

UWARUNKOWANIA SUKCESU ORGANIZACJI W WARUNKACH GOSPODARKI CYFROWEJ



Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego

**UWARUNKOWANIA SUKCESU
ORGANIZACJI W WARUNKACH
GOSPODARKI CYFROWEJ**

UWARUNKOWANIA SUKCESU ORGANIZACJI W WARUNKACH GOSPODARKI CYFROWEJ

redakcja naukowa
Emilia Dobrowolska
Beata Wierzbicka

Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego
Gdańsk 2021

Recenzent
prof. dr hab. Czesław Zając

Redakcja
Michał Staniszewski

Skład i łamanie
Michał Janczewski

Projekt okładki i stron tytułowych
Filip Sendal

Publikacja sfinansowana ze środków konferencji
„Sukces organizacji w warunkach gospodarki cyfrowej.
Strategie – procesy i projekty – ZZL”

© Copyright by Uniwersytet Gdański
Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego

ISBN 978-83-8206-250-2

Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego
ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot
tel.: 58 523 11 37; 725 991 206
e-mail: wydawnictwo@ug.edu.pl
www.wyd.ug.edu.pl

Księgarnia internetowa: www.kiw.ug.edu.pl

Druk i oprawa
Zakład Poligrafii Uniwersytetu Gdańskiego
ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot
tel. 58 523 14 49

Spis treści

WSTĘP (<i>Emilia Dobrowolska, Beata Wierzbicka</i>)	7
ALICJA SMOLBIK-JĘCZMIEN, PATRYCJA PALEŃ-TONDEL, JOANNA MICHALIK Szanse i zagrożenia wielopokoleniowości na rynku pracy – refleksje z badań	9
MONIKA DOMAGALSKA-ILIŃSKA, PAWEŁ PLISZKA Reasons for concealing disability in the labor market	27
ZDZISŁAWA POCIERZNICKA Rola Programu 500+ a cele zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie	53
BARBARA CHOMĄTOWSKA, JOLANTA GRZEBIELUCH, IWONA JANIĄK-REJNO, DOROTA KIEDIK, AGNIESZKA ŻARCZYŃSKA-DOBIESZ Przedstawiciele pokolenia Z jako przyszli pracownicy sektora ochrony zdrowia – wyniki badania studentów ostatniego roku Uniwersytetu Medycznego we Wrocławiu	73
MONIKA RUTKOWSKA Uwarunkowania zdolności absorpcyjnej pracowników naukowych	97
AGATA BOROWSKA-PIETRZAK Charakterystyka determinant satysfakcji zawodowej urzędników na przykładzie wybranych instytucji administracji samorządowej w Polsce	115
TOMASZ KAWKA Diagnoza kompetencji menedżerskich w publicznych instytucjach kultury w Polsce	129

IRENE MALGINA

The role of the state in the development
of the entrepreneurial ecosystem: Case of Belarus 149

PIOTR SŁIŻ, ELŻBIETA WOJNICKA-SYCZ, CANDACE TENBRINK

External determinants of luxury car sales in Poland 163

Wstęp

Współczesna gospodarka światowa nieustannie podnosi menedżerom poprzeczkę. Powstaje pytanie, jakie zbiorowe cechy pozwalają jednej firmie rozwijać się z roku na rok, podczas gdy jej konkurenci upadają? Jakie są uwarunkowania sukcesu organizacji? Niezbędna tutaj staje się inteligencja biznesowa menedżerów, która obejmuje zdolność do zrozumienia, co jest właściwą wiedzą potrzebną w danym czasie lub do osiągnięcia danego celu. Najskuteczniejsi ludzie biznesu pewnie wykorzystują swoją wiedzę, wiedzą, gdzie jej szukać i jednocześnie zdają sobie sprawę z własnych ograniczeń.

