

Piotr Maziarz

Państwowa Wyższa Szkoła Techniczno-Ekonomiczna w Jarosławiu
piotr.maziarz@pwste.edu.pl  <https://orcid.org/0000-0001-8936-8415>

Jolanta Wojtowicz-Żygadło

Państwowa Wyższa Szkoła Techniczno-Ekonomiczna w Jarosławiu
jolanta.wojtowicz-zygadlo@pwste.edu.pl  <https://orcid.org/0000-0001-5688-3998>

Motywacja i ocena pracownika jako element zarządzania – różnice generacyjne a strategia w podejściu do motywacji pracownika

Wprowadzenie

Różnice generacyjne w podejściu do życia, pracy, motywacji i innych sfer są aktualnie tematem popularnym, skłaniającym do dyskusji i mającym szeroki rozgłos. W tym miejscu należałoby zadać pytania: Czym zatem są generacje, nazywane inaczej pokoleniami? Jak się je odróżnia i czym się charakteryzują z punktu widzenia miejsca pracy?

Pokolenie, bądź generacja, to pojęcie odnoszące się do grupy osób, które urodziły się i dorastały w tym samym czasie (Gursoy, Chi, Karadag, 2013). W literaturze przedmiotu często jest przywoływana definicja B.R. Kupperschmidt, która ukazuje pokolenie jako identyfikowalną grupę ludzi, urodzonych w tym samym zakresie lat oraz mających wspólne doświadczenia życiowe w czasie istotnych etapów dorastania (Kupperschmidt, 2000). Generacje zatem są kształtowane poprzez zachodzące w fazie formacyjnej życia wydarzenia historyczne, kulturowe oraz społeczne (Lub i in., 2012), a charakteryzujące ich cechy są wynikiem warunków, w jakich dane jednostki dorastały oraz sposobów wychowania. Oznacza to, że każde pokolenie będzie miało inne wspomnienia, zazwyczaj też różniące

się wartości oraz oczekiwania w życiu prywatnym, a także w sferze pracy (Bednarska, Grobelna, 2017).

Obecnie wśród żyjących na całym świecie osób wyróżnia się sześć generacji, mających swoich przedstawicieli (Kachniewska, 2014) natomiast na rynku pracy można głównie spotkać przedstawicieli trzech z tych pokoleń (Bednarska, Grobelna, 2017) – X, Y – nazywanych również pokoleniem milenijnym lub potocznie „Milenialsami” – oraz pokolenie Z, które jest najmłodszą generacją, będącą w wieku produkcyjnym (GUS, 2023). Nie jest niczym zaskakującym, że pracują ze sobą przedstawiciele różnych generacji, jednakże jest to pierwszy raz w historii, gdy dotyczy to przedstawicieli tylu pokoleń, które tak bardzo się między sobą różnią (Bednarska, Grobelna, 2017). Każde z pokoleń wnosi do organizacji swoje unikatowe umiejętności, wiedzę czy też doświadczenie, ale co za tym idzie, ukazują się również różnice w stylu komunikacji i rodzajach oczekiwań (Gursoy, Chi, Karadag, 2013).

Określenie ram czasowych przedstawicieli każdej z generacji jest umowne (Bednarska, Grobelna, 2017), a w literaturze przedmiotu można zauważyć, że często te wyznaczone granice to różnica kilku lat. (Lipka, Król, 2017). Nie jest to przypadek, ani też błąd, gdyż klasyfikacja jednostki do danej grupy pokoleniowej jest wieloczynnikowa. Wpływ na to mają m.in. sytuacja finansowa w fazie dorastania, środowisko w jakim się przebywa, otaczający daną jednostkę ludzie, czy też miejsce zamieszkania i stopień rozwinięcia tego regionu. Często jest, że osoby urodzone w dużych miastach mają większy dostęp do technologii, dobrej edukacji i wiedzy, co wpływa na ich rozwój oraz światopoglądy. Oprócz tego, zauważalna jest różnica między przedstawicielami krajów zachodnich i krajów wschodnich postkomunistycznych. W tych drugich, z reguły, granice przedziału wiekowego w danym pokoleniu są ułożone w późniejszym o kilka lat czasie, a jest to spowodowane historią oraz sytuacją gospodarczą i polityczną tych krajów. Jednakże w celach badawczych zazwyczaj przyjmuje się jedne wyznaczone przedziały wobec ogółu i nie analizuje się poszczególnych jednostek.

W tabeli 1 zostało przedstawione porównanie podziałów wiekowych trzech omawianych generacji – X, Y, Z, oparte na czterech różnych źródłach wybranych spośród wymienionej wcześniej literatury.

Tabela 1. Podziały wiekowe generacji X, Y i Z wg. różnych źródeł literatury przedmiotu

Generacja	Autorzy danego podziału wiekowego			
	Levickaite	Jones, Fox	Bencsik, Horváth Csikós, Juhász	Steinerowska-Streb Wziętek-Staško
X	1960 – 1974	1965 – 1976	1960 – 1979	1965 – 1976
Y	1975 – 1989	1977 – 1990	1980 – 1995	1977 – 1998
Z	1990 – 2000	1991 +	1996 – 2010	1999 +

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Levickaite, Generations X, Y, Z: How Social Networks Form the Concept of the World Without Borders. The Case of Lithuania, Limes, Vol. 3, No. 2, 2010; S. Jones, S. Fox, Generations online in 2009, Pew Research Center, 2009, s. 1; A. Bencsik, G. Horváth-Csikós, T. Juhász, Y and Z Generations at Workplaces, Journal of competitiveness 8.3, 2016, s. 92; I. Steinerowska-Streb, A. Wziętek-Staško, Effective motivation of multi-generation teams-presentation of own research results, Proceeding of the Management International Conference, Pula, Croatia. Vol. 1. No. 4, 2016, s. 80.

