

Motywacja do pracy w kontekście różnic pokoleniowych – przyczynek do dalszych badań

Data wpłynięcia do Redakcji: 04/2024
Data akceptacji przez Redakcję do publikacji: 05/2024

2024, volume 13, issue 2, pp. 11-25

Agnieszka Czerwińska-Lubszczyk
Uniwersytet Bielsko-Bialski, Poland

Nikol Jankowiak
Uniwersytet Bielsko-Bialski, Poland



Streszczenie: Motywacja pracowników jest kluczowym aspektem zarządzania przedsiębiorstwami, szczególnie w dzisiejszym konkurencyjnym i turbulentnym otoczeniu. Zmiany wywołane m.in. pandemią oraz wojną w Ukrainie mogą determinować motywację polskich pracowników, co sprawia, że kontynuacja badań z tego zakresu wydaje się być koniecznością. Celem badań jest omówienie motywacji do pracy w kontekście różnic pokoleniowych oraz wskazanie kierunków dalszych badań w tym zakresie. Badania oparto na analizie literatury krajowej oraz zagranicznej. Główne obszary współcześnie prowadzonych badań w zakresie motywacji do pracy to zagadnienia związane np. z przywództwem lub innowacjami. Kwestia różnic pokoleniowych należy do obszaru rzadziej poruszanego jako problem badawczy. Ilość wyszukanych publikacji oraz ich treść wskazuje na potrzebę dalszego prowadzenia badań z zakresu motywacji z uwzględnieniem różnic pokoleniowych. Wyniki badań mogą posłużyć jako tło do rozważań nad systemami motywacji stosowanymi w organizacjach w warunkach po pandemicznych oraz kierunkami dalszych badań empirycznych w Polsce.

Słowa kluczowe: motywacja do pracy, pokolenia, X, Y, Z

WSTĘP

Motywacja pracowników jest jednym z kluczowych aspektów zarządzania przedsiębiorstwami. W dzisiejszym wysoce konkurencyjnym otoczeniu, kluczem do sukcesu jest posiadanie zmotywowanych i zaangażowanych pracowników. Pracownicy, którzy czują się zmotywowani, są bardziej produktywni, kreatywni i chętniej angażują się w swoje obowiązki. To z kolei przekłada się na lepsze wyniki firmy, większą satysfakcję klientów i lepszą pozycję na rynku [1, 2, 3].

Autorzy badań z zakresu motywacji do pracy zwracają uwagę na konieczność uwzględnienia przynależności do konkretnego pokolenia, aby móc lepiej zrozumieć motywację pracowników [4, 5]. Osoby reprezentujące różne pokolenia mają np. różne doświadczenia życiowe, które determinują ich sposób funkcjonowania.

Obecnie na polskim i zagranicznym rynku pracy występują równocześnie cztery grupy pokoleń pracowników, wśród nich wyróżniamy pokolenie: Baby Boomers, X, Y (Millenialsi) oraz Z. Jednym z kryteriów klasyfikujących poszczególne

pokolenia jest kryterium demograficzne. Należy zwrócić jednak uwagę, że definicje poszczególnych pokoleń różnią się w zależności od autorów badań. Przykładowo: Smoła i Sutton [6] określają pokolenie Y jako osoby urodzone między 1982 a 1999 rokiem. Boye [7] zalicza do pokolenia Millenialsów osoby urodzone między 1980 a 1995 rokiem. Revutska i Maršíková [8] definiują pokolenie Millenialsów jako osoby urodzone między 1982 a 1996 rokiem. Analogiczne różnice w definicjach dotyczą również innych pokoleń [9, 10, 11].

Choć kryterium demograficzne, czyli wiek, odgrywa znaczącą rolę w klasyfikacji pokoleń, nie jest ono jedynym wyznacznikiem. Istnieje szereg innych czynników, które kształtują system wartości i postrzeganie świata przez poszczególne pokolenia. Do kluczowych czynników kształtujących pokolenia należą np. wydarzenia, doświadczenia czy warunki życiowe. Ważne wydarzenia o charakterze ekonomicznym, kulturowym, społecznym, politycznym, technicznym i technologicznym wpływają na kształtowanie się wartości i światopoglądu danej generacji. Pokolenia łączą wspólne doświadczenia, które kształtują ich postrzeganie świata i wpływają na ich zachowania. Dorastają w różnych warunkach, co wpływa na ich wartości i priorytety [12, 13].

W czasie turbulentnych zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstw, pomimo licznych wcześniejszych opracowań z zakresu motywacji, koniecznym wydaje się dalsze prowadzenie badań z tego zakresu. Autorzy badający motywację do pracy zwracają uwagę na zmiany jakie zaszły w tym obszarze ze względu na pandemię COVID-19 [14, 15]. W nowej rzeczywistości priorytetem staje się dbanie o zdrowie, równowaga życia prywatnego i zawodowego oraz rozwój osobisty i zawodowy. Wzrosło znaczenie dbania o zdrowie fizyczne jak i psychiczne. Pracownicy coraz bardziej cenią sobie elastyczny czas pracy i możliwość łączenia życia zawodowego z prywatnym. Pandemia skłoniła nas do refleksji nad ścieżką zawodową i do poszukiwania nowych możliwości własnego rozwoju [14, 15].

