

MAGDALENA KACZYŃSKA
KLAUDIA KAŁUZIAK

Koło Naukowe Zarządzania Zasobami Ludzkimi „Experience”
Wydział Organizacji i Zarządzania
Politechnika Łódzka

ANNA STANKIEWICZ-MRÓZ

Katedra Systemów Zarządzania i Innowacji
Politechnika Łódzka

MOTYWOWANIE POZAPŁACOWE JAKO CZYNNIK BUDOWANIA ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW Z POKOLENIA Y

Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez organizację zależy przede wszystkim od zaangażowania jej pracowników. W procesie budowania zaangażowania nie ma możliwości posługiwania się schematami wielokrotnego użytku. W obliczu szybko zmieniających się warunków oraz konkurencji o najlepszych pracowników firma musi znajdować ciągle nowe sposoby pobudzania motywacji oraz kreowania długookresowego zaangażowania afektywnego pracowników. Szczególną rolę w procesie budowania zaangażowania przypisuje się systemom motywacyjnym „szytym na miarę”, uwzględniającym rzeczywiste potrzeby i oczekiwania pracowników, które zmieniają się w różnych fazach życia. W ramach niniejszego opracowania skoncentrowano się na wybranej grupie pracowników – reprezentantach Pokolenia Y. Celem referatu jest znalezienie odpowiedzi na pytanie: jakie znaczenie mają instrumenty motywowania pozapłacowego w procesie budowania zaangażowania młodych pracowników.

1. Pojęcie motywacji i motywowania

Każda firma działająca na rynku, bez względu na formę prawną, posiada określony sposób zarządzania. To on determinuje podejście do osiągnięcia wyznaczonych celów. Każda firma jest dysponentem określonych zasobów:¹

¹ A. Zakrzewska-Bielawska, *Istota procesu zarządzania*, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska [red.], *Podstawy Zarządzania*, wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2012, ss. 25-26.

- finansowych – zasoby pieniężne, przepływy gotówkowe;
- rzeczowych – budynki, maszyny, materiały wykorzystywane w firmie;
- ludzkich – doświadczenie, wiedza pracowników;
- relacyjnych – wpływ na otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne firmy;
- organizacyjnych – struktura organizacyjna, procedura organizacyjna, kultura organizacyjna;
- intelektualnych – aspekty związane z wiedzą technologiczną, know-how, patenty, standardy jakości.

Przyjmuje się, że najbardziej wartościowe są zasoby ludzkie, które są cennym kapitałem każdej firmy. Należy przede wszystkim skupić się na jednostce ludzkiej – odpowiednio motywować ją do pracy.

W literaturze problemu istnieje wiele ujęć pojęcia „motywowanie”:

Tabela 1. Wybrane ujęcia definicji pojęcia „motywowanie”

Autor	Definicja pojęcia „motywowanie”
S. Borkowska 1985	„Proces świadomego i celowego oddziaływania na motywy postępowania ludzi poprzez stwarzanie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości i oczekiwań dla osiągnięcia celu motywacyjnego”.
L.H. Haber 1995	„Motywowanie polega na zindywidualizowanym podejściu kierownika do pracownika, wniknięcia w jego system potrzeb i oczekiwań, stworzeniu odpowiednich warunków pracy oraz na wyborze najlepszego sposobu kierowania, dzięki czemu wykonywana przez niego praca może stać się podstawą do realizacji celów firmy”.
T. Oleksyn 1997	„Motywowanie – zespół oddziaływań, zmierzających do efektywnego skłaniania pracowników do podejmowania i realizacji oczekiwanych celów, funkcji i zadań, a także do przyjmowania preferowanych przez motywującego postaw i zachowań”.
R.W. Griffin 2002	„Motywowanie to zbiór sił, które sprawiają, że ludzie zachowują się w określony sposób”.
J. Penc 2008	„Motywowanie jest zespołem oddziaływań ukierunkowanych na spowodowanie osiągnięcia zamierzonych celów i efektów oraz oczekiwanych postaw i zachowań ludzi w organizacji. Sprowadza się ono do stwarzania takich sytuacji i operowania takimi wartościami, które zachęcałyby pracowników do podejmowania działań służących osiągnięciu celów i wykonywaniu działań przedsiębiorstwa, a jednocześnie umożliwiałyby zaspokojenie ich potrzeb”.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Borkowska S., *System motywacyjny w przedsiębiorstwie*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1985, s. 11; Haber L.H., *Management. Zarys zarządzania małą firmą*, WPSB, Kraków 1995, s. 144; Oleksyn T., *Praca i płaca w zarządzaniu*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1997, s. 142; Griffin R.W., *Podstawy Zarządzania Organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 458; Penc J., *Encyklopedia Zarządzania. Podstawowe kategorie i terminy*, Wydawnictwo Wyższa Szkoła Studiów Międzynarodowych w Łodzi, Łódź 2008, s. 501.

Motywowanie jest jedną z czterech funkcji zarządzania, obok planowania, organizowania i kontrolowania². Menedżerowie na każdym szczeblu zarządzania powinni być tego świadomi i mieć na uwadze konieczność motywowania pracowników do bardziej efektywnej pracy.

Podsumowując, nie ulega wątpliwości, że motywowanie jest procesem, w którym wykorzystuje się odpowiednio dobrane narzędzia w celu uzyskania pożądanego efektu, jakim jest właściwie wykonana czynność przez daną osobę. Motywacja wprawia człowieka w ruch oraz skłania go do różnych działań, biorąc pod uwagę cel, jaki chce osiągnąć. Jest to suma wszystkiego co napędza do działania.

W dużej mierze to od systemu motywowania zależy jak pracownik angażuje się w wykonywanie swojej pracy. W efekcie przekłada się to na takie aspekty, jak efektywność, jakość pracy, przywiązanie pracownika do organizacji czy gotowość do ponoszenia dodatkowego wysiłku na jej rzecz. Każdy zaangażowany pracownik, zadowolony ze swojej pracy, przedstawia firmę w pozytywnym świetle w otoczeniu bliższym, jak i dalszym.

