



















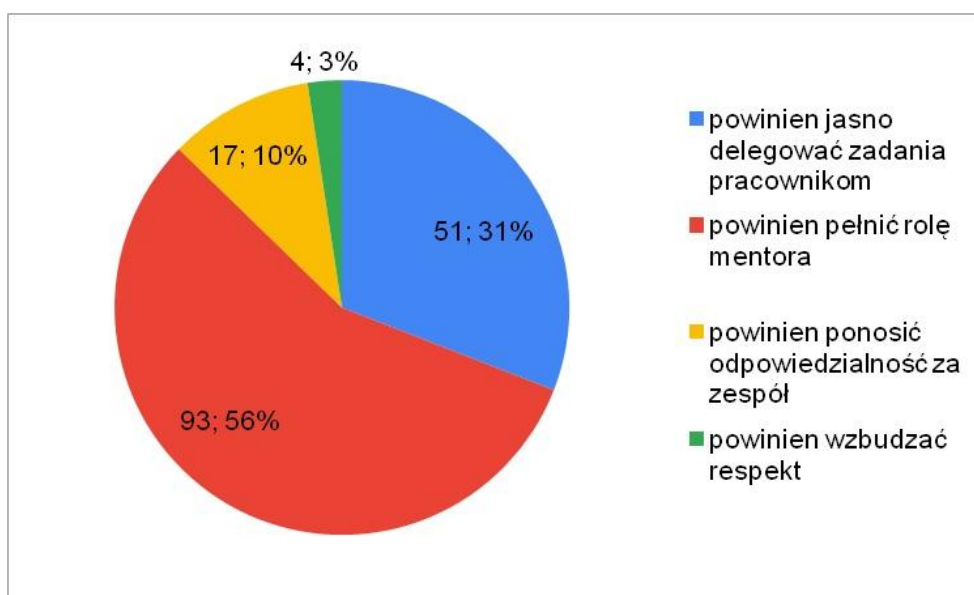




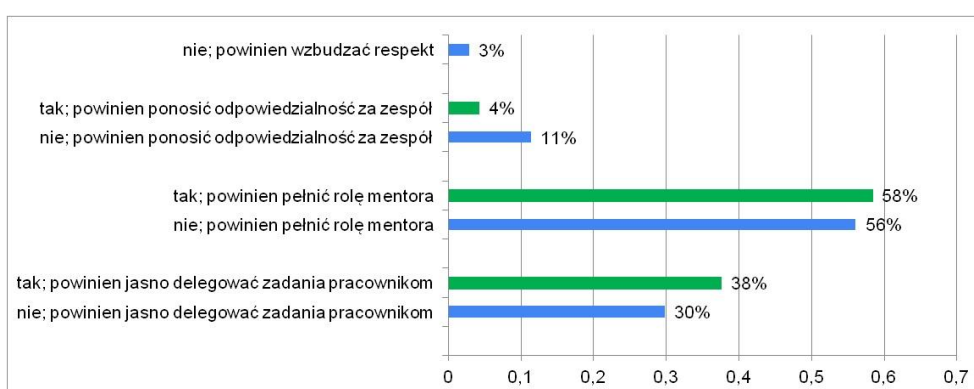




odpowiedzi z uwzględnieniem osób na stanowiskach kierowniczych (24 osoby, zielone paski) i niekierowniczych (141 osób, niebieskie paski), zauważyć można, że kierownicy zdecydowanie nie zgadzają się ze sformułowaniem „kierownik powinien wzbudzać respekt” – zero wskazań (rys. 6). Znacznie częściej osoby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

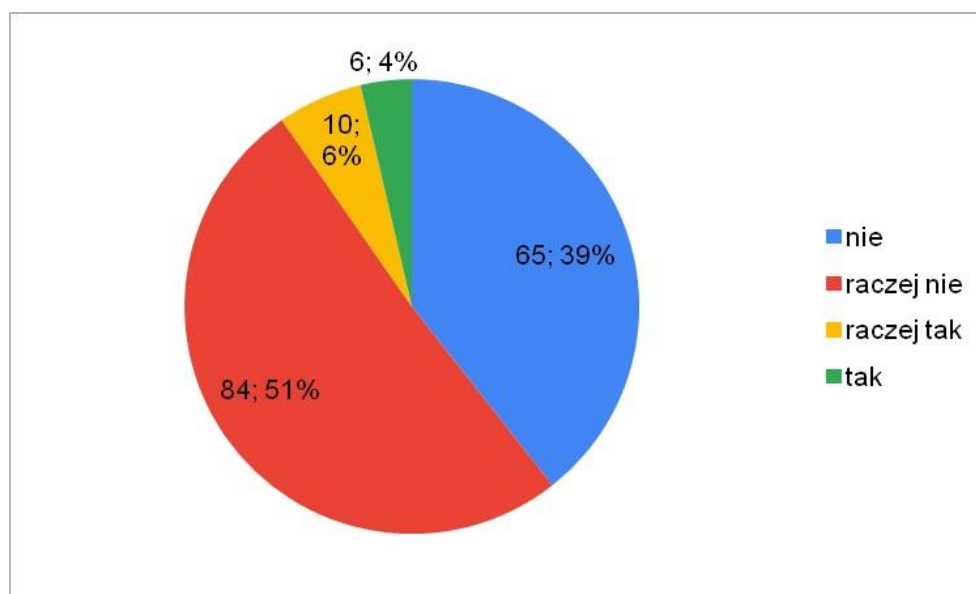


Rys. 5. Funkcja kierownika (opracowanie własne (N = 165))



