

Spis treści

<i>Dominika Bąk-Grabowska, Katarzyna Grzesik, Agnieszka Jagoda, Więzy personalne i umiejscowienie funkcji personalnej w układach organizacyjnych grup kapitałowych – rozważania teoretyczno-empiryczne</i>	3
<i>Barbara Chomętowska, Odpowiedni poziom bezpieczeństwa i higieny pracy źródłem konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw</i>	13
<i>Ewa Rak, Potrzeba rozwoju pracowników w małych przedsiębiorstwach – wyniki badań.....</i>	20
<i>Iwona Janiak-Rejno, Identyfikacja motywów zawodowych pracowników pokolenia Y istotnym czynnikiem budującym trwałą przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa</i>	28
<i>Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska, Zarządzanie karierami zawodowymi zwalnianych pracowników (w świetle wyników badań)</i>	35
<i>Beata Skowron-Mielnik, Magdalena Bor, Generacyjne uwarunkowania retencji pracowników w kontekście elastyczności organizacji</i>	44
<i>Alicja Smolbik-Jęczmień, Współczesne przeobrażenia w podejściu do kariery zawodowej jako konsekwencja zmian zaistniałych w globalnej gospodarce</i>	56
<i>Marek Wirkus, Radosław Drozd, Ryszard Bielski, Kompetencje pracowników produkcyjnych w procesach aparaturowych.....</i>	63

Identyfikacja motywów zawodowych pracowników pokolenia Y istotnym czynnikiem budującym trwałą przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa

Identification of professional motivations of generation Y as a significant factor contributing to the permanent competitive advantage

Iwona Janiak-Rejno

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, e-mail: iwona.janiak@ue.wroc.pl

Streszczenie

Motywowanie do pracy pracowników pokolenia Y stawia przed pracodawcami poważne wyzwania. Niejednokrotnie zawodzą formy i narzędzia stosowane w tym obszarze wobec starszych pokoleń. Celem referatu jest prezentacja i analiza wyników badań dotyczących kluczowych motywacji zawodowych pokolenia Y. Badanie zostało przeprowadzone wśród 491 respondentów. Dobór próby badawczej był celowy. W badaniu wykorzystano kwestionariusz ankietowy wg Phillipa Harrisa, obejmujący 27 różnych motywatorów, bezpośrednio nawiązujących do hierarchii potrzeb (motywacji) Masłowa. W tym też kontekście, jak również na bazie kryterium częstości wyborów dokonywanych przez respondentów, przeprowadzono analizę motywów oraz ich podział na pięć grup. Ankietowani za najważniejsze dla nich motywy uznali: potrzebę otrzymywania godziwej płacy, pewność stałego zatrudnienia, dobrą atmosferę w pracy oraz możliwość awansu. W artykule wykorzystano literaturę przedmiotu oraz netografię.

Słowa kluczowe: pokolenie Y, motywacja, motywowanie, grywalizacja, empowerment.

Abstract

Motivating workers from generation Y is a serious challenge for employers. The tools used in this field to older generations often fail. The purpose of a research paper is the presentation and the analysis of the results of studies on the key professional motivations of generation Y. The study was conducted among 491 respondents. The selection of the sample was intentional. The study used a questionnaire survey by Phillip Harris covering 27 different professional motivators, directly relating to the needs of Maslow's motivation. In the same context, as well as on the basis of the criterion of the frequency made by respondents, an analysis of the motives and their division into five groups were conducted. The most important motives for respondents turned out to be: the need for fair wage, certainty of steady employment, a good atmosphere at work and the possibility of promotion. Literature and Internet sources were used in the paper.

Keywords: generation Y, motivation, motivation process, gamification, empowerment.

Wstęp

Obserwacja otaczającej nas rzeczywistości skłania do refleksji, iż konkurencyjność współczesnych organizacji jest cechą zmienną oraz uwarunkowaną oddziaływaniem czynników makro- i mikroekonomicznych, zewnętrznych i wewnętrznych. Z perspektywy firmy istotnymi czynnikami są te, na które organizacja może bezpośrednio oddziaływać. Przedsiębiorstwo ma taki wpływ na posiadany personel, jego jakość, potencjał kompetencyjny, a zwłaszcza na kształtowanie motywacji pracowników. Jak pokazuje jednak obserwacja praktyki biznesowej, a zwłaszcza zmienność warunkujących ją czynników, skuteczne motywowanie personelu ciągle jest problemem ważnym i aktualnym. Już wczesne koncepcje motywacji – teorie treści, mimo że starały się wyjaśniać podstawy motywacji pracowników oraz nakreślać wynikające stąd ramowe wzorce ich zachowań, podkreślały dużą zmienność i nieprzewidywalność ludzkiej natury [Stoner et al. 2011]. Późniejsze teorie – procesu oraz modyfikacji zachowań, o ile znacząco rozwinęły zagadnienie rozumienia ludzkich motywacji, o tyle stały się źródłem nowych wątpliwości i pytań. Wynikają one zwłaszcza z wysokiej dynamiki otaczającego świata, której konsekwencją jest coraz szybsza zmienność pokoleń. Współcześnie przyjmuje się, że okres piętnastu lat generuje dwa zupełnie różne pokolenia, a jak twierdzą futurologowie, z czasem będzie on jeszcze krótszy. Zmienność pokoleń jest zazwyczaj równoznaczna ze zmiennością światopoglądów, wartości, podejścia do pracy i związanych z nią motywacji. Obecnie podaż pracy kształtują trzy generacje pracowników: tzw. *Baby boomers*, pokolenie X oraz Y¹. Za chwilę grupę osób w wieku aktywności zawodowej powiększy pokolenie Z, które powoli zaczyna już stanowić aktywny podmiot na rynku pracy, a po nim w perspektywie kilkunastu lat pojawi się generacja Alfa.