W dzisiejszym świecie biznesu dostęp do źródeł wiedzy jest coraz bardziej istotny, ze względu na ogromne zmiany i ciągły przepływ informacji. W ostatnim stuleciu wytworzono więcej wiedzy niż w całej dotychczasowej historii ludzkości i tempo tego wzrostu zwiększa się. W rezultacie obserwujemy pewien paradoks – konieczność pogodzenia nadmiaru informacji z wymogiem błyskawicznego podejmowania decyzji. By przetrwać w świecie konkurencji, każdy z nas indywidualnie, jak również każda firma musi gromadzić wiedzę w miarę potrzeb i zgodnie z nią działać. Skuteczni menedżerowie twierdzą, że przetrwanie firmy zależy od umiejętności jej liderów elastycznego reagowania na wyzwania rynku.

Porażki są ponadczasowe i występują we wszystkich aspektach życia. Spośród wszystkich gatunków biologicznych, które kiedykolwiek istniały, tak wiele wymarło i w tym kontekście fiasko znane jest od setek milionów lat. Mimo to, paradoksalnie, porażki poniesione przez jednostkę są kluczem do sukcesu całego systemu.

Nie ma jednej zasady, która zagwarantowałaby sukces przedsiębiorstwa. Biznes jest zbyt skomplikowaną działalnością, aby można było

określić tylko kilka uniwersalnych nakazów czy wręcz zaleceń biznesowych. Równie łatwo może pojawić się w naszej działalności spektakularny sukces, jak i porażka.

W najbliższej przyszłości wygrywać będą nie te firmy, których liderzy gonią za przejściowymi modami i fantazjami, ale te, które potrafią zintegrować nową wiedzę i nowe możliwości z własnym zrozumieniem podstawowych prawd o sukcesie biznesu. Czytelnik odnajdzie w monografii kilka perspektyw naukowej eksploracji problemów związanych z uwarunkowaniami funkcjonowania współczesnych organizacji – począwszy od problemów w skali makro przedstawiających uwarunkowania rozwoju gospodarki Białorusi, poprzez determinanty sprzedaży samochodów luksusowych, aż do współczesnych problemów na rynku pracy obejmujących zarządzanie wielopokoleniowością, wchodzenie na rynek pracy przedstawicieli pokolenia Z, rolę programu 500+ czy zjawisko ukrywania niepełnosprawności przez potencjalnych pracowników. Istotnym i wciąż aktualnym problemem jest zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach działających w erze gospodarki cyfrowej. Autorzy zwrócili uwagę zwłaszcza na determinanty wpływające na satysfakcję zawodową oraz diagnozę kompetencji menedżerskich.

Prezentowana monografia stanowi kolejną z cyklu publikacji stanowiących odzwierciedlenie wiedzy i doświadczeń naukowych wymienianych w ramach cyklicznej konferencji organizowanej przez Katedrę Organizacji i Zarządzania Wydziału Zarządzania (wcześniej Instytut Organizacji i Zarządzania) Uniwersytetu Gdańskiego pod wspólnym tytułem „Sukces organizacji”. Publikacja odzwierciedla aktualną wiedzę i doświadczenia wielu przedstawicieli nauki, odnoszące się do problemów zarządzania organizacjami w warunkach gospodarki cyfrowej.

Na monografię składają się rozdziały wielu Autorów z wiodących krajowych ośrodków akademickich. Wszystkim składamy podziękowania za podzielenie się swoją wiedzą i doświadczeniem w badanej problematyce. Mamy nadzieję, że zaprezentowane teksty będą inspirowały do przemyśleń i dalszych studiów nad uwarunkowaniami sukcesu organizacji w warunkach gospodarki cyfrowej.

Emilia Dobrowolska
Beata Wierzbicka

ALICJA SMOLBIK-JĘCZMIEN*

PATRYCJA PALEŃ-TONDEL**

JOANNA MICHALIK***

Szanse i zagrożenia wielopokoleniowości na rynku pracy – refleksje z badań

Streszczenie

Aktualnie na rynku pracy możemy zaobserwować jednoczesną obecność czterech aktywnych zawodowo pokoleń pracowników – pokolenie wyżu demograficznego „Baby boomers”, oznaczane jako BB, oraz pokolenia X, Y i Z, które reprezentują odrębne światy, mają inne wartości, aspiracje i oczekiwania wobec pracy i życia. Każde pokolenie wyróżnia się pewnym typowym dla niego sposobem działania, będącym wynikiem warunków, w jakich się rozwijało i kształtowało, przez co może wnieść do zespołu specyficzne i niepowtarzalne cechy, umiejętności i kompetencje. Stwarza to nowe wyzwania zarówno przed organizacjami, jak i osobami zarządzającymi zasobami ludzkimi, a także pracownikami należącymi do poszczególnych pokoleń.

