



Anna Wziętek-Staśko

Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej
E-mail: awziatek-stasko@wp.pl

Wiek kluczowym wyróżnikiem różnorodności pracowników- implikacje dla motywowania / *Employee age as a key distinguishing mark of their diversity- motivation implication*

Abstract

The aim of the article is to emphasize that employee age is a one of the most important elements if their diversity. It may influence kind of their needs and work expectations. What motivates generation X and Y employees? Which motivators are the most valuable for people because of their ethnicity? Are any differences or not? In this article results of own scientific research will be presented. In the scientific process took part respondents from 28 countries from Poland, other European countries, USA, Canada, New Zealand, Bangladesh etc. Their opinions let to construct efficient motivation systems taking into consideration age and ethnicity of employees.

Key words: employee motivation, motivation system, age, nationality, diversity, diversity management, employee generations

1. WSTĘP

Czas transformacji ustrojowej, rozpoczętej w Polsce w 1989 r., przyniósł wiele znaczących zmian w zakresie zachowań demograficznych ludności. Obserwowane w Polsce tendencje w zakresie ruchu naturalnego doprowadziły do istotnych przemian w strukturze demograficznej kraju. Podobnie jak w rozwiniętych krajach Europy, korzystnym trendem w poziomie umieralności, towarzyszą zmiany wzorca płodności oraz zachowań związanych z tworzeniem i rozpadem związków, a rosnące znaczenie migracji zagranicznych dodatkowo pogłębia niepomyślnie przeobrażenia struktury populacji. Na tle krajów Unii Europejskiej Polska jest nadal krajem stosunkowo młodym. Według danych Eurostatu mediana wieku populacji Polski w 2012 r. wyniosła 38,7 lat, podczas gdy wskaźnik ten dla krajów członkowskich Unii Europejskiej razem osiągnął wartość 41,9 lat

(współczynnik obciążenia demograficznego dla Polski wynosił 20,1, zaś dla UE – 27,5). Mimo dość korzystnie wyglądających danych, zaniechanie działań i nie podjęcie wyzwań jakie stawia demografia może prowadzić do nieodwracalnych dalszych zniekształceń struktury populacji. Jak wskazuje prognoza Eurostatu (EuroPop2013), po 2024 r. udział osób w wieku 65 lat i więcej w strukturze ludności Polski ogółem przekroczy 20%, zaś po 2060 r. już 33% (Waligórska, Kostrzewa, Potyra, Rutkowska 2014: 21-22). Sytuacja wygląda więc dość niepokojąco.

Starzenie się ludności od około dwóch dekad postrzegane jest w krajach UE jako kluczowy czynnik, który będzie kształtował sytuację na rynku pracy. Związany ze starzeniem się ludności spadek zasobów siły roboczej grozi w nieodległej perspektywie poważnym niedoborem pracowników oraz załamaniem systemu emerytalnego. Rosnąca świadomość tych zagrożeń stopniowo zwiększała zainteresowanie decydentów politycznych tą problematyką i odpowiednio ukierunkowywała cele prowadzonej przez nich polityki rynku pracy, także w Polsce. Jednym z głównych celów tej polityki w wielu krajach jest obecnie zwiększenie zatrudnienia osób starszych, a zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie jest wskazywane jako istotny czynnik sprzyjający jego osiągnięciu (Litwiński, Sztanderska 2010: 19; Dobrowolska, 2011: 37).

2. ZARZĄDZANIE WIEKIEM-PRÓBA USYSTEMATYZOWANIA DEFINICJI POJĘCIA.

Mimo, iż pojęcie „zarządzanie wiekiem” jest w Polsce stosunkowo nowym, w literaturze rozważania mu poświęcone zajmują coraz więcej miejsca. W opinii (Schimanek, Trzos, Zatorska 2014: 2) określenie „**zarządzanie wiekiem**” jest bezpośrednim tłumaczeniem angielskiego pojęcia „**age management**”, co od razu wskazuje, że w tej dziedzinie staramy się w Polsce wykorzystywać wiedzę i doświadczenia z zagranicy. Tak jest w istocie, gdyż zarządzanie wiekiem w wymiarze teoretycznym i praktycznym rozwija się od kilkunastu lat przede wszystkim w Stanach Zjednoczonych i krajach Europy Zachodniej, takich jak Finlandia czy Wielka Brytania. W Polsce zaczęło się o nim mówić 3-4 lata temu, m.in. dzięki działaniom Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce. Zdaniem wyżej wymienionych autorów zarządzanie wiekiem to „taki sposób zarządzania firmą, który uwzględnia zróżnicowanie wiekowe pracowników. Z tego zróżnicowania firma stara się uczynić atut i wykorzystać je dla dobra pracowników i przedsiębiorstwa (...) W węższym ujęciu, zarządzanie wiekiem to stosowanie w firmie rozwiązań **przyjaznych dojrzałym pracownikom**, najczęściej oznacza to osoby powyżej 50 roku życia. Wyróżnienie tej grupy pracowników wynika z ich szczególnie trudnej sytuacji na rynku pracy, zarówno zagranicą, jak w Polsce. Na tyle trudnej, że osoby 50+ wymagają szczególnego wsparcia w podejmowaniu i utrzymaniu zatrudnienia (...) Zarządzanie wiekiem, jak wreszcie podkreślają autorzy, „jest elementem, czy też odmianą szerszego zjawiska zwanego zarządzaniem różnorodnością”. W tym miejscu warto zauważyć, iż nazwanie „zarządzania różnorodnością” - „zjawiskiem” nie wydaje się szczególnie uzasadnionym. Bardziej trafne określenie to słowo „strategia” (przypis autorki). Podobny sposób definiowania pojęcia przyjęli (Litwiński, Sztanderska 2010a: 3) uznając, iż „zarządzanie wiekiem to element za-