O ile zarówno literatura przedmiotu, jak i doświadczenia praktyki biznesu szeroko opisują zawodowe motywacje oraz sposoby motywowania pokolenia *Baby boomers* oraz X, o tyle pod tym względem pokolenie Y nie jest jeszcze aż tak dobrze poznane, a dla wielu przedsiębiorstw jego motywowanie stanowi poważne wyzwanie. Dodatkowo, jeśli uwzględnić fakt obiektywnej zmienności struktury osób w wieku aktywności zawodowej, proporcje te będą się zmieniały w kierunku młodszych pokoleń. To one będą kluczowym ogniwem kapitału ludzkiego firmy, a tym samym poziom motywacji i zaangażowania tej grupy pracowników będzie stawał się coraz ważniejszą determinantą w procesie budowania trwałej przewagi konkurencyjnej.

Kluczowe staje się pytanie o motywacje zawodowe tej grupy pracowników. Głównym celem niniejszego referatu jest zatem prezentacja i analiza wyników badań dotyczących kluczowych motywacji zawodowych pokolenia Y.

1. Pracownicy pokolenia Y – cechy, postawy i zachowania

W ostatnim czasie pokolenie Y stało się przedmiotem zainteresowania wielu badaczy oraz pracodawców. Rodzi się pytanie,

z czego wynika koncentracja uwagi otoczenia na tej generacji osób. Dla badaczy to pokolenie niosące w sobie pierwiastek nowych cech, wartości i zachowań. Dla pracodawców to osoby tworzące całkowicie odmienną, w porównaniu z pokoleniem X czy *Baby boomers*, populację pracowników. To grupa, w stosunku do której często zawodzą dotychczas wykorzystywane formy i sposoby motywowania. Pokolenie Y stawia przed przełożonymi nowe wyzwania, których podjęcie staje się już nie tyle opcjonalne, ile stanowi nieuniknioną konieczność.

Przedstawiciele pokolenia Y to osoby wychowywane w latach 90. XX wieku, inaczej nazywane też milenialsami (*millennials*). Mają obecnie dwadzieścia kilka lat, zazwyczaj coraz lepsze wykształcenie, ale i jednocześnie duże oczekiwania i wymagania w stosunku do życia oraz pracy. Niektórzy mówią o nich w sposób dość delikatny: „pokolenie kłapek, T-shirtów i ipodów”, inni są bardziej surowi w swoich opiniach. Brytyjski „Times” określił ich „generacją ja, ja, ja” [<http://natemat.pl/105337,pobozne-zyczenia-pokolenia-y> (2014)]. To osoby, które nie potrafią funkcjonować bez Internetu, maili, telefonów komórkowych, a obecność w wirtualnym świecie jest dla nich nieodłącznym elementem życia. Potrafią robić wiele rzeczy naraz, są multimedialne i niecierpliwie, chcą żyć szybko i intensywnie. Tego wymagają też od innych, także pracodawców czy starszych kolegów z pracy. Mają problemy ze znalezieniem wspólnego języka „z niewiele starszymi, trzydziestokilkuletnimi szefami, w półbutach i garniturach, gotowych do roboty po dwanaście godzin na dobę” [<http://www.polityka.pl...> (2014)]. Jak podkreśla J. Czapiński, to pierwsi Polacy, „którzy nie mają na sobie piętna komuny. Wychowali się w czasie boomu gospodarczego z głębokim przekonaniem, że są skazani na sukces. Doskonale odczytują reguły wolnego rynku, wiedzą, że każda firma może upaść” [<http://www.polityka.pl...> (2014)]. Jednak to ich nie przeraża, a wiązanie się na długi okres z jednym pracodawcą nie stanowi dla nich normy. Osoby reprezentujące pokolenie Y mają świadomość własnego potencjału, własnych możliwości i kompetencji. Są otwarte na trudne wyzwania, nie mają barier i ograniczeń natury psychologicznej towarzyszących często ich starszym kolegom. Mówią wprost o swoich zawodowych wymaganiach, nawet jeżeli są one nieco na wyrost i rynek pracy wycenia je niżej. Potrafią walczyć o swoje interesy, twardo negocjują warunki własnego zatrudnienia. Najważniejsze jest dla nich życie prywatne i osiągnięcie własnych celów. Tym, co ich wyróżnia na tle wcześniejszych generacji pracowników, jest to, że potrafią o tym z pracodawcą otwarcie rozmawiać.

