

ELŻBIETA BIENIEK

doktorantka Uniwersytetu Gdańskiego

Wydział Zarządzania

Instytut Zarządzania Pracownikami

elbieniek@gmail.com

Menedżerskie kompetencje przyszłości. Jak kierować Millenialsami

Managerial competence of the future. How to direct Millenials

„Najlepszym sposobem przewidywania przyszłości jest jej tworzenie”

P.F. Drucker (1909–2005)

Abstract

The article presents an approach to a new model of competence of managers to employees born between 1980–2000 who are already in the labor market. This generation is now in the literature, several terms – Millenium generation, Generation “I am”, Generation Y or the Work-Life Balance. In this paper, the author uses the term Millenials. Generation differs significantly from previously classified generations, and precisely because of this it is worth considering whether we need other competencies of their drivers employees. The paper includes a comparison study conducted by PricewaterhouseCoopers (2015), AAC (Association for Academic Career Offices) and the Institute of Leaders of Change (2014) and a summary – analysis and evaluation of empirical research in relation to the existing market management competence of the construction industry and the public sector.

Keywords: Millenials, manager of the future, powers of the future

Streszczenie

W artykule przedstawiono podejście do nowego modelu kompetencyjnego menedżerów w stosunku do pracowników urodzonych w latach 1980–2000, którzy już funkcjonują na rynku pracy. Pokolenie to ma obecnie w literaturze kilka określeń: pokolenie Millenium, pokolenie Ja, Generacja Y lub Work-Life Balance. W niniejszej pracy autorka posługuje się określeniem Millenials. Generacja ta różni się znacznie od wcześniej klasyfikowanych pokoleń i właśnie ze względu na to warto zastanowić się, czy potrzebne są inne kompetencje osób kierujących tymi pracownikami. Praca zawiera porównanie badań przeprowadzonych przez PricewaterhouseCoopers (2015), ABK (Stowarzyszenie na rzecz Akademickich Biur Karier) i Instytut Liderów Zmian (2014) oraz podsumowanie – analizę i ocenę przeprowadzonych badań empirycznych w odniesieniu do istniejących na rynku kompetencji menedżerskich branży budowlanej i sektora publicznego.

Słowa kluczowe: Millenials, menedżer przyszłości, kompetencje przyszłości

Wprowadzenie

Dla funkcjonowania każdej organizacji ważne jest, aby zatrudnieni w niej menedżerowie mieli odpowiednie kompetencje, dzięki którym kierowanie pracownikami będzie owocowało wzajemną współpracą i twórczą pasją. Traktowanie pracownika jak partnera to wymóg tego czasu. Millenials to pokolenie traktowane już przez rodziców jako dzieci, które mogły wyrażać swoją opinię w ważnych sprawach rodzinnych i towarzyskich, podejmować decyzje dotyczące gospodarstwa domowego (Behrer, Van den Bergh, 2011). Takich postaw dziś pracownicy tego pokolenia oczekują od swoich szefów.

Dla starszego pokolenia (nazywanego w literaturze pokoleniem BB i X), które w wielu firmach „dochrapało się” kierowniczych stanowisk, takie podejście może być trudne. To pokolenie wychowane było na posłuszeństwie szefowi i tego też oczekuje od swoich młodszych podwładnych.

Celem niniejszego artykułu jest odpowiedź na pytania: Czy występuje konieczność stworzenia innego, dopasowanego do potrzeb człowieka i organizacji modelu kompetencyjnego menedżera, by realizować przyjętą strategię firmy i jej pracowników? Czy kompetencje obecnych menedżerów umożliwiają Millenialsom bycie innowacyjnym i zaangażowanym w pracę zawodową?

Największe na świecie badania Millenialsów

PricewaterhouseCoopers (PwC) – światowy lider w dziedzinie pomiaru efektywności zarządzania kapitałem ludzkim – wykonał badanie YouthSpeak

2015¹. Firma ta prowadzi największe tego typu badania na świecie. W badaniu YouthSpeak 2015² wzięły udział ponad 42 tys. młodych ludzi (większość urodzona w latach 1990–1997) z całego świata, w tym ponad 1600 osób z Polski. YouthSpeak to akcja, która daje młodym ludziom możliwość zabrania głosu w sprawie problemów, z jakimi zmaga się dzisiejsza cywilizacja. Dzięki badaniu możemy poznać poglądy młodego pokolenia na tematy związane z gospodarką, edukacją i biznesem, aby potem pomóc im w drodze do nauki, w drodze do kariery zawodowej.