Na przestrzeni wieków można wyróżnić różnorodne modele motywowania pracowników. Należą do nich: model tradycyjny (oparty na wynagrodzeniach), model stosunków międzyludzkich (zaspakajania potrzeb społecznych, np. przynależność do grupy, atmosfera w pracy), model zasobów ludzkich (oparty na większej autonomii oraz partycypacji przy wykonywaniu pracy i samokontroli) oraz zarządzanie przez zaangażowanie, które jest oparte na wspólnych celach, współdziałaniu oraz współodpowiedzialności³.

2. Istota zaangażowania organizacyjnego

Źródła pojęcia „zaangażowanie” szukać można w teoriach motywacyjnych z lat 50. dwudziestego wieku (A. Maslow, F. Herzberg, czy też C. Alderfer)⁴. Jedną z najwcześniejszych koncepcji zaangażowania została stworzona w latach 60. przez socjologa H. Becker⁵. Na gruncie teorii zarządzania Daniel definiuje

² W. Walczak, *Cele i funkcje zarządzania w teoriach naukowych a praktyka – próba diagnozy źródeł występujących rozbieżności*, *E-mentor* nr 2 (44)/2012;

<http://www.e-mentor.edu.pl/artypkuk/index/numer/44/id/917> (dostęp 09.05.2015).

³ M. Juchnowicz, *Zarządzanie przez zaangażowanie Koncepcje, Kontrowersje, Aplikacje*, wyd. PWE Warszawa 2010, ss. 115-118.

⁴ W ujęciu teoretycznym jako jeden z pierwszych kwestią zaangażowania zajął się W. Kahn. Pierwsze koncepcje wykorzystywania zaangażowania stworzył Instytut Gallupa w 1985, a w roku 1988 stworzył narzędzie do pomiaru zaangażowania pracowników Q12.

⁵ H.S. Becker, *Notes on the Concept of Commitment*, *American Journal of Sociology*, nr 66/1, 1960.

zaangażowanie jako „pozytywną dwustronną relację pomiędzy pracownikiem a jego organizacją, w której obie strony respektują swoje wzajemne potrzeby i wspierają się, aby je zaspokoić. Dzięki temu pracownicy i organizacja osiągają dodatkowe zyski⁶. Stwierdzenie „zaangażowany pracownik” rozumiane jest również jako aktywna postawa wobec organizacji przez zatrudnionego w firmie. Na zaangażowanie pracownika patrzy się przez pryzmat takich cech, jak:⁷

- stabilizacja – rozumiana jako silna chęć przynależności do organizacji,
- identyfikacja – zrozumiałość celów organizacji,
- efektywne działanie na rzecz organizacji – wszelkie zabiegi pozwalające przedsiębiorstwu efektywnie działać na rynku poprzez aktywną działalność pracownika,
- pasja – treść wykonywanej pracy jest zgodna z zainteresowaniami pracownika, jego cechami osobowości.

Pracownik, który wykonuje daną pracę znajdującą się w obszarze jego zainteresowań jest inaczej zaangażowany. Pasja wyzwala w nim pozytywne odczucia – lubi to, co robi. Nie czuje przymusu wykonywanej pracy na danym stanowisku. Ważna jest zatem treść pracy.

Istota zaangażowania opiera się na podstawach psychologii. W tej dziedzinie nauki wyróżniamy pewne postawy, które możemy bezpośrednio porównać z postawami pracowników w firmie. Człowiek w swoim życiu związany jest z trzema psychologicznymi kategoriami – poznawczą, afektywną i behawioralną. Pierwsza z nich dotyczy informacji, kolejna odnosi się do uczuć, a ostatnia do zachowań. Postawy te mają także odzwierciedlenie również w organizacjach. W zależności od stopnia zaangażowania wyróżnić można:

- zaangażowanie afektywne – odnosi się do zaspokojenia potrzeb organizacji, w takiej organizacji pracownik czuje się jak w rodzinie,
- zaangażowanie trwania – pracownik nie rozważa odejścia z organizacji, ponieważ wcześniej oszacował koszty porzucenia organizacji, które w jego przekonaniu nie dawały korzyści,
- zaangażowanie normatywne – pracownik czuje, że organizacja, w której pracuje zasługuje na jego lojalność; można to zaangażowanie porównać z pewnym zobowiązaniem pracownika wobec organizacji⁸.

W przedstawionych kategoriach zaangażowania pracownik inaczej podchodzi do wykonywania swojej pracy w organizacji. Jeżeli mowa o zaangażowaniu afektywnym, pracownik podchodzi do pracy z pasją. Nie ma dla niego przeszkody, której nie pokona, a wszystko dla dobra firmy. Takie zaangażowanie tworzy wartość

⁶ Daniel, *Engagement policies boost pre-tax profits at Nationwide*, 1-7 Personnel Today, s. 1.

⁷ M. Juchnowicz, *op. cit.*, ss. 37-38.

⁸ C. Cooper, C. Cox, P. Makin, *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, ss. 78-81.

dodaną. Natomiast dwie pozostałe kategorie zaangażowania nie mają takiego pozytywnego wydźwięku. Pracownik w zaangażowaniu trwania wykonuje swoje zadania na stanowisku pracy tylko dlatego, aby spełnić swoje osobiste cele. Wśród nich jest np. zapewnienie emerytury czy korzyści związane ze stałym zatrudnieniem. Podobna sytuacja jest z pracownikiem o zaangażowaniu normatywnym. Postawa taka nie wnosi do organizacji wartości dodatniej, co powinno być celem każdej organizacji zarządzającej kapitałem ludzkim⁹.

