

ZARZĄDZANIE WIELOPOKOLENIOWYMI ZESPOŁAMI –WYBRANE PROBLEMY I WYZWANIA

Agnieszka ŻARCZYŃSKA-DOBIESZ, Barbara CHOMĄTOWSKA

Streszczenie: Warunki w jakich powstają i funkcjonują współczesne zespoły pracowników ulegają dynamicznym zmianom. Dla zarządzających pracą zespołową oznacza to konieczność sprostania wielu rodzącym się na tym gruncie wyzwaniom. Jednym z nich jest obecność wielu generacji pracowników w organizacjach. Celem artykułu jest przybliżenie zjawiska wielopokoleniowości w organizacjach w kategoriach wyzwania dla zarządzających pracą zespołową, zasygnalizowanie potrzeb w tym obszarze oraz próba sformułowania propozycji usprawnień. Artykuł powstał na podstawie studiów literatury krajowej i zagranicznej oraz badań prowadzonych przez autorki.

Słowa kluczowe: Zespoły, pokolenia, wielopokoleniowość w organizacji, zarządzanie zespołami wielopokoleniowymi, zarządzanie wiekiem.

1. Wstęp

Zespoły stanowią nierozdzielny element społecznej architektury współczesnych organizacji bez względu na rodzaj prowadzonej działalności czy ich wielkość. Praca zespołowa nieustannie rośnie na znaczeniu, jako jedno ze skutecznych narzędzi przywództwa, innowacji oraz zmian [por. 1]. Jak podkreśla P. Lencioni [2] ta forma organizacji pracy jest istotnym źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej, tym co towarzyszy organizacjom odnoszącym sukces. Radykalne zmiany zachodzące w wewnętrznych oraz zewnętrznych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw powodują, że zarządzający zespołami powinni radzić sobie z rodzącymi się na tym gruncie wyzwaniami. Zdaniem autorek jednym z nich jest nasilające się zjawisko wielopokoleniowości wśród pracowników- potencjalnych członków zespołów. Na współczesnym rynku pracy funkcjonują jednocześnie przedstawiciele czterech pokoleń: „Baby Boomers”, „X”, „Y” oraz „Z”. Różnią się oni między sobą wartościami, potrzebami, motywacjami, stylem życia, podejściem do pracy i sposobem komunikacji itd. Każde z nich wnosi do organizacji unikalny zestaw wiedzy, umiejętności, talentów itd. Zdaniem autorek opracowania obecność w organizacjach przedstawicieli różnych pokoleń może stać się istotnym źródłem sukcesu pracy zespołowej pod warunkiem, że będzie ona postrzegana w kategoriach szansy, a nie zagrożenia zarówno przez zarządzających różnymi typami zespołów, jak i ich członków. Bardzo ważne jest tutaj zrozumienie i poszanowanie różnic pokoleniowych występujących między pracownikami oraz odpowiednie wykorzystanie w ramach pracy zespołowej potencjału każdej zatrudnionej osoby, bez względu na wiek, doświadczenie zawodowe czy staż pracy.

Celem artykułu jest przybliżenie zjawiska wielopokoleniowości w organizacjach w kategoriach wyzwania dla zarządzających pracą zespołową, zasygnalizowanie potrzeb w tym obszarze oraz próba sformułowania propozycji usprawnień. Artykuł powstał na podstawie studiów literatury krajowej i zagranicznej oraz badań prowadzonych przez autorki.

2. Pojęcie i znaczenie pracy zespołowej we współczesnych organizacjach

Według J. R. Katzenbacha i D. K. Smitha zespół to mała grupa ludzi (2-25) posiadających komplementarne umiejętności, prezentujących wspólne podejście do pracy, prawdziwie zaangażowanych w działania zmierzające do osiągnięcia wspólnego celu ogólnego i celów szczegółowych, za które wszyscy czują się wspólnie odpowiedzialni [3]. Dla M. Gellert, C. Nowak praca zespołowa to prowadząca do konkretnego celu współpraca 2-8 specjalistów, charakteryzująca się różnorodną wiedzą i różnymi umiejętnościami, pracujących razem nad zdefiniowanym, złożonym zadaniem, projektem lub problemem, według wspólnie ustalonych zasad [4]. Natomiast P. Lencioni definiuje zespół jako relatywnie małą liczbę ludzi (3-12), którzy mają wspólne cele oraz dzielą się zyskami i odpowiedzialnością związanymi z ich osiąganiem. Członkowie zespołu odkładają na bok indywidualne interesy i działają przede wszystkim dla dobra ogółu [2].