Wyniki ubiegłorocznych badań wskazują, że takie wsparcie jest im potrzebne (jego brak potwierdza 54% respondentów), a edukacja nie idzie w parze z oczekiwaniami studentów i potrzebami rynku pracy. Choć generacja Y uważa, że kształcenie się jest niezmiernie ważne dla dalszego rozwoju kariery (75%), to istnieje znaczące zróżnicowanie między potrzebami młodych ludzi i rynku pracy a ofertą edukacyjną uczelni. Ogólnie respondenci bardzo nisko ocenili edukację. Swoje zadowolenie z doświadczenia uniwersyteckiego sklasyfikowali na poziomie -42 NPS (Net Promoter Score).

Milleniali zapytani o ich przygotowanie edukacyjne do wykonywania przyszłej pracy zawodowej w 58% odpowiedzieli, że nie widzą związku między tym, czego się dziś uczą, a tym, co będzie im w przyszłości potrzebne, a 68% uznało, że najskuteczniejszą metodą rozwijania nowych umiejętności jest nauka empiryczna.

Znający swoją wartość i skorzy do nieustannej nauki Milleniali mają także określone ambicje – aż 61% respondentów na świecie planuje zostać przedsiębiorcą, a 64% ma aspiracje bycia decydem lub objęcia stanowiska w zarządzie. Również polskie pokolenie millenijne potwierdza te dane – 23% z nich planuje założyć własną działalność gospodarczą w ciągu najbliższych 5 lat, a aż 37% nosi się z takim zamiarem w perspektywie 10 lat. Przedstawiciele dzisiejszego pokolenia szukają międzynarodowych doświadczeń jako metody edukacji i zarządzania.

Milleniali oczekują możliwości realizowania swoich zainteresowań, stałej edukacji i zdobywania globalnego doświadczenia. Ważne jest dla nich przebywanie w otoczeniu, w którym mogą stale wynajdować nowe wyzwania.

¹ Improving the Journey from Education to Employment, *YouthSpeak Survey Millennial Insight Report 2015*, http://www.pwc.pl/pl_PL/pl/publikacje/assets/youthspeak-millennial-report-2015.pdf (dostęp: 10.09.2015).

² YouthSpeak – Głos Młodzieży.

nia i nabywać kompetencje. Najważniejszym celem nie jest podjęcie pracy w godzinach 8–16 czy wysokie wynagrodzenie (tylko 4% respondentów badania na świecie wskazało wynagrodzenie jako najważniejszy element ich kariery w pierwszych 5 latach pracy), jak to było w przypadku poprzednich pokoleń. Zasadniczo życie prywatne i zawodowe przeplatają się i wzajemnie uzupełniają.

Istotnym aspektem życia tego pokolenia jest także kultura organizacyjna oraz środowisko pracy, bo chcą oni rozwijać się w atmosferze wzajemnego zaufania, poszanowania indywidualności i możliwości wyrażania swojego zdania. Dla pokolenia wchodzącego na rynek pracy ważny jest cel. Za atrakcyjnego pracodawcę może zostać uznana organizacja, która dba o swój wizerunek, o swoich ludzi i otoczenie oraz jasno precyzuje swoje cele. Bycie szczerym i przejrzystym w działaniach pozwala przyciągać największe talenty oraz zwiększa szansę na ich zaangażowanie w pracę.

Kompetencje kierownicze potrzebne Millenialsom

Czy wiadomo, jakich menedżerów potrzebują nasi Millenials? Odpowiadając częściowo na to pytanie, opierano się na badaniach mówiących o potrzebach młodych pracowników, także studentów, opublikowanych w Raporcie „Dwa światy – kompetencje przyszłości 2014” przez Stowarzyszenie ABK i Instytut Liderów Zmian. Autorzy badań zaproponowali dwie formy badania: papierową i on-line, by trafić do jak najliczniejszej grupy respondentów. Mimo natłoku informacji o sposobach motywowania pracowników do pracy pracodawcy nie zawsze wiedzą, czego chcą ich młodzi przyszli i obecni pracownicy, co im daje (lub da) największą energię do pracy.

Raport pokazuje dwie strony: jakie przekonania towarzyszą Millenialsom na swój temat oraz jak pracodawcy postrzegają Millenialsów, a następnie te wyniki konfrontuje się z ogólną charakterystyką młodego pokolenia. Takie podejście miało finalnie doprowadzić do przedstawienia sposobów kierowania młodymi ludźmi tak, aby byli oni jak najbardziej efektywni, lojalni i zmotywowani do pracy. W sumie przebadano w obu przypadkach ponad 300 młodych ludzi, a wyniki różnią się w zależności od tego, jak przeprowadzono badania (wersja: papierowa, on-line).

