

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 430

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



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

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

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronach internetowych  
[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

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



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2016

**ISSN 1899-3192**  
**e-ISSN 2392-0041**

**ISBN 978-83-7695-585-8**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

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

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

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



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



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

## Wstęp

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

dr Agnieszka Fornalczyk  
Instytut Psychologii  
Uniwersytet Wrocławski



**Beata Krawczyk-Brylka**

Politechnika Gdańska

e-mail: bkrawczy@zie.pg.gda.pl

---

## POSTAWY POKOLENIA Y WOBEC WIRTUALNEJ PRACY ZESPOŁOWEJ

---

### Y GENERATION ATTITUDES TOWARDS VIRTUAL TEAMWORK

---

DOI: 10.15611/pn.2016.430.18

JEL Classification: D23, D83, J 24

**Streszczenie:** Artykuł dotyczy pracy zespołowej, a szczególnie różnorodności i wirtualizacji, które są typowe dla współczesnych zespołów projektowych. Pokazano hybrydową charakterystykę pokolenia Y odnoszącą się do pracy zespołowej, która akcentuje zarówno kolaboracyjne, jak i indywidualistyczne nastawienie przedstawicieli tego pokolenia. Przedstawiono wyniki badań dotyczących preferencji polskiego pokolenia Y wobec współpracy w zespołach wirtualnych, przeprowadzone w grupie trójmiejskich studentów. Celem badania była odpowiedź na pytanie, czy współpraca w zróżnicowanych wirtualnych zespołach, która wydaje się dopasowana do cech i potrzeb pokolenia Y, odpowiada preferencjom badanych. Wyniki wskazują konieczność przygotowania pokolenia Y do pracy w wielokulturowych wirtualnych organizacjach oraz uzasadniają prowadzenie dalszych badań w zakresie relacji pomiędzy doświadczeniem a postawami wobec wirtualnej współpracy.

**Słowa kluczowe:** praca zespołowa, zespoły wirtualne, różnorodność w zespole, pokolenie Y.

**Summary:** The article concerns the teamwork and is focused on teams diversity and virtualisation that are typical for contemporary project teams. The hybrid Y generation's characteristic is presented in the context of teamwork which stresses its collaborative and individualistic approach. The result of the survey concerning Polish Y generation preferences towards diverse virtual team is presented. It was conducted on the group of Tricity students. The aim of the research was to diagnose if collaboration in diverse virtual teams (which suits Millennial's features and needs) was the natural choice of Ys. The results prove Y generation needs to be prepared to work in multicultural, virtual organizations and the correlation between virtual teamwork experiences and their attitudes towards virtual collaboration should be explored.

**Keywords:** teamwork, virtual teams, team diversity, Y generation.

## 1. Wstęp

Okolo 20% pracowników na polskim rynku pracy to przedstawiciele pokolenia Y, poniżej 30 r.ż. [Interia.pl 2015, s. 4]. Co roku grupę tę wzmacniają kończący studia absolwenci uczelni wyższych, którzy stanowią wyzwanie dla pracodawców i działów zarządzania zasobami ludzkimi, gdyż reprezentują określone cechy, wymagania oraz postawy wobec pracy, odróżniające ich od poprzednich pokoleń. Co więcej, milenialsi wkraczają do organizacji, których specyfika również się zmienia, gdyż coraz częściej działają na globalnych rynkach, muszą wykazywać się ogromną elastycznością, realizacja zadań coraz częściej ma formułę projektów, a struktury organizacyjne są spłaszczone i oparte na pracy zespołowej. Jednym z kluczowych elementów wpływających na współczesne organizacje jest również wykorzystanie możliwości dostępnych w szybko rozwijającym się świecie cyfrowym, co sprzyja rozwojowi elektronicznej dystrybucji czy też tworzeniu wirtualnych zespołów zadaniowych.