Celem niniejszej publikacji jest omówienie motywacji do pracy w kontekście różnic pokoleniowych oraz wskazanie kierunków dalszych badań w tym zakresie.

MOTYWACJA DO PRACY

Słowo "motywacja" wywodzi się z języka łacińskiego. Pochodzi od terminu "motus", oznaczającego "ruch" oraz od słowa "movere", oznaczającego "poruszać" [16]. Etymologia ta podkreśla związek motywacji z energią i pobudzaniem do działania. Definicja motywacji ściśle wiąże się z pojęciem "motywu". Motyw można interpretować jako wewnętrzny mechanizm, który wywołuje w organizmie stan pobudzenia. Stan ten ma na celu ukierunkowanie określonych zachowań, aby umożliwić dokonanie wyboru. Motyw pojawia się, gdy dana osoba odczuwa brak czegoś ważnego i dostrzega możliwość zaspokojenia tej potrzeby [17, 18].

Motywację można określić jako proces, którego celem jest skłonienie jednostki do wykonania określonych czynności, prowadzących do osiągnięcia zamierzonego

celu. Zaspokojenie potrzeby następuje w momencie realizacji tego celu [17]. Pierwszym etapem jest odczuwanie potrzeby, czyli subiektywne dostrzeżenie braku czegoś ważnego. Kolejne etapy obejmują: powstanie określonych zachowań, żądań lub celów, wzrost napięcia psychicznego wskutek poczucia niespełnionych pragnień, podjęcie odpowiednich działań, aby osiągnąć określone cele oraz osiągnięcie celu, czyli zaspokojenie potrzeby i zakończenie procesu motywacyjnego [19, 20].

W literaturze przedmiotu można często napotkać podział motywacji na motywację zewnętrzną i wewnętrzną. Motywacja wewnętrzna występuje, gdy działanie jest motywujące samo w sobie, niezależnie od zewnętrznych nagród. Innymi słowy, wykonywanie określonych czynności jest motywujące ze względu na: rozwój umiejętności, zainteresowanie daną dziedziną czy możliwość osobistego rozwoju. Natomiast motywacja zewnętrzna występuje, gdy działanie jest motywowane przez zewnętrzne nagrody lub cele, na przykład: podejmowanie pracy w celu uzyskania wyższego wynagrodzenia, lepszych warunków pracy lub awansu [21].

Narzędzia stosowane w procesie motywowania stanowią czynniki, które wpływają na pracowników. Można klasyfikować je według sposobu oddziaływania na pracownika, wyróżniając narzędzia przymusu, zachęty i perswazji (tabela 1). Narzędzia przymusu są związane z negatywnymi bodźcami, takimi jak kary lub groźba zwolnienia. Narzędzia perswazji, opierają się na komunikacji i przekazywaniu informacji, aby przekonać pracowników do zmiany zachowania lub podjęcia nowych wyzwań. Z kolei narzędzia zachęty wykorzystują pozytywne bodźce, takie jak nagrody, premie lub pochwały, aby motywować pracowników do osiągania określonych celów. Możemy je dzielić na ekonomiczne i pozaekonomiczne oraz płacowe i pozapłacowe [22, 23].

Tabela 1 Podział narzędzi motywowania pracowników

Narzędzia motywowania				
Przymusu	Perswazji	Zachęty		
		Ekonomiczne		Pozaeconomiczne
		Płacowe	Pozapłacowe	
Nakazy, Zakazy, Polecenia, Instrukcja pracy, Regulaminy, Normy pracy	Szkolenia i kursy, Styl kierowania, Partycypacja, Określanie celów, Negocjacje, Konsultacje, Sugestie i rady	Struktura wynagrodzeń, Forma wynagrodzeń, Składniki wynagrodzeń, Tabele płac	Świadczenia socjalne, Nagrody rzeczowe (pieniężne i niepieniężne)	Dobre relacje w pracy, Warunki pracy, Stabilna forma zatrudnienia, Możliwość rozwoju, Elastyczny czas pracy, Warunki pracy

Źródło: [22].

Często stosowanymi narzędziami motywowania są czynniki płacowe i pozapłacowe. Środki płacowe obejmują przede wszystkim wynagrodzenia, które otrzymują pracownicy. Przykładowo stabilne wynagrodzenia dają pracownikom poczucie bezpieczeństwa, które sprzyja dobrą relacjom interpersonalnym w

miejscu pracy i mogą być zachętą do efektywniejszej pracy. Środki pozapłacowe obejmują świadczenia socjalne lub nagrody rzeczowe. Pracownicy cenią sobie pozapłacowe środki motywowania, ponieważ dodatkowo podkreślają one prestiż zajmowanego stanowiska pracy [22, 23].

Czynniki pozaekonomiczne (niematerialne) można dalej podzielić na trzy grupy (tabela 2): organizacyjne (samodzielność w podejmowaniu decyzji, awans, możliwość pracy zdalnej/w domu), psychologiczne (dobre relacje z współpracownikami oparte dobrej komunikacji i panującemu zaufaniu, pochwały i wyróżnienia) oraz techniczne (dobre warunki pracy oraz zapewnienie nowoczesnych technologii). Czynniki niematerialne w pracy wykraczają poza wynagrodzenie i wpływają na postrzeganie pracy przez pracownika. Mogą one przekształcić przykry obowiązek w źródło satysfakcji, rozwoju i osobistej satysfakcji [23, 24].

