

Sabina Ren

<https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2021.196>

ORCID: 0000-0003-0000-2017

sab29@poczta.fmy

Akademia im. Jakuba z Paradyża

Tomasz Marcinkowski

ORCID: 0000-0002-3568-5068

t_marcinkowski@poczta.onet.pl

Akademia im. Jakuba z Paradyża

Cytowanie: Ren, S., Marcinkowski, T. (2021). Znaczenie uwarunkowań międzypokoleniowych w motywowaniu pracownika administracji publicznej. *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze*, 8(14), 122-137. DOI: 10.26366/PTE.ZG.2021.196

Znaczenie uwarunkowań międzypokoleniowych w motywowaniu pracownika administracji publicznej

Abstrakt

Usprawnianie administracji poprzez uwzględnianie oczekiwań społecznych w zakresie świadczenia usług publicznych wymaga znaczącego zaangażowania pracowników. Poczucie misji publicznej tak charakterystyczne dla osób zatrudnionych w administracji powinno być wspierane przez odpowiednie działania kadr zarządzających. Stosowanie skutecznej motywacji zależy od założeń i właściwych narzędzi motywacyjnych stosowanych w organizacji, które winny być odpowiedzią na potrzeby pracowników w różnym wieku. Problematyka uwarunkowań międzypokoleniowych w polskiej administracji publicznej jest praktycznie tematem rzadko podejmowanym w analizach. Celem opracowania jest wskazanie znaczenia przynależności wiekowej w procesie motywowania pracowników administracji oraz wpływu tej przynależności na postrzeganie ścieżki kariery zawodowej na podstawie przeprowadzonych badań.

Słowa kluczowe: motywowanie pracownika, różnice międzypokoleniowe, administracja publiczna, bezpieczeństwo społeczne

Significance of the intergenerational conditioning in motivating the public administration employees

Abstract

Improving administration, by including the social expectations in the area of public services, requires significant commitment of employees. Characteristic for administration employees call of duty should be supported by the management operations. Application of effective motivation relies on the establishments and appropriate motivational tools, practised in organization, that should be the respond to the necessities of the employees at any age. Issues of the intergenerational conditioning in polish public administration are mostly not included in analyses. The purpose of this study is indicating the significance of the age affiliation in the process of motivating the administration staff and the influence of this affiliation at the perception of the career path, based on the proceeded research.

Keywords: motivating employees, intergenerational differences, public administration, social security

JEL: H7, H55, J45, M54

Wstęp

Realizacja usług publicznych i ich jakość w dużej mierze zależy od zasobów ludzkich. Jest to determinowane przez wiedzę, postawy, umiejętności, zachowania i motywacje do działań pracowników. Pracodawca publiczny powinien więc oddziaływać poprzez odpowiednie motywowanie oraz tworzenie rzeczywistej i obiektywnie uwarunkowanej ścieżki kariery zawodowej. Motywacja staje się więc jednym z najistotniejszych czynników pozwalających na podnoszenie jakości działania administracji. W artykule podjęto problematykę uwarunkowań pokoleniowych w procesie motywowania pracownika. Analizy przeprowadzono w oparciu o rozważania terminologiczne dotyczące pojęcia motywacji, przegląd podstawowych teorii i koncepcji motywacji w zarządzaniu oraz własne badania ilościowe. Badaniami objęto pracowników Lubuskiego Urzędu Wojewódzkiego (LUW). Celem niniejszego artykułu jest poszukiwanie związku pomiędzy przynależnością pokoleniową pracowników a ich motywacją czy postrzeganiem przez nich możliwości rozwoju w urzędzie.

Analizowane w dalszej części artykułu badanie odbyło się w dniach 6-7 marca 2018 r. Ankieta miała charakter rozdawany, kwestionariusze zostały udostępnione wszystkim zainteresowanym, a następnie, po wypełnieniu, zostały zebrane przez przedstawicieli organizacji zewnętrznej, nie będących pracownikami badanego podmiotu. Miało to zapewnić całkowitą anonimowość odpowiadających. Kwestionariusz zawierał 49 pytań, część z nich została poddana analizie w niniejszym artykule. Zebrano 343 ankiety (74% zatrudnionych według stanu na koniec 2017 r.), które następnie poddano analizie. Na potrzeby prowadzonej analizy wyodrębniono trzy grupy pokoleniowe pracowników: BB, X, Y.

Koncepcja pokoleń BB (Baby Boomers), X, Y, Z jest dziś dość często podejmowana w publikacjach z zakresu socjologii i zarządzania personelem (Ratajczak, 2018, s.130-13; Pawlak, 2016, s. 408-414; Warwas, Wiktorowicz, 2016, s. 38-55; Woszczyk, Warwas, 2016, s. 38.55; Opalińska, 2018, s. 140-142; Bojanowska 2019, s. 7-8; Kowalczyk-Anioł, Szafrńska, Włodarczyk, 2014, s. 50; Zajadacz, 2014, s. 56; Muszyńska, 2020, s. 110-111). Jest to też problematyka opisywana szeroko w kontekście zmian demograficznych (Moczydłowska 2015 s. 29-30; Brdulak 2014, s. 157-158; Szymczyk, 2020; Opalińska, 2018, s. 143-147). Dostępne opracowania na ten temat prezentują jednak różne podejścia zarówno co do proponowanych przedziałów wiekowych dla poszczególnych grupy pokoleniowych, jak też prezentują zróżnicowane ich charakterystyki (Kowalczyk-Anioł, Szafrńska, Włodarczyk, 2014, s. 50; Zajadacz, 2014, s. 56; Muszyńska, 2020, s. 110-111; Waśko, 2016, s. 137-141). W realizowanych w LUW badaniach dla zachowania anonimowości badani nie mogli podawać

swoich roczników urodzenia, bowiem mogliby mieć w takich okolicznościach wątpliwości (zwłaszcza podając równocześnie inne dane dotyczące płci, stażu pracy, wykształcenia) co mogłoby mieć wpływ na rzetelność i prawdziwość udzielanych odpowiedzi. W związku z tym na potrzeby analizy przyjęto, że w przypadku pokolenia BB będą to osoby, które miały w momencie badania 55 i więcej lat, pokolenie X – 54-40 lat, zaś pokolenie Y – 25-39 lat. Niespełna 2% badanych stanowili pracownicy poniżej 25 roku życia, ale ze względu na zbyt małą liczebność tej kategorii wiekowej nie została ona wyodrębniona do analizy.