W literaturze obecne są badania dotyczące ogólnych preferencji pokolenia Y wobec pracy zespołowej vs. indywidualnej, które potwierdzają istnienie dysonansu pomiędzy postawami nastawionymi na budowanie relacji i narcystycznymi. W niniejszym opracowaniu skoncentrowano się na preferencjach dotyczących współpracy w zespołach wirtualnych, które oprócz rozproszenia geograficznego i wykorzystania technologii informacyjnych charakteryzują się wysokim poziomem różnorodności. Czy młodzi ludzie, przygotowujący się do podjęcia aktywności na rynku pracy, są pozytywnie nastawieni do wirtualnej współpracy? Na ile są otwarci na zróżnicowanie kulturowe, merytoryczne (zróżnicowanie kompetencji) oraz wiekowe, z którymi spotkają się we współczesnych organizacjach? Celem artykułu jest przedstawienie wyników badań, które dotyczą preferencji przedstawicieli pokolenia Y wobec pracy w wirtualnych, zróżnicowanych zespołach. Analizy wyników dokonano w kontekście portretu pokolenia Y (z uwzględnieniem polskiej specyfiki) oraz na tle charakterystyki pracy w zespołach wirtualnych.

## 2. Charakterystyka pokolenia Y w kontekście pracy zespołowej

Syntetyczna charakterystyka pokolenia Y zawiera następujące cechy: optymizm, elastyczność, niezależność, niechęć do długotrwałych zobowiązań, potrzeba postrzegania sensu, równowaga praca – życie osobiste, niecierpliwość w otrzymywaniu informacji zwrotnych i nagród, gotowość podejmowania ryzyka, wysokie poczucie własnej wartości, indywidualizm, narcyzm, ale również nastawienie na budowanie relacji, otwartość i współpracę [Glass 2007, s. 100; Kowske i in. 2010, s. 267; Özcelik 2015, s. 102; Wawrzonek 2014, s. 308–309].

Relacje społeczne oraz praca zespołowa są wymieniane jako wartości charakterystyczne dla tego pokolenia, istotne dla ich funkcjonowania i motywacji do pracy [Kultalahti, Viitala 2014, s. 105–108]. Satysfakcję przynosi milenialsom praca w środowisku opartym na zaufaniu, pozytywny klimat współdziałania, kontakt z entuzja-



stycznymi i motywującymi współpracownikami. Uważa się, że trzy cechy pokolenia Y wpływają najbardziej znacząco na jego relacje w pracy: potrzeba budowania bliskich relacji, potrzeba szczegółowych informacji o sytuacji, w której wykonują zadanie, i skłonność do pracy w zespołach, które w ich przekonaniu obniżają ryzyko i podnoszą „zabawową” wartość pracy (*fun*). Badania empiryczne przeprowadzone na amerykańskich respondentach potwierdzają, że milenialsi oczekują pozytywnej komunikacji, pełnego, otwartego dzielenia się z nimi informacjami, wspierającego środowiska pracy [Myers, Sadaghiani 2010, s. 225]. Doceniają wartość pracy zespołowej, czują się komfortowo i jednocześnie mają poczucie rozwijania się, gdy realizują zadania zawodowe w zespole. Praca w małej grupie ułatwia socjalizację i dodatkowo stwarza dobre warunki do twórczego rozwiązywania problemów, co zaspokaja potrzeby pokolenia Y. Współpraca sprawia, że wykonywanie zawodowych obowiązków jest przyjemniejsze, i choć zwykle wzmacnia zaangażowanie, może też doprowadzić do nadmiernego poczucia swobody i komfortu. [Myers, Sadaghiani 2010, s. 230].

