



STOSUNEK PRZEDSTAWICIELI POKOLENIA Y DO KULTUR ORGANIZACYJNYCH Z MODELU K.S. CAMERONA I R.E. QUINNA

Weronika Muszyńska¹

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Szkoła Doktorska

Streszczenie: Na współczesnym rynku pracy zaczynają dominować przedstawiciele pokolenia Y. Choć są oni postrzegani jako osoby silnie zdeterminowane w zdobywaniu nowych doświadczeń zawodowych, to wśród wyznawanych wartości na pierwszym miejscu stawiają rodzinę. Istotną lukę badawczą stanowi to, jak przedstawiciele pokolenia Y odnoszą się do poszczególnych kultur organizacyjnych diagnozowanych w modelu K.S. Camerona i R.E. Quinna. Celem podjętego badania było określenie, czy między wartościami, którymi kierują się w życiu codziennym przedstawiciele pokolenia Y, a wartościami, które uznają za najważniejsze w życiu zawodowym, oraz kulturą organizacyjną, w której chcieliby pracować, zachodzą związki. Artykuł został opracowany na bazie dostępnej literatury przedmiotu oraz badania ilościowego. W wyniku przeprowadzonego badania stwierdzono, że przedstawiciele pokolenia Y wyrażają tym większą chęć pracy w organizacjach, im bardziej mają one wspólne wartości i cele z tymi przyjmowanymi przez nich w życiu codziennym. Ponadto członkowie pokolenia Y są zainteresowani przede wszystkim pracą w organizacji o kulturze klanu, w której ludzie chętnie ze sobą współpracują, panuje przyjazna atmosfera, a pracowników cechuje lojalność i przywiązanie do organizacji.

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna, model Camerona i Quinna, pokolenie Y, rynek pracy

DOI: 10.17512/znpcz.2021.2.03

Wprowadzenie

We współczesnych organizacjach pracują przedstawiciele przynajmniej kilku pokoleń, którzy wyznają różne wartości, sygnalizują odmienne potrzeby, a także formułują indywidualne oczekiwania wobec pracodawców. W niniejszym artykule szczególną uwagę zwrócono na przedstawicieli pokolenia Y, którzy w przeciwieństwie do poprzednich pokoleń zostali wychowani w poczuciu własnej wyjątkowości i otaczających zewsząd nowoczesnych technologii. Z drugiej strony współcześnie obserwuje się zmienność otoczenia biznesowego, zwłaszcza w sferze społeczno-demograficznej, strukturze kompetencyjnej zasobów ludzkich czy w odniesieniu do postaw ludzi wobec pracy (Wojtaszczyk 2010, s. 5). Na rynku pracy zaczynają dominować przedstawiciele pokolenia Y, którzy zgłaszając konkretne postulaty i wymagania, poszukują ich realizacji w organizacji o kulturze

¹ Weronika Muszyńska, mgr, wm83763@doktorant.sgh.waw.pl, ORCID: 0000-0001-8388-6342

odpowiadającej wyznawanym przez nich wartościom i przekonaniom. Pracodawcy, zauważając, że coraz trudniej pozyskać lojalnego wobec organizacji, kompetentnego czy utalentowanego pracownika – zwłaszcza wśród milenialsów – coraz częściej podejmują działania ukierunkowane na zbudowanie takiej kultury organizacyjnej, która przyczyni się do pozyskania i zatrzymania w organizacji pracowników o wartościach, przekonaniach czy celach spójnych z tą kulturą.

Celem artykułu jest wskazanie, czy między wartościami, którymi kierują się w życiu codziennym przedstawiciele pokolenia Y, a wartościami, które uznają za najważniejsze w życiu zawodowym oraz kulturą organizacyjną, w której chcieliby pracować, zachodzą związki.

Aby zrealizować cel artykułu, sformułowano następującą hipotezę badawczą:

H: Wyznawane wartości i przekonania, którymi kierują się w życiu codziennym przedstawiciele pokolenia Y, są spójne z wartościami i przekonaniami, które uznają za najważniejsze w odniesieniu do pracy zawodowej i łączą się z rodzajem kultury organizacyjnej, w której chcieliby pracować.

Następnie przeprowadzono badanie ilościowe mające na celu testowanie hipotezy i sformułowanie wniosków. Artykuł wnosi wkład do literatury przedmiotu poprzez zbadanie stosunku przedstawicieli pokolenia Y do kultur organizacyjnych z modelu autorstwa K.S. Camerona i R.E. Quinna, jednocześnie uwzględniając charakterystykę tego pokolenia z literatury.

Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny. W części teoretycznej dokonano charakterystyki pokolenia Y oraz zdefiniowano pojęcie „kultura organizacyjna”. W literaturze wskazuje się, że do diagnozy kultury organizacyjnej można wykorzystać model autorstwa Camerona i Quinna. W opracowaniu zaprezentowano jego podstawowe wymiary i wartości. W części empirycznej przedstawiono metodologię i wyniki przeprowadzonego badania. Artykuł kończy podsumowanie.

Charakterystyka pokolenia Y

W. Wrzesień, będący zwolennikiem orientacji kulturowej w definiowaniu pokoleń, przyjmuje, że „pokolenie to co prawda zbiorowość o cechach kategorii rówieśniczej, ale powstaje ona na bazie wspólnoty myśli i zachowań [...]. Zatem sam fakt, że ktoś urodził się w danym roku, jeszcze jego pokoleniowej przynależności nie przesądza” (Wrzesień 2016, s. 137).

Zdaniem B. Sajduka (2015, s. 18-19) obecnie w polskim społeczeństwie funkcjonują przedstawiciele sześciu pokoleń. Pierwszą grupę stanowią (pra)babcie i (pra)dziadkowie, czyli osoby urodzone przed II wojną światową. Kolejną tworzą ludzie urodzeni już po zakończeniu wojny – nazywani generacją Baby Boomers. Trzecia wyróżniona przez niego grupa to generacja X, czyli osoby urodzone w latach 1965-1981. Kolejna generacja składa się z przedstawicieli pokolenia Y urodzonych pomiędzy 1982 r. a 1995 r. Należy wspomnieć, że niektórzy (m.in. R. Sadowski), przesuwają górną granicę aż do 1999 r. Z kolei inni (m.in. S. Kuczamer-Kłopotowska) sytuują ją pomiędzy 1977 r. a 2004 r. lub między 1980 r. a 2000 r. Jako piątą grupę Sajduk wskazał pokolenie Z, której przedstawiciele przyszli na świat po 1995 r., ale

nie później niż w połowie pierwszej dekady XXI w. Najmłodszą generację stanowi pokolenie alfa, czyli osoby urodzone po 2010 r.

Z powyższymi granicami wiekowymi polemizuje m.in. M. Grzesiak (2017). Jego zdaniem mianem pokolenia Baby Boomers należy określać osoby urodzone w latach 1945-1964, pokolenia X – w latach 1965-1979, pokolenia Y – w latach 1980-1995, z kolei pokolenie Z stanowią osoby urodzone po 1996 r.

Odnosząc się do rynku pracy, A. Opalińska (2018, s. 143) wyróżnia cztery pokolenia, których przedstawiciele są na nim obecni:

1. Pokolenie Baby Boomers, czyli pracownicy zajmujący przede wszystkim kierownicze stanowiska oraz pełniący funkcje właścicieli przedsiębiorstw, chociaż należy pamiętać, że część przedstawicieli tego pokolenia przeszła już na emeryturę. Ich motto na rynku pracy brzmi „pracuję, aby przetrwać”.
2. Pokolenie X, czyli grupa pracowników będących pokoleniem dominującym na rynku pracy, którego mottem jest stwierdzenie „żyję, aby pracować”.
3. Pokolenie Y, czyli coraz aktywniejsze na rynku pracy osoby, które szybko awansują i rozwijają swoje kariery, będąc wiernymi zasadzie „pracuję, aby żyć”.
4. Pokolenie Z, czyli osoby dopiero wchodzące na rynek pracy i utożsamiające się ze stwierdzeniem „praca ma mi pozwolić dobrze żyć”.

Z tym podziałem zgadzają się również R. Fernández, A. Fogli i C. Olivietti (2004, s. 1252). Na potrzeby artykułu przyjęto, że pokoleniem Y określa się osoby urodzone pomiędzy 1984 r. a 1998 r., a więc te, które stają się coraz aktywniejsze na rynku pracy.

Należy przy tym pamiętać, że przywołane podziały są jednymi z wielu stosowanych w literaturze. Sadowski (2018) podkreśla, że fakt, iż dana osoba urodziła się rok czy dwa później od innej, nie oznacza, że będzie charakteryzowała się czystymi cechami danej generacji. Jednak im bardziej będziemy zbliżać się do środków wyznaczonych przedziałów, tym przedstawiciele danego rocznika będą wykazywali się większą ilością posiadanych atrybutów danej generacji.

