

Motywacja do pracy osób z pokolenia Z

Angelika Julia Paszkiewicz

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: angelikapaszkiwicz16@gmail.com

Anna Wasiluk 

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: a.wasiluk@pb.edu.pl

DOI: 10.24427/az-2022-0041

Streszczenie

Różnorodność pokoleniowa w przedsiębiorstwie oraz ogólnie rzecz biorąc na rynku pracy stanowi wyzwanie dla pracodawców, menedżerów, przywódców i innych zarządzających. Aby móc wykorzystać potencjał tkwiący w kapitale ludzkim i odpowiednio motywować go do działania, należy znać potrzebne do tego narzędzia, a także potrafić je indywidualnie dopasować. W związku z rosnącym zainteresowaniem, zarówno badaczy, jak i praktyków, zachowaniami pokolenia Z, autorki przeprowadziły badanie ankietowe, którego głównym celem była ocena wpływu poszczególnych narzędzi stosowanych przez pracodawców na motywację do pracy osób z pokolenia Z. W czerwcu 2022 roku przeprowadzono badanie ankietowe za pomocą metody CAWI. Grupę respondentów stanowiło 127 osób. Uzyskane wyniki zostały zakodowane, a następnie przy użyciu programu Statistica 13.1. dokonano ich analizy. Do weryfikacji hipotez wykorzystano następujące miary statystyczne: miary tendencji centralnej – średnia (\bar{X}), dominanta (M_o), mediana (M_e) oraz miarę rozproszenia – współczynnik zmienności (V). Według respondentów najsilniej motywującymi czynnikami do pracy są wysokość wynagrodzenia, atmosfera w miejscu pracy, równowaga pomiędzy życiem zawodowym a osobistym oraz elastyczne godziny pracy, a najmniej kary i nagany, wyjazdy/imprezy integracyjne oraz nadzór ze strony przełożonego podczas wykonywania obowiązków służbowych. Pracownicy generacji Z cenią sobie godne i komfortowe życie, w którym praca będzie stanowić dla nich źródło satysfakcji i dobrych doświadczeń, a życie osobiste nie będzie zaniedbane na jej rzecz.

Słowa kluczowe

motywacja pracowników, zarządzanie kapitałem ludzkim, zarządzanie zasobami ludzkimi, generacja Z, Post-Millenialsi, Zetki

Wstęp

Motywacja od dawien dawna stanowiła dla ludzi ważny wymiar w ich życiu zawodowym. Na przestrzeni wieków jej forma ulegała przeobrażeniom i modyfikacjom, aż doszła do miejsca, w którym wszystko może ją stanowić. Możliwość wykorzystywania różnych metod ułatwia menedżerom i liderom wzbudzenie stanu zaangażowania pracowników, który jest ściśle powiązany z psychologicznym poczuciem entuzjazmu i przywiązania do organizacji [Rogozińska-Pawełczyk, 2016, s. 18].

Jakość kapitału ludzkiego wydaje się być obecnie podstawowym czynnikiem decydującym o pozycji przedsiębiorstwa na rynku. Motywowanie pracowników do zwiększania ich wysiłków i konsekwencji w wykonywaniu powierzonych im zadań staje się warunkiem sukcesu komercyjnego firmy. Motywacja to obecnie jedna z ważniejszych funkcji zarządzania, a jej efektywność i wyniki zależą nie tylko od dobrania odpowiednich narzędzi i środków motywacyjnych, ale przede wszystkim od realizowania założeń w praktyce [Chabowska-Litka, 2020, s. 14]. Sytuacja we współczesnych przedsiębiorstwach może być dodatkowo skomplikowana, ponieważ mają one do czynienia z różnorodnością generacyjną. To, co jest dobrym motywatorem dla jednego pokolenia, nie musi być atrakcyjne dla innego.

Tak zwane „Pokolenie Z” (nazywane również „pokoleniem C” z ang. *connected*, tłum. *połączony*), czyli osoby urodzone po 1995 roku [Oleksiak, 2019, s. 21] i świeżo wkraczające na obecny rynek pracy, są nieustannie połączone ze smartfonem i Internetem. Jest to zarazem ich zaletą, jak i wadą. „Zetki” żyją w nieustannie rozwijającym się świecie i są gotowe do zmian [Rogozińska-Pawełczyk, 2014, s. 85; Szydło, 2017]. W porównaniu do poprzednich pokoleń większe znaczenie ma dla nich nabywanie nowych umiejętności oraz zdobywanie doświadczenia w różnych korporacjach, lecz stabilność pracy i bezpieczeństwo utrzymywane są na podobnym poziomie.

W związku z rosnącym zainteresowaniem, zarówno badaczy, jak i praktyków, zachowaniami pokolenia Z, autorki przeprowadziły badanie ankietowe, którego głównym celem była ocena wpływu poszczególnych narzędzi stosowanych przez pracodawców na motywację do pracy osób z pokolenia Z.

1. Przegląd literatury

Motywowanie pracowników jest jedną z czterech fundamentalnych funkcji zarządzania przedsiębiorstwem. Jest ona najbardziej z nich wszystkich wielopłaszczyznowa, ponieważ w największym stopniu ma charakter indywidualny i odnosi się do kwestii emocjonalnych i psychologicznych. Mówiąc o motywacji jako funkcji zarządzania w literaturze przedmiotu, zwraca się uwagę na charakterystykę podstawowych pojęć związanych z terminem „motywacja” takich jak motyw, motywowanie, proces motywacyjny i system motywacyjny (tab. 1).

Tab. 1. Charakterystyka podstawowych pojęć związanych z terminem „motywacja”

Pojęcie	Charakterystyka
Motyw	Jest to stan psychiczny organizmu wywołany przez bodziec, który wyrażony jest przez potrzeby i dążenia, aspiracje, instynkty i popędy. Motyw pobudza człowieka, dostarczając mu powodów do odpowiednich zachowań (ma charakter wewnętrzny), natomiast bodziec wywołuje motyw, angażując człowieka do realizacji zadań (ma charakter zewnętrzny).
Motywowanie	Polega na wpływaniu (pobudzaniu, stymulowaniu) na zachowanie się człowieka za pośrednictwem określonych bodźców, które przekształcają się w motywy (pobudki) skłaniające do działania. Jest to proces świadomego i celowego oddziaływania na motywy postępowania ludzi poprzez stwarzanie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości i oczekiwań (celów działania) dla osiągnięcia celów motywujących. Polega ona na stosowaniu zróżnicowanych indywidualnie narzędzi i instrumentów oddziaływania na człowieka. Jest to świadome oddziaływanie kierującego na motywację pracowników albo też tworzenie systemu bodźców mających swe źródło w otoczeniu pracownika.
Proces motywacyjny	Polega na oddziaływaniu przez rozmaite formy i środki na pracowników tak, by ich zachowania były zgodne z wolą kierującego.
System motywacyjny	System środków motywacyjnych oddziałujących na pracownika stworzony przez organizację.

Źródło: opracowanie na podstawie [Borkowska, 1985, s. 11; Kopertyńska, 2009, s. 14; Kozłowski, 2020, s. 14; Nieżurawska-Zajac, 2020, s. 24].

Termin „motywacja” wywodzi się z łacińskiego słowa *movere*, oznaczającego ruch. Na przestrzeni lat pojawiło się wiele definicji. Przykładowe zestawiono w poniższej tabeli (tab. 2).

