

Katarzyna RAGIN-SKORECKA*, Daria MOTAŁA**,
Klaudia BOGUSZEWSKA***

POKOLENIE Z NIE JEST GOTOWE NA PRACĘ W TURKUSIE

DOI: 10.21008/j.0239-9415.2023.087.09

Celem artykułu jest przedstawienie wyników badań opinii osób pracujących w różnych przedsiębiorstwach na temat podejścia do zarządzania i jego funkcji, roli managerów oraz motywacji w pracy oraz zestawienie ich z badaniami innych autorów (Jelonek et al., 2022; (Zarczyńska-Dobiesz, Chomątowska, 2014; Ozkan, Solmaz, 2015; Muster, 2020). Dobrana grupa respondentów – przedstawiciele pokolenia Z oraz sformułowany cel badawczy miały pozwolić na znalezienie odpowiedzi na pytanie badawcze: „Czy pokolenie Z jest gotowe do pracy w organizacji turkusowej?”. Zestawienie takich wyników ma dać wskazówki dla zarządzających organizacjami, w jakim kierunku powinni podejmować swoje działania (np. wprowadzać turkus), aby organizacje mogły się rozwijać dbając przy tym o pracowników mających określone oczekiwania względem pracy. Do zebrania danych wykorzystano metodę ankietową. Głównym wnioskiem, który można sformułować jest konstatacja, że choć pokolenie Z rozwija się w nowoczesnym technologicznie środowisku, z łatwym i szerokim dostępem do wiedzy, to jednak brakuje mu samodzielności i kreatywności, by faktycznie spełnić w pełni warunki funkcjonowania organizacji turkusowej.

Słowa kluczowe: kompetencje, pokolenie Z, organizacja turkusowa

1. WPROWADZENIE

Pojęcie turkusowego zarządzania coraz częściej pojawia się w literaturze. Jego obecność można traktować jako odpowiedź na coraz większą potrzebę zmiany nie

* Politechnika Poznańska, Wydział Inżynierii Zarządzania. ORCID: 0000-0002-7359-9232.

** Politechnika Poznańska, Wydział Inżynierii Zarządzania. ORCID: 0000-0002-3419-9690.

*** Absolwent, Politechnika Poznańska, Wydział Inżynierii Zarządzania.



tylko w procesach zachodzących w przedsiębiorstwach, lecz także w zarządzaniu organizacjami. Na rynku pracy pojawiają się członkowie nowych pokoleń Y i Z, którzy charakteryzują się odmiennym podejściem do wykonywanych obowiązków niż pokolenia, które od kilkunastu i kilkudziesięciu lat budują swoją ścieżkę kariery. Kierownicy i menedżerowie zauważają, że zmiana podejścia do motywacji i spełnienia oczekiwań pracowników jest konieczna. Turkusowe zarządzanie charakteryzuje się między innymi brakiem struktury oraz określonych stanowisk. Opiera się ono na współpracy, wzajemnym zaufaniu i lojalności pracowników. Specyfika takich organizacji może wydawać się kontrowersyjna. Pomimo iż nieustannie przybywa przedsiębiorstw, które zdecydowały się na taki model zarządzania, nadal jest ich niewiele.

Celem artykułu jest przedstawienie wyników badań opinii osób pracujących w różnych przedsiębiorstwach na temat podejścia do zarządzania i jego funkcji, roli managerów oraz motywacji w pracy oraz zestawienie ich z badaniami innych autorów (Jelonek et al., 2022; Żarczyńska-Dobiesz, Chomątowska, 2014; Ozkan, Solmaz, 2015; Muster, 2020). Dobrana grupa respondentów – przedstawiciele pokolenia Z oraz sformułowany cel badawczy miały pozwolić na znalezienie odpowiedzi na pytanie badawcze: „Czy pokolenie Z jest gotowe do pracy w organizacji turkusowej?”. Zestawienie takich wyników ma wskazać zarządzającym organizacjami, w jakim kierunku powinni podejmować działania (np. wprowadzać turkus), aby organizacje mogły się rozwijać, dbając przy tym o pracowników mających określone oczekiwania wobec pracy i pracodawców.

W celu zebrania informacji wykorzystano metodę ankietową. Głównym wnioskiem, który można sformułować jest konstatacja, że choć pokolenie Z rozwija się w nowoczesnym technologicznie środowisku, z łatwym dostępem do wiedzy, to jednak brakuje mu samodzielności i kreatywności, niezbędnych do spełnienia warunków funkcjonowania organizacji turkusowej.

2. ORGANIZACJA TURKUSOWA

2.1. Definicja i założenia organizacji turkusowej

Pojęcie turkusowej organizacji sięga drugiej połowy XX w. i zostało spopularyzowane przez Frederica Laloux'a w książce „Pracować inaczej” (Laloux, 2015). Autor ten sklasyfikował pięć sposobów zarządzania, które miały zastosowanie w historii i doprowadziły do pojawienia się idei turkusowej organizacji. Ta forma funkcjonowania przedsiębiorstwa nazywana jest także „demokracją partnerską” (Blikle, 2017), co ma na celu podkreślenie głównej cechy organizacji, określanej mianem turkusowej. Turkus to koncepcja działania, opisywana jako żywy system



dążący do różnorodności, większej złożoności i wyższej świadomości (Laloux, 2015). Turkusowe organizacje opierają się na trzech filarach: samodzielnym, dążeniu do pełni i celu ewolucyjnym (rys. 1).



Rys. 1. Trzy filary organizacji turkusowych (Laloux, 2015)

Idea samodzielnego odrzuca hierarchiczną strukturę w organizacji, która doprowadzała do walki o stanowiska i powodowała nieufność wobec pracowników i między nimi, a w konsekwencji poczucie lęku. W turkusowych organizacjach nie ma podziału na szczeble stanowisk, zamiast tego pracownicy pełnią określone role i funkcje. Podstawowe czynności, które na ogół kojarzone są z obowiązkami zarządzającego (planowanie, analiza, kontrola, motywacja, ocena czy rekrutacja nowych pracowników) są delegowane zatrudnionym. Wszyscy pracownicy stanowią równorzędne elementy niezbędne do funkcjonowania organizacji i ponoszą równomierną odpowiedzialność za pracę. Każdy ma taką samą szansę na rozwój – pod warunkiem odpowiedniego zaangażowania. Samodzielnego w organizacjach turkusowych bazuje przede wszystkim na wzajemnym zaufaniu współpracowników.

Dążenie do pełni to koncepcja, dzięki której ludzie nie są zmuszani do oddzielania osobowości prywatnej od prezentowanej w obszarze zawodowym. Pracownicy posiadają nie tylko prawo do popełniania błędów i uczeniu się na nich, lecz także do posiadania emocji i wyrażania ich. W chwilach słabości czy niższej efektywności mogą liczyć na wsparcie ze strony współpracowników i mentorów, by w momentach wysokiej gotowości do pracy i podejmowania wyzwań pomagać innym. Organizacje turkusowe ulepszają szereg praktyk, które pozwalają pracownikom dążyć do satysfakcji i zachowywać się w pracy w sposób spójny ze swoją osobowością.

Trzecim filarem turkusowych organizacji jest cel ewolucyjny. Pracownicy doskonale znają wartości i cele organizacji, które wspólnie ustalają i realizują. Takie podejście jest bardzo skuteczne, ponieważ dzięki niemu każdy w organizacji zna zarówno potrzeby klienta, jak i firmy, co pozwala optymalnie kreować pożądany pro-

dukt i planować jego rozwój. Jednocześnie w organizacji turkusowej nie występuje sztywne planowanie celów długookresowych, a stosuje się podejście znane z zarządzania organizacjami zwinnymi, gdzie formułowanie zadań sprzężone jest z pojawianiem się okazji rynkowych. Prognozy i przewidywanie przyszłości stają się mniej istotne, niż skoncentrowanie na bieżącej sytuacji i analizie jej wpływu na organizację (Kubala-Kulpińska, 2019).

Laloux stwierdził, że sposób komunikacji i działania w organizacjach są spowodowane poziomem „dostępności” z konkretnego poziomu ludzkiej świadomości (Laloux, 2015). Poziomy te zostały opisane kolorami. Podczerwień symbolizuje działania, które wskazują pierwsze przesłanki tworzenia się organizacji. Kolor purpurowy cechuje się magicznymi rytuałami i zapewnieniem bezpieczeństwa w organizacji (Wzorek, 2019). Kolejny kolor to czerwony, w którym pojawił się podział władzy. Następnie wydzielić można bursztynowy, w którym zauważono bardziej rozbudowany model hierarchii i procesy opierające się na działaniach długoterminowych. Kolejny opisywany kolor to pomarańczowy, który charakteryzują innowacje i nastawienie na zysk. Kolor zielony odnosi się do organizacji, w której ważna jest grupa i wyznawane wartości. W zielonych organizacjach struktura sukcesywnie się spłaszcza. Porzuca się system kar i nagród, w zamian za to opracowuje się nowoczesne narzędzia do budowania zespołu, kładzie się nacisk na szkolenia pracowników, integrację i działania zmierzające do osiągnięcia wyznaczonych celów (Wzorek, 2019, s. 67). Ostatni poziom organizacji to kolor turkusowy, charakteryzujący się samodzielnym zarządzaniem (Laloux, 2015).