Tabela 2. Czynniki motywacyjne wpływające na zaangażowanie organizacyjne

Czynniki wpływające na zaangażowanie	Związek	Typ zaangażowania
Dopasowanie cech pracownika do środowiska pracy	+	afektywne
Praca oferująca wyzwania, możliwość wykorzystania różnorodnych kompetencji	+	afektywne
Poczucie bycia sprawiedliwie potraktowanym przez przełożonych	+	afektywne
Decentralizacja procesów decyzyjnych, polityka firmy wobec pracowników	+	afektywne
Sposób komunikowania zmian pracownikom: liczba informacji, uwrażliwienie na reakcje pracowników	+	afektywne
Dobra, które pracownik utraci wraz z odejściem (np. stała umowa o pracę, dodatek stażowy)	+	trwania
Poziom internalizacji reguły wzajemności (konieczność wywiązywania się ze zobowiązań wobec innych ludzi)	+	normatywne

Źródło: opracowano na podstawie: A. Spik, K. Kincewicz, *Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi – zaangażowanie organizacyjne*, [w:] B. Glinka, M. Kostera (red.) *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, ss. 420.

Zaangażowanie pracowników w dużej części zależy od tego, jak firma ich traktuje. Rezultatem pełnego zaangażowania pracowników podczas wykonywania zadań jest inwestowanie przez firmę w rozwój pracowników i sprawiedliwe docenianie wkładu pracy. Ponadto zapewnienie pracy będącej jednocześnie wyzwaniem dla pracownika to świadomość, że jego praca ma znaczący wkład w rozwój organizacji¹⁰.

⁹ M. Juchnowicz, *op. cit.*, s. 42.

¹⁰ M. Juchnowicz, *op. cit.*, s. 50.

W efekcie badań prowadzonych dla Institute for Employment Studies przez zespół D. Robinson, S. Perryman, S. Haydays zdefiniowano katalog cechy zaangażowanego pracownika:

- ma pozytywny stosunek do pracy i do organizacji;
- wierzy w organizację i identyfikuje się z nią;
- stara się działać w tak sposób, aby sprawy toczyły się lepiej;
- traktuje innych z szacunkiem i pomaga kolegom pracować bardziej skutecznie;
- jest godny zaufania i wykonuje zdecydowanie więcej, niż wymaga jego funkcja;
- widzi w sposób szerszy, czasami nawet własnym kosztem;
- doskonali swoje umiejętności zgodnie z postępowaniem w swojej dziedzinie;
- wypatruje możliwości poprawy wyników pracy i je uzyskuje¹¹.

3. Wybrane aspekty motywowania pozapłacowego

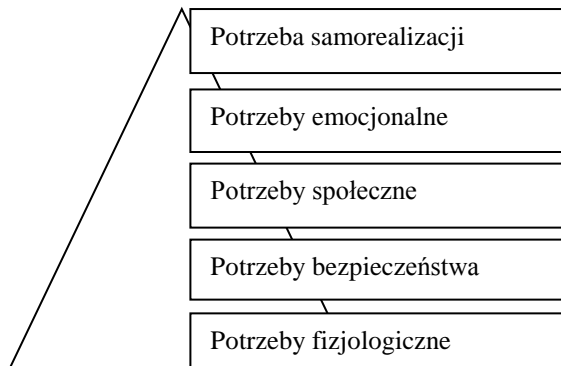
Organizacje, chcąc pobudzić pracowników do pracy, stosują materialne i niematerialne narzędzia motywowania. Instrumenty materialne związane są z szeroko rozumianymi wynagrodzeniami pieniężnymi oraz innymi elementami tworzącymi system kafeteryjny. Organizacje w XXI wieku, w którym postępuje globalizacja i rozwój technologiczny powinny stosować dodatkowo niematerialne narzędzia motywacyjne, aby pobudzić zaangażowanie pracowników. Jak wykazują liczne badania, pieniądze w dzisiejszych czasach to nie wszystko. Pracownicy po pewnym czasie otrzymywania motywatorów wyłącznie w postaci materialnej tracą zaangażowanie. Będą potrzebowali motywatorów pozafinansowych, które spełnią ich potrzeby wyższego rzędu. Ponadto wykazano, że poddanie pracowników oddziaływaniu motywatorów pozafinansowych zwiększyło satysfakcję z pracy, uznanie, komfort warunków pracy czy wywołało poczucie stabilności i możliwości rozwoju własnej kariery¹².

Budując system motywacyjny należy postawić w centrum uwagi potrzeby pracownika. Każdy człowiek ma indywidualne cechy osobowości, jednak tak, jak zauważył A. Maslow, można wskazać główne kategorie potrzeb, do których osiągnięcia zmierza człowiek. Problem opisywany jest również w zasadach innych koncepcji motywacji i motywowania (np. dwuczynnikowej teorii F. Herzberga czy w teoriach procesu motywacji V. Vrooma¹³).

¹¹ D. Robins, S. Perryman, S. Haydays, *The Drivers of Employee Engagement*, Report 408, Institute for Employment Studies, 2004.

¹² A. Zakrzewska-Bielawska., *op. cit.*, ss. 381-382.

¹³ Patrz szerzej: J. Woźniak, *Współczesne systemy motywacyjne, Teoria i praktyka*, Wydawnictwa profesjonalne PWN, Warszawa 2012, ss. 32-49.



Rys. 1. Hierarchia potrzeb według Abrahama Masłowa

Źródło: opracowanie własne na podstawie H. Bieniok i zespół, *Metody sprawnego zarządzania planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola Jak zarządzać w praktyce*, Agencja Wydawnicza Placet Warszawa 1997, s. 249.