Z badań wynikają ciekawe wnioski: ankietowani stawiają na siebie i swoje najbliższe otoczenie (dom, rodzina). Nie patrzą na zdanie innych, motywacją

dla nich jest chęć rozwoju swojej pasji, swojej specjalizacji. Pracownik z silną motywacją obsadzony na właściwym stanowisku pracy będzie miał większą chęć rozwoju, a tym samym przyczyni się do ogólnego rozwoju firmy. Formy wsparcia ważne dla młodych pracowników to:

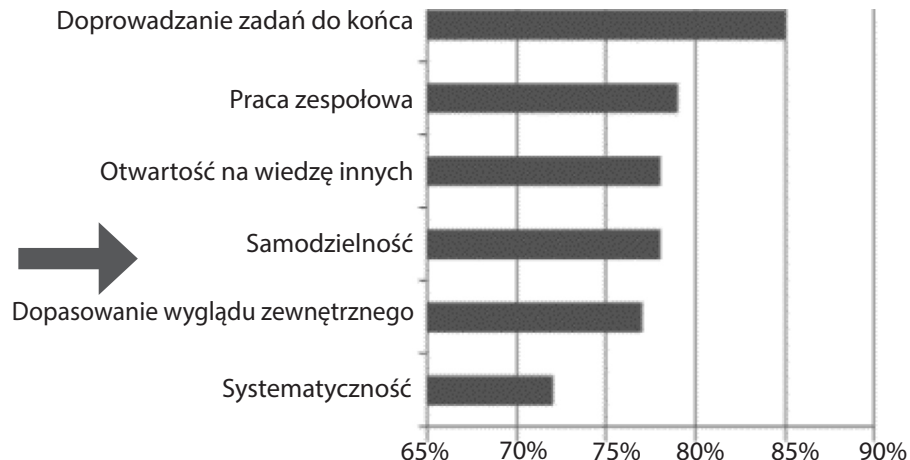
- pogłębienie wiedzy specjalistycznej – 83%,
- nabycie praktyki w swojej specjalizacji – 80%,
- stworzenie indywidualnego planu działania na rozwój kariery – 66%.

W kwestionariuszu ankiety, w polu „inne” ankietowani nie wprowadzali dodatkowych odpowiedzi, takich jak „praca w zespole”, „poznanie nowych ludzi”, „samorozwój”.

Badani scharakteryzowali siebie w następujący sposób:

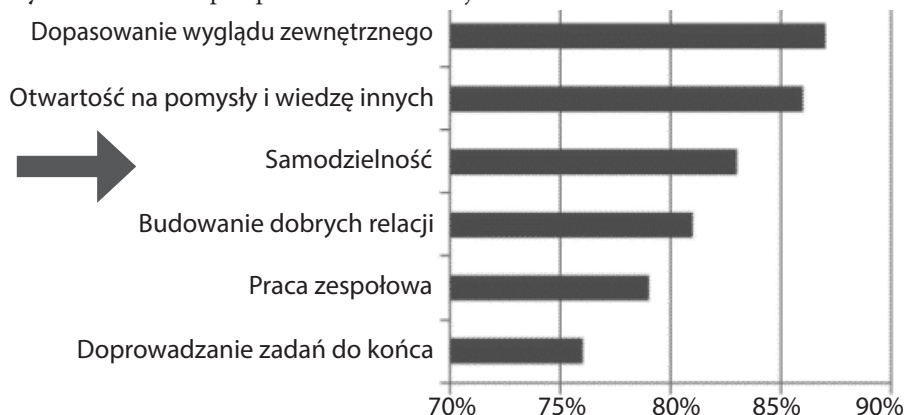
- a. Badanie w wersji papierowej polegało na określeniu każdej z zaproponowanych 24 kompetencji na skali 1–5, a poniżej na wykresie przedstawiono, które z nich wskazywali jako swoje mocne strony.

Wykres 1. Badanie przeprowadzone w wersji papierowej podczas targów pracy Jobbing w marcu 2013



Źródło: Raport opublikowany przez Stowarzyszenie ABK i Instytut Liderów Zmian „Dwa światy – kompetencje przyszłości 2014”, www.outsourcingportal.eu/pl

- b. Badanie on-line, w którym studenci i absolwenci mieli wybrać z puli zaproponowanych 24 kompetencji 7 kompetencji głównych bez skali.

Wykres 2. Badanie przeprowadzone w wersji on-line w czerwcu 2013

Źródło: Raport opublikowany przez Stowarzyszenie ABK i Instytut Liderów Zmian „Dwa światy – kompetencje przyszłości_2014”, www.outsourcingportal.eu/pl

Poza tym młodzi ludzie wskazali na wartości, jakimi się kierują, a wśród nich najważniejsze to:

