

7

Aleksander Obernikhin

Kompetencje leaderskie szefów i ich zdolność do pokonywania ograniczeń z perspektywy pokolenia Z

Opiekun naukowy: prof. ALK dr hab. Anna Baczyńska



Aleksander Obernikhin

Absolwent studiów licencjackich na kierunku Zarządzanie, specjalność Zarządzanie Przedsiębiorstwem. W trakcie studiów aktywnie działał w trzech organizacjach studenckich, ukończył kurs zarządzania projektami IPMA-D oraz uczestniczył w całorocznym programie rozwojowym Top Young 100 poświęconym zarządzaniu łańcuchem dostaw.

Abstrakt

Badanie przedstawione w niniejszym artykule zostało przeprowadzone w celu wyłonienia największych ograniczeń, które menedżerowie napotykają w pracy, identyfikując tym samym obszary i odpowiednie kompetencje, wymagające od kierowników większej elastyczności. W celu realizacji założeń badawczych przeprowadzono analizę postrzegania menedżerów przez młodych pracowników, koncentrując się na zdolnościach menedżerów w pokonywaniu ograniczeń. Uczestnikami badania zostali przedstawiciele pokolenia Z jako wchodzący obecnie na rynek pracy. Wyniki wykazały, że przedstawiciele generacji Z wysoko oceniają umiejętności zarówno menedżerskie, jak i przywódcze u swoich przełożonych. Szczególnie wysoko ocenione zostały kompetencje autorefleksyjne i wartościotwórcze, a także umiejętności pokonywania ograniczeń kulturowych, kompetencyjnych i informacyjnych, co świadczy o dążeniu współczesnych menedżerów do rozwoju zarówno relacji z podwładnymi, jak i samych siebie. Najniższe oceny respondentów uzyskały kompetencje antycypacyjne, a także umiejętności w obszarach ograniczeń emocjonalnych i wizjonerskich. Wyciągnięto wnioski, że przełożeni nadal zmagają się z próbami przekazania widzenia przyszłości swoim zespołom, doświadczając pewnych przeszkód emocjonalnych w znalezieniu wspólnego języka z młodymi pracownikami dzięki mniejszemu stopniowi zaawansowania technologicznego. Zauważono także, że wyższe oceny przełożonym wstawiły kobiety. Te wyniki pomogą zrozumieć oczekiwania młodych pracowników wobec swoich przełożonych i opracować strategię komunikacji w międzypokoleniowym środowisku pracy.

Słowa kluczowe: menedżer, przywódca, Generacja Z, kompetencje lidarskie, Teoria ograniczeń

Superiors' leadership competencies and abilities to overcome constraints from the perspective of Generation Z

Abstract

The study was conducted to identify the biggest challenges that managers encounter in their work, thereby pinpointing the areas and competencies that require greater flexibility from leaders. To achieve this research objective, an analysis was carried out on how young employees perceive managers, focusing on their competencies and ability to overcome limitations. The study participants were representatives of Generation Z, who are currently entering the job market. The results showed that Generation Z representatives highly evaluate both the managerial and leadership skills of their supervisors. In particular, Self-Reflective and Value-Creating competencies were rated the highest, along with the ability to overcome *cultural*, *competency-based*, and *informational* barriers. This indicates that modern managers strive to develop both their relationships with subordinates and themselves. The lowest ratings were given to Anticipatory competencies and skills related to *emotional* and *visionary* limitations. The findings suggest that supervisors still struggle to convey their vision of the future to their teams and face emotional challenges in establishing a common language with young employees, partly due to their lower technological proficiency. Additionally, it was observed that female respondents provided higher ratings for their supervisors. These findings can help improve the understanding of young employees' expectations toward their managers and aid in developing communication strategies for an intergenerational workplace.

Keywords: manager, leader, Generation Z, leadership competencies, constraints in work, Bounded Leadership model.

Wprowadzenie

Współcześnie uważa się, że liderzy w organizacjach nie tylko motywują pracowników do osiągania wspólnych celów, ale również dbają o rozwój zespołu i budowanie wzajemnego zaufania. W przeciwieństwie do nich menedżerowie są często postrzegani jedynie jako osoby przydzielające zadania i kontrolujące ich wykonanie (Hasanah i in., 2024). Aby skutecznie łączyć obie te role, niezbędne są określone kompetencje miękkie, takie jak zdolność mobilizacji zespołu, empatia czy umiejętność budowania relacji opartych na zaufaniu (Dobrzyński, 2024). Brakuje jednak jednoznacznych wskazówek i narzędzi pomagających rozwijać te umiejętności w sposób systematyczny. Celem niniejszego artykułu jest wypełnienie tej luki poprzez identyfikację kluczowych obszarów, których rozwój może przyczynić się do lepszego dostosowania się menedżerów do potrzeb pracowników. Podstawą analizy stało się opracowanie Andrzeja Koźmińskiego *Ograniczone przywództwo. Studium empiryczne* (2013), w którym przedstawione zostały wywiady ze znakomitymi polskimi liderami.

Koźmiński wskazuje, że przywódcy nieustannie mierzą się z ograniczeniami wynikającymi z otoczenia politycznego, kulturowego, emocjonalnego oraz własnych kompetencji. Kluczowym pytaniem pozostaje, które z tych obszarów wymagają największej uwagi, by umożliwić elastyczne zarządzanie zespołami. Ocena skuteczności przywództwa powinna być dokonywana przez samych liderów oraz przez ich podwładnych (Hadi i Said, 2004). Ponieważ na rynku pracy rośnie udział przedstawicieli pokolenia Z, opinie jego przedstawicieli mogą dostarczyć cenne wskazówki na temat skutecznego przywództwa. Właśnie dlatego w niniejszym badaniu respondentami byli młodzi pracownicy rozpoczynający karierę zawodową, których perspektywa może pomóc w określeniu kluczowych obszarów do rozwoju współczesnych liderów.

1. Przegląd literatury

1.1. Kompetencje lidarskie i menedżerskie

Na wstępie należy rozróżnić dwa kluczowe pojęcia: menedżer i przywódca (lider). Menedżer to przede wszystkim przełożony, który koncentruje się na organizacji pracy oraz koordynacji zasobów w celu osiągnięcia założonych celów (Sapiro, 2024). W klasycznym ujęciu jego rola opiera się na czterech podstawowych funkcjach zarządzania, opisanych przez Henriego Fayola: pla-

nowaniu, organizowaniu, koordynowaniu i kontrolowaniu (Fayol, 1916/1947). Rola menedżera rzadko obejmuje motywowanie zespołu – on często postrzegany jest jako typowy „biały kołnierzyk”, wykonujący polecenia i delegujący zadania. Jego działania koncentrują się głównie na kontroli administracyjnej, zapewnianiu zgodności z przepisami i realizacji celów organizacyjnych w imieniu wyższych szczebli zarządzania (Putra, 2023). Odpowiada również za rekrutację, ocenę wydajności oraz zwalnianie pracowników, funkcjonując jako część struktury korporacyjnej (Jemieliński, Koźmiński i Latusek-Jurczak, 2014). Niektórzy badacze kwestionują jednak jednostronny obraz menedżera jako osoby skoncentrowanej wyłącznie na efektywności. Baczyńska (2018) sugeruje, że niektórzy menedżerowie przywiązują większą wagę do relacji międzyludzkich i są bardziej nastawieni na ludzi. Można przypuszczać, że to właśnie ci menedżerowie, którzy kładą nacisk na relacje interpersonalne, mają większy potencjał, by stać się skutecznymi liderami.