Wyniki badań fińskich dotyczących generacyjnych różnic w preferencjach wobec środowiska pracy [Rothe i in. 2012, s. 86–87] pokazują, że Y wyróżniają się wysokim poziomem oczekiwań wobec kolaboracyjności. Zdecydowanie silniej niż starsze pokolenia cenią wspieranie pracy zespołowej i wdrażanie procesów związanych z socjalizacją w grupach pracowniczych. Co ciekawe, wyższe oczekiwania dotyczące możliwości budowania sieci networkingowych z pozostałymi pracownikami w organizacji dotyczyły starszych pokoleń. W badaniach polskich przedstawiciele pokolenia Y [Frańczak, Mlost 2013, s. 14] wykazano, że wśród najważniejszych czynników motywacyjnych znajdują się sympatyczni współpracownicy (67%), co również można potraktować jako wskaźnik nastawienia na pracę zespołową. W raporcie nt. dzielenia się wiedzą [Interia.pl 2015, s. 52–53] zauważono, że dobra, oparta na otwartych relacjach atmosfera pracy to ważny motywator młodych ludzi, dla których w dużym stopniu istotna jest praca w zespole i otrzymywanie informacji zwrotnej od współpracowników i przełożonych. Z drugiej strony okazało się, że przedstawiciele pokolenia Y deklarują mniejsze zaangażowanie w dzielenie się wiedzą z innymi i częściej są zainteresowani zmianą pracy, gdy pojawi się ciekawsza propozycja.

Typowe dla milenialsów jest planowanie zmiany pracy (wobec tego i zespołów, w których pracują), przypisywanie dużego znaczenia swojej osobie, co nie jest wyrazem ignorancji, ale doceniania własnej wartości i dążenia do samorozwoju [O’Donnell 2014, s. 50]. Przedstawiciele pokolenia Y bywają określani jako pokolenie „Look at Me”, zaabsorbowane sobą, ale jednocześnie – ze względu na zainteresowanie zachowaniem równowagi pomiędzy życiem zawodowym i osobistym – mniej skupione na rozwoju pionowej kariery, co może im utrudniać proces socjalizacji w organizacjach zatrudniających przedstawiciele wcześniejszych pokoleń [Myers, Sadaghiani 2010, s. 225]. Milenialsów uważa się również za bardziej narcystycznych niż poprzednie pokolenia, co oznacza obniżony poziom empatii i silną orientację na kontakt społeczny, który jest źródłem uwagi i docenienia ze strony otoczenia społecznego, co z kolei kompensuje trudności w samoocenie [Bergman i in. 2011, s. 706].



Badania Rudawskiej i Szarek [2014, s. 18] potwierdziły, że wśród polskich studentów dominują postawy indywidualistyczne, gdyż ponad 40% badanych uznało, że zdecydowanie wolą polegać na sobie i własnej pracy, gdy chcą mieć pewność, że zostanie ona wykonana solidnie i sprawiedliwie wynagrodzona. Wobec tego nie tylko w zakresie systemu wartości wpływających na postawy pokolenia Y w Polsce [Fazlagić 2008], ale również w odniesieniu do preferencji związanych z pracą zespołową vs. indywidualną możemy je określić jako hybrydowe. Warto więc rozważyć, na ile praca w środowisku zespołów wirtualnych odpowiada preferencjom i podnosi satysfakcję pokolenia Y.

### **3. Zespoły wirtualne jako naturalne środowisko pracy pokolenia Y**

Młodzi z pokolenia Y przywykli do kontaktu ze sprzętem informatycznym od urodzenia, mają wysoką sprawność i łatwość korzystania z mediów interaktywnych i społecznościowych i sami tworzą контент Internetu [Myers, Sadaghiani 2010, s. 231]. Chętnie korzystają z narzędzi ICT, gdyż nadają one relacjom zawodowym zdecydowanie mniej formalny charakter, spłaszczają struktury organizacyjne i ułatwiają kontakt niezależnie od odległości oraz pozwalają na dużą elastyczność pracy. Pokolenie Y preferuje w pracy kontakt internetowy ponad osobisty i telefoniczny [Glass 2007, s. 101]. Y-i spędzają więcej czasu w Internecie niż inne grupy społeczne, są podłączeni do sieci 24 godziny na dobę, korzystając z różnych rozwiązań informatycznych, są zależni od technologii informacyjnych. Sieci społecznościowe to dla pokolenia Y sposób na poszukiwanie informacji i budowanie relacji z innymi. Często relacje te mają charakter międzynarodowy, co powoduje, że generacja Y to ludzie o wyższej tolerancji wobec różnic kulturowych i rasowych niż wcześniejsze pokolenia [Barber 2013, s. 181].

