

DOI: 10.18559/SOEP.2016.6.3

Agata Kobyłka

Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie, Wydział Agrobiżynierii, Katedra
Turystyki i Rekreacji
agata.kobylka@gmail.com

ŹRÓDŁA MOTYWACJI POKOLENIA Y W PRACY ZAWODOWEJ

Streszczenie: Zarządzanie zasobami ludzkimi we współczesnych organizacjach przybiera formę mniej lub bardziej zaplanowanych procesów personalnych. Jednym z narzędzi wykorzystywanych w ich realizacji są środki motywowania pracowników, które mogą być traktowane jako inwestycja w kapitał ludzki. Celem badań było rozpoznanie źródeł motywacji do pracy wchodzącego obecnie na rynek pokolenia Y. Badanie mające formę anonimowej ankiety przeprowadzono w okresie 11.11.2012 – 31.12.2013 metodą CAWI. Wzięło w nim udział 463 respondentów (86,8% to studenci, 13,2% – absolwenci). Koncepcja mixu motywacyjnego zakłada, że na motywację pracowników decydujący wpływ mają dwa czynniki: nastawienie na rozwój osobisty i na korzyści, które tworzą pięć źródeł motywacji. Respondenci za najbardziej motywujące uznali: płacę, atmosferę w pracy, pewność zatrudnienia i relacje w zespole. Demotywuujące okazały się zagrożenie karą i ścisła kontrola.

Słowa kluczowe: pokolenie Y, źródła motywacji, mix motywacyjny.

Klasyfikacja JEL: E24, J21, J24, M12.

SOURCES OF MOTIVATION GENERATION Y AT WORK

Abstract: Human resource management in contemporary organizations takes the form of more or less planned personnel processes. One of the tools used in their implementation measures is motivating employees, which can be treated as an investment in human capital. The aim of the study was to identify the sources

of motivation to work for generation Y. The study was conducted in the period 11.11.2012–31.12.2013. It took the form of an anonymous questionnaire. The study involved 463 respondents (86.8% – students, 13.2% – graduates). The concept of motivational mix assumes that the motivation of employees has a decisive influence of two factors: focus on personal development and the benefits that make up the five sources of motivation. Respondents recognized as the most motivating factors salary, work atmosphere, job security and relationships in the team. The threat of punishment and strict control were discouraging.

Keywords: generation Y, the source of motivation, motivational mix.

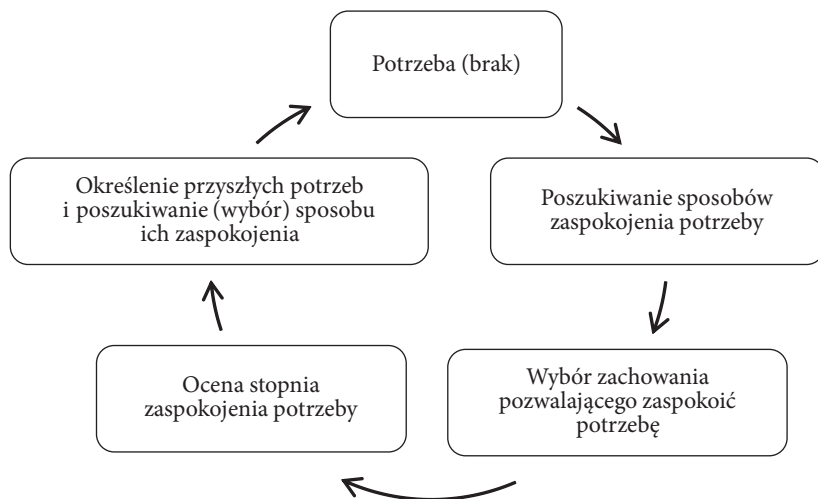
Wstęp

Jeszcze niedawno determinantami rozwoju gospodarczego były przede wszystkim przedmioty i środki pracy, jak również siła robocza. Obecnie, w dobie gospodarki opartej na wiedzy i nowoczesnych technologiach, istotnym czynnikiem stał się kapitał ludzki. Karierę zawodową wyznacza trend uczenia się i rozwoju trwającego całe życie. Odpowiedni pracownik staje się jednym z ważniejszych źródeł osiągnięcia przewagi konkurencyjnej firmy. Dużym problemem, przed którym stoją obecnie menedżerowie, jest stworzenie właściwego systemu motywowania zróżnicowanych wiekowo pracowników. Sprawnie funkcjonujący system motywacyjny wpływa na zwiększenie efektywności pracy. Dlatego też motywowanie pracowników jest warunkiem koniecznym do osiągnięcia sukcesu w przedsiębiorstwie.