2.2. Pracownicy w organizacjach turkusowych

Koncepcję turkusowego zarządzania można uznawać za rewolucyjną, gdyż całkowicie odbiega ona od dotychczasowych teorii znanych wcześniej szkół zarządzania. Szczególnie pojęcie samoorganizacji odrzucające hierarchiczny model zarządzania może być trudne do zaakceptowania przez dotychczasowych zarządzających. Przestają oni realizować swoje dotychczasowe funkcje związane z kierowaniem pracownikami. Ich zadaniem staje się wspieranie zatrudnionych w wykonywaniu przez nich pracy, pełnienie roli doradcy, mentora, tutora. Pracownicy turkusowej organizacji stanowią zespół, w którym określone są pewne cele do realizacji, zaś podział zadań dokonywany jest przez samych pracowników zgodnie z ich umiejętnościami i preferencjami. Człowiek jest postrzegany jako jednostka, której należy przyznać kredyt zaufania z racji tego, że jest profesjonalistą w swojej dziedzinie. Zakłada się, iż potrafi on samodzielnie określić swoje obowiązki, jak i ponosić odpowiedzialność za podjęte decyzje. Każdy pracownik zaznajomiony jest z wartościami i celami przedsiębiorstwa i w każdym działaniu powinien się nimi kierować (Laloux, 2015; Wzorek, 2019).



W organizacji turkusowej szczególnie istotny jest rozwój, rozumiany zarówno jako doskonalenie firmy, lecz także jako systematyczne podnoszenie wiedzy, umiejętności i kwalifikacji poszczególnych pracowników. Samoorganizacja pracy wiąże się z podejmowaniem decyzji i ponoszeniem za nie odpowiedzialności. Zatrudnieni powinni być odpowiednio przygotowani do podjęcia pracy oraz nieustannie się doskonalić. Jest to możliwe dzięki mocnej orientacji na organizację i udział w różnego rodzaju szkoleniach. Według zwolenników turkusowych organizacji to właśnie rozwój jest najlepszym sposobem na wzmocnienie wewnętrznej motywacji wśród pracowników organizacji (Wójcik, 2018).

Podstawą sukcesu w turkusowych organizacjach jest zaufanie. Każdy pracownik ma rzeczywisty wpływ na rozwój przedsiębiorstwa, a zadania, które wykonuje, są dopasowane do osobistych możliwości i preferencji. U każdego człowieka okresowo występuje potrzeba zmian, wynikająca z wewnętrznych przekonań, jak również z obiektywnych potrzeb miejsca pracy. W organizacjach turkusowych objęcie innych zadań niż dotychczasowe wynika na ogół z własnej motywacji, a nie przymusu. Każdy ma szansę odnalezienia się w nowych warunkach, a tym samym poszerzenia swoich perspektyw.

Istotne jest także funkcjonowanie w przyjaznym i bezpiecznym środowisku pracy. Pracownicy muszą mieć poczucie wzajemnego szacunku i znaczenia dla działalności firmy. W podejściu wykonywanych zadań powinni być świadomi własnego potencjału i angażować się w czynności, które są dostosowane do ich indywidualnych kompetencji. Jest to optymalny sposób na osiąganie jak najlepszych wyników przez przedsiębiorstwo turkusowe.

W organizacji turkusowej, posiadającej płaską strukturę, pracownicy dzielą się wiedzą, chętnie wymieniają się doświadczeniami i spostrzeżeniami. Otwarty i sprawny system wymiany wiadomości jest przestrzenią do tworzenia nowych pomysłów i pracą nad usprawnieniami mającymi na celu rozwój firmy. Zaangażowanie członków organizacji wzmacnia poczucie, iż każdy z nich jest jednakowo odpowiedzialny za realizację celu. Tym samym pracownicy chętnie angażują się w procesy, przyczyniając się do wzrostu innowacyjności. Sam proces wyciągania wniosków z popełnionych błędów nie opiera się na krytyce i ocenie, a przyjmuje formę wspólnego analizowania przyczyn pojawienia się niedoskonałości i sposobów ich usunięcia lub zniwelowania. Kluczową rolę pełnią tu mentorzy.

Mentorzy w turkusowych organizacjach wspierają pracowników w podejmowaniu decyzji, rozwiązywaniu problemów oraz wspomagają ich w reprezentowaniu organizacji. Według raportu HR przedsiębiorstwa Gamma (Raport HR Gamma, 2016-2017, cz. 2/7) turkusowy lider powinien cechować się zdolnością do poszukiwania i wysłuchania informacji zwrotnej od pracowników, zachęcaniem ich do dyskusji i współpracy z innymi, pozostając jednocześnie neutralnym i nienarzucającym swojego zdania. Jego zadaniem jest stymulowanie działań prowadzących do rozwiązywania konfliktów, przy jednoczesnym zapewnieniu atmosfery wzajemnego zaufania w zespole. Pracownicy posiadają w organizacjach bardzo szeroką auto-



nomię. W konsekwencji taki lider jest bardziej coachem niż przełożonym, gdyż pozwala pracownikom o wielu sprawach samodzielnie decydować.

W turkusowej organizacji wewnętrzna motywacja pracownika jest niezwykle istotna. Obdarowanie nowo przyjętej osoby zaufaniem i danie jej możliwości podejmowania większości decyzji powoduje wzrost skuteczności pracy, chociażby z powodu skrócenia czasu oczekiwania na odpowiedź. Taka osoba może również bardziej angażować się w swoją pracę, ponieważ czuje się doceniona.

Czynnikami motywującym pracowników jest możliwość rozwoju i systematyczne doskonalenie. Dzięki płaskiej strukturze czują się oni mniej skrupowani zarówno w sytuacji swobodnej, jak i podczas bardziej poważnej rozmowy. Dzieje się tak dlatego, że każdy współpracownik jest odpowiedzialny za produkt, a w przedsiębiorstwie nie ma podziału na stanowiska wyższej i niższej rangi. Pracownicy nie tylko współpracują ze sobą, lecz także kontrolują się nawzajem. Do takiego sposobu pracy są przygotowywani od pierwszych dni zatrudnienia. Odpowiednie wprowadzenie jest niezbędne, gdyż niewłaściwe podejście może doprowadzić do nadmiernej kontroli oraz pojawienia się niezdrowej rywalizacji. Motywatorem najczęściej stosowanym w turkusowej organizacji jest inwestowanie w rozwój zatrudnionych oraz firmy. Pracownicy chcą podnosić swoje kompetencje, co przyczynia się do realizacji celów przedsiębiorstwa, jak i daje satysfakcję i poczucie spełnienia (Wójcik, 2018).

W turkusowych organizacjach przyjęty system wynagradzania różni się od tradycyjnego. Nie występują tu premie czy nagrody dla pracowników. Pieniądze nie są głównym czynnikiem motywującym do efektywnej pracy – sposób wynagrodzenia pracownika powinien być na tyle atrakcyjny, żeby spełniał jego potrzeby i nie powodował demotywacji. W szczególności pokazują to wyniki badań – jako podstawową przyczynę zmiany miejsca pracy wskazuje się niesatysfakcjonujące wynagrodzenie (raport Millward Brown dla Work Service), a kolejnymi czynnikami wymienianymi przez pracowników są brak możliwości samorealizacji i zła atmosfera w miejscu pracy. Znaczenie posiada dla zatrudnionych nie tylko poziom wynagrodzenia, lecz także spełnienie w pracy.

3. POKOLENIE „Z”

3.1. Charakterystyka pokolenia

Pokolenie „Z” definiowane jest różnorodnie przez badaczy zajmujących się jego opisem. Określa się je najczęściej poprzez rok urodzenia, w konsekwencji zalicza się tu osoby urodzone po 1989 roku (Biernacki, 2014; Wiktorowicz, Warwas, 2016), niekiedy za okres graniczny uznaje się rok 1995 (Papież, 2016), a nawet 2000 (Titko et al., 2020; Ozkan, Solmaz, 2015). Wydaje się jednak, iż obok takiego



podejścia istotne jest potraktowanie pokolenia nieco szerzej, zgodnie z twierdzeniem, iż „o przynależności do pokolenia decyduje nie tylko rok urodzenia, lecz także wspólnota doświadczeń kształtowanych przez konkretne społeczeństwo” (Giddens, 2012). Może zdarzyć się, że dany pracownik nie spełnia kryteriów wiekowych, które umożliwiłyby zaliczenie go do pokolenia Z, ale jest jego przedstawicielem mentalnym.