Milenialsom przypisuje się wysoką świadomość globalną (międzykulturową), co w połączeniu z poczuciem wpływu na własną karierę zawodową skutkuje większą mobilnością i częstymi zmianami pracy na rynku globalnym [Gupta 2015, s. 1198]. Pokolenie Y to ludzie otwarci na podróże, chętnie biorący udział w globalnych akcjach wolontaryjnych, co dodatkowo podnosi ich kulturową świadomość, umożliwiając łatwą asymilację w środowisku wielokulturowym [Myers, Sadaghiani 2010, s. 233]. Stankiewicz i Ziemiański [2015] w badaniach obejmujących studentów różnych narodowości wykazali, że preferują oni pracę w zespołach wielokulturowych, gdy zadanie ma charakter twórczy, gdy wymaga rezultatów wykraczających poza standardowe rozwiązania oraz przy pełnej dostępności zasobów potrzebnych do współpracy. Kiedy najważniejsza jest spójność i zaufanie w zespole, gdy praca ma charakter umysłowy lub wymaga szybkiego podejmowania decyzji, przedstawiciele pokolenia Y wybierają zespoły składające się z członków tej samej kultury.

Orientacja globalna wynikająca z nawiązywania kontaktów poprzez Internet niezależnie od miejsca zamieszkania czy kultury rozmówcy to jedna z cech przy-



pisywanych Y-om przez Tapscotta, który nazywa ich pokoleniem sieci (*Net Generation*). Tapscott koncentruje się na nawykach medialnych tej grupy i określa wiele cech odnoszących się do pracy w zespołach wirtualnych [Leung, Zheng 2012, s. 202–208; Polański 2014, s. 296–304]:

- wolność, oznaczająca możliwość swobodnego wyboru produktów, sposobów i czasu realizacji, mobilność oraz prawo dostępu do informacji i wiedzy;
- współpraca, często oparta na relacjach internetowych, wykorzystaniu komunikatorów czy gier multimedialnych;
- pozostawanie stale w kontakcie, budowanie sieci poprzez portale społecznościowe;
- potrzeba rozrywki, funu, która dotyczy również miejsca pracy;
- szybkie tempo, wynikające z przyzwyczajenia do otrzymywania natychmiastowych odpowiedzi *online*, co skutkuje potrzebą natychmiastowej informacji zwrotnej i gratyfikacji w pracy;
- innowacyjność, wyrażająca się poszukiwaniem coraz nowszych rozwiązań technicznych oraz środowiska pracy stymulującego twórcze działanie dzięki nowoczesnym, opartym na partnerstwie metodom zarządzania organizacją.

Pokolenie Y reprezentuje wiele cech, które są zbieżne z charakterystyką wirtualnej współpracy, co zaprezentowano w tabeli 1.

**Tabela 1.** Zgodność charakterystyki zespołów wirtualnych z potrzebami pokolenia Y

Cechy pokolenia Y	Charakterystyka wirtualnej współpracy
1	2
Sprawne i chętne wykorzystywanie technologie interaktywnych i multimedialnych	Relacje oparte na kontakcie za pośrednictwem techniki informacyjnej
Docenianie elastyczności czasowej w wykonywaniu pracy	Możliwość współpracy mimo różnych stref czasowych, elastyczność czasowa
Niezależność od miejsca pracy, mobilność	Rozproszenie geograficzne i organizacyjne
Potrzeba struktury zadań i jasnego określenia celu	Jasno określony cel i podział zadań i ról wzmacniający współzależność
Krótkoterminowa współpraca, zainteresowanie praca w projektach określona zasięgiem celu	Współpraca określona zasięgiem celu projektu
Motywacja dzięki natychmiastowym informacjom zwrotnym	Potrzeba udzielania członkom zespołu informacji zwrotnych
Duże znaczenie wiarygodności rozumianej jako dotrzymanie deklarowanych zobowiązań, poleganie na rekomendacjach	Bardzo duże znaczenie zaufania w budowaniu profesjonalnych relacji zespołowych
Potrzeba udziału w ustalaniu celów i niezależności w ich realizacji	Lider angażujący członków zespołu na zasadach empowermentu
Potrzeba poczucia sensu	Członkowie zespołu potrzebują poczucia, że realizacja zadania bez udziału wszystkich członków nie jest możliwa



Tabela 1, cd.