W krajach tworzących cywilizację informacyjną i gospodarkę opartą na wiedzy nowego znaczenia nabiera człowiek. Dlatego też informacje i wiedza o nim zdobywane w wyniku badań naukowych stają się ważnym zasobem gospodarczym. Problematyka motywowania pracowników jest nadal aktualna ze względu na ciągłe zmiany społeczno-gospodarcze i różnice pokoleniowe pomiędzy kolejnymi generacjami. Z tego względu autorka podjęła próbę odpowiedzi na pytanie, jakie są źródła motywacji w pracy zawodowej przedstawicieli studentów i absolwentów należących do pokolenia Y. Realizacja tego celu ma dużą wartość poznawczą i aplikacyjną. Może bowiem usprawnić i podnieść efektywność działań prowadzonych w ramach polityki personalnej. Taka wiedza umożliwia sprofilowanie metod i narzędzi motywacyjnych pod kontem potrzeb konkretnej grupy pracowników.

1. Idea źródeł motywacji człowieka

Teorie potrzeb zaliczane do grupy teorii treści mówią, że źródłem motywacji człowieka jest niezaspokojona potrzeba [Griffin 2004; Kostera i Kownacki 1997; Pocztowski 2008]. Motywacja jest nierozzerwalnie związana ze stanem braku „czegoś”, czyli właśnie z pojęciem potrzeby [Leśniewski i Predygień 2007]. Motywację do pracy można przedstawić w postaci procesu (rysunek 1). Pracownik początkowo uświadamia sobie niezaspokojone potrzeby, następnie rozpoznaje warunki i możliwości ich zaspokojenia i podejmuje działania, które są ukierunkowane na osiągnięcie celów. Po zdobyciu określonego poziomu zadań jest oceniany i nagradzany lub karany, co zaspokaja lub nie jego potrzeby. Przedostatnim etapem jest ocena stopnia zaspokojenia potrzeb, co w dalszym postępowaniu prowadzi do rozbudzenia nowych potrzeb albo modyfikacji istniejących [Pocztowski 2008].



Rysunek 1. Schemat motywacji

Źródło: Na podstawie: [Griffin 2004, Hellriegel, Slucum i Woodman 1995]

Na przestrzeni lat powstało wiele teorii starających się wyjaśnić fenomen motywacji do pracy. Do najbardziej znanych teorii treści należą: hierarchia potrzeb Abrahama Maslowa, dwuczynnikowa teoria potrzeb Frederica Herzberga, teoria potrzeb Clayтона P. Alderfera (teoria ERG) i teoria trzech potrzeb Davida C. McClelland. W tabeli 1 przedstawiono porównanie wymienionych teorii. Po zapoznaniu się z teoriami motywacji dostrzegamy, jak wiele narzędzi ma do dyspozycji menedżer [Krzysztofek i Kumańska 2011].

Tabela 1. Porównanie wybranych teorii treści

Hierarchia potrzeb A. Masłowa	Dwuczynnikowa teoria potrzeb F. Herzberga		Teoria potrzeb C.P. Alderfera	Teoria trzech potrzeb D.C. McClellanda
Potrzeby samorealizacji	Treść pracy	Motywatory	Potrzeby rozwoju (<i>growthsneeds</i>)	Potrzeba osiągnięć
Potrzeby szacunku i uznania	Odpowiedzialność			Potrzeba władzy
Potrzeby przynależności i miłości	Awans			
	Rozwój	Czynniki higieny	Potrzeby kontaktu	Potrzeba przynależności
	Osiągnięcia			
	Uznanie		Potrzeby egzystencji	
	Stosunki z kolegami, przełożonymi, podwładnymi			
Potrzeby bezpieczeństwa	Pewność miejsca pracy			
Potrzeby fizjologiczne	Warunki pracy i wynagrodzenie			

Źródło: Na podstawie: [Gibson, Ivencevich i Donelly 1998; Griffin 2004; Kostera i Kownacki 1997; Pocztowski 2008; Szczupaczyński 1998; Waters 2007].

Według Pocztowskiego [2008] system motywacyjny obejmuje spójny zbiór elementów (warunków i czynników) mających zapewnić odpowiednio wysoki poziom motywacji zatrudnionego personelu. Brak systemu motywowania pracowników jest niekorzystny dla pracodawcy. Generuje koszty wymierne, takie jak odejścia pracownika, znalezienia następcy czy okres adaptacji, i koszty niewymierne, jak strata doświadczenia i kontaktów odchodzącego pracownika, spadek zaufania, możliwa i faktyczna utrata klientów. Do najważniejszych funkcji systemu motywowania możemy zaliczyć:

- pobudzanie do wydajnej i efektywnej pracy, a tym samym terminowe realizowanie zleceń [Gableta 1999],
- wzmocnienie lojalności i zaangażowania pracowników,
- zatrzymanie wartościowych pracowników w organizacji [Krzysztofek i Kumańska 2011],
- zachęcenie do rozwoju [Michalik 2009] i gotowości do podejmowania nowych zadań [Czermiński i in. 2001; Karaś 2004],
- ukierunkowanie działań pracowników – wskazywanie i wzmacnianie pożądanых zachowań [Gableta 1999; Kozioł 2002; Michalik 2009],
- kształtowanie pozytywnego wizerunku instytucji wśród klientów wewnętrznych i zewnętrznych,
- przyciąganie odpowiednich kandydatów do organizacji.