Jak wynika z analizy dostępnych źródeł pokolenie BB (Baby Boomers) charakteryzuje się zasadniczym podejściem do pracy zawodowej. Są oni przekonani o znaczeniu ciężkiej pracy dla kariery zawodowej. Najważniejsze zasady jakimi kierują się przedstawiciele tego pokolenia to: przestrzeganie zasad, szacunek dla autorytetów oraz hierarchiczna lojalność. Nieco inaczej jest w przypadku pokolenia X. Osoby z tej kategorii wiekowej podkreślają znaczenie wykształcenia oraz odpowiednich kompetencji. Ich wartościami kluczowymi są samodzielność i samowystarczalność, co prowadzi do dużego znaczenia odpowiedzialności i zaangażowania w realizację zadań. Osoby należące do pokolenia Y są silnie ukierunkowane na sukces. Cenią sobie partycypację i partnerskie relacje oraz chętnie angażują się w działania zbiorowe. Oczekują większej swobody w realizacji swoich obowiązków i lepiej czują się w pracy zadaniowej co nie zawsze jest możliwe w tradycyjnych strukturach administracyjnych. Potrafią rozgraniczyć pracę od życia codziennego i często kierują się zasadą work-life balance (Żarczyńska-Dobiesz, Chomątowska, 2016 s. 381-382; Kobyłka, 2016, s. 44-45).

W artykule zastosowano metody ilościowe. Jak zauważa J. Garlicki podstawowym celem metod ilościowych jest kwantyfikacja zjawisk społecznych, a badacz dąży do ustalenia częstości (Garlicki, 2010, s. 111). Wyniki badań kwestionariuszowych zostały poddane analizie z wykorzystaniem wybranych metod statystyki opisowej. Autorzy przystępując do opracowania artykułu postawili dwie hipotezy naukowe. Pierwsza dotyczy tego, że przynależność do określonej kategorii pokoleniowej ma wpływ na uwarunkowania motywacyjne pracowników. Druga hipoteza wskazuje na znaczenie przynależności pokoleniowej wobec postrzegania ścieżki kariery zawodowej w Lubuskim Urzędzie Wojewódzkim. Powyższa problematyka została osadzona w analizie teoretycznej opartej o literaturę przedmiotu oraz badania własne.

Pojęcie motywacji

Motywacja to pojęcie definiowane przez przedstawicieli różnych nauk m.in. filozofii, teologii, psychologii, socjologii, nauk politycznych i oczywiście zarządzania. Największy dorobek

w tym zakresie odnotowuje się w dziedzinie psychologii. Uważa się bowiem, iż motywacja to ogół motywów, a motywy to przyczyna, dla której człowiek zachowuje się w określony sposób (Zygmunt 2016, s. 3). E. Brzezińska i A. Paszkowska-Rogacz motywowanie określają jako „zespół procesów inicjowania określonych czynności (ich podejmowania, rozpoczynania), ukierunkowanie ich przebiegu i utrzymywanie ich trwania aż do osiągnięcia celu” (Brzezińska, Paczkowska-Rogacz, 2009, s. 115). Natomiast C. Sikorski zaznacza, że motywacja to proces, który zachodzi w ludzkiej świadomości i który powoduje powstanie chęci działania i robienia czegoś. (Sikorski, 2004, s. 11) S. P. Robinson zwraca zaś uwagę na stan psychiczny pracownika, wyrażający się gotowością do poniesienia określonego wysiłku ukierunkowanego na realizację celów organizacji, którego poziom uzależniony jest od zdolności do zaspokojenia indywidualnych potrzeb (Robinson, 1998, s. 88).

Wśród wspólnych cech motywowania autorzy wymieniają złożoność procesu, wytworzenie potrzeby (często wynikającej z osobistych pobudek) oraz przejście do ukierunkowanej fazy działania. Warto wskazać, że skuteczność motywacji, mierzona jest osiągnięciem celów i nie bez znaczenia jest tutaj trwałość procesu. Na zasygnalizowane kwestie zwraca również uwagę M. W. Kopertyńska określając motywowanie jako „wywieranie wpływu na postawy i zachowania człowieka za pośrednictwem określonych bodźców, które przekształcają się w motywy czy też pobudki działania uruchamiające jego aktywność” (Kopertyńska, 2008, s. 245). S. Kałużny twierdzi natomiast, że motywowanie to wprawianie w ruch, zachęcenie, pobudzanie do czynu, wpływanie na kogoś. Uważa on także, że motywowanie to dziedzina kierowania polegająca na zapewnieniu niezbędnego zaangażowania w pracę i obowiązki, z intencją jak najlepszego wykorzystania ich kwalifikacji dla realizowania celów stojących przed przedsiębiorstwem (Kałużny, 2000, s. 460).

Stosownie do poglądów Z. Jasińskiego motywowanie polega na oddziaływaniu przez rozmaite formy i środki na pracowników tak, by ich zachowania były zgodne z wolą kierującego i zmierzały do zrealizowania postawionych przed nimi zadań (Jasiński 1998, s. 16). Według T. Oleksyna oznacza oddziaływanie na pracowników zorientowane na kreowanie wyższej aktywności pracy oraz kształtowanie takich postaw i zachowań, na których zależy pracodawcy (Oleksyn, 2016, s. 205). Motywacja jest też określana jak coś, co pobudza organizm do działania, co nadaje mu kierunek. (Ogrzebac, 2012, s. 49). Na relacyjny wymiar motywacji zwraca uwagę S. Borkowska wskazując jej charakter dwustronny, zachodzący między kierującym przedsiębiorstwem, a podwładnymi (Borkowska, 2004, s.11).

Bardziej rozbudowaną definicję motywacji prezentują A. Mikrut, R. Tomaszewicz. Uważają oni, że „motywowanie pracowników opiera się na włączaniu pracowników w nurt

działalności firmy i zapewnieniu niezbędnego zaangażowania zatrudnionych w pracę i obowiązki, z myślą o najlepszym wykorzystaniu ich kwalifikacji, umiejętności i uzdolnień w procesie realizacji celów przedsiębiorstwa” (Mikrut, Tomasiewicz, 2009, s. 178-182). Zwracają oni uwagę na aspekt partycypacji pracowników w funkcjonowaniu miejsca pracy. Motywowanie można więc rozumieć jako proces kierowniczy polegający na wpływaniu na zachowania ludzi.

Jak wynika z przedstawionego przeglądu definicji, problematyka motywowania jako istotnego elementu procesu zarządzania ogniskuje się wokół relacji wytworzonych między pracownikiem i pracodawcą. Potencjalna i faktyczna efektywność motywowania zależy od metod i technik zastosowanych kierownika. Dominują poglądy o potrzebie pobudzania aktywności pracownika, następnie wprowadzania w stan wyższej aktywności, sięgając do jego wykształcenia, wiedzy i umiejętności, w taki sposób, aby realizował cele organizacji, ale ścieżkami wyznaczonymi przez pracodawcę.