Z kolei przywódca (lider) to osoba, która odgrywa kluczową rolę w tworzeniu środowiska sprzyjającego innowacjom, motywowaniu zespołu oraz wspieraniu indywidualnego rozwoju pracowników (Dobrzyński, 2024). Lider ponosi bezpośrednią odpowiedzialność za pracę zespołu, wyznacza kierunek jego działania i inspirowanie do podążania tą ścieżką (Hasanah i in., 2024). W literaturze podkreśla się, że skuteczny lider powinien wykazywać się takimi umiejętnościami jak empatia, samoświadomość i samoregulacja (Raghvendra, 2022). Optymalnym modelem zarządzania, zgodnie ze zdaniem Putry (2023), wydaje się połączenie ról menedżera i lidera w jednej osobie – wówczas skuteczne zarządzanie obejmuje zarówno kierowanie zespołem, jak i jego motywowanie. Menedżer, który wykazuje troskę o pracowników, zyskuje autorytet i uznanie jako lider.

Przywództwo to złożone zagadnienie, wywołujące liczne dyskusje wśród badaczy. Niniejsze opracowanie koncentruje się na analizie przywódców oraz na dążeniach menedżerów do przejęcia ról lidarskich, zgodnie z perspektywą respondentów badania. Baczyńska (2018) wyróżnia pięć kluczowych kompetencji przywódczych: antycypacyjne, autorefleksyjne, mobilizacyjne, wizjonerskie i wartościotwórcze. Kompetencje te oznaczają, że skuteczny lider powinien przewidywać szanse i zagrożenia, stale się rozwijać i wyciągać wnioski z przeszłości, inspirować pracowników do działania, skutecznie komunikować swoją wizję oraz budować wartości wspólne dla zespołu. Kluczową rolę w przywództwie odgrywa także zdolność do budowania relacji opartych

na dialogu, co podkreśla Maria Wiśniewska (2013). Nie każdy lider jest jednak w stanie zdobyć pełne poparcie zespołu. Witold Morawski (2014) zwraca uwagę, że przywódca, działając w warunkach ciągłej niepewności, nie jest w stanie kontrolować wszystkich aspektów organizacyjnych. Im mniej lider redukuje poczucie niepewności wśród pracowników, tym słabsze może być ich zaufanie do niego. Stąd wynika, że otoczenie organizacyjne w dużej mierze kształtuje lidera, a jego zdolność do motywowania zespołu zależy m.in. od poziomu niepewności, w jakiej funkcjonuje.

W literaturze istnieją dwa skrajne podejścia do kwestii kształtowania liderów. Jedna grupa badaczy uważa, że przywództwa można się nauczyć dzięki odpowiedniemu wykształceniu i wieloletniemu doświadczeniu zawodowemu (Swaffield, 2009). Z kolei inni, tacy jak George Hansen (2001), twierdzą, że kompetencje przywódcze mają niemal metafizyczny charakter i są zarezerwowane dla jednostek obdarzonych wyjątkowymi zdolnościami. Brakuje jednoznacznych dowodów empirycznych, potwierdzających koncepcję „urodzonego lidera”, co sprawia, że podejście to często podlega krytyce. Badania Baczyńskiej (2018) wskazują, że pracownicy częściej uznają za przywódców tych menedżerów, którzy mają kilkunastoletnie doświadczenie i potrafią łączyć orientację na ludzi z orientacją na zadania. Sugeruje to, że umiejętności przywódcze rozwijają się wraz z doświadczeniem zawodowym.

Chociaż istnieją określone obszary działalności liderów, których rozwój może zwiększać ich skuteczność, trudno jednoznacznie stwierdzić, że zdolności przywódcze są wrodzone. Jeśli nawet ktoś rodzi się z pewnymi predyspozycjami liderskimi, to nie oznacza, że od razu jest w pełni kompetentnym liderem (Killackey, 2019). Przywództwo to proces dynamiczny – umiejętności liderskie mogą się rozwijać, zmieniać, a nawet zanikać w zależności od doświadczeń i interakcji społecznych. Celem niniejszego artykułu jest zidentyfikowanie, w jaki sposób można efektywnie kształtować kompetencje przywódcze. Kluczowe w tym kontekście jest zidentyfikowanie obszarów działalności liderów oraz barier i ograniczeń, z którymi się mierzą.

1.2. Pokonywanie ograniczeń

Ograniczone przywództwo stanowi interesującą perspektywę na źródła, a co istotniejsze, na ograniczenia przywództwa narzucane przez otoczenie, normy etyczne, zwolenników oraz samego lidera, jego umiejętności intelektual-

ne i zdolności decyzyjne. W rzeczywistości niemożliwe wydaje się pokonanie wszystkich ograniczeń. Westover (2024) uważa, że największą barierą dla współczesnych liderów jest niepewne otoczenie biznesowe, określane jako VUCA – *volatile, uncertain, complex, ambiguous*. Z kolei Hay (2017) stwierdza, że żaden przywódca nie jest w stanie opanować całej wiedzy fachowej, a niekiedy nawet nie przyznaje się do ograniczeń swojej wiedzy. Jak pisze Hay, maksimum, które można osiągnąć, to *good enough leadership* i poza ten limit nie można wyjść. Souba i Souba (2016) wskazują, że częstą przyczyną niepowodzeń w przywództwie jest język, którym posługują się lider i pracownicy, ponieważ używanie języka może rodzić brak precyzji i liczne niedoskonałości w komunikacji interpersonalnej. Koźmiński (2013) twierdzi, że liderzy napotykać na drodze do skutecznego przywództwa ograniczenia w siedmiu obszarach: *politycznym, etycznym, kulturowym, emocjonalnym, motywacyjnym, kompetencyjnym i informacyjnym*. W kontekście ograniczeń politycznych liderzy często angażują się w gry o władzę w świecie biznesu oraz rywalizację o zasoby ludzkie i materialne. Większość przywódców, jak wynika z wywiadów przeprowadzonych przez autora, stara się znaleźć równowagę, uważając, że najskuteczniejsze jest bycie stanowczym w dążeniu do celów, ale elastycznym w metodach ich realizacji. Etyka i emocje, w tym dylematy moralne oraz opinie otoczenia, również stają się barierami w realizacji celów przywódczych. W wymiarze kulturowym lider musi nawiązywać bliskie relacje ze swoimi zwolennikami, nie mogąc unikać dostosowywania się do innych. Dostęp do informacji oraz trudności w ich zdobywaniu uznawane są za przeszkody informacyjne i kompetencyjne, a największym i najbardziej znaczącym ograniczeniem wydaje się motywacyjne: efektywny lider powinien inspirować zarówno do własnego rozwoju, jak i do rozwoju swoich zwolenników (Koźmiński, 2013).

