

# Barbara Chomańska, Alicja Smolbik-Jęczmień

---

## Zespoły wielopokoleniowe wyzwaniem dla współczesnego organizatora pracy w warunkach nowej gospodarki

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 105, 193-202

---

2013

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.

BARBARA CHOMAŃTOWSKA, ALICJA SMOLBIK-JĘCZMIEN

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## ZESPOŁY WIELOPOKOLENIOWE WYZWANIEM DLA WSPÓŁCZESNEGO ORGANIZATORA PRACY W WARUNKACH NOWEJ GOSPODARKI

### Wprowadzenie

Współczesne organizacje chcące realizować założone cele w warunkach nowej gospodarki, w obliczu dokonujących się niekorzystnych zjawisk demograficznych, w szczególności postępującego starzenia się społeczeństw i zasobów pracy, stoją przed poważnym wyzwaniem, jakim jest dostosowanie się do nowych okoliczności funkcjonowania.

Powyższe wymaga spojrzenia na sposób prowadzenia biznesu przez pryzmat zachodzących przemian. Weryfikacja dotychczasowych rozwiązań oraz poszukiwanie i wprowadzanie innowacji konieczne są we wszystkich obszarach funkcjonowania współczesnych organizacji. Duże znaczenie ma tutaj obszar zarządzania pracą.

Zarządzanie pracą<sup>1</sup> jest to działalność kierownicza odniesiona do procesów pracy. Ma ono z jednej strony stworzyć warunki do realizacji zadań (zachowań) na oczekiwanym poziomie i w określonym czasie, stworzyć właściwe proporcje w procesie pracy, dobrać, rozmieścić i zespolić w nim ludzi, tak zaplanować ich działania, aby realizacja tego procesu była możliwa przy najmniejszych nakładach

---

<sup>1</sup> Według Z. Jacukowicz zarządzanie pracą polega nie tylko na kierowaniu pracownikami, ich motywowaniu, wykorzystaniu ich wiedzy i zaangażowania, ale również zorganizowaniu warsztatu pracy, tzn. właściwego wyposażenia, zapewnienia dogodnych i bezpiecznych warunków pracy, ustaleniu odpowiedniego czasu pracy i godziwym oplacaniu. Zakres zadań organizatorskich i ekonomicznych związanych z zarządzaniem pracą jest znacznie szerszy od kierowania pracownikami i łączącymi się z nim zadaniami natury psychologicznej. Doceniając znaczenie pozytywnego stosunku do pracy i szczególną rolę człowieka w procesie pracy, priorytetowo traktować trzeba właściwą organizację i dobre zarządzanie pracą. Z. Jacukowicz: *Kompleksowe zarządzanie pracą*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2004, s. 64-65.

środków rzeczowych i pracy żywej, z drugiej strony zaspokoić oczekiwania pracowników. Z procesem pracy nierozdzielnie związane są formy organizacji pracy, które należy rozumieć jako określony stopień organizacyjnego zespolenia wykonawców w procesie pracy w celu wykonania postawionych przed nimi zadań. Ogół form organizacji pracy dzieli się na dwie zasadnicze grupy: pracę indywidualną i pracę zespołową. 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<sup>2</sup>.

Warunki, w jakich powstają i funkcjonują zespoły we współczesnych organizacjach, ulegają zmianom. Celem artykułu jest ukazanie zjawiska wielopokolenowości wśród pracowników w kategoriach wyzwania dla organizatorów pracy zespołowej. W artykule bardzo ogólnie zarysowano problem, którego głębsza analiza nastąpi w ramach projektu badawczego realizowanego przez wielopokoleniowy zespół, do którego należą między innymi autorki artykułu.

## 1. Rosnące znaczenie pracy zespołowej we współczesnych organizacjach

Pojęcie zespołu nie jest jednoznaczne i bywa różnie rozumiane przez badaczy problemu, reprezentujących odmienne poglądy na temat definicji, cech, wad i zalet pracy zespołowej. Autorki na potrzeby artykułu przyjęły definicję zespołu sformułowaną przez J.R. Katzenbacha i D.K. Smitha. Według nich 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<sup>3</sup>.

Dla współczesnych organizacji praca zespołowa to ważne źródło budowania przewagi konkurencyjnej, a konieczność ciągłego zwiększania efektywności pracy sprawia, że ta forma organizacji pracy spotyka się z coraz większym zainteresowaniem.