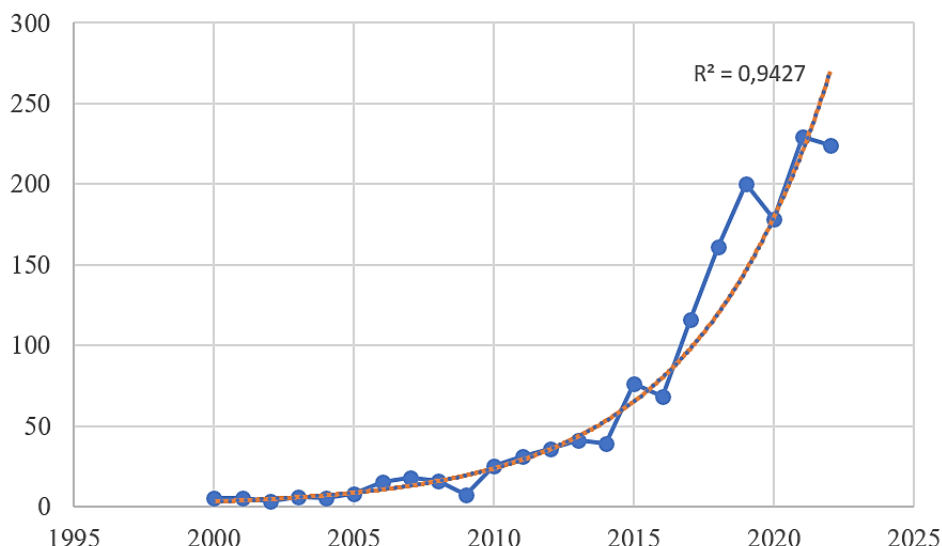
Tabela 2 Czynniki niematerialne

Czynniki niematerialne		
Organizacyjne	Psychologiczne	Techniczne
Elastyczny czas pracy, Kreatywna praca, Samodzielność, Awans, Dostęp do informacji, Organizacja pracy	Praca w prestiżowej organizacji, Samorealizacja, Pochwały i wyróżnienia, Dobra komunikacja, Praca w zgranym zespole, Poczucie bezpieczeństwa	Bezpieczeństwo i dobre warunki pracy, Korzystanie z nowoczesnych maszyn i urządzeń, Komfort wykonywanej pracy

Źródło: [23].

MOTYWACJA DO PRACY JAKO OBSZAR BADAWCZY

W pierwszym kwartale 2024 roku przeprowadzono analizę publikacji naukowych przy użyciu bazy danych Scopus. Wyszukano publikacje za pomocą słowa kluczowego: "motywacja". Wyniki zostały ograniczone do artykułów w języku angielskim w czasopismach naukowych. Łącznie uzyskano 294.007 artykułów. Następnie w wyniku analizy zebranego materiału zdecydowano się ponownie wyszukiwanie, aby skupić się na motywacji do pracy – dodano drugie słowo kluczowe „praca”. Ze względu na proces digitalizacji ograniczono wyniki badań do lat 2000-2023, otrzymując 1.787 wyników. Dane wskazują (rys.1) na wzrastające zainteresowanie tą dziedziną badań w ostatnich latach. Dane pokazują wzrost liczby publikacji ($R^2 = 0,9427$). Można wywnioskować, że obszar motywacji do pracy może nadal przyciągać znaczną uwagę badaczy w kolejnych latach (jak wskazuje linia trendu).



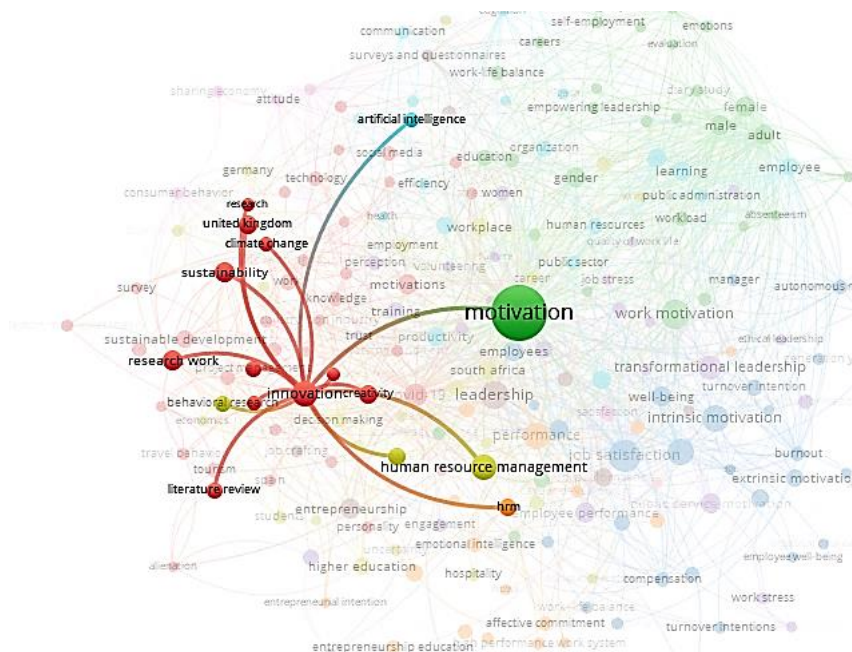
Rys. 1 Liczba publikacji z zakresu motywacji do pracy w Scopus według daty publikacji

W oparciu o pobrane publikacje, zidentyfikowano główne obszary naukowe (dyscypliny) zajmujące się badanym problemem. Tabela 3 prezentuje liczbę publikacji znalezionych w bazie danych Scopus według obszarów badawczych (z lat 2000-2023). Dane posortowano malejąco na podstawie liczby publikacji. W tabeli uwzględniono główne obszary badawcze (z liczbą wyników wyszukiwania powyżej 100). Można wywnioskować, że głównymi obszarami naukowymi (dyscyplinami), w których analizowana jest motywacja do pracy, są nauki o zarządzaniu i jakości.