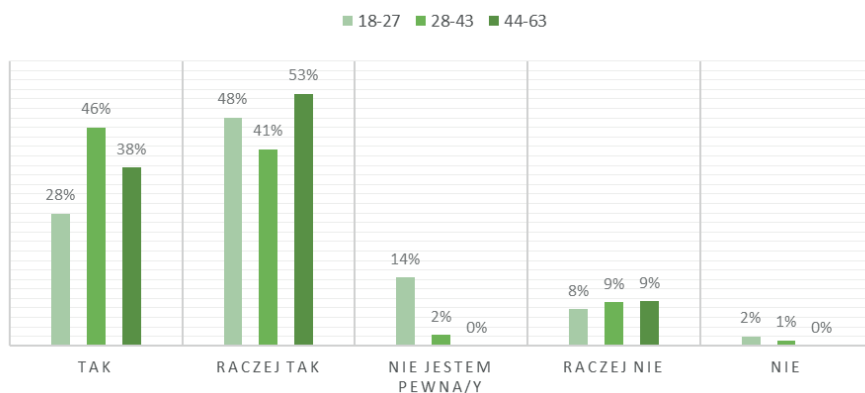
Różnorodność pokoleniowa stanowi wielkie wyzwanie dla pracodawców, przywódców, menedżerów oraz innych zarządzających. Aby być w stanie w pełni wykorzystać potencjał znajdujący się w kapitale ludzkim i znaleźć odpowiedni sposób motywowania go do działania, ważne jest by znać potrzebne narzędzia, które można zastosować oraz posiadać umiejętność ich indywidualnego dopasowania (Paszkievicz, Wasiluk, 2022).

Metodyka

Badania do niniejszego artykułu zostały przeprowadzone w pierwszym kwartale 2023 roku w formie anonimowych ankiet internetowych przy użyciu formularza Google oraz ankietowania osobistego. Podporządkowane do nich linki zostały zamieszczone na social mediach i rozesłane do różnych firm i przedsiębiorstw z prośbą o wypełnienie. Respondentami były osoby pracujące w przedziale wiekowym od 18 do 63 lat, czyli przedstawiciele trzech generacji – X, Y i Z. W badaniach wzięło udział 255 osób, z czego 66% respondentów to kobiety, a 34% to mężczyźni. W celu jak największej rzetelności badania zostały przeprowadzone w zróżnicowanym środowisku. Najliczniejszą grupą ankietowanych były osoby należące do generacji Z, stanowiły 41% ankietowanych. Kolejną grupą wiekową ze względu na liczebność było pokolenie X – 34%, a najmniej liczną grupą była ta najstarsza, składająca się z 25% ze wszystkich ankietowanych. Uwzględniając poziom wykształcenia ankietowanych to trzy czwarte badanych ma wykształcenie wyższe (74,5%). Wykształcenie średnie miało 55 osób biorących udział w badaniu, co odpowiada (21,6%). Wykształcenie podstawowe i zawodowe miało zaledwie kilkoro ankietowanych, a 6 osób wstrzymało się od głosu.

Wyniki badań

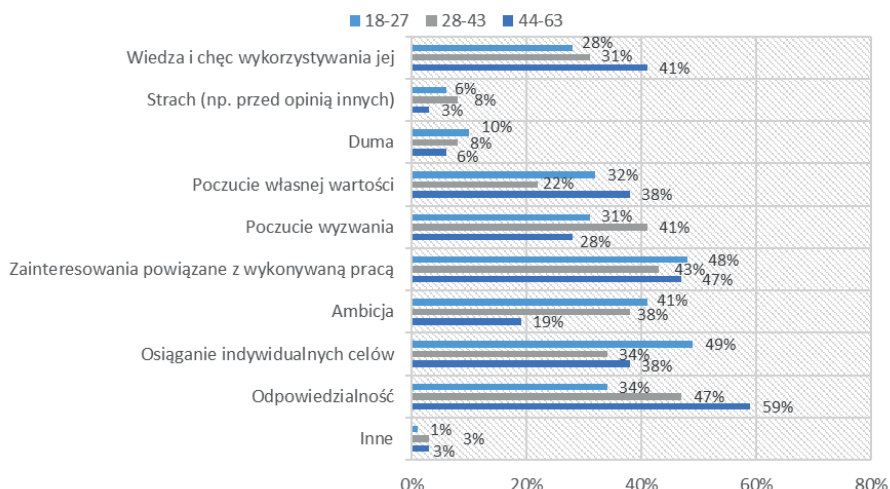
Na wykresie 1 przedstawiono wyniki w ujęciu procentowym z podziałem na 3 grupy wiekowe. Jak wynika z badań, większość osób w każdym z badanych przedziałów wiekowych, uważa się za osobę raczej zmotywowaną lub zmotywowaną do pracy. Odpowiedzi „Nie” oraz „Raczej nie” udzieliło poniżej 10% ankietowanych z każdej grupy wiekowej. Najbardziej niezdecydowaną grupą, okazała się generacja Z, co niejako może wynikać z młodego wieku i wiążącej się z tym niepewności w zakresie wyborów zawodowych. Jest to jednakże jedynie 14% ankietowanych z tego pokolenia, natomiast 76% uczestników badania odpowiedziało na zadane pytanie „Raczej tak” lub „Tak”.



Wykres 1. Struktura osób zmotywowanych do pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Zdecydowana przewaga zmotywowanych pracowników może również sugerować, że stosowane systemy motywacji w ich miejscu pracy są skuteczne lub, iż ich indywidualne wewnętrzne czynniki motywacyjne są silne. Kolejne pytanie dotyczyło czynników motywacji wewnętrznej. Ankietowani mieli za zadanie wybrać te, które w ich uznaniu mają największe znaczenie (wykres 2). Oprócz przedstawionych na podstawie literatury czynników motywacji wewnętrznej, uczestnicy mieli możliwość wyboru opcji „Inne” oraz podania własnych propozycji. Ankietowani mogli udzielić w tym pytaniu od jednej do trzech odpowiedzi.



Wykres 2. Struktura motywacji wewnętrznej mającej największe znaczenie w kontekście pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Amplituda w procentowej ilości oddanych głosów w przypadku większości wymienionych czynników nie jest duża. Jak można zaobserwować, czynniki takie jak duma czy strach okazują się mieć jedynie niewielki odsetek głosów, jednocześnie oznaczając, że nie są to ważne czynniki w procesie motywacji. Czynnikiem motywującym łączącym wszystkie trzy pokolenia jest posiadanie zainteresowań powiązanych z wykonywaną pracą tabela 2.