rzządzania zasobami ludzkimi, a dokładniej: element zarządzania różnorodnością. Polega ono na realizacji różnorodnych działań, które pozwalają na bardziej racjonalne i efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach dzięki uwzględnianiu potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku”. Nieco zmodyfikowaną definicję pojęcia podają autorzy w innym opracowaniu (Litwiński, Sztanderska 2013: 6) twierdząc, że „zarządzanie wiekiem polega na prowadzeniu wewnątrz organizacji działań dostosowanych do preferencji, potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku, które pozwalają racjonalnie i efektywnie korzystać z potencjału zasobów ludzkich organizacji”.

Eliminując pewne braki i nieścisłości dostrzeżone w powyższych definicjach można się pokusić o sformułowanie autorskiej definicji pojęcia o następującym brzmieniu: „zarządzanie wiekiem to strategia zarządzania ludźmi eksponująca ich potrzeby, preferencje i możliwości wynikające z posiadanego wieku, generująca korzyści dla pracownika, organizacji oraz innych interesariuszy”. Warto niniejszym zwrócić szczególną uwagę na to, że „zarządzać wiekiem” to znaczy zarządzać pracownikami w „każdym” wieku (zarządzanie wiekiem nie wydaje się w ogóle możliwe wzięwszy pod uwagę aspekt poprawności językowej), a nie tylko w wieku „40+”, „45+”, czy „50+”. Taka interpretacja przyjmowana przez część autorów (np. Kędzióra, Łojkowska 2010), czy wspomniani już (Schimanek, Trzos, Zatorska 2014: 2) zdaje się istotnie redukować precyzję w zakresie prowadzonych rozważań.

3. ZARZĄDZANIE PRACOWNIKAMI W RÓŻNYM WIEKU- WYZWANIA DLA PRACODAWCY

Zarządzanie pracownikami w różnym wieku, traktowane jako proces w pełni świadomy i przemyślany może przynieść organizacji wiele korzyści. Odejście od traktowania ludzi jako bezimiennych „zasobów” i zrozumienie, że każdy pracownik to „indywidualność” mająca jasno sprecyzowane oczekiwania i potrzeby to właściwa droga do optymalizacji skuteczności procesu zarządzania ludźmi oraz doskonalenia jakości zarządzania całą organizacją. Niestety w praktyce częściej dostrzega się w tym więcej mankamentów niż realnych dobrodziejstw.

Do najczęściej wymienianych przez pracodawców problemów związanych z wiekiem pracowników zalicza się:

- Zagrożenie utratą wiedzy przez organizację wraz z odchodzeniem starszych pracowników na emeryturę – jest to problem charakterystyczny dla organizacji, w których nie ma systemu przekazywania wiedzy młodym pracownikom przez starszych.
- Niechęć starszych pracowników do dzielenia się wiedzą z młodszymi, w szczególności nowo zatrudnionymi – dotyczy to przede wszystkim osób zbliżających się do wieku emerytalnego i jest spowodowane lękiem przed utratą pracy. Świadczy to o niskiej jakości ZZZL.
- Zgłaszane przez starszych menedżerów trudności związanych z zarządzaniem dużo młodszymi od siebie pracownikami – problemy te dotyczą w dużej mierze komunikacji i są zgłaszane na ogół w organizacjach o wysokim odsetku

młodych pracowników, w których osoby starsze są niemal wyłącznie wśród kadry menedżerskiej.

- Opór starszych pracowników przed zmianami w sposobie wykonywania pracy, np. przed wprowadzeniem systemu komputerowego.
- Brak chęci własnego rozwoju ze strony części starszych pracowników – dotyczy to w szczególności pracowników, którzy od wielu lat nie byli szkoleni przez pracodawcę i w efekcie nie mają nawyku doksztalcania się.
- Wysoka rotacja wśród młodych pracowników – problem jest dość powszechny, ale dokuczliwy jest przede wszystkim tam, gdzie pracodawca musi ponieść duże nakłady na wdrożenie nowej osoby do pracy.
- Niska motywacja starszych pracowników do osiągania wysokich wyników w sytuacji, gdy wynagrodzenie jest uzależnione od zajmowanego stanowiska i posiadanych kompetencji, a nie od stażu (Litwiński, Sztanderska 2013: 14, Dobrowolska, 2014: 97).