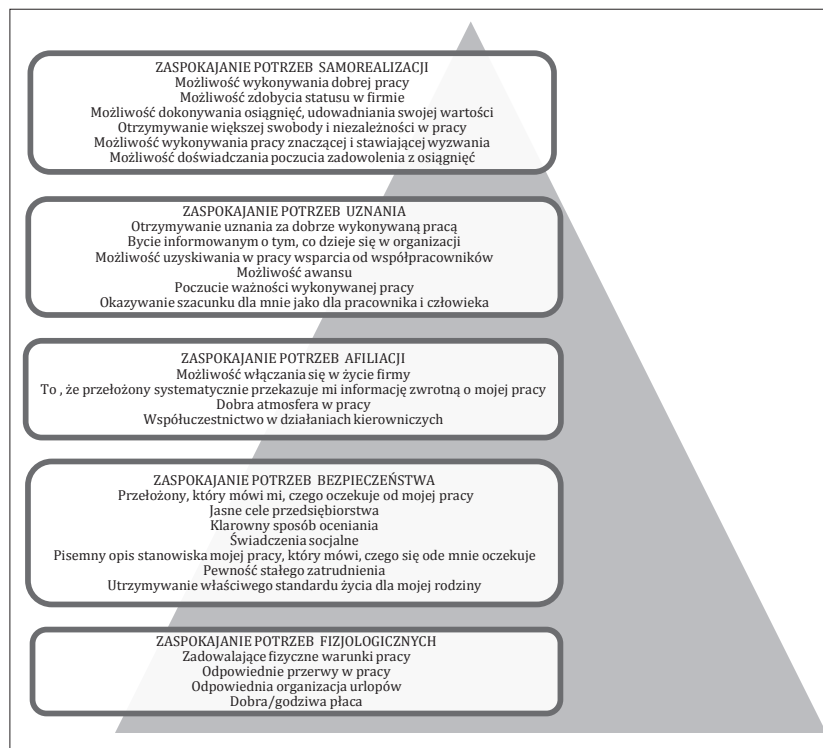
Czy zatem jest to pokolenie gorsze od poprzednich? Nie, jest to pokolenie inne, pokolenie, które jest owocem współczesnych czasów i związanego z tym procesu zmian cywilizacyjnych i społecznych. Oprócz tego negatywnego zaetykietowania osoby te posiadają także wiele cech pozytywnych, niezbędnych do życia w świecie gospodarki globalnej. Są nimi m.in. umiejętność pracy w zespole, tolerancja, otwartość na różnorodność kulturową, nie wspominając o umiejętności wykorzystywania nowych technologii w każdej sferze życia [Fazlagić 2008].

¹ Przyjmuje się, że: pokolenie *Baby boomers* to osoby urodzone w latach 1946-1964, pokolenie X – w latach 1965-1980), pokolenie Y – w okresie 1981-2000), pokolenie Z – od 1995), pokolenie Alfa – od 2010.

2. Cel i metoda badań

Celem przeprowadzonych badań była identyfikacja kluczowych czynników kształtujących motywację zawodową pracowników pokolenia Y². Dobór grupy badawczej był celowy. Potencjalnym respondentem była osoba reprezentująca pokolenie Y, posiadająca wykształcenie co najmniej na poziomie

tej koncepcji jest bezpośrednio uwarunkowana koniecznością wcześniejszego osiągnięcia satysfakcji na poziomie potrzeb niższego rzędu, wiążących się z zaspokojeniem potrzeb fizjologicznych i bezpieczeństwa [Stoner et al. 2011]. Pomimo że teoria ta od dawna budzi szereg wątpliwości i kontrowersji z racji przyjętych założeń, to jednak prostota i przejrzystość stworzonego przez Maslowa modelu piramidy czyni ją względ-



Rysunek 1. Piramida potrzeb Maslowa z uwzględnieniem 27 motywów analizowanych w artykule

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Harris 1996].

licencjatu, aktywna zawodowo oraz pracująca w dużej firmie³. Zakres czasowy prezentowanych badań obejmował przełom lat 2013 i 2014⁴. Zasięg przestrzenny dotyczył województwa dolnośląskiego.

W badaniu wykorzystano kwestionariusz ankietowy opracowany przez Philippa Harissa, obejmujący listę 27 czynników potencjalnie wpływających na motywację pracowników [Harris 1996]. Analizowane czynniki były bezpośrednio powiązane z najbardziej, jak dotąd, znaną w środowisku biznesowym, choć stworzoną w latach 60. ubiegłego stulecia koncepcją motywowania Abrahama Maslowa. Jej istotą jest założenie, iż pracownik w środowisku pracy dąży do zaspokojenia zarówno tzw. potrzeb niższego, jak i wyższego rzędu, jednak kolejność ich zaspokajania jest ściśle określona. Możliwość zaspokajania potrzeb wyższych (społecznych, uznania i samorealizacji) w myśl

nie uniwersalną, nadając jej w zależności od sytuacji większą lub mniejszą wartość aplikacyjną oraz poznawczą (rys. 1).