Tab. 2. Wybrane definicje motywacji

Autor	Definicja
S. Borkowska	Motywacja jest siłą motoryczną ludzkich zachowań i działań; jest niezbędnym i jednym z najważniejszych czynników wzrostu efektywności pracy.
M.W. Kopertyńska	Motywacja jest źródłem i sternikiem naszych zachowań. Jest ona pewnym procesem zachodzącym w ludzkiej świadomości (czy może podświadomości), w wyniku którego pojawia się chęć robienia czegoś.
S.P. Robbins, D.A. DeCenzo	Motywacja to skłonność do ponoszenia dużych wysiłków, aby osiągnąć cele organizacji, uwarunkowana stopniem, w jakim te wysiłki mogą ułatwić zaspokojenie jakiejś indywidualnej potrzeby.
W. Kozłowski	Motywacja jest każdym wpływem, który wywołuje, ukierunkowuje i ożywia zachowanie człowieka. Motywacja obejmuje siły (cele, wyniki) tkwiące w człowieku lub oddziałujące na niego, które inicjują i kierują jego zachowaniem. Jest to „to coś”, co skłania nas do działania, a czasem odbiera nam całą chęć ku temu.

Źródło: opracowanie na podstawie [Borkowska, 1985, s. 11; Kopertyńska, 2009, s. 14; Robbins, 2002, s. 429; Kozłowski, 2020, s. 14].

Motywacja dzieli się na cztery rodzaje, tj. motywacja wewnętrzna, zewnętrzna, pozytywna oraz negatywna. Każda jednostka, wykonując daną pracę, dąży do osiągnięcia konkretnych rezultatów, które mogą mieć dla niej użyteczność bezpośrednią bądź pośrednią. Użyteczność bezpośrednia wiąże się z motywacją wewnętrzną (autoteliczną), czyli bodźcami pojawiającymi się samoczynnie, np. swoboda działania [Pietron-Pyszczek, 2021, s. 9]. Motywacja wewnętrzna wywołuje w umyśle człowieka specyficzny stan, czyli poczucie przyływu sprawiające, że ten całkowicie oddaje się jakiejś czynności. Sprawia ona, że człowiek w pozytywnym sensie traci swoją samoświadomość poprzez stratę poczucia czasu i skoncentrowaniu się wyłącznie na samym zadaniu. W tym przypadku osoba nie przejmując się wynikami pracy, ponieważ najważniejsza staje się przyjemność z wykonywania tej pracy. Bodźce te są to samodzielnie, indywidualnie przez każdego człowieka generowane. Użyteczność pośrednia natomiast powiązana jest z motywacją zewnętrzną, która występuje, gdy w celu zmotywowania pracownika, pracodawca podejmuje pewne działania zarówno pozytywne, jak i negatywne. Motywacja pozytywna jest nastawiona na zapewnienie pracownikowi lepszego poziomu zaspokajania jego potrzeb. Motywacja negatywna natomiast zakłada, że ludzie są najbardziej zmotywowani, kiedy wywołuje się w nich poczucie strachu przed utratą nagrody lub kiedy istnieje możliwość nałożenia na nich kary. Zakłada się, że wywołanie stanu zagrożenia mobilizuje pracownika do szybszej realizacji celu.

Narzędzia motywacji (w literaturze przedmiotu nazywane również instrumentami motywacyjnymi lub motywatorami) są to czynniki tworzące system motywacji w przedsiębiorstwie. Menadżerowie mogą posługiwać się różnego rodzaju motywatorami w celu pobudzania i utrwalania motywacji, która warunkuje maksymalizację efektywności pracowników. Według S. Fowler, motywowanie jest umiejętnością, którą może nabyć każdy. Nie jest to łatwe, ponieważ, aby menadżerowie potrafili motywować swoich podwładnych, najpierw muszą nauczyć się motywować samych siebie [Fowler, 2015, s. 84].

W celu odpowiedniego doboru narzędzi motywacyjnych do pracowników niezbędne jest wzięcie pod uwagę szeregu czynników, w tym szczególnie istotne wydają się być różnice pokoleniowe. W literaturze pokolenie definiowane jest jako ogół jednostek urodzonych i żyjących w tym samym czasie. O przynależności do pokolenia decyduje nie tylko rok urodzenia, lecz także wspólnota doświadczeń kształtowanych przez konkretne społeczeństwo. Współcześnie pojęcia „pokolenie” używa się zamiennie z pojęciem generacja, a także, choć zdecydowanie rzadziej, kohortą wiekową (age cohort).

W literaturze przedmiotu identyfikowanych jest co najmniej kilka generacji pokoleń obecnie żyjących, przy czym badacze stosują zarówno różne nazewnictwo, jak i okresy czasowe narodzin osób zaliczanych do poszczególnych grup. Autorzy najczęściej wyróżniają:

- generację Radio Babies (The Silent Generation, Tradycjonałiści) - są to osoby urodzone w latach 1922-1944;
- pokolenie Baby Boomers (pokolenie wyżu demograficznego, Vietnam Generation) - określające społeczeństwo urodzone w latach 1945-1964;
- pokolenie X (Post-Boomers, Gen X, Generalich 13, Baby Busters, Twentysomethings, pokolenie NIC, pokolenie klucza na szyi) - urodzeni w latach 1965-1979;
- pokolenie Y (Millennials, Internet Generation, pokolenie Millenium, pokolenie klapek i ipodów, generacja Google, pokolenie SMS) - charakteryzujące populację urodzoną na przełomie lat 1980-1994;
- pokolenie Z (iGeneration, Gen Tech, Gen Wi, Net Gen, DigitalNatives, Gen Next, Post Gen) - osoby urodzone w latach 1995-2010;
- pokolenie Alpha – osoby urodzone po 2010 roku.

Obecnie na rynku pracy w większości zatrudnione są osoby z pokoleń X, Y i Z. Generacja X to osoby, których główną cechą jest cierpliwość, pracoholizm oraz utrzymywanie się na jednym stanowisku pracy jak najdłużej [Wojtaszczyk, 2016, s. 35]. Pokolenie Y to grupa ludzi, którzy szybko docierają do informacji dzięki

sprawnej komunikacji i tworzą społeczności. Potrzebują niezależności, lecz poszukują w swoim otoczeniu kogoś, kto mógłby być dla nich mentorem. Wykazują większą niż ich poprzednicy elastyczność i otwartość na zmianę, gotowość do uczenia się i niechęć do długofalowych zobowiązań. Chętnie inwestują w siebie, rozwijają pasję i uczą się [Hysa, 2016, s. 389]. Generacja Z jest najmłodsza na rynku pracy. Od poprzednich pokoleń wyróżnia je to, że kariera i zarabianie pieniędzy jest dla nich znacznie ważniejsze. Wysokość wynagrodzenia i atmosfera w pracy stanowią dla nich bardzo istotne aspekty. Co więcej, możliwość rozwijania swoich umiejętności, a także łączenia pasji z pracą, odgrywa ważną rolę dla coraz większej części „Zetek” [Chomiccka i Cież, 2022, s. 95]. Różnice pokoleniowe według wyznawanych zasad prezentuje poniższa tabela (tab. 3).