- ➔ szacunek – do niego jako człowieka i pracownika, który okazuje się poprzez pytanie go o jego zdanie oraz szczerść, czyli nieukrywanie, niegranie, ale mówienie jasno i prosto o danej sytuacji,
- ➔ otwartość – chęć poznania i ciekawość, którą menedżer może realizować poprzez uważne słuchanie tego, co mają do powiedzenia,
- ➔ poczucie, że pracuje z wartościowym człowiekiem – pokolenie młodych nie ceni autorytetu z zasady, tylko dlatego że szef jest starszy albo wyżej w hierarchii. Gdy młodzi patrzą na przełożonego, liczy się: wartość jego wiedzy, umiejętności pokazania swojego doświadczenia oraz wizja tego, do czego dąży. Dlatego w przyszłości menedżer ma być nie przełożonym, ale mentorem, nauczycielem świadomym tego, co potrafi, i umiejącym o tym mówić oraz wykorzystywać to w pracy. Gdy pokaże swoją realną wartość jako specjalisty, wtedy będzie naturalnym autorytetem, a o motywację swoich ludzi nie będzie musiał się martwić.

Z tej charakterystyki wyłania się profil idealnego menedżera. To przede wszystkim osoba otwarcie dzieląca się swoją wiedzą. Przy podziale zadań zwracająca uwagę na możliwości swoich pracowników, jasno wyznaczająca cele, których realizacja pozwala wykazać się młodym pracownikom.

Menedżer mający w swoim zespole młodych ludzi powinien pamiętać, aby nie szczędzić im pochwał i udzielać częstych informacji zwrotnych oraz, w razie potrzeby, wskazówek. To daje młodemu pokoleniu poczucie, że dobrze wykonuje swoje zadanie i motywuje je do dalszej pracy. Czasy sztywnych rozmów biurowych wydają się również odległe w perspektywie współczesnego zarządzania, komunikowanie się z podwładnym z pokolenia Millenialsów uwzględnia wiele sposobów, nie wykluczając maili, SMS-ów lub rozmów w drodze do bufetu. Ponadto menedżer przyszłości powinien dawać młodemu pokoleniu okazje do pracy zarówno w zespole (to umocni więzi wewnątrz grupy i będzie rzutowało na lojalność pracowników), jak i indywidualnej. Poza tym osoby należące do tego pokolenia potrzebują jasno określonych reguł i terminów, których trzymają się zarówno przełożeni, jak i pracownicy. Menedżer ma w przyszłości być elastyczny, podążać za duchem czasów, co wiąże się z byciem na „ty” z technologią. Taka osoba wzbudzi szacunek u młodych pracowników i będzie wpływała na podwyższenie ich efektywności.

Kompetencje menedżera przyszłości

Menedżerowie muszą zaprzestać robienia różnych rzeczy ludziom – muszą zacząć robić je z ludźmi (Denning, 2012, s. 29–34). Dziś w mądrze rozwijającej się organizacji „(...) większy nacisk kładzie się na podnoszenie umiejętności pracowników, którzy awans pionowy coraz rzadziej uznają za wzorzec zawodowego sukcesu. Organizacje są uzależnione od utalentowanych, świadomych swej roli jednostek, a zatem muszą uznawać aspiracje tych jednostek i tworzyć nowe wzory tak zwanej kariery bez granic” (E. Masłyk-Musiał, A. Rakowska, E. Krajewska-Bińczyk, *Zarządzanie dla inżynierów*, PWE, Warszawa 2012, s. 224).

Kohabitacja³ zatrudnionych w firmie Millenialsów, pomimo różnicy pełnionych funkcji i zadań, zależna jest i związana z ich potrzebami, umiejętnościami i oczekiwaniami w stosunku do organizacji i ich życia osobistego. Takie podejście rodzi potrzebę zidentyfikowania, nazwania, zbadania i rozwoju nowych kompetencji menedżerskich.

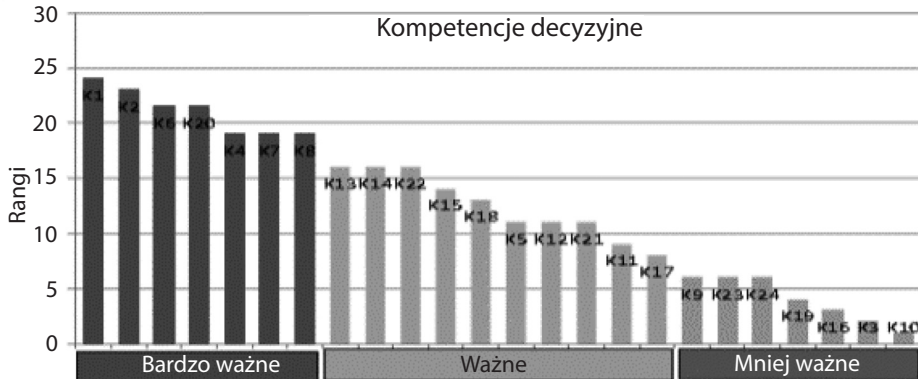
³ Kohabitacja, koabitacja, cohabitation [wym. koabitasją – 1. «współrzędzenie organów władzy reprezentujących odmiennie opcje polityczne»; 2. daw. «współzycie, współdziałanie lub współzamieszkiwanie», sjp.pwn.pl/slowniki/kohabitacja.html].