Tabela 2. Trzy najważniejsze czynniki motywacji wewnętrznej w podziale na generacje X, Y i Z

	Z	Y	X
1.	Osiąganie indywidualnych celów	Odpowiedzialność	Odpowiedzialność
2.	Zainteresowania powiązane z pracą	Zainteresowania powiązane z pracą	Zainteresowania powiązane z pracą
3.	Ambicja	Poczucie wyzwania	Wiedza oraz chęć wykorzystywania jej

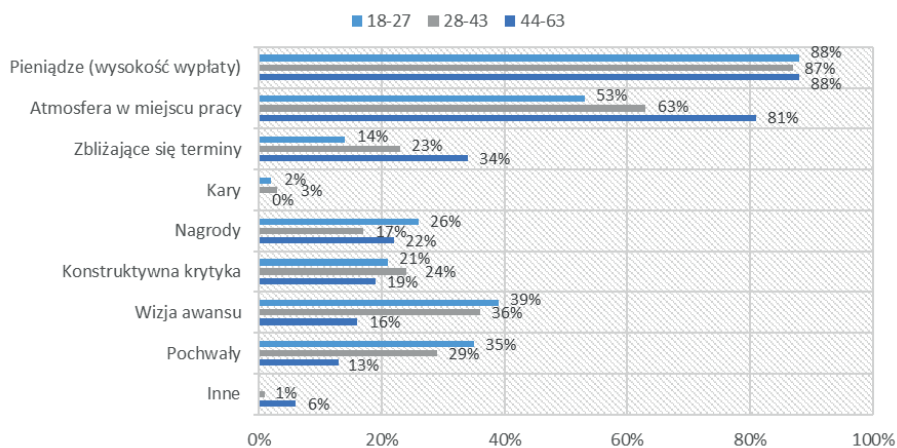
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Praca w zakresie swoich zainteresowań jest bardziej angażująca oraz przynosząca satysfakcję i jest to niezmiennie i aktualne dla wszystkich trzech badanych generacji. Pokolenie Y i X na pierwszym miejscu wybrały czynnik odpowiedzialności, wskazując tym samym, że kierują się podobnymi zasadami.

Stereotypowym, lecz potwierdzonym przez badanie stwierdzeniem jest, iż pokolenie milenijne „potrzebuje wyzwań”. Przedstawiciele tej grupy wiekowej lubią mierzyć się z coraz to nowymi doświadczeniami, zyskując uczucie satysfakcji, gdy osiągną zamierzony cel. Ta cecha daje wiele możliwości z punktu widzenia zarządzania. Dobrym rozwiązaniem jest np. system wynagradzania za osiągnięcia lub stworzenie wraz z pracownikiem jego indywidualnego planu rozwoju i celów do osiągnięcia na dany okres. Pomocne jest również, kiedy zadania przeznaczone dla osoby lubiącej wyzwania są ciekawe i wyróżniające się różnorodnością.

Przedstawiciele generacji Z za najważniejsze wybrali osiągnięcie indywidualnych celów oraz ambicję. Osoby z tego pokolenia nastawione są na ciągły rozwój oraz zdobywanie doświadczenia. Firmy oferujące dofinansowania lub finansujące w pełni szkolenia i kursy są prawdziwą konkurencją na rynku pracy pokolenia Z. Czynnikiem, łączącym pokolenie Z oraz Y jest wspomniana wcześniej ambicja, gdzie wyniki ankiety to Z – 41% oraz Y – 38%.

Wśród innych odpowiedzi dodanych przez ankietowanych znalazły się m.in. poczucie sensu wykonywanej pracy, niezależność i zadowolenie z osiągniętych rezultatów. Sensowność wykonywanych obowiązków jest bardzo ważnym elementem budowy motywacji wewnętrznej. Następne pytanie jest bardzo podobne do poprzedniego i ma tę samą strukturę, dotyczy jednakże motywacji zewnętrznej.



Wykres 3. Struktura motywacji zewnętrznej mającej największe znaczenie w kontekście pracy

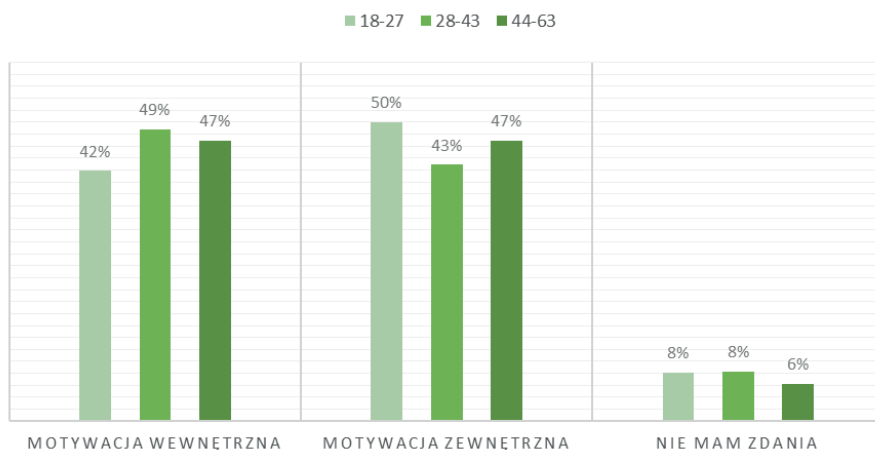
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

W przypadku motywacji zewnętrznej, uczestnicy badania generacji X, Y i Z jako dwa najważniejsze czynniki wybrali pieniądze oraz atmosferę w miejscu

pracy. Pierwsza z odpowiedzi nie jest zaskoczeniem, gdyż wynagrodzenie jest jednym z głównych powodów, dla których ludzie pracują. Jednakże możliwość otrzymania bonusu lub premii jest w stanie wpłynąć na efektywność oraz jakość wykonywanej pracy. Jest to bardzo silny czynnik motywujący, wykorzystywany w większości współczesnych firm. Jednak nie tylko wysokość wypłaty będzie mieć znaczenie, gdyż w wypadku pracy w toksycznym środowisku, gdzie relacje między pracownikami lub przełożonymi są w złym stanie, motywacja mimo wzrostu wypłaty najprawdopodobniej będzie spadać. Przeprowadzone badania potwierdzają, że atmosfera w miejscu pracy jest niezwykle ważna, jednakże jej znaczenie wyróżnia się szczególnie wśród przedstawicieli generacji X.

W przypadku trzeciego najważniejszego czynnika motywacji zewnętrznej nie było już zgodności między wszystkimi badanymi grupami wiekowymi. Pokolenie Z i Y jako kolejne najważniejsze czynniki wybrały wizję awansu (Z – 39%, Y – 36%) i pochwały (Z – 35%, Y – 29%), podczas gdy generacja X – zbliżające się terminy (34%) oraz nagrody (22%).