2. Charakterystyka pokolenia Y z punktu widzenia pracy zawodowej

Obecnie na rynku znajdują się cztery grupy osób aktywnych zawodowo, które różnią wyznawane wartości, zdobyte umiejętności, doświadczenia i postrzeganie pracy. Bazując na literaturze przedmiotu, wyróżnia się *radio babies* (urodzonych w latach 1922–1944), *baby boomers* (1946–1969), pokolenie X (1970–1979) i pokolenie Y (1980–1995) [Borges i in. 2010; Juchnowicz 2009; Kosa i Strzelec 2008; Miś 2011; Weroniczak 2010; Zagórska 2012]. W niniejszym opracowaniu skupiono się na analizie ostatniej generacji. Warto zaznaczyć, że różnorodne charakterystyki są wyłącznie uproszczeniem, pokazują jednak pewne podstawowe tendencje, które się powtarzają. Dostępne w światowej literaturze badania pokazują, że generacja Y zasadniczo odbiega od wcześniejszych pokoleń pod względem sposobu pracy, mentalności, postrzegania samego siebie, świata, własnych ambicji i poczucia osiągnięć [Plink 2009].

Przedstawiciele generacji Y to osoby wyrosłe w czasach powszechnego dostępu do Internetu, nowoczesnych technologii i globalizacji [Chester 2007]. Młodzi ludzie cenią sobie przyjaźń, poczucie bycia potrzebnym, szacunek wśród ludzi, prestiż [Salt 2007]. Filarami ich wewnętrznego świata z jednej strony są wartości osobiste i afiliacyjne (miłość, przyjaźń, szczęście, życie rodzinne) [Czapiński 2012; Rutkowska 2007; Szafraniec 2011], z drugiej zaś praca, która jest traktowana jako źródło osobistej satysfakcji [Salt 2007; Czapiński 2012; Rutkowska 2007; Szafraniec 2011], i warunek dostatniego, ciekawego i przyjemnego życia. Czują się słabiej związani z tradycyjnymi wspólnotami, lecz równocześnie odczuwają silną potrzebę wspólnoty między sobą [Szafraniec 2011].

Osoby te chcą pracować w firmie, która zagwarantuje im dobrą atmosferę i możliwość samorealizacji. Preferują niezobowiązujące stroje, chcą łączyć pracę z podróżowaniem, otwarcie wyrażają swoje zdanie [Stoner, Freeman i Gilbert 1997]. Ważne są dla nich przejrzysta komunikacja i wzajemne relacje. Naturalne w tej grupie jest zjawisko tzw. *jobhoppng*, czyli częsta zmiana miejsca pracy [Fazlagić 2010]. W tabeli 2 zaprezentowano najważniejsze pozytywne i negatywne cechy pokolenia Y związane z pracą zawodową.

Tabela 2. Cechy pokolenia Y z punktu widzenia pracy zawodowej

Mocne strony	Słabe strony
– stawianie na osobisty rozwój – chęć nauki, samodoskonalenia się – nastawienie na zmiany – innowacyjność, „otwarty umysł” – znajomość nowych technologii – wysoko rozwinięte <i>e-skills</i> (tzw. e-umiejętności) – dobre radzenie sobie z pracą zespołową – efektywne wykorzystanie czasu pracy – zwykle zadaniowe podejście do powierzonych prac – duże zaangażowanie w pracę, która daje satysfakcję i jest interesująca – docenianie kontaktów interpersonalnych z przełożonym – dbanie o równowagę praca – życie	– niechęć do podporządkowania się regułom – problem z przyjmowaniem krytyki – brak umiejętności samodzielnego podejmowania decyzji – często brak cierpliwości – nie jest istotne długotrwałe związanie z organizacją – mniejsza lojalność wobec pracodawcy – często powielają poglądy zaczerpnięte z „sieci”

Źródło: Na podstawie: [Czapiński 2012; Jabłońska 2009; Kmiolek i Piotrowska 2013; Kosa i Strzelec 2008; Piwowar-Sulej 2009; Stoner, Freeman i Gilbert 1997; Rutkowska 2007; Smolbik-Jęczyński 2013; Eurostat 2009; Zagórska 2012; Zgłobik 2008].

3. Cel pracy, metody i techniki badań

Celem badań było rozpoznanie źródeł motywacji, czyli niezaspokojonych potrzeb w pracy zawodowej przedstawicieli pokolenia Y. Kwestia ta nabiera szczególnego znaczenia w kontekście zmian psychospołecznych młodzieży wychowanej w dobie nowych technologii i gospodarce opartej na wiedzy, jak również trudnej sytuacji na rynku pracy i wysokiego bezrobocia. Rozbieżność oczekiwań i realiów zastanych w miejscu zatrudnienia może w sposób znaczący utrudnić proces adaptacji społeczno-zawodowej i spowodować zmniejszenie efektywności pracy nowo zatrudnionych osób. Problematyka motywowania pracowników jest nadal aktualna ze względu na ciągłe zmiany społeczno-gospodarcze i różnice pokoleniowe pomiędzy kolejnymi generacjami.