Tabela 3 Liczba publikacji z zakresu motywacji do pracy wg obszaru badawczego (Scopus)

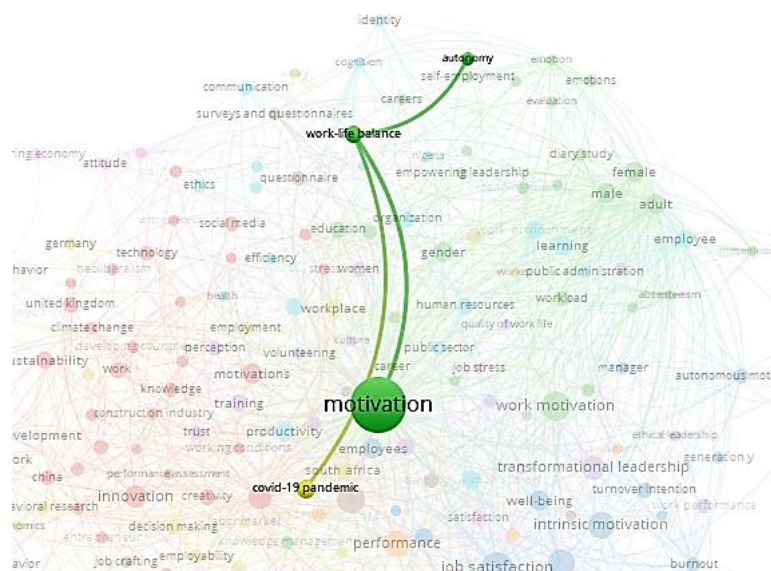
Obszar badawczy	Liczba publikacji
Business, Management and Accounting	1787
Social Sciences	692
Economics, Econometrics and Finance	348
Psychology	233
Decision Sciences	219
Engineering	147

Następnie zdecydowano się ograniczyć bazę publikacji. Ze względu na przyrost liczby artykułów naukowych (por. rys. 1) oraz konieczność uwzględnienia aktualnych problemów społeczno-gospodarczych, skupiono się na materiałach publikowanych od 2017 roku. Pobrano bazę 1418 publikacji (2017-2024). Następnie przeprowadzono analizę powiązań między słowami kluczowymi (co-occurrences for all keywords). Wykorzystano oprogramowanie VOSviewer. Na rys. 2 zaprezentowano powiązania występujące pomiędzy zagadnieniami „motywacji”, „pokoleń” i innymi słowami kluczowymi. Przyjęto założenie minimalnej częstości występowania słowa kluczowego (minimum number of occurrences of a keyword): 5.



Rys. 4 Graficzne ujęcie powiązań dla zagadnienia innowacji (całkowita ilość powiązań: 58, ilość wystąpień: 28)

Obszary o mniejszej liczbie publikacji to np.: równowaga pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym oraz kwestia różnic pokoleniowych (rys. 5, rys. 6).



Rys. 5 Graficzne ujęcie powiązań dla zagadnienia równowagi pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym (całkowita ilość powiązań: 18, ilość wystąpień: 10)

wiekowej. Jednak pomimo tego zróżnicowania, możliwe jest wskazanie pewnych cech wspólnych, które łączą ze sobą ludzi w podobnym wieku.

Tabela 4 Klasyfikacja przedziałów czasowych w odniesieniu do pokoleń według wybranych autorów

Autor	Pokolenie Baby Boomers	Pokolenie X	Pokolenie Y	Pokolenie Z
D. Tapscott [25]	1946 – 1964 r.	1965 – 1976 r.	1977 – 1997 r.	Od 1998 r.
S. Stachowska [26]	1946 – 1969 r.	1970 – 1979 r.	1980 – 1994 r.	Od 1995 r.
A. Smolbik-Jęczmień, J. Wiktorowicz, J. Warwas [27]	1946 – 1964 r.	1965 – 1979 r.	1980 – 1994 r.	Od 1995 r.
B. Hysa [28]	1945 – 1964 r.	1965 – 1980 r.	1981 – 1994 r.	Od 1995 r.
M. Brol [29]	1945 – 1964 r.	1965 – 1980 r.	1981 – 1996 r.	Od 1996 r.
EY Polska [30]	1946 – 1964 r.	1965 – 1980 r.	1981 – 1996 r.	1995 – 2012 r.
J. Wiktorowicz, I. Warwas i inni [31]	1946 – 1964 r.	1965 – 1979 r.	1980 – 1989 r.	Od 1990 r.
J. Ratajczak [32]	1945 – 1964 r.	1965 – 1964 r.	1980 – 1995 r.	Po 1995 r.