Kwestionariusz ankietowy został rozdany 538 respondentom. Osoby uczestniczące w badaniu poproszono o wybór z listy pięciu motywatorów zawodowych, które w ich subiektywnym odczuciu są dla nich najważniejsze. Prawidłowo wypełniło go 491 osób, co stanowiło 91,3% badanej populacji. Do celów poznawczych struktura demograficzna przyjętej próby badanych została celowo zróżnicowana ze względu na kryterium płci respondenta. Kobiety stanowiły 52% ogólnej populacji, natomiast mężczyźni 48%.

² Prezentowane badania są częścią szerszych badań przeprowadzanych przez autorkę systematycznie, począwszy od 2000 roku, wykorzystujących to samo narzędzie badawcze.

³ Przesłanką doboru próby celowej była chęć identyfikacji motywacji zawodowych przede wszystkim tych osób, które ze względu na posiadane obecnie kompetencje mają szansę na zajmowanie w przyszłości stanowisk menedżerskich i kierowniczych. Dodatkowo skala analizowanego w artykule zjawiska najsilniej dotyczy dużych firm. Tam też młodzi pracownicy mają największą możliwość konfrontacji tego, czego potrzebują, z tym, co jest im oferowane w ramach funkcjonujących systemów motywowania.

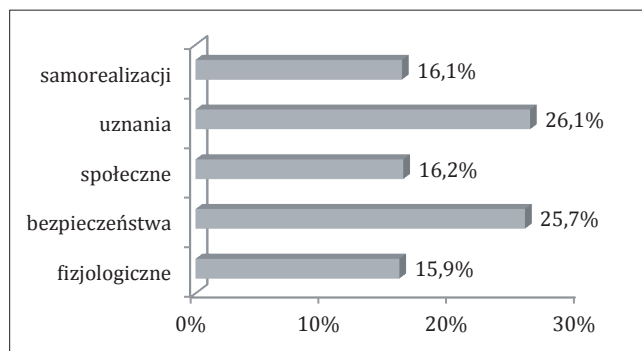
⁴ Dokładny okres prezentowanych badań to czas od czerwca 2013 roku do kwietnia 2014 roku.

3. Motywacje do pracy pracowników pokolenia Y – prezentacja uzyskanych wyników

Analiza przeprowadzonych badań była próbą odpowiedzi na trzy zasadnicze pytania:

- Która grupa potrzeb wskazanych przez Maslowa zyskała największe zainteresowanie respondentów (analiza na poziomie motywów, które zostały zagregowane w pięć grup potrzeb)?
- Które z 27 rozważanych motywów są przez młodych pracowników najczęściej wybierane, które relatywnie rzadziej?
- Czy płeć respondenta ma wpływ na dokonywane wybory?

Analizując strukturę uzyskanych wyników, stwierdza się, że każda z rozważanych w badaniu potrzeb Maslowa zyskała zainteresowanie młodych respondentów. Tym samym motywacje zawodowe reprezentantów pokolenia Y są nie tylko bardzo różne, ale i niekoniecznie zgodne z kolejnością ujawniania się potrzeb przedstawianą w klasycznym modelu. Ankietowani niejednokrotnie zaliczali do grupy najważniejszych dla nich motywów te, które były składowymi kilku potrzeb Maslowa. Dodatkowo warto wspomnieć, że żadna z osób badanych nie skoncentrowała się wyłącznie na motywach jednej grupy potrzeb. Ich wybory w większości dotyczyły co najmniej trzech grup. Najwyższy odsetek dokonanych wyborów dotyczył motywów związanych z możliwością zaspokojenia szeroko rozumianej potrzeby uznania (26,1%) oraz potrzeb bezpieczeństwa (25,7%) (rys. 2).



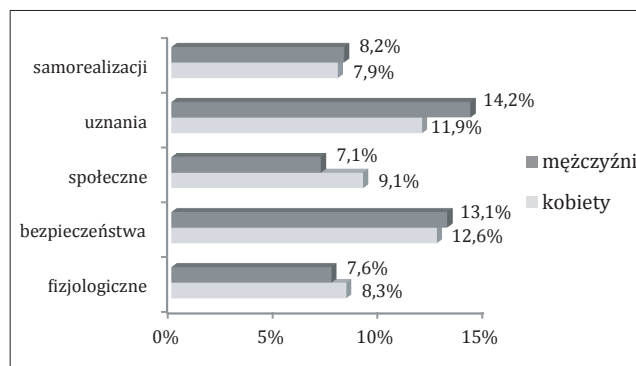
Rysunek 2. Zróżnicowanie struktury potrzeb Maslowa wg częstości odpowiedzi respondentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Pozostałe potrzeby, tj. fizjologiczne, społeczne i samorealizacji, były wybierane nieco rzadziej (potrzeby fizjologiczne: 15,9%; społeczne: 16,2%, samorealizacji: 16,1%).

Uogólniając, podstawowe założenia Maslowa co do kolejności realizacji poszczególnych potrzeb, budzące obecnie najwięcej kontrowersji, także i w niniejszym badaniu nie znalazły swojego potwierdzenia. Jak pokazały uzyskane wyniki, aby ujawniły się motywacje powiązane z potrzebami wyższymi, nie muszą być zaspokojone potrzeby rzędu niższego.