W pracy zastosowano metodę sondażu diagnostycznego. Odpowiedzi zbierane były w okresie od listopada 2012 do grudnia 2013 roku metodą CAWI (*Computer Assisted Web Interviews*). Respondentom udostępniono za pośrednictwem Internetu (portal www.moje-ankiety.pl) autorski kwestionariusz ankiety do samodzielnego wypełnienia. Kwestionariusz badawczy podzielony został na dwa moduły:

- pierwszy – część metrykalna (cztery pytania zamknięte jednokrotnego wyboru): płeć, wiek, rok studiów, doświadczenie zawodowe zdobyte na studiach,
- drugi – dotyczył źródeł motywacji na podstawie koncepcji mixu motywacyjnego¹,

W analizach statystycznych użyto programu Statistica 8.1 PL. Zastosowano test χ^2 w celu rozstrzygnięcia, jakie zmienne determinują dane źródła motywacji. Jako statystycznie istotne określono te zmienne, których prawdopodobieństwo było mniejsze od 0,05.

4. Charakterystyka próby badawczej

W badaniu wzięło udział 463 respondentów – 402 studentów (86,8%) i 61 absolwentów (13,2%) szkół wyższych z województwa lubelskiego. Kobiety stanowiły 81,6% ($n = 378$), natomiast mężczyźni 18,4% ($n = 85$). W badanej próbie znalazły się osoby z przedziału wiekowego 18–29 lat (średnia wieku wyniosła 22,8). Wśród studentów na pierwszym roku było 72 (15,6%), na

Tabela 3. Doświadczenie zawodowe zdobyte przez respondentów podczas studiów

Wyszczególnienie		R	Płeć		Rok studiów					Status respondenta	
			K	M	I	II	III	IV	V	S	A
Osoby deklarujące, że podejmowały pracę podczas studiów	<i>n</i>	295	238	57	34	66	69	35	43	247	48
	%	63,7	63,0	67,1	47,2	60,0	62,7	67,3	74,1	61,4	78,7
Osoby deklarujące, że nie podejmowały pracy podczas studiów	<i>n</i>	168	140	28	38	44	41	17	15	155	13
	%	36,3	37,0	32,9	52,8	40,0	37,3	32,7	25,9	38,6	21,3

Objaśnienia: R – respondenci, K – kobiety, M – mężczyźni, S – studenci, A – absolwenci.

Źródło: Obliczenia własne na podstawie wyników badań.

¹ Konsultantanci Kontekst HR International Group zidentyfikowali 5 obszarów, które wskazują źródła motywacji pracowników i które współgrają z głównymi teoriami motywacji. Koncepcja mixu motywacyjnego[®] zakłada, że na motywację pracowników decydujący wpływ mają dwa czynniki: nastawienie na rozwój osobisty i nastawienie na korzyści, które tworzą pięć źródeł motywacji – nacisk, osiągnięcia, rozwój, wartości materialne i łączące z każdym poprzednim relacje [Patowska-Boniecka 2010]. Każdy pracownik podlega wszystkim pięciu źródłom motywacji, ale każde z nich wpływa na niego z inną siłą [Filipow 2011].

drugim i na trzecim po 110 (23,8%), na czwartym 52 (11,2%), a na piątym 568 (12,5%). Spośród wszystkich respondentów 63,7% zadeklarowało, że podjęło pracę podczas studiów (tabela 3).

5. Źródła motywacji pokolenia Y w świetle wyników badań własnych

Spośród źródeł motywacji najbardziej istotne dla respondentów były: płaca (91,4%), atmosfera w pracy (86,0%), pewność zatrudnienia (81,0%), relacje w zespole (73,4%), możliwość zdobywania nowych doświadczeń (64,8%), możliwość poszerzania wiedzy (64,6%), uznanie, docenianie (63,9%) i awanse (60,7%). Na pierwszym miejscu stawiano więc czynniki z grupy wartości materialne i relacje, na dalszym związane z rozwojem i osiągnięciami (tabela 4). Według Smolbik-Jęczmien [2013] dla pokolenia Y w pracy zawodowej najbardziej liczy się wynagrodzenie, stabilność zatrudnienia, brak w pracy stresów i napięć i możliwość rozwoju osobistego. Według Szafranec [2011] dla pokolenia Y w pracy istotne jest wynagrodzenie, bezstresowa praca, stabilność zatrudnienia i duża samodzielność w pracy. Taki stan rzeczy potwierdzają również wyniki badań zaprezentowane w Raporcie „Młodzi 2011”, gdzie na pytanie, co jest najważniejsze w pracy zawodowej – 78% przedstawicieli pokolenia Y wskazało odpowiednią płacę, 49% brak napięć i stresów, a 40% możliwości rozwoju osobistego i szybkiego awansu [Szafranec 2011]. Podobne wyniki uzyskano w badaniu przeprowadzonym przez portal Interia.pl i Wszechnicę Uniwersytetu Jagiellońskiego [Pokolenie Y 2015]. Wymarzona praca kojarzy się pokoleniu Y ze stabilnością zatrudnienia i możliwościami rozwoju, dobrym wynagrodzeniem, dobrą atmosferą, dobrymi relacjami pomiędzy pracownikami, komfortowymi warunkami pracy i relatywnymi perspektywami awansu. Płaca jest istotnym elementem systemu motywacyjnego [Bagieńska 2008; Krzysztofek i Kumańska 2011].