Natomiast J. Penc motywowanie określa jako złożony proces kształtowania ludzkich postaw i zachowań obejmujący cały kompleks oddziaływań dostosowanych do ich systemu wartości i oczekiwań. Toteż właściwe sterowanie nim musi i powinno uwzględniać różne cele, do których ludzie dążą i które chcą osiągnąć w pracy oraz poprzez pracę (Penc, 1986, s. 307-308). Ponad dziesięć lat później Autor precyzuje również, że motywacja powinna więc odegrać większą rolę jako siła napędowa ludzkich działań. Nie należy jej traktować jako cudownego środka, ale bez niej trudno będzie w przyszłości osiągnąć wysokie efekty i skuteczne działanie (Penc, 1996, s. 203). W 2011 roku uzupełnia swoje rozważania o stwierdzenie, że motywacja to: „zespół czynników natury psychologicznej lub fizjologicznej uruchamiający i organizujący zachowania człowieka, skierowane na osiągnięcie określonego celu, mechanizm psychologiczny, regulujący dowolne zachowanie poprzedzone wyborem” (Penc, 2011, s. 77). Ukształtowana na przestrzeni ponad 25 lat definicja znakomicie ukazuje jak ewoluowało znaczenie motywacji w organizacjach. Od silnego, ale dość wąskiego ukierunkowania na zdobycie celów i osiągnięcie wyników, przez szersze, wieloaspektowe ujęcie wspierające różnorodne działania pracownika w samej organizacji i na zewnątrz, aż do koncentracji na determinantach wynikających z natury człowieka, jako kluczowych w motywowaniu.

Motywację można także określić mianem niezaspokojonego pragnienia. Wyróżnia się wówczas trzy poziomy takiej motywacji (Kopertyńska 2008, s. 17-18). Jako pierwszy – przyporządkowanie, czyli ten poziom, na którym pracownik wykonuje to, co każe mu przełożony, tak jakby nie potrafił samodzielnie myśleć i nie miał żadnych uzdolnień. Drugi to identyfikacja celu, która rodzi pragnienie jego osiągnięcia. Natomiast trzeci jest tym poziomem,

na którym pracownik uważa cel za swój własny. Dla osiągnięcia tego poziomu jednak wymagane jest zrozumienie przez pracownika, że jest jedyną osobą, której powierzono dane zadanie oraz poczucie, że dobra praca leży w jego interesie. Inny systemowy pogląd na motywację, uwzględniający również podział trójstopniowy, został sformułowany przez L. Portera i R. Mylesa, którzy stwierdzili, że do zrozumienia motywacji i zachowań pracownika konieczne jest uwzględnienie całego zbioru cech na niego oddziaływających. System ten składa się z trzech zbiorów zmiennych mających wpływ na motywację w organizacjach, do których zalicza się cechy indywidualne pracownika, cechy stanowiska pracy oraz cechy sytuacji roboczej (Porter, Myles, 2012, s. 48). Wskazane podejścia systemowe w pełni wpisują się w dwie właściwości motywacji (Amstrong 2003, s. 107; Kozłowski 2009, s. 24-25), gdzie kierunek – łączy się z celami, ku którym zmierza czynność, a natężenie – opisywane jest przez siłę procesu motywacyjnego, wielkość motywu i intensywność.

Przy intensywnej dynamice zmian w organizacjach, wskazanie mapy drogowej będącej wyznacznikiem dla pracodawcy i pracownika do osiągnięcia obopólnych celów staje się niezbędne. Określenie kierunku powinno odbywać się przy identyfikacji bodźców wpływających na pracownika, wykorzystaniu jego potencjału i transparentności samego procesu, jak również jasnego sygnału o osiągnięciu celu i przejściu do kolejnego. Od prawidłowego procesu motywacji zależy jakość wykonywanej pracy oraz osiągnięte rezultaty.

W kontekście zaprezentowanej analizy - mając na względzie problematykę niniejszego opracowania - zdefiniowano motywowanie jako wieloetapowy proces o zróżnicowanej dynamice wpływania na zaangażowanie pracowników, zmianę postaw, wartości, opierający się na ich sprawności intelektualnej, fizycznej i służący zaspokajaniu przede wszystkim potrzeb organizacji, następnie pracownika.

Motywacja odgrywa szczególną rolę w świadczeniu usług publicznych. Jak wskazują A. Ritz, O. Neumann oraz W. Vandenabeele są trzy powody, dla których należy zwracać szczególną uwagę na problematykę motywacji w administracji publicznej. Pierwszy jest związany ze zmianami demograficznymi jakie zachodzą w większości krajów europejskich oraz w USA. Może to prowadzić do zmniejszonej podaży pracy oraz zwiększenia się konkurencji o ograniczone zasoby ludzkie. Po drugie organizacje publiczne podlegają coraz większej presji na uzyskiwanie wyników i na ich mierzenie co powoduje, że potrzebują odpowiedniego personelu specjalistycznego. Trzecim powodem jest szczególny charakter sfery publicznej, co powoduje, że jej efektywność powinna odnosić się do realizacji celów i zadań o charakterze użyteczności publicznej. Czwartym elementem jest odpowiedzialność personelu administracyjnego. Wszystko to sytuuje tę sferę w nieco innej perspektywie niż sektor

rynkowy, co powinno być uwzględniane także w procesie motywowania pracowników (Ritz, Neumann, Vandenabeele, 2016, s. 1-3).

Teorie motywacji a motywowanie w administracji publicznej w świetle badań empirycznych

Istnieje wiele koncepcji i teorii motywacji. W nauce organizacji i zarządzania można wyróżnić dwa (Pocztowski, 1998, s. 118) lub trzy spojrzenia na motywację (Serafin, 1996, s. 69):

- teorie treści: teorie te starają się odpowiedzieć na pytania: jakie potrzeby ludzie chcą zaspokajać w pracy i poprzez pracę? Co ich zmusza do działania? Teoria ta wychodzi więc z założenia, że ludzie mają swoje wewnętrzne potrzeby i motywacja zmierza do ich zaspokojenia lub redukcji. Przedstawicielami tej koncepcji są: A. Maslow, D. McGregor, F. Herzberg, J.W. Atkinson, D. McClelland, C.P. Alderfer,
- teorie procesu: teorie te określają w jaki sposób i przez jakie cele motywowane są poszczególne osoby. Podstawą jest tu teoria oczekiwania, a więc badająca czego człowiek oczekuje w wyniku swego zachowania. Zachowanie ludzi według tej teorii zależy od preferowanych wartości, które człowiek może osiągnąć dzięki pracy. Przedstawicielami tej grupy są: V. H. Vroom (twórca teorii opartej na hierarchii wartości) i badacze którzy jego teorię rozbudowali - L.W.Porter i E. Lawler,
- teorie wzmocnienia: zwane też teoriami wzmocnienia pozytywnego lub modyfikacji zachowań wychodzą z założenia, że ludzie postępują tak jak postępują ponieważ nauczyli się tego w przeszłości (zachowania mogą wiązać się z przyjemnymi lub nieprzyjemnymi efektami). Twórcą tej teorii jest B.F. Skinner.