W porównaniu z pracą indywidualną praca zespołowa uchodzi za wyższą formę organizacji pracy, głównie ze względu na jej cechy i korzyści, jakie może w warunkach właściwego jej zorganizowania przynieść [5]. Praca w zespole zapewnia nie tylko większe zadowolenie z pracy i możliwość pełniejszego wykorzystania w niej umiejętności i inwencji pracowników, ale także znacznie zwiększa efektywność działania. [6].

T. Peters, formułując hipotezy dotyczące przyszłej organizacji pracy, podkreśla między innymi rosnące znaczenie pracy zespołowej [7]:

- klasyczna hierarchia i układ podległości ulegną zatarciu. Pierwsza osoba będzie podlegać drugiej w jednym projekcie, w innym natomiast druga osoba będzie podlegać pierwszej. Przywództwo, umiejętność koordynowania działań i przewodzenie zespołom- to kompetencje, które będą menedżerom niezbędne,
- większość przyszłych zadań będzie wykonywana przez zespoły realizujące dynamiczne i krótkookresowe projekty,
- niezależnie od wielkości firmy organizacje będą przekształcane w efektywne, szybko uczące się zespoły,
- systemy ocen będą uwzględniać przede wszystkim umiejętność pracy w zespole, a ocena będzie dokonywana przez członków zespołu,
- jedyną stałą rzeczą w organizacji będą zmiany- restrukturyzacje, optymalizowanie w oparciu o niekończącą się rekonfigurację zespołów projektowych.

Zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstw, a także imperatyw ciągłego doskonalenia procesów pracy i ich wyników sprawiają, że zespołowa forma organizacji pracy, w różnych swoich odmianach, będzie spotykać się z coraz większym zainteresowaniem. Skuteczność oraz efektywność pracy zespołowej uzależniona jest od wielu czynników mających swoje źródło wewnątrz oraz w otoczeniu organizacji. Jednym z ważniejszych zdaniem autorek artykułu jest nasilające się zjawisko wielopokoleniowości wśród potencjalnych członków zespołów.

3. Wielopokoleniowość na rynku pracy

Na współczesnym rynku pracy funkcjonują jednocześnie przedstawiciele czterech różniących się między sobą pokoleń: „Baby Boomers”, „X”, „Y” oraz „Z” (tab.1.).

Tab. 1. Pokolenia równolegle funkcjonujące na rynku pracy

Pokolenie „Baby Boomers”		Pokolenie „X”		Pokolenie „Y”		Pokolenie „Z”	
Urodzeni w latach							
1946	1964	1965	1976	1977	1990	1995	2015

Źródło: opracowanie własne na podstawie [8, 9, 10].

R. Zydel zwraca uwagę, że różnice między kolejnymi pokoleniami w dużej mierze podyktowane są niepowtarzalnością doświadczeń modelujących dane pokolenie [por. 11]. Każda z generacji wychowywała się w innej rzeczywistości społecznej, gospodarczej, politycznej. Dlatego też przywiązuje wagę do innych wartości, posiada odmienne potrzeby i oczekiwania oraz różni się od pozostałych podejściem do życia i pracy, stylem komunikacji itd.