W momencie pisania tego artykułu w 2025 r. na rynku pracy rośnie udział przedstawicieli Generacji Z. Ci młodzi ludzie znacząco różnią się od swoich poprzedników zarówno w szybkości i skuteczności absorpcji informacji, stosunku do pracy, jak i w komunikacji ze współpracownikami (Gajda, 2017). Ponieważ obecnie większość menedżerów i kierowników to przedstawiciele starszych pokoleń niż Z, prawidłowo zarządzana komunikacja między przełożonymi a młodymi pracownikami odgrywa kluczową rolę w efektywności zespołów. Autor chciałby poświęcić uwagę temu, jak zróżnicowane są różne pokolenia oraz jakie są najlepsze sposoby komunikowania się z nimi, bowiem każde z nich wymaga odmiennego podejścia.

1.3. Teoria pokoleń

Termin „pokolenie” odnosi się do grupowania ludzi na podstawie zbliżonego wieku, często grupowania nieuświadomionego (Baran i Kłos, 2014). Współcześnie wyróżniamy cztery pokolenia zaangażowane na rynku pracy: baby boomers (urodzeni w latach 1945–1964), generację X (1965–1979), generację Y (1980–1994) oraz generację Z (urodzeni po 1995 r.) (Chomątowska i Żarczyńska-Dobiesz, 2014). Pokolenia te różnią się między sobą stosunkiem do technologii, preferencjami rozrywkowymi oraz postawą w pracy, co ma istotne znaczenie dla firm w kontekście zatrudniania pracowników.

Pracownicy z pokolenia *baby boomers* i generacji X to osoby, które zwykle mają konserwatywne podejście. Mogą napotykać trudności w adaptacji do nowych ról i narzędzi pracy, przez co są mniej skłonni do zmiany miejsca pracy. Badania Widerszal-Bazyl i Wołodźko wykazały, że dla około trzech czwartych pracowników tych pokoleń praca stanowi centralną część życia (Widerszal-Bazyl i Wołodźko, 2015). Przedstawiciele Generacji Y są opisywani jako osoby pracowite, otwarte na relacje partnerskie w miejscu pracy i często związane z jedną firmą przez całe życie zawodowe (Smolbik-Jęczmień, 2013). Są w stanie efektywnie korzystać z nowych technologii po pewnym okresie adaptacji.

Z kolei generacja Z charakteryzuje się większym przywiązaniem do relacji społecznych niż do hierarchii w miejscu pracy, ma inne oczekiwania – ceni pracę zespołową i nie wyobraża sobie pracy bez codziennego stosowania narzędzi technologicznych (Kroenke, 2015; Ozkan i Solmaz, 2015). Pod tym kątem widać różnicę w przyswajaniu nowych technologii między generacją Y a X. Gajda (2017) zaznacza, że jednym z wyróżników generacji Z jest umiejętność pracy wielozadaniowej, niezbędnej we współczesnym świecie biznesu, oraz częsta zmiana pracy, co stoi w sprzeczności z przywiązaniem do stałego miejsca zatrudnienia w przypadku generacji X czy Y.

Najstarsi przedstawiciele pokolenia Z kończą obecnie trzecią dekadę życia, a pozostali są młodszy. Współczesne badania wskazują, że młodsze pokolenie pracowników preferuje pracę zespołową, uznając ją za bardziej efektywną niż pracę indywidualną. Oznacza to konieczność budowania mocniejszych więzi z kolegami i przełożonymi oraz wyższe oczekiwania wobec menedżerów.

Jak młodsze pokolenie ocenia swoich obecnych kierowników? Według badań generacja Z ceni sobie bardziej autonomiczną pracę niż zespołową (Surugi i in., 2025). Prawie jedynym ich kontaktem w pracy jest kon-

takt z przełożonym, którego kompetencje oceniają najczęściej, świadomie lub nieświadomie. Przed uzyskaniem wyników badania można wysunąć pewne przypuszczenia. Autor przewiduje, że pracownicy pokolenia Z mogą być mniej niezadowoleni z prób menedżera dotyczących przewyższania własnych ograniczeń etycznych i emocjonalnych w porównaniu ze starszymi pokoleniami pracowników. Różnica ta może wynikać z odmiennego podejścia do pracy: starsi pracownicy mogą przykładać większą wagę do specjalnego traktowania przez menedżera, a dzięki większemu doświadczeniu życiowemu – lepiej wyczuwać ukryte emocje lub postawę przełożonego, co nie jest z kolei ważne dla młodszych pracowników (Sarıkaya i in., 2024). Również inaczej podchodzą do decyzji menedżera w kwestiach etycznych, ponieważ mogą być mniej zainteresowani efektywnością decyzji w odniesieniu do wykonywanych zadań.

Jakie kompetencje kierownicze są najbardziej cenione przez młodych pracowników? Czy wartościotwórcze, ponieważ młodsze pokolenie dąży do silniejszych więzi z przełożonymi? A może mobilizacyjne, biorąc pod uwagę ich aktywność i gotowość do podejmowania nietypowych, wymagających zadań? Jak menedżerowie pokonują ograniczenia przywódcze? Młodsze pokolenie częściej wykazuje apatię w obliczu zdepersonalizowanych rezultatów pracy zespołów czy działań organizacyjnych, kładąc większy nacisk na ludzkie podejście i wartości twórcze. Jak wspomina Gajda (2017), identyfikacja z organizacją u młodych pracowników jest stosunkowo niska, dlatego rzadziej oczekują oni od swoich przełożonych rozwiniętych kompetencji wizjonerskich. Z kolei młodsze pokolenie może być bardziej wrażliwe na słabości menedżerów w przewyższaniu barier motywacyjnych i informacyjnych, ponieważ generacja Z ceni sobie efektywną, elastyczną pracę, dającą natychmiastowe rezultaty (Surugiu i in., 2025). W związku z tym mogą mieć wysokie oczekiwania wobec tych kompetencji, ale równocześnie wykazywać większą tolerancję na ich niedobory w obszarze ograniczeń etycznych, kulturowych, emocjonalnych, kompetencji wizjonerskich i autorefleksyjnych.