Przechodząc do charakterystyki pokolenia Y, zauważyć można, iż w literaturze przedmiotu wskazuje się, że są to przede wszystkim osoby (Bajdak, Janeczek, Spyra 2018, s. 28):

- dla których granice geograficzne są jedynie umownym pojęciem;
- dobrze wykształcone i dążące do dalszego rozwoju osobistego;
- przywiązujące dużą wagę do jakości życia i zdobywanych doświadczeń;
- tolerancyjne i otwarte;
- przekonane o własnej wyjątkowości;
- wykorzystujące nowoczesne technologie w każdej dziedzinie życia.

Wysoka samoocena i pewność siebie, czyli cechy, które przede wszystkim przypisuje się przedstawicielom pokolenia Y, wynikają z odmiennego sposobu wychowania ukierunkowanego na wsparcie i rozpieszczanie dzieci. Współczesne media przypisują młodzieży egocentryzm i materializm, natomiast pracodawcy i nauczyciele mówią o generacji ludzi nielojalnych i aroganckich. Są i tacy, którzy stwierdzają, że milenialsi są pokoleniem interesującym, pewnym siebie, mniej zamkniętym w sobie, a przy tym lepiej wykształconym i bardziej kreatywnym.

Zdaniem M. McQueena (2016, s. 45-48) pokolenie Y jest po prostu różne od poprzednich pokoleń, gdyż jego przedstawiciele są wytworem czasów, w których żyją.

Przechodząc do systemu wartości, jaki towarzyszy przedstawicielom pokolenia Y, w literaturze wskazuje się, że został on ukształtowany przez czynniki cywilizacyjne takie jak (Deloitte 2018):

- długi okres pokoju i stabilizacji w historii;
- zwiększająca się rola społeczna kobiet oraz rosnący zakres ich wpływów;
- wydłużająca się średnia długość życia oraz czas aktywności zawodowej;
- spadkowy trend wskaźnika dzietności.

M. Murzyn i J. Nogiec (2015, s. 376-377) na potrzeby pracy *Deklarowane wartości w opinii przedstawicieli wybranych pokoleń* przeprowadziły badania o charakterze ilościowym, do których zakwalifikowały osoby urodzone w latach 1982-1998 (przyjmując, że tworzą one pokolenie Y). W deklarowanych odpowiedziach na pierwszych trzech miejscach znalazły się: rodzina, uczciwość oraz szczęście. Co ciekawe, miłość jako najważniejszą wartość wskazał co piąty respondent – podobnie jak korzystanie z życia.

Odnosząc się do rynku pracy, wśród wartości wskazywanych przez przedstawicieli pokolenia Y wymienić należy przede wszystkim: stabilność zatrudnienia, komfortowe miejsce pracy oraz wynagrodzenie adekwatne do powierzonych obowiązków. Ponadto milenialsi cenią sobie przyjazną atmosferę w miejscu pracy sprzyjającą wymianie pomysłów i tworzeniu kreatywnych rozwiązań. Natomiast wśród wartości stanowiących priorytet dla przedstawicieli pokolenia Y podczas dokonywania wyboru miejsca pracy należy wskazać: wysokie zarobki, możliwość rozwoju osobistego oraz awansu czy intensyfikacji kariery (Nikonowicz, Panasewicz, Połocka 2019, s. 90-91). I. Bakanauskienė, R. Bendaravičienė i I. Bučinskaitė (2016, s. 10) stwierdzają, że potencjał pokolenia Y nie powinien być ignorowany przez nowoczesne organizacje, ale pielęgnowany i eksplorowany.

Można zatem zauważyć, że pomimo upływu czasu i obserwowanej zmiany pokoleniowej, w hierarchii wyznawanych wartości nie obserwuje się radykalnych zmian.

Pojęcie kultury organizacyjnej

Zdaniem M. Armstronga (2009, s. 384) kultura organizacyjna jest zbiorem dominujących w przedsiębiorstwie wartości, norm, przekonań, postaw i założeń, które nie muszą być sformułowane, ale które kształtują zachowanie pracowników i realizację zadań.

Z perspektywy artykułu istotny jest fakt, iż kultura organizacyjna ma wpływ na postrzeganie firmy przez jej obecnych i potencjalnych pracowników, a także pozostałych interesariuszy znajdujących się wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Oznacza to, że spójne i autentyczne komunikaty, w których przedstawia się kulturę organizacyjną danej firmy, mogą stanowić skuteczne narzędzie budowania wizerunku pracodawcy.