1	2
Chęć rozwijania się, współpracy z osobami, które są cennymi źródłami wiedzy.	Kompetencje lidera i pozostałych osób jako podstawa ich wiarygodności
Świadomość globalna	Międzynarodowych charakter zespołu

Źródło: opracowanie własne na podstawie cytowanej wcześniej literatury oraz [Krawczyk-Bryłka 2015a, s. 5–14; Krawczyk-Bryłka 2015b, s. 22–33].

Wydaje się więc, że pokolenie Y powinno chętnie podejmować współpracę w zespołach wirtualnych, które są bardzo dobrą odpowiedzią na specyfikę i potrzeby jego przedstawicieli. Założenie to odzwierciedlają postawione poniżej hipotezy badawcze.

#### 4. Preferencje pokolenia Y związane z pracą w zespole – badania własne

Celem przeprowadzonych badań była analiza preferencji (jako wskaźnika postaw) studentów dotyczących pracy w wirtualnych, zróżnicowanych zespołach.

Badanie przeprowadzono w roku 2015 na grupie 321 studentów trójmiejskich uczelni; 46% reprezentowało kierunki techniczne, 38% ekonomiczne, a 16% kierunki humanistyczne. Taki dobór grupy był celowy i zakładał, że praca w zespołach wirtualnych jest domeną projektów inżynierskich, w dużym stopniu dotyczy pełnienia funkcji zarządczych, rzadziej zaś zadań podejmowanych przez absolwentów kierunków humanistycznych. Grupa składała się z 143 kobiet i 178 mężczyzn. Nie można jednak traktować jej jako reprezentatywnej, stąd postawione hipotezy badawcze dotyczą osób badanych, a nie całej populacji:

H1: Przedstawiciele pokolenia Y chętnie wybierają możliwość współpracy w zespołach wirtualnych.

H2: Badani milenialsi są otwarci na współpracę w zespołach międzynarodowych, wykorzystanie języka obcego w pracy zespołowej nie jest dla nich problemem.

H3: Przedstawiciele pokolenia Y cenią możliwość uczenia się, wobec tego są otwarci na współpracę w zespołach zróżnicowanych pod względem kompetencji merytorycznych oraz wieku.

W celu weryfikacji hipotez wykorzystano autorski kwestionariusz, wypełniany przez badanych w formie elektronicznej. Respondentów pytano o preferencje dotyczące pracy w zespole wirtualnym vs. tradycyjnym, międzynarodowym vs. monokulturowym, zróżnicowanym lub nie pod względem wieku, kompetencji merytorycznych oraz wykorzystywanego języka.

Zaledwie 20% badanych preferuje pracę w zespole wirtualnym, pozostałe 80% woli pozostawać w kontakcie bezpośrednim z zespołem. Hipoteza pierwsza nie została więc potwierdzona. Co ciekawe, porównanie preferencji studentów z poszcze-



gólnych typów kierunków wykazało, że najchętniej pracę wirtualną podjęliby studenci kierunków humanistycznych (26%), następnie ekonomicznych (18%), najrzadziej zaś inżynierowie (17%). Przeprowadzone badanie nie pozwala odpowiedzieć na pytanie, czy znajomość technologii informacyjnej i korzystanie z rozwiązań informacyjnych w projektach inżynierskich zniechęcało do wirtualnej współpracy, ale pozwala zbadać wpływ doświadczenia w pracy *online* na preferencje studentów.

Prawie 40% badanych ma doświadczenie w podejmowaniu wirtualnej współpracy, ale analiza testem chi-kwadrat nie potwierdziła istotnej zależności pomiędzy posiadaniem doświadczenia i tendencją do wyboru pracy w zespołach wirtualnych. Mimo to widoczna jest nieznaczna przewaga osób wskazujących taką preferencję wśród badanych z doświadczeniem, co pokazuje tabela 2.