Badający zachowania i oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z zwracają uwagę na wiele różnorodnych cech. Pierwszą z nich jest ich niespotykane dotąd obycie z technologiami informatycznymi. Osoby te są pierwszym pokoleniem, które wychowywało się w stałym kontakcie z urządzeniami pozwalającymi na funkcjonowanie wirtualne. Dla przedstawicieli pokolenia Z wspieranie się rozwiązaniami funkcjonującymi lub pozyskiwanymi z sieci jest czymś naturalnym (Muster, 2020). Jednocześnie sami przedstawiciele tej grupy wskazują na swego rodzaju uzależnienie od nowoczesnych technologii i trudność w codziennym działaniu bez ich wsparcia (Żarczyńska-Dobiesz, Chomątowska, 2014).

Przedstawiciele pokolenia Z funkcjonują w grupie, potrzebują jej do dobrego samopoczucia, co nie musi oznaczać realnego kontaktowania się z innymi. Pokoleniu Z często wystarcza korespondowanie czy też spotkania *on-line*. Dobre samopoczucie jest równocześnie tym, czego poszukują oni nie tylko w swoim życiu prywatnym, lecz niejako domagają się go również w pracy. Jeśli nie czują się w pracy dobrze, nie będą wahały się jej zmienić. Podejście pokolenia Z do autorytetów również jest inne od dotychczasowego – sam wiek czy okres wykonywania pracy nie jest wystarczający, aby taki szacunek sobie zdobyć. Zdecydowanie ważniejsze są tu faktycznie zdobyte doświadczenia i osiągnięcia (Ozkan, Solmaz, 2015).

Przedstawiciele pokolenia Z to najczęściej osoby wysoko tolerancyjne. Dotyczy to zarówno poglądów wyrażanych przez innych, jak również postrzegania współpracowników przez pryzmat ich wiedzy i umiejętności, a nie wieku czy płci. Poglądy interesują ich w kontekście realizacji zasad społecznej odpowiedzialności i to one mogą determinować relacje budowane w miejscu pracy. W odczuciu przedstawicieli pokolenia Z dbałość o budowanie zrównoważonego środowiska do życia bywa ważniejsza od możliwości szybkiego i wysokiego zarobku (Żarczyńska-Dobiesz, Chomątowska, 2014).

Ze względu na łatwą i powszechną dostępność informacji, a nawet wiedzy, podejście pokolenia Z do rozwoju czy też budowania kariery jest inne niż wcześniejszych pokoleń pracowników. Jeśli potrzebują oni zapoznać się z jakąś problematyką, to chcą zrobić to natychmiast. Jeśli potrzebna jest im informacja, to powinna zostać udostępniona od razu. Nie posiadają oni zdolności kaskadowania wiedzy i umiejętności poszerzania jej liniowo, zdobywają i wykorzystują tylko to, co jest im potrzebne w danej chwili – do rozwiązania konkretnego problemu. W konsekwencji łatwo jest przedstawicielom pokolenia Z zostać doskonałymi specjalistami w wąsko określonych dziedzinach, ale trudniej im umiejscowić posiadaną wiedzę w szerokim kontekście.



Dzięki temu podejściu doskonalą oni proces podejmowania decyzji. Nie potrzebują wiele czasu, aby zdecydować co i jak powinno zostać wykonane. W większości nie obawiają się ryzyka, które pojawia się wraz z wdrażaniem przyjętych rozwiązań (Żarczyńska-Dobiesz, Chomątowska, 2014). Wynikać to może z tego, iż dorastali w dobie gier komputerowych, w których taki tryb podejmowania decyzji jest konieczny, zarazem dawał im on możliwość powtórzenia sekwencji zdarzeń, które się nie powiodą. Praca bywa przez nich traktowana niemal jak gra, w której w sytuacji braku pozytywnych wyników wraca się do punktu wyjścia, aby przetestować konsekwencje innej decyzji.

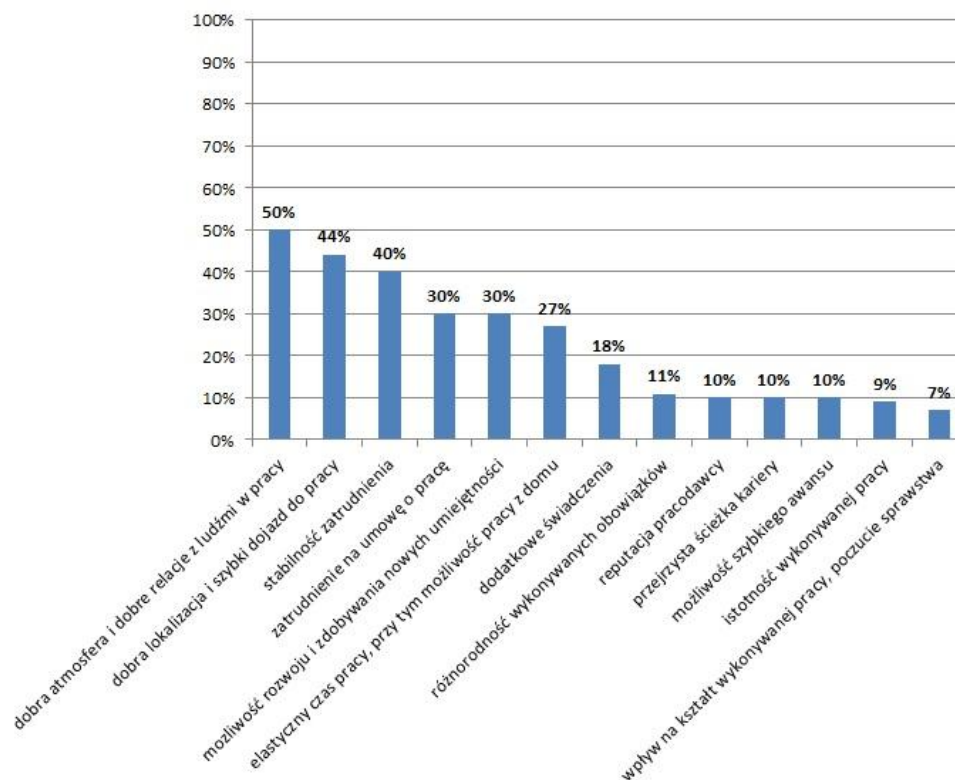
3.2. Oczekiwania pokolenia Z i postrzeganie ich przez pracodawców

Charakterystyczne cechy przedstawicieli pokolenia Z determinują ich podejście do innych pracowników oraz pracodawców. Pierwszą z wymienionych jest obycie z nowoczesnymi technologiami. Stanowią one integralną część sposobu funkcjonowania pokolenia Z, którego przedstawiciele już na etapie poszukiwania pracy czy rekrutacji oczekują komunikowania przy użyciu nowych technologii.

Osoby z pokolenia Z podejmują pracę równoległe z kontynuacją nauki. Wynika to z wymagań potencjalnych pracodawców, którzy oczekują, iż osoby przychodzące do pracy tuż po ukończeniu studiów będą mogły wykazać się określonym stażem zawodowym. W konsekwencji przedstawiciele pokolenia Z, którzy mogą pochwalić się zarówno dyplomem ukończenia studiów, jak i posiadaną praktyką zawodową, posiadają wysokie wymagania w stosunku do pracodawców. Związane są one nie tylko z kwestią wynagrodzenia, lecz także z innymi aspektami realizacji pracy. Zestawienie oczekiwań pracowników z pokolenia Z przedstawia rysunek 2 (Defrattyka, Morawski, 2019).

Ponad 50% ankietowanych wykonuje pracę – stałą lub dorywczą, co świadczy o potrzebie zapewnienia sobie źródła przychodów. Jest to też istotny powód podejmowania aktywności zawodowej. Niekiedy wręcz wskazuje się na roszczeniowość pracowników, która nie ma uzasadnienia w ich kwalifikacjach (Muster, 2020). Jednak nie tylko zarobki są tu elementem, który jest szczególnie oczekiwany przez pracowników. Niemal tak samo istotna jest atmosfera w pracy. Zatrudnieni oczekują okazywania im szacunku, który nie ma być wyrazem uznania wobec stażu pracy czy wieku, lecz przede ma być zbudowany na docenieniu umiejętności i posiadanego doświadczenia. Przedstawiciele pokolenia Z chcą pracować w grupie, która działa jak zespół posiadający cel i charakteryzujący się synergią działania.





Rys. 2. Oczekiwania pracowników z pokolenia Z (Defratyka, Morawski, 2019)

Młodzi ludzie nie chcą tracić czasu na dojazdy do pracy. Istotnym czynnikiem jest taka lokalizacja miejsca pracy, aby dojazd do niej był relatywnie szybki. Jest to zbieżne z ich wysokim dążeniem do zbilansowania życia zawodowego i prywatnego, które można by określić jako wysoką chęć do wykonywania pracy pod warunkiem, że zostanie im jeszcze wystarczająco dużo czasu na realizację wszystkich pozazawodowych zainteresowań. Przy czym oczekują oni jednocześnie pewnego zatrudnienia na umowę o pracę, tak by mieć poczucie stabilizacji i stałe dochody.

