

Anna Wziętek-Staśko

## Ocena skuteczności motywatorów w opinii menedżerów różnych generacji – analiza na podstawie badań własnych

Zarządzanie, w tym skuteczne motywowanie pracowników różnych generacji, należy współcześnie do grupy problemów szczególnie aktualnych oraz inspirujących. Mimo dużej popularności wciąż daje się zauważyć brak satysfakcjonującej wiedzy na temat skutecznych narzędzi motywowania menedżerów różnych generacji, różnych sfer zarządzania. Brak znajomości lub wręcz ignorowanie preferencji liderów to duże niedopatrzenie i wyraz deficytu kompetencji w obszarze zarządzania. Celem niniejszego artykułu jest wskazanie, na bazie przeprowadzonych badań empirycznych, które z poddanych analizie motywatorów mają szczególnie istotne znaczenie w procesie skutecznego motywowania menedżerów w różnym wieku.

**Słowa kluczowe:** motywowanie (*motivation*), motywowanie menedżerów (*manager's motivation*), system motywacyjny (*motivation system*), generacja (*generation*), multigeneracyjność (*multigeneration*), wiek (*age*)

### Poziom motywacji menedżera wyznacznikiem poziomu motywacji jego pracowników

*Jeżeli sam nie jesteś dogłębnie przekonany o słuszności swego celu i sensie wykonywanej pracy, nie będziesz umiał wzbudzać entuzjastycznego zapału u swych pracowników, nie będziesz mógł więc ich zmotywować ani też zmobilizować do wydajniejszych działań*

N. B. Enkelman

Powyższy cytat zawiera bardzo ważne przesłanie – menedżer nie jest w stanie motywować swych pracowników, jeśli sam nie wykazuje entuzjazmu, motywacji do pracy, pełnego zaangażowania w to, co robi (Zhang i wsp., 2012; Wziętek-Staśko, 2016).

Wielu menedżerów zdaje się nie dostrzegać lub też ignorować istnienie cytowanej zależności. Tymczasem wagę jej istnienia podkreślają liczni autorzy (np. Baker, 2016; Gobillot, 2008, Godeanu, 2012), wskazując „energię relacyjną” jako kluczowe narzędzie kreacji przywództwa najwyższej klasy. Jak twierdzi M. Kraczla (2013, s. 84): „(...) nasilenie lub wyciszenie indywidualnych potrzeb menedżera w sposób jednoznaczny będzie wyznaczać preferencje w kierowaniu podwładnymi”. Przełożeni często nie zdają sobie sprawy z tego, że „pracownicy nie opuszczają złych firm, tylko złych menedżerów” (Stuart-Kotze, Dunn, 2011; Lester i wsp., 2011). Niestety, jak zauważa A. Koźmiński (2013, s. 19), takich nie brakuje. I dalej konstatuje: „(...) drażliwym tematem, który ze zmiennym szczęściem podejmowałem w swoich rozmowach z liderami, pozostaje motywacja ludzi, którzy podejmują się ról przywódczych. Przecież kandydatów nie brakuje. Nie brakuje też przywódców nieudolnych, toksycznych, szkodliwych. Wielu z tych, którzy byli na szczycie, przegrało, a mimo to stale pojawiają się następni”. Dbalność o pracowników, o rozwój ich oraz organizacji to jedno z kluczowych wyzwań, stojących przed współczesnymi menedżerami (Janowska, 2010, s. 191; Zhao, Wu, 2014), których potrzeby i wyznawane wartości, czy też pseudowartości, kreują model przywództwa, w tym sposób motywowania siebie oraz podległych pracowników (Pandza i wsp., 2015, s. 101; Buzady, Gergiu, 2011; Chromjakowa, 2016). Odnosząc się do społeczno-ekonomicznego charakteru efektów działań menedżerów, M. Kraczla (2013) określa je wieloaspektowo jako spełnienie osobistej skuteczności w zarządzaniu, osiaganie celów operacyjnych, ale także zaspokojenie własnych aspiracji i oczekiwań oraz wzrost kompetencyjny. Jak twierdzą niektórzy autorzy, człowieka tak naprawdę w ogóle nie można do niczego motywować. Można natomiast pomagać mu w rozwijaniu jego naturalnej wewnętrznej motywacji (Blikle, 2014; także Cerasoli, Ford, 2014; Shu, 2015). Takie rozumienie misji lidera otwiera nowy rozdział w myśleniu o jakości przywództwa we współczesnym świecie; eksponuje również szczególną rolę motywowania pracowników w procesie zarządzania organizacją (Zielak, 2012, s. 77). Wymaga od menedżerów profesjonalizmu, głębokiej refleksji nad rolą, jaką pełnią w organizacji, czasu na dialog z pracownikami, odejścia od bezmyślnego poddawania się modom w zarządzaniu i adaptowania rozwiązań niemających sensu, umiejętności dostrzeżenia ścisłego związku między jakością przywództwa a jakością pracy pracowników, między poziomem motywacji pracowników a swoim. To wymaga jednak wpieryw poznania rzeczywistych oczekiwań oraz preferencji obu stron, co nie jest zadaniem łatwym: „Osiągnięcie zgodności między oczekiwaniami pracownika i pracodawcy zawsze było bardzo trudne” (Gick, Tarczyńska, 1999, s. 13).