Skupiając uwagę wyłącznie na przedstawicielach pokolenia Y, warto wspomnieć, że nie czują oni przywiązania do konkretnej firmy, a ponad sukcesami zawodowymi stawiają samorozwój i realizację własnych pasji. Obecnie wyzwaniem dla pracodawców staje się nie tylko zbudowanie takiego wizerunku, który sprawi, że ich organizacje będą postrzegane jako miejsce atrakcyjne do pracy, ale zdiagnozowanie kultury organizacyjnej po to, aby przyciągać i zatrzymać utalentowanych pracowników, którzy będą identyfikować się z misją i celami organizacji, a w efekcie dostarczą pożądaných wyników. Jedną z metod takiej diagnozy stanowi zaproponowany przez K.S. Camerona i R.E. Quinna model pozwalający badać zmiany kulturowe w organizacjach. Wyróżnia się w nim cztery konkurujące, ale i uzupełniające się typy kultury organizacyjnej: klan, adhocrację, hierarchię i rynek (Wiśniewski, Leja 2015).

Model opiera się na dwóch przeciwstawnych wymiarach (*Tabela 1*). W pierwszym po jednej stronie znajduje się elastyczność i swoboda, a po drugiej – stabilność oraz kontrola. Drugi wymiar odnosi się do efektywności ocenianej z perspektywy orientacji na wewnętrzne sprawy organizacji i integrację, których przeciwieństwem są orientacja na pozycję w otoczeniu oraz zróżnicowanie.

Tabela 1. Model Camerona i Quinna

orientacja na sprawy wewnętrzne i integracja	elastyczność i swoboda		orientacja na pozycję w otoczeniu i zróżnicowanie
	KLAN	ADHOKRACJA	
	HIERARCHIA	RYNEK	
	stabilność i kontrola		

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Cameron, Quinn 2003, s. 44)

Kultura klanu odnosi się do organizacji typu rodzinnego. Do głównych cech opisujących ten typ kultury zalicza się: rozwiniętą pracę zespołową, lojalność i przywiązanie pracowników oraz dążenie do silniejszego zaangażowania podwładnych w pracę poprzez delegowanie uprawnień. W tego typu kulturze uwaga koncentruje się na tworzeniu przyjaznej atmosfery pracy sprzyjającej rozwojowi osobistemu oraz budowaniu partnerskich relacji z klientami. Przełożeni pełnią tutaj rolę mentorów, którzy troszczą się o swoich pracowników.

W kulturze adhocracji mamy do czynienia z koncentracją przedsiębiorstwa na sprawach zewnętrznych. Jego działalność skupia się na wdrażaniu innowacji produktowych i usługowych, które mają przyczynić się do sukcesu rynkowego. Głównymi cechami tego typu kultury są: kreatywne i innowacyjne myślenie, chęć eksperymentowania i wprowadzania ulepszeń oraz wysoki stopień elastyczności podejmowanych inicjatyw. Organizacja skupia się na pozyskiwaniu nowych zasobów i zachęca pracowników do swobodnego wdrażania nowych pomysłów. W odróżnieniu od kultury typu rynkowego czy hierarchicznego, w kulturze adhocracji nie występuje centralizacja miejsca władzy i ścisła zależność służbowa.

Trzeci typ organizacji określane jest mianem kultury rynku, natomiast jego cechami charakterystycznymi są nastawienie na rywalizację oraz koncentracja na wynikach. Pracownicy są w tym przypadku ukierunkowani na osiągnięcie satysfakcjonujących wyników, a ich przełożeni, pełniący rolę nadzorców, promują

wśród nich rywalizację. Sukces firmy postrzegany jest przez pryzmat jej udziału w rynku oraz stopnia jego penetracji. Ponadto w kulturze rynku istotne jest nawiązywanie relacji międzyorganizacyjnych w celu przeprowadzenia korzystnych transakcji oraz zdobycia przewagi konkurencyjnej.

Najbardziej sformalizowanym oraz zhierarchizowanym typem kultury jest kultura hierarchii. Organizacja tego typu działa, przede wszystkim wykorzystując odgórnie określone procedury postępowania zapewniające pracownikom firmy przejrzystość pracy i ciągłość działania. Dla kierowników najważniejsze jest właściwe koordynowanie i organizowanie pracy swoich pracowników, od których oczekują wysokiej efektywności. W tym przypadku liczy się przede wszystkim wydajność i szybkie zapobieganie potencjalnym zakłóceniom pracy (Światała, Mościcki 2016, s. 23-24).

Podsumowując, właściwa diagnoza kultury dominującej w danej organizacji pomoże przyciągnąć i zatrzymać w organizacji utalentowanych pracowników z pokolenia Y, którzy będą identyfikować się z wartościami i celami organizacji.