Wskazane teorie znajdują swoje odzwierciedlenie w badaniach dotyczących procesów w organizacjach. Podmiotem analiz jest pracownik, który według teorii treści jest motywowany do pracy potrzebą zaspokajania swoich potrzeb, identyfikacja ich służy lepszemu zarządzaniu potencjałem pracownika i wyborem w tym celu najbardziej skutecznych instrumentów motywacyjnych. Zgodnie z teoriami procesu, badani respondenci wypowiadają się na temat mechanizmów, które motywują ich do pracy. Zebrane informacje pozwalają wskazać związek między postawą pracowników a ich wydajnością, wyznaczyć wartość nagrody, która będzie motywować do dalszej pracy oraz realność jej otrzymania. Każde zarządzanie przez motywowanie powinno się opierać na skutecznej komunikacji, w myśl założeń teorii związanych z modyfikacją zachowań istotną kwestią jest analiza reakcji. Takie podejście służy temu, aby stworzyć idealne środowisko w miejscu pracy. Tylko w takim środowisku człowiek

będzie w stanie rozwinąć cały swój potencjał. Na podstawie badań można ustalić pewne hierarchie wartości cenione przez różne grupy zawodowe. Badania międzynarodowe wskazują na zróżnicowanie pomiędzy kategoriami zawodowymi. Robotnicy najczęściej preferują dobre warunki pracy, wyższe zarobki, stałość pracy, stosunki międzyludzkie. Pracownicy umysłowi takie wartości, jak: angażująca praca, prestiż zawodowy, samodzielność, możliwości rozwoju i awansu. Kobiety zaś najczęściej na pierwszym miejscu stawiają cele rodzinne, stosunki międzyludzkie, bezpieczeństwo i stałość pracy, wyższe zarobki. (Penc, 1986, s. 310). Z przeprowadzonego przeglądu badań (Bombiak, 2010, s. 66-68) wynika, że pracownicy zazwyczaj nie wykazują (Borkowska, 2010, s.159) zainteresowania pracą, która wymaga większego wysiłku intelektualnego, jeśli nie towarzyszy temu wzrost wynagrodzenia. Zdaniem S. Borkowskiej większość pracowników wykonujących prace monotonne oczekuje większych zarobków, a nie pracy wzbogaconej. W badaniach przeprowadzonych przez P. Bohdziewicz (2001, s. 224) 87,1% managerów szczebla średniego i 88,4% szczebla niższego przedkłada korzyści finansowe ponad atrakcyjność pracy. Również badania przeprowadzone przez M. Kaczmarzyk (2006, s. 83-86) wykazały, że najważniejsze są wynagrodzenia pieniężne, a dopiero na dalszych miejscach w hierarchii plasują się szkolenia, świadczenia dodatkowe oraz wyrazy uznania. W grupie zawodowej urzędników państwowych i samorządowych obok motywacji finansowej, istotne jest stosowanie dodatkowych elementów wynagrodzenia niepieniężnego. Z badań przeprowadzanych wśród pracowników administracji publicznej do pracy motywuje możliwość awansu (51,6%), premia (32,3%), wynagrodzenie (6,5%) (2011, s. 209-210). Jednocześnie warto wskazać za M. Mroziowskim (2005, s. 142), że badania wykazały, iż pracownicy zatrudniani w sektorze publicznym są bardziej skłonni do zachowań altruistycznych oraz do realizowania celów ideologicznych. Mają także większe predyspozycje do podejmowania ambitnych działań na rzecz społeczeństwa. Pracownicy sektora publicznego są bardziej umotywowani wewnętrznie – własne dokonania dają im dużą satysfakcję (Ura, 1999, s. 37). Ważnym czynnikiem motywacji jest stabilność zatrudnienia, a siła jego oddziaływania zależy od warunków kulturowych oraz gospodarczych (Szepelska, 2015, s. 254). Dostosowywanie narzędzi do potrzeb pracowników, ich zróżnicowanie, atrakcyjność i wartość dla odbiorcy powinna być przedmiotem analiz przez każdego pracodawcę.

Analiza i ocena opinii pracowników na temat motywacji

Prowadzone w 2018 roku badania realizowane przez Zachodni Ośrodek Badań Społecznych i Ekonomicznych na zlecenie Lubuskiego Urzędu Wojewódzkiego dotyczyły problematyki wpływu uwarunkowań pokoleniowych na różne aspekty zarządzania personelem. Zostały one

przeprowadzone przez zespół w składzie: dr Sabina Ren, dr Tomasz Marcinkowski oraz mgr Jarosław Urbański. Na potrzeby tego artykułu zostaną przedstawione wyniki dotyczące zagadnień związanych z motywacją oraz rozwojem zawodowym.

W trakcie badań pracownicy zostali poproszeni o wskazanie wartości jakie uznają za najważniejsze w swoim życiu. Zastosowano tutaj standardową kafeterię odpowiedzi, która została w trakcie rozmów z przedstawicielami LUW dostosowana do potrzeb badanej zbiorowości. Zdecydowana większość pytaných wskazała, że najważniejsze w życiu są: rodzina - 95% oraz zdrowie - 84,9%, zaś co czwarty badany wskazał spokój - 26,7%, a co piąty pracę zawodową - 22,8% lub grono przyjaciół - 19,9%. Warto zauważyć różnice jakie wystąpiły przy tym pytaniu w analizowanych kategoriach pokoleniowych. Zdrowie częściej wskazywali pracownicy z pokolenia Y - 88,2%, zaś najrzadziej z pokolenia BB (najstarsi) - 75%, choć w każdej z tych grup był to bardzo wysoki odsetek wskazań. Warto też zauważyć, że pokolenie BB częściej niż inni wskazywało pracę zawodową - 36,1% oraz szacunek innych ludzi - 27,8%, co byłoby potwierdzeniem opisanej wcześniej charakterystyki tej grupy wiekowej. Odpowiedzi na powyższe pytanie przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Co jest dla Ciebie najważniejsze w życiu? (w %)

Co dla Ciebie jest w życiu najważniejsze ? (maks. 3 odp.)	Ogółem (%)	Pokolenie Y (%)	Pokolenie X (%)	Pokolenie BB (%)
Rodzina	95,0	95,4	95,1	91,7
Praca zawodowa	22,8	19,0	23,8	36,1
Wspieranie słabszych i wykluczonych	2,7	2,0	2,1	8,3
Dobrobyt, bogactwo	8,6	11,1	7,0	5,6
Szacunek innych ludzi	13,9	10,5	14,7	27,8
Wykształcenie	2,1	2,6	1,4	2,8
Zdrowie	84,9	88,2	83,2	75,0
Spokój	26,7	30,1	25,2	19,4
Grono przyjaciół	19,9	20,9	21,0	11,1
Przygody i wrażenia	5,3	5,2	5,6	2,8
Kontakt z kulturą	5,0	5,2	4,2	8,3
Sukces, sława	0,0	0,0	0,0	0,0
Nie mam zdania	0,3	0,0	0,7	0,0
Inne	2,4	2,6	2,8	0,0

Źródło: opracowanie własne.