Tab. 3. Różnice pokoleniowe według wyznawanych zasad

Wyszczególnienie	Pokolenie X	Pokolenie Y	Pokolenie Z
Cecha dominująca	Pesymizm	Ciekawość świata	Dynamiczność
Cel kariery	Cierpliwe oczekiwanie na awans, podwyżkę	Oczekiwanie szybkiej ścieżki do osiągnięcia kariery	Chęć błyskawicznego osiągnięcia kariery; Odrzucenie metody małych kroków
Równowaga życia prywatnego i zawodowego	Potrzeba równowagi pojawia się dopiero na emeryturze; Często występuje pracobolizm	Dążenie do zachowania równowagi między życiem prywatnym, a zawodowym	Równowaga praca-życie to największy priorytet
Stabilność pracy	Obawa przed utratą pracy; Usilne trzymanie się jednej posady jak najdłużej	Otwartość na zmianę miejsca pracy; Łatwość adaptacji	Brak zainteresowania stałym miejscem pracy; Skłonność do dynamicznych zmian; Stabilność wyłącznie w postaci umowy o pracę
Rozwój	Szkolenia uznawane za niezbędne do realizacji marzeń o karierze	Moda na kształcenie ustawiczne	Wyznawanie zasady: „człowiek uczy się przez całe życie”; Korzystanie z usług mentoringu, coachingu

Źródło: opracowanie na podstawie [Wasiluk, Bańkowska, 2021, s. 138].

Efektywność poszczególnych narzędzi motywacji ulega ciągłym zmianom. Istotne wydaje się zatem regularne przeprowadzanie badań w tym zakresie.

2. Metodyka badań

Głównym celem badań była ocena wpływu poszczególnych narzędzi stosowanych przez pracodawców na motywację do pracy osób z pokolenia Z.

Sformułowano następujące pytania badawcze:

Pb 1. Które narzędzia mają największy wpływ na motywację do pracy osób z pokolenia Z?

Pb 2. Które narzędzia mają najmniejszy wpływ na motywację do pracy osób z pokolenia Z?

Pb 3. Czy zmienne metryczkowe, takie jak płeć i aktywność zawodowa różnicują ocenę wpływu na motywację do pracy osób z pokolenia Z?

Na potrzeby niniejszego artykułu postawiono następujące hipotezy badawcze:

H1: Największy wpływ na motywację do pracy osób z pokolenia Z mają: wysokość wynagrodzenia brutto, balans między życiem zawodowym a prywatnym i możliwość rozwoju osobistego.

H2: Najmniejszy wpływ na motywację do pracy osób z pokolenia Z mają: kary i nagany, wyjazdy/imprezy integracyjne i nadzór ze strony przełożonego podczas wykonywania obowiązków służbowych.

H3: Zmienne metryczkowe takie jak płeć i aktywność zawodowa różnicują ocenę wpływu na motywację do pracy osób z pokolenia Z.

Narzędziem wykorzystanym podczas zbierania danych był kwestionariusz ankiety. Respondenci zostali poproszeni o określenie w skali od 1 do 5 stopnia, w jakim poszczególne motywy wpływają na ich motywację do pracy (przy czym 1 oznaczało zupełny brak wpływu, a 5 bardzo duży wpływ). Poza tym zostały również uwzględnione 2 pytania metryczkowe dotyczące płci oraz doświadczenia zawodowego.

Posłużono się metodą CAWI (użycie ankiety online zamieszczonej na platformie Google). Zbieranie materiału badawczego przeprowadzono w czerwcu 2022 roku i zastosowano w tym celu metodę kuli śnieżnej, która oznacza, że respondentów proszono nie tylko o wypełnienie ankiety, ale również o zamieszczenie linku do niej na portalach społecznościowych i zachęcenie innych do jej wypełnienia.

Uzyskane wyniki zostały zakodowane, a następnie przy użyciu programu Statistica 13.1. dokonano ich analizy. Do weryfikacji hipotez wykorzystano następujące miary statystyczne: miary tendencji centralnej – średnia (\bar{X}), dominanta (M_o), mediana (M_e) oraz miarę rozproszenia – współczynnik zmienności (V).

Badanie zostało skierowane wyłącznie do osób urodzonych w lub po 1995 roku. Osoby, które nie spełniały tego kryterium, nie brały udziału w badaniu (po pytaniu

warunkującym były przenoszone na koniec kwestionariusza i dziękowano im za udział w badaniu).

Tab. 4. Charakterystyka respondentów

Aktywność zawodowa \ Płeć	Kobiety	Mężczyźni	Kobiety	Mężczyźni
	N		%	
Obecnie pracuję	29	29	22,83	22,83
Obecnie nie pracuję, ale pracowałem/am	28	34	22,05	26,77
Nigdy nie pracowałem/am	3	4	2,36	3,15
Ogółem	60	67	47,24	52,76

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

W badaniu wzięły udział 154 osoby, spośród których 127 spełniło warunek dopuszczający do udziału w badaniu, natomiast 27 zostało przekierowane na koniec ankiety z powodu niespełnienia wymogu urodzenia w lub po roku 1995. Ponad połowę respondentów – 52,76% stanowili mężczyźni. Zdecydowana większość badanych miała doświadczenie zawodowe - pracuje obecnie lub pracowała w przeszłości. Tylko niespełna 6% nigdy nie pracowała zawodowo (tab. 4).

3. Wyniki badań

W tabeli 5. przedstawiono skumulowane wyniki dla ogółu respondentów. Najbardziej motywującymi do pracy narzędziami dla badanych okazały się być: wysokość wynagrodzenia ($X\bar{s}r = 4,38$, $Mo = 5$), atmosfera w miejscu pracy ($X\bar{s}r = 4,33$, $Mo = 5$) oraz równowaga pomiędzy życiem zawodowym a osobistym ($X\bar{s}r = 4,30$, $Mo = 5$). Istotną rolę odgrywają również: satysfakcja z wykonywanej pracy ($X\bar{s}r = 4,27$, $Mo = 5$), warunki pracy (np. dostęp do potrzebnych narzędzi) ($X\bar{s}r = 4,24$, $Mo = 5$), możliwość wzięcia urlopu w dogodnym terminie ($X\bar{s}r = 4,22$, $Mo = 5$), elastyczne godziny pracy ($X\bar{s}r = 4,20$, $Mo = 5$), możliwość rozwoju osobistego ($X\bar{s}r = 4,18$, $Mo = 5$), poczucie bezpieczeństwa/stabilizacji zatrudnienia ($X\bar{s}r = 4,16$, $Mo = 5$), relacje ze współpracownikami ($X\bar{s}r = 4,10$, $Mo = 5$), możliwość awansu ($X\bar{s}r = 4,05$, $Mo = 5$) oraz dogodna forma umowy o pracę ($X\bar{s}r = 4,03$, $Mo = 5$). Współczynnik zmienności dla wszystkich tych narzędzi kształtuje się na poziomie od 21,13 do 27,94, co świadczy o niskim zróżnicowaniu ocen respondentów.

