685	0	3,58	4,00	1,017
Samodzielność	0	4,48	5,00	,628	0	4,21	4,00	,855
Dokładność i precyzja	0	4,23	4,00	,831	0	4,21	4,00	,787
Wytrwałość	0	4,30	4,00	,795	0	3,89	4,00	,994
Empatia	0	4,16	4,00	,861	0	3,68	4,00	1,003
Opiekuńczość	0	3,77	4,00	,937	0	3,05	3,00	,970
Stanowczość	0	3,68	4,00	,740	0	3,63	4,00	,955
Uczynność	0	4,02	4,00	,876	0	4,05	4,00	,621
Cierpliwość	0	3,66	4,00	,861	0	3,95	4,00	,970
Lojalność	0	4,41	5,00	,844	0	4,05	4,00	,848
Odwaga w wyrażaniu własnego zdania/opinii	0	4,16	4,00	,834	0	4,21	4,00	,631
Determinacja w realizacji celów	0	4,41	4,50	,658	0	4,26	4,00	,806
Szybkie podejmowanie decyzji	0	4,16	4,00	,745	0	4,05	4,00	,780
Konsekwencja w decyzjach i działaniu	0	4,16	4,00	,776	0	4,16	4,00	,688
Pewność siebie	0	3,91	4,00	,910	0	3,63	3,00	,895
Kreatywność	0	3,93	4,00	,873	0	3,89	4,00	,937
Odporność psychiczna	0	3,82	4,00	,843	0	4,05	4,00	,848
Dyscyplina	0	4,14	4,00	,795	0	4,05	4,00	,705
Spokój i opanowanie	0	3,84	4,00	,745	0	4,21	4,00	,713
Obowiązkowość	0	4,48	5,00	,698	0	4,11	4,00	,875

Źródło: opracowanie własne

Tabela 9. Umiejętności wpływające na efektywność roli menedżerskiej – perspektywa menedżerów pokoleń Y i Z

Umiejętności	Pokolenie							
	Y				Z			
	Braki danych	Średnia	Mediana	Odchylenie standardowe	Braki danych	Średnia	Mediana	Odchylenie standardowe
Zarządzanie konfliktem	0	3,98	4,00	,792	0	3,89	4,00	,809
Komunikacja na linii menedżer-zespół	0	4,27	4,00	,694	0	4,11	4,00	,567
Podejmowanie decyzji	0	4,32	4,00	,674	0	4,21	4,00	,787
Budowanie i rozwijanie zespołu	0	4,18	4,00	,843	0	3,63	4,00	,955
Delegowanie zadań	0	4,07	4,00	,789	0	4,16	4,00	,765

Umiejętności	Pokolenie							
	Y				Z			
	Braki danych	Średnia	Mediana	Odchylenie standardowe	Braki danych	Średnia	Mediana	Odchylenie standardowe
Kreowanie wizji	0	3,91	4,00	,984	0	3,84	4,00	1,015
Inspirowanie ludzi	0	4,11	4,00	,868	0	3,58	4,00	1,121
Umiejętność słuchania	0	4,55	5,00	,589	0	4,16	4,00	,958
Empatia i życzliwość	0	4,20	4,00	,701	0	3,74	4,00	,872
Budowanie zaangażowania w zespole	0	4,16	4,00	,776	0	3,74	4,00	,872
Umiejętność motywowania zespołu	0	3,98	4,00	,821	0	3,95	4,00	,705
Odporność psychiczna	0	4,02	4,00	,849	0	4,00	4,00	,882

Źródło: opracowanie własne

Tabela 10. Cechy wpływające na efektywność roli menedżerskiej – perspektywa menedżerów pokoleń Y i Z

Cechy a efektywność roli menedżerskiej	Pokolenie							
	Y				Z			
	Braki danych	Średnia	Mediana	Odchylenie standardowe	Braki danych	Średnia	Mediana	Odchylenie standardowe
Odporność na krytykę	0	3.,70	4,00	,823	0	3,58	4,00	1,216
Odporność psychiczna	0	4,00	4,00	,964	0	3,79	4,00	1,134
Samodzielność	0	3,39	4,00	1,351	0	3,89	4,00	1,286
Decyzyjność	0	3,84	4,00	,888	0	3,84	4,00	1,214
Komunikacja z ludźmi	0	4,02	4,00	1,229	0	4,05	4,00	1,177
Odwaga w działaniu	0	4,11	4,00	1,017	0	3,58	4,00	1,216
Motywacja do pracy	0	3,98	4,00	,952	0	4,16	5,00	1,015
Pewność siebie	0	3,93	4,00	,846	0	4,11	4,00	1,150
Wielozadaniowość	0	3,39	4,00	1,205	0	3,79	4,00	1,398
Adaptacja do zmiennych warunków	0	3,75	4,00	1,081	0	3,79	4,00	1,134
Skuteczność w działaniu	0	3,89	4,00	1,083	0	4,11	5,00	1,197
Kreatywność, innowacyjność	0	3,91	4,00	1,053	0	3,63	4,00	1,383
Asertywność	0	4.,07	4,00	,873	0	4,11	4,00	1,049