Współistnienie przedstawicieli różnych pokoleń pracowników w jednym zespole może więc stanowić istotną szansę dla poprawy efektywności pracy tego zespołu, szczególnie poprzez dzielenie się cenną wiedzą i doświadczeniami zawodowymi i życiowymi z młodszymi kolegami, wypracowanie niestandardowych podejść do rozwiązywania problemów, rozwijanie kreatywności

* Alicja Smolbik-Jęczmien – dr hab. inż., profesor UE we Wrocławiu, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania Produkcją i Pracą, e-mail: alicja.smolbik-jeczmien@ue.wroc.pl, ORCID: 0000-0002-1441-5931.

** Patrycja Paleń-Tondel – mgr, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania Produkcją i Pracą, e-mail: patrycja.plen-tondel@ue.wroc.pl, ORCID: 0000-0002-5133-7848.

*** Joanna Michalik – mgr, absolwentka Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wydział Zarządzania, e-mail: joanna.michalik174971@student.ue.wroc.pl.

sprzyjającej powstawaniu innowacyjnych pomysłów. Jednakże może też być postrzegane w kategoriach zagrożenia, lęku czy obaw przed konfliktami na tle różnic pokoleniowych i stereotypowego postrzegania ludzi starszych. W związku z tym bardzo istotne jest właściwe podejście do tego problemu przez zarządzających zasobami ludzkimi, liderów zespołów wielopokoleniowych i samych pracowników.

Zasadniczym celem rozdziału jest ukazanie podstawowych różnic w podejściu do pracy wśród wybranych przedstawicieli pokoleń X, Y i Z i wynikających z nich szans i zagrożeń oraz przedstawienie rekomendacji zarówno dla organizacji, jak i zróżnicowanych pokoleniowo pracowników. W rozdziale wykorzystano metody badawcze: kwestionariusz ankiety i wywiady bezpośrednie z wybranymi przedstawicielami zespołów wielopokoleniowych.

Rozdział powstał na podstawie studiów literatury krajowej i zagranicznej. Zawarto w nim prezentację wyników badań i opinii pracowników dolnośląskich przedsiębiorstw (przedstawiciele pokolenia X, Y) oraz studentów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu i Politechniki Wrocławskiej (przedstawiciele pokolenia Z) dotyczących omawianego zagadnienia.

Słowa kluczowe: pokolenia X, Y, Z, zespoły wielopokoleniowe, szanse, zagrożenia

Wprowadzenie

Obecne trendy globalnego rynku pracy cechuje między innymi duża różnorodność pracowników zarówno w wymiarze wielopokoleniowości, jak i wielokulturowości. Sytuację demograficzną Polski charakteryzuje proces postępującego starzenia się społeczeństwa, w którym proporcja osób aktywnych zawodowo do nieaktywnych bardzo szybko się zmienia na korzyść drugiej grupy, powodując bardzo dotkliwe konsekwencje dla całej gospodarki (*Informacja o sytuacji społeczno-gospodarczej kraju...* 2018). I tak, jeszcze w 1990 roku na jednego emeryta przypadało około sześć osób w wieku produkcyjnym, w 2018 roku były to już tylko cztery osoby, natomiast według szacunków w 2050 roku stosunek ten nie będzie przekraczał dwóch osób na jednego emeryta (Rocznik Demograficzny 2019).

Ponadto daje się też zaobserwować bardzo dynamiczne zmiany w zakresie techniki i technologii, a nowa rewolucja przemysłowa In-

dustry 4.0 staje się wielkim wyzwaniem dla menedżerów zarządzających zasobami ludzkimi. Nowe technologie, elastyczne i zwinne rozwiązania zastępują stare, rutynowe działania, które stają się już niewystarczające w nowej rzeczywistości. Oznacza to duże wyzwania zarówno przed organizacjami, jak i liderami zespołów, by stworzyć takie środowisko pracy, w którym pracownicy każdego pokolenia będą mogli czuć się komfortowo i będą potrafili skutecznie współpracować ze sobą. Szczególnego znaczenia nabiera więc umiejętność pracy w zespole, zróżnicowanym pokoleniowo i kulturowo.