T. Peters, formułując hipotezy dotyczące przyszłej organizacji pracy, podkreśla rosnące znaczenie pracy zespołowej<sup>4</sup>:

1. 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

---

<sup>2</sup> *Zarządzanie pracą*, red. Z. Jasiński, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999, s. 9, 29-31.

<sup>3</sup> J.R. Katzenbach, D.K. Smith: *Sila zespołów. Wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 55.

<sup>4</sup> A. Olszewski: *Pora na zespoły*, „Personel i Zarządzanie” 2003, nr 2.

wania działań i przewodzenie zespołom – to kompetencje, które będą menedżerom niezbędne.

2. Większość przyszłych zadań będzie wykonywana przez zespoły projektowe realizujące dynamiczne i krótkookresowe projekty.
3. Niezależnie od wielkości firmy organizacje będą przekształcane w efektywne, szybko uczące się zespoły liczące od czterech do czterdziestu osób.
4. Systemy ocen będą uwzględniać przede wszystkim umiejętność pracy w zespole, a ocena będzie dokonywana przez członków zespołu.
5. Jedyną stałą rzeczą w organizacji będzie zmiana – restrukturyzacje, optymalizowanie w oparciu o niekończącą się rekonfigurację zespołów projektowych.

Powyższe wskazuje, że sprawnie działające zespoły projektowe (ale nie tylko) mogą stać się podstawowym elementem strukturalnym współczesnych i przyszłych organizacji. W zespołowej formie organizacji pracy tkwi ogromny potencjał, który właściwie wykorzystany może przynieść liczne korzyści zarówno organizacji, jak i członkom zespołu. Jego urzeczywistnienie uzależnione jest jednak od wielu czynników zarówno wewnętrznych, jak i mających swoje źródło w otoczeniu organizacji.

Autorki w dalszej części artykułu pragną skupić się na nowych okolicznościach organizacji i funkcjonowania zespołów, wynikających między innymi z zachodzących przemian demograficznych. Ogólnie rzecz ujmując, prognozy ludnościowe dla Polski (tak jak dla pozostałych krajów europejskich) pozwalają na sformułowanie dwóch podstawowych wniosków<sup>5</sup>:

- zasoby pracy będą maleć lub wzrosną w niewielkim stopniu;
- zmianie ulegnie struktura zasobów pracy według wieku – zasoby te będą się starzeć.

Powyższe oznacza, że wyzwaniem dla organizatorów pracy zespołowej będzie między innymi nasilające się zjawisko wielopokoleniowości wśród potencjalnych członków zespołu.

## **2. Wielopokoleniowość na rynku pracy**

Efektom zachodzących transformacji demograficznych jest obecność na rynku pracy jednocześnie czterech pokoleń pracowników. W tabeli 1 przedstawiono ich ogólną charakterystykę.

---

<sup>5</sup> E. Kryńska: *Zasoby pracy w Polsce – stan obecny i perspektywy. Starzenie się ludności i zasobów pracy. Konsekwencje i sposoby ich ograniczania*, IPiSS, Łódź 2006, s.75.