Skuteczność zarządzania różnorodnością, w tym pracownikami w różnym wieku, w istotny sposób redukuje wszechobecne, często mocno zakorzenione w świadomości pracodawców, ale też wielu pracowników, stereotypy dotyczące wieku. Próba „szufladkowania” pracowników i przypisywania im określonych cech doprowadziła do stworzenia powszechnie znanych generacji pracowników. Analiza pozycji literaturowych pokazuje, iż nie ma zgodności wśród poszczególnych autorów co do wieku przedstawicieli poszczególnych generacji. W opinii (Simons 2010: 30) do najbardziej popularnych należą: Baby Boomers (urodzeni w latach 1946-1964), Generacja X (1965-1976), Generacja Y (1977-1998). Zdaniem (Levickaite 2010: 172) członkami Generacji X są osoby urodzone w latach 1960-1974, w grupie osób zaliczanych do Generacji Y są ci, którzy przyszli na świat w latach 1975-1989, a do Generacji Z można zaliczyć tych, którzy urodzili się w latach 1990-2000. Jeszcze inną klasyfikację wprowadza (Patterson 2007: 17). W opinii autorki wyróżnić można następujące generacje: Silent Generation (urodzeni w latach 30-tych), Early Baby Boomers (1946- 1955), Late Boomers (1956-1965), Generacja X (1966-1975), Generacja Y/ Millenials (1976- 1995). Nieważne jak się nazywa generacja do której nas zaliczono, bardziej istotne jest to jakie cechy się nam przypisuje i jakie rodzi to dla nas konsekwencje, zwłaszcza we współczesnym świecie biznesu. Zestaw wiodących cech przypisywanych członkom Generacji X oraz Generacji Y przez osoby odpowiedzialne za kreowanie polityki personalnej oraz pracodawców we współczesnych organizacjach przedstawia tabela 1 oraz tabela 2.

Tabela 1 Mocne i słabe strony przedstawicieli **Generacji Y (30-)** w opinii specjalistów HR oraz pracodawców

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
Elastyczność - otwartość na zmiany, nowe rozwiązania, łatwość adaptacji do nich;	Roszczeniowość – wysokie wymagania Płacowe;
Mobilność – chęć zmiany miejsca pracy, żeby się rozwijać, a nawet wyjazdu za granicę;	Niecierpliwość – chęć szybkiego awansu i podwyżek;
Kreatywność	Zawyżone mniemanie na temat swoich kompetencji, zarozumiałość;
Otwartość na nowe wyzwania	Wysokie wymagania odnośnie równoważenia pracy zawodowej z życiem rodzinnym (work-life balance);
Dynamiczność	Nielojalność – skłonność do częstych zmian pracy, oczekiwanie specjalnej oferty rozwojowej;
Szybkość w przyswajaniu wiedzy	Porywczność, wybuchowość;
Biegłość w pracy z komputerem i innymi nowoczesnymi technologiami;	Lekkie podchodzenie do swoich obowiązków – mała dokładność, duża wypadkowość przy pracy;
Brak nawyków -łatwiejsze ukierunkowanie na wymagane tory działania;	Brak doświadczenia
Niższe koszty zatrudnienia – niższe składki od wynagrodzeń dla studentów;	Brak umiejętności rozwiązywania konfliktów i pracy w zespole;
Ukierunkowanie na rozwijanie swojej kariery zawodowej - duże zainteresowanie udziałem w różnych szkoleniach.	Nie angażowanie się w wykonywanie zadań na 100% . Szczególnie ceniony czas spędzony z przyjaciółmi i znajomymi.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Litwiński, Sztanderska 2013: 8), (Shragay, Tziner 2011: 143-150), (www.hrrendy.pl/2014/ - data pobrania: 20.04.2015), (Hills, Ryan, Warren-Forward, Smith 2013: 267-275), (Gessel 2010: 21-24), (Costanza, Badgar, Fraser, Severt, Gade 2012: 375-380)

Tabela 2 Mocne i słabe strony przedstawicieli Generacji X (45+) w opinii specjalistów HR oraz pracodawców

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
Duża wiedza i doświadczenie – praca wykonywana w sposób zaplanowany, optymalny;	Posiadanie złych nawyków – trudność w ich eliminacji;
Dzielenie się wiedzą , wynikające z potrzeby uznania, bycia ekspertem;	Niska chłonność w trakcie szkoleń;
Doświadczenie życiowe , dystans;	Mała elastyczność – niechęć do zmian, wykonywania innych obowiązków niż dotychczas;

Spokój – umiejętność radzenia sobie w kontakcie z klientem w stresujących sytuacjach;	Niska mobilność – niechęć do zmiany miejsca pracy;
Stabilność – przewidywalność, silne utożsamianie się z firmą;	Trudności z autoprezentacją
Cierpliwość i systematyczność	Słaba znajomość języków obcych
Zaangażowanie w pracę – dokładność, solidność;	Częstsza absencja z powodu chorób
Umiejętność ciężkiej pracy i szacunek dla niej;	Stosunkowo niska siła fizyczna lub dolegliwości (np. kręgosłupa), utrudniające lub uniemożliwiające wykonywanie prac ciężkich;
Odpowiedzialność	Niechęć do uczestniczenia w szkoleniach , podnoszenia kompetencji;
Dyspozycyjność	Wolniejsze tempo pracy