Ponadto, należy zwrócić również uwagę, że granice pomiędzy poszczególnymi grupami pokoleń nie są wyraźnie zarysowane i charakteryzują się płynnością. Przynależność danej osoby do określonego pokolenia determinuje w większym stopniu jej światopogląd, indywidualne podejście do pracy oraz cechy osobowościowe, aniżeli data urodzenia [5, 13].

Z perspektywy współczesnego rynku pracy kluczowe znaczenie posiada nie tyle sama nazwa pokolenia, do którego przynależą pracownicy, co charakterystyczne dla nich cechy i wynikające z nich konsekwencje [5, 13]. To wywiera znaczący wpływ na szereg czynników determinujących funkcjonowanie danej osoby w sferze nie tylko prywatnej, ale również zawodowej. Główne obszary czynników są związane z [12, 13, 33]:

- Podejściem do pracy: preferencje dotyczące stylu pracy, priorytetyzowane wartości w kontekście pracy.
- Komunikacją: preferowane kanały i style komunikowania się.
- Umiejętnościami i kompetencjami: charakterystyczny dla danego pokolenia profil umiejętności i kompetencji.
- Doświadczeniem: zakres i rodzaj typowego dla danego pokolenia doświadczenia zawodowego.
- Wykorzystywaniem technologii: poziom umiejętności korzystania z technologii charakterystyczny dla danego pokolenia.
- Kształtowaniem celów zawodowych: sposób definiowania i dążenia do celów zawodowych charakterystyczny dla danego pokolenia.

CZYNNIKI MOTYWUJĄCE DO PRACY W KONTEKSCIE RÓŻNIC POKOLENIOWYCH

Różne pokolenia charakteryzują się odmiennymi doświadczeniami życiowymi, które kształtują ich sposób funkcjonowania i wpływają na motywację do pracy [4,

5]. Przykładowo Mahmoud i inni. (2021) wykazali, że przedstawiciele Pokolenia Z są bardziej podatni na bariery motywacji do pracy, niż pozostałych pokoleń. Ponadto ważniejszą rolę odgrywa motywacja wewnętrzna – w większym stopniu przyczynia się do ogólnej motywacji do pracy pracowników z Pokolenia Z niż w przypadku Pokolenia X i Pokolenia Y [5]. Natomiast Boyle (2022) badając Pokolenie Y zwrócił uwagę, że już ono różni się pod względem motywacji wewnętrznej od poprzednich pokoleń [7].

Poszczególne pokolenia różnią się również pod względem postrzegania instrumentów motywowania. Tabela 5 przedstawia czynniki motywacji w podziale na poszczególne pokolenia zgodnie z wynikami badań z 2018 roku [34].

Tabela 5 Czynniki motywujące według pokoleń

Pokolenie Baby Boomers	Pokolenie X	Pokolenie Y	Pokolenie Z
Płaca zasadnicza, Awans, Dobre relacje w pracy, Bezpieczeństwo zatrudnienia	Wynagrodzenie za wyniki/efekty, Benefits (karta sportowa, karta medyczna, opłata za studia), Udział w zarządzaniu firmą, Bezpieczeństwo zatrudnienia	Work – life balance, Bezpieczeństwo zatrudnienia, Udział w zarządzaniu firmą, Elastyczny czas pracy, Praca zdalna, Systemy kafeteryjne (obejmujące sport, czas wolny oraz zdrowie)	Dobra atmosfera w pracy, Work – life balance, Systemy kafeteryjne (obejmujące sport, czas wolny oraz zdrowie), Zaangażowanie oraz udział w różnorodnych ciekawych projektach, Motywacja finansowa

Źródło: [34].

Pokolenie Baby Boomers urodziło się w okresie powojennego wyżu demograficznego, związanego z gwałtownym wzrostem liczby urodzeń, który nastąpił po II Wojnie Światowej. Pokolenie to żyło i dorastało w czasie panującego socjalizmu, transformacji społeczno-gospodarczych i politycznych. Charakteryzuje je przede wszystkim tradycyjne podejście zarówno do życia oraz pracy. Ważne są dla nich aspekty związane z wysokością wynagrodzenia zasadniczego oraz bezpieczeństwem zatrudnienia [33, 35].

Dla pokolenia X najsilniejsza motywacja do pracy wyzwalana jest poprzez różnego rodzaju bodźce finansowe w tym płacę zasadniczą oraz różne formy świadczeń dodatkowych, ale również szeroko rozumianą władzą. Według przedstawicieli pokolenia X to właśnie wynagrodzenie określa miejsce człowieka w hierarchii społecznej i sytuuje go w obrębie ludzi o zbliżonych standardach ekonomicznych [36].

Przedstawiciele pokolenia Y zaczęli inaczej postrzegać kwestie związane z wynagrodzeniami w porównaniu do pokolenia X. Dla osób należących do tego pokolenia istotne są wynagrodzenia powiązane z ich własnymi osiągnięciami, za pomocą których mogą rozwijać swoje kariery zawodowe. Istotną rolę dla przedstawicieli pokolenia Y odgrywają również elastyczne godziny pracy. Osoby

te dążą do otrzymania wynagrodzenia za posiadane umiejętności i kompetencje. Wraz z momentem wejścia pokolenia Y na rynek pracy, zaczęła się również rozwijać koncepcja work – life balance, która określa dążenie do zachowania równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym [37].