1.4. Metodologia badania

Aby uzyskać odpowiedzi od przedstawicieli generacji Z, przeprowadzono anonimową ankietę online. W badaniu wzięło udział 69 studentów zarządzania Akademii Leona Koźmińskiego oraz innych uczelni. Respondenci zostali

dobrani celowo, ponieważ osoby studiujące zarządzanie mają podstawową wiedzę na temat przywództwa i zarządzania zespołem. Warunkiem udziału w badaniu było zatrudnienie oraz wiek poniżej 30 lat.

Ankieta składała się z 38 pytań zamkniętych. Część z nich bezpośrednio dotyczyła oceny stopnia, w jakim przełożony badanego pokonuje określone ograniczenia, np.: „W jakim stopniu oceniana przez Ciebie osoba pokonuje ograniczenia w obszarze politycznym?”. W treści pytań zamieszczono również wyjaśnienia dotyczące opisywanych obszarów i ograniczeń. Druga część ankiety zawierała krótkie opisy sytuacji, w których respondenci oceniali prawdopodobieństwo wystąpienia u ich przełożonego określonego wzorca zachowań. Odpowiedzi udzielano na skali od 1 do 7, gdzie 1 oznaczało najniższy poziom umiejętności menedżera w pokonywaniu danego ograniczenia lub najniższe prawdopodobieństwo wystąpienia danego zachowania, a 7 – najwyższy. Ankieta została opracowana we współpracy z opiekunką artykułu, bazując na kwestionariuszu stosowanym w badaniu Baczyńskiej (2018) dotyczącym analizy kompetencji przywódczych.

Do analizy zebranych danych oraz weryfikacji hipotez zostało wykorzystane oprogramowanie SPSS Statistics 29 oraz Microsoft 365 Excel. Oprócz pytań merytorycznych, wymagających ilościowych odpowiedzi, respondenci zostali poproszeni o podanie wieku, płci, poziomu wykształcenia, wielkości firmy, w której pracują, oraz informacji, czy zajmują stanowisko menedżerskie. Kluczowym założeniem badania było zebranie odpowiedzi od osób w wieku od 18 do 30 lat, które są zatrudnione i mają przełożonego. Dane dotyczące płci i wykształcenia nie stanowiły kryteriów selekcji respondentów, lecz posłużyły do przeprowadzenia dodatkowych analiz.

2. Analiza wyników

Tabela 1. Średnie wartości, mediany i odchylenia standardowe dla ocen kompetencji oraz umiejętności pokonywania ograniczeń na skali 1–7

Badane kompetencje i ograniczenia	N	Wartość średnia	Mediana	Odchylenie standardowe
Antycypacyjne	69	4,69	5,00	1,27
Autorefleksyjne	69	5,00	5,20	1,24
Mobilizacyjne	69	4,83	5,00	1,59

Wartościotwórcze	69	5,03	5,40	1,09
Wizjonerskie	69	4,75	4,50	1,37
Nastawienie na ludzi	69	4,91	5,20	1,27
Nastawienie na zadania	69	5,11	5,40	1,15
Średnia umiejętności pokonywania ograniczeń	69	4,90	4,86	1,10

Źródło: opracowanie własne.

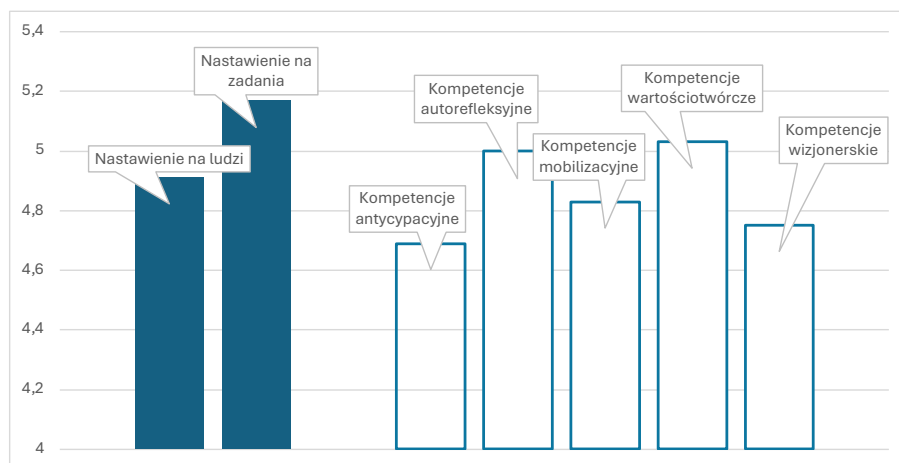
Liczba respondentów wyniosła 69. Analizując dane, obliczono średnie odpowiedzi na pytania dotyczące poszczególnych kompetencji, wykorzystując do tego oprogramowanie Microsoft Excel 365. Z kolei do analizy zależności zastosowano program SPSS Statistics 29.

Odchylenia standardowe w rozkładach odpowiedzi dotyczących wszystkich kompetencji i ograniczeń nie przekroczyły wartości 1,6, co wskazuje na brak wyników skrajnie odbiegających od średnich ocen. Oznacza to, że opinie respondentów były raczej spójne niż rozbieżne, a uzyskane wyniki można w pewnym stopniu ekstrapolować na całą generację Z, zwłaszcza że uczestnicy badania byli zróżnicowani pod względem płci, wieku, uczelni oraz poziomu wykształcenia.

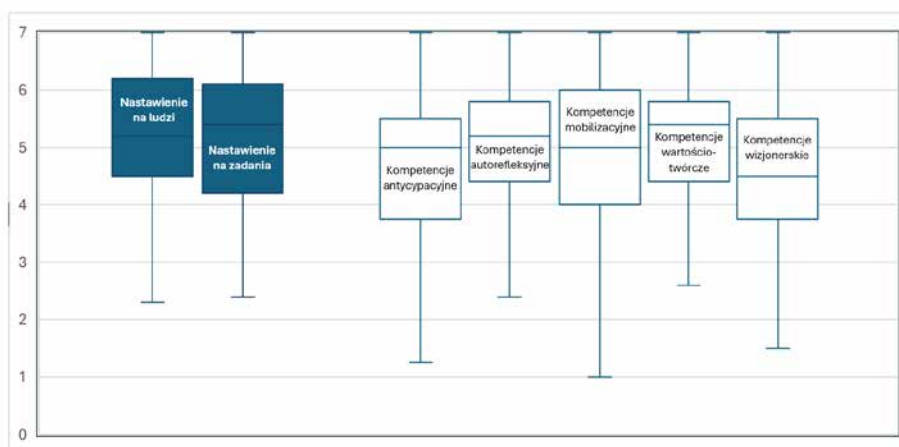
Przeciętnie badani najwyżej ocenili u swoich przełożonych kompetencje wartościotwórcze i autorefleksyjne, których średnie oceny wyniosły odpowiednio 5,03 i 5,00 (w skali 1–7). Najniżej natomiast oceniono kompetencje antycypacyjne (średnia 4,69). Zdaniem respondentów ich przełożeni są bardziej skoncentrowani na realizacji zadań (średnia 5,11) niż na swoich pracownikach (średnia 4,91). Kompetencje mobilizacyjne i wizjonerskie uzyskały wyniki na poziomie średnim (około 4,80). Średnie wartości ocen zostały przedstawione na rysunkach 1 i 2.