Źródło: Opracowanie na podstawie (Litwiński, Sztanderska 2013: 8), (Shragay, Tziner 2011: 143-150), (www.hr trendy.pl/2014/ - data pobrania: 20.04.2015), (Hills, Ryan, Warren-Forward, Smith 2013: 267-275), (Gessel 2010: 21-24), (Costanza, Badgar, Fraser, Severt, Gade 2012: 375-380)

4. „22-22-22”- I CO DALEJ?

Współczesny świat biznesu to miejsce gdzie spotykają się w istocie przedstawiciele czterech generacji. Wziąwszy pod uwagę tylko te cechy pracowników, które wymieniono w tabeli 1 oraz tabeli 2 należy uznać, iż zarządzanie kapitałem ludzkim to naprawdę duże wyzwanie dla kadr menedżerskich. Czy są one gotowe na kierowanie tak różnorodnymi pod wieloma względami ludźmi? Czy pozyskanie takich kompetencji jest w ogóle możliwe? Skoro już współpraca z pokoleniem „Y” jest problematyczna, to jak poradzą sobie z pokoleniem „Z”, które powoli, nieuchronnie wkracza na rynek pracy?

Jak zauważa (Pawłowska 2015) urodzeni po 1990 roku, dorastający w czasie dobrobytu i wśród najnowszych technologii wchodzą na rynek pracy w czasie kryzysu i załamania gospodarczego. Młodzi z generacji „Z” żyją w świecie wirtualnym i mimo swojej otwartości nie do końca rozumieją świat realny. Będą musieli stawić czoła kryzysowi, znać egzotyczne języki obce i zaakceptować szefa muzułmanina albo Hindusa. To młodzi ludzie dorastający w zupełnie innym świecie niż ich poprzednicy – świecie nowych technologii. Nie istnieje dla nich życie bez komputerów, smartphonów i internetu. Nie korzystają z bibliotek, nie lubią papierowych gazet i ręcznego pisania. Świetnie orientują się w nowinkach, bez trudu obsługują najnowsze gadżety. Realne życie i kontakty interpersonalne zastępują kontaktami w wirtualnym świecie. Liczy się dla nich to, co jest online. Nie przywiązują się do miejsca pracy. Odchodzą, jeśli nie spełnia ich oczekiwań. Przedstawiciele „generacji Z” nie boją się pracy na odległość, obsługi skomplikowanych maszyn i programów informatycznych. Dla nich rzeczywistość nie musi być namacalna. Dzięki temu dobrze funkcjonują w świecie bez granic i ograniczeń. Świat jest w ich odczuciu mały – w jednej chwili robią wirtualne zakupy w USA, później rozmawiają

ze znajomym z Chin. Nazywani są też generacją multitasking – nie mają problemu z wykonywaniem wielu czynności naraz. Wychowani w świecie z informatyzowanym, bez trudu odnajdują się w kilku wydarzeniach równocześnie, potrafią równocześnie śledzić kilka aukcji, dyskutować na czacie i oglądać film. Błyskawicznie opanowują też nowe aplikacje, potrafią śmiało komunikować się w obcych językach. Otwartość na świat sprawia, że to, co dla wielu osób ze starszego pokolenia jest zagrożeniem, dla nich jest światem fascynacji. „Zety” umiejętnie odnajdą się na wszystkich stanowiskach związanych z obsługą serwisów społecznościowych i internetem. Będzie to np. profesjonalne prowadzenie fanpage’y, projektowanie stron internetowych, animacji komputerowych, promocja w internecie, branża IT, public relations, dziennikarstwo internetowe, ale również biotechnologia, zaawansowana informatyka i technologie. Generacja „Z” zdaje się umiejętnie, jakby w sposób naturalny, wychodzić naprzeciw oczekiwaniom, które stawia im współczesny biznes. Zdają się to potwierdzać najnowsze wyniki badań. W opinii autorów raportu (Future Work Skills 2020) kluczowe kompetencje przyszłości to:

- Zdolność do analizowania i rozwiązywania problemów w miejscu, gdzie za wodzą „maszyny”;
- Inteligencja społeczna i emocjonalna;
- Nowe, kreatywne myślenie – biegłość w rozwiązywaniu pojawiających się problemów;
- Zdolność do pracy w wielokulturowym środowisku;
- Umiejętność krytycznego wykorzystywania nowych mediów;
- Zdolność do rozumienia pojęć w wielu dyscyplinach;
- Myślenie projektowe;
- Umiejętność filtrowania istotnych danych w szumie informacyjnym;
- Umiejętność współpracy w zespołach wirtualnych.