Wśród innych udzielonych odpowiedzi pojawiły się m.in. dodatkowe benefity gwarantowane przez pracodawcę, które są czynnikiem motywacji zewnętrznej pozafinansowej, a ich temat zostanie poruszony przy pytaniu piątym i szóstym. Podczas analizowania różnic znaczenia motywacji wewnętrznej i zewnętrznej dla przedstawicieli różnych generacji okazuje się, że różnice są bardzo niewielkie lub, jak w przypadku najstarszej grupy badawczej – w ogóle ich nie ma (wykres 4). W przypadku ankietowanych z generacji Z, różnica między motywacją wewnętrzną a zewnętrzną to zaledwie 8%. Według głosów oddanych przez generację X, wynik to 47% i 47%, gdyż 6% badanych nie miało zdania w tym temacie.



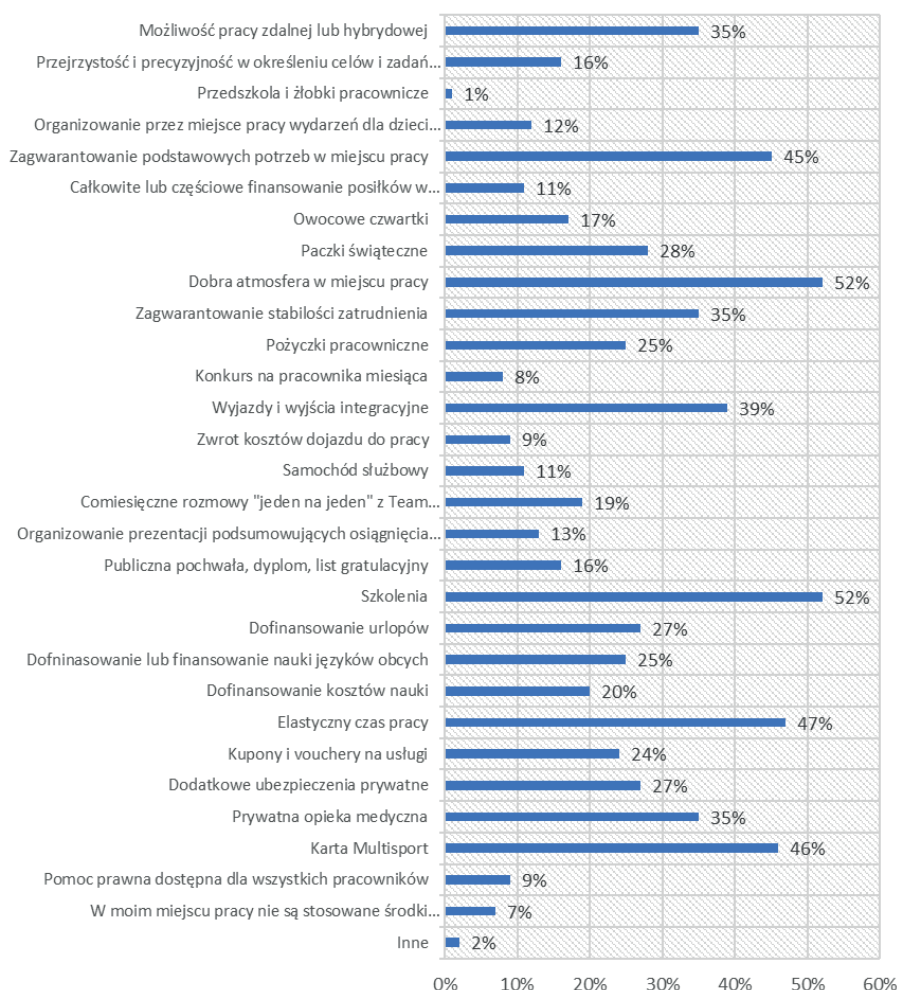
Wykres 4. Porównanie środków motywacji wewnętrznej i zewnętrznej

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Założenie, iż jedna z dwóch typów motywacji – wewnętrzna lub zewnętrzna, może mieć większe znaczenie, było bazowane na ich trwałości i jakości. Według literatury przedmiotu, motywacja wewnętrzna daje większą szansę na głębokie i trwalsze rezultaty, podczas gdy zewnętrzna przynosi natychmiastowe skutki, jednak o wiele mniej trwałe.

Podsumowując część badania motywacji wewnętrznej i zewnętrznej, przynależność do innej generacji nie determinuje preferencji w wyborze między nimi, ale ma wpływ na wybór oraz hierarchizację czynników w podziale wewnętrznym obu kategorii. Każda z generacji ma wspólne czynniki, dzięki czemu jest możliwość zastosowania czynników motywacji, mających dobry wpływ na przedstawicieli każdego z trzech pokoleń w wieku produkcyjnym.

Kolejna część badań dotyczyła motywacji pozafinansowej i finansowej. Po analizie wykresu 5 można zauważyć, iż wśród najpopularniejszych występujących w miejscu pracy czynników motywacji pozafinansowej, znajdują się dobra atmosfera, szkolenia, elastyczny czas pracy, karta Multisport oraz zagwarantowanie podstawowych potrzeb w miejscu pracy.