Spośród wszystkich źródeł motywacji najmniej istotne dla respondentów były zagrożenie karą (3,2%) i ścisła kontrola (2,2%), czyli źródła z grupy nacisku.

Dla kobiet ważniejsze niż dla mężczyzn okazały się świadczenia dodatkowe, relacje z przełożonym, relacje w zespole, uznanie, docenianie, szkolenia, studia podyplomowe. Natomiast dla mężczyzn istotniejsze były kontakt z nowoczesnymi technologiami i kultura organizacji.

Studentów bardziej niż absolwentów motywowała płaca, bonusy, relacje w zespole, wiarygodność organizacji i wszystkie źródła w grupach osiągnięcia

Tabela 4. Źródła motywacji według mixu motywacyjnego (odsetek osób, które zadeklarowały, że dany czynnik jest dla nich motywujący)

Elementy mixu motywacyjnego	R	Płeć			Rok studiów					Status			Doświadczenie zawodowe		
		K	M		I	II	III	IV	V	S	A		NP	P	
Wartości materialne	Płaca														
	91,36	91,27	91,76	91,67	93,64	93,64	93,64	84,62	93,10	92,04	86,89	91,07	91,53		
	Bezpieczne warunki pracy														
	52,92	52,12	56,47	50,00	51,82	51,82	48,08	65,52	52,99	52,46	61,90	47,80			
	Pewność zatrudnienia														
	80,99	80,16	84,71	80,56	74,55	84,55	82,69	84,48	80,85	81,97	83,93	79,32			
	Nagrody materialne														
	33,69	33,86	32,94	40,28	40,91	26,36	36,54	31,03	34,83	26,23	33,33	33,90			
	Bonusy														
	39,74	39,95	38,82	50,00	45,45	33,64	36,54	41,38	41,29	29,51	41,67	38,64			
Relacje	Świadczenia dodatkowe														
	51,40	53,17	43,53	55,56	58,18	52,73	34,62	56,90	52,99	55,56	54,17	49,83			
	Atmosfera w pracy														
	85,96	86,51	83,53	91,67	82,73	83,64	86,54	87,93	85,82	86,89	85,12	86,44			
	Kultura organizacji														
	41,47	40,21	47,06	50,00	41,82	39,09	36,54	44,83	36,07	42,29	41,67	41,36			
	Relacje z przełożonym														
	62,42	63,76	56,47	59,72	55,45	70,91	61,54	65,52	62,69	60,66	59,52	64,07			
	Relacje w zespole														
	73,43	75,13	65,88	72,22	72,73	78,18	73,08	72,41	74,13	68,85	73,21	73,56			

	Wiarygodność organizacji										
	41,04	41,53	38,82	40,28	42,73	34,62	50,00	42,29	32,79	40,48	41,36
Osiągnięcia	Status zajmowanego stanowiska										
	35,85	35,71	36,47	43,06	34,55	31,82	34,62	48,28	37,31	26,23	35,71
	Możliwość odnoszenia sukcesów										
	56,80	56,88	56,47	62,50	56,36	59,09	51,92	67,24	59,20	40,98	55,36
	Uznanie, docenianie										
	63,93	65,87	55,29	61,11	63,64	63,64	73,08	70,69	65,54	54,10	63,10
	Powierzenie odpowiedzialności (uprawnienia)										
Rozwój	21,60	21,16	23,53	19,44	19,09	25,45	25,00	25,86	22,64	14,75	18,45
	Awanse										
	60,69	60,32	62,35	58,33	66,36	66,36	53,85	62,07	62,69	47,54	61,90
	Praca w interesującym zespole										
	46,65	46,83	45,88	45,83	46,36	46,36	46,15	60,34	48,26	36,07	49,40
	Możliwość zdobywania nowych doświadczeń										
	64,79	64,55	65,88	63,89	61,82	70,91	69,23	70,69	66,92	50,82	63,69
Rozwój	Szkolenia, studia podyplomowe										
	50,97	53,44	40,00	50,00	45,45	51,82	42,31	70,69	51,24	49,18	50,00
	Coaching										
	13,61	14,29	10,59	11,11	13,64	10,00	11,54	25,86	13,68	13,11	11,31
											14,92