## Multigeneracyjność a problem skutecznego motywowania menedżerów

Dywersyfikacja pracowników ze względu na wiek może w istotny sposób determinować model zarządzania współczesnymi organizacjami, w tym w szczególności zarządzania kapitałem ludzkim. Przyjęcie założenia, że ludzie różnią się w zależności od tego, do jakiej generacji przynależą, może skutkować wyborem metod i narzędzi zarządzania, ściśle dobranych jedynie do domniemyanych cech i potrzeb tychże osób, niekoniecznie do potrzeb właściwie przez nich artykułowanych. W opinii niektórych autorów często współcześni pracodawcy i pracownicy nie mają wiedzy na temat tego, jak wygląda prawdziwe życie osób w poszczególnych grupach wiekowych. Sprawia to, że w swoim myśleniu oraz działaniu nader często kierują się stereotypami i uprzedzeniami (Abramowicz, Strzałkowska, 2012, s. 119–120). Analiza wielu pozycji literaturowych prowadzi do konkluzji, iż nie ma zgodności wśród autorów co do wieku przedstawicieli poszczególnych generacji. Obserwujemy w tym względzie dużą różnorodność (Simons, 2010, s. 30; Levickaite, 2010, s. 172; Patterson, 2007, s. 17; Costanza i wsp., 2012). Niezmiernie interesujące jest również przyjęte nazewnictwo poszczególnych generacji: *Silent Generation* – „*Work is life*”, *Baby Boomers* – „*Live to work*”, Generacja X (*Sandwich Generation*) – „*Work to live*”, Generacja Y (*MTV Generation*, *Generation Next*, *Net Generation*, *Peter Pan Generation*) – „*Work for fun*”, Generacja Z (*Generation C*, *I-Generation*, *Multitasking Generation*, *Digital Natives*) – „???” (Litwiński, Sztanderska, 2013, s. 8; Shragay, Tziner, 2011; Hills i wsp., 2013; Gessel, 2010; Costanza i wsp., 2012; Simons, 2010). Ewolucja myślenia o zmieniającej się roli pracy w życiu człowieka oraz o roli pracownika w życiu organizacji eksponuje niezmiernie interesujące spostrzeżenia. Pierwotny pogląd, iż praca jest wartością tożsamą z życiem – „żyję, by pracować” – uległa znacznej modyfikacji i przyjęła postać twierdzenia przypisywanego generacji Y – „pracuję dla zabawy”. Pytaniem otwartym pozostaje, jakie cele realizują w pracy przedstawiciele generacji Z i co jest dla nich priorytetem. Jak twierdzi M. Venus (2011, s. 7): „zespoły międzypokoleniowe mają swoją specyfikę, stwarzają potencjalne korzyści, ale również generują pewne zagrożenia”. Aby menedżer i organizacja mogli czerpać korzyści z tego, że zespół złożony jest z członków w różnym wieku, bardzo ważne jest stworzenie przyjaznego środowiska pracy z uwzględnieniem wartości, jakimi kierują się poszczególne osoby. Tezę tę potwierdza między innymi J. Penc (1996, s. 8): „(...) motywację można kształtować poprzez operowanie różnymi wartościami, jakie każdy pracownik chce osiągnąć w pracy oraz poprzez pracę i których osiągnięcie uważa za możliwe. Świat tych wartości jest naturalnie bardzo bogaty i złożony. Przeto i motywacja jest procesem wieloaspektowym i skomplikowanym (...)”.

## Preferencje menedżerów w różnym wieku – metodyka badań empirycznych

Zgodnie z opinią wyrażoną przez Penca (1996, s. 8): „(...) działania ludzi, ich dążenia do lepszej pracy, zmian i postępu, zawsze są zdeterminowane posiadaną przez nich motywacją, która stanowi proces wyboru, jakiego dokonują między różnymi zachowaniami i formami aktywności, aby urzeczywistnić cele będące wynikiem cennionych przez nich wartości, to znaczy tego, co jest godne pożądaniami i co ma rzeczywistą bądź wyobraźną zdolność do zaspokojenia odczuwanych potrzeb i aspiracji”. Kluczowe w kontekście powyższych dywagacji jest dążenie do podjęcia działania, które będzie skuteczne, czyli takie, jakie prowadzi do wyniku zamierzonego jako cel (Kieżun, 1997, s. 18; Machaczka, 2001, s. 9). Ową „zdolność do zaspokojenia odczuwanych potrzeb i aspiracji” autorka niniejszego opracowania przyjęła nazywać „skutecznością motywowania”.

Celem autorskich badań empirycznych, przeprowadzonych w 2015 roku, było dokonanie diagnozy oceny skuteczności motywującego oddziaływania wybranych 47 motywatorów w opinii polskich menedżerów różnych generacji i różnych szczebli zarządzania. Narzędziem wykorzystanym w procesie badawczym był autorski kwestionariusz ankiety, złożony z trzech części:

- A. Narzędzia materialne pieniężne (ocenie poddano 6 parametrów: A1–A6);
- B. Narzędzia materialne pozapieniężne (ocenie poddano 16 parametrów: B1–B16);
- C. Narzędzia niematerialne (ocenie poddano 25 parametrów: C1–C25).

Uczestnicy badań zostali poproszeni o dokonanie oceny skuteczności poszczególnych motywatorów w pięciostopniowej skali Likerta (gdzie „1” oznaczało, iż dany motywator jest bez znaczenia dla respondenta, w ogóle go nie motywuje do pracy, nie jest więc skuteczny w oddziaływaniu na poziom motywacji do pracy; „5” natomiast oznaczało, że dany motywator w sposób najbardziej skuteczny oddziałuje na poziom motywacji badanej osoby). Do analizy zebranego materiału faktograficznego wykorzystane zostało wnioskowanie statystyczne oparte na dwóch testach nieparametrycznych: test U Manna – Whitneya i ANOVA Kruskala Wallisa. Do badań przyjęto poziom istotności  $\alpha = 0,05$ . Zakłada się, że:

- gdy  $p < 0,05$ , to występuje statystycznie istotna zależność (\*);
- gdy  $p < 0,01$ , to występuje wysoce istotna zależność (\*\*);
- gdy  $p < 0,001$ , to występuje bardzo wysoce istotna statystycznie zależność (\*\*\*)