W oparciu o powyższą piramidę, potrzeby można odnieść do firmy i przedstawić je z punktu widzenia pracownika. Potrzebami fizjologicznymi – podstawowymi – będzie wynagrodzenie za pracę. Bezpieczeństwem dla pracownika jest zapewnienie mu odpowiedniej przyszłości po zakończeniu stosunku pracy. Gwarancją taką jest system emerytalny. Potrzeby przynależności dotyczą wszelkich kontaktów międzyludzkich w przedsiębiorstwie. Pracownik wyraża gotowość do różnych aktywności poprzez uczestniczenie w życiu społecznym organizacji. Potrzeby emocjonalne w dużej mierze zależą od charakteru i temperamentu człowieka. Uogólniając można do tej kategorii potrzeb zaliczyć stanowisko służbowe, które wiąże się z pewnym uznaniem, szacunkiem oraz prestiżem w oczach innych. Człowiek wykonujący swoją pracę powinien czuć ważność swojej pracy dla organizacji. Ostatnimi, ale niemniej ważnymi są potrzeby samorealizacji. Każdy pracownik powinien dążyć do podnoszenia swoich kwalifikacji poprzez różne szkolenia, kursy. Poprzez taką samorealizację pracownik lepiej wykonuje swoją pracę, która jest dla niego ambitna¹⁴.

Przy omawianiu koncepcji potrzeb Masłowa warto również wspomnieć o dwóch zasadach. Pierwsza z nich to zasada deficytu, która mówi o tym, że należy zaspokoić w pierwszej kolejności potrzeby niższego rzędu, aby realizować potrzeby wyższego rzędu. Bardzo ważne jest, aby utrzymywać taki stan równowagi. W środowisku pracy jako podstawową potrzebę uznaje się wynagrodzenie pracownika, dla którego pieniądze są istotnym źródłem zapewnienia bytu rodzinnie. Jeśli nie otrzyma pensji, pozafinansowe motywowanie nie będzie dla niego cenne. Natomiast zasada rozwoju mówi o tym, że pracownik jest ukierunkowany

¹⁴ J. Woźniak, *op. cit.*, ss. 29-30.

na rozwój i zamiast premii uznaniowej czuje się bardziej doceniony poprzez składniki pozafinansowe. Może to być pochwała wyrażająca szacunek dla dokonań pracownika, udział w szkoleniach czy pakiet medyczny. Podwyżka i inne kafeteryjne zabiegi nie stanowią dobrego narzędzia dla tego typu osób¹⁵.

Można dokonać klasyfikacji motywatorów pozafinansowych. Uwzględniając ich charakter można wyróżnić:¹⁶

- organizacyjne – przykładem może być awans, autonomia w podejmowaniu decyzji, prawo do pracy w domu, podróżowanie i zakwaterowanie;
- psychologiczne – na przykład pochwały i wyróżnienia, silne więzi nieformalne, dobre relacje w zespole pracowników oparte na zaufaniu i dobrej komunikacji;
- techniczne – dotyczą dobrych warunków pracy oraz przystosowania do nowych technologii, dzięki którym pracownik zwiększa swoje kompetencje.

Jak powszechnie wiadomo, im większa motywacja do pracy, tym wyższa efektywność i zadowolenie z wykonywanej pracy. Motywowanie w firmie polega na włączeniu pracowników w nurt jej działania i zapewnieniu ich maksymalnego zaangażowania się w swoją pracę i obowiązki, pobudzenia ich wiedzy, umiejętności oraz uzdolnień dla realizacji stojących przed nią zadań. Należy zaspokajać przedstawione potrzeby, a także umiejętnie motywować ich do pracy.

Grupa instrumentów pozapłacowych sprawia, że praca sama w sobie nie jest dla pracownika przykrą koniecznością, a staje się źródłem zadowolenia, satysfakcji i szansą rozwoju osobistego. Cele realizowane poprzez takie benefity to zwiększenie atrakcyjności wynagrodzeń, utrzymanie cennych pracowników, dbanie o zdrowie i komfort pracowników, ułatwienie wykonywania pracy czy pomoc w sprawach bytowych. Dobrze zmotywowani ludzie, nastawieni entuzjastycznie, osiągają lepsze rezultaty w pracy. Aby sprawdzić, jak ważne są dla pracowników takie motywatory, przeprowadzono badanie ankietowe, w którym zwrócono uwagę na takie czynniki, jak: możliwość samorealizacji, wykorzystanie własnych uzdolnień, niezależność, praca w młodym zespole, możliwość szkoleń i doksztalcania się, uznanie przełożonego, a także pochwała na forum, otrzymywanie bardziej ambitnych zadań, możliwość wpływania na kluczowe decyzje firmy, akceptacja współpracowników oraz atmosfera w pracy.

4. Specyfika procesu motywowania respondentów z Pokolenia Y

Potrzeby oraz ich zmiany warunkowane są m.in.: wiekiem pracownika. W chwili obecnej w sytuacji pracy spotkać można reprezentantów trzech generacji

¹⁵ J. Woźniak, *op. cit.*, ss. 30-31.

¹⁶ A. Zakrzewska-Bielawska., *op. cit.*, s. 384.

pokolenia X, Y i Z. Odzwierciedlają one daną segmentację pokoleniową. Zazwyczaj przyjmuje się następujące ramy czasowe dla poszczególnych generacji¹⁷:

- pokolenie X to osoby urodzone do roku 1977;
- pokolenie Y to osoby urodzone w latach 1978-1994;
- pokolenie Z to osoby urodzone po roku 1994.

Niestety w literaturze nie znajdują się sztywne ramy czasowe dotyczące granic pomiędzy pokoleniami¹⁸. Na potrzeby badania zostanie przedstawiona szersza charakterystyka generacji Y¹⁹. Potrzeby i oczekiwania związane z pracą omawianego pokolenia mogą być wyzwaniem dla każdego pracodawcy. Pracownicy wywodzący się z tego pokolenia nie poświęcają się pracy. Dla nich ważne jest zarówno praca, jak i życie rodzinne. Wyznają zasadę *work-life balance*. Pracodawca musi stać na wysokości zadania, aby zatrzymać takiego pracownika. Należy zwrócić uwagę na pewne cechy charakteryzujące omawiane pokolenie Y. Przede wszystkim młodzi ludzie wchodzący na rynek pracy są bardziej kreatywni i posiadają wiedzę odnośnie różnych technologii (programy komputerowe, Internet), chętnie współpracują w grupach²⁰. Te cechy, których oczekują od pracowników współczesne organizacje decydują o przewadze nad osobami z generacji X. Ponadto generacja Y charakteryzuje się następującymi zaletami²¹:

- ceni elastyczny tryb pracy;
- ważna jest możliwość rozwoju kariery i realizacja indywidualnych celów;
- cenna jest komunikacja i związana z nią atmosfera pracy.