Wyniki badań opracowane przez Alicję Defratykę i Ignacego Morawskiego (2019) zbieżne są z wynikami analiz dokonanych przez Agnieszkę Żarczyńską-Dobiesz i Barbarę Chomątkowską (2014). Wykazują one, iż najistotniejszymi oczekiwaniami ze strony pracowników i potencjalnych pracowników są okazywany im szacunek (90%), dobra atmosfera w pracy (85%), możliwości rozwoju (85%), godziwe wynagrodzenie przy obecności innych pozafinansowych motywatorów (75%) oraz wykorzystanie potencjału (66%).

O oczekiwania i cechy przedstawicieli pokolenia Z pytał również Rafał Muster (2020). Pozyskane informacje nie zostały tu opracowane w formie wyników staty-

stycznych, jednak ich treść jest na tyle interesująca, iż warto je również wziąć pod uwagę. Najczęściej pracodawcy podkreślają doskonałą znajomość nowoczesnych technologii u młodych pracowników oraz ich brak zahamowań przed ciągłym rozwojem, zdobywanie wiedzy i nowych doświadczeń, szczególnie w obszarach technologicznych. Zauważają oni także przebojowość i kreatywność przedstawicieli pokolenia Z, którymi potrafią oni ukryć brak kompetencji. Cenny jest w pewnym sensie też ich brak doświadczenia, ponieważ nie znając dotychczas stosowanych rozwiązań, szukają nowych, które niekiedy są znacznie lepsze.

Jednocześnie pracodawcy wskazują na słabe strony pracowników, podkreślając przede wszystkim ich roszczeniowe podejście nie tylko do wynagrodzeń, lecz także do warunków i relacji w pracy. Zdarza się, iż młodzi pracownicy, właśnie ze względu na swoją łatwość w stosowaniu nowoczesnych rozwiązań technologicznych i przebojowość, czują się lepsi od starszych i dłużej pracujących w danym miejscu, pomimo większego doświadczenia tych drugich. Chcą się od nich uczyć jedynie, kiedy oprócz wiedzy i umiejętności osoby takie posiadają odpowiednią charyzmę i osobowość. Pracownicy z pokolenia Z są co do zasady mało lojalni w stosunku do pracodawcy, dbają przede wszystkim o siebie i swój szybki sukces. Długotrwała praca nad budową wspólnej wartości nie jest dla nich. Jeśli brakuje im wyzwań i możliwości szybkiego rozwijania się, to bez większych zahamowań zmieniają pracę.

4. WYNIKI BADAŃ

4.1. Metodyka i wyniki badań własnych gotowości zawodowej pokolenia Z

Celem badania było poznanie opinii osób pracujących w różnych przedsiębiorstwach na temat podejścia do zarządzania i jego funkcji, roli managerów oraz motywacji w pracy. W badaniu wykorzystano kwestionariusz ankiety internetowej. Ankieta składała się z 13 pytań zamkniętych jednokrotnego wyboru, 5 pytań metryczkowych oraz 7 pytań problemowych. W pytaniach wykorzystano skalę 4-stopniową, ponieważ chciano uniknąć odpowiedzi typu: „nie wiem”, „nie mam zdania”, co jednak może być kwestią dyskusyjną (por. Wierzbński et al., 2014), (Joshi et al., 2015).

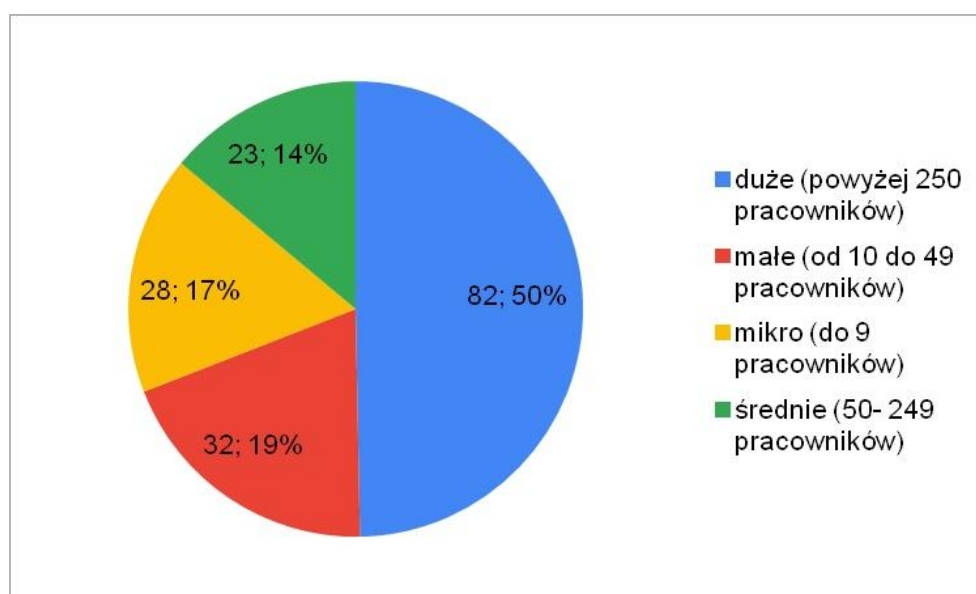
Kwestionariusz ankiety został udostępniony za pomocą mediów społecznościowych. Na podstawie zaznaczonych odpowiedzi opracowano wnioski, które pozwoliły na określenie gotowości pracowników do adaptacji w turkusowej organizacji. Badania gotowości zawodowej do pracy w organizacjach turkusowych zostały przeprowadzone na przełomie lutego i marca 2022 roku.

W badaniu ankietowym wzięło udział łącznie 177 osób. Badana populacja zróżnicowana była ze względu na płeć oraz wiek – 60% ankietowanych stanowiły



kobiety (107) oraz 40% (70) mężczyźni. Większość respondentów stanowiły osoby w przedziale wiekowym 18-24 lat (55%, 98 osób) oraz 25-40 lat (38%, czyli 67 osób). Duży udział ankietowanych w tym przedziale wiekowym był bardzo istotny dla wyników badań. Są to osoby rozpoczynające swoją karierę zawodową z określonymi oczekiwaniami wobec rynku pracy oraz osoby, które już to doświadczenie posiadają i będą tworzyć lub dostosowywać się do zmieniającego się w ciągu kilku lat podejścia do pracy i zarządzania. Dalsze analizy odnosić się będą tylko do tych dwóch grup respondentów (165 osób).

Pytaniem różnicującym respondentów była również wielkość przedsiębiorstwa, w którym pracują osoby ankietowane (rys. 3). W badaniu nie zidentyfikowano osób, które pozostają bez pracy.

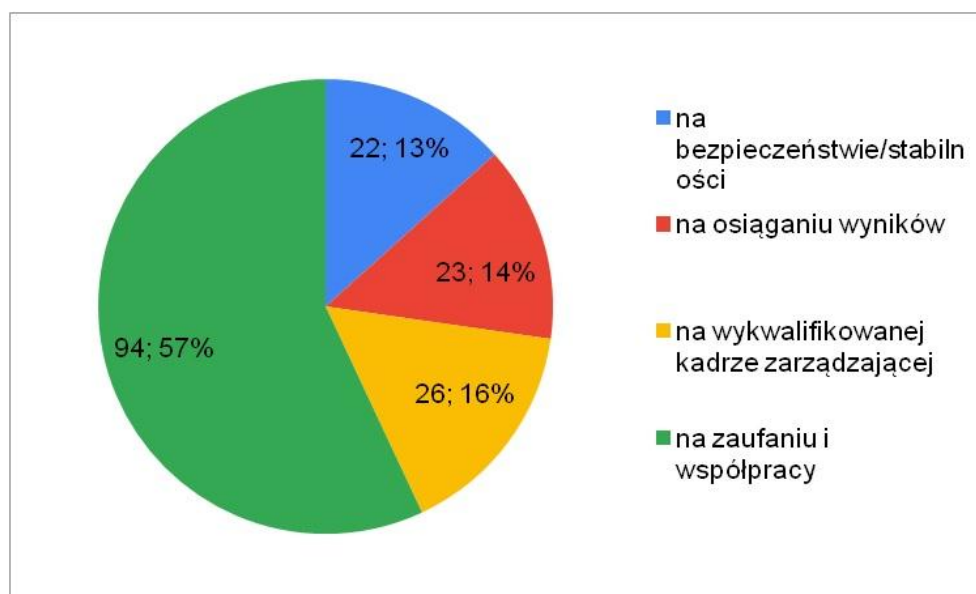


Rys. 3. Wielkość przedsiębiorstwa respondentów (opracowanie własne (N = 165))

Połowa respondentów zaznaczyła, że pracuje w dużym przedsiębiorstwie. Kolejne 19% ankietowanych (32 osoby) zatrudnionych jest w przedsiębiorstwie małym, 17% (28 osób) w mikroprzedsiębiorstwie, a 14% (23 osób) w średnim.