Źródło: opracowanie własne

Tabela 11. Umiejętności wpływające na efektywność roli menedżerskiej – pokolenie Y vs. Z

Podsumowanie testu hipotezy			
	Hipoteza zerowa	Istotność[a,b]	Decyzja
1	Rozkład Zarządzanie konfliktem jest taki sam dla kategorii Pokolenie.	,595	Przyjmij hipotezę zerową
2	Rozkład Komunikacja na linii menedżer- zespół jest taki sam dla kategorii Pokolenie.	,287	Przyjmij hipotezę zerową
3	Rozkład Podejmowanie decyzji jest taki sam dla kategorii Pokolenie.	,659	Przyjmij hipotezę zerową
4	Rozkład Budowanie i rozwijanie zespołu jest taki sam dla kategorii Pokolenie.	,032	Odrzuć hipotezę zerową
5	Rozkład Delegowanie zadań jest taki sam dla kategorii Pokolenie.	,711	Przyjmij hipotezę zerową
6	Rozkład Kreowanie wizji jest taki sam dla kategorii Pokolenie.	,808	Przyjmij hipotezę zerową
7	Rozkład Inspirowanie ludzi jest taki sam dla kategorii Pokolenie.	,073	Przyjmij hipotezę zerową
8	Rozkład Umiejętność słuchania jest taki sam dla kategorii Pokolenie.	,152	Przyjmij hipotezę zerową

Podsumowanie testu hipotezy			
	Hipoteza zerowa	**Istotność[a,b]**	**Decyzja**
9	Rozkład Empatia i życzliwość jest taki sam dla kategorii Pokolenie.	,041	Odrzuć hipotezę zerową
10	Rozkład Budowanie zaangażowania w zespole jest taki sam dla kategorii Pokolenie.	,064	Przyjmij hipotezę zerową
11	Rozkład Umiejętność motywowania zespołu jest taki sam dla kategorii Pokolenie.	,764	Przyjmij hipotezę zerową
12	Rozkład Odporność psychiczna jest taki sam dla kategorii Pokolenie.	,968	Przyjmij hipotezę zerową

[a] Poziom istotności wynosi .050

[b] Przedstawiono istotność asymptotyczną

Źródło: opracowanie własne

Tabela 12. Elementy wsparcia, jakiego oczekują od organizacji menedżerowie pokoleń Y i Z

Elementy wsparcia	**Pokolenie**							
	Y				**Z**			
	Braki danych	**Średnia**	**Mediana**	**Odchylenie standardowe**	**Braki danych**	**Średnia**	**Mediana**	**Odchylenie standardowe**
Większa integracja z zespołem	0	3,59	4,00	1,148	0	3,58	4,00	1,216
Zrozumienie ze strony bezpośrednich przełożonych	0	4,18	4,00	,995	0	4,05	4,00	,621
Większa współpraca z bezpośrednim przełożonym	0	3,55	4,00	1,088	0	3,74	4,00	1,098
Przyjazna, życzliwa atmosfera w zespole	0	4,23	4,00	,831	0	3,89	4,00	1,329
Przestrzeń do bycia sobą w pracy	0	3,95	4,00	1,056	0	4,05	4,00	1,268
Mentoring	0	3,66	4,00	,861	0	3,53	4,00	1,124
Coaching	0	3,55	4,00	1,109	0	3,53	4,00	1,073
Wsparcie psychologiczne	0	3,41	3,50	1,263	0	3,63	4,00	1,300
Szkolenia miękkie	0	3,59	4,00	1,106	0	3,79	4,00	1,182
Swoboda działania	0	4,07	4,00	,873	0	4,11	4,00	1,197
Zaufanie do mnie ze strony przełożonych	0	4,16	4,00	,963	0	4,00	5,00	1,453
Zaufanie do mnie ze strony zespołu	0	4,16	4,00	1,055	0	4,05	5,00	1,353
Docenianie mojej osoby w zespole	0	4,02	4,00	,976	0	4,16	4,00	1,068