Rozważając powyższy problem z uwzględnieniem kryterium płci, można wskazać na różnice występujące pomiędzy deklaracjami kobiet i mężczyzn (rys. 3).



Rysunek 3. Zróżnicowanie struktury potrzeb Maslowa wg częstości odpowiedzi respondentów oraz kryterium płci

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Kobiety częściej niż mężczyźni wybierały motywacje związane z zaspokojeniem potrzeb fizjologicznych oraz społecznych. Mężczyźni natomiast doceniali znaczenie motywów składających się na zaspokojenie potrzeb bezpieczeństwa, uznania oraz samorealizacji.

W drugiej części analizy podjęto próbę oceny stopnia ważności dla respondentów każdego z 27 rozważanych motywów na bazie częstości dokonywanych wyborów (tab. 1).

Tabela 1. Częstości odpowiedzi respondentów dotyczące 27 analizowanych motywów wyrażone w procentach – ujęcie ogólne oraz wg kryterium płci

Motywy	Częstość razem	M*	K*
1	2	3	4
<i>Potrzeby fizjologiczne</i>			
Zadawalające fizyczne warunki pracy	1,2	0,9	1,6
Odpowiednie przerwy w pracy	0,8	0,9	0,8
Odpowiednia organizacja urlopow	2,9	0,9	4,7
Dobra/godziwa płaca	74,5	76,3	72,9
<i>Potrzeby bezpieczeństwa</i>			
Przełożony, który mówi mi, czego oczekuje od mojej pracy	19,6	23,8	15,7
Jasne cele przedsiębiorstwa	0,6	0,9	0,4
Klarowny sposób oceniania	10,4	10,2	10,6
Świadczenia socjalne	3,3	4,2	2,4
Pisemny opis stanowiska mojej pracy, który mówi, czego się ode mnie oczekuje	8,8	8,9	8,6
Pewność stałego zatrudnienia	58,2	51,3	64,7
Utrzymywanie właściwego standardu życia dla mojej rodziny	27,7	37,3	18,8
<i>Potrzeby społeczne</i>			
Możliwość włączania się w życie firmy	0,0	0,0	0,0
Fakt, że przełożony systematycznie przekazuje mi informację zwrotną o mojej pracy	0,8	0,4	1,2
Dobra atmosfera w pracy	56,4	46,6	65,5
Współuczestnictwo w działaniach kierowniczych	23,8	26,7	21,2

Tabela 1, cd.

1	2	3	4
<i>Potrzeby uznania</i>			
Otrzymywanie uznania za dobrze wykonywaną pracę	21,8	28,8	15,3
Bycie informowanym o tym, co dzieje się w organizacji	3,7	3,0	4,3
Możliwość uzyskania wsparcia od współpracowników	9,6	5,9	13,0
Możliwość awansu	58,9	71,2	47,5
Poczucie ważności wykonywanej pracy	2,9	4,7	1,2
Okazywanie szacunku dla mnie jako dla pracownika i człowieka	26,3	24,6	27,8
<i>Potrzeby samorealizacji</i>			
Możliwość wykonywania dobrej pracy	7,5	9,8	5,5
Możliwość zdobycia statusu w firmie	23,5	22,9	14,1
Możliwość dokonywania osiągnięć i udowadniania swojej wartości	17,7	11,4	12,6
Otrzymywanie większej swobody i niezależności w pracy	17,7	13,1	14,9
Możliwość wykonywania pracy stawiającej wyzwania	29,4	26,7	19,2
Możliwość doświadczania poczucia zadowolenia z osiągnięć	17,7	11,0	15,3

* Legenda: K – częstość odpowiedzi wybierana przez kobiety; M – przez mężczyzn

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Uwzględniając niniejszy wskaźnik, dokonano podziału wszystkich motywów na pięć grup (tab. 2). Motywy najczęściej wybierane przez respondentów utworzyły grupę I. W ramach tej grupy najpopularniejszym motywem okazało się dążenie młodych pracowników pokolenia Y do otrzymywania godziwego wynagrodzenia. Takiego wyboru dokonało aż ¾ respondentów (74,5%)⁵. Innymi cenionymi przez co drugiego ankietowanego motywami były: z grupy potrzeb bezpieczeństwa – pewność stałego zatrudnienia (58,2%), spośród potrzeb afiliacyjnych – dobra atmosfera w pracy (56,4%) oraz z obszaru potrzeb uznania – możliwość awansu (58,9%) (tab. 1; tab. 2). Takie wybory są spójne z filozofią pokolenia Y, o czym była mowa w punkcie 1. Dla tych osób ważne są relacje z innymi, praca grupowa, docenienie ich kompetencji oraz otwartość na podejmowanie się coraz trudniejszych wyzwań. W kontekście powyższego jedyną wątpliwość może budzić nadanie istotnego znaczenia przez stosunkowo duży odsetek respondentów pewności stałego zatrudnienia.