Ocena gotowości respondentów do pracy w organizacji turkusowej opierała się na zebraniu opinii osób pracujących w różnych przedsiębiorstwach na temat m.in. podejścia do zarządzania i jego funkcji, roli managerów oraz motywacji w pracy. Na podstawie otrzymanych odpowiedzi i poprzez porównanie ich z założeniami funkcjonowania organizacji turkusowej możliwe jest wskazanie poziomu dopasowania pokolenia Z do pracy w turkusie.

Organizacja turkusowa opiera się na określonych zasadach. Podstawową z nich jest zaufanie i współpraca pomiędzy pracownikami. Stąd też respondenci zostali zapytani o to, co jest w ich opinii podstawą systemu zarządzania (rys. 4).



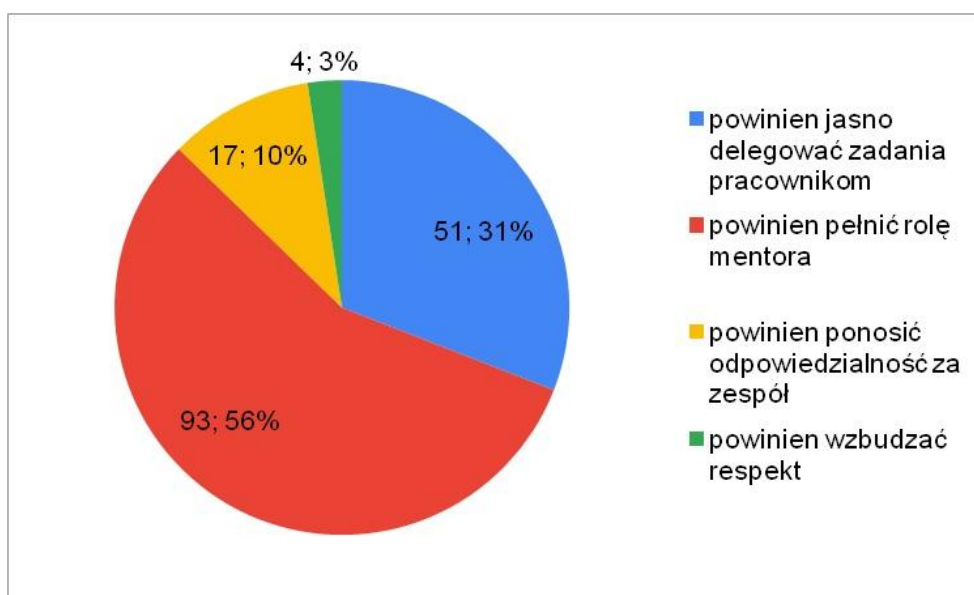
Rys. 4. Podstawy systemu zarządzania (opracowanie własne (N = 165))

Ponad połowa (57%, 94 osoby) wskazała, że ich zdaniem system zarządzania powinien opierać się na zaufaniu i współpracy. Jest to wynik dający dobre podstawy do pracy w turkusie. Dalej 16% ankietowanych (26 osób) stwierdziło, że najważniejszym elementem jest wykształcona kadra zarządzająca. Można stwierdzić, że badani wychodzą z założenia, iż kompetencje kierowników gwarantują skuteczne przewodzenie w organizacji. 22 osoby (ok. 14%) wybrało bezpieczeństwo i stabilizację jako fundament systemu zarządzania. Pozostałe 23 osoby twierdzą, że osiągnięcie wyników jest kluczem do sukcesu sprawnego systemu zarządzania w przedsiębiorstwie.

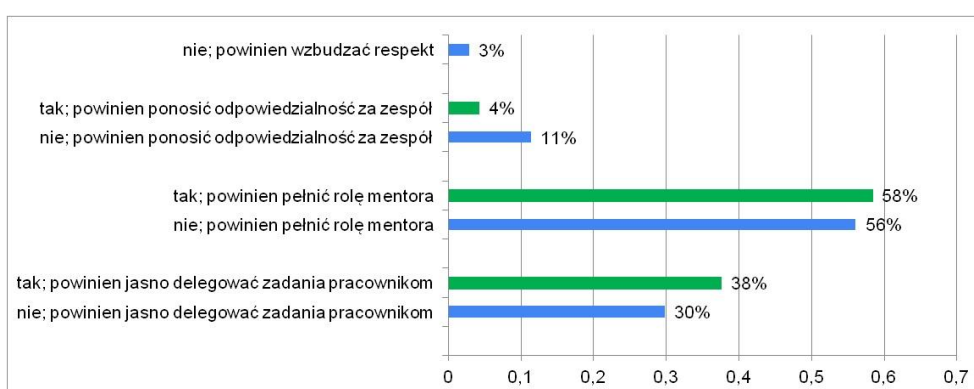
Założeniem turkusowej organizacji jest również samozarządzanie, polegające na uczestniczeniu pracowników we wszystkich ogólnych decyzjach, wykonywaniu zadań administracyjnych, produkcyjnych, samooceny i samoegzekwowania. W organizacji turkusowej kierownik najczęściej pełni rolę mentora, dlatego zadano pytanie dotyczące jego funkcji w organizacji (rys. 5).

Większość respondentów (56%, 93 osoby) wskazuje, że kierownik powinien pełnić rolę mentora, jednak 31% (51 osób) uważa, że kierownik powinien jasno delegować zadania pracownikom. Można wywnioskować, że ich zdaniem to na nim ciąży odpowiedzialność za organizowanie pracy podwładnych. Analizując otrzymane

odpowiedzi z uwzględnieniem osób na stanowiskach kierowniczych (24 osoby, zielone paski) i niekierowniczych (141 osób, niebieskie paski), zauważyć można, że kierownicy zdecydowanie nie zgadzają się ze sformułowaniem „kierownik powinien wzbudzać respekt” – zero wskazań (rys. 6). Znacznie częściej osoby pełniące funkcje kierownicze wskazują, że kierownik powinien pełnić rolę mentora (58%) i jasno delegować zadania (38%).

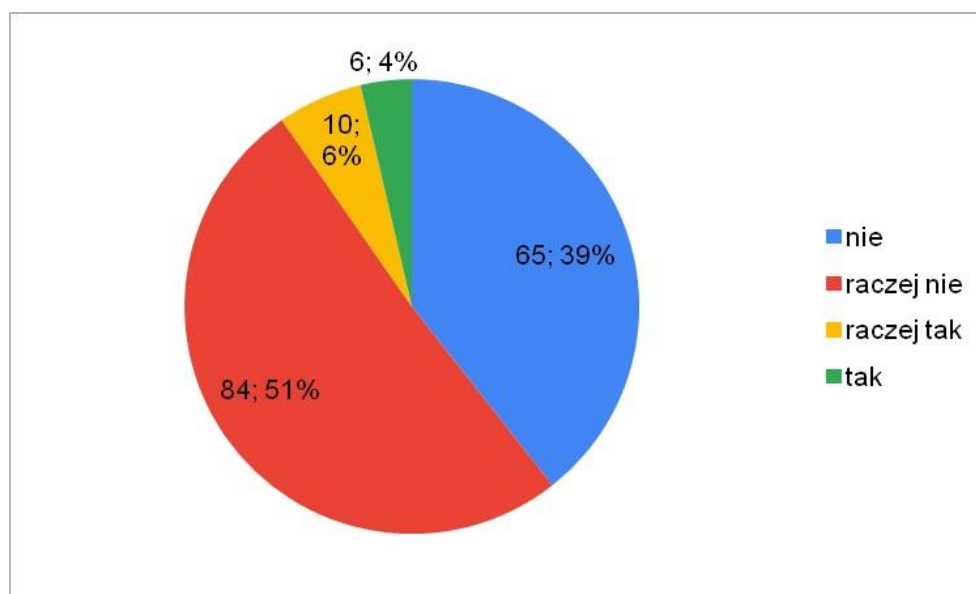


Rys. 5. Funkcja kierownika (opracowanie własne (N = 165))



Rys. 6. Funkcja kierownika z uwzględnieniem pełnienia funkcji kierowniczej (opracowanie własne (N = 165))