Elementy mixu motywacyjnego	R	Płeć		Rok studiów					Status		Doświadczenie zawodowe	
		K	M	I	II	III	IV	V	S	A	NP	P
Rozwój		Kontakt z nowoczesnymi technologiami										
	33,91	30,16	50,59	34,72	29,09	36,36	26,92	55,17	35,57	22,95	33,33	34,24
		Poszerzanie wiedzy										
Nacisk	64,58	64,02	67,06	69,44	61,82	64,55	63,46	67,24	64,93	62,30	63,69	65,08
		Zagrożenie karą										
	3,24	3,17	3,53	2,78	4,55	3,64	1,92	1,72	3,23	3,28	3,57	3,05
		Ścisła kontrola										
	2,16	2,38	1,18	4,17	1,82	2,73	0,00	1,72	2,24	1,64	1,19	2,71

Objaśnienia: R – respondenci, K – kobiety, M – mężczyźni, S – studenci, A – absolwenci, NP – osoby nigdy jeszcze niepracujące, P – osoby, które podejmowały już pracę.

Źródło: Na podstawie wyników badań.

i rozwój. Absolwenci cenili sobie bardziej kulturę organizacji i świadczenia dodatkowe. Dla osób, które pracowały podczas studiów, ważniejsze niż dla tych, które nie podejmowały jeszcze pracy, okazały się relacje z przełożonym i powierzanie odpowiedzialności. Natomiast osoby nieposiadające doświadczenia związanego z pracą bardziej motywowały bezpieczne warunki pracy, pewność zatrudnienia, dodatkowe świadczenia i praca w interesującym zespole. Osoby na V roku studiów znacznie bardziej niż na pozostałych latach ceniły źródła motywacji związane z rozwojem i w prawie wszystkich przypadkach z osiągnięciami.

W sposób istotny statystycznie odpowiedzi respondentów na temat źródeł motywacji w pracy zależne były od wszystkich zmiennych. Na odpowiedzi dotyczące bezpiecznych warunków pracy i coachingu wpływało doświadczenie zawodowe, na możliwość odnoszenia sukcesów i zdobywania nowych doświadczeń – status, natomiast na zwrócenie większej uwagi na szkolenia, studia podyplomowe i kontakt z nowoczesnymi technologiami – płeć i rok studiów (tabela 5).

Tabela 5. Analiza statystyczna odpowiedzi respondentów na temat źródeł motywacji

Elementy mixu motywacyjnego	Płeć		Rok studiów		Status		Doświadczenie zawodowe	
	Chi ²	p	Chi ²	p	Chi ²	p	Chi ²	p
Wartości materialne	Płaca							
	0,022	0,883	4,781	0,311	1,783	0,182	0,028	0,867
	Bezpieczne warunki pracy							
	0,528	0,467	4,537	0,338	0,006	0,939	8,551	0,003
	Pewność zatrudnienia							
	0,932	0,334	4,406	0,354	0,043	0,835	1,476	0,224
	Nagrody materialne							
	0,026	0,871	6,641	0,156	1,752	0,186	0,015	0,902
	Bonusy							
	0,037	0,848	6,183	0,186	3,072	0,080	0,408	0,523
Relacje	Świadczenia dodatkowe							
	2,584	0,108	8,787	0,067	3,054	0,081	0,806	0,369
	Atmosfera w pracy							
	0,510	0,475	3,553	0,470	0,050	0,824	0,155	0,694
	Kultura organizacji							
	1,340	0,247	3,083	0,544	0,845	0,358	0,004	0,948

Elementy mixu motywacyjnego	Płeć		Rok studiów		Status		Doświadczenie zawodowe	
	Chi ²	p	Chi ²	p	Chi ²	p	Chi ²	p
Relacje	Relacje z przełożonym							
	1,570	0,210	6,138	0,189	0,093	0,760	0,942	0,332
	Relacje w zespole							
	3,044	0,081	1,310	0,860	0,756	0,385	0,007	0,936
	Wiarygodność organizacji							
Osiągnięcia	0,211	0,646	2,804	0,591	1,976	0,160	0,034	0,853
	Status zajmowanego stanowiska							
	0,017	0,895	5,937	0,204	2,829	0,093	0,002	0,963
	Możliwość odnoszenia sukcesów							
	0,005	0,945	3,384	0,496	7,166	0,007	0,225	0,635
	Uznanie, docenianie							
	3,368	0,066	2,960	0,565	2,946	0,086	0,080	0,778
	Powierzanie odpowiedzialności (uprawnienia)							
	0,229	0,632	2,218	0,696	1,943	0,163	1,541	0,214
Rozwój	Awanse							
	0,121	0,728	3,602	0,463	5,093	0,024	0,163	0,687
	Praca w interesującym zespole							
	0,025	0,875	3,971	0,410	3,164	0,075	0,803	0,370
	Możliwość zdobywania nowych doświadczeń							
	0,054	0,816	2,880	0,578	6,015	0,014	0,141	0,707
	Szkolenia, studia podyplomowe							
	5,015	0,025	505,607	0,000	0,090	0,764	0,100	0,752
	Coaching							
	0,807	0,369	9,154	0,057	0,014	0,904	158,261	0,000
	Kontakt z nowoczesnymi technologiami							
Nacisk	12,924	0,000	13,489	0,009	3,765	0,052	0,039	0,843
	Poszerzanie wiedzy							
	0,280	0,597	1,305	0,861	0,160	0,689	0,091	0,763
	Zagrożenie karą							
	0,028	0,867	1,417	0,841	0,000	0,985	0,093	0,761
	Ścisła kontrola							
	0,476	0,490	2,693	0,611	0,090	0,764	1,172	0,279