Drugą grupę analizowanych motywów tworzą te, których popularność wyboru przez ankietowanych kształtowała się na poziomie (35%-50%) (tab. 2). Uzyskane wyniki pokazały jednak, że żaden z motywów nie został zaliczony do tej grupy. Pozostałe 23 motywy były przez respondentów wybierane rela-

Tabela 2. Podział motywów zawodowych na pięć grup na podstawie częstości odpowiedzi respondentów

Grupa	Częstość	Motywy zawodowe
I	powyżej 50%	– godziwa płaca – pewność stałego zatrudnienia – dobra atmosfera w pracy – możliwość awansu
II	(35%-50%)	Brak motywów o takiej częstości
III	(20% -35%)	– możliwość wykonywania pracy stawiającej wyzwania – posiadanie pisemnego opisu stanowiska pracy, który mówi, czego się ode mnie oczekuje – okazywanie szacunku dla mnie jako dla pracownika i człowieka – współuczestnictwo w działaniach kierowniczych – możliwość zdobycia statusu w firmie – otrzymywanie uznania za dobrze wykonywaną pracę
IV	(10%-20%)	– przełożony, który mówi mi, czego oczekuje od mojej pracy – możliwość dokonywania osiągnięć, – otrzymywanie większej swobody i niezależności w pracy – możliwość doświadczania poczucia zadowolenia z osiągnięć – klarowny sposób oceniania
V	co najwyżej 10%	– możliwość uzyskania wsparcia od współpracowników – pisemny opis stanowiska mojej pracy – możliwość wykonywania dobrej pracy – bycie informowanym o tym, co dzieje się w organizacji – świadczenia socjalne – poczucie ważności wykonywanej pracy – odpowiednia organizacja urlopów – zadowalające fizyczne warunki pracy – odpowiednie przerwy w pracy – fakt, że przełożony systematycznie przekazuje mi informację zwrotną – jasne cele przedsiębiorstwa – możliwość włączania się w życie firmy

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

tywnie rzadko. Kolejną grupę, trzecią, tworzy sześć motywów (tab. 2). Reprezentują one cztery z pięciu potrzeb Masłowa. Blisko 30% osób istotnie ceni sobie możliwość wykonywania pracy znaczącej i stawiającej wyzwania. Dla co czwartego respondenta ważna jest możliwość zaspokojenia innej potrzeby samorealizacji, jaką jest zdobycie statusu w firmie (23,5%). Podobny odsetek osób ankietowanych wskazał jako istotną dla nich przesłankę motywacyjną motywy związane z potrzebą uznania, a mianowicie okazywanie szacunku „dla mnie jako dla pracownika i człowieka” (26,3%) oraz uznania za dobrze wykonywaną pracę (21,8%). Ważny dla ponad ¼ respondentów jest też motyw umożliwiający zaspokojenie potrzeby bez-

⁵ Uwzględniając relatywnie niskie częstości przypisane przez ankietowanych pozostałym trzem motywom tworzącym grupę potrzeb fizjologicznych (tab. 1) (tj. odpowiedniej organizacji urlopów – 2,9%; zadowalającym fizycznym warunkom pracy 1,2% oraz właściwym przerwom w pracy 0,8%), można wyprowadzić wniosek, iż o łącznej częstości grupy potrzeb fizjologicznych (15,9%) (rys. 1) zdecydował przede wszystkim ten jeden motyw, czyli godziwa płaca.

pieczeństwa, a mianowicie chęć posiadania pisemnego opisu stanowiska pracy, który mówi, „czego się ode mnie oczekuje” (27,7%). Dla co piątego uczestnika badania nie bez znaczenia jest możliwość współuczestniczenia w działaniach kierowniczych (23,8%) (potrzeba afiliacyjna). Kolejną, czwartą grupę motywatorów, istotnych dla jeszcze mniejszej liczby respondentów w porównaniu z powyższymi, otwiera potrzeba bezpieczeństwa związana z osobą przełożonego, który mówi, czego oczekuje od pracy danego pracownika (tab. 2). Przez blisko co piątego ankietowanego był to motyw uznany za ważny (19,6%). Także w tej grupie, co warto podkreślić, znalazły się aż trzy motywy umożliwiające zaspokojenie potrzeb samorealizacji: możliwość dokonywania osiągnięć, otrzymywanie większej swobody i niezależności w pracy oraz doświadczanie poczucia zadowolenia z osiągnięć. Motywy te wybrało blisko po 18% badanych. Jasny sposób oceniania okazał się ważny tylko dla co dziesiątego ankietowanego (10,4%). Do grupy piątej, ostatniej, należą te motywy, którym respondenci najrzadziej przypisywali atrybut „motyw dla mnie ważny” (tab. 2). Nie można jednak jednoznacznie stwierdzić, że są to motywy nieistotne, są one ważne dla stosunkowo niewielkiej liczby pracowników pokolenia Y, aczkolwiek nie powinno się ich pomijać czy lekceważyć.

Warto podkreślić, że zróżnicowanie struktury wyników w zakresie 27 analizowanych motywów silnie wskazuje na subiektywny charakter motywacji każdej z osób. Po pierwsze, jest to zjawisko zupełnie naturalne, po drugie natomiast – jego świadomość wśród kadry zarządzającej stanowi kluczową determinantę w procesie skutecznego motywowania każdego pracownika.