Na współczesnym rynku pracy można zaobserwować obecność czterech aktywnych zawodowo pokoleń pracowników – BB, X, Y i Z, które reprezentują odrębne światy, mają inny system wartości, a także oczekiwania wobec pracy i życia (Wiktorowicz 2016; Tulgan 2009; Urbaniak 2015; Rogozińska-Pawelczyk, 2014; Smolbik-Jęczmień 2017). Na podstawie danych z Rocznika Demograficznego, najliczniejszą grupę w Polsce stanowią przedstawiciele najstarszego pokolenia BB (31%), kolejne miejsca zajmują pokolenie X (26%), pokolenie Y (22%) i najmłodsze pokolenie Z, obejmujące osoby powyżej 25. roku życia (21%) (Rocznik Demograficzny 2019).

Przedstawiciele poszczególnych pokoleń wyróżnia typowy dla nich sposób myślenia i działania, będący wypadkową warunków społecznych, ustrojowych i ekonomicznych, w jakich dane im było wzrastać, dojrzewać, edukować się i rozwijać. Zarówno otoczenie zewnętrzne, jak i wewnętrzne kształtowało ich postawy i zachowania, a także specyficzne i niepowtarzalne cechy osobowe i osobowościowe, umiejętności i kompetencje (Doyle 2017).

Wyraźne określenie charakterystyk poszczególnych pokoleń pracowników powoduje jednak pewne trudności, ponieważ tworzą je osoby o różnych cechach osobowościowych i charakterach. Z reguły nie są to też grupy jednorodne i często można zaobserwować istotne różnicowanie wewnątrz poszczególnych pokoleń. Dlatego nie jest wskazane dokonywanie w przyjętych charakterystykach zbyt szeroko rozumianych uogólnień, ponieważ granice powoli się zacierają i w każdym pokoleniu można znaleźć przedstawicieli nieprzystających pod względem posiadanych doświadczeń zawodowych, wyznawanych wartości

czy podejścia do życia, do reprezentantów swojego pokolenia. Niezwykle istotne jednak jest ciągle poszukiwanie wspólnych cech łączących osoby w podobnym wieku, szczególnie w kontekście wkraczania tych pokoleń na rynek pracy i dążenia do zapewnienia solidarności międzypokoleniowej.

Zasadniczym celem rozdziału jest ukazanie na podstawie przeprowadzonych badań podstawowych różnic w podejściu do pracy wśród wybranych przedstawicieli pokoleń X, Y i Z oraz wynikających z nich szans i zagrożeń, a także przedstawienie rekomendacji dla pracodawców i zróżnicowanych pokoleniowo pracowników.

Badania przeprowadzono metodą sondażu diagnostycznego z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety, a także uzupełniono je wywiadami bezpośrednimi z wybranymi przedstawicielami zespołów wielopokoleniowych. Rozdział powstał na podstawie polskiej i zagranicznej literatury przedmiotu oraz wyników przeprowadzonych badań.

Charakterystyka wielopokoleniowości na rynku pracy

Współistniejące obecnie na rynku pracy cztery pokolenia pracowników to osoby urodzone na przestrzeni lat 1945–1995. Najstarsze pokolenie BB to osoby urodzone w latach 1945–1964, które określane są często jako „pokolenie powojennego wyżu demograficznego” czy „pokolenie przełomu wieków”.