Chcąc zidentyfikować kluczowe kompetencje, wiele firm przeprowadziło badania empiryczne, by zlokalizować obecne zapotrzebowanie na kompetencje menedżera przyszłości. W tej pracy wykorzystano badania przeprowadzone w branży budowlanej i sektorze publicznym.

Badania urzędów administracji samorządowej województwa śląskiego

R. Walkowiak zwraca uwagę na niedostatek badań empirycznych nad kompetencjami menedżerów jednostek samorządowych w Polsce i za granicą (Walkowiak, 2004).

Wykres 3. Ważność kompetencji decyzyjnych



Źródło: Beata Hysa (Politechnika Śląska) i Piotr Kowalczyk (Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie), *Kluczowe kompetencje kierowników średniego szczebla administracji samorządowej*

Badania⁴ kierowników administracji samorządowej polskich urzędów przeprowadzono empirycznie na grupie 208 kierowników z 75 różnych urzędów administracji samorządowej województwa śląskiego. Wśród badanych kierowników było 127 kobiet (61%) oraz 81 mężczyzn (39%). Ponad połowa respondentów (50,5%) to osoby w wieku od 46 do 60 lat, 1/3 stanowią osoby w wieku między 36 a 45 rokiem życia (32,2%). Co 10 badany respondent (11%) zajmuje kierownicze stanowisko już od ponad 26 lat. Ponad 1/4

⁴ Badania własne przeprowadzone przez Beatę Hysę (Politechnika Śląska) i Piotra Kowalczyka (Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie).

wszystkich badanych stanowią osoby o stażu kierowniczym od 2 do 5 lat (25,5%) oraz od 6 do 10 lat (27,4%). W prezentowanych badaniach wykorzystano autorski kwestionariusz ankiety, samoocenę kierowników, a także przeprowadzono wywiady bezpośrednie⁵.

W badaniach respondenci określili 24 kompetencje niezbędne w pracy kierownika administracji samorządowej odnoszące się do wiedzy, umiejętności, cech osobowościowych oraz postaw i motywacji w przedziałach jako: *bardzo ważne, ważne i mniej ważne*.

Za **najpotrzebniejsze** w sektorze publicznym respondenci uznali następujące kompetencje:

- 1) wiedza specjalistyczna, fachowa (K1),
- 2) znaczna wiedza z zakresu zarządzania (K2),
- 3) znaczne doświadczenie zawodowe (K4),
- 4) ściśle przestrzeganie procedur, przepisów i norm prawnych (K6),
- 5) umiejętność rozwiązywania konfliktów (K7),
- 6) zdolność przewidywania i analizowania faktów (K8),
- 7) samodoskonalenie, chęć podnoszenia kwalifikacji i zdobywania wiedzy (K20).

Jako **ważne** wskazano:

- 1) umiejętność delegowania uprawnień (K13),
- 2) łatwość tworzenia właściwej kultury, przyjaznej atmosfery wśród współpracowników (K14),
- 3) odporność na stres (K22),
- 4) umiejętność motywowania innych (K15),
- 5) umiejętność przewodzenia w grupie, przywództwo (K18),
- 6) posługiwanie się nowoczesną technologią informatyczno-komunikacyjną (K5),
- 7) wysoki poziom etyki zawodowej (uczciwość, sprawiedliwość) (K12),
- 8) silna motywacja osobista (K21),
- 9) zaangażowanie w pracę i w realizację celów organizacji (K11),
- 10) umiejętność koncepcyjnego, twórczego rozwiązywania problemów (K17).

⁵ Więcej szczegółowych informacji na temat założeń i modelu można znaleźć w pracy doktorskiej B. Hysy: *Jakość informacji i umiejętności decyzyjne kadry kierowniczej urzędów administracji samorządowej województwa śląskiego*. Praca doktorska niepublikowana, Politechnika Śląska 2013.

Najliczniej, jako **niepotrzebne** (również średnio potrzebne) kompetencje wskazywano na:

- 1) znajomość języków obcych (K3),
- 2) odwaga i zdolność do podejmowania szybkich decyzji (K9),
- 3) skłonność do ryzyka (K10),
- 4) umiejętność wykorzystywania intuicji w podejmowaniu decyzji (K16),
- 5) umiejętność komunikowania się i pracy w grupie (K19),
- 6) wrażliwość i empatia (K23),
- 7) pewność siebie (K24).