Analizując poszczególne motywy z punktu widzenia preferencji kobiet i mężczyzn, stwierdza się, że dla mężczyzn częściej ważniejsze⁶ niż dla kobiet były (tab. 1):

- możliwość awansu (M: 71,2%; K: 47,5%),
- przekazywanie przez przełożonego informacji dotyczących swoich wymagań (M: 23,8%; K: 15,7%),
- utrzymywanie właściwego standardu życia rodziny (M: 37,3%; K: 18,8%),
- współuczestnictwo w działaniach kierowniczych (M: 26,7%; K: 21,2%),
- otrzymywanie uznania za dobrze wykonywaną pracę (M: 28,8%; K: 15,3%),
- możliwość zdobycia statusu w firmie (M: 22,9%; K: 14,1%),
- możliwość wykonywania pracy znaczącej i stawiającej wyzwanie (M: 26,7%; K: 19,2%).

Kobiety z kolei częściej przywiązywały większą wagę do: pewności stałego zatrudnienia (M: 51,3%; K: 64,7%), możliwości uzyskania wsparcia od współpracowników (M: 5,9%; K: 13,0%) oraz dobrej atmosfery w pracy (M: 46,6%; K: 65,5%). Ważność pozostałych motywów zarówno dla kobiet, jak i dla mężczyzn uczestniczących w badaniu była porównywalna.

Zakończenie

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa ważne jest zarówno zrozumienie istoty mechanizmów powstawania motywacji pracowników, jak i identyfikacja i dostosowywanie się do zmian dokonujących się w tym obszarze. Identyfikacja motywów zawodowych pokolenia Y jest nie tylko pierwszym, lecz jednocześnie niezastąpionym krokiem na drodze budowania trwałej przewagi konkurencyjnej firmy. Kolejnym etapem tego procesu powinna być próba ich skutecznego zaspokojenia. Oczekiwania pokolenia Y, przede wszystkim ze względu na ich odmienną w porównaniu z dotychczasowymi doświadczeniami w obszarze motywowania nieco starszych pracowników, stawiają przed firmami poważne wyzwania. Jak mówi J. Fazlagić, „jest to pierwsze pokolenie, które wie, jak pracować długo, ale się nie wypalić” [Fazlagić 2008]. To pokolenie, które firmy chcące konkurować na wymagającym rynku muszą traktować bardzo poważnie. Wymaga to oczywiście wysokiej świadomości dokonujących się w środowisku pracy zmian społecznych, a nawet umiejętności ich wyprzedzania, jak również współpracy działów *human resources* (HR), kierownictwa oraz pozostałych pracowników wszystkich pokoleń aktywnych zawodowo. Aby móc efektywnie działać, wszystkie podmioty muszą się tej współpracy z pokoleniem Y nauczyć.

W kontekście tematyki rozważanej w niniejszym artykule stwierdza się, że realizując proces motywowania pokolenia Y, warto zacząć od próby zaspokojenia przede wszystkim tych motywów, które są ważne dla największej liczby osób tej generacji pracowników, czyli: godziwej płacy, ograniczania umów na czas określony, tworzenia przyjaznej atmosfery sprzyjającej pracy zespołowej, podkreślania dokonania pracownika oraz nadania ważnego znaczenia działaniom firmy związanym z rozwojem i samorealizacją młodego pracownika. Warto także zadbać o nadanie procesowi motywowania charakteru ciągłej stymulacji. Pokolenie Y bardzo tego potrzebuje, gdyż w ich opinii w pracy zawsze powinno się coś dziać. Kolejną propozycją w zakresie motywowania tej grupy pracowników są też częstsze ewaluacje oraz koncentracja nie na czasie pracy, ale na jej wynikach. To pokolenie, które wychowało się na grach komputerowych i w miejscu pracy oczekuje także szybkiej informacji zwrotnej o wynikach, jakie osiąga. Warto wspomnieć, że w praktyce przedsiębiorstw zachodnich coraz częściej stosowana jest tzw. technika gier, powszechnie zwana grywalizacją, polegająca na wykorzystywaniu mechanizmów gier do zwiększania efektywności młodego pokolenia oraz budowania jego motywacji [<http://natemat.pl/97975> (2014)]. Propozycją innego rozwiązania umożliwiającego efektywne odpowiadanie na potrzeby i oczekiwania pokolenia Y powinno być możliwie najszersze stosowanie systemów kafeteryjnych. Pracownicy zyskują dzięki temu szansę na rozwój osobisty i pomoc w realizacji codziennych zadań, pracodawca natomiast nie tylko wzmacnia zaangażowanie pracowników, wspiera politykę równowagi pomiędzy życiem i pracą (*work life balance*), ale i buduje swój wizerunek na rynku pracy.

⁶ Za różnicę istotną pomiędzy opiniami kobiet i mężczyzn uznano co najmniej 5 punktów procentowych.