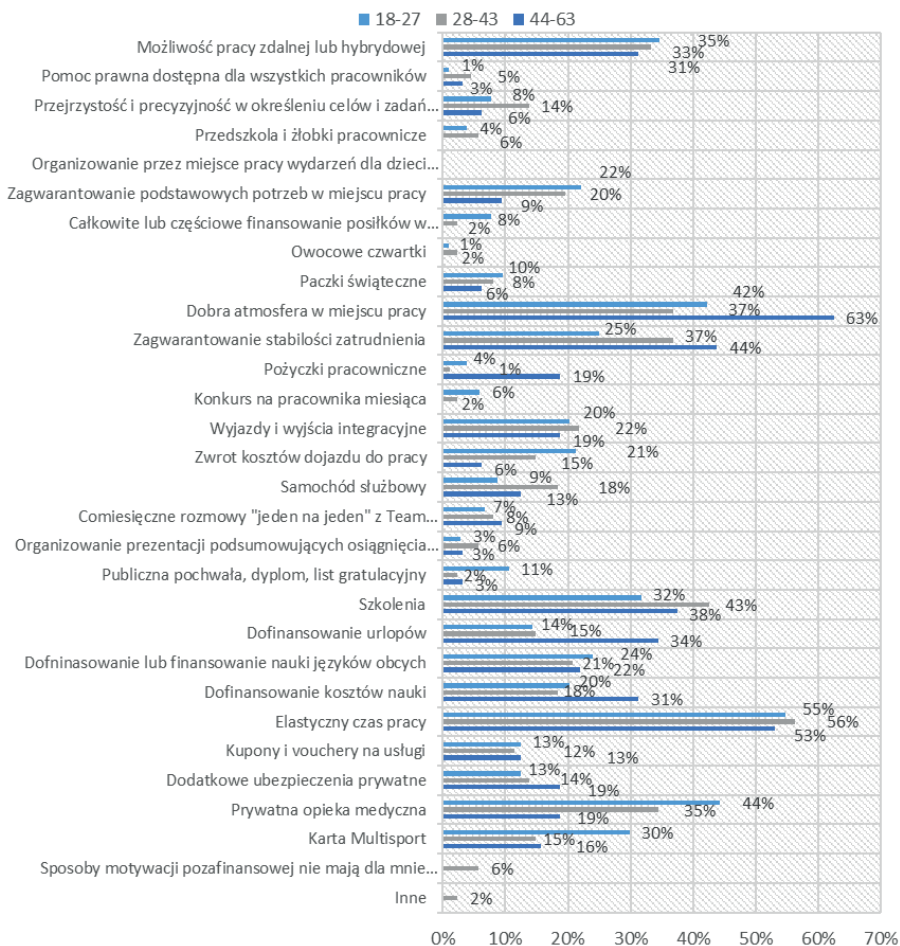


Wykres 5. Struktura motywacji pozafinansowej w miejscu pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Wśród najmniej popularnych występujących czynników można wymienić przedszkola i żłobki pracownicze, konkurs na pracownika miesiąca, pomoc prawną dla pracowników oraz zwrot kosztów dojazdu do miejsca pracy. Tylko 7% ankietowanych udzieliło odpowiedzi, iż w ich miejscu pracy nie są stosowane czynniki motywacji pozafinansowej. Wśród innych odpowiedzi udzielonych przez uczestników badania znalazło się kilka interesujących przykładów, m.in. zniżki lub bonifikaty na usługi dostarczane przez pracodawcę w ramach jego działalności czy też prezenty otrzymywane za długi staż pracy.

Kolejne pytanie ankiety badawczej wielokrotnego wyboru postawiło respondentów przed zagadnieniem jakie czynniki motywacji pozafinansowej uważają oni za najbardziej istotne w kontekście pracy.



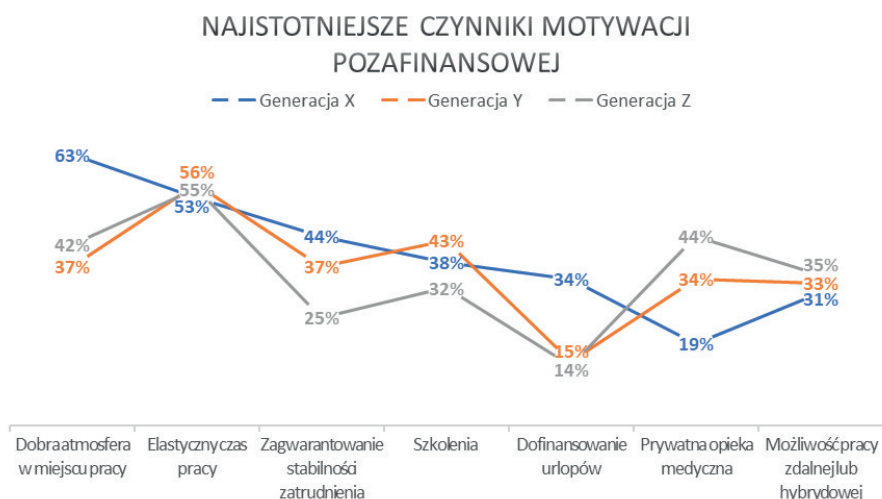
Wykres 6. Znaczenie sposobów motywacji pozafinansowej w kontekście motywacji do pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Po wstępnym przeanalizowaniu wykresu 6, można zauważyć, że uwaga uczestników badania została skupiona na kilku głównych czynnikach. Niektóre z dostępnych do wyboru opcji zebrały zaledwie po kilka głosów, jak np. konkurs na pracownika miesiąca. Jest to zaskoczeniem, gdyż to jeden z najbardziej popularnych stosowanych systemów motywacji w dużych firmach i korporacjach. Występuje również jeden czynnik motywacji pozafinansowej, który nie dostał ani

jednego głosu a jest to „organizowane przez miejsce pracy wydarzenia dla dzieci pracowników (np. dzień dziecka, mikołajki, półkolonie zimowe itp.)”. Można wyciągnąć wniosek, że firmy powinny skupiać uwagę na tego typu wydarzeniach i przyrzeć się bliżej, co tak naprawdę ma wpływ na poziom zmotywowania zatrudnionych.

Poniżej zaprezentowano wykres liniowy, przedstawiający czynniki motywacji pozafinansowej, które znalazły się w grupie najważniejszych czynników według każdej z badanych grup wiekowych. Wykres ten powstał poprzez wyłowienie pięciu najistotniejszych czynników dla każdej z generacji, a w związku z tym, że ich wybory się niekiedy pokrywały, powstała grupa składająca się z siedmiu pozycji.



Wykres 7. Porównanie próby składającej się z pięciu najistotniejszych czynników motywacji pozafinansowej dla każdej z badanych grup wiekowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