Źródło: Na podstawie wyników badań.

Podsumowanie

Co roku na rynek pracy wkracza duża grupa absolwentów szkół wyższych, którzy mniej lub bardziej skutecznie lokują się na stanowiskach pracy, rozpoczynając swoje życie zawodowe. Często okazuje się, że praca, która świadczyć ma o ludzkiej godności i kształtować ją, nie tylko nie daje bezpieczeństwa finansowego, ale staje się niechcianym przykrym obowiązkiem.

Za najistotniejsze źródła motywacji w pracy zawodowej przebadani respondenci uznali wynagrodzenie, dobrą atmosferę, pewność zatrudnienia i właściwe relacje społeczne. Ważne było również, aby praca zawodowa dawała możliwość zdobywania nowych doświadczeń i poszerzania wiedzy, jak również wiązała się z uznaniem, docenianiem i awansami. Młode pokolenie od pracodawcy oczekuje przede wszystkim stabilizacji, kreowania przyjaznej atmosfery w pracy, postawienia na rozwój pracowników i docenienia ich wkładu pracy. Podobnie jak inne generacje, pragnie zaspokojenia poprzez pracę podstawowych potrzeb, gdy odniesiemy się do hierarchii potrzeb Masłowa, oraz oczekuje zapewnienia czynników higieny, gdy zwrócimy się w kierunku koncepcji Herzberga. Do podobnych wniosków dochodzą również Baran i Kłós [2014]. Obalają one postawioną przez siebie hipotezę, że „członkowie pokolenia Y jako potencjalny zasób rynku pracy różnią się od innych pokoleń podejściem do pracy” i wnioskuje o niewielkich „odrębnościach” pokolenia Y od pozostałych generacji.

W ramach kierowania przedsiębiorstwem znajomość problematyki motywacji do pracy powinna być decydującym składnikiem procesu zarządzania. Kryterium wyboru środków powinna być skuteczność oddziaływania motywacyjnego. Tak więc istnieje konieczność ustalenia kluczowych czynników motywujących w danym przedsiębiorstwie i zwracanie na nie szczególnej uwagi przy budowaniu systemu motywacyjnego. Punktem wyjścia do stworzenia takiego skutecznego systemu powinno być dokładne rozpoznanie potrzeb, wartości i norm wyznawanych przez pracowników, a także tego, co jest dla nich najważniejsze. Bez tej wiedzy trudno będzie opracować oddziałujący pozytywnie na pracowników system motywacyjny, ponieważ uwzględnione w nim zachęty i motywatory nie będą odpowiadać interesom i celom pracowników.

Bibliografia

- Bagieńska, A., 2008, *Rola systemu wynagrodzeń we współczesnej gospodarce*, Zeszyty Naukowe Politechniki Białostockiej, nr 11.
- Baran, M., Kłos, M., 2014, *Pokolenie Y – prawdy i mity w kontekście zarządzania pokoleniami*, Marketing i Rynek, nr 5.
- Borges, N., Manuel, R., Elam, C., Jones, B., 2010, *Differences in Motives between Millennial and Generation X Medical Students*, Medical Education, vol. 44, iss. 6, s. 570–576.
- Chester, E., 2007, *Młodzi w pracy. Jak zadbać o pracowników pokolenia Y*, tłum. A. Żak, J. Krupa, Onepress, Gliwice.
- Czapiński, J., 2012, *Młodzi Polacy na progu dorosłości – czy dadzą sobie radę?*, w: Materiały konferencyjne „Generacja Y – szansa czy konflikt”, GM Solutions, Warszawa.
- Czermiński, M., Czerska, M., Nogalski, B., Rutka, R., Apanowicz, J., 2001, *Zarządzanie organizacjami*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń.
- Eurostat, 2009, *Youth in Europe. A Statistical Portrait*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Fazlagić, J., 2010, *Szczególne zjawisko. Pokolenie Y wyzwaniem dla pracodawców*, Personel i Zarządzanie, nr 3.
- Filipow, A., 2011, *Czym go motywować?*, Kontekst HR, 24 marca, <http://konteksthr.pl/czym-go-motywowac/> [dostęp: 10.05.2014].
- Gableta, M. (red.), 1999, *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie. Problemy praktyczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H., 1988, *Organizations: Behavior, Structure, Processe*, Business Publications, Plano, Texas.
- Griffin, R.W., 2004, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Hellriegel, D., Slucum, J.W. Jr., Woodman, R.W., 1995, *Organizational Behavior*, West Publishing Company, Minneapolis-St. Paul.
- Jabłońska, G., 2009, *Pokolenie Y wyzwaniem dla pracodawcy*, Rynekpracy.pl, 31 sierpnia, <http://www.rynekpracy.pl/artukul.php/wpis.135> [dostęp: 10.05.2014].
- Juchnowicz, M., 2009, *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.
- Karaś, R., 2004, *Teorie motywacji w zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Kmiotek, K., Piotrowska, N., 2013, *Absolwent jako potencjalny pracownik – korzyści i zagrożenia wiążące się z zatrudnieniem pokolenia Y*, Modern Management Review, vol. XVIII, nr 20(4/2013), s. 107–116.
- Kosa, U., Strzelec, D., 2008, *Zarządzanie pracownikami Y*, <http://kadry.nf.pl/Artykul/8560/Zarządzanie-pracownikami-pokolenie-Y/motywacje-pokolenie-Y-trendy-zarządzanie/> [dostęp: 10.05.2014].