Metodologia przeprowadzonego badania

Na współczesnym rynku pracy coraz większą rolę odgrywa pokolenie Y. Formułowane przez nich oczekiwania i zgłaszane potrzeby w stosunku do pracodawców zaczynają nabierać coraz istotniejszego znaczenia w budowaniu kultury organizacyjnej oraz inicjowaniu nowych pomysłów w tym zakresie.

Do celów przeprowadzonego badania należało określenie, czy między wartościami wyznawanymi w życiu codziennym przedstawicieli pokolenia Y a najważniejszymi wartościami w ich życiu zawodowym oraz kulturą organizacyjną, w której chcieliby pracować, zachodzą związki. Dla tak sformułowanego celu przyjęto następującą hipotezę badawczą:

H: Wyznawane wartości i przekonania, którymi kierują się w życiu codziennym przedstawiciele pokolenia Y, są spójne z wartościami i przekonaniami, które uznają za najważniejsze w odniesieniu do pracy zawodowej, i łączą się z rodzajem kultury organizacyjnej, w której chcieliby pracować.

Do celów empirycznych wykorzystano badanie ilościowe w formie kwestionariusza ankiety. Zostało ono przeprowadzone w okresie od kwietnia do lipca 2020 r. przy wykorzystaniu narzędzia internetowego – Formularza Google, co pozwala stwierdzić, że zrealizowano badanie z zastosowaniem wywiadu wspomaganego komputerowo (z ang. *Computer Assisted Web Interview*). Za taką formą przemawiały względy sanitarno-epidemiologiczne, duże zróżnicowanie przestrzenne respondentów (obszar całej Polski) oraz fakt, iż w większości dysponują oni dostępem do Internetu. Zebrane dane zostały zakodowane, a następnie, na potrzeby wnioskowania, zbadano strukturę zjawiska, wykorzystując w tym celu program MS Excel.

Dobór próby badawczej był przypadkowy i nielosowy. Próbę badawczą stanowiło 132 przedstawicieli pokolenia Y zamieszkujących obszar całej Polski, z przyjęciem, że tę grupę tworzą osoby urodzone na przestrzeni lat 1984-1998 (N = 132). Do finalnej analizy wykorzystano 126 kwestionariuszy ankiety (95,4%). Sześć ankiet (4,6%) wypełniły osoby urodzone przez 1984 r. lub po 1998 r., dlatego ich wyników nie uwzględniono w dalszej analizie. Kobiety stanowiły 51,5% badanej próby (N = 68),

natomiast mężczyźni 48,5% (N = 64). Najliczniejszą grupę tworzyły osoby deklarujące urodzenie w 1996 r. i 1991 r. Wyniki badania nie są reprezentatywne.

Badanie opierało się na modelu Camerona i Quinna, którego zmienne wykorzystano do opisu stosunku respondentów do pracy w różnych typach kultur organizacyjnych (Tabela 2).

Tabela 2. Zmienne opisujące stosunek respondentów do pracy w kulturach organizacyjnych wskazanych w modelu Camerona i Quinna

Zmienne z modelu Camerona i Quinna	Opis zmiennych wskazanych w badaniu	Pytania w kwestionariuszu ankiety	Zastosowana forma pomiaru
Klan	Stosunek respondentów do pracy w organizacji przypominającej rodzinę, w której dominuje lojalność i przywiązanie pracowników, a ludzie chętnie ze sobą współpracują.	2.1. 4.1.	Skala 5-stopniowa (od „absolutnie się nie zgadzam” do „absolutnie się zgadzam”)
Hierarchia	Stosunek respondentów do pracy w organizacji działającej na podstawie spójnych, efektywnych procedur i ustalonej hierarchii oraz standardów.	2.4. 4.4.	
Adhokracja	Stosunek respondentów do pracy w organizacji oferującej unikalne rozwiązania/ produkty/usługi, oczekującej dynamiki w działaniu, poszukiwania innowacyjności i podejmowania ryzyka oraz rozwiązywania problemów przez pracowników kreatywnymi metodami.	2.3. 4.3.	
Rynek	Stosunek respondentów do pracy w organizacji odnoszącej sukcesy na rynku i umożliwiającej pracownikom osiągnięcie ambitnych i satysfakcjonujących wyników.	2.2. 4.2.	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Wiśniewski, Leja 2015)

W nawiązaniu do modelu Camerona i Quinna wyróżniono zmienne opisujące wartości ważne dla przedstawicieli pokolenia Y w odniesieniu do życia codziennego (Tabela 3).