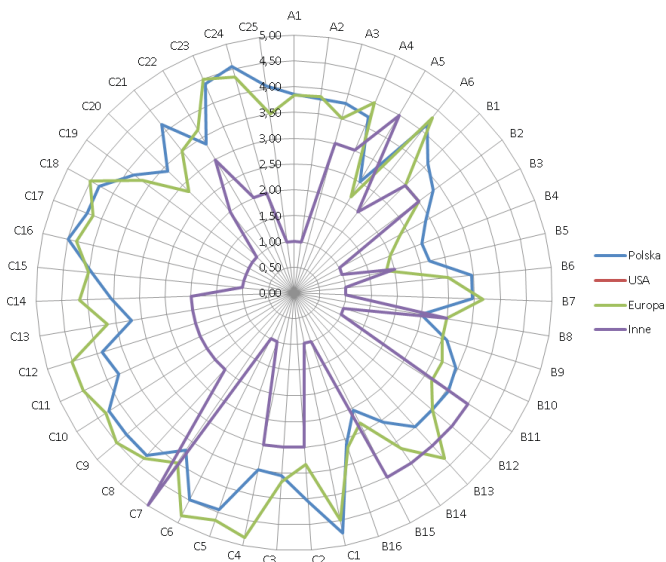
Ogromne oczekiwania stawiane młodym Amerykanom dobrze ilustruje wypowiedź jednego z menedżerów z sektora nowych mediów, który wyznał, że idealnego kandydata do pracy opisuje hasło “22 – 22 – 22”. Cóż to znaczy? Ma 22 lata, jest gotów pracować 22 godziny na dobę i zadowoli się 22 tysiącami dolarów rocznie. Czy to w istocie droga do szczęścia?

5. MOTYWOWANIE PRACOWNIKÓW W RÓŻNYM WIEKU - NA PODSTAWIE WYNIKÓW BADAŃ WŁASNYCH

Celem badań empirycznych było, między innymi (w procesie badawczym analizowano wiele kwestii), sprawdzenie jakie współczesne narzędzia najskuteczniej motywują ludzi do pracy. Jedną w kategorii poddanych ocenie był wiek respondenta oraz kraj, w którym zamieszkuje. Ogółem w badaniach wzięło udział 287 respondentów z 28 państw świata, w tym 178 osób z Polski i 109 z zagranicy. Respondentów z zagranicy podzielono na trzy grupy: mieszkających w Stanach Zjednoczonych i Kanadzie, Europie oraz „Innych państwach” (Australia, Nowa Zelandia, Zjednoczone Emiraty Arabskie, Singapur, Tajwan). Ocenie respondentów poddano łącznie 47 motywatorów, w podziale na trzy grupy: narzędzia ma-

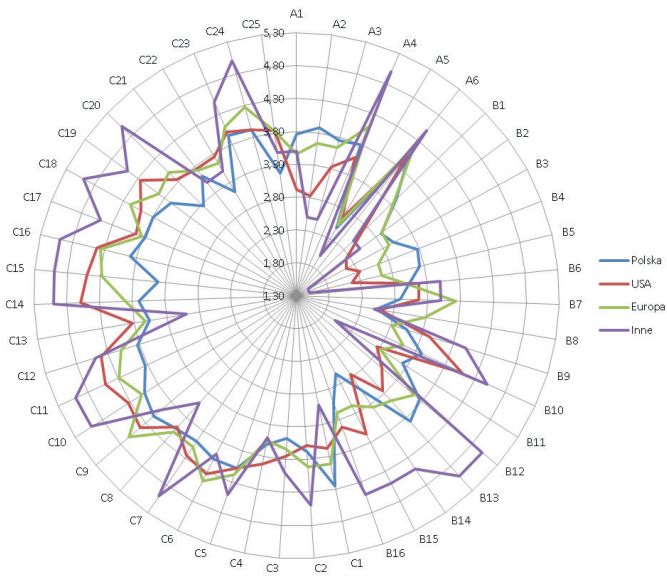
terialne pieniężne (A1-A6), materialne poza pieniężne (B1-B16) i niematerialne (C1-C25). Uczestnicy badań zostali poproszeni o dokonanie oceny skuteczności motywującego oddziaływania poszczególnych narzędzi w pięciostopniowej skali Likerta. Analiza zebranego materiału faktograficznego została przeprowadzona w oparciu o test ANOVA Kruskala – Wallisa. Szczegóły dotyczące preferencji pracowników w podziale na pięć kategorii wiekowych (18-25 lat), (26-35 lat), (36-45 lat), (46-55 lat), (powyżej 55 lat) zaprezentowano kolejno na wykresach 1-5.