Niewątpliwie wadą analizowanego pokolenia jest:

- niechęć do narzuconych reguł i obowiązujących zasad;
- złe nastawienie do pracy wyrażone „od-do”.

¹⁷ J. Rubin, *Jak motywować polską generację Y*, 23 sierpnia 2010,

http://www.inwestycjawkadry.info.pl/download/jak_motywowac_polska_generacje_y.pdf

¹⁸ Przykładem może być cytat: w odniesieniu do polskiej społeczności „generacja Y to ludzie urodzeni w latach 1980-2000. (...) mają obecnie mniej niż 30 lat” J. Rubin, *Jak motywować polską generację Y*, 23 sierpnia 2010,

http://www.inwestycjawkadry.info.pl/download/jak_motywowac_polska_generacje_y.pdf

¹⁹ Nazwa pokolenie Y wiąże się ze skojarzeniami łączonymi z literą „Y”. W języku angielskim jest ona czytana jako „why” czyli dlaczego i to dobrze odzwierciedla nastawienie tej grupy pracowników do pracy (K. Gadomska-Lila, *Pokolenie Y wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] Zarządzanie zasobami ludzkimi, nr 1, 2015, s. 29.

²⁰ J.A. Fazlagić, *Charakterystyka pokolenia Y*, [w:] e-mentor nr 3 (25)/2008 <http://www.e-mentor.edu.pl/mobi/artukul/index/numer/25/id/549>

²¹ A. Stankiewicz-Mróż, *Zmiany w treści kontraktu psychologicznego implikowane oczekiwaniami pracowników z pokolenia Y*, [w:] A. Stankiewicz-Mróż, J. Lenzion (red.), *Wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi w sytuacji przemian na rynku pracy*, Wyd. Media Press, Łódź 2008, ss. 363-364.

Motywuując pokolenie Y wskazane jest wszystko to, co daje im poczucie niezależności i ambicji. Konkludując, dla generacji Y ważne są także pozapłacowe motywy. Pracodawca powinien stworzyć system motywacyjny, w którym nagroda następuje natychmiast po ocenionym pozytywnie działaniu. Ponadto pokolenie Y wnosi „powiew świeżości” na rynku pracy. Prezentują postawę otwartości i nowego podejścia do rzeczywistości. Powodem do pracy w danej firmie jest szansa na rozwój, ruch, zmianę, a także lojalność wobec współpracowników.

5. Metodyka przeprowadzonych badań

Cel badania

Podstawowym celem badania było znalezienie odpowiedzi na pytanie: *jakie znaczenie mają instrumenty motywowania pozapłacowego w procesie budowania zaangażowania pracowników, reprezentantów generacji Y*. W trakcie badania próbowano także ustalić, czy istnieje zależność pomiędzy zadowoleniem z systemu motywowania młodych pracowników, reprezentantów pokolenia Y a branżą i wielkością przedsiębiorstwa, w którym pracuje respondent.

Hipotezy

Dla potrzeb zrealizowania celu przyjęto następującą hipotezę główną oraz hipotezę szczegółową:

H 1. System motywacyjny wykorzystywany w procesie budowania zaangażowania pracowników z pokolenia Y powinien być oparty na instrumentach pozapłacowych.

H.1.1. Budowanie zaangażowania afektywnego reprezentantów generacji Y wymaga uwzględnienia w systemie motywacyjnym czynników odnoszących się do treści pracy.

Metoda i technika badawcza

Badania zostały przeprowadzone metodą ilościową przy wykorzystaniu techniki ankiety audytoryjnej w maju 2015 roku. Kwestionariusz ankiety składał się z sześciu pytań. Wśród nich cztery zawierały kafeterię opartą głównie na odpowiedziach: zdecydowanie tak, raczej tak, raczej nie, zdecydowanie nie, trudno powiedzieć; jedno pytanie wielokrotnego wyboru, które miało na celu wskazanie, co jest istotne w pracy dla respondenta oraz jedno pytanie oparte na skali Likerta, które wymagało od respondenta klasyfikacji znaczenia czynników motywacyjnych (skala 0-5).

Sposób doboru do próby

Dobór do próby miał charakter celowy. Badanie objęło reprezentantów pokolenia Y. Wykorzystano kryterium dostępności reprezentantów. Badanie obejmowało 60 osób aktywnych zawodowo, studiujących na studiach niestacjonarnych lub podyplomowych na Politechnice Łódzkiej. Wszyscy badani należeli do generacji Y.

Charakterystyka demograficzna próby

W badaniu wzięły udział 32 kobiety, co stanowiło 53% badanych i 28 mężczyzn (47% badanych). Zdecydowana większość objętych badaniem pracowników (82%) nie przekroczyła 25 roku życia. Pozostałe osoby miały powyżej 25 lat, ale nie więcej niż 35 – kategoria wiekowa generacji Y.

Biorąc pod uwagę staż pracy wśród badanych 50% osób miało staż pracy od 1-5 lat. Natomiast najmniej osób (5%), miało staż pracy poniżej 10 lat. Szczegółową charakterystykę respondentów przedstawia tabela 3.

Tabela 3. Charakterystyka demograficzna respondentów

pleć staż pracy	kobieta	mężczyzna	Razem (liczba)	Razem (procent)
do 1 roku	11	10	21	35%
1-5 lat	16	14	30	50%
6-10 lat	3	3	6	10%
powyżej 10 lat	2	1	3	5%
razem	32	28	60	100%
procent	53%	47%		

Źródło: badania własne.