Tabela 1

## Cztery pokolenia pracowników na rynku pracy

Nazwa pokolenia	Ogólna charakterystyka	Stosunek do pracy, wizja kariery	Spojrzenia na życie zawodowe i osobiste
The Silent Generation, Mature	Urodzeni przed II wojną światową, budowniczymi współczesnej Europy, niektórzy z nich mimo osiągnięcia wieku emerytalnego nadal chcą pracować	„Zmiana pracy źle się kojarzy”. Motywatory: możliwość pracy i zarobku pozwalającego na godny byt	„Najpierw praca”. Praca jest obowiązkiem, przymus ekonomiczny
Baby Boomers	Urodzeni w latach 1945-1964, pokolenie wyżu demograficznego i gospodarczego boomu, ludzie ciężko pracujący	„Zmieniasz pracę, zostajesz w tyle”. Motywatory: strach przed utratą pracy oraz pieniądze	„Żyć, aby pracować”. Poświęcenie się pracy kosztem rodziny, przyjaciół, czasu wolnego
Generacja X	Urodzeni w latach 1965-1980, dorastający w okresie kryzysu gospodarczego lat 70. XX w.	„Zmiana pracy jest konieczna”. Motywatory: możliwość rozwoju w pracy, równowaga praca-życie, atmosfera pracy oraz pieniądze	„Pracować, aby żyć”. W życiu nie tylko praca jest ważna
Generacja Y, Millennials	Urodzeni po roku 1980, wychowani w erze globalizacji i powszechnego dostępu do Internetu	„Zmiana pracy jest codzienną rutyną”. Motywatory: jak wyżej, bardzo ważna jest dla nich osoba przełożonego, który nie będzie nimi kierował, będzie ich prowadził	„Żyć, zanim zacznę pracować”. Odwlekanie usamodzielnienia się w życiu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Filiks, K. Kosy: *Zarządzanie wiekiem pracowników*, Konferencja dla branży HR, 21.10.2010, s. 12-13; N. Borges, R. Manuel, C. Elam, B. Jones: *Differences in motives between Millennials and Generation X medical students*, „Medical Education” 2010, nr 44, s. 570-576; M. Juchnowicz: *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Wolters Kluwer business, Kraków 2009, s. 118; A. Miś: *Generational identity in organizations. Challenges for Human Resources Management*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu nr 224, Wrocław 2011, s. 84; A. Zagórska: *Konflikt generacyjny wokół pracy*, w: *Perspektywy młodzieży. Młodzież w perspektywie. Region-Polska-Europa-Swiat. Młodzież a edukacja i rynek pracy*, red. A. Zagórska, Studia i Monografie, z. 317, Opole 2012, s. 15-16; C. Mars-ton: *Motivating the “What’s In It for Me?” Workforce: Manage Across the Generational Divide and Increase Profits*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2007.

Badania wskazują, że większość starszych pracowników – należących do pokolenia Baby Boomers i X – cechuje przede wszystkim dokładność, rzetelność

i szczególna umiejętność porozumiewania się ze współpracownikami i różnymi klientami. Mają oni ponadto unikatowe doświadczenia w rozwiązywaniu trudnych problemów, z jakimi musieli radzić sobie w przeszłości. Bardzo ważną cechą tego pokolenia jest też większa otwartość i chęć dzielenia się posiadaną wiedzą i doświadczeniami z młodszymi pracownikami. Należy podkreślić, iż osoby należące do pokolenia Baby Boomers i X mają wiele cennych zalet, takich jak<sup>6</sup>:

- bogate i zróżnicowane doświadczenie zawodowe,
- wysokie kompetencje interpersonalne, np. komunikatywność, umiejętność słuchania,
- bogata wiedza i doświadczenie zawodowe,
- dobra znajomość branży i wcześniejszych działań konkurentów,
- kompleksowe spojrzenie na działalność organizacji i pojawiające się problemy,
- duża lojalność zarówno wobec pracodawcy, jak i współpracowników,
- wysoka motywacja do pracy,
- racjonalny proces decyzyjny – mniejszy wpływ emocji na podejmowane decyzje niż u młodych osób,
- umiejętność pracy w zespole – większa orientacja na współpracę niż na współzawodnictwo.

Natomiast przedstawiciele pokolenia Y znacznie wyżej cenią sobie wykształcenie, interesującą pracę, duże pieniądze oraz barwne i ciekawe życie. Stanowią generację bardziej wyrazistą, są wymagający, a filarami ich wewnętrznego świata są z jednej strony wartości osobiste i afiliacyjne (szczęście, miłość, przyjaźń, życie rodzinne), z drugiej zaś praca traktowana jest jako warunek udanego (tj. dostatniego, przyjemnego, ciekawego) życia i jako źródło osobistych satysfakcji. Słabiej czują się związani z tradycyjnymi wspólnotami (religią, narodem), ale równocześnie silnie odczuwają potrzebę wspólnoty między sobą<sup>7</sup>.

Profesor J. Czapiński wyróżnia 11 podstawowych cech pokolenia Y<sup>8</sup>:

- korzystanie z mediów i technologii cyfrowej,
- korzystanie z wielu urządzeń jednocześnie – podzielność uwagi,
- świadomość swojej wartości na rynku pracy – pewność siebie,
- oczekiwanie elastyczności w pracy,
- dbałość o zachowanie równowagi praca–życie,
- duże znaczenie przypisywane edukacji, wykształceniu,
- oczekiwanie konkretnych rezultatów,

---

<sup>6</sup> J.M. Lichtarski, E. Stańczyk-Hugiet, M. Wąsowicz: *Raport nt. możliwości wykorzystania nowoczesnych metod zarządzania, w tym zarządzania wiedzą w obszarze aktywizacji osób starszych*, projekt „SILVER TEAM, czyli potęga doświadczenia”, Dobre Kadry, Wrocław 2011.