Striker (2011) w badaniu przeprowadzonym na próbie 390 studentów zidentyfikowała zestaw instrumentów motywowania pokolenie Y oparty na czynnikach takich jak: bezpieczeństwo i stałość zatrudnienia, przełożony, z którym łączą pracowników partnerskie relacje, stabilność i spokój, praca w zespole oraz możliwość uczestnictwa w różnorodnych ważnych projektach [38]. Stachowska (2015) w przeprowadzonym na próbie 755 studentów badaniu wyróżniła instrumenty motywowania takie jak: dobre warunki panujące w pracy, możliwości awansu, pracę w zespole, szybkie tempo działania oraz wpływ i decyzyjność na to co obecnie dzieje się firmie [39]. Niezurowska-Zajac w badaniu na próbie 180 studentów zidentyfikowała instrumenty motywowania pokolenia Y w postaci: dużego stopnia mobilności oraz swobody w działaniach: elastyczność wynagrodzenia, czasu i miejsca oraz formy pracy [37].

Dla pokolenie Z jako najmłodszego pokolenie na rynku pracy, istotną rolę w motywowaniu odgrywają instrumenty wynagradzania finansowego, ale również istotne są kwestie związane z koncepcją work – life balance takie jak: czas wolny czy też czas poświęcony na spotkania ze znajomymi lub inne ulubione formy aktywności [37].

Niezurawska oraz Dziadkiewicz przeprowadziły w 2015 roku badania na próbie 185 studentów studiów niestacjonarnych (pracujących i urodzonych po 1995 r.), na podstawie których dokonały identyfikacji oraz hierarchizacji instrumentów motywowania pokolenia Z [40]. Okazało się, że największe znaczenie ma poziom płacy zasadniczej (rys. 7).



Rys. 7 Czynniki motywujące według przedstawicieli pokolenia Z

Źródło: [40]

Kolejnym równie istotnym instrumentem motywowania jest elastyczny czas pracy oraz ciekawe zadania i projekty. Premia uzależniona od wyników oraz płaca za efekty mają takie samo znaczenie jak uznanie przełożonego czy dobra atmosfera w pracy. Wśród instrumentów mających najmniejszy wpływ na motywację przedstawicieli pokolenia Z są karty medyczne oraz benefity w postaci

laptopa, telefonu czy samochodu służbowego. Pokolenie Z dopiero wchodzi na rynek pracy i rozpoczyna swoją karierę zawodową, stąd też instrumenty finansowe mają dla nich duże znaczenie. Ważną rolę odgrywają również instrumenty, które umożliwiają zachowanie równowagi pomiędzy życiem osobistym a pracą [40].

Chociaż wiele badań potwierdza hipotezę, że przynależność pokoleniowa determinuje motywację do pracy, istnieją również badania kwestionujące tę zależność. Schröder (2023) w swoich badaniach wykazał, że motywacja do pracy nie jest determinowana pokoleniem, lecz wiekiem i kontekstem historycznym. Stwierdził on, że znaczenie pracy początkowo wzrasta wraz z wiekiem, a następnie maleje. Ponadto obserwuje się tendencję do ogólnego spadku znaczenia pracy w miarę upływu czasu. To czynniki związane z wiekiem i okresem historycznym sprawiają, że młodsze pokolenia mogą wydawać się mniej zmotywowane do pracy, podczas gdy w rzeczywistości rok urodzenia i przynależność pokoleniowa nie są tak istotnymi czynnikami determinującymi motywację do pracy jak wiek i kontekst historyczny [41].

PODSUMOWANIE

Obecnie na polskim i zagranicznym rynku pracy występują równocześnie cztery grupy pokoleń pracowników, wśród nich wyróżniamy pokolenie: Baby Boomers, X, Y (Millenialsi) oraz Z. Poszczególne pokolenia charakteryzują się odmiennymi doświadczeniami życiowymi, które kształtują ich sposób funkcjonowania w życiu prywatnym oraz zawodowym w zakresie m.in. podejścia do pracy, kształtowania celów zawodowych, sposobów komunikacji, poziomu umiejętności i kompetencji, w tym wykorzystania nowoczesnych technologii [12, 13, 33].

Przynależność do pokolenia determinuje również motywację do pracy [4, 5, 12, 13]. Jednak nie należy pomijać badań, które wskazują, że przynależność pokoleniowa, nie musi być determinantą motywacji [41]. To wymaga dalszych badań w tym zakresie.

Główne wnioski z analizy literatury:

- Zagadnienie motywacji do pracy jest aktualnym problemem badawczym w ramach nauk o zarządzaniu i jakości oraz wydaje się, że obszar ten będzie cieszył się nadal zainteresowaniem badaczy w najbliższych latach.
- Główne obszary współcześnie prowadzonych badań w zakresie motywacji do pracy to zagadnienia związane np.: z przywództwem, innowacjami.
- Obszary o mniejszej liczbie publikacji w zakresie motywacji do pracy to zagadnienia związane np.: z równowagą pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym oraz kwestią różnic pokoleniowych.
- Poszczególne pokolenia różnią się pomiędzy sobą, co determinuje ich zachowanie w miejscu pracy, w tym motywację do pracy.
- Poszczególne pokolenia różnią się pod względem postrzegania instrumentów (czynników) motywowania.