Tabela 3. Zmienne opisujące wartości ważne dla przedstawicieli pokolenia Y wykorzystane w kwestionariuszu ankiety

Zmienne z modelu Camerona i Quinna	Zmienne wynikające z modelu Camerona i Quinna	Opis zmiennych wskazanych w badaniu	Pytania w kwestionariuszu ankiety	Zastosowana forma pomiaru
Klan	Zaufanie, współpraca,	Respondenci pragną, aby ludzie chcieli z nimi współpracować	3.1.	Skala 5-stopniowa (od „absolutnie

	zaangażowanie, lojalność	i zawsze obdarzali ich zaufaniem.		się nie zgadzam” do „absolutnie się zgadzam”)
Hierarchia	Kontrola, sformalizowanie, spójność, jednolitość	Respondenci pragną kierować się w życiu własnymi zasadami i postępować zgodnie z przyjętą hierarchią wartości.	3.4.	
Adhokracja	Innowacyjność, przedsiębiorczość, dynamizm, ryzykowność	Dla respondentów ważne jest to, aby byli oni postrzegani jako osoby kreatywne.	3.3.	
Rynek	Efektywność, konkurencyjność, nastawienie na wyniki, rywalizacja	Respondenci stwierdzają, że chcą dążyć w życiu do realizacji ambitnych celów i stawiać sobie wysokie wymagania.	3.2.	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Wiśniewski, Leja 2015)

Wyniki przeprowadzonego badania

Na potrzeby badania uśredniono wyniki otrzymane w pytaniu 2, w którym badano najważniejsze wartości dla pokolenia Y w odniesieniu do pracy zawodowej, z tymi, które uzyskano w pytaniu 4, w którym diagnozowano rodzaje kultury organizacyjnej, w jakiej przedstawiciele pokolenia Y najbardziej chcieliby pracować.

Pozwoliło to określić, czy milenialsi cenią te same wartości w życiu prywatnym, jak i zawodowym oraz czy wybierając organizację, pragną, aby kultura w niej panująca odpowiadała wyznawanym przez nich wartościom i przekonaniom.

Aby zbadać związki zachodzące pomiędzy wybranymi zmiennymi, wykorzystano współczynnik korelacji Pearsona. Uzyskane wyniki przedstawiono w Tabeli 4.

Tabela 4. Korelacje między rodzajem kultury organizacyjnej, w której chcieliby pracować przedstawiciele pokolenia Y, i wartościami, które są dla nich najważniejsze w pracy zawodowej, a wyznawanymi przez nich wartościami, którymi kierują się w życiu codziennym

Pytania w kwestionariuszu ankiety	Zmienne z modelu Camerona i Quinna	Pytania w kwestionariuszu ankiety	Zmienne z modelu Camerona i Quinna	Wartość wskaźnika korelacji Pearsona dla uśrednionych wartości
2.1. i 4.1.	klan	3.1.	klan	0,72
2.2. i 4.2.	rynek	3.2.	rynek	0,55
2.3. i 4.3.	adhokracja	3.3.	adhokracja	0,60
2.4. i 4.4.	hierarchia	3.4.	hierarchia	0,45

Źródło: Opracowanie własne na podstawie kwestionariusza ankiety

W wyniku przeprowadzonej analizy można stwierdzić, że między uśrednionymi wynikami pytań odnoszącymi się do kultury klanu, a także między pytaniami dotyczącymi kultury adhokracji, zachodzi wysoka korelacja dodatnia wskazująca na istnienie znacznych zależności w badanych obszarach (odpowiednio $r_p = 0,72$ i $r_p = 0,60$). Z kolei między uśrednionymi wynikami pytań odnoszących się do stosunku respondentów do pracy w organizacji odnoszącej sukcesy na rynku i umożliwiającej osiąganie ambitnych i satysfakcjonujących wyników a tym, że respondenci chcą dążyć w życiu do realizacji ambitnych celów i stawiać sobie wysokie wymagania, obserwuje się umiarkowaną korelację dodatnią wskazującą na istnienie zależności istotnych w badanym obszarze. Również między pytaniami odnoszącymi się do stosunku respondentów do pracy w organizacji działającej na podstawie spójnych, efektywnych procedur i ustalonej hierarchii oraz standardów a wyrażanym przez respondentów pragnieniem kierowania się w życiu własnymi zasadami i postępowania zgodnie z przyjętą hierarchią wartości obserwuje się umiarkowaną korelację dodatnią wskazującą na istnienie zależności istotnych w badanych obszarach.