Po analizie kompetencji autorzy badania stwierdzili, że respondenci wskazywali głównie na kompetencje techniczne (zawodowe, specjalistyczne), co według nich może oznaczać, że największe znaczenie przy podejmowaniu przez nich decyzji ma zdolność posługiwania się wiedzą, metodami i technikami z danej wyspecjalizowanej dziedziny.

Wśród ważnych kompetencji interpersonalnych (społecznych) dominowały kompetencje polegające na zdolności rozumienia innych ludzi i wpływania na ich zachowania. Stąd istotne również było posiadanie odpowiednich cech osobowych.

Kompetencjami, które otrzymały najmniej wskazań, były tzw. kompetencje koncepcyjne. Prawdopodobnie ankietowani uznali, że to prezydenci, burmistrzowie, wójtowie powinni posiadać umiejętność wykorzystywania intuicji w podejmowaniu decyzji oraz odwagę do podejmowania trudnych, szybkich decyzji, czasami obarczonych pewnym ryzykiem.

Badania w sektorze budownictwa województwa podlaskiego⁶

Podmiotem badań byli menedżerowie średniego i wyższego szczebla sektora budownictwa zatrudnieni w średnich i dużych firmach budowlanych mających swoją siedzibę na terenie województwa podlaskiego. Badania skierowano do wszystkich 47 firm i aż 31 wyraziło zgodę na przeprowadzenie badań. Jako metodę badania przyjęto kwestionariusz ankiety⁷.

⁶ Badania przeprowadziła dr Anna Tomaszuk, pracownik Politechniki Białostockiej Wydziału Zarządzania i opublikowała je w „Economist and Management” nr 4/2013.

⁷ Między innymi ze względu na ilościowy charakter badań oraz możliwość dotarcia do dużej liczby respondentów (Babbie, 2005; Dyduch, 2011).

Za menedżerów szczebla wyższego uznano nadrzędne stanowiska w administracji centralnej, a szczególnie: prezesów, wiceprezesów, pozostałych członków zarządu, dyrektorów naczelnych i dyrektorów pionu. Za szczebel średni zaś aparat administracyjny wydziałów i służb zakładów przemysłowych i oddziałów korporacji, głównie: dyrektorów oddziałów, dyrektorów zakładów, dyrektorów filii, kierowników oddziałów, kierowników zakładów, kierowników filii, kierowników projektów, kierowników budów i kierowników obiektów. Uzyskano w ten sposób 54-osobową grupę menedżerów najwyższego i 84-osobową grupę menedżerów średniego szczebla.

W kwestionariuszu wyodrębniono następujące cechy psychiczne: podatność na stres, dużą otwartość na zmiany, kreatywność, prostolinijność, konsekwencję w działaniu, impulsywność, towarzyskość, empatię, altruizm, rozważę, nadwrażliwość, komunikatywność, ustępliwość, wrażliwość estetyczną, samodyscyplinę, pesymizm, wysoką skłonność do podejmowania ryzyka, ciekawość świata, skromność, obowiązkowość, nadmierny samokrytycyzm, wysokie zaangażowanie w działania, wysoki poziom aktywności życiowej, wysoki poziom zaufania do innych i wytrwałość w dążeniu do celu.

Wskaźnik cech psychicznych uzyskano na podstawie autoidentyfikacji (Wojciszke, 1986), której dokonywali badani menedżerowie: spośród puli dwudziestu pięciu cech wybierali te, które były ich zdaniem kluczowe i charakteryzujące ich osoby. W badaniu zapytano, jak menedżerowie oceniają występowanie wskazanych w kwestionariuszu cech psychicznych w odniesieniu do własnej osoby.

Próba badawcza to 138 respondentów (przebadano 148 osób, jednak 10 ankiet wykluczono, ponieważ nie spełniały wymogów formalnych – badani nie byli menedżerami). Do oceny materiału badawczego wykorzystano następujące narzędzia statystyczne:

- tabelaryczne formy prezentacji danych (szeregi rozdzielcze punktowe proste i wielodzielcze), które pozwoliły określić, jak poszczególne kategorie są rozłożone w próbie badawczej, oraz umożliwiły analizę liczości odpowiadających poszczególnym kategoriom wyznaczanym przez więcej niż jedną zmienną,
- statystyki opisowe ze szczególnym uwzględnieniem klasycznych miar pozycyjnych (wartość modalna) oraz wskaźników struktury, które pozwoliły określić, jaki jest stosunek udzielonych na dany wariant odpowiedzi w odniesieniu do wszystkich udzielonych odpowiedzi.

Analizy przeprowadzono przy użyciu pakietu statystycznego STATISTICA 9.0 PL i arkusza kalkulacyjnego MS Excel. Użyto statystyk opisowych (dominanta). Przeprowadzone badania kwestionariuszowe pozwoliły zgromadzić obszerny materiał, niezbędny do analizy wytyczonych zjawisk. Autoreprezentacja (wskazanie, czy dana cecha występuje, czy też nie według opinii badanych w odniesieniu do własnej osoby) poszczególnych cech psychicznych w opinii wszystkich badanych menedżerów została przedstawiona w tabeli 1.