**Tabela 2.** Preferencje dotyczące pracy w zespole wirtualnym vs. tradycyjnym a doświadczenie badanych

	Ogółem	Doświadczenie w wirtualnej współpracy	
		tak	nie
Preferencja pracy w zespole wirtualnym	21%	26%	17%
Preferencja pracy w zespole tradycyjnym	79%	74%	83%

Źródło: opracowanie własne.

Warto prześledzić również związek pomiędzy kierunkiem wykształcenia, doświadczeniem w wirtualnej współpracy i deklaracją wyboru zespołu wirtualnego przy realizacji zadań zawodowych. Odpowiednie dane znajdują się w tabeli 3. Najwięcej osób z doświadczeniem w wirtualnej współpracy znalazło się w grupie kierunków technicznych (50%), jednocześnie najrzadziej preferowali oni taką formę pracy w zespole. Wynik wyraźnie dowodzi, że jest to obszar wymagający dalszej eksploracji.

**Tabela 3.** Preferencje dotyczące pracy w zespole wirtualnym vs. tradycyjnym w zależności od kierunku studiów i doświadczenia.

	Kierunek studiów		
	ekonomiczny	techniczny	humanistyczny
Doświadczenie w wirtualnej współpracy	38%	50%	30%
Preferencja pracy w zespole wirtualnym	18%	17%	26%

Źródło: opracowanie własne.

Zespoły wirtualne mają najczęściej charakter międzynarodowy, dlatego zapytano respondentów, czy są gotowi wybrać współpracę w zróżnicowanych kulturowo zespołach. Odpowiedzi rozłożyły się prawie na pół: 51% zadeklarowało chęć realizacji zadań w takich warunkach, pozostałe 49% woli pracować w grupie składającej



się tylko z Polaków. Wynik dotyczący otwartości na członków zespołu komunikujących się w obcym języku dotyczy jeszcze mniejszej grupy – zaledwie 26% studentów chętnie podjęłoby takie wyzwanie. Analiza licznosci wyborów dotyczących wielokulturowości i języka porozumiewania się w zespole w zależności od tego, czy respondenci preferują wirtualną, czy tradycyjną współpracę, pokazała, że osoby zainteresowane wirtualną współpracą częściej wykazały również otwartość na międzynarodowe, obcojęzyczne środowisko zespołu. Szczegółowe dane prezentuje tabela 4.

**Tabela 4.** Preferencje dotyczące pracy w zespołach międzykulturowych i posługujących się językiem obcym a otwartość na wirtualność

	Preferencja pracy w zespole wielokulturowym	Preferencja komunikowania się w języku obcym
Preferencja pracy w zespole wirtualnym	54%	33%
Preferencja pracy w zespole tradycyjnym	47%	24%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4. pokazuje również, że hipoteza druga nie została potwierdzona. Biorąc udział w badaniu osoby mają obawy przed podjęciem współpracy w zespołach, w których językiem komunikacji nie będzie ich język narodowy (67%), i tylko połowa z nich wybrałaby prace w zespołach międzynarodowych.

Kolejna część wyników dotyczy różnorodności pod względem wieku i kompetencji merytorycznych. Ponad 75% studentów wybrało możliwość pracy w zespołach, które składają się z ludzi o różnych specjalnościach i wykształceniu, co pozwala potwierdzić hipotezę trzecią w tym zakresie. Z kolei 55% badanych wyraziło preferencję dotyczącą współpracy z ludźmi w różnym wieku, więc w odniesieniu do różnorodności pokoleniowej hipoteza trzecia została tylko częściowo potwierdzona.

Osoby, które wybrały pracę w zespole wirtualnym, nieco częściej były też otwarte na zróżnicowanie wiekowe współpracowników (60% tej grupy wybrałoby pracę w zespołach zróżnicowanych wiekowo, w grupie preferującej zespoły tradycyjne jest to 53%). Jeśli chodzi o preferencje tej grupy dotyczące różnorodności merytorycznej, to wynik był tu wysoki (70%), ale nieco niższy niż wśród osób z preferencją do współpracy tradycyjnej (77%).