Po zagregowaniu uzyskanych odpowiedzi okazuje się, iż 75,4% respondentów chce, aby obdarzano ich zaufaniem, a 24,9% oceniło, że chętnie pracowałoby w organizacji, której kultura organizacyjna zbudowana jest na wzór klanu – jednego z wymiarów z modelu Camerona i Quinna, w którym zaufanie jest fundamentalną wartością. Uzyskane wyniki wskazują na potencjalne rozbieżności między wartościami osobistymi a organizacyjnymi. Podobnie ma to miejsce w przypadku pytania 3.2, w którym największa grupa badanych (68,3%) przyznała, że w życiu pragnie dążyć do realizacji ambitnych celów i stawiać sobie wysokie wymagania, podczas gdy po uśrednieniu odpowiedzi okazało się, że 23% respondentów stwierdziło, iż chce pracować w organizacji o kulturze rynku, w której efektywność i konkurencyjność stanowią najważniejsze wartości. 71,4% ankietowanych odpowiedziało, że chce być postrzeganymi jako osoby kreatywne, natomiast jedynie 20,7% z nich pragnie pracować w organizacji o kulturze adhokracji, w której dominuje innowacyjne i przedsiębiorcze myślenie. Jednak największą dysproporcję w odpowiedziach respondentów można zaobserwować w pytaniach odnoszących się do kultury hierarchii, między którymi występuje również najslabsza korelacja ($r_p = 0,47$). 74,7% ankietowanych przedstawicieli pokolenia Y odpowiedziało, iż chce w życiu kierować się własnymi zasadami i postępować zgodnie z przyjętą hierarchią wartości, natomiast jedynie 18,3% z nich pragnie pracować w kulturze hierarchii, w której fundamentalne znaczenie przypisuje się kontroli i sformalizowanym procesom.

Na tej podstawie można wnioskować, że milenialsi są zainteresowani przede wszystkim pracą w organizacji o kulturze klanu, w której ludzie chętnie ze sobą współpracują, panuje przyjazna atmosfera, a pracowników cechuje lojalność i przywiązanie do organizacji.

W odniesieniu do wszystkich kultur organizacyjnych wyróżnionych w modelu Camerona i Quinna oraz wyznawanych wartości, istnieje dodatnia korelacja potwierdzająca, że przedstawiciele pokolenia Y wyrażają tym większą chęć pracy w

organizacjach, im bardziej mają one wspólne wartości i cele z tymi przyjmowanymi przez nich w życiu codziennym. Należy jednak dodać, że w przypadku kultury hierarchii związek ten jest najslabszy. Zatem można stwierdzić, że milenialsi pragną na co dzień kierować się własnymi zasadami i postępować zgodnie z przyjętą hierarchią wartości, jednocześnie nie wyrażając chęci podjęcia pracy w organizacji, w której najważniejsze jest działanie zgodnie z przejrzystymi standardami.

Podsumowanie

Empiryczne badanie przeprowadzone wśród przedstawicieli pokolenia Y umożliwiło realizację postawionego celu artykułu i dostarczyło wniosków zgodnych z wynikami zrealizowanego przeglądu literatury. Wynika z niego, że milenialsi są zainteresowani przede wszystkim pracą w organizacji o kulturze klanu, w której ludzie chętnie ze sobą współpracują, panuje przyjazna atmosfera, a pracowników cechuje lojalność i przywiązanie do organizacji. Łączy się to bezpośrednio z rozważaniami przedstawionymi w części teoretycznej artykułu, w wyniku których stwierdzono, że wśród deklarowanych wartości najważniejsza dla przedstawicieli pokolenia Y jest rodzina.

W odniesieniu do wszystkich kultur organizacyjnych (nie tylko kultury klanu) oraz wyznawanych wartości istnieje dodatnia korelacja potwierdzająca, że przedstawiciele pokolenia Y wyrażają tym większą chęć pracy w organizacjach, im bardziej mają one wspólne wartości i cele z tymi przyjmowanymi przez nich w życiu codziennym. Co ciekawe, w przypadku kultury hierarchii związek ten jest najslabszy. Milenialsi pragną w życiu prywatnym kierować się własnymi zasadami i postępować zgodnie z przyjętą hierarchią wartości, jednak nie wyrażają chęci podjęcia pracy w organizacji, w której najważniejsze są sformalizowane struktury i działanie zgodnie z przejrzystymi standardami.