Tab. 5. Analiza wyników dla ogółu respondentów

Narzędzia motywacji	Miary	X_{sr}	Me	Mo	V
Wysokość wynagrodzenia		4,38	5	5	21,13
Premie/dodatki		3,93	4	5	27,80
Bonusy (np. karnet na basen, siłownię)		3,20	3	3	37,57
Bony do sklepów		2,57	2	2	47,48
Możliwość wykorzystywania do celów prywatnych służbowego telefonu/samochodu		3,13	3	4	37,16
Awans		4,05	4	5	26,39
Możliwość rozwoju osobistego		4,18	5	5	26,17
Samodzielność przy realizacji zadań		3,64	4	3/5	32,43
Delegacje zagraniczne		2,85	3	3	40,77
Wyjazdy/imprezy integracyjne		2,96	3	3	42,64
Możliwość pracy w zespole		3,04	3	3	39,19
Dodatkowe dni wolne (za uzyskane wyniki)		3,83	4	4	29,34
Możliwość wzięcia urlopu w dogodnym terminie		4,22	4	5	21,71
Elastyczne godziny pracy		4,20	5	5	24,58
Możliwość pracy zdalnej		3,88	4	5	32,23
Dogodna forma umowy o pracę		4,03	4	5	27,94
Poczucie bezpieczeństwa/stabilizacji zatrudnienia		4,16	5	5	26,32
Warunki pracy (np. dostęp do potrzebnych narzędzi)		4,24	5	5	23,88
Kary i nagany		2,00	2	1	54,19
Nadzór ze strony przełożonego podczas wykonywania obowiązków służbowych		2,35	2	2	48,61
Wsparcie w rozwoju osobistym ze strony przełożonego		3,57	4	4	33,16
Pochwały od przełożonego		3,44	3	3	30,56
Relacje z przełożonym		3,86	4	4	27,65
Relacje ze współpracownikami		4,10	4	5	23,95
Uznanie wśród współpracowników		3,64	4	4	29,52
Atmosfera w miejscu pracy		4,33	5	5	22,36
Prestiż pracy na danym stanowisku		3,24	3	3	33,59
Pozycja w hierarchii organizacji		3,24	3	3	34,48
Posiadana władza		2,92	3	3	39,43
Satysfakcja z wykonywanej pracy		4,27	5	5	24,78
Równowaga pomiędzy życiem zawodowym a osobistym		4,30	5	5	24,92

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Najmniej motywującym czynnikiem okazały się być kary i nagany ($X_{\text{sr}} = 2,00$). Większość respondentów stwierdziła, że w ogóle nie motywuje on ich do pracy (Mo = 1). Do narzędzi słabo motywujących do pracy badani zaliczyli również: nadzór ze strony przełożonego podczas wykonywania obowiązków służbowych ($X_{\text{sr}} = 2,35$,

$Mo = 2$), bony do sklepów ($X_{sr} = 2,57$, $Mo = 2$), delegacje zagraniczne ($X_{sr} = 2,85$, $Mo = 3$) oraz wyjazdy/imprezy integracyjne i posiadanie władzy (w obu przypadkach $X_{sr} = 2,85$ i $Mo = 3$). Współczynnik zmienności dla wszystkich tych narzędzi kształtuje się na poziomie od 39,43 do 48,61, co świadczy o przeciętnym różnicowaniu ocen respondentów (tab. 5).

Tab. 6. Analiza wyników z podziałem na płeć

Narzędzia motywacji	Miary		X_{sr}		Me		Mo		V	
	K	M	K	M	K	M	K	M	K	M
Wysokość wynagrodzenia	4,48	4,28	5	5	5	5	19,90	22,19		
Premie/dodatki	4,17	3,72	5	4	5	3/4	25,83	28,80		
Bonusy (np. karnet na basen, siłownię)	3,50	2,94	4	3	3	3	33,48	40,10		
Bony do sklepów	3,03	2,15	3	2	3	2	42,04	46,71		
Możliwość wykorzystywania do celów prywatnych służbowego telefonu/samochodu	3,10	3,15	3	3	3	4	37,42	37,18		
Awans	4,20	3,91	5	4	5	4	26,23	26,23		
Możliwość rozwoju osobistego	4,30	4,07	5	4	5	5	27,18	25,03		
Samodzielność przy realizacji zadań	3,85	3,45	4	3	5	3	32,37	31,65		
Delegacje zagraniczne	3,03	2,69	3	3	3	3	42,04	38,45		
Wyjazdy/imprezy integracyjne	3,17	2,78	3	3	3	2	39,93	44,70		
Możliwość pracy w zespole	3,13	2,96	3	3	3	3	37,84	40,57		
Dodatkowe dni wolne (za uzyskane wyniki)	4,05	3,64	4	4	5	4	27,44	30,50		
Możliwość wzięcia urlopu w dogodnym terminie	4,30	4,15	5	4	5	4	22,78	20,66		
Elastyczne godziny pracy	4,37	4,04	5	4	5	5	22,69	25,98		
Możliwość pracy zdalnej	3,87	3,90	4	4	5	5	35,14	29,69		
Dogodna forma umowy o pracę	4,15	3,93	5	4	5	5	26,18	29,52		
Poczucie bezpieczeństwa/stabilizacji zatrudnienia	4,28	4,04	5	4	5	5	24,73	27,70		
Warunki pracy (np. dostęp do potrzebnych narzędzi)	4,37	4,12	5	4	5	5	24,57	22,96		
Kary i nagany	1,80	2,18	1	2	1	2	64,53	45,14		
Nadzór ze strony przełożonego podczas wykonywania obowiązków służbowych	2,18	2,51	2	2	1	2	52,32	45,19		
Wsparcie w rozwoju osobistym ze strony przełożonego	3,82	3,36	4	4	5	4	31,81	33,47		
Pochwały od przełożonego	3,67	3,24	4	3	4	3	29,14	30,92		
Relacje z przełożonym	3,97	3,76	4	4	5	4	27,05	28,19		
Relacje ze współpracownikami	4,22	4,00	4	4	5	4	23,55	24,23		
Uznanie wśród współpracowników	3,75	3,54	4	4	4	4	29,30	29,66		

Atmosfera w miejscu pracy	4,38	4,28	5	5	5	5	23,79	21,04
Prestiż pracy na danym stanowisku	3,43	3,06	3	3	3	3	32,78	33,60
Pozycja w hierarchii organizacji	3,37	3,12	3	3	3	3	35,85	32,79
Posiadana władza	3,17	2,70	3	3	3	3	35,92	41,77
Satysfakcja z wykonywanej pracy	4,33	4,21	5	5	5	5	26,08	23,59
Równowaga pomiędzy życiem zawodowym a osobistym	4,28	4,31	5	5	5	5	26,53	23,60

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

W powyższej tabeli (tab. 6) przedstawiono wyniki respondentów z podziałem na płeć. Najbardziej motywującymi do pracy czynnikami dla kobiet okazały się być: wysokość wynagrodzenia ($X_{sr} = 4,38$, $Mo = 5$), atmosfera w pracy ($X_{sr} = 4,38$, $Mo = 5$), elastyczne godziny pracy ($X_{sr} = 4,37$, $Mo = 5$), dobre warunki pracy (np. dostęp do potrzebnych narzędzi) ($X_{sr} = 4,37$, $Mo = 5$), satysfakcja z wykonywanej pracy ($X_{sr} = 4,33$, $Mo = 5$), możliwość wzięcia urlopu w dogodnym terminie ($X_{sr} = 4,30$, $Mo = 5$) oraz możliwość rozwoju osobistego ($X_{sr} = 4,30$, $Mo = 5$). Znaczącą rolę odgrywają także: poczucie bezpieczeństwa/stabilizacji zatrudnienia ($X_{sr} = 4,28$, $Mo = 5$), równowaga pomiędzy życiem zawodowym a osobistym ($X_{sr} = 4,28$, $Mo = 5$), relacje ze współpracownikami ($X_{sr} = 4,22$, $Mo = 5$), awans ($X_{sr} = 4,20$, $Mo = 5$), premie/dodatki ($X_{sr} = 4,17$, $Mo = 5$), dogodna forma umowy o pracę ($X_{sr} = 4,15$, $Mo = 5$) oraz dodatkowe dni wolne (za uzyskane wyniki) ($X_{sr} = 4,05$, $Mo = 5$). Współczynnik zmienności dla wszystkich tych narzędzi kształtuje się na poziomie od 19,90 do 27,44, co świadczy o niskim zróżnicowaniu ocen ankietowanych kobiet.