„Baby Boomers” to pokolenie powojennego wyżu demograficznego. Ich zdaniem najlepszą drogą do sukcesu zawodowego jest ciężka praca, mozolne wspinanie się po szczeblach kariery- żyją, aby pracować. Ich głównymi wartościami są przestrzeganie zasad, szacunek dla autorytetu, solidarność oraz hierarchiczna lojalność. Dzisiejsi pracownicy 50+ najbardziej obawiają się utraty pracy, z uwagi na swój wiek oraz ograniczoną znajomość nowoczesnej technologii. Osoby urodzone po 1965 roku określane są mianem generacji „X”. Są przekonani, że droga do sukcesu zawodowego wymaga dobrego wykształcenia, odpowiednich kompetencji. Wartościami są dla nich samodzielność, samowystarczalność. Wykazują się dużą odpowiedzialnością i zaangażowaniem w realizowane zadania. Są silnie zorientowani na współpracę i dobrze odnajdują się w pracy z osobami o odmiennym stylu pracy i komunikacji. Nauczeni doświadczeniem swoich rodziców, pracują, by żyć, a nie żyją, by pracować. Ważna jest dla nich równowaga między pracą a życiem osobistym. W większości przedsiębiorstw przedstawiciele pokolenia „Baby Boomers” oraz „X” zajmują dziś stanowiska kierownicze, podejmują strategiczne decyzje o kierunkach rozwoju firm, zarządzają pracownikami należącymi do młodszych pokoleń „Y” oraz „Z”. Osoby urodzone w latach 80. i 90. to przedstawiciele pokolenia „Y”, tzw. „Milenium”. Są bardzo dobrze wykształceni, silnie ukierunkowani na sukces. Angażują się w zbiorowe działania, cenią sobie partnerskie relacje, partycypację decyzyjną, rozwój umiejętności i wyzwania. Uważają, że praca jest ważna, natomiast nie najważniejsza, umieją rozgraniczyć pracę od życia prywatnego (work-life balance). Oczekują pracy zadaniowej, dużej swobody w realizacji obowiązków. Cechuje ich tolerancja, przedsiębiorczość, materializm. Ciężka praca nie jest dla nich wartością. Żyją, zanim zaczną pracować. Odwlekają w czasie decyzję o usamodzielnianiu się. Z kolei najmłodsze pokolenie „Z” to osoby urodzone po 1995. Ich najstarsi przedstawiciele zaczynają wchodzić na rynek pracy. Trudno wyrokować jakimi będą pracownikami, warto jednak wskazać na ich najważniejsze charakterystyki. Nie znają świata bez komputerów, telefonów komórkowych, internetu. Wykazują się biegłą znajomością cyfrowych technologii. Dorastają w świecie bez wyraźnej granicy między sferą prywatną a zawodową. Są silnie ukierunkowani na wyzwania i osiągnięcia, są kreatywni, wielozadaniowi, oczekują dużej elastyczności, szybkiej gratyfikacji i natychmiastowej informacji zwrotnej. Od dzieciństwa przygotowani są do wyścigu szczurów i odnoszenia sukcesów. Badacze tego pokolenia obawiają się, że będzie to generacja indywidualistów, samotników, osób skupionych na samorozwoju, zaspokajaniu własnych ambicji. Określa się ich mianem pokolenia bez „genu lojalności” wobec pracodawców. Przedstawiciele „Zetów” deklarują, że będą odchodzić z organizacji, które

nie zapewniają im ciekawej, pełnej wyzwań pracy oraz realnych możliwości rozwoju. Za słabą stroną tego pokolenia uznaje się tzw. kompetencje miękkie (np. komunikację werbalną), odnajdywanie się w etykietce i hierarchii [por. 10, 12,13,14,15,16].

Sytuacja na rynku pracy powoduje, że współczesne organizacje stają się przestrzenią, w ramach której mogą koegzystować ze sobą pracownicy z różnych generacji, a różnica wieku pomiędzy najstarszymi i najmłodszymi może sięgać nawet kilkudziesięciu lat. Na tym gruncie rodzi się szereg wyzwań dla kierujących ludźmi oraz działów HR. Dotyczą one nie tylko poszukiwania odpowiedzi na pytania: W jaki sposób i za pomocą jakich metod, narzędzi zarządzać kolejnymi, wchodzącymi na rynek pracy kohortami młodych ludzi, diametralnie różniącymi się od swoich starszych, zatrudnionych już w organizacjach kolegów? Równie istotne jest poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: Jak zarządzać zespołami pracowników o zróżnicowanej strukturze wiekowej? Jak zintegrować w ramach zespołu występujące w organizacji generacje w sposób synergiczny, a nie konfliktogenny?

Z tych powodów coraz więcej menedżerów zgłasza zainteresowanie zarządzaniem wiekiem. W literaturze przedmiotu jest ono rozumiane jako element zarządzania zasobami ludzkimi, a dokładniej element zarządzania różnorodnością. Polega ono na realizacji różnorodnych działań, które pozwalają na bardziej racjonalne i efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach dzięki uwzględnianiu potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku [17].