Analiza wyników wykazała pewne różnice w preferencjach kobiet i mężczyzn, które pozwoliły na sformułowanie następujących wniosków:

- mężczyźni częściej posiadali doświadczenie w wirtualnej współpracy (48% mężczyzn i 27% kobiet);
- kobiety rzadziej wyrażały preferencję do pracy w zespołach wirtualnych (17% kobiet i 23% mężczyzn);





- większa grupa kobiet niż mężczyzn wybierała zespoły międzynarodowe jako preferowane (53% kobiet i 45% mężczyzn);
- 71% kobiet, które zadeklarowały preferencję wobec wirtualnej współpracy, wskazało jednocześnie, że woła, gdy są to zespoły międzynarodowe (w wypadku mężczyzn było to tylko 46%);
- kobiety były bardziej otwarte na zespoły zróżnicowane pod względem wykształcenia (78% kobiet i 73% mężczyzn);
- mężczyźni byli bardziej otwarci na różnorodność wiekową (50% kobiet i 61% mężczyzn).

Należy jednak podkreślić, że test chi-kwadrat nie potwierdził współzależności płci z żadną z omawianych powyżej zmiennych.

## 5. Zakończenie

Postawy pokolenia Y dotyczące pracy zespołowej vs. indywidualnej mają charakter hybrydowy: z jednej strony milenialsi doceniają wartość pracy w grupie, z drugiej – są nastawieni indywidualistycznie. Jednocześnie wydają się predysponowani do pracy w zróżnicowanych zespołach wirtualnych, których charakterystyka bardzo dobrze pasuje do ich preferencji i potrzeb.

Przeprowadzone badanie nie potwierdziło jednak założeń dotyczących zainteresowania podejmowaniem wirtualnej współpracy przez przedstawicieli generacji Y. Studenci pokazali nieco większą otwartość na pracę w zespołach zróżnicowanych, ale nadal uzyskane wyniki są na poziomie niższym niż oczekiwane na podstawie cech przypisywanych pokoleniu Y. Co prawda, grupy badanej nie można traktować jako reprezentatywnej, ale zebrane dane wskazują, że jednym z wyzwań współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi jest taka organizacja pracy zespołów pracowniczych, by były one atrakcyjne dla pokolenia Y. Nie wystarczy przyjęć za jedyną wskazówkę potocznie powtarzanych opisów milenialsów, bo pokolenie to jest zróżnicowane, wymagające i nadal pozostaje wyzwaniem dla osób zarządzających organizacjami.

Ważne jest diagnozowanie przyczyn obaw związanych z wirtualną współpracą, szczególnie w zespołach międzynarodowych, co może być kolejnym etapem badań dotyczących preferencji pokolenia Y. Ich rozpoznanie pozwoli na opracowanie programu rozwoju kompetencji, które mogą mieć znaczenie dla motywacji i efektywności współpracy młodych ludzi w zróżnicowanych zespołach wirtualnych (np. inteligencji kulturowej, języków obcych czy korzystania z systemów zarządzania zespołem projektowym). Warto przyrzeć się dokładniej doświadczeniom studentów dotyczącym pracy w zespołach wirtualnych (intensywność, charakter, efekty), by poznać również znaczenie tego czynnika dla postaw młodych Polaków. Przygotowanie do pracy w zespołach wirtualnych i zróżnicowanych powinno być istotnym elementem wdrażania do pracy w projektowych zespołach pracowniczych.