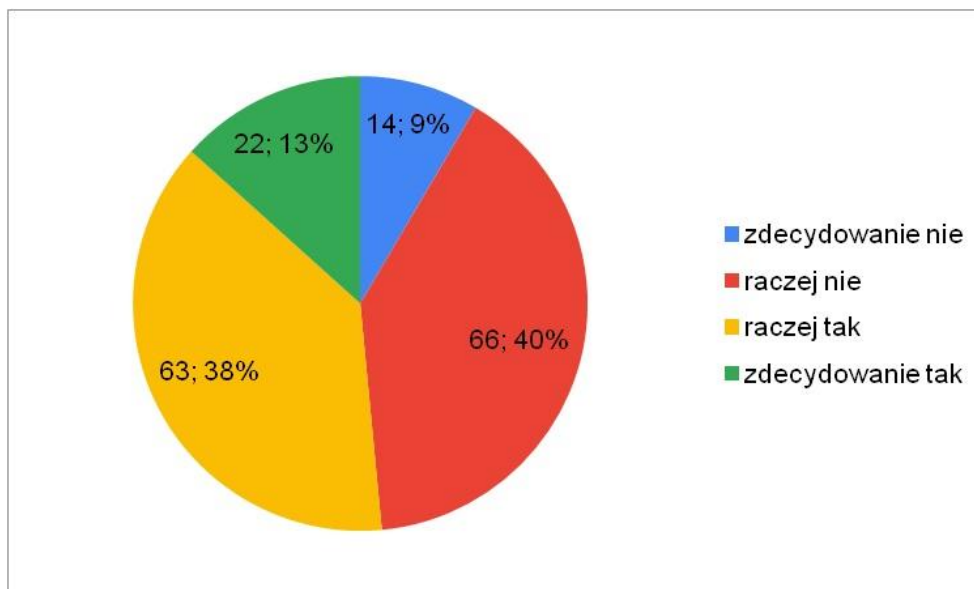
Pytanie dotyczące funkcjonowania organizacji bez kierownika miało umożliwić wskazanie potencjału do samzarządzania. W turkusowej organizacji dominuje płaska struktura organizacyjna, w której nie przewiduje się kadry kierowniczej. Pracownicy są odpowiedzialni za swoją pracę. Respondenci mogli wskazać jedną z czterech odpowiedzi (rys. 7).



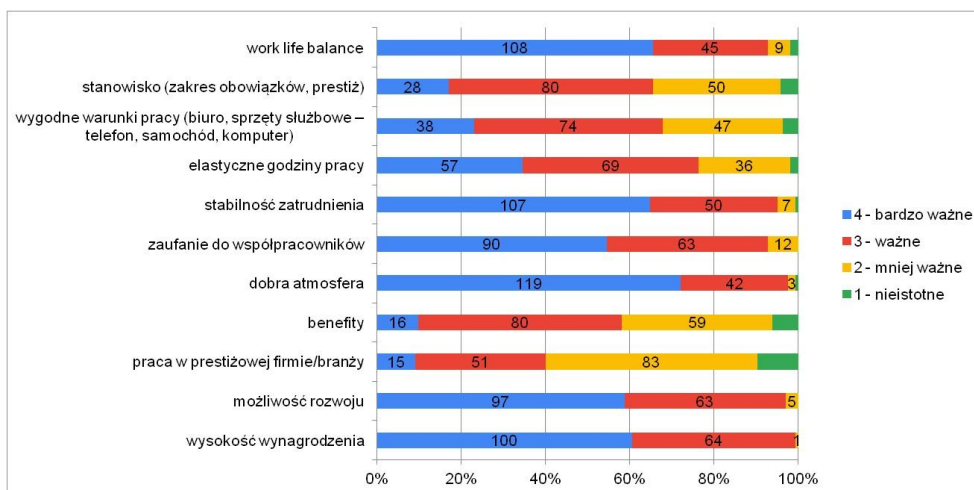
Rys. 7. Czy organizacja może funkcjonować bez kierownika?
(opracowanie własne (N = 165))

Na podstawie odpowiedzi można stwierdzić, iż zdecydowana większość (aż 89%) respondentów nie wyobraża sobie dobrze funkcjonującego przedsiębiorstwa bez kierowników. Tylko 16 osób dopuszcza takie rozwiązanie. Analogiczny rozkład odpowiedzi dotyczy wypowiedzi osób na stanowiskach kierowniczych i niekierowniczych.

W turkusowej organizacji pracownicy traktują się nawzajem jako rodzinę, co oznacza, że nie muszą ukrywać swoich słabości i trosk życia codziennego. Każdy stara się dostosowywać pracę do reszty swojego życia. Dlatego też poproszono respondentów o odpowiedź na pytanie: „Czy według Pani/Pana ludzie w pracy powinni zachowywać się inaczej niż w życiu prywatnym, np. powstrzymywać się od okazywania swoich słabości?”. Otrzymane odpowiedzi są niejednoznaczne (rys. 8) – odpowiedzi na „tak” i „nie” otrzymały porównywalną liczbę wskazań. Wyniki takie mogą świadczyć o nie w pełni swobodnym zachowaniu się w miejscu pracy, co z kolei może wpływać na pojawianie się zachowań nienaturalnych, czyli też niezgodnych z założeniami funkcjonowania organizacji turkusowych. Jednak połowa respondentów nie ma problemu z okazywaniem wszystkich swoich uczuć również w pracy.



Rys. 8. Czy według Pani/Pana ludzie w pracy powinni zachowywać się inaczej niż w życiu prywatnym? (opracowanie własne (N = 165))

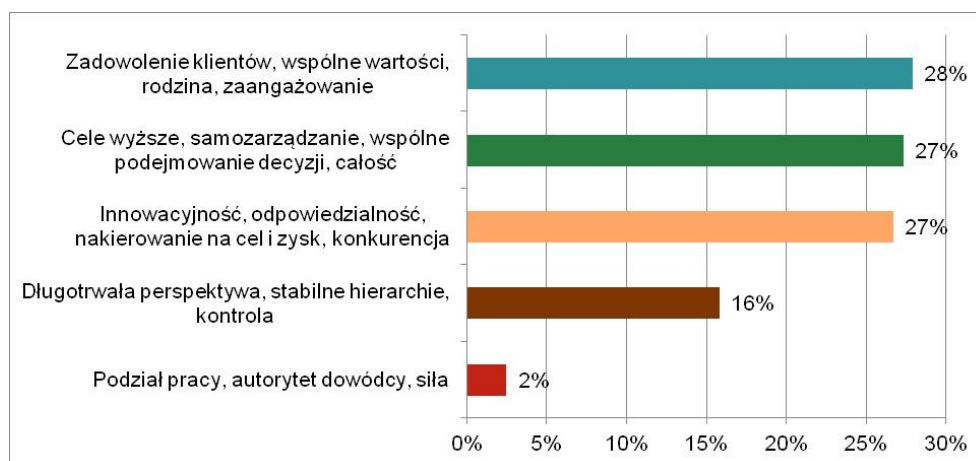


Rys. 9. Wartości w pracy (opracowanie własne (N = 165))

Następnie zebrano opinie respondentów dotyczące wartości w pracy. Każda z nich z zamkniętej listy mogła zostać oceniona w skali od 1 (nieistotne) do 4 (bardzo ważne). Wyniki przedstawiono na rys. 9.

Analizując odpowiedzi respondentów ze względu na największą liczbę wskazań wartości bardzo ważnej, sumy liczby wskazań dla wartości bardzo ważne i ważne oraz dla mediany i średniej ważonej, zauważyć można, że trzy wartości zdecydowanie są dominujące: dobra atmosfera, wysokość wynagrodzenia, stabilność zatrudnienia. Kolejne wskazane wartości to: *work life balance*, możliwość rozwoju, zaufanie do współpracowników. Wydaje się, że podstawowe wartości, których oczekują zatrudnieni związane są z zapewnieniem utrzymania im i ich najbliższym. Zaspokojenie tych potrzeb pozwala w następnej kolejności na skupieniu się na jakości samej pracy, wyrażającej się odpowiednią atmosferą wzajemnego zaufania i warunkami rozwoju osobistego. Zapewnienie podstawowych oczekiwań pracowników w zakresie stabilności pracy i godziwego wynagrodzenia skutkuje ich większym skoncentrowaniem się na atrybutach właściwych organizacjom turkusowym.

Podsumowując badania, poproszono respondentów o wskazanie grup wartości, którymi powinna cechować się organizacja. Każda z grup wybrała określony kolor organizacji zgodnie z klasyfikacją Laloux (2015).



Rys. 10. Grupy wartości ważne w organizacji (opracowanie własne (N = 165))

Analizując otrzymane odpowiedzi (rys. 10), można zauważyć, że porównywalna grupa respondentów wskazuje grupy wartości organizacji, które są według nich właściwe dla trzech typów organizacji: turkusowych, zielonych i pomarańczowych. Co ciekawe, odpowiedzi osób pełniących funkcje kierownicze są jeszcze bardziej do siebie zbliżone – równa liczba wskazań dla każdego koloru organizacji. Zestawienie to pokazuje, że dla większości respondentów nie ma jednego wyróżniającego się zbioru wartości ważnych w organizacji.

Najmniej wskazań otrzymały grupy wartości charakterystyczne dla zarządzania hierarchicznego, co przy równej liczebności w pozostałych grupach może świad-

czyć o rozwijającej się potrzebie dążenia do rozwiązań zbliżających miejsca pracy do reguł funkcjonowania organizacji turkusowych.

4.3. Identyfikacja luk kompetencyjnych: przegląd wyników badań

Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie opracowało raport dotyczący kluczowych kompetencji studentów. W badaniu udział wzięły osoby, które ze względu na wiek zaliczone mogą być do pokolenia Z. Informacje dotyczące liczebności próby poddanej badaniu zamieszczone zostały w tabeli 1.