4. Zarządzanie zespołami o zróżnicowanej strukturze wiekowej- refleksje z badań

W niniejszym artykule autorki bazują na opiniach słuchaczy studiów podyplomowych Zarządzania Produkcją i Usługami prowadzonymi na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu. W okresie od października 2005 do czerwca 2015 roku ukończyło je ponad 300 osób. Wśród słuchaczy znajdowały się zarówno osoby pełniące funkcje kierowników, jak i wykonawcze w obszarze produkcji i usług, przede wszystkim ze średnich i dużych przedsiębiorstw z terenu Dolnego Śląska. Autorki systematycznie każdego roku rozpoznają opinie słuchaczy na temat kompetencji niezbędnych zarządzającym produkcją i usługami. Badania te odbywały się w ramach prowadzonych zajęć, dedykowanych warsztatów i seminariów wyjazdowych.

Menedżerowie, będący słuchaczami studiów podyplomowych, bardzo często zwracają uwagę na niedostatek/niski poziom wiedzy i umiejętności społecznych w ich portfelu kompetencyjnym. Są one im niezbędne do tego, aby skutecznie i efektywnie zarządzać podległymi im pracownikami. Pełniąc rolę kierowników/liderów muszą się oni mierzyć , oprócz zadań stricte produkcyjnych, z takimi zadaniami jak dobór pracowników, wprowadzanie ich do pracy, ich motywowanie, ocenianie oraz rozwój i doskonalenie [18]. W ciągu ostatnich lat słuchacze studiów zwracają uwagę na niepokojące ich zjawiska w postaci nasilających się konfliktów, napięć pomiędzy pracownikami należącymi do różnych grup wiekowych. Z ich obserwacji wynika, że pojawiają się one zarówno:

- podczas codziennej współpracy zróżnicowanych pod kątem wieku członków zespołów funkcjonujących w organizacji: do napięć dochodzi pomiędzy przedstawicielami różnych pokoleń, np. „Baby Boomers” oraz „Y”,
- na linii przełożony (lider) – podwładni (zespół): konflikty pojawiają się przede wszystkim w zdarzającej się coraz częściej sytuacji, kiedy to młody kierownik zarządza starszymi od siebie pracownikami, a także, kiedy starszy przełożony (np. z pokolenia „Baby Boomers”, „X”) kieruje zespołem złożonym tylko lub z przewagą młodych pracowników, np. „Y”, „Z”.

Badani wielokrotnie podkreślali, że przedstawiciele różnych pokoleń postrzegają siebie nawzajem jedynie przez pryzmat stereotypów przypisywanych danej generacji (tab. 2.).

Tab. 2. Sposób w jaki młodzi i starsi pracownicy postrzegają siebie nawzajem.

Sposób w jaki starsi pracownicy postrzegają młodszych:	Sposób w jaki młodzi pracownicy postrzegają starszych:
<ul style="list-style-type: none"> - brakuje im dyscypliny, - nie lubią sztywnych reguł, zasad postępowania (w tym niechęć do czytania instrukcji), - są roszczeniowi i bardzo pewni siebie/niepokorni, - nie potrafią komunikować się w sposób bezpośredni z drugim człowiekiem, - nie chcą ponosić odpowiedzialności za wykonywaną pracę, - nie chcą ciężko pracować (są leniwi), do wszystkiego dążą na skróty, - są niecierpliwi, chcą od razu widzieć efekty, nagrody, - bardzo łatwo podejmują decyzję o odejściu z firmy, - są indywidualistami i egoistami, - wszystko odkładają na później (na ostatni moment). 	<ul style="list-style-type: none"> - brakuje im elastyczności, są przywiązani do sztywnych reguł, - przywiązani do wypracowanych przez siebie metod pracy, rozwiązań (często przestarzałych i nieaktualnych), - brakuje im motywacji do zmian i uczenia się nowych rzeczy, - nie chcą dzielić się swoją wiedzą, - nie doceniają wiedzy i umiejętności oraz doświadczenia zawodowego młodych, - nie okazują szacunku młodym, - „studzą” entuzjazm młodych, blokują ich pomysły (zdarza się, że namawiają do złych praktyk, np. ukrywania błędów, braków).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wypowiedzi słuchaczy studiów podyplomowych.