W prowadzonych badaniach zapytano pracowników o to czy doświadczenie zawodowe jest atutem. Zdecydowana większość respondentów odpowiedziała pozytywnie – 94% (65% zdecydowanie tak, 29% raczej tak). Podobny rozkład odpowiedzi na to pytanie uzyskano we wszystkich wyróżnionych grupach pokoleniowych.

W analizowanych badaniach znalazły się także zagadnienia dotyczące motywacji do pracy. Pracowników LUW poproszono o wskazanie co najbardziej motywuje ich do pracy (przedstawiono je w tabeli 2). Ponad połowa wskazała, że jest to zadowalająca wysokość wynagrodzenia - 51,3%. Następne dwa "motywatory" miały już charakter pozamaterialny. Były to: praca w zgranym zespole - 45,4% oraz dobra atmosfera - 44,2%. Warto też zauważyć, że prawie co trzeci badany wskazał, że do pracy motywuje go interesujące zadanie - 31%. Analizując szczegółowo wyniki w przypadku tego pytania należy zauważyć interesujące zróżnicowanie pokoleniowe. Dla pokolenia BB najbardziej motywujące do pracy są: praca w zgranym zespole - 52,8% oraz interesujące zadania - 41,7%. Warto też zauważyć, że prawie co piąta osoba z tej kategorii wskazała możliwość samorealizacji - 19,4%. Nieco inaczej wyglądały odpowiedzi reprezentantów pokolenia X. Tutaj najczęściej wskazywano: zadowalającą wysokość wynagrodzenia - 56,3%, pracę w zgranym zespole - 50,7% oraz dobrą atmosferę - 45,1%. Pokolenie Y wskazywało podobnie jak pokolenie X: zadowalającą wysokość wynagrodzenia - 50,6% oraz dobrą atmosferę - 46,1% (mniej wskazań na pracę w zgranym zespole). Warto jednak zauważyć, że w tej grupie pokoleniowej co czwarta osoba wskazała wysokość uzyskanej premii lub nagrody finansowej - 25,3%.

Tabela 2. Czynniki motywujące do pracy w LUW (w %)

Co najbardziej motywuje Cię do pracy? (maks. 3 odp.)	Ogółem (%)	Pokolenie Y (%)	Pokolenie X (%)	Pokolenie BB (%)
Zadowalająca wysokość wynagrodzenia	51,3	50,6	56,3	38,9
Praca w zgranym zespole	45,4	39,0	50,7	52,8
Możliwość awansowania	12,4	13,0	11,8	13,9
Możliwość uczestnictwa w wyjazdach	3,5	3,9	3,5	0,0
Wysokość uzyskanej premii lub nagrody finansowej	20,9	25,3	20,8	5,6
Interesujące zadania	31,0	25,3	34,7	41,7
Możliwość podnoszenia kwalifikacji	8,6	9,1	9,0	5,6
Strach przed utratą pracy	6,8	5,2	9,0	5,6
Możliwość samorealizacji	12,7	10,4	13,9	19,4
Pochwała ze strony przełożonego	12,7	13,0	11,1	13,9
Dobra atmosfera	44,2	46,1	45,1	30,6
Trudno powiedzieć	5,6	7,1	2,1	11,1
Inne	1,2	2,6	0,0	0,0

Źródło: opracowanie własne.

Pracownicy LUW zostali także poproszeni o wskazanie tego, co ich demotyduje do pracy w urzędzie (przedstawione w tabeli 3). Zdecydowanie najwięcej wskazań padło na niezadowalającą wysokość wynagrodzenia - 75,7%. Co trzeci respondent wskazał natomiast: złą atmosferę - 34,2% oraz wysokość zachęt finansowych jak premie czy nagrody - 30,7%. Także w przypadku tego pytania wystąpiło zróżnicowanie związane z uczestnictwem

w kategoriach pokoleniowych. Na niezadowalającą wysokość wynagrodzenia najrzadziej wskazywali respondenci z pokolenia BB (64,9%), choć i w tej kategorii była to najczęściej wskazywana odpowiedź. Natomiast częściej niż pozostali wybierali wysokość dodatkowych zachęt finansowych (40,5%). W pokoleniu X i Y nieco częściej niż w kategorii BB wskazywano złą atmosferę.

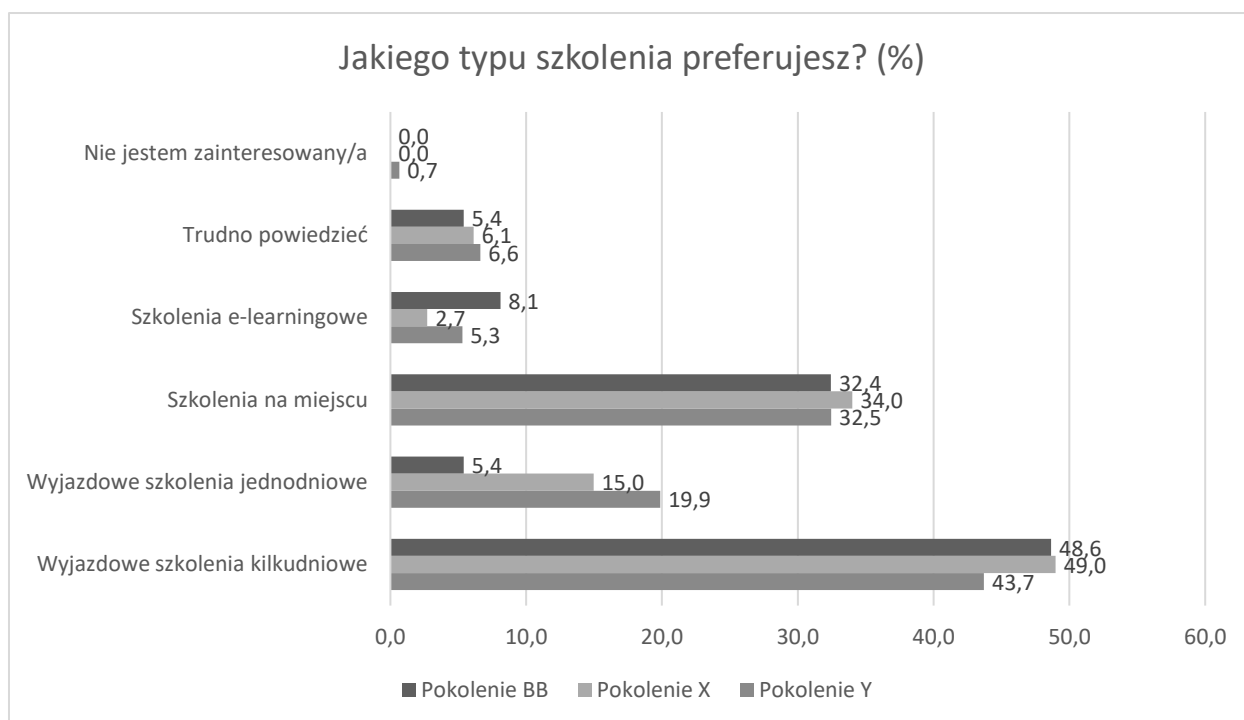
Tabela 3. Czynniki demotyjujące do pracy w LUW (w %)