Tabela 1. Autoreprezentacja cech psychicznych badanych menedżerów niezależnie od szczebla władzy (na podstawie analizy wskazań dominujących)

Cechy występujące	
duża otwartość na zmiany	podatność na stres
kreatywność	prostolinijność
konsekwencja w działaniu	impulsywność
towarzyskość	empatia
rozwaga	altruizm
komunikatywność	nadwrażliwość
samodyscyplina	ustępliwość
obowiązkowość	wrażliwość estetyczna
wysokie zaangażowanie w działania	pesymizm
wytrwałość w dążeniu do celu	wysoka skłonność do podejmowania ryzyka
	ciekawość świata
	skromność
	nadmierny samokrytycyzm
	wysoki poziom aktywności życiowej
	wysoki poziom zaufania do innych

Źródło: Opracowanie własne

Według badających menedżerowie powinni cechować się przede wszystkim:

- ogólnymi zdolnościami intelektualnymi,
- niską podatnością na stres,
- dużą otwartością na zmiany (Masłyk-Musiał, 2003),
- konsekwencją w działaniu,
- obowiązkowością,
- intuicją,
- ambicją i jednocześnie umiejętnością pracy zespołowej – przesadne ambicje ograniczają zdolność do współdziałania z innymi,
- energią w działaniu,
- empatią,
- wytrwałością w dążeniu do celu,
- pełną znajomością dyscypliny, w której się poruszają.

Analiza i podsumowanie

Porównując wyniki badań, można stwierdzić, że najlepszych menedżerów powinny wyróżniać: umiejętność zarządzania ludźmi, zdolności interpersonalne, kreatywność, elastyczność w działaniu i doświadczenie. Natomiast do cech psychicznych, które znajdują w swojej charakterystyce menedżerowie, należy zaliczyć: asertywność, sumienność, dyplomację, pasję w działaniu, poczucie humoru, empatię oraz kulturę osobistą. W świetle przeprowadzonych badań „statystyczny” menedżer jawi się prawie idealnie. Jest osobą otwartą na zmiany, kreatywną i konsekwentną w działaniu. Jest komunikatywny, poważny i towarzyski. Charakteryzuje się rozwagą w podejmowaniu decyzji, wysokim zaangażowaniem w podejmowane działania i jednocześnie wytrwałością w dążeniu do celu. W badaniach empirycznych R. Walkowiak (2004) potwierdził występowanie tylko trzech kluczowych kompetencji wspólnych dla organizacji biznesowych i samorządowych, tj. myślenie systemowe, kreatywność oraz umiejętność motywowania⁸.

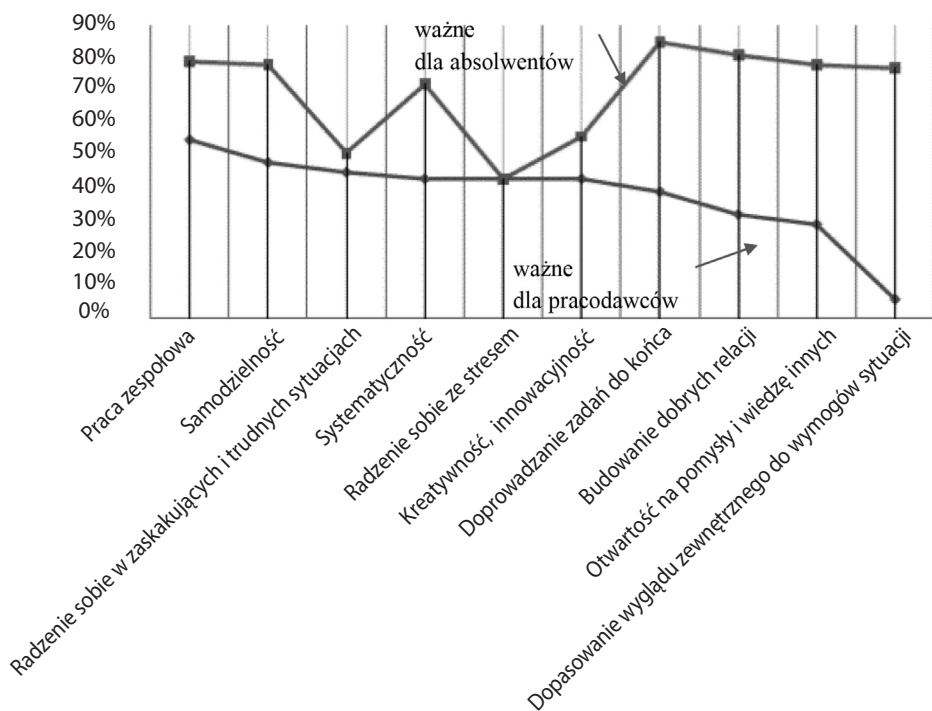
Organizacja to przede wszystkim pracownicy i w dużym procencie osoby urodzone w latach 1980–2000. I to oni, ich zaangażowanie w realizację celów oraz posiadane kompetencje stanowią najwyższy i najcenniejszy