Respondenci zajmują różne stanowiska w firmie, w której pracują. Najwięcej, bo 43% osób pracuje na stanowisku wykonawczym (przedstawiciel handlowy, samodzielny referent np. asystent) i są to głównie osoby do 25 roku życia. Można wnioskować, że większość osób zaczyna jako pracownik wykonawczy, aby poprzez rozwój w firmie awansować poziomo lub pionowo. Natomiast najmniej osób (2%), pracuje na stanowisku kierownika szczebla średniego i wyższego (tabela 4).

Dominującą grupę stanowili respondenci zatrudnieni w firmie z kapitałem polskim. Przedstawia to tabela 5.

Tabela 4. Struktura badanej próby ze względu na wiek i zajmowane stanowisko respondentów

wiek \ zajmowane stanowisko	do 25 lat	26-30	31-36	Razem (liczba)	Razem (procent)
pracownik wykonawczy	25	1	0	26	43%
specjalista, ekspert, doradca	15	4	1	20	33%
kierownik liniowy	2	3	1	6	10%
kierownik szczebla średniego i wyższego	0	1	0	1	2%
inne	7	0	0	7	12%
razem	49	9	2	60	100%
procent	82%	15%	3%		

Źródło: badania własne.

Tabela 5. Struktura badanej próby ze względu na wielkość firmy i pochodzenie kapitału

wielkość firmy	liczba	procent	pochodzenie kapitału	liczba	procent
mikro (zatrudnia mniej niż 10 pracowników)	18	30,0%	wyłącznie polski	35	58,3%
małe (10-49 pracowników)	10	16,7%	wyłącznie zagraniczny	14	23,3%
średnie (50-250 pracowników)	11	18,3%	mieszany	11	18,3%
duże (powyżej 250 pracowników)	21	35,0%			
razem	60	100,00%	razem	60	100,00%

Źródło: badania własne.

6. Instrumenty motywowania pozapłacowego w świetle wyników badań własnych

Przeprowadzone na użytek niniejszego opracowania analizy uzyskanych wyników wykazały, że najważniejszym czynnikiem motywującym dla respondentów – reprezentantów generacji Y jest możliwość rozwoju (45 wskazań) oraz przyjazna atmosfera (44 wskazań). Ważne są również dobre relacje ze współpracownikami (41 wskazań) oraz perspektywa awansu (40 wskazań) czy interesująca treść pracy (37 wskazań). Mniej wskazań miały motywatory płacowe

(32 wskazania)²². Taki wynik świadczy o tym, że respondenci stawiają przed sobą ambitniejsze cele i mają większe aspiracje. Aby jednak czuć się bezpiecznie i stabilnie w miejscu pracy niezbędny jest dobry kontakt ze współpracownikami czy miła atmosfera. Dopiero po zaspokojeniu potrzeb niższego rzędu, prestiż wykonywanej pracy zacznie odgrywać dla pracownika większą rolę (tabela 6).

Tabela 6. Najważniejsze czynniki motywacyjne w pracy w opinii reprezentantów pokolenia Y

kategoria odpowiedzi	liczba wskazań
interesująca treść pracy	37
prestiż wykonywanej pracy	21
perspektywy awansu	40
możliwość rozwoju	45
przyjazna atmosfera	44
motywowanie płacowe	32
dobre relacje z przełożonymi	34
dobre relacje ze współpracownikami	41

Źródło: badania własne.

W kolejnym pytaniu respondenci zostali zapytani o to, czy czują się doceniani w firmie, w której pracują. Zdecydowana większość udzieliła odpowiedzi twierdzącej (65%). Analiza danych zawartych w tabeli 7 wykazuje, że im pracownik starszy, tym rzadziej deklaruje fakt bycia docenionym przez pracodawcę. W grupie respondentów do 25 roku życia 12 osób udzieliło odpowiedzi „zdecydowanie tak”, natomiast w kategorii wiekowej 31-36 lat nikt nie wybrał takiego wariantu odpowiedzi.

Tabela 7. Opinia respondentów czy czują się doceniani w firmie a wiek badanego

wiek kategoria odpowiedzi	do 25 lat	26-30	31-36	razem	procent
zdecydowanie tak	12	1	–	13	21%
raczej tak	21	4	1	26	43%
zdecydowanie nie	6	1	–	7	12%
raczej nie	3	–	1	4	7%
trudno powiedzieć	7	3	–	10	17%
razem	49	9	2	60	100%
procent	82%	15%	3%		

Źródło: badania własne.

²² Uzyskane wyniki nie sumują się do 100%, ponieważ respondenci mieli możliwość dokonania wielokrotnego wyboru.

Na pytanie *Czy firma motywuje Pana/Panią do dawania z siebie więcej, niż określa to zakres obowiązków?*, 57% badanych pracowników udzieliło pozytywnej odpowiedzi. Z kolei 30% badanych uważa, że ich firma posiada system motywacyjny, który nie zachęca do szczególnej aktywności i zaangażowania. Wynik ten pokazuje, że prawie co trzecia firma powinna przebudować swój system motywacyjny, bo prawdopodobnie pracownicy potrzebują innych bodźców, które będą kluczowym instrumentem pobudzania do efektywniejszej pracy. W trakcie badania próbowano także ustalić, czy na ocenę systemu motywacyjnego może mieć wpływ branża przedsiębiorstwa. Badanie wykazało, że umiarkowanie wysoki poziom zadowolenia deklarują pracownicy z sektora usługowego. Zaskakuje również fakt, że w tej grupie znaleźli się respondenci zatrudnieni w branży budowlanej. Najrzadziej twierdzącej odpowiedzi udzielili młodzi pracownicy zatrudnieni w branży spożywczej.