Tab. 1. Charakterystyka próby badawczej dla badań Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego

Badana populacja	Sposób doboru próby	Liczebność próby zrealizowanej
Przedstawiciele zespołów projektowych	Badanie populacyjne	n = 60
Absolwenci – uczestnicy interwencji PRK/15 i PRK/16 z pierwszego etapu badania (Analiza zapotrzebowania na kompetencje)	Badanie populacyjne	n = 410
Absolwenci, którzy wzmacniali kompetencje w ramach modułów kompetencyjnych Zintegrowanych Programów Uczelni (Działanie 3.5, konkursy: PZ1/17, PZ2/17 i PZ3/17)	Próba losowa	n = 401
Absolwenci projektów realizowanych w ramach konkursów PZ1/17, PZ2/17, PZ3/17, SP2/17, ABK/17, BPO/17, MOT/17	Próba losowa	n = 802

Źródło: Jelonek et al., 2022.

Wyniki badania dotyczące potrzeb kompetencyjnych respondentów wskazują na duże luki w zakresie kompetencji miękkich. Studenci często podejmują kursy i szkolenia pozwalające im na rozwój w tym zakresie; w szczególności związanych z komunikatywnością i jasnym przekazywaniem myśli, współpracą w grupie oraz łatwością w nawiązywaniu kontaktów (Jelonek et al., 2022). Potrzeby te mogą w pewnym stopniu wynikać z równoległego funkcjonowania tego pokolenia w świecie realnym i wirtualnym (Żarczyńska-Dobiesz; Chomątowska, 2014). Takie oddalenie się od systematycznych i bieżących interakcji międzyludzkich może prowadzić do problemów komunikacyjnych w toku wykonywania pracy. Indywidualne podejście do wypracowywania sukcesu utrudnia pracę w grupie, stąd konieczność opanowania jej zasad przez osoby przygotowujące się do wejścia na rynek pracy.

Zebrane dane wskazują także na konieczność rozwoju kompetencji kognitywnych (w szczególności zdolności uczenia się, otwartości na zmiany i szybkiej adap-



tacji oraz wyszukiwania i analizy informacji z wyciąganiem wniosków). Wszystkie wymienione tu umiejętności kognitywne konieczne są przy samodzielnym wykonywaniu pracy i podejmowaniu decyzji z nią związanych. W konsekwencji posiadają podstawowe znaczenie w sprawnym funkcjonowaniu osób zatrudnionych w organizacji turkusowej.

Ponadto zauważyć można, że występują kompetencje ogólne, które nie były wystarczające podczas podejmowania pierwszej pracy przez przedstawicieli pokolenia Z. W konsekwencji pojawiała się potrzeba ich rozwoju. Oprócz wskazanych powyżej są to: pozytywne nastawienie do pracy, samoorganizacja pracy oraz przedsiębiorczość i podejmowanie inicjatywy. Wszystkie te umiejętności wydają się powiązane z trudnością zaangażowania się w pracy i w pracę. Zarazem trudności te wskazywane są jako cechy charakterystyczne pokolenia Z (Ozkan, Solmaz, 2015). Młodzi pracownicy oczekują zorganizowania im pracy, przedstawienia sposobu jej realizacji, oczekiwanych efektów i tolerancji, jeśli nie uda się jej wykonać na czas lub w poprawny sposób (Muster, 2020). Znajduje to poparcie także w wynikach raportu (Jelonek et al., 2022), wskazujących na konieczność doskonalenia wykonywania pracy w warunkach projektowych oraz rozwoju kreatywności. Czynniki te wydają się trudne i kluczowe jednocześnie. Podejście kreatywne powinno być rozwijane na wszystkich etapach edukacji, co oznacza trudność w uzupełnieniu takiej kompetencji w wieku dorosłym. Jednocześnie to właśnie szukanie nieszablonowych rozwiązań decyduje o rozwoju nie tylko osobistym, lecz także w skali całej firmy.

5. DOPASOWANIE KOMPETENCJI I OCZEKIWAŃ POKOLENIA Z DO ZAŁOŻEŃ I WYMAGAŃ KOMPETENCYJNYCH ORGANIZACJI TURKUSOWYCH – DYSKUSJA WYNIKÓW

Organizacje turkusowe funkcjonują, opierając się na trzech filarach: samorządowaniu zatrudnionych, dążeniu do pełni, czyli zachowaniu spójności w funkcjonowaniu pracowników w miejscu pracy i poza, nim oraz celu ewolucyjnym, oznaczającym znajomość dążeń firmy przez wszystkich zainteresowanych, i umiejętności wyznaczania celów indywidualnych zbieżnych z ogólnymi. Wymaga to posiadania przez członków organizacji określonych kompetencji i umiejętności.

Podstawową cechą, którą powinni charakteryzować się pracownicy w organizacjach turkusowych jest dążenie do systematycznego podnoszenia wiedzy, umiejętności i kwalifikacji, co jest możliwe dzięki rozwojowi firm i ich ciągłemu doskonaleniu. Stanowi to swego rodzaju pętlę, w której doskonalący się członkowie organizacji potęgują rozwój całej organizacji. Przełożenie takiej indywidualnie zdobywanej wiedzy i umiejętności na wyniki przedsiębiorstwa wymaga wzajemnego dzielenia się wiedzą przez pracowników, sprawnej komunikacji, a przede wszystkim chętniej



wymiany doświadczeń i spostrzeżeń. W ten sposób budowane jest poczucie wzajemnego szacunku i znaczenia pojedynczych osób oraz zespołów dla działalności firmy. Kultura ta przejawia się obdarowywaniem nawet nowo przyjętych osób wysokim zaufaniem i powierzaniem im prawa do podejmowania większości decyzji dotyczących indywidualnego toku i sposobu realizacji zadań.

Zakres zidentyfikowanych cech pracowników zaliczanych do pokolenia Z oraz wskazanych w badaniu luk kompetencyjnych przedstawiono w tabeli 2. Opracowane zestawienie posiada wolne pola w miejscach, które dotyczą aspektów niepodlegających badaniom przez wskazanych autorów. Prowadzone analizy nie były jednorodne, stąd pojawiający się brak wskazań w niektórych miejscach. Pomimo tego zestawienie pozwala na opracowanie profilu pracownika pokolenia Z w pryzmacie organizacji turkusowej.

Tab. 2. Zestawienie wybranych wyników badań Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego

Cechy i oczekiwania pracowników pokolenia Z			Luki kompetencyjne
<i>Defratyka, Morawski oraz Żarczyńska-Dobiesz, Chomątkowska</i>	<i>Muster</i>	<i>Ragin-Skorecka, Motala</i>	<i>Jelonek et al.</i>
	Roszczeniowość przy niedostatecznych kwalifikacjach		
Dobra atmosfera w pracy	Atmosfera w pracy	Dobra atmosfera w pracy	Pozytywne nastawienie do pracy
Szacunek	Okazywanie szacunku		
	Praca w grupie		Współpraca w grupie, doskonalenie wykonywania prac w warunkach projektowych
	<i>Work-life balance</i>	<i>Work-life balance</i>	
Możliwość rozwoju	Brak zahamowań w uczeniu się nowości	Możliwość rozwoju	
Godziwe wynagrodzenie	Stale dochody i stabilność zatrudnienia	Stale dochody i stabilność zatrudnienia	

Tab. 2 – cd.

Cechy i oczekiwania pracowników pokolenia Z			Luki kompetencyjne
<i>Defratyka, Morawski oraz Żarczyńska-Dobiesz, Chomątkowska</i>	<i>Muster</i>	<i>Ragin-Skorecka, Motała</i>	<i>Jelonek et al.</i>
Wykorzystanie potencjału pracowników			Umiejętność uczenia się, otwartość na zmiany i szybka adaptacja oraz wyszukiwanie i analiza informacji z wyciąganiem wniosków
	Przebojowość i kreatywność		Przedsiębiorczość i przejawianie inicjatywy
	Poszukiwanie nowych rozwiązań		Kreatywność
	Mało lojalni i nastawieni na sukces indywidualny		
		Zaufanie i współpraca między pracownikami	Komunikatywność i łatwe nawiązywanie kontaktów
			Samoorganizacja pracy

Źródło: Jelonek et al., 2022.