⁸ Stwierdza występowanie rozbieżności między zestawami kluczowych kompetencji menedżerów organizacji biznesowych i samorządowych.

szy kapitał organizacji. Obecnie w związku z postępującą globalizacją i postępem technologicznym organizacje muszą sobie radzić w chaotycznym i burzliwym środowisku rynkowym (Kubik, 2012). To, jak sobie radzą, zależy w znacznej mierze od kompetencji nie tylko pracowników organizacji – ale w szczególności od kompetencji kadry menedżerskiej.

Mimo kilku wspólnych, ważnych kompetencji, jakie powinny charakteryzować zarówno kierownika organizacji biznesowej, jak i organizacji samorządowej (umiejętność podejmowania decyzji, doświadczenie zawodowe, umiejętność rozwiązywania konfliktów), to nie tych kompetencji dziś oczekują Millenials. Zmieniająca się rzeczywistość wymaga poszukiwania i stosowania nowych rozwiązań w zakresie zarządzania organizacjami, a w szczególności zarządzania kapitałem, który w nich tkwi.

Wykres 4. Zestawienie kompetencji ważnych dla pracowników i pracodawców



Źródło: Raport opublikowany przez Stowarzyszenie ABK i Instytut Liderów Zmian „Dwa światy – kompetencje przyszłości 2014”, www.outsourcingportal.eu/pl

Kierownicy są generalnie świadomi swojej obecnej roli w zarządzaniu, niemniej znając potrzeby pokolenia 1980–2000 w realizowaniu ich potrzeb, mogą napotkać różne bariery postaci behawioralnej.

Na zakończenie można więc stwierdzić, że istnieje świadomość i wiedza w zakresie prawidłowego zarządzania kapitałem pracowniczym pokolenia Millenium, lecz przedmiotem zainteresowania nauk z zakresu zarządzania od wielu lat jest profil sylwetki menedżera – zestaw cech, którymi powinien charakteryzować się menedżer – odpowiadający na potrzeby pokolenia Millenium. W dalszym ciągu występuje niedobór w zakresie badań dotyczących rzeczywiście posiadanych cech menedżerskich, a w szczególności cech psychicznych, które w pewnym stopniu przekładają się na kompetencje i umiejętności istotne z punktu widzenia zarządzania organizacjami. Znajomość cech psychicznych menedżerów i to, w jaki sposób przekładają się one na kompetencje menedżerskie, stanowi więc bardzo istotne z punktu widzenia zarządzania zagadnienie, które powinno zostać poddane wnikliwej analizie.

Warto też pamiętać, że młode pokolenie niejedno ma oblicze i nie warto podążać tylko za jednym nurtem. Ważną umiejętnością w tej sytuacji będzie inna, niewspomniana w żadnym z przytaczanych badań, kompetencja „obserwacja pracownika i ocena sytuacji”, by w porę zauważyć, w którą stronę kierują się podwładni i czy jest to kierunek zgodny z potrzebami pracodawcy. Kompetencję tę autorka artykułu budowała w kilku organizacjach – jako tę niezbędną w obecnym sposobie kierowania pracownikami i podążania za zmieniającymi się potrzebami ludzi i rynku.

Bibliografia

- Babbie E. (2005). *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Behrer M., Van den Bergh J. (2011). *How Cool Brands Stay Hot*, Kogan Page, London, Philadelphia, New Dehli.
- Denning S. (2012). *Radykalna rewolucja w zarządzaniu*, „Przewodnik Menedżera”, Helion, s. 29–34.
- Dyduch W. (2011). *Ilościowe badania i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu*. W: W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Hysa B., Kowalczyk P., *Kluczowe kompetencje kierowników średniego szczebla administracji samorządowej*.

- Kubik K. (2012). *Profesjonalizm menedżera determinantą sukcesu organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach 93 (20).
- Masłyk-Musiał E. (2003). *Organizacje w ruchu. Strategie zarządzania zmianami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Szreder M. (2010). *O weryfikacji i falsyfikacji hipotez*, Dydaktyka i nauka – Przegląd statystyczny, R.I.VII – Zeszyt 2–3.
- Walkowiak R. (2004). *Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn.
- Wojciszke B. (1986). *Struktura „ja”, wartości osobiste i zachowania*, Ossolineum, Wrocław.