W procesie badawczym uczestniczyło 414 menedżerów z województwa śląskiego, w tym 216 kobiet (52%) oraz 198 mężczyzn (48%). Narzędzie badawcze zo-

stało dostarczone uczestnikom badań osobiście, w formie papierowej. Struktura wieku badanych kształtowała się następująco: 18–25 lat (N = 172; 42%), 26–35 lat (N = 127; 31%), 36–45 lat (N = 73; 17%), 46–55 lat (N = 32; 8%), powyżej 55 lat (N = 10; 2%). Struktura wykształcenia respondentów była następująca: wykształcenie wyższe (N = 119; 28,5%), średnie (N = 290; 70%), zawodowe (N = 3; 1%), podstawowe (N = 2; 0,5%). Uczestniczący w badaniu reprezentowali organizacje państwowe (N = 110; 27%), prywatne (N = 282; 68%) oraz trzeci sektor (N = 22; 5%); głównie przedsiębiorstwa duże (N = 226; 55%), ale też średnie (N = 59; 14%), małe (N = 84; 20%) i mikroprzedsiębiorstwa (N = 48; 11%). W procesie badawczym udział wzięli menedżerowie najniższego szczebla (N = 286; 69%), średniego szczebla (N = 47; 11%) oraz najwyższego szczebla (N = 81; 20%), o różnej długości stażu pracy, w tym: poniżej 5 lat (N = 201; 49%), od 5 do 15 lat (N = 126; 30%) oraz zatrudnione powyżej 15 lat (N = 87; 21%). Łącznie badani reprezentowali 15 działów gospodarki, co wydaje się dużym atutem badań.

### **Skuteczność motywatorów w ocenie menedżerów różnych generacji – prezentacja oraz dyskusja wyników badań własnych**

Interesującym problemem badawczym było sprawdzenie, czy istnieją różnice w ocenie skuteczności poszczególnych motywatorów, wzięwszy pod uwagę wiek menedżerów i zajmowane przez nich stanowisko w hierarchii służbowej. Analiza opinii menedżerów najniższego szczebla wskazała na istnienie istotnych statystycznie różnic w odniesieniu do sześciu motywatorów: B4, B5, B6, B11, B16 oraz C9. Możliwość korzystania z nisko oprocentowanych pożyczek najwyżej została oceniona przez menedżerów w wieku powyżej 55 lat. Dofinansowanie wypoczynku oraz pobytu dziecka w żłobku lub przedszkolu stanowi ważny motywator głównie dla osób w wieku 36–45 lat. Finansowanie podróży służbowych oraz możliwość użytkowania samochodu służbowego także dla celów prywatnych to narzędzia bardzo istotne dla najmłodszych menedżerów, w wieku 18–25 lat. Możliwość awansu natomiast to narzędzie motywowania o szczególnej wartości dla menedżerów najniższego szczebla w grupie wiekowej 26–35 lat. Warto podkreślić, że istotnych statystycznie różnic nie stwierdzono w odniesieniu do żadnego z motywatorów materialnych pieniężnych, czyli można uznać, że wiek menedżerów w omawianej grupie nie determinuje w sposób istotny oceny skuteczności motywatorów z grupy A, również w grupie C jest tylko jeden parametr o takim znaczeniu. Szczegółowe dane zobrazowano w tabeli 1.

**Tabela 1.** Skuteczność motywatorów w ocenie menedżerów niższego szczebla w poszczególnych kategoriach wiekowych

Symbol motywatora	Motywator	Menedżerowie niższego szczebla					p
		18–25	26–35	36–45	46–55	> 55	
A1	Wysokość płacy zasadniczej	3,51	3,43	3,17	3,35	3,20	0,749112
A2	Premia miesięczna	3,81	3,65	3,52	3,12	3,20	0,148653
A3	Premia roczna, dywidenda	3,59	3,57	3,52	3,24	3,80	0,802007
A4	Nagroda pieniężna	3,57	3,79	3,66	3,24	3,40	0,394768
A5	Akcje, opcje na akcje	2,59	2,62	2,72	2,82	3,60	0,449881
A6	Awans z równoczesną podwyżką	4,03	4,16	4,03	3,35	4,00	0,145017
B1	Dofinansowanie wypoczynku pracownika	3,62	3,38	3,45	3,35	3,40	0,599381
B2	Bilety do kina, teatru, fitness itp.	3,32	3,17	2,79	2,82	3,00	0,183693
B3	Zapomogi losowe i okolicznościowe	2,97	2,96	2,79	2,12	3,00	0,086977
B4	Nisko oprocentowane pożyczki	2,57	2,97	3,24	3,12	3,40	0,029153*
B5	Dofinansowanie wypoczynku dzieci	2,75	3,08	3,86	2,76	3,00	0,001413**
B6	Samochód służbowy, także do celów prywatnych	3,57	3,45	3,34	2,18	3,20	0,001812**
B7	Notebook, telefon komórkowy (także do użytku prywatnego)	3,34	3,21	3,07	2,59	2,80	0,184700
B8	Korzystanie z oferty systemu kafeteryjnego	2,92	2,92	2,62	2,53	3,20	0,521116
B9	Dodatkowe ubezpieczenie dla pracownika i członków jego rodziny	3,13	3,22	3,24	3,06	3,60	0,882945
B10	Opieka medyczna dla pracownika i członków jego rodziny	3,32	3,52	3,55	2,82	3,80	0,173955
B11	Sfinansowanie pobytu dziecka w żłobku lub przedszkolu	3,04	3,27	3,07	2,18	3,40	0,037700*
B12	Sfinansowanie lub dofinansowanie kosztu udziału w szkoleniach	3,54	3,71	3,34	3,29	3,40	0,479029
B13	Sfinansowanie lub dofinansowanie nauki w szkole, studiów, MBA itp.	3,66	3,98	3,76	3,24	3,40	0,078806
B14	Stypendia	3,38	3,12	3,34	2,65	3,40	0,070021
B15	Finansowanie składek członkowskich w organizacjach branżowych	2,71	2,59	2,24	2,18	3,20	0,111020
B16	Finansowanie podróży służbowych (wyjazdy <i>incentive</i> , integracyjne, motywacyjne itp.)	3,43	3,26	2,62	2,12	3,00	0,000016***
C1	Bezpieczeństwo (pewność zatrudnienia)	4,04	4,04	4,03	3,59	4,80	0,307578