Źródło: opracowanie własne

W ostatnim etapie badań analizowano, jakiego typu wsparcia ze strony organizacji brakuje menedżerom pokoleń Y i Z i jakie potrzeby w wymiarze psychospołecznego funkcjonowania są dla nich szczególnie ważne. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że dla menedżerów pokolenia Y są to przyjazna, życzliwa atmosfera w zespole, zrozumienie ze strony bezpośrednich przełożonych, zaufanie do menedżera ze strony przełożonych, zaufanie do menedżera ze strony zespołu. Dla menedżerów pokolenia Z są to docenianie mojej osoby w zespole, swoboda działania, zaufanie do mnie jako menedżera ze strony zespołu, przestrzeń do bycia sobą w pracy, zrozumienie ze strony bezpośrednich przełożonych. Wyniki przedstawia tabela 12.

Dyskusja

Analiza uzyskanych wyników ukazuje, z czym menedżerowie pokoleń Y i Z utożsamiają najważniejsze wyzwania w wymiarze zarówno organizacyjnym, jak i psychospołecznym, z którymi mierzą się w organizacjach. Menedżerowie pokolenia Y ocenili, że jest to budowanie zaufania wewnątrz organizacji, komunikacja i budowanie relacji, budowanie zaangażowania w organizacji oraz zarządzanie talentami. W perspektywie menedżerów pokolenia Z oprócz wskazanych powyżej ujawnia się również potrzeba budowania kompetencji liderskich wewnątrz organizacji, a tym samym kreowania własnej pozycji w firmie i budowa autorytetu menedżera, bez którego funkcjonowanie skutecznie w tej roli prawdopodobnie w ogóle nie będzie możliwe. Jako wyzwania o charakterze psychospołecznym menedżerowie pokolenia Y sygnalizują utrzymanie odpowiedniej motywacji i poziomu własnej energii, zdrowie psychiczne pracowników, budowanie

poczucia bezpieczeństwa oraz wypalenie zawodowe. W perspektywie pokolenia Z najważniejsze wyzwania o charakterze psychospołecznym to motywacja i utrzymanie własnej energii, zdrowie psychiczne pracowników, empatia w organizacji i zarządzanie stresem. Wszystkie te elementy składają się nie tylko na szeroko rozumiany work life balance, który jest przedmiotem wielu rozważań w dzisiejszej debacie na temat budowania zrównoważonego środowiska pracy (zob. Gajdzik, 2018; Glynn i in., 2002), ale mają również wpływ na ocenę własnego dobrostanu, a tym samym poziom jakości życia zwłaszcza w kontekście kondycji psychicznej. Jako najważniejsze trudności i wyzwania menedżerowie pokolenia Y identyfikują silną presję na wyniki, styl przywództwa przyjmowany przez liderów w danym przedsiębiorstwie, kulturę obowiązującą w danej organizacji oraz nadmierną ilość procedur i standardów. Dla menedżerów z pokolenia Z takim wyzwaniem jest zarządzanie zespołem, co może wynikać z relatywnie krótkiego doświadczenia w tej roli zawodowej. Istotna pozostaje komunikacja, brak wsparcia oraz ilość obowiązujących procedur i standardów, co często kłóci się z oczekiwaniami i potrzebami, jakie wobec pracy prezentują przedstawiciele tej generacji (por. Kukla, Nowacka, 2019; Dhingra, Mandlaus, 2021; Böhlich, Axmann, 2020). Menedżerowie pokolenia Y swój styl zarządzania określają jako partycypacyjny i empatyczny, a menedżerowie Z jako charyzmatyczny i empatyczny, tym samym dając wyraz, jaki sposób zarządzania ludźmi jest przez nich preferowany. W tym kontekście z dużą ostrożnością i tylko w pewnym stopniu można analizować, jaki klimat organizacyjny może być pożądany w organizacjach i wokół jakich wartości się koncentruje.