Respondenci podkreślali, że zarówno starsi, jak i młodzi pracownicy nie darzą się wzajemnym zaufaniem. Do wielopokoleniowej współpracy w ramach zespołu podchodzą z dużą ostrożnością (niejednokrotnie z wrogością i podejrzliwością). Powyższe zdaniem badanych do wielu niekorzystnych zjawisk. Nie tylko utrudnia codzienną realizację zadań, ale przede wszystkim obniża wydajność oraz jakość pracy pojedynczych pracowników, zespołów oraz organizacji jako całości.

W ramach prowadzonych ze słuchaczami studiów podyplomowych warsztatów podjęto próbę zidentyfikowania najważniejszych przyczyn takiego stanu rzeczy oraz rozpoznania praktyk przedsiębiorstw w obszarze zarządzania wiekiem. Ponad połowa badanych wskazywała na fakt, że w organizacjach, które reprezentują brakuje świadomości i wiedzy na temat zjawiska wielopokoleniowości na rynku pracy i rodzących się na tym gruncie wyzwań. Wielu zarządzających nie widzi lub nie chce widzieć problemów związanych z funkcjonowaniem w jednej organizacji/zespole pracowników zróżnicowanych pod kątem wieku. W pozostałych przedsiębiorstwach, zarządzającym nie są obce zagadnienia wielopokoleniowości wśród pracowników, trudno jednak podejmowane przez nich w tym zakresie działania określić mianem dobrych praktyk. Zgodnie z klasyfikacją zaproponowaną przez G. Kirton, A.-M. Greene opisywane przez słuchaczy przedsiębiorstwa pod kątem ich podejścia do zarządzania wiekiem można podzielić na [19]:

- organizacje negatywne- ignorowanie/lekceważenie zjawiska wielopokoleniowości na rynku pracy, postrzeganie go wyłącznie w kategoriach zagrożenia, całkowita negacja potrzeby zarządzania wiekiem,
- organizacje minimalistyczne i/lub stronicze- stosowanie pewnych ustępstw na rzecz zarządzania różnorodnością, zorientowanie na promowanie jednej wybranej grupy wiekowej (np. tylko pracowników 50+ lub młodych), brak świadomości negatywnych konsekwencji takich działań,
- organizacje uległe – podporządkowywanie się modzie na zarządzanie wiekiem, wdrażane rozwiązania nie są jednak odpowiedzią na rzeczywiste potrzeby organizacji w tym zakresie, bardzo często mają charakter jedynie deklaracji nieurzeczywistnianych w praktyce (działania na pokaz).

Z wypowiedzi słuchaczy studiów wynika, że tylko niewielka część przedsiębiorstw, które reprezentowali, widzi szansę w obecności przedstawicieli pokoleń „Baby Boomers”, „X”, „Y” oraz „Z” w jednej organizacji i podejmuje świadome, odpowiednio zorganizowane oraz spójne działania w tym zakresie. Zgodnie z cytowaną wyżej klasyfikacją można określić je mianem organizacji proaktywnych, które aktywnie poszukują korzyści i przewagi konkurencyjnej wynikających z praktyk zarządzania wiekiem.

5. Wnioski i propozycje usprawnień

Popularne w przeszłości nastawienie na ignorowanie lub likwidowanie różnic między pracownikami należy uznać za dysfunkcjonalne. Zarządzanie promujące uniformizację, dążące do ujednoczenia ludzi w organizacji prowadzi bowiem w dłuższym czasie do niezadowolenia, frustracji i konfliktów wśród pracowników [20]. Zachodzące współcześnie przemiany demograficzne i pokoleniowe powodują, że różnice pomiędzy grupami pracowników (np. podyktowane wiekiem) stawiane są w centrum uwagi. Zaczęto dostrzegać w nich cenne zasoby do wykorzystania w zarządzaniu. Według M. Csikszentmihalyi różnorodność wśród pracowników organizacji stanowi wartościową szansę i powinna być ona bardziej świadomie wykorzystywana w zarządzaniu [21]. Współczesne przedsiębiorstwa powinny zatem doceniać różne walory, jakie ludzie wnoszą do swej pracy, a w efekcie właściwego zarządzania tymi różnicami tworzyć środowisko, w którym każda zatrudniona osoba będzie czuła się doceniana, wszystkie jej talenty będą w pełni wykorzystane, a organizacja będzie osiągać swoje cele [22].