Symbol motywatora	Motywator	Menedżerowie niższego szczebla					p
		18–25	26–35	36–45	46–55	> 55	
C2	Renoma firmy, jej prestiż	3,62	3,54	3,45	3,41	4,20	0,641996
C3	Przestrzeganie zasad CSR	3,46	3,39	3,62	3,29	3,60	0,878707
C4	Zarządzanie różnorodnością	3,66	3,72	3,66	3,29	3,80	0,773187
C5	Przyjazna atmosfera w pracy (niski poziom stresu)	4,21	4,02	3,93	3,53	4,20	0,117739
C6	Dobre relacje ze współpracownikami	4,19	4,08	3,90	4,06	4,60	0,477185
C7	Praca z interesującymi ludźmi, ciekawe kontakty	3,97	3,91	3,59	3,59	4,00	0,363377
C8	Jasna ścieżka kariery	3,77	3,77	3,97	3,41	3,80	0,648763
C9	Możliwość awansu	3,92	4,03	3,66	3,12	3,60	0,026905*
C10	Możliwość rozwoju i doskonalenia zawodowego	3,68	3,71	3,79	3,12	2,80	0,151908
C11	Możliwość samorealizacji	3,76	3,71	3,90	3,12	4,20	0,138054
C12	Możliwość wykazania się inicjatywą, kreatywnością	3,55	3,72	3,69	2,94	4,00	0,093544
C13	Prestiż wynikający z zajmowanego stanowiska	3,47	3,53	3,38	3,18	3,40	0,828826
C14	Treść pracy	3,41	3,53	3,24	3,24	3,60	0,652089
C15	Elastyczny czas pracy	3,73	3,79	3,66	3,18	4,20	0,325759
C16	Dbalność o <i>work-life balance</i>	3,94	4,00	4,07	3,35	3,80	0,242993
C17	Komfort i bezpieczeństwo w pracy	3,74	3,84	3,66	3,35	3,80	0,550476
C18	Dobra organizacja pracy	3,73	3,85	3,66	3,29	3,80	0,390770
C19	Samodzielność w podejmowaniu decyzji	3,59	3,80	3,62	3,35	4,20	0,351529
C20	Partycypacja w procesie zarządzania organizacją	3,31	3,48	3,28	3,00	3,80	0,321391
C21	Pochwała i uznanie ze strony przełożonego	3,79	3,75	3,86	3,24	4,00	0,410533
C22	Publiczne wyróżnienie za dobrą pracę	3,57	3,40	3,59	3,12	3,80	0,568790
C23	Dobre relacje z przełożonym	3,96	3,90	3,93	3,41	4,00	0,418533
C24	Skuteczny <i>feed-back</i>	3,78	3,87	3,90	3,12	3,60	0,115340
C25	Troska o problemy osobiste pracownika	3,45	3,45	3,24	3,00	3,20	0,577073

(\*)  $p < 0,05$  – występuje statystycznie istotna zależność; (\*\*)  $p < 0,01$  – występuje wysoce istotna zależność; (\*\*\*)  $p < 0,001$  – występuje bardzo wysoce istotna statystycznie zależność

Źródło: opracowanie własne

Oceny menedżerów średniego szczebla różnią się w sposób istotny tylko w przypadku dwóch motywatorów, A6 oraz C5. Awans z równoczesną podwyżką (A6) jest narzędziem o szczególnym znaczeniu dla menedżerów w wieku 46–55 lat oraz 18–25 lat. Jego waga spada znacznie w przypadku menedżerów w wieku powyżej 55 lat, ale też, co ciekawe, w grupie respondentów w wieku 36–45 lat. Drugi parametr – „przyjazna atmosfera w pracy” (C5) – najwyżej został oceniony przez menedżerów w najmłodszej grupie wiekowej oraz dość wysoko przez osoby w wieku 46–55 lat, najniżej natomiast również przez menedżerów najstarszych. Pełne zestawienie opinii menedżerów średniego szczebla zaprezentowano w tabeli 2.

**Tabela 2.** Skuteczność motywatorów w ocenie menedżerów średniego szczebla, w poszczególnych kategoriach wiekowych

Symbol motywatora	Motywator	Menedżerowie niższego szczebla					p
		18–25	26–35	36–45	46–55	> 55	
A1	Wysokość płacy zasadniczej	3,13	3,65	3,20	3,33	3,00	0,677464
A2	Premia miesięczna	3,44	3,06	3,40	4,00	1,00	0,222591
A3	Premia roczna, dywidenda	3,13	3,82	3,00	3,00	1,00	0,054706
A4	Nagroda pieniężna	3,31	3,35	3,50	4,00	2,00	0,619201
A5	Akcje, opcje na akcje	2,88	2,47	2,80	3,67	1,00	0,151403
A6	Awans z równoczesną podwyżką	4,13	4,00	3,50	4,33	1,00	0,008542**
B1	Dofinansowanie wypoczynku pracownika	3,75	3,12	3,30	3,33	3,00	0,558580
B2	Bilety do kina, teatru, fitness itp.	3,06	3,24	2,60	3,00	1,00	0,222552
B3	Zapomogi losowe i okolicznościowe	3,00	2,71	2,90	3,00	2,00	0,898462
B4	Nisko oprocentowane pożyczki	3,25	2,71	3,30	4,33	2,00	0,158878
B5	Dofinansowanie wypoczynku dzieci	3,25	3,29	3,30	2,33	2,00	0,502988
B6	Samochód służbowy, także do celów prywatnych	3,56	2,88	3,00	3,33	3,00	0,498134
B7	Notebook, telefon komórkowy (także do użytku prywatnego)	3,19	3,24	3,10	3,33	2,00	0,790820
B8	Korzystanie z oferty systemu kafeteryjnego	3,13	2,47	2,80	2,33	3,00	0,446194
B9	Dodatkowe ubezpieczenie dla pracownika i członków jego rodziny	3,44	3,47	3,00	3,67	2,00	0,621382