Rozwój tego pokolenia przebiegał w trudnych czasach socjalizmu, w okresie politycznych i społeczno-gospodarczych transformacji oraz boomu gospodarczego. Często mówi się o nich, że „żyją po to, aby pracować” lub „pracują, aby przetrwać”. Atutem tego pokolenia jest duże i różnorodne doświadczenie zawodowe i mądrość życiowa, duża dyspozycyjność, umiejętność radzenia sobie w sytuacjach trudnych, chęć dzielenia się posiadaną wiedzą i umiejętnościami z młodszymi pracownikami i udzielanie im wsparcia. Zaangażowanie w pracę najstarszego pokolenia i ich motywacja często są wynikiem lęku przed utratą pracy i dążeniem do obrony zdobytych już pozycji i stanowisk, ale także możliwości dalszego doskonalenia się i rozwoju czy też uzyskania

odpowiedniego poziomu wynagrodzenia. To grupa, która z reguły stara się unikać sytuacji konfliktowych w miejscu pracy i potrafi długo czekać na obiecany awans czy podwyżkę (Lewicka 2017; Wąsowski 2018; Smolbik-Jęczmień 2019).

Kolejna grupa to pokolenie X – nazywane również „pokoleniem PRL-u”, do którego zalicza się osoby urodzone w latach 1965–1980. Rozwojowi tego pokolenia od najmłodszych lat towarzyszył kryzys ekonomiczny lat 70., okres transformacji systemowej i restrukturyzacji gospodarki, a także nasilenie zjawiska bezrobocia i elastycznych form zatrudnienia, wymuszających akceptację umów czasowych i pracy poniżej posiadanych kwalifikacji (Rogosińska-Pawelczyk 2014). Praca dla większości pracowników pokolenia X stanowi wartość samą w sobie, dlatego też często określa się ich stwierdzeniem: „pracują po to, żeby godniej żyć”. Źródłem ich motywacji do pracy i rozwoju jest poczucie satysfakcji, wysokiej pozycji i prestiżu.

Należy podkreślić, że nie jest to pokolenie jednorodne i często daje się zaobserwować pewne zróżnicowanie wewnętrzne. I tak, starsi przedstawiciele pokolenia X w większości preferują tradycyjne podejście do życia i pracy, uznają autorytet przełożonych, potrzebują wsparcia i poczucia przydatności, podobnie jak ich rodzice potrafią cierpliwie czekać na awans stanowiskowy lub płacowy i bardzo cenią sobie stabilizację życiową. Często też są sceptykami i pesymistami, a błędy w pracy lub życiu traktują jako osobistą porażkę. Natomiast młodszy przedstawiciele bardzo cenią sobie poczucie własnej niezależności, zarówno osobistej, jak i zawodowej, chętnie rozwijają swoje pasje i zainteresowania, ale nie kosztem pracy i obowiązków zawodowych (pozostawanie w pracy po godzinach nie stanowi dla nich żadnego problemu). Zaczynają dostrzegać wagę i znaczenie czasu wolnego i odpoczynku, a potrzeba zachowania równowagi praca–życie powoli staje się bardzo istotna, bowiem pozwala na opiekę nad dziećmi czy też schorowanymi już rodzicami (Kołodziejczyk-Olczak 2014).

Pokolenie Y, często określane jako „Millennials”, „pokolenie końca wieku” czy „Google”, to osoby urodzone po roku 1980, wychowane już w dobrobycie, w epoce globalizacji, członkostwa Polski w Unii Europejskiej, powszechnej komputeryzacji, dostępu do Internetu i telewizji

satelitarnej, rosnącego znaczenia świata wirtualnego, umożliwiającego sprawne i szybkie komunikowanie się z całym światem, którego nie doświadczyły wcześniejsze pokolenia (Lubrańska 2016; Suwa 2014: 65–80; Wiktorowicz 2016: 19–354).

Rozwój przedstawicieli tego pokolenia kształtowały dynamiczne przemiany społeczno-polityczne, otwarcie granic i możliwość emigracji zarobkowej, szeroka dostępność nowoczesnych technologii i przetwarzania informacji. Wykształciło to w nich potrzebę nieustającego połączenia z siecią, poczucie przynależności globalnej, a także posiadanie dwóch osobowości (jednej w realnym świecie i drugiej w rzeczywistości wirtualnej). Przedstawiciele tego pokolenia szczególnie cenią pracę, która stanowi dla nich realizację pasji i zainteresowań oraz umożliwia dalszy rozwój. Dlatego też często mówi się o nich, że „żyją i pracują”, a ich priorytetem jest „równowaga praca–życie”.