Aby czerpać korzyści z różnorodności, nie wystarczy zadbać o to, aby zwiększyła się reprezentacja grupy pracowników dotychczas niedoreprezentowanej. Nie chodzi o to, aby otaczać się ludźmi, którzy się od nas różnią. Wręcz przeciwnie, badania pokazują, że traktowanie tego problemu wyłącznie w kategoriach reprezentacji poszczególnych grup przyczynia się do zahamowania efektywności działań. Korzyści przynosi dopiero wprowadzenie takich rozwiązań w ramach kultury organizacyjnej, strategii, polityki zarządzania itd., które stwarzają wszystkim pracownikom równe możliwości i zapobiegają wszelkim przejawom dyskryminacji [por. 23].

Poruszana w niniejszym artykule wielopokoleniowość na rynku pracy stała się faktem. Z jednej strony stanowi ogromną szansę dla współczesnych przedsiębiorstw, z drugiej generuje szereg wyzwań dla kierowników.

Po pierwsze konieczna jest zmiana ich sposobu myślenia na ten temat. Przede wszystkim powinni oni zacząć postrzegać wielopokoleniowość jako atut, a nie jedynie jako źródło zagrożeń. Tylko wtedy organizacje otworzą się na zatrudnianie pracowników z

różnych pokoleń i z większą świadomością będą dostrzegać i wykorzystywać ich kompetencje, talenty.

Po drugie zarządzający powinni uświadomić sobie, że współpraca przedstawicieli różnych generacji niesie ze sobą szereg korzyści, które mogą pojawić się zarówno po stronie organizacji, jak i pracowników. W zróżnicowanych pod kątem wieku organizacjach wzrasta bowiem szansa na dzielenie się wiedzą, rozwój, kreatywność oraz innowacyjność, a w konsekwencji poprawę efektów realizowanych procesów pracy. Dlatego menedżerowie powinni stwarzać pracownikom warunki do takiej współpracy, kreować przestrzeń, w której jest miejsce zarówno dla młodych i starszych, dla doświadczenia i dojrzałości oraz młodzieńczego entuzjazmu. Jednym z rozwiązań może być tutaj tworzenie wielopokoleniowych zespołów pracowników.

Po trzecie rodzi się konieczność poznania pracowników z różnych pokoleń, ich wartości, potrzeb, motywacji, stylu pracy i komunikacji i zastosowanie adekwatnych do tego metod i narzędzi zarządzania wiekiem. Warto w tym miejscu podkreślić rolę specjalistów/ HR biznes partnerów. Powinni oni stać się wsparciem dla zarządzających w tym zakresie. W wielu przypadkach konieczne będą bowiem rewizja dotychczas stosowanych rozwiązań i poszukiwanie nowych odpowiedzi na pytania: jak rekrutować, jak wykorzystywać potencjał rozwojowy, angażować do pracy, utrzymać w organizacji oraz oceniać wyniki pracy członków wielopokoleniowych zespołów? Między innymi potrzebna będzie zmiana charakteru procesów uczenia się w organizacji. W obliczu wielopokoleniowości powinny mieć one charakter relacji dwustronnej. Najmłodszy pracownicy są kreatywni i mają dużo pomysłów, ale do ich wdrożenia bardzo często potrzebna jest wiedza i doświadczenie starszych pokoleń. Pod okiem starszych mentorów młodzi mogą się rozwijać, a jednocześnie unikać błędów. Starsi pracownicy mają doświadczenie, ale mniej swobodnie poruszają się w świecie nowoczesnych technologii, dlatego wiedzę na ten temat mogą czerpać od młodych.

Po czwarte, skuteczne zarządzanie zespołami o zróżnicowanej strukturze wiekowej będzie wymagało od kierownika rozwijania nowych kompetencji, pełnienia innych niż do tej pory ról. Przede wszystkim, dążąc do realizacji postawionych zespołowi celów, powinien łączyć i integrować koegzystujące ze sobą pokolenia pracowników, budować atmosferę zaufania oraz elastycznie wykorzystywać ich odmienne sposoby myślenia, podejście do pracy, style komunikacji itd.