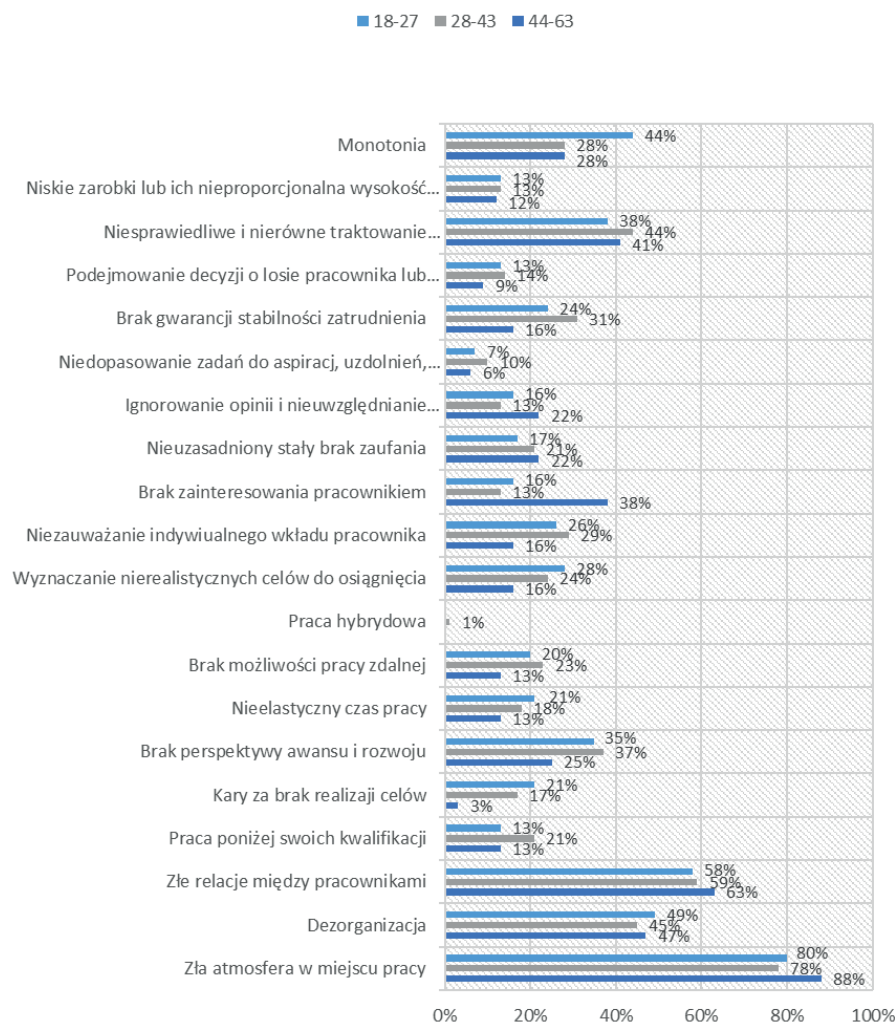
Największa zgodność wszystkich badanych dotyczy pozycji elastycznego czasu pracy – wśród przedstawicieli pokolenia Y oraz Z, ten czynnik zajmuje pierwsze miejsce. Niezależnie od wieku, możliwość dopasowania godzin pracy pod własne potrzeby jest bardzo dużą zaletą, a dotyczy to zarówno młodych osób, jak i tych starszych, gdyż każde z nich ma swoje własne potrzeby. Wprowadzenie systemu elastycznego czasu pracy nie wymaga wielu poświęceń ze strony organizacji, jednakże jest to uzależnione od branży i typu oferowanych usług, ponieważ w przypadku pracy np. urzędnika, nie będzie to możliwe, za to pracownik

biurowy korporacji z reguły ma większe możliwości dostosowania godzin pracy do swoich potrzeb.

Czynnikiem zajmującym pierwsze miejsce wśród badanych pokolenia X (63%) oraz trzecie dla Y (37%) i Z (42%) jest dobra atmosfera w miejscu pracy. Według przedstawionych danych różnica między ilością oddanych głosów na tę pozycję między generacjami X oraz Y to prawie połowa. Przedstawiciele pokolenia milenijnego nie przykładają tak wielkiej wagi do atmosfery w miejscu pracy, a skupiają się bardziej na rozwoju osobistym. Dlatego też na drugim miejscu z wynikiem 43% znajdują się szkolenia. Oferowane przez miejsca pracy podnoszenie kompetencji poprzez organizowanie szkoleń przynosi pozytywne skutki zarówno dla pracodawcy, który zyskuje dobrze wyszkoloną kadrę, jak i zatrudnionego, który poprzez podnoszenie kompetencji, zyskuje nie tylko nową wiedzę i umiejętności, ale też wzrasta jego wartość na rynku pracy. Pokolenia X oraz Z temat szkoleń postawiły na 4 i 5 miejscu. Badani przedstawiciele generacji Z na drugim miejscu usytuowali prywatną opiekę medyczną – aż 44% ankietowanych, co kreuje duży kontrast ze zdaniem pokolenia X, gdzie na tę pozycję głos oddało jedynie 19% z badanych.

Kolejnym czynnikiem wpływającym na efekty pracy są sytuacje demotywujące (wykres 8). Największą ilość głosów we wszystkich trzech grupach wiekowych (X – 88%, Y – 78%, Z – 80%) zebrała odpowiedź „zła atmosfera w miejscu pracy”. Drugi w kolejności czynnik, na który oddano najwięcej odpowiedzi wśród przedstawicieli badanych pokoleń, to złe relacje między pracownikami – X – 63%, Y – 59%, Z – 58%.

Zła atmosfera oddziałuje w sposób negatywny na efektywność całego zespołu, co może zaowocować utratą pracowników, a to z kolei generuje dodatkowe koszty ze względu na potrzebę szkolenia nowych pracowników (Kurowska, 2016). Oprócz tego, istnieje zagrożenie, że w środowisku pracy, gdzie występuje zła atmosfera lub złe relacje między zatrudnionymi, u pracownika może wytworzyć się poczucie zagrożenia lub niepewności oraz zwiększa się ryzyko zaistnienia mobbingu, który niesie za sobą niesamowicie poważne skutki w zakresie indywidualnym, jak również dla przedsiębiorstwa. Wśród tych konsekwencji znajdują się m.in. niższa jakość wykonywanej pracy, wzrost absencji chorobowej, czy też spadek produktywności. Sama zaś organizacja narażona jest na utratę reputacji na rynku oraz straty finansowe w wypadku prowadzenia postępowania, czy wypłacania rekompensaty dla poszkodowanego (Nerka, 2013).



Wykres 8. Struktura czynników demotywujących w miejscu pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Zgoda wśród przedstawicieli generacji miała miejsce także w przypadku ilości oddanych głosów na trzeci z najbardziej demotywujących czynników, czyli dezorganizację. W tej kwestii swój głos oddało 49% przedstawicieli generacji Z, 45% – Y oraz 47% – X. Sama dezorganizacja w miejscu pracy jest skutkiem różnych zjawisk patologicznych występujących w przedsiębiorstwie (Kabiesz, 2021). Mogą to być np. korupcja, defraudacja, faworyzowanie pracowników, przerzucanie odpowiedzialności za popełnione błędy, nepotyzm, manipulacje, mobbing, pracoholizm, niezdrowa rywalizacja w zakresie zawodowym i wiele innych (Penc, 2011).