Tabela 8. Struktura odpowiedzi na pytanie: *Czy firma motywuje Pana/Panią do dawania z siebie więcej, niż określa to zakres obowiązków?* a branża przedsiębiorstwa

branża kategoria odpowiedzi	budowlana	informatyczna	spożywcza	energetyczna	usługowa	finansowa	produkcyjna	inne
zdecydowanie tak	1	1	–	–	5	–	1	2
raczej tak	1	2	1	1	9	4	–	6
zdecydowanie nie	1	2	–	1	3	2	1	2
raczej nie	–	–	1	1	1	1	1	1
trudno powiedzieć	–	1	2	–	2	2	–	2
razem	3	6	4	3	20	9	3	12

Źródło: badania własne.

Analizując zależność pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a strukturą odpowiedzi na pytanie *Czy firma motywuje Pana/Panią do dawania z siebie więcej, niż określa to zakres obowiązków?*, można stwierdzić, że zadowalający system motywacyjny jest trochę bardziej widoczny w dużych przedsiębiorstwach niż w małych. Spośród 21 osób, które pracują w dużych przedsiębiorstwach – 12 udzieliło odpowiedzi twierdzącej. W przypadku małego przedsiębiorstwa 5 na 10 osób udzieliło twierdzącej odpowiedzi, natomiast 4 osoby wskazały na odpowiedź przeczącą.

Tabela 9. Struktura odpowiedzi na pytanie: *Czy firma motywuje Pana/Panią do dawania z siebie więcej, niż określa to zakres obowiązków?* a wielkość przedsiębiorstwa

kategoria odpowiedzi \ wielkość przedsiębiorstwa	wielkość przedsiębiorstwa			
	duże	średnie	małe	mikro
zdecydowanie tak	3	1	3	2
raczej tak	9	6	2	7
zdecydowanie nie	3	2	1	6
raczej nie	3	–	3	–
trudno powiedzieć	3	2	1	3
razem	21	11	10	18

Źródło: badania własne.

Biorąc pod uwagę podział na grupy wiekowe i staż pracy, respondenci w większości odpowiadają, że czują się zmotywowani do pracy. Najwięcej pozytywnych odpowiedzi oddali badani w przedziale wiekowym do 25 roku życia – 28 z grupy 49 badanych osób. Natomiast uwzględniając staż pracy osoby, które czują się najbardziej motywowane, pracują w firmie od 1 do 5 lat (tabela 10).

Tabela 10. Struktura odpowiedzi na pytanie: *Czy czujesz się zmotywowany do pracy* a wiek i staż pracy respondentów

kategoria odpowiedzi \ wiek/ staż pracy	wiek			staż pracy			
	do 25 lat	26-30 lat	31-36 lat	do 1 roku	1-5 lat	6-10 lat	powyżej 10 lat
zdecydowanie tak	9	1	–	4	3	1	–
raczej tak	19	4	1	10	10	2	1
zdecydowanie nie	11	–	1	2	1	–	1
raczej nie	5	1	–	1	3	1	–
trudno powiedzieć	6	3	–	4	4	2	1
razem	49	9	2	21	30	6	3

Źródło: badania własne.

Zdaniem badanych osób praca, którą wykonują w firmie wymaga rozwoju bądź doskonalenia umiejętności – tak uważa 76% badanych. Wiąże się to z zapewnieniem przez firmę dla pracowników szkoleń, za pomocą których będą mogli udoskonalić swoje umiejętności i podnieść swoje kwalifikacje. Firmy,

w których pracują respondenci zapewniają im rozwój kompetencji zawodowych, co potwierdzają wyniki badań. Aż 74% wyraziło pozytywną opinię na temat tego, że w ciągu ostatniego roku istniała możliwość poznania i nauczenia się czegoś nowego. Zależność ta w świetle przeprowadzonych badań jest najbardziej widoczna w dużych przedsiębiorstwach. W mniejszym stopniu system taki jest zadawalający w małych przedsiębiorstwach. Z przeprowadzonych badań wynika, że 16 na 21 badanych respondentów pracujących w dużych przedsiębiorstwach otrzymało możliwość rozwoju. Zaskakuje wynik, opisujący omawianą zależność w przypadku mikro przedsiębiorstw. Tutaj odpowiedzi twierdzącej udzieliło 15 z 18 badanych pracowników. W małych organizacjach jest to 6 osób na dziesięciu badanych. Firmy, w których zatrudnieni są respondenci zapewniają możliwość rozwoju, dbają o odpowiednie warunki pracy, co w efekcie prawdopodobnie przekłada się na jakość wykonywanej pracy oraz zaangażowanie.

Tabela 11. Struktura odpowiedzi na pytanie: *Czy w ciągu ostatniego roku miał/miała Pan/Pani możliwość do tego, aby nauczyć się czegoś nowego oraz rozwijać się?* a branża przedsiębiorstwa

wielkość firmy kategoria odpowiedzi	mikro	małe	średnie	duże	procent
zdecydowanie tak	7	2	4	10	37%
raczej tak	8	4	3	6	37%
zdecydowanie nie	–	2	2	1	15%
raczej nie	2	10	2	1	8%
trudno powiedzieć	1	1	–	–	3%
razem	18	10	11	21	

Źródło: badania własne.

Jak już wcześniej wspomniano, płaca nie jest jedynym i najbardziej pożądanym przez badanych reprezentantów pokolenia Y narzędziem pobudzania motywacji do pracy. Budowanie zaangażowania afektywnego pracowników i jego utrzymywanie w dłuższej perspektywie czasowej powinno być wzmacniane i uzupełniane dodatkowymi motywatorami pozapłacowymi – wtedy też staje się narzędziem efektywniejszym i bardziej skutecznym. Z badań wynika, że dla reprezentantów generacji Y największe znaczenie mają takie pozapłacowe czynniki, jak: możliwość samorealizacji, szkoleń i doksztalcenia się, uzyskiwania uznania przełożonego, akceptacja współpracowników. Istotna jest również treść pracy, satysfakcja oraz otrzymywanie bardziej ambitnych zadań do realizacji. Widoczne znaczenie ma również praca w miłej atmosferze. Takiej odpowiedzi udzieliło ponad 40% respondentów. Dla większości objętych badaniem osób bardzo małe znaczenie ma stosowania takich rozwiązań motywacyjnych, jak:

pochwała na forum, spotkania i wyjazdy integracyjne oraz publicznie dostępny ranking najlepszych pracowników.