Warto również zauważyć, że w przypadku sześciu z siedmiu analizowanych kompetencji mediana ocen była wyższa od średniej, co sugeruje obecność wielu stosunkowo niskich ocen. Zjawisko to jest wyraźnie widoczne na rysunku 2.

Rysunek 1. Średnie wartości ocen kompetencji menedżerskich i liderekich przez przedstawicieli generacji Z na skali 1–7



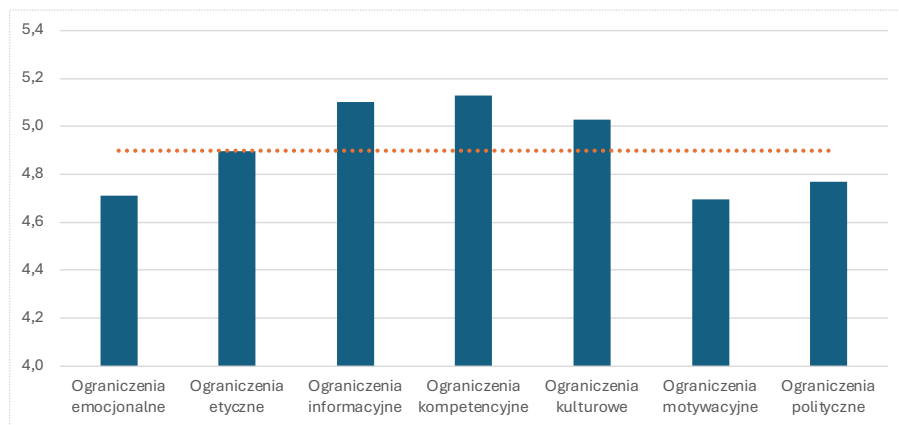
Rysunek 2. Rozkład ocen kompetencji menedżerskich i liderekich przez przedstawicieli Generacji Z na skali 1–7



W kontekście zdolności menedżerów do pokonywania ograniczeń respondenci najwyżej ocenili umiejętność przewyżniania niedostatku informacji oraz ograniczeń kulturowych i własnych kompetencji – średnie wartości tych ocen przekroczyły 5,00 (w skali 1–7). Najniżej natomiast oceniono zdolność do pokonywania ograniczeń emocjonalnych, politycznych i motywacyjnych, których średnie wartości nie przekroczyły 4,80. Wyniki te zostały przedstawione na rysunku 3. Średnia wartość ocen dotyczących przewyżniania

wszystkich analizowanych ograniczeń wyniosła 4,90 i została oznaczona na wykresie pomarańczową przerywaną linią.

Rysunek 3. Średnie oceny zdolności pokonywania ograniczeń przez menedżera zdaniem przedstawicieli generacji Z na skali 1–7. Pomarańczowa przerywana linia pokazuje średnią ocen wszystkich ograniczeń



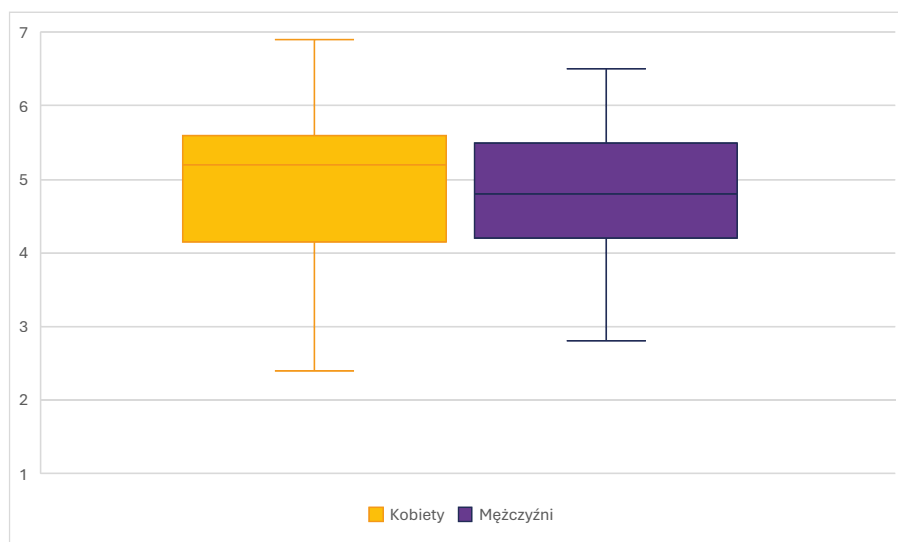
Źródło: opracowanie własne.

Dodatkowo przeprowadzono analizy zależności między ocenami a wiekiem, płcią oraz poziomem wykształcenia respondentów. Zaobserwowano umiarkowaną ujemną korelację (-0,31) między wiekiem respondentów a średnią ocen przyznanych w ankiecie – oznacza to, że młodszy respondenci oceniali swoich przełożonych nieco wyżej niż starsi. Poziom wykształcenia respondentów sklasyfikowano w umownej trzystopniowej skali porządkowej: wykształcenie średnie, I stopnia i II stopnia, ponieważ żaden respondent nie wskazał innego poziomu wykształcenia. Analiza zależności wykazała bardzo słabą ujemną korelację (-0,05) między poziomem wykształcenia a średnią ocen, co wskazuje na brak istotnej zależności między tymi zmiennymi a percepcją kompetencji przełożonego.

W kontekście różnic między grupami kobiety oceniały kompetencje menedżerów oraz ich zdolność do pokonywania ograniczeń wyżej niż mężczyźni w zdecydowanej większości przypadków (26 na 38 pytań). Średnia ocena wśród kobiet wyniosła 4,93 w skali 1–7, natomiast u mężczyzn 4,80. Analiza rozkładu odpowiedzi wykazała, że jedna czwarta badanych kobiet udzieliła ocen w przedziale 5,1–5,6, co wskazuje na tendencję do stosunk-

owo wysokich ocen, przy jednoczesnym unikaniu skrajnych wartości. Wśród mężczyzn najczęściej występujący przedział ocen wynosił 4,1–4,8, co oznacza, że byli oni bardziej powściągliwi w przyznawaniu wysokich ocen. Wyniki te przedstawiono na rysunku 4.