Wśród innych wyróżniających się wyników ankiety należy zwrócić uwagę na czynnik monotonii, na który swój głos oddało aż 44% ankietowanych, przynależących do generacji Z, zaznaczając jednocześnie dużą przewagę nad pozostałymi uczestnikami badania (X oraz Y po 28%). Ten czynnik można zdefiniować jako brak urozmaicenia lub stan niezmienności, który jest rezultatem długotrwałego wykonywania podobnych do siebie czynności.

Monotonna praca szybciej doprowadza do zmęczenia u pracownika, co powoduje zwiększenie dysproporcji między wkładanym wysiłkiem, w rezultacie czego zmniejsza się poziom satysfakcji z wykonanej pracy. Wśród skutków monotonii wykonywanych czynności zawodowych wymienić można spadek wydajności oraz wzrost ilości błędów popełnianych przez pracownika. Istnieją różne sposoby zapobiegania monotonii w wykonywanych obowiązkach, a są to m.in. ograniczanie liczby i częstotliwości wykonywanych czynności, urozmaicanie obowiązków przez przydzielanie zadań naprzemiennych lub wprowadzenie dodatkowych krótkich przerw, które pomogą w odzyskaniu skupienia po powrocie do wykonywanego zadania (Rewerenda, 2015).

Jak wynika z przeprowadzonego badania, szczególnie wrażliwym na monotonię pokoleniem jest generacja Z, a dla dwóch pozostałych grup wiekowych – X i Y, mimo zadeklarowanego przez niektórych niezadowolenia, nie figuruje jako szczególnie ważny czynnik demotywacji.

Zauważalna między generacjami amplituda w ilości oddanych głosów ma również miejsce w przypadku czynnika braku zainteresowania pracownikiem. Taką odpowiedź zadeklarowało aż 38% przedstawicieli pokolenia X, podczas gdy reprezentantów generacji Z było jedynie 16%, a Y 13 %, czyli aż ponad dwa razy mniej.

Czynniki demotywuujące są definiowane przez Spitzera jako uporczywe, długotrwałe, denerwujące wydarzenia, frustrujące pracownika i obniżające poziom produktywności w pracy (Spitzer, 1995). Ignorowanie potrzeb pracownika, brak zainteresowania nim lub ignorowanie pomysłów i sugestii to jedne z najczęściej przytaczanych demotyatorów (Rosłon, 2020). Pojawienie się takiej rozbieżności zdań między przedstawicielami badanych pokoleń jest bardzo ciekawe. Wynika z tego wniosek, że osoby w przedziale wiekowym 44–63 lata, potrzebują znacznie więcej uwagi oraz zainteresowania, niż pozostałe młodsze pokolenia. Zaskakującym jest również, iż praca hybrydowa nie jest postrzegana jako negatywny czynnik, a jedyne oddane głosy należą do przedstawicieli pokolenia Y z wynikiem zaledwie 1%.

Zakończenie i wnioski

Motywacja do pracy jest tematem, który dotyka każdego człowieka w dobie współczesnego świata. Zidentyfikowanie czynników wpływających na ten problem jest w stanie pomóc w stworzeniu zespołu pracowników, charakteryzującego się efektywnością oraz jakością wykonywanej pracy, przy jednocześnie wysokim wskaźniku zadowolenia pracowników.

Głównym problemem pracy było zbadanie czy istnieją istotne różnice między pracownikami, przynależącymi do różnych generacji, mające wpływ na dobór czynników motywacyjnych, które są skuteczne dla przedstawicieli każdej z nich.

Wnioskiem przeprowadzonych badań jest to, że występują istotne różnice generacyjne, mające wpływ na czynniki oddziałujące pozytywnie na poziom motywacji zatrudnionych dla każdej z badanych grup wiekowych. Dzięki przeprowadzonym badaniom udało się zidentyfikować czynniki motywacji zewnętrznej i wewnętrznej, finansowej i pozafinansowej oraz czynniki demotywujące, jak również mające największy wpływ na zadowolenie z pracy odpowiednie dla każdego z badanych pokoleń – X, Y oraz Z.

Czynnikami motywacji wewnętrznej mające największe znaczenie dla przedstawicieli generacji Z są zainteresowania mające powiązanie z wykonywaną pracą i ambicja, dla przedstawicieli pokolenia Y i X są to zainteresowania połączone z pracą oraz odpowiedzialność. W przypadku czynników motywacji zewnętrznej większość ankietowanych udzieliło odpowiedzi, że największym motywatorem jest wysokość wypłaty, jednakże wśród przedstawicieli pokolenia X aż 81% respondentów oddało głos na istotność atmosfery w miejscu pracy, podczas gdy wśród osób w przedziale wiekowym 18–27 wynik dla tej samej pozycji to już jedynie 53%, a więc, jest to czynnik mniej ważny niż dla przedstawicieli najstarszego badanego pokolenia.

Zidentyfikowane dla każdego z pokoleń najważniejsze czynniki motywacji pozafinansowej to elastyczny czas pracy dla przedstawicieli generacji Z oraz Y i dobra atmosfera w miejscu pracy wśród respondentów najstarszej grupy wiekowej. W przypadku motywacji finansowej ankietowani wszystkich trzech przedziałów wiekowych jednogłośnie jako najważniejszy czynnik wybrali premie miesięczne, kwartalne i/lub roczne.

Jako czynniki demotywujące do pracy mające wysokie znaczenie dla przedstawicieli wszystkich trzech grup wiekowych wskazano złą atmosferę w miejscu pracy (Z – 80%, Y – 78%, X – 88%) oraz złe relacje między pracownikami (Z – 58%, Y – 59%, X – 63%). Różnice zaobserwowano na przykładzie braku zainteresowania pracownikiem, gdzie ilość głosów wśród przedstawicieli pokolenia X

była ponad dwukrotnie wyższa, niż w pozostałych grupach, oraz na przykładzie czynnika monotonii, gdzie prawie połowa z ankietowanych pokolenia Z uznała to za czynnik zdecydowanie demotywujący, a wśród przedstawicieli generacji X i Y, głos na monotonię oddało niewiele więcej niż $\frac{1}{4}$ respondentów.