W trakcie analizy, jakiego wsparcia potrzebują menedżerowie pokoleń Y i Z, uwidaczniają się aspekty miękkie związane z psychologicznym wymiarem funkcjonowania człowieka w pracy, jak również dobrostanem w szerokim jego ujęciu. Dla menedżerów pokolenia Y jest to przyjazna, życzliwa atmosfera w zespole, zrozumienie ze strony bezpośrednich przełożonych, zaufanie do menedżera ze strony przełożonych, zaufanie do menedżera ze strony zespołu. To wyraźnie wskazuje, jakiego typu klimat w organizacji jest szczególnie pożądany w ocenie tej grupy. Dla menedżerów pokolenia Z są to docenianie mojej osoby w zespole, swoboda działania, zaufanie do mnie (menedżera) ze strony zespołu, przestrzeń do bycia sobą w pracy, zrozumienie ze strony bezpośrednich przełożonych, co sygnalizuje, że rola menedżerska na tym etapie kariery może być jeszcze dużym wyzwaniem, ale jednocześnie szansą na kształtowanie pożądanych postaw i nawyków. Odzwierciedla również potrzeby i oczekiwania, z jakimi pokolenie to weszło na rynek pracy.

Wśród istotnych słabości przedstawionego badania z pewnością należy wymienić małą liczebność próby, a także fakt, że większość badanych stanowią przedstawiciele pokolenia Y, którzy na tym etapie życia mają potencjalnie większe szanse uzyskania stanowiska menedżerskiego niż młodsza generacja – Z. Zrealizowane badania mogą jednak stanowić impuls do przeprowadzenia rozszerzonych analiz zwłaszcza w wymiarze ilościowym z uwzględnieniem szczególnie problematycznych obszarów. W toku kolejnych badań z pewnością warto rozważyć, jak klimat organizacyjny przekłada się na efektywność funkcjonowania w roli menedżerskiej i które jego elementy są kluczowe nie tylko w procesach komunikacji i budowania relacji, ale również dla kształtowania się określonych zachowań organizacyjnych, które stanowią esencję tego, czym naprawdę jest dana organizacja.

Podsumowanie

Przeprowadzone analizy skłaniają do wysnucia rekomendacji, które mogą stanowić wskazówkę w kontekście wspierania funkcji kierowniczych w organizacjach. Przede wszystkim należy uwzględnić indywidualny kontekst funkcjonowania człowieka w organizacji ze szczególnym naciskiem na specyficzną rolę, jaką w niej pełni – w tym ujęciu funkcję menedżerską. Formy wsparcia w organizacjach dedykowane menedżerom powinny być zatem na tyle elastyczne, by umożliwić ich dopasowanie w zależności od potrzeb, możliwości czy w końcu charakteru wyzwań, z jakimi w rzeczywistości się mierzą. Dlatego szkolenia, kursy czy warsztaty ukierunkowane „ogólnie" na rozwijanie konkretnych kompetencji czy umiejętności mogą nie być skuteczne, jeśli nie zostanie uwzględniony wymiar indywidualny i kontekst organizacyjny bądź zespołowy, w jakim funkcjonuje menedżer. Specyfika roli menedżerskiej wymaga także intensywnych działań na rzecz tak samej komunikacji, jak też budowania szeroko rozumianych relacji z uwzględnieniem zarówno specyficznych cech i właściwości zespołu, jak i kierownictwa danej organizacji. Bez sprawnej, przejrzystej, spójnej komunikacji trudno bowiem o kreowanie zaufania, a dalej – środowisko sprzyjające wzajemnej współpracy i zrozumieniu bez względu na przynależność generacyjną. Ważnym aspektem pozostaje wymiar psychospołeczny, który w dużej mierze warunkuje nie tylko sposób realizacji funkcji kierowniczej (efektywność i skuteczność), ale i odporność w sytuacjach kryzysowych. Koncentracja na wzmacnianiu kompetencji dotyczących odporności psychicznej przy jednoczesnym budowaniu życzliwego miejsca pracy nie tylko poprzez dobór personelu, ale również promocje wartości i określonych zachowań mogą być istotne dla kreowania odpowiedniego klimatu pracy. Z pewnością należy wskazać także umiejętność reagowania na sytuacje kryzysowe. Tu kluczową rolę pełnią między innymi działy personalne, ale również kierownictwo organizacji. Problemem dla wielu organizacji jest sytuacja, w której działania prewencyjne podejmowane są zbyt późno – w chwili, kiedy określona dysfunkcja menedżera a nie rzadko całego zespołu uniemożliwia kontynuację pracy, wpływając tak na efektywność samej osoby, jak i współpracujących z nią ludzi. Podobnie, jeśli chodzi o świadomość kierownictwa odnośnie do prawdziwych wyzwań i trudności, z jakimi mierzą się menedżerowie organizacji. Doskonalenie umiejętności personelu, budowa i wzmacnianie kompetencji menedżerów, a przez to sprawności całej organizacji możliwe jest tylko poprzez współudział zarówno samych menedżerów, jak i ich przełożonych.