Natomiast dla mężczyzn nasilniej motywującymi narzędziami są: równowaga między życiem zawodowym a osobistym ($X_{sr} = 4,31$, $Mo = 5$), wysokość wynagrodzenia ($X_{sr} = 4,28$, $Mo = 5$), atmosfera w miejscu pracy ($X_{sr} = 4,28$, $Mo = 5$), satysfakcja z wykonywanej pracy ($X_{sr} = 4,21$, $Mo = 5$). Pozostałymi istotnymi czynnikami są: możliwość wzięcia urlopu w dogodnym terminie ($X_{sr} = 4,15$, $Mo = 4$), dobre warunki pracy (np. dostęp do potrzebnych narzędzi) ($X_{sr} = 4,12$, $Mo = 5$), możliwość rozwoju osobistego ($X_{sr} = 4,07$, $Mo = 5$), elastyczne godziny pracy ($X_{sr} = 4,04$, $Mo = 5$) oraz relacje ze współpracownikami ($X_{sr} = 4,00$, $Mo = 4$). Współczynnik zmienności dla wyznaczonych narzędzi mieści się w przedziale od 20,66 do 25,98, co wskazuje na niskie zróżnicowanie ocen ankietowanych mężczyzn.

Najsłabiej motywującymi czynnikami do pracy dla kobiet są kary i nagany ($X_{sr} = 1,80$, $Mo = 1$) oraz nadzór ze strony przełożonego podczas wykonywania obowiązków służbowych ($X_{sr} = 2,18$, $Mo = 1$). Współczynnik zmienności kształtuje się tu na poziomie od 52,32 do 64,53, co świadczy o silnym zróżnicowaniu ocen respondentek.

Mężczyzn najmniej motywują do pracy: bony do sklepów ($X_{sr} = 4,15$, $Mo = 2$), kary i nagany ($X_{sr} = 2,18$, $Mo = 2$), nadzór ze strony przełożonego podczas wykonywania obowiązków służbowych ($X_{sr} = 2,51$, $Mo = 2$), delegacje zagraniczne ($X_{sr} = 2,69$, $Mo = 3$), posiadana władza ($X_{sr} = 2,70$, $Mo = 3$), wyjazdy/imprezy integracyjne ($X_{sr} = 2,78$, $Mo = 2$), bonusy (np. karnet na basen, siłownię) ($X_{sr} = 2,94$, $Mo = 3$) oraz możliwość pracy w zespole ($X_{sr} = 2,96$, $Mo = 3$). Współczynnik zmienności dla powyższych czynników mieści się w przedziale od 38,45 do 46,71, co świadczy o przeciętnym zróżnicowaniu ocen respondentów.

Tab. 7. Analiza wyników z podziałem na aktywność zawodową

Narzędzia motywacji	Miary			X_{sr}			Me			Mo			V		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Wysokość wynagrodzenia	4,43	4,34	4,29	5	5	5	5	5	5	21,18	19,55	34,91			
Premie/dodatki	3,90	3,98	3,71	4	4	4	5	5	4	28,72	26,30	37,16			
Bonusy (np. karnet na basen, siłownię)	3,19	3,27	2,71	3	3	3	3	3	2/3	36,89	37,98	40,99			
Bony do sklepów	2,50	2,61	2,71	2	3	3	2	2/3	2/3/4	49,84	46,67	40,99			
Możliwość wykorzystywania do celów prywatnych służbowego telefonu/samochodu	3,22	3,06	2,86	3	3	3	4	3	1/4	35,36	37,31	55,08			
Awans	4,17	3,94	4,00	5	4	4	5	4/5	4/5	25,45	26,38	35,36			
Możliwość rozwoju osobistego	4,17	4,21	4,00	5	5	4	5	5	4/5	26,61	25,13	35,36			
Samodzielność przy realizacji zadań	3,67	3,68	3,00	4	4	3	3	5	3	30,34	33,31	43,03			
Delegacje zagraniczne	2,86	2,82	3,00	3	3	3	3	3	4	41,11	41,34	38,49			
Wyjazdy/imprezy integracyjne	3,02	2,97	2,43	3	3	2	3	3	1/2/4	38,52	45,64	52,39			
Możliwość pracy w zespole	3,07	3,10	2,29	3	3	2	3	3	1	34,45	41,23	60,38			
Dodatkowe dni wolne (za uzyskane wyniki)	3,72	3,92	4,00	4	4	5	4	5	5	30,92	27,06	38,19			

Motywacja do pracy osób z pokolenia Z

Możliwość wzięcia urlopu w dogodnym terminie	4,26	4,19	4,14	4	4	5	5	5	5	19,94	21,95	35,33
Elastyczne godziny pracy	4,14	4,26	4,14	4	5	5	5	5	5	24,98	23,27	35,33
Możliwość pracy zdalnej	3,86	3,90	3,86	4	4	5	5	5	5	31,97	31,71	43,46
Dogodna forma umowy o pracę	3,84	4,19	4,14	4	5	5	5	5	5	31,12	23,98	35,33
Poczucie bezpieczeństwa/stabilizacji zatrudnienia	4,07	4,29	3,71	4	5	4	5	5	4	27,18	24,39	37,16
Warunki pracy (np. dostęp do potrzebnych narzędzi)	4,28	4,26	3,71	5	5	4	5	5	5	23,51	22,48	40,28
Kary i nagany	2,10	1,90	2,00	2	2	1	1	1	1	52,45	55,24	64,55
Nadzór ze strony przełożonego podczas wykonywania obowiązków służbowych	2,31	2,34	2,86	2	2	3	2	2	1/3/5	48,11	47,69	58,67
Wsparcie w rozwoju osobistym ze strony przełożonego	3,66	3,53	3,29	4	4	3	4	4	3/5	30,12	35,04	45,53
Pochwały od przełożonego	3,45	3,42	3,57	3	3	4	3	3	4	29,34	31,57	35,63
Relacje z przełożonym	3,91	3,85	3,43	4	4	4	4	4/5	4	26,34	28,12	37,11
Relacje ze współpracownikami	4,09	4,19	3,43	4	4	4	4	5	4	23,05	23,59	33,07
Uznanie wśród współpracowników	3,64	3,69	3,14	4	4	3	4	4	3/4	27,58	30,85	34,02
Atmosfera w miejscu pracy	4,31	4,42	3,71	5	5	4	5	5	5	23,08	19,46	40,28
Prestiż pracy na danym stanowisku	3,29	3,23	2,86	3	3	3	3	3	3	30,64	36,13	37,42
Pozycja w hierarchii organizacji	3,22	3,27	3,00	3	3	3	3 / 4	3	4	36,30	32,80	38,49
Posiadana władza	2,88	3,02	2,43	3	3	3	3	3	3	38,53	40,04	40,18
Satysfakcja z wykonywanej pracy	4,21	4,37	3,86	5	5	4	5	5	5	26,25	22,01	37,95

Równowaga pomiędzy życiem zawodowym a osobistym	4,19	4,44	4,00	5	5	5	5	5	5	26,24	22,22	38,19
---	------	------	------	---	---	---	---	---	---	-------	-------	-------

1 – osoby, które obecnie pracują

2 – osoby, które obecnie nie pracują, ale pracowały w przeszłości

3 – osoby, które nigdy nie pracowały

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

W powyższej tabeli (tab. 7) przedstawiono analizę wyników z podziałem na aktywność zawodową, gdzie 1 oznacza osoby, które obecnie pracują, 2 – osoby, które obecnie nie pracują, ale pracowały w przeszłości, a 3 – osoby, które nigdy nie pracowały.