Pokolenie to często określane jest przez ich starszych kolegów jako bardzo roszczeniowe i nadmiernie przeceniające swoje umiejętności, które w sposób bezpośredni wyraża swoje poglądy, potrzeby i oczekiwania. Ponadto jest też mniej lojalne wobec swojego pracodawcy niż pokolenia wcześniejsze, nie uznaje autorytetu przełożonego, a w pracy oczekuje elastyczności, kreatywności, ciągłych wyzwań i natychmiastowej informacji zwrotnej.

Najmłodsze pokolenie obecne na rynku pracy to pokolenie Z, czyli osoby urodzone po 1995 roku. Określa się ich jako: „native users”, „dzieci Internetu” czy „generacja ojczyzn”. W przeciwieństwie do poprzednich pokoleń, wychowywani byli w dobrobycie, a od najmłodszych lat przygotowywano ich do rywalizacji i odnoszenia sukcesów. Dorastali w świecie Internetu, telefonów komórkowych, laptopów czy innych zdobyczy techniki, bez których nie wyobrażają już sobie dalszego życia. Panuje powszechne przekonanie, że pokolenie Z jest nieustannie online, przez co następuje u nich zatarcie granicy między światem realnym a wirtualnym (Rogozińska-Pawelczyk 2014; Wiktorowicz 2016: 19–35).

Atutem tego pokolenia jest silna motywacja osiągnięć, kreatywność, otwartość, tolerancja i duża elastyczność. Potrafią robić wiele rzeczy jednocześnie, lecz często przez to ich uwaga jest rozproszona i mają problemy z koncentracją. Od pracodawcy oczekują przede wszystkim

pracy zdalnej, szybkiej gratyfikacji i informacji zwrotnej oraz szerokich możliwości rozwoju. Jak wynika z Raportu Deloitte, w przeciwnym przypadku aż 61% pracujących przedstawicieli pokolenia Z deklaruje, że odejdzie z pracy w ciągu dwóch lat, jeśli tylko będzie miało taką możliwość (*The 2018 Deloitte Millennial Survey* 2018). Zatrzymaniu w firmie tych najmłodszych pracowników może sprzyjać elastyczność pracy, poprawa kultury miejsca pracy, umożliwienie zachowania równowagi praca–życie oraz szeroki pakiet nagród finansowych i pozafinansowych. Dotychczasowe badania tego pokolenia wskazują, że będą to w większości indywidualiści, bardziej skupieni na rozwijaniu własnych pasji i zainteresowań niż jedynie na pomnażaniu zasobów materialnych.

Reasumując, należy stwierdzić, że powszechnie utarte przekonania dotyczące tego, co cenią sobie najbardziej w życiu i w pracy różnicowani wiekowo pracownicy, jakie mają wartości, potrzeby i motywacje, nie zawsze sprawdzają się w zmiennej rzeczywistości i powinny być ciągle weryfikowane i modyfikowane. Należy pamiętać o tym, że pewne stereotypy i uprzedzenia często nie mają racji bytu, a wręcz mogą być krzywdzące dla przedstawicieli poszczególnych pokoleń pracowników (Lipka i Waszczak 2017).

Wielopokoleniowość pracowników – refleksje z badań

W rozdziale wykorzystano wyniki badania ankietowego przeprowadzonego wśród przedstawicieli pokoleń X i Y, będących pracownikami dolnośląskich przedsiębiorstw, natomiast najmłodsze pokolenie Z reprezentowali głównie studenci i absolwenci Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu i Politechniki Wrocławskiej¹. Kwestionariusz ankiety opracowano, opierając się na narzędziu Google Forms, był zamieszczony w Internecie, a w wersji papierowej przekazany bezpośrednio studentom. Pytania miały charakter zamknięty – z możliwością wyboru wariantu odpowiedzi, lub otwarty – w celu udzielenia szerszej wypowiedzi.

¹ Badania dotyczące pokoleń X, Y i Z przeprowadzone zostały na potrzeby przygotowywanej pracy magisterskiej przez Panią Joannę Michalik, studentkę II roku studiów magisterskich UE we Wrocławiu (współautorkę tego rozdziału).



ISBN 978-83-8206-250-2