W obliczu dynamicznych zmian zachodzących w otoczeniu biznesowym, pomimo bogatej literatury na temat motywacji, wciąż istnieje potrzeba dalszych badań w tym obszarze. Pandemia COVID-19 wywołała znaczące zmiany w motywacji pracowników, kierując ich uwagę na priorytety takie jak np.: zdrowie fizyczne i psychiczne, rozwój osobisty i zawodowy, elastyczność czasu pracy [14,15].

Wobec powyższego, ilość wyszukanych publikacji oraz ich treść wskazuje na potrzebę dalszego prowadzenia badań z zakresu motywacji z uwzględnianiem różnic pokoleniowych. Problem badawczy wydaje się być szczególnie istotny w czasie turbulentnych zmian w otoczeniu, które są jedną z determinant motywacji do pracy.

LITERATURA

- [1] Dolińska-Weryńska D.: Motywacje i potrzeby pracowników pokolenia Y w gospodarce opartej na wiedzy. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie, 92, (2016), pp. 31-47.
- [2] Shevchenko E., Taradaniuk A., Nikalayeuskaya Y., Kozak A.: Motywacje do podjęcia studiów i oczekiwania edukacyjne i zawodowe studentów Turystyki i Rekreacji Państwowej Szkoły Wyższej Im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej. Koło Naukowe studentów Turystyki i Rekreacji, (2023), pp. 101-111.
- [3] Gajdek G.: Motywowanie jako element procesu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, 2015.
- [4] Lechler R.C., Huemann M.: Motivation of Young Project Professionals: Their Needs for Autonomy, Competence, Relatedness, and Purpose, *Project Management Journal*, 55(1), (2024), pp. 52-67.
- [5] Mahmoud A.B., Fuxman L., Mohr I., Reisel W.D., Grigoriou N.: "We aren't your reincarnation!" workplace motivation across X, Y and Z generations, *International Journal of Manpower*, 42(1), (2021), pp. 193-209.
- [6] Smola, K.W., Sutton, C.D.: Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium, *Journal of Organizational Behaviour*, 23(4), (2002), pp. 363-382.
- [7] Boyle K.A.: Career identities and Millennials' response to the graduate transition to work: lessons learned, *Journal of Education and Work*, 35(1), (2022), pp. 78-91.
- [8] Revutska O., Maršíková K.: Agile approach in human resource management: Focus on generation y, *E a M: Ekonomie a Management*, 24(2), (2021), pp. 65-83.
- [9] Dzhulai M., Fedulova I., Bolotina I.: Analysis of employer brand for young people, *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 1(13-115), pp. 80-91.
- [10] Easton C., Steyn R.: Millennials hold different cultural values to those of other generations: An empirical analysis, *SA Journal of Human Resource Management*, 20(0), (2022), pp.1683-7584.
- [11] Strauss, W., & Howe, N.: *Generations: The history of America's future, 1584-2089*. Quill William Morrow, 1991.
- [12] Dolot A.: Proces poszukiwania pracy przez młode pokolenie – wybrane zagadnienia – wyniki badań empirycznych. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 359, (2018), s. 284-299.
- [13] Rogozińska-Pawełczyk A., Cewińska J., Lubarańska A., Oleksiak P., Striker M.: *Pokolenia wobec wartości i zagrożeń współczesnych organizacji*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. Łódź 2019.
- [14] Chala N., Poplavskaya O., Danylevych N., Ievseitseva O., Sova R.: Intrinsic motivation of millennials and generation Z in the new post-pandemic reality, *Problems and Perspectives in Management*, 20(2), (2022), pp. 536-550.