Większość osób obecnie pracujących wskazało, że najsilniej motywującymi je czynnikami do pracy są wysokość wynagrodzenia ($X\bar{s}r = 4,43$, $Mo = 5$), atmosfera w miejscu pracy ($X\bar{s}r = 4,31$, $Mo = 5$) oraz dobre warunki pracy (np. dostęp do potrzebnych narzędzi) ($X\bar{s}r = 4,28$, $Mo = 5$), możliwość wzięcia urlopu ($X\bar{s}r = 4,26$, $Mo = 5$), satysfakcja z wykonywanej pracy ($X\bar{s}r = 4,21$, $Mo = 5$), równowaga pomiędzy życiem zawodowym a osobistym ($X\bar{s}r = 4,19$, $Mo = 5$), awans ($X\bar{s}r = 4,17$, $Mo = 5$), możliwość rozwoju osobistego ($X\bar{s}r = 4,17$, $Mo = 5$), elastyczne godziny pracy ($X\bar{s}r = 4,14$, $Mo = 5$), relacje ze współpracownikami ($X\bar{s}r = 4,09$, $Mo = 4$) oraz poczucie bezpieczeństwa/stabilizacji zatrudnienia ($X\bar{s}r = 4,07$, $Mo = 5$). Współczynnik zmienności dla tych czynników wynosi od 19,94 do 27,18, co świadczy o niskim zróżnicowaniu ocen respondentów.

Najslabiej motywującymi czynnikami do pracy okazały się dla tej grupy kary i nagany ($X\bar{s}r = 2,10$, $Mo = 1$), nadzór ze strony przełożonego podczas wykonywania obowiązków służbowych ($X\bar{s}r = 2,31$, $Mo = 2$), bony do sklepów ($X\bar{s}r = 2,50$, $Mo = 2$), delegacje zagraniczne ($X\bar{s}r = 2,86$, $Mo = 3$) oraz posiadana władza ($X\bar{s}r = 2,88$, $Mo = 3$). Zgodność respondentów w tym przypadku jest przeciętna, ponieważ współczynnik zmienności dla tych czynników wynosi od 38,53 do 52,4.

Przechodząc do osób, które obecnie nie pracują, ale pracowały w przeszłości, można zauważyć, że najsilniej motywujące czynniki stanowią dla nich równowaga pomiędzy życiem zawodowym a osobistym ($X\bar{s}r = 4,44$, $Mo = 5$), atmosfera w miejscu pracy ($X\bar{s}r = 4,42$, $Mo = 5$), satysfakcja z wykonywanej pracy ($X\bar{s}r = 4,37$, $Mo = 5$), wysokość wynagrodzenia ($X\bar{s}r = 4,34$, $Mo = 5$), poczucie bezpieczeństwa/stabilizacji zatrudnienia ($X\bar{s}r = 4,29$, $Mo = 5$), elastyczne godziny pracy ($X\bar{s}r = 4,26$, $Mo = 5$), warunki pracy (np. dostęp do potrzebnych narzędzi) ($X\bar{s}r = 4,26$, $Mo = 5$), możliwość rozwoju osobistego ($X\bar{s}r = 4,21$, $Mo = 5$), możliwość wzięcia urlopu w dogodnym terminie ($X\bar{s}r = 4,19$, $Mo = 5$), dogodna forma umowy o pracę ($X\bar{s}r =$

4,19, $Mo = 5$) oraz relacje ze współpracownikami ($X\acute{s}r = 4,19$, $Mo = 5$). Współczynnik zmienności dla tych czynników wynosi od 19,94 do 27,18, co świadczy o niskim zróżnicowaniu ocen tej grupy respondentów.

Najmniej motywującymi czynnikami są z kolei kary i nagany ($X\acute{s}r = 1,90$, $Mo = 1$), nadzór ze strony przełożonego podczas wykonywania obowiązków służbowych ($X\acute{s}r = 2,34$, $Mo = 2$), bony do sklepów ($X\acute{s}r = 2,61$, $Mo = 2/3$), delegacje zagraniczne ($X\acute{s}r = 2,82$, $Mo = 3$) oraz wyjazdy/imprezy integracyjne ($X\acute{s}r = 2,97$, $Mo = 3$). Współczynnik zmienności dla tych czynników wynosi od 41,34 do 55,24, co świadczy o umiarkowanym zróżnicowaniu ocen drugiej grupy respondentów.

Grupa osób aktualnie niepodjęających zatrudnienia wskazała, że najsilniej motywującymi czynnikami są dla nich wysokość wynagrodzenia ($X\acute{s}r = 4,29$, $Mo = 5$), elastyczne godziny pracy ($X\acute{s}r = 4,14$, $Mo = 5$), dogodna forma umowy o pracę ($X\acute{s}r = 4,14$, $Mo = 5$), możliwość wzięcia urlopu w dogodnym terminie ($X\acute{s}r = 4,14$, $Mo = 5$), awans ($X\acute{s}r = 4,00$, $Mo = 4/5$), dodatkowe dni wolne ($X\acute{s}r = 4,00$, $Mo = 5$), możliwość rozwoju osobistego ($X\acute{s}r = 4,00$, $Mo = 4/5$) oraz równowaga pomiędzy życiem zawodowym a osobistym ($X\acute{s}r = 4,00$, $Mo = 5$).

Najmniej motywują ich do pracy kary i nagany ($X\acute{s}r = 2,00$, $Mo = 1$), możliwość pracy w zespole ($X\acute{s}r = 2,29$, $Mo = 1$), posiadana władza ($X\acute{s}r = 2,43$, $Mo = 3$), wyjazdy/imprezy integracyjne ($X\acute{s}r = 2,43$, $Mo = 1/2/4$), bonusy (np. karnet na basen, siłownię) ($X\acute{s}r = 2,71$, $Mo = 2/3$), bony do sklepów ($X\acute{s}r = 2,71$, $Mo = 2/3/4$), możliwość wykorzystywania do celów prywatnych służbowego telefonu/samochodu ($X\acute{s}r = 2,86$, $Mo = 1/4$), nadzór ze strony przełożonego podczas wykonywania obowiązków służbowych ($X\acute{s}r = 2,86$, $Mo = 1/3/5$) oraz prestiż pracy na danym stanowisku ($X\acute{s}r = 2,86$, $Mo = 3$). Współczynnik zmienności dla tych czynników wynosi od 37,42 do 64,55, co świadczy o znacznym zróżnicowaniu ocen trzeciej grupy respondentów.