- Kostera, M., Kownacki, S., 1997, *Kierowanie zachowaniami organizacyjnymi*, w: Koźmiński, A.K., Piotrowski, W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i Praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kozioł, L., 2002, *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków.
- Krzysztofek, A., Kumańska, W., *Wpływ motywowania pracowników na efektywność pracy w przedsiębiorstwie*, *Studia i Materiały, Miscellanea Oeconomicae*, Łódź, zarządzanie, gospodarka, vol. 15, nr 2.
- Leśniewski, M.A., Predygiel, A., 2007, *Kompendium wiedzy z zarządzania organizacjami*, Akademia Świętokrzyska, Kielce.
- Michalik, K., 2009, *Typologia czynników motywacji*, *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, nr 2(13), t. 2.
- Miś, A., 2011, *Generational Identity in Organizations. Challenges for Human Resources Management*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 224, *Human and Work in a Changing Organisation. Management Oriented on the Employee Interests*.
- Patowska-Boniecka, J., 2010, *Mix motywacyjny®*, *Kontekst HR*, 8 listopada, <http://konteksthr.pl/mix-Ponimotywacyjny%C2%AE/> [dostęp: 10.05.2014].
- Piowar-Sulej, K., 2009, *Pokolenie Y – wyzwaniem dla marketingu personalnego*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 43: *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, Wrocław.
- Plink, D., 2009, *Retention Y. What Is the Key to Retention of Generation Y*, *Whitepaper Generation Y*, CRF Institute, August.
- Pocztowski, A., 2008, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa.
- Pokolenie Y: potrzeby i nawyki wpływające na dzielenie się wiedzą. Raport podsumowujący badania prowadzone w ramach projektu: „Ucząca się organizacja 2.0”*, http://www.wszechnica.uj.pl/_public/temp/Zalaczniki/dzielenie_sie_wiedza-raport.pdf [dostęp: 2.02.2015].
- Rutkowska, M., 2007, *Kariera zawodowa generacji X i Y – perspektywy rozwoju na tle tendencji do uelastyczniania pracy*, *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, nr 1184, *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia systemów zarządzania przedsiębiorstw*.
- Salt, B. (ed.), 2007, *Beyond the Baby Boomers: The Rise of Generation Y. Opportunities and Challenges for the Funds Management Industry*, KPMG Investment Management and Funds.
- Smolbik-Jęczmień, A., 2013, *Rozwój kariery zawodowej wśród przedstawicieli pokolenia X i Y – nowe wyzwania*, *Modern Management Review*, vol. XVIII, nr 20 (4/2013), s. 191–202.
- Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R., 1997, *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Szafraniec, K., 2011, *Raport Młodzi 2011*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa.

- Szczupaczyński, J., 1998, *Anatomia zarządzania organizacją*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa.
- Waters, D., 2007, *Zarządzanie operacyjne. Towary i usługi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Weroniczak, L. 2010, *Człowiek w obliczu szybko dokonujących się zmian*, w: Majerowska, J. (red.), *...bo życie to nieustanny rozwój. Poradnik*, Edustacja.pl, Poznań.
- Zagórowska, A., 2012, *Konflikt generacyjny wokół pracy*, w: Zagórowska, A. (red.), *Perspektywy młodzieży. Młodzież w perspektywie. Region – Polska – Europa – Świat*, Część I: *Młodzież a edukacja i rynek pracy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej, Opole.
- Zgłobik, R., 2008, *Pokolenie Y*, eurostudent, <http://www.eurostudent.pl/Pokolenie-Y,artykul,1944,artykuly.html> [dostęp: 10.05.2014].