7. Podsumowanie

Praktyka motywowania pracowników we współczesnych organizacjach pozostawia wiele do życzenia. Każdy człowiek zazwyczaj stara się sam siebie motywować do zwiększonego zaangażowania i wysiłku wkładanego w wypełnianie obowiązków na nim spoczywających. Znalezienie uniwersalnych zestawów środków motywacyjnych nie jest proste ze względu na niepowtarzalność jednostki. To, co dla jednego człowieka będzie najważniejsze, dla innego może być bez większego znaczenia.

Analiza wyników przeprowadzonych badań pozwala stwierdzić, że w procesie budowania zaangażowania generacji Y należy uwzględnić motywatory pozapłacowe. Z punktu widzenia budowania efektywnego systemu motywowania, istotne jest ciągle monitorowanie potrzeb i oczekiwań pracowników związanych z pracą. Efektywne systemy motywacyjne mają bowiem charakter zindywidualizowany. Wyzwaniem staje się jednak skonstruowanie systemu motywującego adekwatnego do potrzeb pracodawcy oraz spełniającego oczekiwania pracowników. W procesie budowania strategii zaangażowania kluczową pozycję zajmować powinien wachlarz instrumentów odnoszących się do rozwoju zawodowego. Jak wykazały badania, niektóre instrumenty motywowania pozapłacowego nie mają dla pracowników żadnego znaczenia (list gratulacyjny, publicznie dostępny ranking najlepszych pracowników). Badania pozwoliły zweryfikować pozytywne postawione wcześniej hipotezy.

Reasumując, bardzo istotnym parametrem, na który należy zwrócić uwagę w procesie budowania strategii zaangażowania pracowników jest ich wiek. Twórcy systemów motywacyjnych powinni mieć świadomość zmiany potrzeb pracowników w poszczególnych fazach rozwoju ontogenetycznego. Wyzwaniem dla pracodawców organizacji XXI wieku staje się budowanie systemów elastycznych, otwartych na zmiany, które umożliwiają długotrwałe podtrzymanie afektywnego zaangażowania pracowników.

Literatura

- [1] **Becker H.S.:** *Notes on the Concept of Commitment*, American Journal of Sociology, nr 66/1, 1960.
- [2] **Borkowska S.:** *System motywacyjny w przedsiębiorstwie*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1985, s. 11.

- [3] **Cooper C., Cox C., Makin P.:** *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, ss. 78-81.
- [4] **Fazlagić J.A.:** *Charakterystyka pokolenia Y*, [w:] e-mentor nr 3 (25)/2008 <http://www.e-mentor.edu.pl/mobi/artukul/index/numer/25/id/549>
- [5] **Gadomska-Lila K.:** *Pokolenie Y wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, nr 1, 2015.
- [6] **Griffin R.W.:** *Podstawy Zarządzania Organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 458.
- [7] **Haber L.H.:** *Management. Zarys zarządzania małą firmą*, WPSB, Kraków 1995, s. 144.
- [8] **Juchnowicz M.:** *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcje, Kontrowersje, Aplikacje*, wyd. PWE Warszawa 2010, ss. 37-28.
- [9] **Oleksyn T.:** *Praca i płaca w zarządzaniu*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1997, s. 142.
- [10] **Penc J.:** *Encyklopedia Zarządzania. Podstawowe kategorie i terminy*, Wydawnictwo Wyższa Szkoła Studiów Międzynarodowych w Łodzi, Łódź 2008, s. 501.
- [11] **Robins D., Perryman S., Haydays S.:** *The Drivers of Employee Engagement*, Report 408, Institute for Employment Studies, 2004.
- [12] **Rubin J.:** *Jak motywować polską generację Y*, 23 sierpnia 2010, http://www.inwestycjawkadry.info.pl/download/jak_motywowac_polska_generacje_y.pdf (dostęp 09.05.2015).
- [13] **Spik A.K., Kincewicz K.:** *Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi- zaangażowanie organizacyjne*, [w:] B. Glinka, M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 420.
- [14] **Stankiewicz-Mróż A.:** *Zmiany w treści kontraktu psychologicznego implikowane oczekiwaniami pracowników z pokolenia Y*, [w:] A. Stankiewicz-Mróż, J. Lenzion (red.), *Wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi w sytuacji przemian na rynku pracy*, Wyd. Media Press, Łódź 2008, ss. 363-364.
- [15] **Walczak W.:** *Cele i funkcje zarządzania w teoriach naukowych a praktyka – próba diagnozy źródeł występujących rozbieżności*, *E-mentor* nr 2 (44)/2012; <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/44/id/917> (dostęp 09.05.2015).
- [16] **Woźniak J.:** *Współczesne systemy motywacyjne, Teoria i praktyka*, Wydawnictwa profesjonalne PWN, Warszawa 2012, ss. 29-49.
- [17] **Zakrzewska-Bielawska A.:** *Istota procesu zarządzania*, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy Zarządzania*, wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2012, ss. 25-26; 381-382; 384.

NON-PAY INCENTIVES AS A FACTOR OF CREATING ENGAGEMENT OF EMPLOYEES FROM Y GENERATION

Summary

The achievement of the company's competitive gain depends first of all on the engagement of its employees. In the process of building the engagement it is impossible to use the multi-usage schemes. Taking into account quickly changing conditions and the competition for the best employees the company must be constantly finding new ways to stimulate the creation of long-term motivation and affective commitment of employees. A special role in the process of building the engagement is attributed to "tailor-made" incentive systems, taking into account the real needs and expectations of employees that change with human ontogenetic development. The purpose of the paper is to answer the question: how important are the instruments of non-pay incentives in the process of building the involvement of young workers.