Oczekiwania pracowników pokolenia Z, które pojawiają się w wynikach wszystkich badań, są stabilna praca i godziwe wynagrodzenie. W tym miejscu nie różnią się oni od pozostałych grup pokoleniowych, którym zależy na możliwości zaspokojenia podstawowych potrzeb swoich i bliskich. Kolejne przytoczone w tabeli 2 oczekiwania to dobra atmosfera w miejscu pracy oraz stworzenie przez pracodawcę warunków do rozwoju osobistego pracowników poprzez możliwość systematycznego uczenia się. Czynniki te wydają się w pewnym stopniu zbieżne, ponieważ warunki do pozyskiwania nowej wiedzy i umiejętności tworzone są najczęściej przez pracodawców dbających jednocześnie o dobre samopoczucie podwładnych. Jednocześnie w analizie luk kompetencyjnych zauważyć można konieczność



wzbudzenia w przedstawicielach pokolenia Z pozytywnego nastawienia do pracy, ponieważ często prezentują oni postawę roszczeniową, nieadekwatną do świadczonego na rzecz pracodawcy wysiłku. Warto wspomnieć także o tym, że dla przedstawicieli pokolenia Z pojęcie sukcesu sprowadza się do indywidualnych osiągnięć.

W wynikach badań pojawiają się również pewne sprzeczności. Z jednej strony zatrudnieni oczekują umożliwienia im pracy w zespołach projektowych (co opiera się na współpracy i zaufaniu między członkami). Z drugiej zaś strony wykazują trudności w wykonywaniu prac zespołowych i nawiązywaniu kontaktów. Taka postawa może rodzić przekonanie, jakoby pokolenie Z było świadome wartości, jaką niesie ze sobą praca projektowa, ale zarazem nie potrafiło wdrożyć jej założeń. Być może wynika to ze wspomnianego dążenia do sukcesów indywidualnych.

Podkreśla się przebojowość młodych ludzi i ich dążenie do poszukiwania zupełnie nowych rozwiązań w miejsce już zdewaluowanych. Cechy te wymienione zostały w wynikach badań pokolenia Z. Jednocześnie w zidentyfikowanych lukach kompetencyjnych zwraca się uwagę na konieczność rozwijania kreatywności i podejmowania inicjatywy. Może to świadczyć o tym, że pracownicy znajdują rozwiązania w sytuacjach trudnych lub w momentach, kiedy brakuje im rzeczywistej wiedzy, nie potrafią zaś doskonalić w sposób systematyczny rozwiązań wykorzystywanych na co dzień.

Dla przedstawicieli pokolenia Z bardzo istotne jest zachowanie równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym. Polega ono przede wszystkim na takim zaplanowaniu czasu pracy w ten sposób, aby móc realizować aktywności związane z przyjemnościami życia codziennego. Jednocześnie przy prezentowanym podejściu do zaangażowania w wykonywanie obowiązków zawodowych pracownicy oczekują okazywania wysokiego szacunku, sami zaś niekoniecznie prezentują go w stosunku do innych zatrudnionych w takiej formie, do jakiej dotychczas przywykliśmy.

6. PODSUMOWANIE

Przedstawiony obraz pracowników pokolenia Z jest oczywiście niepełny. Cechy charakterystyczne pracowników takich firm są w pewnym stopniu wykazywane przez przedstawicieli analizowanego pokolenia. Dążą oni do poszerzania i pogłębiania swojej wiedzy i umiejętności, jednak dzielenie się nią przychodzi im z trudnością, co może wynikać z chęci realizacji przede wszystkim celów indywidualnych. W badaniach wskazano też na pewne problemy z komunikacją międzyludzką, co jest bazą budowania porozumienia w organizacjach turkusowych.

Podobnie trzy filary firm turkusowych nie do końca są możliwe do utrzymania przez przedstawicieli pokolenia Z. Samozarządzanie zatrudnionych jest tu mało realne, choćby ze względu na lukę kompetencyjną wyrażoną jako brak umiejętności samoorganizacji pracy. Spójność w funkcjonowaniu pracowników w miejscu



pracy i poza nim, czyli dążenie do pełni, wydaje się zachowane. Pracownicy starają zachować integralność charakteru, co pozwala im na utrzymanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Ostatni filar wydaje się spełniony częściowo. Zatrudnieni znają cel ewolucyjny, oznaczający znajomość dążeń firmy przez wszystkich zainteresowanych, jednak nie zawsze potrafią wyznaczyć sobie cele indywidualne, które są zbieżne z ogólnymi; to może być rezultatem indywidualistycznego podejścia do sukcesów życiowych.

Czynnikiem, który może wpłynąć negatywnie na możliwość funkcjonowania pokolenia Z w organizacji turkusowej, jest także podejście jego przedstawicieli do kwestii zarządczych. Większość z nich uważa, iż realizacja funkcji kierowniczej jest w firmie absolutnie konieczna, co zupełnie nie zgadza się z ideą samodzielnego zarządzania, postulowaną w takich organizacjach. W przekonaniu przedstawicieli pokolenia Z to kierownik powinien pełnić funkcję mentora, jednocześnie oczekuje się od niego wyznaczania zadań i ich realizatorów oraz formalnego delegowania tychże w toku wykonywania pracy.

Zestawione tu informacje pozwalają na wysunięcie pewnego wniosku. Choć pokolenie Z rozwija się w nowoczesnym technologicznie środowisku, z łatwym i szerokim dostępem do wiedzy, to brakuje mu samodzielności i kreatywności, by faktycznie spełnić w pełni warunki funkcjonowania organizacji turkusowej.

LITERATURA

- Biernacki, M. (2016). Oczekiwania zawodowe studentów rachunkowości z pokolenia Z. *Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis seria OECONOMICA*, 327, 83(2), 15-26.
- Blikle, A.J. (2017). *Doktryna jakości. Rzecz o turkusowej samoorganizacji*. Wydawnictwo HELION, Gliwice.
- Defratyka, A., Morawski, I. (2019). *Pokolenie Z w finansach i na rynku pracy*. Pobrano z: https://www.pb.pl/pokoleniez/download/pokolenie_z_raport_spotdata.pdf (23.08.2023).
- Giddens, A. (2012). *Socjologia*. Warszawa: PWN.
- Jelonek, M., Kasperek, K., Kocór, M., Krygowska-Nowak, N., Kwinta-Odrzywołek J., Lisek, K., Worek B. (2022). *Niedopasowanie kompetencyjne w programach wsparcia studentów i doktorantów. Raport II – programy kształtujące kluczowe kompetencje studentów*. Warszawa–Kraków: Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., Pal, D.K. (2015). Likert scale: Explored and explained. *British Journal of Applied Science & Technology*, 7(4), 396.
- Kubala-Kulpińska, A. (2019). *Turkus w polskiej szkole – czy to możliwe? Zarządzanie placówką*. Poznań: Forum Media Polska.
- Laloux, F. (2015). *Pracować inaczej*. Warszawa: Studio EMKA.
- Muster, R. (2020). Pokolenie „Z” na współczesnym rynku pracy w opiniach pracodawców. *Humanizacja Pracy*, 1, 131-146.



- Ozkan, M., 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, 468-483.
- Papież, J. (2016). Pokolenie Z – z kręgu kultury ponowoczesnej. *Studia Elbląskie*, XVII, 287-296.
- Titko, J., Svirina, A., Skvarciany, V., Shina, I. (2020). Values of young employees: Z-generation perception. *Business: Theory and Practice*, 21(1), 10-17.
- Wierziński, J., Kuźmińska, A.O., Król, G. (2014). Konsekwencje wyboru typu skali odpowiedzi w badaniach ankietowych. *Problemy Zarządzania*, 1/45, 113-136.
- Wiktorowicz, J., Warwas, J. (2016). Pokolenia na rynku pracy. In: J. Wiktorowicz, J. Warwas, M. Kuba, E. Staszewska, P. Woszczyk, A. Stankiewicz, J. Kliombka-Jarzyna (red.), *Pokolenia – co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*, Warszawa: Wolters Kluwer, 19-37.
- Wójcik, P. (2018). *Organizacje turkusowe – rzeczywistość czy utopia?*. Pobrano z: <https://www.menedzer-produkcji.pl/artykul/organizacje-turkusowe-rzeczywistosc-czy-utopia> (23.08.2023).
- Wzorek, M. (2019). *Od hierarchii do turkusu, czyli jak zarządzać w XXI wieku*. Gliwice: Wydawnictwo HELION.
- Żarczyńska-Dobiesz, A., Chomałowska, B. (2015). Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 350, 405-415.

GENERATION Z IS NOT READY FOR WORK IN TEAL ORGANIZATION

Summary

The aim of the article is to present the results of surveys of opinions of people working in various enterprises on the approach to management and its functions, the role of managers and motivation at work, and to compare them with studies by other authors (Jelonek et al., 2022), (Żarczyńska-Dobiesz, Chomałowska, 2014), (Ozkan, Solmaz, 2015), (Muster, 2020). A selected group of respondents – representatives of generation Z and the formulated research goal were supposed to answer the research question: Is generation Z ready to work in a teal organization. The compilation of these results is intended to provide guidance to managers of organizations in which direction they should take their actions (e.g. introduce teal) so that organizations can develop while taking care of employees who have specific expectations regarding work. The survey method was used to collect the data. The main conclusion that can be formulated is that generation Z develops in a technologically modern environment, with easy and wide access to knowledge, but lacks the independence and creativity to actually fully meet the conditions for the functioning of a teal organization.

Keywords: competences, teal organization, generation Z