Wykres 1. Skuteczność motywatorów w opinii osób w wieku 18-25



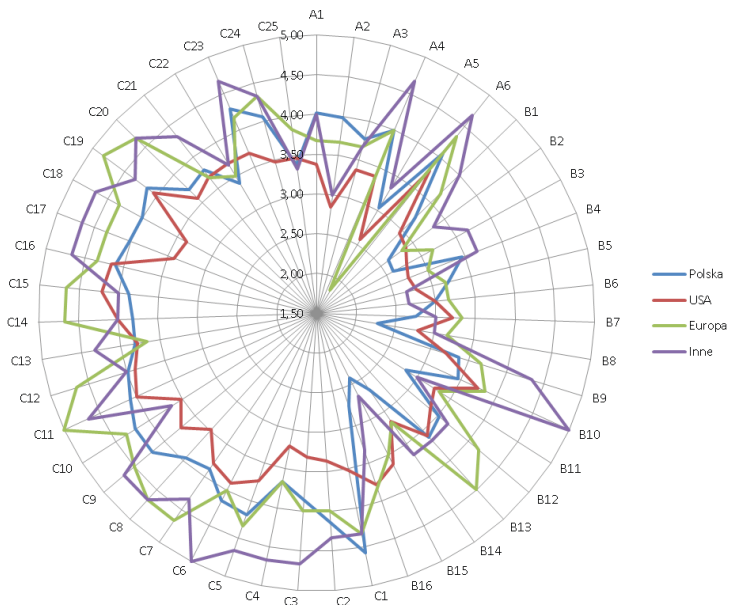
Źródło: opracowanie własne

Wykres 2. Skuteczność motywatorów w opinii osób w wieku 26-35



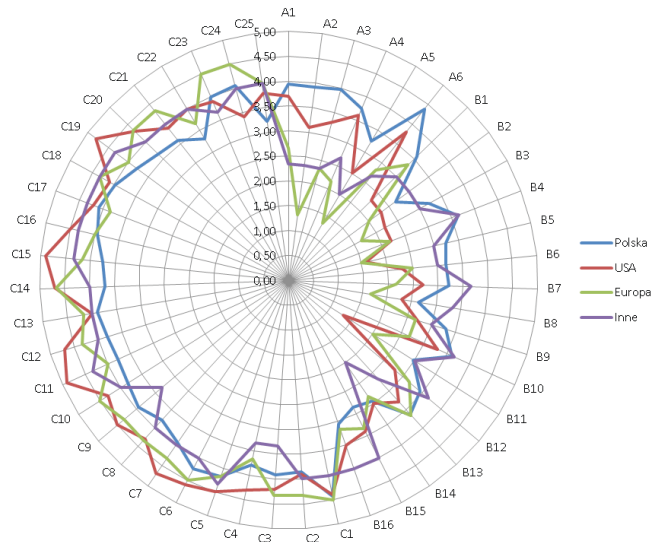
Źródło: opracowanie własne

Wykres 3. Skuteczność motywatorów w opinii osób w wieku 36-45



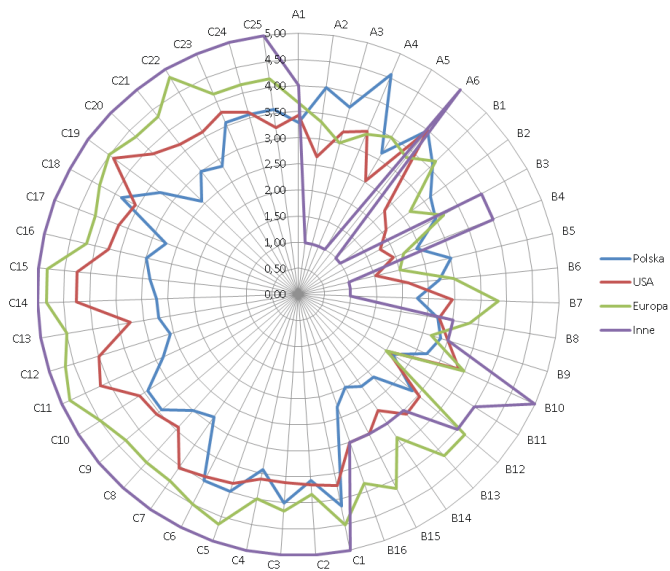
Źródło: opracowanie własne

Wykres 4. Skuteczność motywatorów w opinii osób w wieku 46-55



Źródło: opracowanie własne

Wykres 5. Skuteczność motywatorów w opinii osób w wieku powyżej 55 lat



Źródło: opracowanie własne

6. PODSUMOWANIE

Analiza zebranych informacji pozwoliła dokonać wielu interesujących spostrzeżeń. Z uwagi na niezmiernie bogaty materiał faktograficzny i pewną trudność w dokonaniu jego interpretacji w sposób syntetyczny, w tabeli 3 przedstawiono jedynie wykaz najskuteczniejszych motywatorów w opinii respondentów, w podziale na poszczególne grupy wiekowe i przynależność etniczną.