Symbol motywatora	Motywator	Menedżerowie niższego szczebla					p
		18–25	26–35	36–45	46–55	> 55	
B10	Opieka medyczna dla pracownika i członków jego rodziny	3,44	3,76	3,20	3,33	2,00	0,523444
B11	Sfinansowanie pobytu dziecka w żłobku lub przedszkolu	3,13	3,29	2,90	2,67	3,00	0,809290
B12	Sfinansowanie lub dofinansowanie kosztu udziału w szkoleniach	3,94	4,00	3,10	3,67	3,00	0,156258
B13	Sfinansowanie lub dofinansowanie nauki w szkole, studiów, MBA itp.	3,63	4,12	3,60	4,00	2,00	0,283536
B14	Stypendia	3,38	3,53	3,10	3,33	3,00	0,784464
B15	Finansowanie składek członkowskich w organizacjach branżowych	3,19	2,41	2,50	2,33	3,00	0,364037
B16	Finansowanie podróży służbowych (wyjazdy <i>incentive</i> , integracyjne, motywacyjne itp.)	3,50	3,35	3,10	2,00	3,00	0,333683
C1	Bezpieczeństwo (pewność) zatrudnienia	4,38	4,06	4,00	4,67	2,00	0,192593
C2	Renoma firmy, jej prestiż	4,00	3,41	3,50	3,33	2,00	0,383937
C3	Przestrzeganie zasad CSR	4,19	3,47	3,50	3,67	2,00	0,156309
C4	Zarządzanie różnorodnością	3,88	3,88	3,20	3,33	3,00	0,561604
C5	Przyjazna atmosfera w pracy (niski poziom stresu)	4,63	3,88	3,70	4,33	2,00	0,030281*
C6	Dobre relacje ze współpracownikami	4,63	4,00	3,70	4,67	3,00	0,059126
C7	Praca z interesującymi ludźmi, ciekawe kontakty	4,38	3,76	3,60	3,33	3,00	0,291274
C8	Jasna ścieżka kariery	3,81	3,53	3,80	3,33	2,00	0,416648
C9	Możliwość awansu	3,88	4,06	3,40	3,67	3,00	0,456172
C10	Możliwość rozwoju i doskonalenia zawodowego	3,69	3,88	3,30	3,67	2,00	0,481603
C11	Możliwość samorealizacji	3,94	3,82	3,40	4,33	2,00	0,309536
C12	Możliwość wykazania się inicjatywą, kreatywnością	3,94	4,00	3,50	4,00	3,00	0,591832
C13	Prestiż wynikający z zajmowanego stanowiska	3,88	3,65	3,50	3,67	3,00	0,901057
C14	Treść pracy	3,56	3,24	3,40	3,67	3,00	0,799433
C15	Elastyczny czas pracy	4,25	3,41	3,40	4,00	3,00	0,237764

Symbol motywatora	Motywator	Menedżerowie niższego szczebla					p
		18–25	26–35	36–45	46–55	> 55	
C16	Dbalność o <i>work-life balance</i>	4,31	3,94	3,70	4,67	3,00	0,268168
C17	Komfort i bezpieczeństwo w pracy	4,00	3,82	3,70	4,33	2,00	0,299599
C18	Dobra organizacja pracy	4,00	3,35	3,70	3,33	3,00	0,527509
C19	Samodzielność w podejmowaniu decyzji	3,75	3,88	3,40	4,00	3,00	0,703746
C20	Partycypacja w procesie zarządzania organizacją	3,69	3,41	3,40	3,33	3,00	0,912598
C21	Pochwała i uznanie ze strony przełożonego	4,06	3,71	3,70	4,00	3,00	0,786044
C22	Publiczne wyróżnienie za dobrą pracę	3,69	3,41	3,20	4,33	4,00	0,521120
C23	Dobre relacje z przełożonym	4,38	3,71	3,50	4,00	2,00	0,150925
C24	Skuteczny <i>feed-back</i>	3,94	3,53	3,80	4,33	3,00	0,658029
C25	Troska o problemy osobiste pracownika	3,88	3,24	3,40	3,33	3,00	0,653021

(\*) –  $p < 0,05$  występuje statystycznie istotna zależność; (\*\*) –  $p < 0,01$  występuje wysoce istotna zależność; (\*\*\*) –  $p < 0,001$  występuje bardzo wysoce istotna statystycznie zależność

Źródło: opracowanie własne

O ile menedżerowie najniższego i średniego szczebla nie różnią się w sposób szczególny w ocenach skuteczności motywatorów, o tyle w przypadku menedżerów najwyższego szczebla istotnych statystycznie różnic zidentyfikowano aż piętnaście, z czego trzy dotyczą materialnych pozapieniężnych narzędzi motywowania (B8, B12, B13), a dwanaście narzędzi niematerialnych (C5, C6, C8, C9, C10, C11, C12, C13, C14, C16, C18, C20). Prawie wszystkie z wymienionych motywatorów zostały najwyżej ocenione przez menedżerów w wieku 36–45 lat, z wyjątkiem „możliwości korzystania z oferty systemu kafeteryjnego”, szczególnie ważnej dla menedżerów najmłodszych, oraz „dobrych relacji ze współpracownikami”, motywatora nieco wyżej ocenionego przez respondentów w wieku 26–35 lat. Warto zwrócić uwagę, że wszystkie motywatory, w stosunku do których zidentyfikowano istnienie różnic istotnych statystycznie, uzyskały najniższe oceny w opinii menedżerów w wieku powyżej 55 lat. Szczegóły dotyczące wszystkich opinii menedżerów najwyższego szczebla zamieszczono w tabeli 3.