Rysunek 4. Rozkład średnich ocen uzyskanych od kobiet i mężczyzn – przedstawicieli generacji Z na skali 1–7



Źródło: opracowanie własne.

Można także zauważyć silną pozytywną korelację Pearsona pomiędzy pięcioma kompetencjami menedżerskimi (wszystkie wartości znajdują się w przedziale od 0,59 do 0,80). Oznacza to mocną dodatnią zależność pomiędzy wszystkimi kompetencjami. Największa zależność według analizy korelacji występuje pomiędzy kompetencjami antycypacyjną a autorefleksyjną (0,80). Korelacja Pearsona pomiędzy nastawieniem menedżera na zadania a nastawieniem na ludzi wynosi 0,83, co jest silną pozytywną korelacją.

3. Dyskusja i wnioski

Wyniki badania obalają stereotyp dotyczący młodych pracowników jako osób wyjątkowo wymagających wobec swoich przełożonych. Stosunkowo wysokie oceny sugerują, że przedstawiciele pokolenia Z są generalnie zadowoleni z menedżerów i nie wykazują nadmiernej krytyczności – średnia ocena uzy-

skana w całym badaniu wynosi 4,94 na 7,00. Autor zauważa i podkreśla, że posiadanie jednej kompetencji w wysokim stopniu nie oznacza niedoboru innych. Menedżer może koncentrować się na określonym obszarze swoich obowiązków, ale kompetencje nie są ze sobą w konflikcie – mogą współwystępować i wzajemnie się uzupełniać. To spostrzeżenie jest zgodne z wnioskami Baczyńskiej, które wskazują na możliwość harmonijnego łączenia różnych umiejętności przywódczych. Na rysunku 1 widać, że menedżerowie mogą być jednocześnie skoncentrowani na zadaniach i na ludziach – obie cechy uzyskały wysokie oceny, co sugeruje ich komplementarność. Rysunek 2 pokazuje rozkład ocen kompetencji, potwierdzając brak wyraźnych tendencji do wykluczania się różnych umiejętności. Mimo że menedżerowie są oceniani jako nieco bardziej nastawieni na zadania (mediana 5,40) niż na ludzi (mediana 5,20), różnice te są niewielkie. Oznacza to, że poświęcają odpowiednią uwagę zarówno celom organizacyjnym, jak i swoim zespołom.

Niższe oceny kompetencji antycypacyjnych i wizjonerskich wśród menedżerów mogą wynikać z postrzegania ich jako mniej zaawansowanych technologicznie w porównaniu do młodych pracowników. Starsi przełożeni mogą wolniej adaptować się do dynamicznych zmian w obszarze Przemysłu 4.0, sztucznej inteligencji i nowoczesnych technologii, co sprawia, że ich wizja biznesu może być odbierana jako ostrożna i mniej innowacyjna (Srikanth i Ungureanu, 2025).

Brak umiejętności korzystania z nowoczesnych narzędzi, takich jak zaawansowane aplikacje, systemy AI czy automatyzacja pracy, może powodować, że ich podejście do przewidywania trendów rynkowych i zmian w popycie wydaje się młodszemu pracownikom zbyt konserwatywne. Już w latach 80. zauważono bardziej konserwatywne podejście starszych przełożonych (Singleton, 1983). W efekcie oceniają oni zdolności menedżerów w zakresie wizjonerskiego i strategicznego myślenia niżej, uznając ich prognozy za mniej trafne lub niedostosowane do szybko zmieniającej się rzeczywistości biznesowej.

Ograniczenia polityczne, emocjonalne i motywacyjne są niżej ocenione przez respondentów i pokazują, że młodzi pracownicy dostrzegają istotne wyzwania swoich przełożonych w zarządzaniu zespołem. Szczególnie ciekawe jest rozbieżne postrzeganie zdolności motywacyjnych wśród badanych osób i też w porównaniu do wyników Baczyńskiej (2018) – liderzy często oceniają je wysoko, podczas gdy podwładni są bardziej krytyczni. Może to wynikać z faktu, że motywowanie to kompetencja ukierunkowana na innych – su-

biektywna ocena przełożonego co do własnej skuteczności w tym zakresie może nie pokrywać się z odczuciami pracowników. Warto więc zwrócić uwagę na to, że skuteczność motywacji powinna być mierzona nie tylko intencjami menedżera, ale także realnym wpływem na zaangażowanie zespołu. Z kolei ograniczenia polityczne, związane z rywalizacją o zasoby i utrzymywaniem talentów w firmie podkreślają, jak ważna jest umiejętność budowania stabilnego środowiska pracy. Wysoka rotacja pracowników może negatywnie wpływać na autorytet lidera, a także obniżać morale zespołu, co dodatkowo potęguje problemy w obszarze motywacyjnym (Hauer i in., 2021).

Większą przestrzeń do refleksji stanowią obszary emocji i motywacji. Autor oczekiwał wyższej oceny inteligencji emocjonalnej menedżerów. Część współczesnych badań wskazuje, że młodsze pokolenia pracowników wymagają ludzkiego traktowania i rozwiniętych umiejętności miękkich u swoich przełożonych (Tidhar, 2024). Może to wynikać z rosnącej popularności koncepcji *work-life balance* wśród młodych osób (Waworuntu i in., 2022). Jest to ideą unikania całkowitego poświęcania się pracy oraz zachowania równowagi między ambicjami zawodowymi a życiem prywatnym i rodzinnym. Nie wszyscy starsi pracownicy identyfikują się z tą ideą, a wciąż spotyka się menedżerów-pracoholików, szczególnie w starszych pokoleniach. Można więc zasugerować, że to kierownicy oczekują od swoich podwładnych pracy ponad wymiar, większego wysiłku i wyższej ambicji. Negatywna reakcja pracowników na wkraczanie menedżera w obszar ich prywatnego czasu prowadzi do frustracji zarówno pracowników, jak i menedżera, a także negatywnie wpływa na ocenę kompetencji związanych z pokonywaniem ograniczeń emocjonalnych. Podobne wnioski wysuwają Surugiu i in. (2025), zauważając, że młodsze pokolenia stanowczo sprzeciwiają się ingerencji w czas prywatny przez czas pracy. Zdolność pokonywania potencjalnych barier w obszarze etycznym oceniona została na stosunkowo niskim poziomie. Wyniki badań w tej kwestii są zróżnicowane, a często wyłania się przeciwna teza – pokolenie Z zdecydowanie bardziej niż inne pokolenia domaga się przejrzystości, uczciwości i odpowiedzialności, wykazując wyższy poziom pewności siebie – np. w badaniach Sarıkayi i in. (2024). Różnice w postrzeganiu kwestii etycznych mogą wynikać z odmiennych uwarunkowań kulturowych respondentów biorących udział w różnych badaniach.