## Literatura

- Barber N.A., 2013, *Investigating the Potential Influence of the Internet as a New Socialization Agent in Context with Other Traditional Socializing Agents*, Journal of Marketing Theory and Practice, t. 21, no. 2, s. 180–193.
- Bergman S.M., Fearington M.E., Davenport S.W., Bergman J.Z., 2011, *Millennials, narcissism, ad social networking: What narcissists do on social networking sites and why*, Personality and Individual Differences, no. 50, s. 706–711.
- Fazlagić J.A., 2008, *Charakterystyka pokolenia Y*, e-mentor, nr 3 (25), <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/25/id/549> (10.02.2016).
- Frańczak H., Mlost Ł., 2013, *Pierwsze kroki na rynku pracy. Międzynarodowe badanie studentów i absolwentów*, [http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl\\_Deloitte\\_PierwszeKrokiNaRynkuPracy\\_2013\\_1.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_Deloitte_PierwszeKrokiNaRynkuPracy_2013_1.pdf) (24.02.2016).
- Glass A., 2007, *Understanding generational differences for competitive success*, Industrial and Commercial Training, t. 39, no. 2, s. 98–103.
- Gupta, A.S.B., 2015, *Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment*, Benchmarking: An International Journal, t. 22, no. 6, s. 1192–1211.
- Interia.pl, 2015, *Wszechnica UJ, Pokolenie Y: potrzeby i nawyki wpływające na dzielenie się wiedzą. Raport podsumowujący badania prowadzone w ramach projektu „Ucząca się organizacja 2.0” realizowanego przez portal Interia.pl oraz Wszechnicę Uniwersytetu Jagiellońskiego*, <file:///C:/Documents%20and%20Settings/Administrator/Moje%20dokumenty/Downloads/pracownicy-pokolenia-y-raport-z-badan.pdf> (20.12.2015).
- Kowske J.B., Rasch R., Wiley J., 2010, *Millennials' (Lack of) Attitude Problem: An Empirical Examination of Generational Effects on Work Attitudes*, Journal of Business Psychology, no. 25, s. 265–279.
- Krawczyk-Bryłka B., 2015a, *Budowanie zespołu wirtualnego (poradnik)*, [https://repository.os.niwa.gda.pl/handle/niwa\\_item/72](https://repository.os.niwa.gda.pl/handle/niwa_item/72) (22.01.2016).
- Krawczyk-Bryłka B., 2015b, *Zarządzanie przez zaufanie (poradnik dla liderów zespołów wirtualnych)*, [https://repository.os.niwa.gda.pl/handle/niwa\\_item/101](https://repository.os.niwa.gda.pl/handle/niwa_item/101) (22.01.2016).
- Kuitalahti S., Viitala R., 2014, *Generation Y – challenging clients for HRM?*, Journal of Managerial Psychology, t. 30, no. 1, s. 101–114.
- Leung L., Zheng C.P., 2012, *The Net Generation*, [w:] Yan Z. (red.), *Encyclopedia of Cyber Behaviour*, IGI Global, USA, s. 202–208.
- Myers K.K., Sadaghiani K., 2010, *Millennials in the Workplace: A communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance*, Journal of Business and Psychology, no. 25, s. 225–238.
- O'Donnell J., 2014, *Managing Gen Y in the workplace*, New Zealand Business, no. 2, s. 50–51.
- Özcelik G., 2015, *Engagement and Retention of the Millennial Generation in the Workplace through Internal Branding*, International Journal of Business and Management, t. 10, no. 3, s. 99–107.
- Polański G., 2014, *Cechy pokolenia sieci w perspektywie pokolenia Y – raport z badań*, [w:] Morbitzer J., Musiał E. (red.), *Człowiek–Media–Edukacja*, Katedra Technologii i Mediów Edukacyjnych, Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie, Kraków, s. 296–304.
- Rothe P., Lindholm A.L., Hyvonen A., Nenonen S., 2012, *Work environment preferences – does age make a difference*, Facilities, vol. 30, no. 1 (2), s. 78–95.
- Rudawska A., Szarek M., 2014, *Postawy studentów względem pracy zespołowej i ich zespołowa efektywność*, e-mentor, nr 3 (55), s. 12–21.
- Stankiewicz K., Ziemiański P., 2015, *To work or not to work... in a multicultural team*, Journal of Intercultural Management, vol. 7, no. 4.
- Wawrzonek A., 2014, *Młodzi dorośli wobec zmian na rynku pracy*, Studia Edukacyjne, nr 33, s. 305–320.