<sup>7</sup> M. Boni: *Raport Młodzi 2011*, Wydawnictwo KPRM, Warszawa 2011, s. 40-41.

<sup>8</sup> J. Czapiński: *Młodzi Polacy na progu dorosłości – czy dadzą sobie radę?*, Materiały konferencyjne, „Generacja Y – szansa czy konflikt”, GM Solutions, Warszawa 2012.

- oczekiwanie szybkiej kariery, dobrze płatnej pracy,
- łatwość adaptacji, otwartość na zmianę,
- mobilność, gotowość do zmiany pracy lub miejsca zamieszkania,
- oczekiwania wobec pracodawcy (rozwoju, kreatywności, otwartości).

Przedstawiciele tego pokolenia prezentują często postawy rywalizacyjne, a chęć dzielenia się wiedzą jest zdecydowanie mniejsza niż u ich starszych kolegów i najczęściej musi być wspierana różnymi środkami motywacyjnymi. Amerykański ekspert w dziedzinie generacji Y.P. Sheahan przekonuje, iż „przedstawiciele pokolenia Y szanują tych, którzy doceniają ich za to, kim są teraz, i za to, kim chcą być”<sup>9</sup>.

Powyższe wskazuje na istotne różnice pomiędzy przedstawicielami poszczególnych pokoleń występujących na rynku pracy. Różnią się oni między sobą przede wszystkim: cenionymi wartościami, oczekiwaniami, potrzebami, możliwościami psychofizycznymi, podejściem do życia oraz stosunkiem do pracy i kariery zawodowej. Warto jednak zaznaczyć, że różnice występują również wewnątrz poszczególnych pokoleń – nie są one jednorodne. To oznacza, że o przynależności do danego pokolenia nie powinna decydować jedynie data urodzenia. Mamy tutaj zatem do czynienia z różnorodnością zarówno między-, jak i wewnątrzpokoleniową.

### 3. Zespoły wielopokoleniowe

Zjawisko wielopokoleniowości na rynku pracy będzie się nasilać. Zdaniem autorek opracowania obecność przedstawicieli różnych pokoleń w organizacjach może stać się istotnym źródłem sukcesu pracy zespołowej. Bardzo ważny jest jednak tutaj sposób rozumienia i podejścia do zjawiska wielopokoleniowości przez organizatorów pracy zespołowej. Nie powinno być ono postrzegane w kategoriach zagrożenia, powinno być traktowane przede wszystkim jako szansa dla sprawnego i efektywnego funkcjonowania zespołów i organizacji jako całości.

Świadome i celowe tworzenie zespołów wielopokoleniowych jest szansą na lepsze wykorzystanie potencjału intelektualnego tkwiącego w ludziach, sprzyja rozwijaniu nowych pomysłów, wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań, a przede wszystkim służy integracji społecznej. Stanowi także impuls do przelamywania stereotypów myślenia, umożliwia efektywną współpracę, dzielenie się cenną wiedzą i doświadczeniami, które są podstawą rozwijania i doskonalenia kompetencji<sup>10</sup>.

Dotychczasowa obserwacja praktyki gospodarczej pozwala autorkom stwierdzić, że niestety, w wielu organizacjach pojawia się raczej opór i niechęć do łącze-

<sup>9</sup> J.A. Fazlagić: *Charakterystyka pokolenia Y*, „E-mentor” 2008, nr 3 (25).

<sup>10</sup> W. Walczak: *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*, „E-mentor” 2011, nr 3 (40).



nia w jednym zespole pracowników zróżnicowanych pod względem wieku. Taki stan rzeczy może wynikać między innymi z:

- braku wiedzy na temat odmiennych potrzeb, możliwości, systemów wartości i oczekiwań przedstawicieli poszczególnych pokoleń (zarówno po stronie kierujących zespołami, jak i członków tychże zespołów),
- stereotypowego postrzegania pracowników/współpracowników w różnym wieku (młodych, starszych),
- niedostrzegania korzyści wynikających ze współistnienia w jednym zespole zróżnicowanych wiekowo pracowników,
- nieumiejętności zarządzania zespołami wielopokoleniowymi.