dr Anna KOWALCZYK-KROENKE

Akademia Łomżyńska
Wydział Nauk Społecznych i Humanistycznych
ORCID: 0000-0002-4757-9318
e-mail: anna.kowalczyk.wawa@gmail.com

Bibliografia

[1] Adobor H., Darbi W.P.K., Damoah O.B.O. (2021), *Strategy in the Era of „Swans": The Role of Strategic Leadership Under Uncertainty and Unpredictability*, „Journal of Strategy and Management", https://www.researchgate.net/publication/365872749_Strategy_in_the_era_of_swans_the_role_of_strategic_leadership_under_uncertainty_and_unpredictability, access date: 07.10.2024.

[2] Alper F.O., Alper A.E., Ucan O. (2016), *The Economic Impacts of Aging Societies*, „International Journal of Economics and Financial Issues", Vol. 6, No. 3, pp. 1225–1235.

[3] Antúnez J.V.V. (2022), *Los contextos de la incertidumbre: ¿entornos VUCA o entornos BANI? Hacia una episteme de las ciencias sociales*, Año 38, Especial No. 29, Opción, Revista de Ciencias Humanas y Sociales, pp. 7–13.

[4] Aronowska I. (2014), *Efektywna współpraca w zespołach międzypokoleniowych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. XV, z. 11, cz. II, s. 115–127.

[5] Böhlich S., Axmann R. (2020), *Generation Z: A Comparative Study of the Expectations of Gen Z and the Perception of Employers*, IUBH Discussion Papers – Human Resources, No. 1/2020, IUBH Internationale Hochschule, Erfurt, pp. 3–15.

[6] Bombiak E. (2016), *Zarządzanie pokoleniami wyzwaniem dla współczesnych menedżerów*, [w:] J.T. Toruński, M. Chrząścik (red.), *Bezpieczeństwo i wyzwania współczesnych organizacji w obliczu gospodarki XXI wieku*, Wyd. Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Siedlce, s. 65–76.

[7] Bulut S., Maraba D. (2021*), Generation Z and Its Perception of Work through Habits, Motivations, Expectations Preferences and Work*