Co P. najbardziej demotyjuje do pracy? (maks. 3 odp.)	Ogółem (%)	Pokolenie Y (%)	Pokolenie X (%)	Pokolenie BB (%)
Niezadowalająca wysokość wynagrodzenia	75,7	78,6	77,4	64,9
Brak zainteresowania przełożonych	14,9	10,4	18,5	18,9
Zła komunikacja i współpraca z innymi wydziałami	19,0	18,8	20,5	13,5
Brak pochwał, docenienia pracy	20,8	20,8	18,5	29,7
Wysokość zachęt finansowych np. premie czy nagrody	30,7	30,5	29,5	40,5
Zła atmosfera	34,2	33,8	37,7	27,0
Brak czytelnej możliwości awansowania	14,9	18,2	11,0	13,5
Monotonia pracy	14,9	16,9	15,1	8,1
Słaba organizacja pracy	19,6	16,9	21,9	21,6
Poranne wstawanie	5,3	5,8	3,4	5,4
Trudno powiedzieć	2,9	3,2	2,1	2,7
Inne	1,8	3,2	0,7	0,0

Źródło: opracowanie własne.

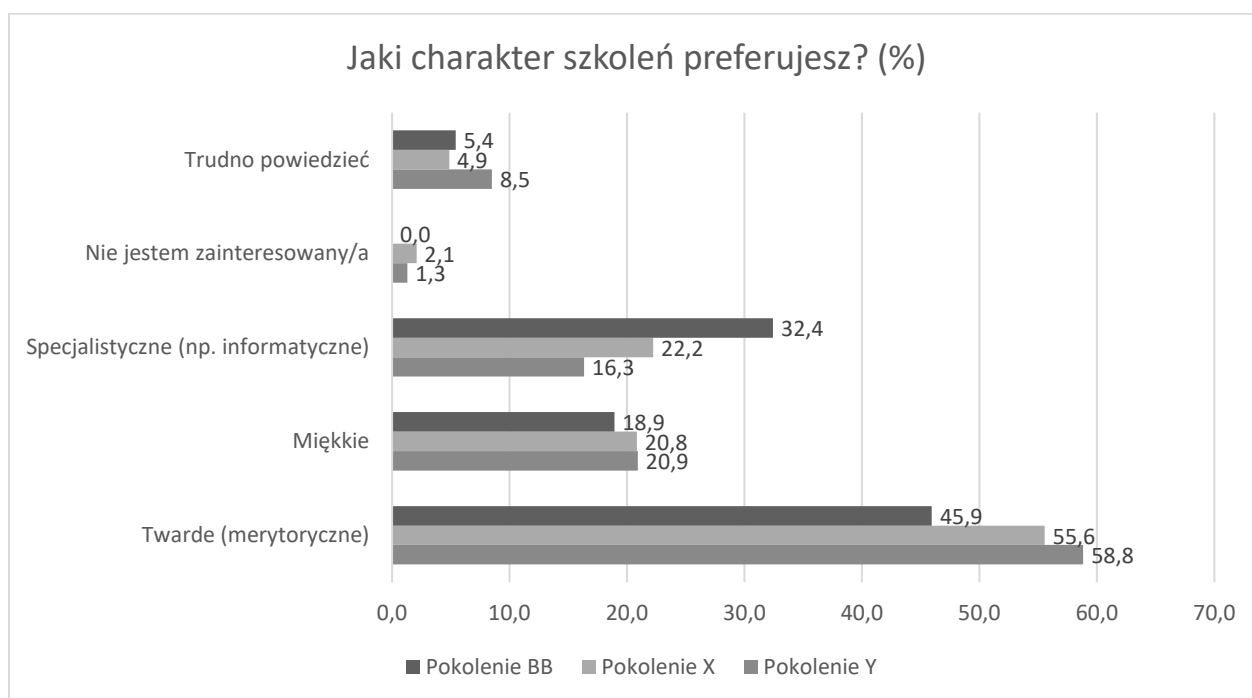
W badaniach znalazły się też pytania odnoszące się do postrzegania możliwości kariery zawodowej. Zdecydowana większość respondentów zadeklarowała, że jest zainteresowana podnoszeniem własnych kwalifikacji - 96%. Podobny, bardzo wysoki wynik w tym pytaniu wystąpił we wszystkich grupach pokoleniowych.

Pracownicy LUW zostali też poproszeni o wskazanie jakiego typu szkolenia im najbardziej odpowiadają. Badana grupa okazała się dość zróżnicowana w tym zakresie. Prawie połowa wskazała kilkudniowe szkolenia wyjazdowe - 46,8%, a co trzeci szkolenia na miejscu - 32,9%. Podobny rozkład odpowiedzi uzyskano we wszystkich grupach pokoleniowych. Można jedynie zauważyć, że pokolenie Y nieco częściej niż inni wskazywało jednodniowe szkolenia wyjazdowe - 19,9% , a rzadziej niż inni wyjazdowe kilkudniowe - 43,7%. Kolejne pytanie z tego obszaru dotyczyło tego, jaki charakter szkoleń preferują pracownicy. Najwięcej osób zadeklarowało, że są to szkolenia merytoryczne (tzw. twarde) - 55,5%. Co piąty badany odpowiedział: miękkie - 20,9% oraz specjalistyczne - 20,4%. Także w tym przypadku wystąpiło zróżnicowanie pokoleniowe. Szkolenia merytoryczne były najczęściej wskazywane we wszystkich kategoriach, jednak częściej przez pokolenia Y - 58,8% i pokolenie X- 55,6% a rzadziej przez pokolenie BB - 45,9%. Reprezentanci pokolenia BB natomiast częściej niż inni wskazywali szkolenia specjalistyczne - 32,4% (pokolenie Y - 16,3%). Wyniki przedstawiają rysunek 1 i 2.



Rysunek 1. Preferowane typy szkoleń (w %)

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 2. Preferowany charakter szkoleń (w %)

Źródło: opracowanie własne.