Przeprowadzone badania stanowią wstęp do dalszych i bardziej pogłębionych analiz w zakresie kultur organizacyjnych. Badanie w formie kwestionariusza ankiety wiąże się z wysokim wskaźnikiem przypadkowości doboru respondentów, a także brakiem możliwości wyjaśnienia istoty pytań w trakcie badania. Z tego powodu należałoby rozważyć zastosowanie metod badania jakościowego (np. wywiadów pogłębionych) w celu uzyskania bardziej szczegółowego i zróżnicowanego materiału badawczego do dalszych analiz. Ponadto w związku z tym, że badanie przeprowadzono na niereprezentatywnej próbie badawczej, prezentacja wyników i rozszerzanie ich na całą populację zostało znacznie ograniczone. Zatem w przyszłości należałoby zastanowić się nad rozszerzeniem kręgu badanej populacji, a także nad włączeniem do badań aktywnych zawodowo przedstawicieli pozostałych pokoleń, po to, aby uzyskać odpowiedź na pytanie, w organizacjach o jakich typach kultur z modelu Camerona i Quinna najbardziej chcieliby pracować.

Literatura

1. Armstrong M. (2009), *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page, London.
2. Bajdak A., Janeczek U., Spyra Z. (2018), *Pokolenie Y wobec narzędzi marketingu mobilnego*, „Handel Wewnętrzny”, nr 3(374).
3. Bakanauskienė I., Bendaravičienė R., Bučinskaitė I. (2016), *Employer's Attractiveness: Generation Y Employment Expectations in Lithuania*, „Human Resources Management & Ergonomics”, Vol. 10(1).
4. Cameron K., Quinn R. (2003), *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
5. Deloitte (2018), *Milenialsi nie gryzą – czyli system wartości kulturowych i potrzeby pokolenia*, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/employee-experience/milenialsi-nie-gryza.html> (dostęp: 17.01.2021).
6. Fernández R., Fogli A., Olivetti C. (2004), *Mothers and Sons: Preference Formation and Female Labor Force Dynamics*, „The Quarterly Journal of Economics”, Vol. 119(4).
7. Grzesiak M. (2017), *Negatywne implikacje postprawdy i fake newsów w kontekście kształtowania marki osobistej*, „Marketing i Rynek”, nr 12.
8. McQueen M. (2016), *Pokolenie Y. Współistnienie czy współdziałanie. Nowe zasady komunikacji międzypokoleniowej*, Studio Emka, Warszawa.
9. Murzyn M., Nogieć J. (2015), *Deklarowane wartości w opinii przedstawicieli wybranych pokoleń*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu”, nr 3, t. 15.
10. Nikonowicz A., Panasewicz K., Połocka M. (2019), *Pokolenie Y – wartości i oczekiwania wobec pracy i pracodawcy*, „Akademia Zarządzania”, nr 3(1).
11. Opalińska A. (2018), *W poszukiwaniu komunikacji między pracownikami a pracodawcami: analiza porównawcza pokoleń funkcjonujących na współczesnym rynku pracy*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze”, nr 9.
12. Sadowski R. (2018), *Raport Newspoint: Pokolenia w Polsce i potrzeba monitorowania ich rosnącej aktywności*, <https://blog.newspoint.pl/index.php/2018/03/21/raport-newspoint-pokolenia-w-polsce-i-potrzeba-monitorowania-ich-rosnacej-aktywnosci/> (dostęp: 18.01.2021).
13. Sajduk B. (2015), *Nowoczesna dydaktyka akademicka. Kto kogo jak uczy?*, <http://dydaktykaakademicka.pl/18> (dostęp: 16.01.2021).
14. Światała M., Mościcki M. (2016), *Identyfikacja profilu kultury organizacyjnej usługodawcy logistycznego z wykorzystaniem modelu wartości konkurujących*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 306, z. 8.
15. Wiśniewski M., Leja K. (2015), *Analiza kultury organizacyjnej placówki sieci sklepów sportowych – raport z badań*, „e-Mentor”, nr 3(60), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/60/id/1188> (dostęp: 17.01.2021).
16. Wojtaszczyk K. (2010), *Employer branding – przesłanki i cele budowania marki pracodawcy*, „Przegląd Organizacji”, nr 1.
17. Wrzesień W. (2016), *Czy pokoleniowość nam się przydarzy? Kilka uwag o współczesnej polskiej młodzieży*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, nr 1, t. 78.

ATTITUDE OF GENERATION Y REPRESENTATIVES TO ORGANIZATIONAL CULTURES BASED ON K.S. CAMERON AND R.E. QUINN MODEL

Abstract: The representatives of Generation Y are beginning to dominate the modern labor market. Although they are perceived as people strongly determined to gain new professional experience, they put the family in the first place among the values they profess. An important research gap is how the representatives of Generation Y relate to individual organizational cultures diagnosed in the K.S. Cameron and R.E. Quinn model. The aim of the study was to determine whether there are relationships between the values the