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

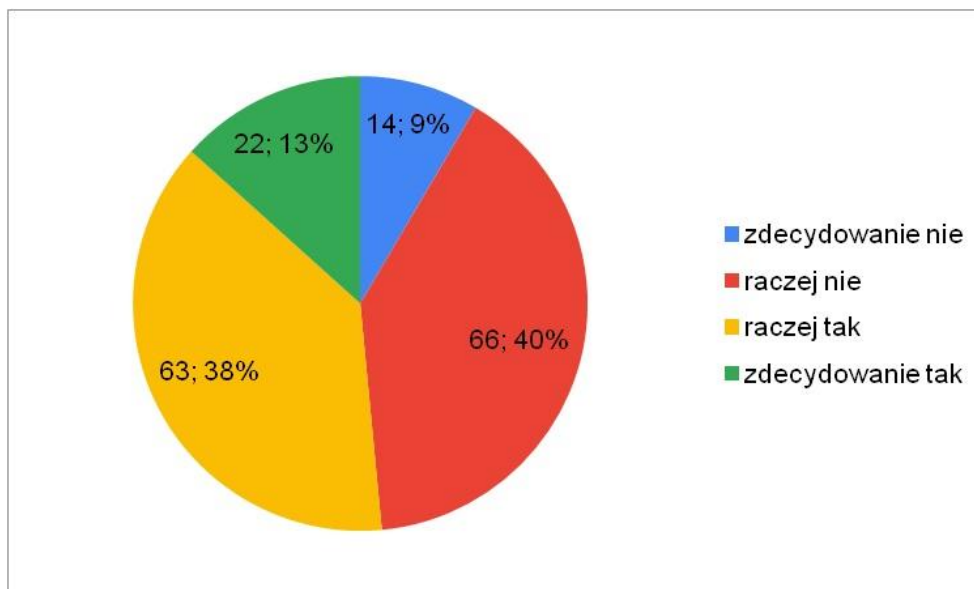
Pytanie dotyczące funkcjonowania organizacji bez kierownika miało umożliwić wskazanie potencjału do samozarządzania. W turkusowej organizacji dominuje płaska struktura organizacyjna, w której nie przewiduje się kadry kierowniczej. Pracownicy są odpowiedzialni za swoją pracę. Respondenci mogli wskazać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



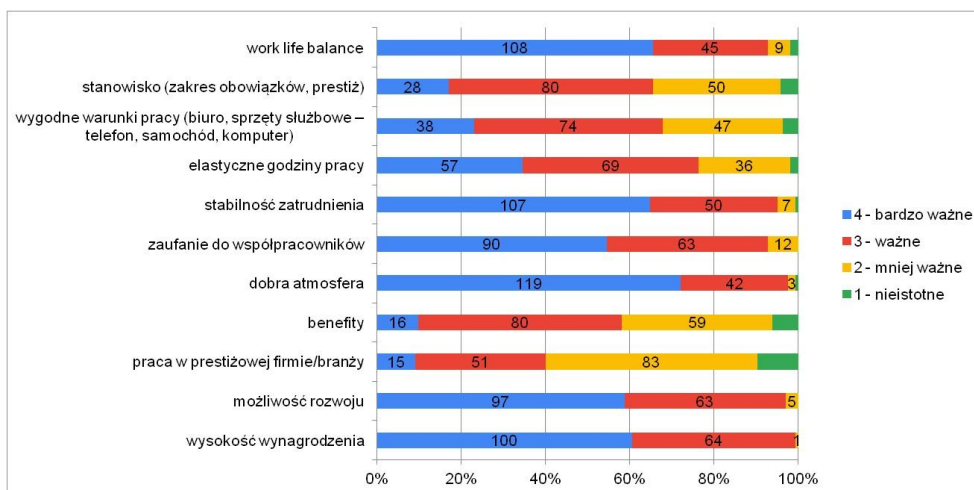
Rys. 7. Czy organizacja może funkcjonować bez kierownika?  
(opracowanie własne (N = 165))

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. powstrzymać 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))



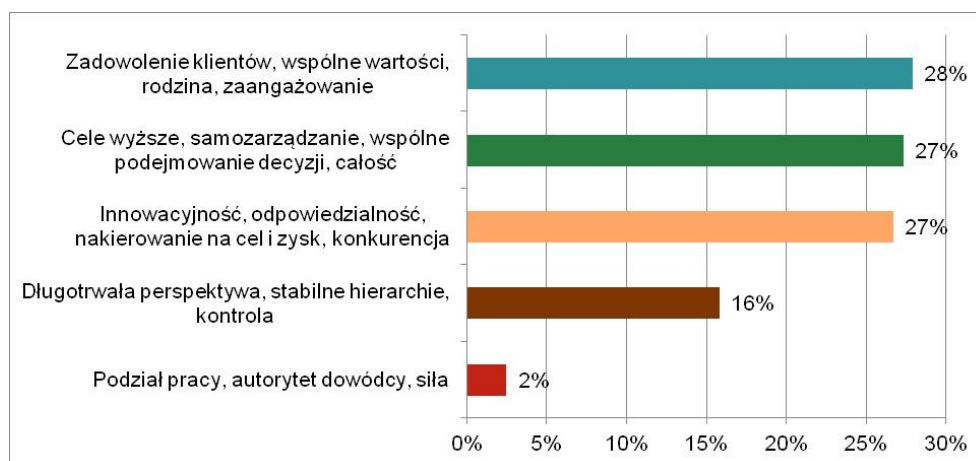
Rys. 9. Wartości w pracy (opracowanie własne (N = 165))

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 dotyczącego 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.

Oczekiwaniem 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](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