Dla przykładu, w wielu organizacjach widoczne jest dyskryminujące podejście do starszych pracowników, traktowanie ich jako ciężaru. Wydaje się, że wykorzystywanie ich doświadczenia, wiedzy i mądrości może przynieść zespołom, a także organizacji wiele korzyści. Mogą oni skutecznie wspomagać środowiska pracy i warstwy kierownicze. W istocie rzeczy chodzi nie tylko o to, żeby coś zrobić dla ludzi starszych, ale by zaakceptować ich jako odpowiedzialnych współpracowników, którzy w sposób rzeczywiste dla nich możliwy będą uczestniczyć w realizacji wspólnych projektów zarówno w fazie planowania, jak i dialogu i wykonania<sup>11</sup>. Natomiast powszechnie obserwowane pozbywanie się z organizacji starszych pracowników, nieangażowanie ich w pracę zespołową często skutkuje utratą ich cennych kompetencji, które nie zawsze da się zastąpić lub jest to zbyt kosztowne<sup>12</sup>. Wiele możliwości stwarza tutaj powierzenie im roli mentorów i coachów w stosunku do ich młodszych kolegów.

Zjawisko wielopokoleniowości staje się zatem istotnym wyzwaniem zarówno dla organizatorów pracy zespołowej, jak i dla członków zespołów wielopokoleniowych. Wysiłek włożony w tworzenie i funkcjonowanie zespołów składających się z przedstawicieli różnych pokoleń powinien zaowocować następującymi korzyściami<sup>13</sup>:

- kreowanie dobrej atmosfery pracy – ludzie stają się bardziej otwarci, czują się doceniani i szanowani, co sprzyja większemu zaangażowaniu, podwyższeniu poziomu motywacji i poprawie efektywności ich pracy, a także pomaga w pozyskiwaniu i zatrzymywaniu utalentowanych pracowników;
- inspirowanie innowacyjnych pomysłów – różnorodność wiedzy, umiejętności i doświadczeń pracowników pozwala na przełamanie utartych sche-

---

<sup>11</sup> Z listu papieskiego Jana Pawła II do uczestników II Światowego Zgromadzenia poświęconego problemom starzenia się ludności, 8-12 kwietnia 2002, Madryt, Opoka.

<sup>12</sup> A. Giza-Poleszczuk, M. Góra, J. Liwiński, U. Sztanderska: *Dezaktywacja osób w wieku okołomerytalnym*. Raport z badań, Departament Analiz Ekonomicznych i Prognoz, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2008.

<sup>13</sup> P. Kaczmarek, A. Krajnik, A. Morawska-Witkowska, B.R. Remisko, M. Wolsa: *Firma = różnorodność. Zrozumienie, poszanowanie, zarządzanie*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009, s. 23.



- matów myślowych, rutynowych działań i procedur, a także stwarza większe szanse na wypracowanie innowacyjnych rozwiązań;
- poszerzanie wiedzy, wzbogacanie doświadczeń i rozwijanie kompetencji pracowników – praca w różnorodnym środowisku przynosi szansę uczenia się od siebie nawzajem oraz wymiany doświadczeń, przyczyniając się do zwiększania wartości kapitału intelektualnego;
  - kreowanie pozytywnego wizerunku i wiarygodności organizacji – zadowoleni pracownicy, niedyskryminowani i szanowani, którym stwarza się możliwość pracy w przyjaznej atmosferze, stanowią cenną wartość, ponieważ dzięki swojej postawie, przyjmowanym wzorcom zachowań i wyrażanym poglądom wpływają na pozytywny wizerunek firmy wśród przyszłych pracowników, klientów, partnerów biznesowych oraz pozostałych grup interesariuszy;
  - zwiększanie adaptacyjności do zmieniającego się otoczenia rynkowego – różnorodny zespół pracowników umożliwi lepsze rozpoznanie oczekiwań różnych wiekowo grup klientów, a dzięki temu łatwiej im sprostać.

## Podsumowanie

Zarządzający pracą od dawna próbują wykorzystywać mocne strony zespołowej formy organizacji pracy. Zmiany zachodzące w warunkach funkcjonowania współczesnych organizacji wymagają od nich rewizji dotychczas stosowanych rozwiązań w tym zakresie. Może się bowiem okazać, że stosowane do tej pory zasady, metody i narzędzia organizacji i funkcjonowania zespołów nie sprawdzą się w zderzeniu z nowymi uwarunkowaniami. Konsekwencją zachodzących przemian demograficznych jest nasilające się zjawisko wielopokoleniowości wśród pracowników – potencjalnych członków zespołów. Efektywne współlistnienie w jednym zespole przedstawicieli różnych pokoleń może przynieść korzyści zespołowi i jego członkom oraz całej organizacji wskazane w artykule.