4. Dyskusja wyników

Analizując wyniki autorskiego badania, zauważalna jest kontynuacja wzorca zachowań praktykowanego przez Millenialsów, takiego jak zwiększanie satysfakcji z wykonywanej pracy czy szanowania własnego czasu. Respondenci wskazali, że najsilniej motywują ich do pracy te czynniki, które mają wpływ na poczucie własnej wartości oraz wspomagają dążenie do niezależności. Zarówno kobiety, jak i mężczyźni twierdzą, że najsukuteczniejszymi motywatorami są wysokość wynagrodzenia, atmosfera w miejscu pracy, równowaga pomiędzy życiem zawodowym a osobistym oraz elastyczne godziny pracy. Ponadto, duże znaczenie mają według nich takie aspekty jak satysfakcja z wykonywanej pracy, dobre warunki pracy (np. dostęp

do potrzebnych narzędzi), możliwość rozwoju osobistego oraz poczucie bezpieczeństwa/stabilizacji zatrudnienia. Potwierdza to słuszność hipotezy pierwszej. Można zatem wnioskować, że pracownicy generacji Z cenią sobie godne i komfortowe życie, w którym praca będzie stanowić dla nich źródło satysfakcji i dobrych doświadczeń, a życie osobiste nie będzie zaniedbane na jej rzecz. Co ciekawe, kobiety bardziej niż mężczyźni motywują premie/dodatki, dodatkowe dni wolne, elastyczne godziny pracy oraz dobre warunki pracy. Może to wynikać z tego, że płęć żeńska odczuwa większą potrzebę poczucia bezpieczeństwa oraz potrzebuje więcej czasu wolnego m.in. na zajmowanie się rodziną. Inną ciekawą kwestią, jest to, że wszystkie czynniki motywacyjne mają większy wpływ na kobiety niż na mężczyźni. Można przypuszczać, że kobiety przez bycie bardziej emocjonalnymi, łatwiej poddają się celowej motywacji, a mężczyźni częściej czerpią ją z wewnątrz siebie. Niemniej jednak, przedstawiciele obu płci potrzebują bodźców zewnętrznych, które pobudzą ich do działania i sprawią, że będą chcieli oni pracować w danym miejscu.

Analizując wyniki badań porównujące ze sobą trzy grupy o różnej aktywności zawodowej, można zauważyć, że czynnikiem silnie motywującym do pracy każda z nich jest wysokość wynagrodzenia, natomiast najslabiej motywujące są bez wątpienia kary i nagany, bony do sklepów oraz posiadana władza w przedsiębiorstwie. Biorąc pod uwagę respondentów mających styczność z pracą, niezwłocznie zauważalne jest to, że mają bogatsze doświadczenia niż osoby, które nigdy nie pracowały, ponieważ według nich silnie motywującym czynnikiem jest atmosfera w miejscu pracy, a mało motywujący jest nadzór ze strony przełożonego oraz delegacje zagraniczne, czego nie podziela grupa trzecia. Co ciekawe, jednak to, co łączy grupę drugą i trzecią, to silne motywowanie poprzez możliwość zachowania równowagi pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym. Być może osoby, które pracowały w przeszłości, lecz obecnie nie pracują, zrezygnowały z zatrudnienia właśnie przez ten aspekt, a osoby z grupy trzeciej nie chcą pójść do pracy przez obawy dotyczące zaniedbania życia osobistego.

W związku z poczuciem przynależności do przedsiębiorstwa przez osoby z pokolenia Z, pracodawcy powinni kłaść większy nacisk na budowanie trwałych relacji z pracownikami. Obecnie Post-Millennialsi stanowią około 10% wszystkich pracowników w Polsce i jednocześnie tworzą grupę, która po pandemii chętnie została w swoich miejscach pracy. „Zetki” pragną mieć wpływ na przyszłość i na to, co dzieje się w firmie [Kostro, 2022].

Porównując zatem powyższe wyniki do wyników badań przeprowadzonych przez innych autorów, widoczne jest znaczące podobieństwo. J. Nieżurawska-Zajac opisała badanie przeprowadzone na przedsiębiorstwach zatrudniających pracowników zróżnicowanych pokoleniowo. Instrumenty motywowania zostały podzielone

na finansowe, pozafinansowe oraz niematerialne. Skupiając się na wynikach dotyczących pracowników generacji Z, widoczny jest podział na tradycyjne oraz nowoczesne koncepcje motywowania.

Z badań wynika, iż spośród czynników tradycyjnych duże znaczenie ma dla nich dobra atmosfera w pracy, bezpieczeństwo zatrudnienia, poziom wynagrodzenia brutto, elastyczny czas pracy, system świadczeń dodatkowych, system świadczeń edukacyjnych oraz praca w przedsiębiorstwie odpowiedzialnym społecznie i międzynarodowym. Przechodząc do nowoczesnych koncepcji motywowania, rozkład rang ważności poszczególnych czynników przedstawia, jak istotny dla „Zetek” jest balans między życiem zawodowym a prywatnym. Na następnych miejscach znalazły się obszary dotyczące koncepcji hygge, kładące nacisk na kulturę organizacyjną i ważność roli przywódcy, elastyczny system wynagradzania oraz praca zdalna w domu [Nieżurawska-Zajac, 2020, s. 179]. Zatem wyniki obu badań przeprowadzonych w różnych odstępach czasowych, wykazują podobne rezultaty.

Badania przeprowadzone przez A. Dolot na grupie 1162 osób z pokolenia Z, wskazują, że 39% z nich wyraziłoby chęć pozostania w jednej pracy przez całe życie, gdyby spełniła ich wymagania i była atrakcyjna [Dolot, 2018]. Ukazuje to lojalność, jaka wykształtowała się w tym pokoleniu. „Zetki” uważają, że umiejętności, które większość z nich posiada, tj. umiejętność pracy w zespole i rozwiązywania problemów, kreatywność oraz komunikacja to zdolności przyczyniające się do osiągnięcia sukcesu [Iorgulescu, 2016].

Osoby uczące się z pokolenia Z to najmłodsza populacja na rynku pracy, ze względu na co istnieje niewiele danych na temat ich doświadczeń zawodowych [Dusseau, 2019]. Cechy charakterystyczne, motywacje i preferencje dotyczące uczenia się, mogą wymagać od nauczycieli i pracodawców przemyslenia i przeprojektowania edukacji opartej na mocnych stronach, aby zapewnić dostosowanie treści do tego nowego pokolenia [Clayton, 2019]. Niemniej jednak, reasumując wszystkie przedstawione wyżej wyniki różnych badań, nasuwa się wniosek, mówiący o tym, że „Zetki” to osoby pracowite, lojalne i coraz bardziej ceniące swoją wartość oraz balans między życiem zawodowym a osobistym.

Podsumowanie

Współczesny rynek pracy jest tak zwanym rynkiem pracownika. Pokolenie Z, tworzące najmłodszą kadrę pracowniczą, stawia przed pracodawcami nowe wyzwania i wymagania. Jednym z nich są kwestie dotyczące motywacji do pracy i działania. Współczesny pracownik chce czuć więź z przedsiębiorstwem, w którym pracuje, a także mieć świadomość tego, że jego zdanie ma znaczenie [Espinoza

i Schwarzbart, 2018, s. 84]. Wszystkie jego działania prowadzą do poczucia satysfakcji z wykonywanej pracy, która przykuwa uwagę psychologów pracy i organizacji [Paliga, 2021, s. 13].

Przeprowadzone w tekście analizy pozwoliły na weryfikację postawionych hipotez. Dowiedziono słuszności hipotezy twierdzącej, że największy wpływ na motywację do pracy osób z pokolenia Z mają: wysokość wynagrodzenia brutto, balans między życiem zawodowym a prywatnym i możliwość rozwoju osobistego. Większość respondentów, wypełniając formularz ankietowy, wskazywało właśnie na te czynniki, jako najsilniej motywujące.

Druga postawiona hipoteza, twierdząca, że najmniejszy wpływ na motywację do pracy osób z pokolenia Z mają: kary i nagany, wyjazdy/imprezy integracyjne i nadzór ze strony przełożonego podczas wykonywania obowiązków służbowych, została również zweryfikowana pozytywnie. Zarówno kobiety, jak i mężczyźni wskazywali na niski wpływ tych czynników na ich motywację do pracy.