Urzednicy zostali zapytani tez o to, czy w ich opinii praca w Lubuskim Urzedzie Wojewodzkiem daje mozliwosc awansu (przedstawione w tabeli 4). Wiecezosc pracownikow odpowiedziala na to pytanie negatywnie - 60% (20% zdecydowanie nie, 40% raczej nie).

Pozytywnie odpowiedział tylko co piąty pytany - 22% (4% zdecydowanie tak, 18% raczej tak), a 18% wskazało trudno powiedzieć. Odpowiedzi negatywne przeważały we wszystkich grupach pokoleniowych, jednak nieco częściej niż inni wskazywali je przedstawiciele pokolenia BB - (27% zdecydowanie nie, 37,8% raczej nie). Warto też zauważyć, że odpowiedzi pozytywne nieco częściej wybierali pracownicy z pokolenia X - 25,3% (4,1% zdecydowanie tak, 21,2% raczej tak).

Tabela 4. Możliwości awansu (w %)

Czy praca w Urzędzie daje możliwość awansu?	Ogółem (%)	Pokolenie Y (%)	Pokolenie X (%)	Pokolenie BB (%)
Zdecydowanie tak	3,5	3,2	4,1	2,7
Raczej tak	18,1	16,9	21,2	13,5
Raczej nie	40,4	37,7	44,5	37,8
Zdecydowanie nie	19,6	22,7	15,1	27,0
Trudno powiedzieć	18,4	19,5	15,1	18,9

Źródło: opracowanie własne

Pracownicy zostali zapytani o to, czy są zainteresowani zmianą stanowiska pracy wewnątrz Lubuskiego Urzędu Wojewódzkiego. Większość odpowiedziała, że nie jest tym zainteresowana - 51% (13% zdecydowanie nie, 38% raczej nie). Zainteresowanie taką możliwością zmiany stanowiska pracy wyraziło - 28% (10% zdecydowanie tak, 18% raczej tak). Co warto zauważyć w analizowanych grupach pokoleniowych uzyskano podobny rozkład odpowiedzi, a na zróżnicowanie wpływ miała przede wszystkim różna ilość wskazań „trudno powiedzieć”. Można jedynie zauważyć, że pokolenie BB częściej niż inni wskazywało odpowiedzi negatywne - 62,1% (24,3% zdecydowanie nie, 27,8% raczej nie). Wyniki przedstawiono w tabeli 5.

Tabela 5. Deklarowane zainteresowanie zmianą stanowiska pracy w LUW (w %)

Czy jesteś zainteresowany/a zmianą stanowiska pracy wewnątrz LUW?	Ogółem (%)	Pokolenie Y (%)	Pokolenie X (%)	Pokolenie BB (%)
Zdecydowanie tak	9,9	10,5	10,2	8,1
Raczej tak	18,4	20,3	17,0	18,9
Raczej nie	37,7	36,6	38,8	37,8
Zdecydowanie nie	13,2	9,2	15,0	24,3
Trudno powiedzieć	20,8	23,5	19,0	10,8

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Artykuł jest próbą przybliżenia zagadnień związanych z relacjami między pracownikiem a pracodawcą, w kontekście potrzeb i zapotrzebowań różnych grup wiekowych. Postrzeganie przez pracownika jego miejsca pracy i działań pracodawcy determinowane jest wieloma czynnikami,

które nie pozostają bez związku z przynależnością wiekową. W procesie motywowania pracowników i ich rozwoju zawodowego dywersyfikacja działań kierowanych do klienta wewnętrznego – pracownika administracji publicznej ma swoje uzasadnienie. Tym bardziej, że różnice, które istnieją pomiędzy pracownikami nie muszą być barierą dla współpracy zespołu i budowania kultury organizacji, mogą być jego znaczącym atutem.

Analizując wyniki z badań przeprowadzonych wśród pracowników Lubuskiego Urzędu Wojewódzkiego należy zauważyć, że w przypadku wielu pytań wystąpiło istotne zróżnicowanie ze względu na kategorie pokoleniowe. W obszarze pytań dotyczących motywowania oraz ścieżki kariery zawodowej dotyczyło to jednak tylko niektórych z badanych kwestii. Odpowiadając na pytanie o to, czy przynależność do określonej kategorii pokoleniowej ma wpływ na uwarunkowania motywacyjne pracowników należy wskazać, że wpływ ten jest zróżnicowany. W odniesieniu do pytania o czynniki motywacyjne różnice pokoleniowe są wyraźne pomiędzy pokoleniem BB a pozostałymi. W przypadku czynników demotywujących natomiast różnice dotyczą wskazań drugiego czy trzeciego rzędu. Planując działania motywacyjne nie sposób nie uwzględnić kontekstu normatywnego. W tym względzie pomimo podobnej wartości przypisywanej rodzinie w wyróżnionych kategoriach pokoleniowych warto zauważyć zróżnicowanie w obrębie takich wartości jak: zdrowie, praca zawodowa czy szacunek dla innych ludzi. Nieco mniejsze zróżnicowanie można zaobserwować w obszarze zagadnień dotyczących ścieżki kariery zawodowej. W przypadku pytań o możliwość awansu czy też zainteresowanie zmianą stanowiska różnice międzypokoleniowe były niewielkie. Większe różnice wystąpiły wśród odpowiedzi dotyczących szkoleń: ich typu i zakresu. Co pozwoliło częściowo zweryfikować drugą z postawionych hipotez badawczych.

W związku z opisanymi na wstępie zmianami demograficznymi i cywilizacyjnymi zarządzanie personelem, uwzględniające zróżnicowanie pokoleniowe, staje się wyzwaniem nie tylko dla prywatnych organizacji rynkowych, ale także dla administracji publicznej. Przeprowadzone badanie uwidocznili istnienie różnic, które powinny być uwzględniane w procesie motywowania i projektowania ścieżki kariery zawodowej. Problematyka ta wymaga jeszcze dalszych badań, które pozwoliłyby bardziej holistycznie i komplementarnie opisać to zjawisko.

Bibliografia

- Armstrong, A. (2003). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
Bohdziewicz, P. (2001). Preferowane wartości kadry kierowniczej [w:] Borkowska, S. (red.), *Gospodarowanie pracą*. Łódź: UŁ.