Jako czynniki mające największy wpływ na zadowolenie z pracy ponownie większością głosów wybrano wysokość wynagrodzenia, jednakże zauważalne różnice występowały w pozostałych pozycjach, np. w przypadku pracy przynoszącej satysfakcję, gdzie głos oddało prawie 20% więcej respondentów z pokolenia X, niż w pozostałych grupach wiekowych. Dużą różnicę zauważyć można również na przykładzie jasnej ścieżki kariery i wymagań prowadzących do awansu, gdzie amplituda między głosami przedstawicieli generacji Z i Y a X wynosiła aż 20%.

Mimo istniejących różnic, można zauważyć wiele przykładów czynników motywacji, którymi zainteresowane są wszystkie trzy pokolenia, co umożliwia stworzenie systemu motywacyjnego, dzięki któremu będzie można uzyskać zadowolenie większości pracowników.

Zagadnienie motywacji do pracy i różnic generacyjnych to bardzo ciekawy oraz aktualny temat. Przeprowadzony przegląd czynników mających wpływ na poziom motywacji pozwolił zaobserwować występujące różnice oraz podobieństwa między przedstawicielami generacji X, Y i Z. Dzięki uzyskanym informacjom, powstaje możliwość stworzenia takiego systemu motywacyjnego, który będzie przynosił pozytywne efekty w zróżnicowanym wiekowo środowisku pracy.

Abstrakt

Motywacja i ocena pracownika jako element zarządzania – różnice generacyjne a strategia w podejściu do motywacji pracownika

Motywacja pracowników w warunkach współczesnego świata jest jednym z podstawowych i kluczowych elementów efektywnego zarządzania w zakresie zasobów ludzkich. Motywowanie pracowników przynosi dla przedsiębiorstwa takie efekty jak wyższa jakość pracy oraz wzrost produktywności w organizacji, co ma istotny wpływ na postrzeganie firmy na rynku pracy oraz odnoszenie sukcesów i zysku. Jednym z najważniejszych narzędzi, które służy do motywowania zatrudnionych jest okresowy system oceny pracowników. W artykule przedstawiono jakie czynniki wpływają na motywację pracowników, będących przedstawicielami trzech różnych pokoleń w wieku produkcyjnym, czyli generacje X, Y i Z, oraz jakie są między nimi różnice.

Słowa kluczowe: motywacja, zarządzanie, pokolenie, pracownik

Abstract

Employee motivation and evaluation as an element of management - generational differences and strategy in the approach to employee motivation

Employee motivation in the modern world is one of the basic and key elements of effective human resources management. Motivating employees brings effects for the company such as higher quality of work or increased productivity in the organization, which again affects the company's perception on the labor market and its success and profit. One of the most important tools used to motivate employees is a periodic employee evaluation system. The article presents what factors influence the motivation of employees who are representatives of three different generations of working age, i.e. generations X, Y and Z, and what are the differences between them.

Keywords: motivation, management, generation, employee

References

- Bednarska, M., Grobelna, A. (2017). Zmiana pokoleniowa na rynku pracy w turystyce. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 5(4), 104–125.
- Bencsik, A., Horváth-Csikos, G., Juhász, T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90–106.
- Dolot, A. (2018). The characteristics of Generation Z. *E-mentor*, 2(74), 44–50.
- Ensari, M. (2017). A study on the differences of entrepreneurship potential among generations. *Research Journal of Business and Management*, 4(1), 52–62.
- Główny Urząd Statystyczny. (2023). *Pojęcia stosowane w statystyce publicznej, wiek produkcyjny*. <https://stat.gov.pl/metainformacje/slownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/861,pojecie.html> (dostęp: 22.03.2023).
- Gursoy, D., Chi, C. G., Karadag, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 40–48.
- Kabiesz, M. (2021). Patologie i dysfunkcje w środowisku pracy. *Zarządzanie i Jakość* 3(1), 16–23.
- Kachniewska, M. (2014). Pokolenie Y jako czynnik przeobrażeń rynku turystycznego. W: Z. Kruczek, W. Banasik (red.), *Dynamika przemian rynku turystycznego* (ss. 7–20). Wyższa Szkoła Turystyki i Języków Obcych, Stowarzyszenie Ekspertów Turystyki w Warszawie.

- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *Health Care Manager*, 19(1), 65–76.
- Kurowska, K. (2016). Mobbing jako patologiczne zjawisko w miejscu pracy. *Ekonomia i Zarządzanie Zeszyty Naukowe*, 1(1), 49–67.
- Levickaite, R. (2010). Generations X, Y, Z: how social networks form the concept of the world without borders. The case of Lithuania. *Limes Cultural Regionalistics*, 3(2), 170–183.
- Lipka, A., Król, M. (2017). *Gospodarowanie wielopokoleniowym kapitałem ludzkim*. CeDeWu.
- Lub, X., Bijvank, M. N., Bal, P. M., Blomme, R., Schalk, R. (2012). Different or alike? Exploring the psychological contract and commitment of different generations of hospitality workers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(4), 553–573.
- Nerka, A. (2013). Mobbing jako przykład nieetycznych zachowań w miejscu pracy. *Annales. Etyka w życiu gospodarczym*, 16(1), 281–294.
- Opolska-Biełańska, A. (2016). CSR – narzędzie przemian na rynku pracy. *Spółeczeństwo i Edukacja. Międzynarodowe Studia Humanistyczne*, 21(2), 31–40.
- Paszkiewicz, A. J., Wasiluk, A. (2022). Motywacja do pracy osób z pokolenia Z. *Akademia Zarządzania*, 6(3), 240–260.
- Penc, J. (2011). *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie*. Wolters Kluwer Polska.
- Rewerenda, M. (2015). Monotonia jako czynnik uciążliwości pracy. *LAB Laboratoria, Aparatura, Badania*, 20(4), 56–57.
- Rosenthal, S., McKeown, K. (2011). Age prediction in blogs: A study of style, content, and online behavior in pre-and post-social media generations. In *Proceedings of the 49th annual meeting of the association for computational linguistics: Human language technologies*, 763–772.
- Rosłon, J. (2020). Motivators and demotivators for employees. *Olsztyn Economic Journal*, 15(4), 327–338.
- Spitzer, D. R. (1995). The seven deadly demotivators. *Management Review*, 11(84), 56–60.
- Steinerowska-Streb, I., Wziętek-Staśko, A. (2016). Effective motivation of multi-generation teams – presentation of own research results. *Management International Conference*, 79–93.