Według młodszych uczestników badania menedżerowie najlepiej radzą sobie z pokonywaniem ograniczeń informacyjnych, kompetencyjnych i kulturowych.

Wyniki te potwierdzają postawioną w pracy tezę. Istotnym aspektem biznesowym jest obszar zaopatrzenia w informacje – gdy menedżer efektywnie radzi sobie z brakami w danych, buduje reputację osoby kompetentnej, zdolnej do pozyskiwania niezbędnych informacji (Colomo-Palacios i in., 2014). Związane jest to również z umiejętnością menedżera znajdowania ukrytych ścieżek zapewnienia zasobów, takich jak finanse, informacje, czas, a nawet pracownicy. W świecie zaawansowanej technologii komunikacja jest uproszczona, a dostarczanie zasobów łatwiejsze. Generacja Z dostrzega te zmiany, co przekłada się na wysokie oceny tych umiejętności. Wśród odpowiedzi widać inkluzyjne podejście menedżerów do zróżnicowanych społeczności pracowniczych – różniących się płcią, narodowością, wiekiem, rasą. Szczególnie wśród młodszej generacji, która czasem pragnie wyróżniać się wyglądem czy nonkonformizmem, szacunek menedżera do ich wyborów buduje lojalność i otwartość. Trend skupienia na zarządzaniu międzykulturowymi zespołami zwiększa świadomość różnic kulturowych, co jest wysoko cenione przez młodszych pracowników.

Najwyżej oceniane są kompetencje autorefleksyjne i wartościotwórcze, co potwierdza hipotezę postawioną w pracy. Literatura z zakresu zarządzania i samorozwoju, popularna od lat 90. XX wieku, wspiera menedżerów w skutecznym zarządzaniu sobą oraz zespołem. Tematyka ta obejmuje również zarządzanie zespołem, wspieranie kształtowania kultury organizacyjnej, wzorców zachowań i wartości. Rozwój menedżerów w tych obszarach jest dostrzegany przez pracowników i świadczy o ich wysokich kompetencjach autorefleksyjnych i wartościotwórczych. Warto podkreślić, że każde przeżycie przez menedżera ograniczeń buduje zaufanie pracowników, pokazując troskę o ludzi i wspólne zadania. Natomiast niepowodzenia menedżera mogą obniżać jego autorytet, odpowiedzialność i poczucie sensowności pracy w oczach podwładnych.

Umiarkowana ujemna korelacja między wiekiem pracownika a ocenami menedżera może wskazywać, że z wiekiem pracownicy dostrzegają więcej wad swoich przełożonych. Oceny menedżerów dokonane przez kobiety okazały się średnio wyższe niż oceny mężczyzn, ale jednocześnie bardziej zróżnicowane. Może to wskazywać na większą emocjonalność i otwartość kobiet w ocenie ich przełożonych. Silna pozytywna korelacja między pięcioma kompetencjami sugeruje, że rozwój jednej kompetencji sprzyja rozwojowi innych. Liderem jest zatem osoba o zróżnicowanym zestawie umiejętności, które potrafi rozwijać równolegle i komplementarnie.

Podsumowanie

Badanie koncentrowało się na kluczowych aspektach zarządzania z perspektywy młodych pracowników, ze szczególnym uwzględnieniem kompetencji menedżerskich i lidarskich. Wyniki potwierdzają tezę Putry (2023), że skuteczne zarządzanie wymaga połączenia umiejętności twardych i miękkich, a rozwój jednej kompetencji często wspiera rozwój innych. Odpowiedzi respondentów wskazują na rosnącą wrażliwość młodego pokolenia na styl zarządzania ich przełożonych, co sugeruje, że klasyczne modele zarządzania mogą być mniej efektywne w kontekście generacji Z.

Młodzi pracownicy zwracają szczególną uwagę na zdolność menedżerów do antycypowania zmian oraz tworzenia wizji przyszłości. Wyniki badań sugerują, że wbrew stereotypom młodsze pokolenie bardziej angażuje się w budowanie wspólnej wizji organizacyjnej niż starsze pokolenia, co podważa popularny pogląd o ich rzekomej lojalności wyłącznie wobec własnej kariery (np. Gajda, 2017; Surugiu i in., 2025). Stąd ich większa krytyczność wobec kompetencji wizjonerskich i antycypacyjnych menedżerów, mimo wysokich ocen wielu innych umiejętności. Taka wrażliwość może wynikać z różnic pokoleniowych i technologicznych, które sprawiają, że młodzi pracownicy postrzegają swoich starszych przełożonych jako mniej innowacyjnych i mniej otwartych na nowoczesne rozwiązania biznesowe.

Odpowiadając na pytanie badawcze dotyczące ograniczeń menedżerów, badani wskazali trzy główne obszary: polityczny, emocjonalny i motywacyjny. Problemy polityczne dotyczyły głównie trudności w utrzymaniu utalentowanych pracowników i konkurowania o zasoby. Ograniczenia emocjonalne wiązały się z niedostatecznym dostosowaniem do potrzeb młodych pracowników, którzy coraz częściej oczekują indywidualnego podejścia oraz zachowania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, jak wskazują niektórzy autorzy (np. Tidhar, 2024). W obszarze motywacyjnym widać rozbieżność pomiędzy samooceną menedżerów a ocenami ich podwładnych – menedżerowie często deklarują wysokie umiejętności motywacyjne, podczas gdy młodsze pokolenie ocenia je znacznie niżej.

Z kolei najlepiej ocenianymi kompetencjami menedżerów okazały się umiejętności autorefleksyjne i wartościotwórcze. Wysokie oceny tych obszarów sugerują, że menedżerowie dobrze radzą sobie z zarządzaniem sobą oraz kształtowaniem kultury organizacyjnej. Wyniki te potwierdzają, że w dobie nowoczesnego zarządzania umiejętność autorefleksji oraz

kreowania wartości w organizacji jest wysoko ceniona przez młodsze pokolenia pracowników.

Interesującym aspektem wyników badań jest także różnica w ocenach wystawianych przez kobiety i mężczyzn. Kobiety częściej oceniały kompetencje menedżerów wyżej niż mężczyźni, co może wynikać z ich większej wrażliwości emocjonalnej oraz odmiennego podejścia do oceny przywództwa. Sugeruje to, że czynniki psychologiczne, w tym emocjonalność i empatia, mogą odgrywać istotną rolę w percepcji skuteczności zarządzania.