- Bojanowska, A. (2019). Zarządzanie różnorodnością zespołu. [w:] Urbaniak, B. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, 1. Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, <https://www.ipiss.com.pl/zl/numery/201901> (dostęp:10.02.2021).
- Bombiak, E. (2010). Motywowanie pracowników w świetle badań empirycznych. *Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach*, 86. Seria: Administracja i Zarządzanie.
- Borkowska, S. (2004). *Motywować skutecznie*. Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.
- Borkowska, S. (1985). *System motywowania w przedsiębiorstwie*. Warszawa: PWE.
- Borkowska, S., Kisielnicki, J., Król, H., Ludwicyński, A., Miś, A., Pochtowski, A. (2021). *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego*. Warszawa: PWN.
- Brdulak, H. (2014). Zmiany demograficzne – nowe wyzwania w zarządzaniu. Wybrane aspekty. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, XV (11), 157-158.
- Brzezińska, E., Paszkowska-Rogacz, A. (2009). *Człowiek w firmie: bez obaw i z ochotą*. Warszawa: Difin.
- Garlicki, J. (2010). Socjologiczny wymiar studiów europejskich [w:] Wojtaszczyk, K.A., Jakubowski, W. (red.), *Studia europejskie. Zagadnienia metodologiczne*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne.
- Jasiński, Z. (1988). *Motywowanie w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.
- Kaczmarzyk, J. (2006). *Motywowanie kadry menedżerskiej jako determinanta efektywności pracy kadry menedżerskiej*. Warszawa: Wydawnictwo Promotor.
- Kałużny, S. (2000). *Skuteczne kierowanie przedsiębiorstwem*. Sopot: Wydawnictwo Kwantum.
- Kobyłka, A. (2016). Źródła motywacji pokolenia Y w pracy zawodowej. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 4(6).
- Kopertyńska, M.W. (2008). *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*. Warszawa: Placet.
- Kowalczyk-Anioł, J., Szafrąska, E., Włodarczyk, B. (2014). Dialog międzypokoleniowy w turystyce [w:] Śledzińska, J., Włodarczyk, B. (red.), *Międzypokoleniowe aspekty turystyki*. Warszawa: Wydawnictwo PTTK Kraj.
- Kozłowski, W. (2009). *Zarządzanie motywacją pracowników*. Warszawa: Wydawnictwo CeDeWu.
- Mikrut, A., Tomaszewicz, R. (2009). Wpływ systemu premiowania na wzrost wydajności. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Innowacji w Lublinie. Seria: Ekonomia*, 1.
- Moczydłowska, J. (2015). Zarządzanie pracownikami grupy 55+ jako element zarządzania wiekiem – wybrane aspekty [w:] Makowiec, M. (red.), *Wybrane problemy w kształtowaniu zachowań organizacyjnych*, Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- Mroziewski, M. (2005). *Style kierowania i zarządzania*. Warszawa: Difin.
- Muszyńska, W. (2020). Stosunek przedstawicieli Pokolenia Y wobec praktyk budowania marki pracodawcy. *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze*, 7(13).
- Ogrzebacz, T. (2012). Wykorzystanie narzędzi motywowania w zarządzaniu kapitałem ludzkim małych i średnich przedsiębiorstw [w:] Harasin, W. (red.), *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej*. Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji.
- Oleksyn, T. (2016). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*. Kraków: Wydawnictwo Wolters Kluwers.
- Opalińska, A., (2018). W poszukiwaniu komunikacji między pracownikami a pracodawcami: analiza porównawcza pokoleń funkcjonujących na współczesnym rynku. *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze*, 9, 140-142.
- Pawlak, J., (2016). Zarządzanie wiekiem jako sposób przeciwdziałania nierównościami społeczno-ekonomicznymi oraz konfliktom międzynarodowym w przedsiębiorstwie. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 46(2), 408-414.

- Penc, J. (1998). *Motywowanie w zarządzaniu*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Penc, J. (1986). Kształtowanie motywacji w środowisku pracy. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 2.
- Penc, J. (2011). *Kreowanie zachowań organizacji*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.
- Pocztowski, A., (2019). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Koncepcje-praktyki-wyzwania*. Warszawa: PWE.
- Ratajczak, J. (2018). Rekrutacja pokolenia Z w kontekście zmian demograficznych. *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze*, 5(8), 125-140.
- Ritz, A., Neumann, O., Vandenabeele, W. (2016). Motivation in the Public Sector [w:] Klassen, T.R., Cepiku, D., Lah, T.J. (red.), *The Routledge Handbook of Global Public Policy and Administration*, Chapter: 30 Publisher: Routledge.
- Robbins, S.P. (1998). *Zachowania organizacyjne*. Warszawa: PWE.
- Romanowska, M. (2011). Skuteczność procesu motywacji pracowników urzędu miasta. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 687. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 48.
- Serafin, K. (1996). Człowiek w organizacji. Warszawa: GWSH.
- Sikorski, C. (2004). Motywacja jako wymiana, - modele relacji między pracownikiem a organizacją. Warszawa: Difin.
- Szepelska, A. (2015). Aspekty zarządzania Zasobami Ludzkimi w urzędach administracji samorządowej. *Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego*.
- Szymczyk, J. (2020). Pokolenie X na rynku pracy – charakterystyka, <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-pokolenia-w-pracy-pokolenie-x>, (dostęp:15.02.2017).
- Ura, E. (1999). *Pozycja pracowników terenowej administracji rządowej i samorządu terytorialnego*. Lublin: Wydawnictwo UMCS.
- Warwas, I., Wiktorowicz, J. (2016). Nabór pracowników otwarty na różnorodność- rekrutacja, selekcja, adaptacja [w:] Wiktorowicz, J., Warwas, I., Kuba, M., Staszewska, E., Woszczyk, P., Stankiewicz, A., Kliombka -Jarzyna, J. (red.), *Pokolenia- co się zmienia?* Warszawa: Wolters Kluwers.
- Waśko, R., (2016). Wybrane aspekty różnicujące pokolenie X, Y i Z w kontekście użytkowania nowych technik i Internetu [w:] Rykiel, Z., Kinal, J., (red.), *Socjologia codzienności jako niebanalności*. Rzeszów: Stowarzyszenie Naukowe Przestrzeń Społeczna i Środowisko.
- Woszczyk, P., Warwas, I., (2016). Od zarządzania wiekiem do zarządzania międzypokoleniowego – ujęcie strategiczne [w:] Wiktorowicz, J., Warwas, I., Kuba, M., Staszewska, E., Woszczyk, P., Stankiewicz, A., Kliombka -Jarzyna, J. (red.), *Pokolenia- co się zmienia?* Warszawa: Wolters Kluwers.
- Zajadacz, A., (2014). Pokolenia X, Y, Z a fenomen turystyki [w:] Śledzińska, J., Włodarczyk ,B. (red.), *Międzypokoleniowe aspekty turystyki*. Warszawa: Wydawnictwo PTTK Kraj.
- Zygmunt, K. (2016). *Motywowanie jako jedna z podstawowych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi w służbach mundurowych na przykładzie Straży Granicznej*, niepublikowana praca. Nowy Sącz: Wydział Nauk Społecznych i Informatyki.
- Żarczyńska-Dobiesz, A., Chomętowska, B. (2016). Zarządzanie wielopokoleniowymi zespołami - wybrane problemy i wyzwania [w:] Knosala, R. (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, tom I, Opole, http://www.ptzp.org.pl/s98/Artykuly_IZIP_2016 (dostęp:15.02.2017).