Tabela 3 Narzędzia o najwyższej skuteczności oddziaływania na poziom motywacji pracowniczej

Kraj pochodzenia	Wiek respondenta				
	18-25	26-35	36-45	46-55	Powyżej 55
POLSKA	Pewność, bezpieczeństwo zatrudnienia	Pewność, bezpieczeństwo zatrudnienia	Pewność, bezpieczeństwo zatrudnienia	Pewność, bezpieczeństwo zatrudnienia	Nagroda pieniężna
EUROPA (poza Polską)	Dobre relacje ze współpracownikami	Możliwość awansu	Możliwość samorealizacji (realizacja własnych marzeń, aspiracji, satysfakcja z pracy)	Treść pracy (rodzaj wykonywanych zadań)	Publiczne wyróżnienie za dobrą pracę
USA + KANADA	Brak respondentów w tej grupie wiekowej	Treść pracy (rodzaj wykonywanych zadań)	Elastyczny czas pracy, swoboda w zakresie ustalania godzin pracy	Elastyczny czas pracy, swoboda w zakresie ustalania godzin pracy	Możliwość samodzielnego podejmowania decyzji, niezależność w pracy
INNE	Praca z interesującymi ludźmi, ciekawe kontakty	Szybka i zrozumiała informacja zwrotna od przełożonego (czytelny sposób wydawania poleceń i przekazywania opinii o wykonywanej pracy)	Dobre relacje ze współpracownikami	Możliwość samodzielnego podejmowania decyzji, niezależność w pracy	Okazywanie zainteresowania dla problemów osobistych pracowników, podejmowanie prób ich rozwiązywania

Źródło: opracowanie własne

Informacje zamieszczone w tabeli 3 prezentują niezmiernie interesujący obraz sytuacji. Ocenie respondentów poddano łącznie 47 motywatorów. Spośród nich to narzędzia niematerialne okazały się tymi, które współcześni pracownicy cenią sobie najbardziej, niezależnie od posiadanego wieku oraz przynależności etnicznej.

Jak wynika z badań tylko w jednym przypadku (Polska- osoby w wieku powyżej 55 lat) jako najskuteczniejszy motywator wskazano możliwość otrzymania nagrody pieniężnej. Wśród narzędzi, które mają dla badanych osób największe znaczenie znalazły się te, które stanowią najmniejsze obciążenie finansowe dla pracodawcy: „pewność zatrudnienia”, „elastyczny czas pracy”, „treść pracy”, „możliwość samodzielnego podejmowania decyzji”, „czytelna informacja zwrotna”, „dobre relacje ze współpracownikami” itp. To ważna informacja, która powinna zainspirować osoby odpowiedzialne w organizacjach XXI wieku za kreację modeli systemów motywacyjnych do przemyśleń i rozważnego formułowania wniosków.

LITERATURA:

1. Costanza D.P., Badgar J.M., Fraser R.L., Severt J.B., Gade P.A., Generational differences in work-related attitudes: a meta-analysis, *J Bus Psychol*, Springer Science +Business Media, 11.03.2012
2. Dobrowolska M., *Flexible form of employment in view of unemployment problems in middle age*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, 2011
3. Dobrowolska M., *On the issues of employment flexibility. Research and conclusions/ Z zagadnień elastyczności zatrudnienia. Badania i wnioski*, Wydawnictwo Difin, Warszawa, 2014
4. Gessel I., *How to lead when the generation gap becomes your everyday life*, "The Journal for Quality & Participation", January 2010
5. Hills C., Ryan S., Warren-Forward H., Smith D.R., *Managing "Generation Y" occupational therapists: optimising their potential*, "Australian Occupational Therapy Journal", 2013, no 60
6. Kędziora K., Łojkowska M., *Zarządzanie wiekiem w pytaniach i odpowiedziach. Informator dla pracodawców. Stowarzyszenie Interwencji Prawnej*, Warszawa 2010.
7. Levickaite R., *Geneartion X,Y,Z: how social networks form the concept of the world without borders (the case of Lithuania)*, "Limes", 2010, Vol. 3, No. 2.
8. Litwiński J., Sztanderska U., *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach. Projekt „Z wiekiem na plus - szkolenia dla przedsiębiorstw” realizowany w partnerstwie z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości, dofinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, w ramach Priorytetu II, Działania 2.1, Poddziałania 2.1.3 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, Warszawa, wrzesień 2010.
9. Litwiński J., Sztanderska U. (a), *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie. Z wiekiem na plus+. Publikacja powstała w ramach projektu „Z wiekiem na plus. Szkolenia dla przedsiębiorstw”, współfinansowanego przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Priorytetu II, Działania 2.1, Poddziałania 2.1.3 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, Warszawa 2010.
10. Litwiński J., Sztanderska U., *Standardy zarządzania wiekiem w organizacjach*. Warszawa 2013
11. Patterson C.K., *The impact of generational diversity in the workplace*, "Generational diversity", Summer 2007, Vol. , No.3.
12. Pawłowska M., <http://natemat.pl/55617,generacja-z-mlodzi-otwarci-wychowawani-w-dobrobycie-zyjacy-w-swiecie-wirtualnym-skazani-na-kryzys>, data pobrania: 22.04.2015
13. *Raport: Future Work Skills 2020*, Institute for the future for the University of Phoenix Research Institute, http://www.iff.org/uploads/media/sr-1382a_upri_future_work_skills_sm.pdf, s. 7–12, data pobrania: 22.04.2015
14. Schimanek T., Trzos K., Zatorska M., *Zarządzanie wiekiem- szansa dla przedsiębiorców. Mini przewodnik zarządzania wiekiem*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2014.
15. Shragay D., Tziner A., *The generational effect on the relationship between job involvement, work satisfaction, and organizational citizenship behavior*, "Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones", 2011, Vol. 27, No 2