**Tabela 3.** Skuteczność motywatorów w ocenie menedżerów najwyższego szczebla, w poszczególnych kategoriach wiekowych

Symbol motywatora	Motywator	Menedżerowie niższego szczebla					p
		18–25	26–35	36–45	46–55	> 55	
A1	Wysokość płacy zasadniczej	3,31	3,61	3,79	3,83	3,50	0,668175
A2	Premia miesięczna	3,31	3,61	3,71	3,75	3,50	0,896558
A3	Premia roczna, dywidenda	3,15	3,72	3,82	3,50	3,50	0,447623
A4	Nagroda pieniężna	3,31	3,61	3,82	4,25	3,25	0,306632
A5	Akcje, opcje na akcje	3,08	2,56	2,97	2,67	3,00	0,532809
A6	Awans z równoczesną podwyżką	3,92	4,06	4,41	3,75	3,25	0,160864
B1	Dofinansowanie wypoczynku pracownika	3,00	2,94	3,59	3,25	3,50	0,366842
B2	Bilety do kina, teatru, fitness itp.	3,31	3,28	3,24	2,92	2,75	0,876858
B3	Zapomogi losowe i okolicznościowe	2,85	3,11	2,94	2,33	2,25	0,403943
B4	Nisko oprocentowane pożyczki	2,77	3,33	3,26	2,75	2,25	0,322494
B5	Dofinansowanie wypoczynku dzieci	2,85	3,50	3,41	3,25	4,00	0,448352
B6	Samochód służbowy, także do celów prywatnych	3,62	3,94	3,76	3,00	3,00	0,263190
B7	Notebook, telefon komórkowy (także do użytku prywatnego)	3,46	3,89	3,47	3,33	3,50	0,756913
B8	Korzystanie z oferty systemu kafejnego	3,23	2,61	2,97	2,00	2,50	0,037097*
B9	Dodatkowe ubezpieczenie dla pracownika i członków jego rodziny	3,31	3,39	3,29	3,25	2,50	0,817995
B10	Opieka medyczna dla pracownika i członków jego rodziny	3,15	3,56	3,88	3,58	2,75	0,224109
B11	Sfinansowanie pobytu dziecka w żłobku lub przedszkolu	2,92	3,50	3,32	2,25	3,00	0,111010
B12	Sfinansowanie lub dofinansowanie kosztu udziału w szkoleniach	3,08	3,94	4,03	3,75	3,00	0,049477*
B13	Sfinansowanie lub dofinansowanie nauki w szkole, studiów, MBA itp.	3,38	4,00	4,44	3,92	3,25	0,023486*
B14	Stypendia	2,77	3,06	3,41	3,00	2,75	0,298101
B15	Finansowanie składek członkowskich w organizacjach branżowych	2,54	3,17	2,82	2,25	2,00	0,133277
B16	Finansowanie podróży służbowych (wyjazdy <i>incentive</i> , integracyjne, motywacyjne itp.)	3,38	3,67	3,41	3,17	3,00	0,724566
C1	Bezpieczeństwo (pewność zatrudnienia)	3,92	4,06	4,62	4,67	3,75	0,069139

Symbol motywatora	Motywator	Menedżerowie niższego szczebla					p
		18–25	26–35	36–45	46–55	> 55	
C2	Renoma firmy, jej prestiż	3,69	3,50	3,94	3,75	3,50	0,632336
C3	Przestrzeganie zasad CSR	3,69	3,50	3,97	4,00	3,00	0,334615
C4	Zarządzanie różnorodnością	3,62	3,28	3,88	3,25	2,25	0,128430
C5	Przyjazna atmosfera w pracy (niski poziom stresu)	3,77	4,00	4,26	3,92	2,50	0,016052*
C6	Dobre relacje ze współpracownikami	3,54	4,28	4,26	4,00	3,25	0,038043*
C7	Praca z interesującymi ludźmi, ciekawe kontakty	3,46	4,11	4,15	4,00	3,75	0,339698
C8	Jasna ścieżka kariery	3,46	3,94	4,26	3,42	2,75	0,007862**
C9	Możliwość awansu	3,23	3,50	4,24	3,58	2,75	0,003339**
C10	Możliwość rozwoju i doskonalenia zawodowego	3,23	3,61	4,18	4,08	3,50	0,016770*
C11	Możliwość samorealizacji	3,23	3,78	4,12	3,67	2,50	0,004480**
C12	Możliwość wykazania się inicjatywą, kreatywnością	3,00	4,06	4,18	3,92	4,00	0,004534**
C13	Prestiż wynikający z zajmowanego stanowiska	3,38	3,89	4,38	3,42	2,75	0,001908**
C14	Treść pracy	3,08	3,89	3,97	3,42	2,75	0,015516*
C15	Elastyczny czas pracy	3,46	4,28	4,06	3,75	3,75	0,214847
C16	Dbalność o <i>work-life balance</i>	3,23	4,17	4,29	3,83	3,25	0,023199*
C17	Komfort i bezpieczeństwo w pracy	3,23	3,78	4,06	3,92	2,75	0,086715
C18	Dobra organizacja pracy	3,77	3,83	4,32	3,58	2,75	0,033560*
C19	Samodzielność w podejmowaniu decyzji	4,00	4,17	4,26	3,92	3,50	0,533199
C20	Partycypacja w procesie zarządzania organizacją	3,46	3,94	4,15	3,42	2,75	0,015444*
C21	Pochwała i uznanie ze strony przełożonego	3,62	3,83	4,09	3,92	3,50	0,653772
C22	Publiczne wyróżnienie za dobrą pracę	3,15	3,44	3,76	3,08	2,75	0,217494
C23	Dobre relacje z przełożonym	4,08	4,22	4,03	3,75	3,25	0,534830
C24	Skuteczny <i>feed-back</i>	3,62	3,83	4,21	3,75	3,50	0,176219
C25	Troska o problemy osobiste pracownika	3,54	3,72	3,85	3,58	3,25	0,762474