Rozważając sposoby skutecznego motywowania pokolenia Y, nie można pominąć bardziej systemowych rozwiązań. Taką propozycję stanowi wdrożenie empowermentu jako strategii zarządzania opartej na zaufaniu, budującej zwiększoną motywację pracowników do działania na rzecz organizacji. *Empowerment*, czyli upodmiotowienie, jest koncepcją, która rozwinęła się w ostatnich latach XX wieku. Coraz częściej postrzegana jest jako skuteczny sposób budowania efektywnej organizacji [Nauman, Khan 2009; Zahrani 2012; Story 1995]. *Empowerment* stanowi wielowymiarowy proces przekazywania prawa do podejmowania decyzji w ręce pracowników [Zeffane, Al Zarooni 2012, s. 333], wzmocnienia ich samodzielności i autonomii [Nauman, Khan 2009], wydobywania z nich zaangażowania do działania [Story 1995, s. 88]. Zdaniem K. Blancharda skuteczność upodmiotowienia (*empowerment*) wynika z założenia, że każdy członek organizacji posiada wewnętrzną siłę wpływającą z jego wiedzy, doświadczenia i motywacji, rolę zaś kierownictwa jest budowanie takiego klimatu organizacyjnego, który będzie służył ich wykorzystaniu dla dobra firmy [Blanchard 2011, s. 58]. Nieodłącznym elementem wdrażania tego podejścia jest jednak przyjęcie aktywnej roli, silnego zaangażowania oraz określonych postaw i zachowań przez kierownictwo organizacji. Kluczowym zadaniem menedżerów w tym procesie powinno być:

- celowe przekazywanie władzy pracownikom, ściśle powiązane ze świadomym kształtowaniem klimatu organizacyjnego opartego na wzajemnym zaufaniu pomiędzy wszystkimi szczeblami struktury organizacyjnej,
- informowanie pracowników o działaniach i wynikach organizacji,
- przyznawanie nagród ściśle powiązanych z wynikami firmy,
- powierzanie pracownikom decyzji, które wpływają na sposób działania i strategię firmy,
- dostarczanie wsparcia oraz budowanie kompetencji pracowników, niezbędnych im do samodzielnego podejmowania decyzji i przejmowania za nie odpowiedzialności [Nauman, Khan 2009, s. 640; Gkorezis, Hatzithomas, Petridou 2011, s. 84].

Reasumując, kluczowym wyzwaniem dla współczesnych przedsiębiorstw powinno być poszukiwanie rozwiązań umożliwiających znalezienie nowej jakości w budowaniu relacji z pokoleniem Y, po to, aby, wykorzystując ich niezwykle wartościowy i w dużej mierze niepowtarzalny potencjał, dążyć do trwałej przewagi konkurencyjnej. Niezbędne w tym celu jest szeroko pojęte zaangażowanie najmłodszych pracowników

poprzez wdrożenie empowermentu jako koncepcji odpowiadającej potrzebom i oczekiwaniom tego pokolenia, znalezienie z nimi wspólnego języka, wsłuchanie się w ich motywacje oraz podjęcie próby ich zaspokajania. Im szybciej pracodawcy nauczą się tej efektywnej, wielopoziomowej współpracy, tym łatwiej im będzie zdobyć lojalność i zaufanie pokolenia Y, gdyż, jak mówił K. Blanchard, wskazując trzy zasady efektywnego funkcjonowania organizacji na rynku: „Firma powinna być dostawcą z wyboru, pracodawcą z wyboru i miejscem inwestycji z wyboru” [Blanchard 2011, s. 3-7].

Literatura

- Blanchard K., 2011, *Przywództwo wyższego stopnia*, PWN, Warszawa.
- Fazlagić J., 2008, *Edukacja dla modernizacji i rozwoju*, III Kongres Obywatelski, Warszawa.
- Gkorezis P., Hatzithomas L., Petridou E., 2011, *Impact of leader's humor on employees' psychological empowerment: The moderating role of tenure*, Journal of Managerial Issues, vol. XXIII.
- Harris Philip R., 1996, *Testy menedżerskie*, tłum. z ang., Centrum Krowania Liderów, Międzyborów, s. 23-24.
- Nauman S., Khan A.M., 2009, *Patterns of empowerment and leadership style in project environment*, International Journal of Project Management, 28.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., 2011, *Kierowanie*, przekł. Andrzej Erlich, wyd. 2 zm., Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 89-91, 362, 365-366.
- Story M.R., 1995, *The secrets of successful empowerment*, Productivity Review, Summer.
- Zahrani A., 2012, *Psychological empowerment and workplace learning: An empirical study of saudi telecom company*, Advances in Management, vol. 5 (2) (February).
- Zeffane R., Al Zarooni M.H., 2012, *Empowerment, trust and commitment: The moderating role of work-unit centrality*, International Journal of Management, vol. 29.

Netografia

- <http://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/rynek/270628,1,raport-pokolenie-y-na-rynku-pracy.read> [dostęp: 4.09.2014].
- <http://natemat.pl/105337,pobozne-zyczenia-pokolenia-y> [dostęp: 4.09.2014].
- <http://natemat.pl/97975,grywalizacja-podstawa-motywowania-milleni-alsow-najmlodsze-pokolenia-pracownikow> [dostęp: 6.09.2014].