16. Simons N., Leveraging generational work styles to meet business objectives, "Information management", January/February 2010
17. Waligórska M., Kostrzewa Z., Potyra M., Rutkowska L., Prognoza ludności na lata 2014-2015, Studia i analizy statystyczne, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa, 2014

Załącznik 1 Motywatory poddane ocenie respondentów w procesie badawczym

Typ	MOTYWATOR
MATERIALNY PIENIĘŻNY	
A1	Płaca zasadnicza (jej wysokość)
A2	Premia miesięczna
A3	Premia roczna, dywidenda
A4	Nagroda pieniężna
A5	Akcje, opcje na akcje
A6	Awans z równoczesną podwyżką
MATERIALNY POZA PIENIĘŻNY	
B1	Dofinansowane wypoczynku pracownika, tzw. „wczasów pod gruszą”
B2	Bilety do kina, teatru, fitness, na basen, kręgielnia, itp.
B3	Możliwość otrzymania zapomóg zwrotnych lub bezzwrotnych
B4	Możliwość otrzymania niskoprocentowanych pożyczek
B5	Dofinansowanie wypoczynku dzieci i młodzieży (kolonie, obozy)
B6	Możliwość użytkowania samochodu służbowego, także do celów prywatnych
B7	Możliwość użytkowania notebooka i telefonu komórkowego, także do użytku prywatnego
B8	Możliwość skorzystania z oferty tzw. systemu kafeteryjnego (wybór bonusu z menu)
B9	Dodatkowe ubezpieczenie dla pracownika i członków jego rodziny
B10	Opieka medyczna dla pracownika i członków jego rodziny
B11	Sfinansowanie pobytu dziecka w żłobku lub przedszkolu
B12	Sfinansowanie lub dofinansowanie kosztu udziału w szkoleniach
B13	Sfinansowanie lub dofinansowanie nauki w szkole, studiów na uczelni wyższej, studiów podyplomowych, MBA, nauki języka obcego
B14	Stypendia
B15	Oплата za pracowników składek członkowskich w krajowych i międzynarodowych stowarzyszeniach branżowych i biznesowych
B16	Finansowanie podróży służbowych (przeloty klasą biznes, zakwaterowanie w hotelach minimum 3*, fundusz reprezentacyjny)
C1	Pewność (bezpieczeństwo) zatrudnienia
C2	Renoma firmy, jej prestiż
C3	Fakt, iż firma w której pracuję jest odpowiedzialna społecznie (dba o interesy pracowników i otoczenia)
C4	Fakt, iż w firmie zarządza się różnorodnością, wszyscy pracownicy są jednakowo traktowani, bez względu na płeć, wiek, wykształcenie, orientację seksualną, stopień sprawności itp.
C5	Przyjazna atmosfera w pracy
C6	Dobre relacje ze współpracownikami
C7	Praca z interesującymi ludźmi, ciekawe kontakty
C8	Jasna ścieżka kariery (jasne kryteria dostępu do wyższych stanowisk pracy)
C9	Możliwość awansu
C10	Możliwość rozwoju i doskonalenia zawodowego (łatwy dostęp do szkoleń, udziału w kongresach, zjazdach, targach itp.)

C11	Możliwość samorealizacji (realizacja własnych marzeń, aspiracji, satysfakcja z pracy)
C12	Możliwość wykazania się inicjatywną, kreatywnością
C13	Prestiż wynikający z zajmowanego stanowiska
C14	Treść pracy (rodzaj wykonywanych zadań)
C15	Elastyczny czas pracy, swoboda w zakresie ustalania godzin pracy
C16	Dbłość o zachowanie równowagi między pracą zawodową a życiem rodzinnym (szacunek dla czasu przeznaczonego na życie prywatne pracownika)
C17	Komfort i bezpieczeństwo w pracy (nowoczesny sprzęt, ergonomia stanowiska pracy, wygoda)
C18	Dobra organizacja pracy
C19	Możliwość samodzielnego podejmowania decyzji, niezależność w pracy
C20	Partycypacja (udział) w procesie zarządzania organizacją, osobisty wpływ na kluczowe dla firmy sprawy
C21	Pochwała i uznanie ze strony przełożonego
C22	Publiczne wyróżnienie za dobrą pracę
C23	Dobre relacje z przełożonym
C24	Szybka i zrozumiała informacja zwrotna od przełożonego (czytelny sposób wydawania poleceń i przekazywania opinii o wykonywanej pracy)
C25	Okazywanie zainteresowania dla problemów osobistych pracowników, podejmowanie prób ich rozwiązywania

Źródło: opracowanie własne