(\*) –  $p < 0,05$  – występuje statystycznie istotna zależność; (\*\*) –  $p < 0,01$  – występuje wysoce istotna zależność; (\*\*\*) –  $p < 0,001$  – występuje bardzo wysoce istotna statystycznie zależność

Źródło: opracowanie własne

Z uwagi na bogaty materiał faktograficzny w tabeli 4 zaprezentowano zbiorcze zestawienie najskuteczniejszych, w ocenie poszczególnych grup menedżerów, narzędzi motywowania. Zestawienie to wyraźnie eksponuje znaczenie niematerialnych motywatorów, w tym szczególnie takich, jak: „bezpieczeństwo zatrudnienia” (czyli brak obaw o utratę pracy na obecnym stanowisku pracy), „przyjazna atmosfera w pracy” oraz „dobre relacje ze współpracownikami” (oparte na koleżeństwie, wsparciu, zaufaniu). To konkluzja niezmiernie ważna i godna najwyższej uwagi.

**Tabela 4.** Najskuteczniejsze motywatory w ocenie menedżerów poszczególnych generacji

Szczepel zarządzania	Wiek menedżerów				
	18–25	26–35	36–45	46–55	> 55
Menedżerowie najniższego szczebla (prezysi, wiceprezysi, dyrektorzy naczelni)	Przyjazna atmosfera w pracy	Awans z równoczesną podwyżką	Dbalosc o <i>work-life balance</i>	Dobre relacje ze współpracownikami	Bezpieczeństwo zatrudnienia
Menedżerowie średniego szczebla (kierownicy zakładów, szefowie wydziałów, naczelnicy zespołów)	Przyjazna atmosfera w pracy	Sfinansowanie lub dofinansowanie nauki w szkole, studiów itp.	Bezpieczeństwo zatrudnienia	Bezpieczeństwo zatrudnienia	Publiczne wyróżnienie za dobrą pracę
Menedżerowie najwyższego szczebla (brygadziści, mistrz, kierownik biura)	Dobre relacje z przełożonym	Dobre relacje ze współpracownikami	Bezpieczeństwo zatrudnienia	Bezpieczeństwo zatrudnienia	Możliwość wykazania się inicjatywą, kreatywnością

Źródło: opracowanie własne

## Podsumowanie

Kluczowym celem rozważań podjętych w niniejszym artykule było zwrócenie uwagi na istotność problematyki skutecznego motywowania kadr menedżerskich w różnym wieku. Umiejętne zarządzanie różnorodnymi pracownikami wciąż pozostaje dużym wyzwaniem dla pracodawców z uwagi na znaczną trudność w definiowaniu ich cech, kompetencji, ale przede wszystkim potrzeb i preferencji w środowisku pracy. Bez posiadania należytej wiedzy na ten temat trudno optymalizować skuteczność działań oraz prawidłowość formułowania celów. Zaprezentowane wyniki

autorskich badań stanowią drobny wkład w wypełnienie zidentyfikowanej na wstępie luki badawczej, pozwalają poznać oczekiwania wybranej grupy współczesnych menedżerów różnych generacji, czyniąc tym samym podjęte dywagacje zachętą do dalszych, jakże inspirujących poszukiwań naukowych. Każde pokolenie ma coś wyjątkowego do zaoferowania. Skuteczny menedżer ciągle poznaje swoich pracowników, aby dowiedzieć się, w jaki sposób wydobyć z nich to, co najlepsze. Ale nie staje się wielkim przywódcą przez przypadek. Wielcy przywódcy czytają, pytają, robią notatki, popełniają błędy, aby się na nich uczyć (Aronowska, 2014, s. 117–120; Cekada, 2012, s. 40–44; Bell, 2010, s. 7–10). Wielcy przywódcy, dodajmy w ostatecznej konkluzji, dbają przede wszystkim o poznanie siebie, by dzięki temu lepiej zrozumieć innych.

## Literatura

Abramowicz M., Strzałkowska A. (2012), *Zarządzanie zróżnicowanym wiekowo zespołem*, Warszawa, Wyd. Fundacja Pro Caritate.

Aronowska I. (2014), Efektywna współpraca w zespołach multipokoleniowych, w Gołębiowska E. (red.), *Zarządzanie – nowe perspektywy w dobie zmian demograficznych – w świetle badań*, Przedsiębiorczość i zarządzanie, Łódź–Warszawa, tom XV, zeszyt 11, cz. II.

Baker W. (2016), *Energia relacyjna: jak zwiększać zaangażowanie w pracę?* „Harvard Business Review Polska”, dostęp 20 października 2016, <<http://www.hbrp.pl/b/energia-relacyjna-jak-zwiekszac-zaangazowanie-w-prace/Cu3akYEj>>.

Bell A. (2010), The myth of generational tensions, *Leader to Leader*, nr 58.

Blikle A. J. (2014), *Doktryna jakości. Rzecz o skutecznym zarządzaniu*, Gliwice, Helion.

Buzady Z., Georgiu A. (2011), Riding the Waves of the Motivation Cycle. The Absorption Model of Leadership, *Od Practitioner*, vol. 43, nr 1.