Ethics, „Psychology and Psychotherapy Research Study", No. 000593, pp. 1–5.
[8] Cilliers E.J. (2017), *The Challenge of Teaching Generation Z*, „PEOPLE: International Journal of Social Sciences", Vol. 3, No. 1, pp. 188–198.
[9] Coombes B. (2009), *Generation Y: Are They Really Digital Natives or More Like Digital Refugees*, „Synergy", No. 7, pp. 31–40.
[10] Dhingra S., Mandlaus I. (2021), *Expectations of Generation Z from the Workplace*, „Amity Journal of Management:, Vol. IX, No. 2, pp. 1- 14.
[11] Dobrescu A., Dragomir L., Malmare R., Mazilu M. (2021), *Generation X and Generation Y. Case Study – the Relations of These Generation with the Environment*, „Quaestus Multidisciplinary Research Journal", No. 18, pp. 147–165.
[12] Gadomska-Lila K. (2015*), Pokolenie Y wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", Nr 1, s. 25–39.
[13] Gajdzik B. (2018), *Przejście od "work life balance" do „tech-life harmony" w przemyśle 4.0*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach", Nr 1, s. 21–33.
[14] Glinkowska B. (2013), *Determinanty tworzenia wartości firmy w ocenie młodych menedżerów*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Nr 786, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia", Nr 64/1, s. 337–345.
[15] Glynn C., Steinberg I., McCartney C. (2002), *Work-life Balance: The Role of the Manager*, Roffey Park Management Institute, Roffey Park Institute, Horsham.
[16] Hameed S., Sharma V. (2020), *A Study on Leadership Competencies of the Generation Z in a VUCA World*, „International Journal of Advanced Science and Technology", Vol. 29, No. 9s, pp. 2379–2393.
[17] Harper S. (2014), *Economic and Social Implications of Aging Societies*, „Science", No. 346, pp. 587–592.
[18] Hassan M., Jambulingam M., Alam M.N., Islam S. (2019), *Redesigning the Retention Strategy Against the Emerging Turnover of Generation Y: Revisiting the Long-standing Problems from 20th to 21st Century*, „International Journal of Entrepreneurship", Vol. 23, No. 2, pp. 1–16.
[19] Hysa B. (2016), *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie", Nr 97, s. 385–398.
[20] Khalid S.A., Nor M.N.M., Ismail M., Razali, M.F.M. (2013), *Organizational Citizenship and Generation Y Turnover Intention*, „International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences", Vol. 2, No. 4, pp. 132–141.
[21] Kukla D., Nowacka M. (2019), *Charakterystyka podejścia do pracy przedstawicieli pokolenia Z – praca w systemie wartości młodych, cz. I*, „Polish Journal of Continuing Education", Nr 3, s. 120–130.
[22] Latek-Olaszek K. (2022), *Wyzwania współprzywództwa w firmach w rzeczywistości BANI,* Eurasian Conference on Language & Social Sciences, ECLSS, Gjakova, s. 186–195.
[23] Ludwikowska K. (2015), *Wyzwania nowoczesnego menedżera w procesach doskonalenia pracowników*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie", Nr 61, s. 105–118.
[24] Mazur-Wierzbicka E. (2016), *Pokolenie Y-liderzy jutra. Analiza komparatywna Polska versus inne kraje Europy Środkowej*, „Studia I Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania US", Nr 43, T. 1, s. 172–173.
[25] Mazur-Wierzbicka E. (2015), *Kompetencje pokolenia Y – wybrane aspekty*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania US", Nr 39, T. 3, s. 307–320.
[26] McCrindle M., Wolfinger E. (2009*), The ABC of XYZ. Understanding the Global Generations*, University of New South Wales Press, Sydney.
[27] Mendryk I., Tor A. (2017), *Kierownicy wobec zarządzania różnorodnością – wyniki badań pilotażowych*, „Akademia Zarządzania", Nr 1, s. 6–22.
[28] Molek-Winiarska D. (2010), *Zarządzanie stresem – nowa kompetencja menedżera*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", Nr 115, s. 533–540.
[29] Rippel G., Huzar U. (2023), *Zarządzanie zespołem – aktualne wyzwania dla menedżera w warunkach kryzysowych*, „Management", Nr 1(37), s. 29–38.
[30] Salun M., Zaslavska K. (2024), *Strategies for Resilience in a Dynamic World: From VUCA to BANI*, Proceeding of 10th Socratic Lectures, University of Ljubljana, Ljubljana, pp. 185–198.
[31] Sidor-Rządkowska M. (2022), *Vuca or Bani? – The Challenges of Human Capital Management in Post(?) Pandemic Times*, Scientific Papers of Silesian University of Technology, No. 159, pp. 393–402.
[32] Sinha D., Sinha S. (2020), *Managing in a VUCA World: Possibilities and Pitfalls*, „Journal of Technology Management for Growing Economies", Vol. 11, No. 1, pp. 17–21.
[33] Ståhle P., Åberg L. (2015), *Organization in a Non-Linear, Unpredictable World*, „Business and Management Studies", Vol. 1, No. 1, pp. 6–12.
[34] Świerkosz-Hołys M. (2015), *Pokolenie Z wkracza na rynek pracy*, „Społeczeństwo i Edukacja", Nr 21, s. 439–447.
[35] Turner A. (2015), *Generation Z: Technology and Social Interest*, „The Journal of individual Psychology", No. 71, Vol. 2, pp. 103–113.
[36] Tyrańska M. (2018), *Ocena kompetencji menedżerskich – propozycja metodyczna*, „Przegląd Organizacji", Nr 10, s. 36–42.
[37] Winter R.P., Jackson B.A. (2016), *Work Values Preferences of Generation Y: Performance Relationship Insights in the Australian Public Service,* „The International Journal of Human Resource Management", Vol. 27, No. 17, pp.1997-2015.
[38] Worley C.G., Jules C. (2020), *COVID-19's Uncomfortable Revelations about Agile and Sustainable Organizations in a VUCA World*, „The Journal of Applied Behavioral Science", Vol. 56, No. 3, pp. 279–283.
[39] Wychowaniec W. (2022), *Dobrostan psychiczny pracowników – spojrzenie z perspektywy postpandemicznej praktyki menedżerskiej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej", Nr 86, s. 177–187.
[40] Zachosova N. (2023), *Patterns of Individuals' Security-oriented Economic Behavior Under the Risk of Discplacement in BANI World and War Conditions*, „Economics, Finance and Management Review", Vol. 3, No. 15, pp. 4–16.