Trzecia postawiona hipoteza wskazująca, że zmienne metryczkowe takie jak płeć i aktywność zawodowa różnicują ocenę wpływu na motywację do pracy osób z pokolenia Z, została zweryfikowana częściowo pozytywnie. Kobiety i mężczyźni wskazywali podobne czynniki jako najsilniej i najsłabiej motywujące, natomiast aktywność zawodowa znacznie różnicowała oceny respondentów.

Prezentowane w tekście wyniki badań wzbogacają dotychczasowy dorobek naukowy. Mogą one stanowić zarówno inspirację/punkt wyjścia do badań innym naukowcom, jak i posłużyć praktykom biznesu poszukującym odpowiedzi na pytanie jak pozyskać i utrzymać w przedsiębiorstwie pracowników najmłodszego pokolenia. Badania w obszarach rozwoju umiejętności, zarządzania stresem i budowania inteligencji emocjonalnej stanowią dobry początek dla analizy [Stiller, 2020]. Czynnikiem ograniczającym dla badań przeprowadzonych przez autorki była mała grupa badawcza, dlatego w przyszłości planowane jest powtórzenie tychże badań na większej grupie badawczej, którą stanowić będą osoby z pokolenia Z mieszkające w innych krajach niż Polska.

ORCID iD

Anna Wasiluk: <http://orcid.org/0000-0002-5980-333X>

Literatura

1. Armstrong M., Taylor S. (2016), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, a Wolters Kluwer, Warszawa.
2. Borkowska S. (1985), *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa.
3. Chabowska-Litka A., Werner J. (2020), *Motywacja jako forma zarządzania kapitałem ludzkim w nowoczesnej organizacji*, *Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie* 2(31), s. 13-34.
4. Chomicka A., Cież M. (2022), *Psychologiczna charakterystyka pokolenia Z. Przegląd badań*, Uniwersytet Pedagogiczny im. KEN w Krakowie, s. 93-99.
5. Dolot A. (2014), *Wybrane czynniki motywowania do pracy w świetle badań empirycznych.*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej* 71, s. 63-73.
6. Dolot A. (2018), *The Characteristics of Generation Z*, *E-mentor* 2(74), <https://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/74/id/1351> [14.07.2022].
7. Dusseau M. (2019), *Motivation and Learning for the Generation Z Learner in Higher Education*, ProQuest LLC, Ph.D. Dissertation, Capella University, <https://eric.ed.gov/?q=motivation+generation+z+&id=ED618613> [14.07.2022].
8. Espinoza C., Schwarzbart J. (2018), *Millenialsi Zarządzają*, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa.
9. Fowler S. (2015), *Dlaczego motywowanie ludzi nie działa... i co działa*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
10. Gajdek G. (2015), *Motywowanie jako element procesu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.
11. Hysa B. (2016), *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej* 97, s. 385-398.
12. Iorgulescu M-C. (2016), *Generation Z and its perception of work*, *CrossCultural Management Journal* 1, pp. 47-54, https://seaopenresearch.eu/Journals/articles/CMJ2016_II_6.pdf [14.07.2022].
13. Kopertyńska M. (2009), *Motywowanie pracowników: Teoria i praktyka*, PLACET, Warszawa.
14. Kostro P. (2022), *Jak angażować pokolenie Z w pracę?*, *ICAN Management Review*, <https://www.ican.pl/b/jak-angazowac-pokolenie-z-w-prace/PeFiLeOzx> [14.07.2022].
15. Kozłowski W. (2020), *Zarządzanie motywacją pracowników*, CeDeWu, Warszawa.
16. Nieżurawska-Zajac J. (2020), *Motywowanie pracowników zróżnicowanych pokoleniowo*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa.
17. Oleksiak P., Rogozińska-Pawelczyk A., Cewińska J., Lubrańska A., Striker M. (2019), *Pokolenia wobec wartości i zagrożeń współczesnych organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

18. Paliga M. (2021), *Satysfakcja z pracy i wydajność pracowników*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
19. Pietroń-Pyszczek A. (2021), *Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów*, Wydawnictwo Marina, Wrocław.
20. Robbins S.P., DeCenzo D.A. (2002), *Podstawy zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
21. Rogozińska-Pawelczyk A. (2014), *Pokolenia na rynku pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
22. Rogozińska-Pawelczyk A., Sajkiewicz B., Chmielarz P., Jawor-Joniewicz A., Borkowska S. (2016), *Kształtowanie zaangażowania pracowników w kontekście zarządzania różnorodnością*, IPiSS, Warszawa.
23. Seemiller C., Clayton J. (2019), *Developing the Strengths of Generation Z College Students*, *Journal of College and Character* 20(3), pp. 268-275.
24. Skrzypek E. (2014), *Zasoby ludzkie a sukces organizacji w nowej gospodarce*, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
25. Stiller Rikleen L. (2020), *What your youngest employees need most right now*, *Harvard Business Review* 6, <https://hbr.org/2020/06/what-your-youngest-employees-need-most-right-now> [14.07.2022].
26. Szydło J. (2017), *Differences between Values Preferred by Generations X, Y and Z*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* 18, z. 3, cz. 1, s. 89-100.
27. Warwas I., Wiktorowicz J., Jawor-Joniewicz A. (2018), *Kapitał ludzki a zarządzanie wieloma pokoleniami w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
28. Wasiluk A., Bańkowska M. (2020), *Przesłanki dotyczące wyboru miejsca pracy przez pracowników pokolenia X, Y i Z*, *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze* 14, s. 138-159.
29. Williams K.C., Page R.A., (2011), *Marketing to the Generations*, *Journal of Behavioral Studies in Business*, https://www.researchgate.net/publication/242760064_Marketing_to_the_Generations [14.07.2022].
30. Wojtaszczyk K. (2016), *Przynależność generacyjna jako determinanta postaw wobec pracy. Stereotypy a rzeczywistość*, *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów* 1(39), Uniwersytet Łódzki, s. 29-40.
31. Żukowska J. (2017), *Istota motywacji pracowników tworzących zespoły w procesach innowacyjnych*, *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania* 48(2), s. 419-428.

Motivation to work of Generation Z

Abstract

Generational diversity in the company and in the labor market in general is a challenge for employers, managers, leaders and other executives. In order to harness the potential inherent in human capital and motivate it accordingly, it is necessary to know the tools needed to do so, and to be able to adapt them individually. In view of the growing interest, both among researchers and practitioners, in the behavior of Generation Z, the authors conducted a survey, the main purpose of which was to assess the impact of specific tools used by employers on the work motivation of Generation Z people. The survey was conducted in June 2022 using the CAWI method. The group of respondents consisted of 127 people. The obtained results were coded and then analyzed using Statistica 13.1 program. The following statistical measures were used to verify the hypotheses: measures of central tendency - mean (\bar{X}), dominant (M_o), median (M_e) and measure of dispersion - coefficient of variation (V). According to the respondents, the strongest motivating factors for work are salary, workplace atmosphere, work-life balance and flexible working hours, and the least motivating factors are punishments and reprimands, team-building trips/events and supervision by the supervisor during work duties. Gen Z employees value a dignified and comfortable life, in which work will be a source of satisfaction and good experiences for them, and personal life will not be neglected in favor of it.

Key words

employee motivation, human capital management, human resource management, Generation Z, Post-Millennials, Zetas