Cekada T. (2012), Training a Multigenerational Workforce, *Professional Safety*, vol. 57, z. 3.

Cerasoli Ch. P., Ford M. T. (2014), Intrinsic Motivation, Performance, and the Mediating Role of Mastery Goal Orientation: A Test of Self-Determination Theory, *The Journal of Psychology*, nr 148 (3).

Chromjakova F. (2016), The Key Principles of Process Manager Motivation in Production and Administration Processes in an Industrial Enterprise, *Journal of Competitiveness*, vol. 8, z. 1.

Costanza D. P., Badger J. M., Fraser R. L., Severt J. B., Gade P. A. (2012), Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis, *J Bus Psychol*, nr 27.

Enkelman N. B. (2000), *Charyzma. Jak osiągnąć sukces, doskonalić własną osobowość*, Warszawa, Wydawnictwo Studio Emka.

Gessel I. (2010), How to Lead When the Generation Gap Becomes Your Everyday Reality, *The Journal for Quality & Participation*, nr 1.

- Gick A., Tarczyńska M. (1999), *Motywowanie pracowników*, Warszawa, PWE.
- Gobillot E. (2008), *Przywództwo przez integrację*, Warszawa, Wolters Kluwer.
- Godeanu A. M. (2012), The antecedents of satisfaction with pay in teams: do performance-based compensation and autonomy keep team-members satisfied? *Eastern Journal Of European Studies*, vol. 3, z. 1.
- Hills C., Ryan S., Warren-Forward H., Smith D. R. (2013), Managing 'Generation Y' occupational therapists: Optimising their potential, *Australian Occupational Therapy Journal*, nr 60.
- Janowska Z. (2010), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
- Kieżun W. (1997), *Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys teorii i praktyki*, Warszawa, SGH.
- Koźmiński A. K. (2013), *Ograniczone przywództwo. Studium empiryczne*, Warszawa, Wydawnictwo Poltext.
- Kraczla M. (2013), *Osobowościowe uwarunkowania przywództwa. Menedżerowie a specjaliści*, Dąbrowa Górnicza, Wyd. WSB w Dąbrowie Górniczej.
- Lester P. B., Hannah S. T., Harms P. D., Vogelgesang G. R., Avolio B. J. (2011), Mentoring Impact on Leader Efficacy Development: A Field Experiment, *Academy of Management*, vol. 10, nr 3.
- Levickaite R. (2010), Generations X, Y, Z: How Social Networks Form the Concept of the World Without Borders. The Case of Lithuania, *Limes*, vol. 3, nr 2.
- Litwiński J., Sztanderska U. (2013), *Standardy zarządzania wiekiem w organizacjach*, Warszawa, Uniwersytet Warszawski.
- Machaczka J. (2001), *Podstawy zarządzania*, Kraków, Wyd. AE w Krakowie.
- Pandza J., Deri L., Galamos A., Galambos T. (2015), Two-factor Analysis of Employee Motivation at „Postal Traffic – Department in Novi Sad”, *European Journal of Economic Studies*, vol. 12, z. 2.
- Patterson C. K. (2007), The Impact of Generational Diversity in the Workplace, *Generational Diversity*, vol. 15, nr 3.
- Penc J. (1996), *Motywowanie w zarządzaniu*, Kraków, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Shragay D., Tziner A. (2011), The Generational Effect on the Relationship Between Job Involvement, Work Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 27, nr 2.
- Shu Ch. Y. (2015), The Impact of Intrinsic Motivation on The Effectiveness of Leadership Style towards on Work Engagement, *Contemporary Management Research*, vol. 11, nr 4.
- Simons N. (2010), Leveraging Generational Work Styles to Meet Business Objectives, *Information Management Journal*, styczeń–luty.
- Stuart-Kotze R., Dunn Ch. (2011), *Gdzie są twoi najlepsi pracownicy*, Warszawa, Oficyna a Wolters Kluwer business.

- Wziątek-Staśko A. (2016), The Extent of Managers' Motivation as a Determinant Leadership Quality, *Economics and Management*, vol. 8, z. 1.
- Venus M. (2011), The Multi-generational Workplace, *Northern Colorado Business Report*, listopad, Supp. *Diversity*.
- Zhang Z., Wang M., Shi J. (2012), Leader-Follower Congruence In Proactive Personality And Work Outcomes: The Mediating Role Of Leader-Member Exchange, *The Academy of Management Journal*, vol. 55, nr 1.
- Zhao H., Wu S. (2014), The Power of Motivation–Goal Fit in Predicting Entrepreneurial Persistence, *Social Behavior and Personality*, nr 42 (8).
- Zielak P. (2012), Skuteczność narzędzi motywowania a różnorodność kulturowa, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 5 (88).

### **Effectiveness of Motivation of Managers of Various Generations: An Analysis of Research Results**

#### Summary

Management, including the effective motivating of workers of various generations is presently included in the group of problems that are particularly current and inspiring. In spite of significant popularity, a lack of satisfactory knowledge on effective tools for motivating managers of various generations and various management levels continues to be visible. The dearth of knowledge and even the outright ignoring of the preferences of leaders are a major oversight and an expression of the deficit in competencies in this area of management. The objective of the paper is to indicate, on the basis of own conducted empirical research, which of the analyzed motivators is especially important in the process of effective management of managers of various ages.

---

Anna Wziątek-Staśko – doktor habilitowana nauk ekonomicznych w dziedzinie nauk o zarządzaniu, profesor nadzwyczajna w Wyższej Szkole Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Wydział Nauk Stosowanych, Katedra Zarządzania. Zainteresowania naukowe obejmują: zarządzanie kapitałem ludzkim, zachowania organizacyjne, zarządzanie różnorodnością, przywództwo.