Autorki mają świadomość, że problematyka zespołów wielopokoleniowych zaszyfrowana w niniejszym artykule wymaga dalszych, pogłębionych badań i analiz. Przede wszystkim warto byłoby zastanowić się nad determinantami sukcesu zespołów wielopokoleniowych, między innymi nad nową konfiguracją kompetencji lidera zespołu. Świadomość różnic międzypokoleniowych jest tutaj ważna, jednak w dążeniu do realizacji celów zespołu lider powinien przede wszystkim skupiać się na mocnych stronach każdego członka zespołu, na tym, co ludzi łączy, a nie dzieli.

## Literatura

1. Boni M.: *Raport Młodzi 2011*, Wydawnictwo KPRM, Warszawa 2011.
2. Borges N., Manuel R., Elam C., Jones B.: *Differences in motives between Millennials and Generation X medical students*, „Medical Education” 2010, nr 44.
3. Czapiński J.: *Młodzi Polacy na progu dorosłości – czy dadzą sobie radę?*, Materiały konferencyjne, „Generacja Y – szansa czy konflikt”, GM Solutions, Warszawa 2012.
4. Filiks A., Kosy K.: *Zarządzanie wiekiem pracowników*, Konferencja dla branży HR, 21.10.2010.
5. Fazlagić J.A.: *Charakterystyka pokolenia Y*, „E-mentor” 2008, nr 3 (25).
6. Giza-Poleszczuk A., Góra M., Liwiński J., Sztanderska U.: *Dezaktywacja osób w wieku okołoemerytalnym*, Raport z badań, Departament Analiz Ekonomicznych i Prognoz, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2008.
7. Jacukowicz Z.: *Kompleksowe zarządzanie pracą*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2004.
8. Juchnowicz M.: *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Wolters Kluwer business, Kraków 2009.
9. Kaczmarek P., Krajnik A., Morawska-Witkowska A., Remisko B.R., Wolsa M.: *Firma = różnorodność. Zrozumienie, poszanowanie, zarządzanie*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009.
10. Katzenbach J.R., Smith D.K.: *Sila zespołów. Wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
11. Kryńska E.: *Zasoby pracy w Polsce – stan obecny i perspektywy. Starzenie się ludności i zasobów pracy. Konsekwencje i sposoby ich ograniczania*, IPiSS, Łódź 2006.
12. Lichtarski J.M., Stańczyk-Hugiet E., Wąsowicz M.: *Raport nt. możliwości wykorzystania nowoczesnych metod zarządzania, w tym zarządzania wiedzą w obszarze aktywizacji osób starszych*, projekt „SILVER TEAM, czyli potęga doświadczenia”, Dobre Kadry, Wrocław 2011.
13. Marston C.: *Motivating the “What’s In It for Me?” Workforce: Manage Across the Generational Divide and Increase Profits*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2007.
14. Miś A.: *Generational identity in organizations. Challenges for Human Resources Management*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu nr 224, Wrocław 2011.
15. Olszewski A.: *Pora na zespoły*, „Personel i Zarządzanie” 2003, nr 2.
16. Walczak W.: *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*, „E-mentor” 2011, nr 3 (40).
17. Zagórska A.: *Konflikt generacyjny wokół pracy*, w: *Perspektywy młodzieży. Młodzież w perspektywie. Region–Polska–Europa–Świat. Młodzież a edukacja i rynek pracy*, red. A. Zagórska, Studia i Monografie, z. 317, Opole 2012.
18. *Zarządzanie pracą*, red. Z. Jasiński, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999.

**INTERGENERATIONAL TEAMS AS A CHALLENGE  
FOR PRESENT WORK ORGANIZER IN NEW ECONOMY CONDITIONS**

**Summary**

Conditions in which teams in present organizations are formed and operate are changing. The aim of this article is to present the phenomenon of intergenerationality among employees as a challenge for organizers of team work. This problem was discussed very generally, but it will be analysed in detail within the framework of research project conducted by intergenerational team, which consists among others of the authors of this article.

*Translated by Barbara Chomątowska, Alicja Smolbik-Jęczmień*