Literatura

1. Ancona D., Bresman H.: Zespoły X. Jak budować zespoły, które odnoszą sukces, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, 2009.
2. Lencioni P.: Przewycięzanie pięciu dysfunkcji pracy zespołowej, MT Biznes, Warszawa, 2012.
3. Katzenbach J. R., Smith D. K.: Siła zespołów. Wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków, 2001.
4. Gellert M., Nowak C.: Zespół, GWP, Gdańsk, 2008.
5. Jasiński Z.: Zarządzanie pracą, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa, 1999.
6. Penc J.: Innowacje i zmiany w firmie, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa, 1999.
7. Olszewski A.: Pora na zespoły, „Personel i Zarządzanie”, nr 2, 2003, s. 34-36.
8. HRP Group: Dialog generacji- efektywne zarządzanie generacjami w przedsiębiorstwie, Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, 2014, <http://www.dialoggeneracji.pl/>, (18.01.2016).

9. Tulgan B.: *Not Everyone Gets A Trophy: How to Manage Generation Y*, Jossey-Bass, San Francisco, Calif. 2009.
10. *Make Way for Generation Z: Marketing to Today's Tweens and Teens*. Euromonitor International: Strategy Briefing, 2011, <http://oaltabo2012.files.wordpress.com/2012/03/make-way-for-generation-z1.pdf>, (18.01.2016).
11. Zydel R.: *Młodzi w krzywym zwierciadle*, Harvard Business Review Polska, 10/2010, s. 65.
12. Friedrich R., Peterson M.: *The Rise of Generation C. Implications for the World of 2020*, Booz & Company, 2010, <http://www.strategyand.pwc.com/>, (18.01.2016).
13. Mizuko I.: *Living and Learning with New Media: Summary of Findings from the Digital Youth Project*, MacArthur Foundation Reports on Digital Media and Learning, The MIT Press, Massachusetts, 2008.
14. Chester E.: *Młodzi w pracy. Jak zadbać o pracowników pokolenia Y*, Helion, Gliwice, 2007.
15. Miś A.: *Generational identity in organization. Challenges for Human Resources Management*, Prace naukowe UE we Wrocławiu, nr 224, Wrocław, 2011.
16. Zagórska A.: *Konflikt generacyjny wokół pracy*, [w:] Zagórska A. (red.): *Perspektywy młodzieży. Młodzież w perspektywie. Region – Polska – Europa – Świat. Część I. Młodzież a edukacja i rynek pracy*, Wydawnictwo Politechnika Opolska, Opole, 2012.
17. Liwiński J., Sztanderska U.: *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, 2010.
18. Chomątowska B., Żarczyńska-Dobiesz A.: *Rola kompetencji społecznych w zarządzaniu operacyjnym - wybrane aspekty*, [w:] Zawadzka L., Zieliński G. (red.): *Systemy, procesy, narzędzia, Zarządzanie Operacyjne w Teorii i Praktyce*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk, 2013.
19. Kirton G., Greene A.-M.: *The Dynamics of Managing Diversity: A Critical Approach. Second Edition*. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005.
20. Fineman S., Gabriel Y., Sims D.: *Organizations and organizing: An introduction*, London-Thousand Oaks- New Dehli, SAGE Publications, 1992/2000, [w:] Kostera M., Śliwa M.: *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość. Twórczość, kultura*, wydanie II, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, 2012.
21. Csikszentmihalyi M.: *Flow. The psychology of optimal experience*, New York, Harper and Row, 1990, [w:] Kostera M., Śliwa M., *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość. Twórczość, kultura*, wydanie II, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, 2012.
22. Armstrong M.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków, 2000.
23. Thomas D. A., Ely R. J.: *Różnice mają znaczenie. Nowy paradygmat zarządzania różnorodnością*, [w:] Harvard Business Review. *Kobiety i biznes*, Gliwice, 2006.

Dr Barbara CHOMĄTOWSKA
 Dr Agnieszka ŻARCZYŃSKA-DOBIESZ
 Instytut Organizacji i Zarządzania
 Katedra Zarządzania Produkcją i Pracą
 Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
 53-345 Wrocław, ul. Komandorska 118/120
 tel./fax: 668674070
 e-mail: barbara.chomatowska@ue.wroc.pl,
 agnieszka.zarczynska-dobiesz@ue.wroc.pl