- [15] Goh E., Baum T.: Job perceptions of Generation Z hotel employees towards working in Covid-19 quarantine hotels: the role of meaningful work, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(5), (2021), pp. 1688-1710.
- [16] Chodkowski Z.: Motywacja a proces uczenia się. *Kultura – Przemiany – Edukacja*, t. VII, (2019), s.137-150.
- [17] Grabiec O.: Zarządzanie Zasobami Ludzkimi w Przedsiębiorstwie. Wybrane Aspekty Teoretyczno - Badawcze. Dom Wydawniczy ELIPSA. Warszawa 2020.
- [18] Karna W. Knap-Stefaniuk A.: Motywowanie pracowników jako wyzwanie w zarządzaniu zasobami ludzkimi. *Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania. Studia i Prace WNEIZ US*, nr 48/2, (2017), pp. 161-171.
- [19] Mulyani S.R., Sari V.N., Sari M.W.: The model of employee motivation and cooperative employee performance. *Częstochowa University of Technology*, 20(2), (2019), pp. 379-390.
- [20] Wiśniewski J., Luty E.: Proces motywowania w organizacji. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja I Zarządzanie* nr 108, (2016), pp. 107-115.
- [21] Szulawski M.: Pozafinansowe metody motywowania pracowników – ujęcie perspektywy teorii autodeterminacji, 44(2), (2017), pp. 69-82.
- [22] Knap-Stefaniuk A., Karna W.J., Ambrozowa E.: Motywowanie pracowników jako ważny element zarządzania zasobami ludzkimi – wyzwania dla współczesnej edukacji. *Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula*, 2(56), (2018), pp. 186-202.
- [23] Strojna A.: System motywacji jako kluczowy czynnik kształtowania kapitału ludzkiego. *Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego*, Łódź 2015.
- [24] Kaczyńska M., Kałuziak K., Stankiewicz-Mróż A.: Motywowanie pozapłacowe jako czynnik budowania zaangażowania pracowników z pokolenia Y. *Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej*, 60(1200), (2015), pp. 61-79.
- [25] Koszembar-Wiklik M.: Media społecznościowe w zarządzaniu komunikacją uczelni ze studentami. *Kultura – Media – Teologia*, nr. 21. *Politechnika Śląska* 2015, pp. 9-22.
- [26] Gajda J.: Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z wobec pracy zawodowej i pracodawcy. *Współczesna ekonomia a rozwój zrównoważony. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr. 491, (2017), pp. 158-171.
- [27] Sidor-Rządkowska M.: Zarządzanie różnorodnością pokoleniową we współczesnych organizacjach. *Studia i Prace WNEIZ US*, 51(2), (2018), pp. 87-96.
- [28] Hysa B.: Zarządzanie różnorodnością pokoleniową. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie* z. 97. *Politechnika Śląska* (2016), pp. 387-398.
- [29] Bról M.: Różnice pokoleń na rynku pracy? Nowe spojrzenie na znane zjawisko. *Społeczeństwo i Edukacja*, 21(2), (2016), pp. 41-49.
- [30] Ernest & Young Global Limited Polska: Co to jest Pokolenie Z? Charakterystyka nowej generacji pracowników i konsumentów. https://www.ey.com/pl_pl/workforce/pokolenie-z-co-to-jest; (Dostęp: 05.01.2024 r.).
- [31] Wiktorowicz J., Warwas I., Kuba M., Staszewska E. i inni: Pokolenia – co się zmienia? *Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016.
- [32] Ratajczak J.: Zarządzanie zespołami zróżnicowanymi wiekowo w polskich organizacjach. [w:] *Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Sukcesy i niepowodzenia w zarządzaniu organizacjami*, Lichtarski J. (red.), *Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk. Tomasz XX*, zeszyt 4, część I. Łódź – Warszawa 2019. pp. 209-222.
- [33] Przytuła S.: Zarządzanie różnorodnością pracowników. *Perspektywa globalnej mobilności i migracji*. *Wydawnictwo Naukowe PWN*. Warszawa 2019.
- [34] Nieżurawska – Zajac J.: Atrakcyjność systemów kafeteryjnych, work-life-balance i koncepcji „hygge” w opinii generacji Y – badania pilotażowe. *Marketing i Zarządzanie*, nr. 1(51), (2018), pp. 309-318.

- [35] Gaidhani S., Arora L., Sharma B. K.: Understanding the attitude of generation Z towards workplace. *International Journal of Management, Technology and Engineering*, 9(1), (2019), pp. 2804-2812.
- [36] Nieżurawska J., Dziadkiewicz A., Kowalewska G.: Systemy work-life balance w przedsiębiorstwach w opinii generacji Z – wyniki badań empirycznych. *Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych/Szkoła Główna Handlowa*, 45, (2017), pp. 241-255.
- [37] Nieżurawska-Zajac J.: *Motywowanie pracowników zróżnicowanych pokoleniowo*. CeDeWu, Warszawa 2022.
- [38] Striker M.: Współczesny rynek pracy a oczekiwania pokolenia Y wobec zatrudnienia – wyniki badań empirycznych. *Prace naukowe uniwersytetu ekonomicznego we Wrocławiu* nr 223, (2011), pp. 30-38.
- [39] Gadomska-Lila K.: Pokolenie Y wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1(102), (2015), pp. 25-39.
- [40] Nieżurawska J., Dziadkiewicz A.: Wybrane problemy zarządzania różnorodnością pokoleniową – identyfikacja instrumentów i determinantów motywowania generacji Z w świetle badań empirycznych. *Marketing i Rynek*, nr. 3, (2016), pp. 661-670.
- [41] Schröder M.: Work Motivation is Not Generational but Depends on Age and Period, *Journal of Business and Psychology*, 2023.

Motivation to work in the context of generational differences – a contribution to further research

Abstract: Employee motivation is a key aspect of management, especially in today's competitive and turbulent environment. Changes brought about by factors such as the pandemic and the war in Ukraine influence the motivation of Polish workers. Therefore, further research in this area is necessary. The aim of this investigation is to discuss motivation in the context of generational differences and to indicate directions for further research in this field. The research is based on the analysis of both domestic and foreign literature. Currently, the main areas of research in the field of work motivation include topics related to leadership or innovation. The issue of generational differences has received less research attention. The number of publications found and their content indicate the need for further inquiry into motivation, taking into account generational differences. The results of the study can serve as a background for considering motivation systems used in organizations in post-pandemic conditions and as a direction for further empirical research in Poland.

Keywords: motivation, work, generation, X, Y, Z

Agnieszka Czerwińska-Lubszczyk

ORCID ID: 0000-0001-8100-8802

Uniwersytet Bielsko-Bialski

Katedra Nauk Ekonomicznych i Społecznych

ul. Willowa 2, 43-309 Bielsko-Biała, Polska

e-mail: aczerwinska@ubb.edu.pl

Nikol Jankowiak

Uniwersytet Bielsko-Bialski

ul. Willowa 2, 43-309 Bielsko-Biała, Polska

e-mail: njankowiak@ubb.edu.pl