Całościowo badanie wykazało, że młodzi pracownicy dostrzegają różnorodne kompetencje swoich przełożonych, ale oczekują większej innowacyjności i zdolności przewidywania zmian. Generacja Z wyraźnie docenia umiejętność zarządzania różnorodnością kulturową i społeczną oraz skuteczność w pokonywaniu ograniczeń informacyjnych. Niemniej jednak, w obszarach związanych z wizjonerstwem i elastycznym dostosowaniem do nowoczesnych trendów biznesowych istnieje jeszcze pole do rozwoju dla menedżerów.

To badanie może stanowić wartościową wskazówkę dla organizacji i liderów, którzy chcą skuteczniej zarządzać młodymi pracownikami oraz budować środowisko pracy dostosowane do ich oczekiwań. Wnioski te mogą także stanowić podstawę do dalszych badań nad dynamiką współczesnego przywództwa i rolą menedżerów w kształtowaniu efektywnych zespołów w organizacjach przyszłości.

Bibliografia

- Baczyńska, A. (2018) *Menedżerowie czy przywódcy. Studium teoretyczno-empiryczne*. Warszawa: Poltext.
- Baran, M. i Kłos, M. (2014) Pokolenie Y – prawdy i mity w kontekście zarządzania pokoleniami. *Marketing i Rynek*, 5, 923–928.
- Channing, J. (2020) How Can Leadership Be Taught? Implications for Leadership Educators. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 15(1), 134–148.
- Chomątowska, B. i Źarczyńska-Dobiesz, A. (2014) Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 350, 405–415. <https://doi.org/10.15611/pn.2014.350.36>
- Colomo-Palacios, R., González-Carrasco, I., López-Cuadrado, J.L., Trigo, A. i Varajao, J.E. (2014) I-Competere: Using applied intelligence in search of competency gaps in software project managers. *Information Systems Frontiers*, 16, 607–625.

- Dobrzńskienė, R. (2024) The role of the leader's communication in the organization. *Regional Formation & Development Studies*, 42(1).
- Fayol, H. (1916/1947) *Administracja przemysłowa i ogólna*. Poznań: INOIK.
- Gajda, J. (2017) Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z wobec pracy zawodowej i pracodawcy. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 491, 158–171. <https://doi.org/10.15611/pn.2017.491.15>.
- Hadi, A. i Said, M. (2004) *Leadership Behaviour and Its Effectiveness From Subordinates' Perception*. Universiti Utara Malaysia.
- Hansen, G. (2001) Max Weber, charisma, and the disenchantment of the world. *The trickster and the paranormal*, 102–109.
- Hasanah, S.N.H., Patoni, A., i Maunah, B. (2024) Leadership dan Managerialship. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Darussalam*, 6(1), 105–118.
- Hauer, G., Quan, T.A.J. i Liang, Y.K. (2021) Leadership as an influencing factor in employee retention-a case study analysis in East Asian multinational corporations in the digital age. *Romanian Journal of Information Technology & Automatic Control/ Revista Română de Informatică și Automatică*, 31(1).
- Hay, R.A. (2017) *Leading with limited knowledge: An application of the theory of complex responsive processes of relating to leadership practice*. Doctoral dissertation, University of the West of England.
- Jemielniak, D., Koźmiński, A. i Latusek-Jurczak, D. (2014) *Zasady zarządzania*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Killackey, M. (2019) *Are People Born to Lead*. Springer, Cham. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-19854-1_4
- Koźmiński, A.K. (2013) *Ograniczone przywództwo. Studium empiryczne*. Warszawa: Poltext.
- Kroenke, A. (2015) Pokolenie X, Y, Z w organizacji. *Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie*, 61, 91–103.
- Morawski, W. (2014) Ograniczone przywództwo, czyli między racjonalnością a oczarowaniem – recenzja książki *Ograniczone przywództwo* Andrzeja K. Koźmińskiego. *Management and Business Administration. Central Europe*, 22(1), 118–126. <https://doi.org/10.7206/mba.ce.2084-3356.95>
- Ozkan, M. i Solmaz, B. (2015) The changing face of the employees – generation Z and their perceptions of work (a study applied to university students). *Procedia Economics and Finance*, 26, 476–483. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00876-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00876-X).
- Putra, L.F.A. (2023) *Manager as leader*. <https://doi.org/10.31219/osf.io/x9nps>

- Raghvendra, K. (2022) Emotional Intelligence and Leadership Effectiveness: Navigating Decision-Making, Team Dynamics, and Organizational Success. *International Journal of Science and Research*, 13(9).
- Sapiro, A. (2024) *Strategic Management: Fundamental Concepts for Decision Making and Strategy Execution*, 121–160. Springer International Publishing.
- Sarıkaya, O., Uzunbacak, H.H., & Akçakanat, T. (2024) Comparison of General Attitudes and Beliefs of Generations X, Y, i Z. *İmgelem*, 14, 455–474.
- Singleton, W.T. (1983) Age, skill, and management. *The International Journal of Aging and Human Development*, 17(1), 15–23.
- Smolbik-Jęczmień, A. (2013) Podejście do pracy i kariery zawodowej wśród przedstawicieli generacji X i Y – podobieństwa i różnice. *Nauki o Zarządzaniu*, 14, 89–97. <https://doi.org/10.7862/rz.2013.mmr.54>
- Souba, W.W. i Souba, M.H. (2016) Leadership and the limitations of language. *Open Journal of Leadership*, 5(2), 39.
- Srikanth, K. i Ungureanu, T. (2025) Organizational adaptation in dynamic environments: Disentangling the effects of how much to explore versus where to explore. *Strategic Management Journal*, 46(1), 19–48.
- Surugiu, C., Surugiu, M.R., Grădinaru, C., i Grigore, A. (2025) Factors Motivating Generation Z in the Workplace: Managerial Challenges and Insights. *Administrative Sciences*, 15(1), 29.
- Swaffield, S. (2009). Learning for leadership: building a school of professional practice.
- Tidhar, L. (2024) Generation Z in Search of Leadership – Model of Intergenerational Leadership for Creating Commitment (MILCC). *Cross-Cultural Management Journal*, 2, 193–206.
- Waworuntu, E.C., Kainde, S.J. i Mandagi, D.W. (2022) Work-life balance, job satisfaction and performance among millennial and Gen Z employees: a systematic review. *Society*, 10(2), 384–398.
- Westover, J. (2024) Leading Beyond Limits: A Conceptual Framework for Success in the Volatile World. 14(1). <https://doi.org/10.70175/hclreview.2020.14.1.1>
- Widerszal-Bazyl, M. i Wołodźko, E. (2015) Wartości związane z pracą w różnych pokoleniach. *Bezpieczeństwo Pracy: nauka i praktyka*, 10, 20–24. <https://doi.org/10.5604/01377043.1214402>
- Wiśniewska, M. (2013) „Ograniczone przywództwo: studium empiryczne”, Andrzej K. Koźmiński, Warszawa 2013: [recenzja]. *Zarządzanie Publiczne*, 26(4), 103–105.