

Iwona Dudziuk

## **Motywowanie pracowników a typy generacji – praktyczne wskazówki dla menedżerów**

### **Motivating employees and generation types - practical tips for managers**

Celem artykułu jest charakterystyka i analiza pracowników pod względem ich przynależności do typów generacji oraz sposobów ich motywowania w pracy przez menedżerów. Główną metodę badań stanowi analiza literatury oraz metoda porównawcza opierająca się na zestawieniu ze sobą poszczególnych typów generacji i ich charakterystycznych cech. Wnioski zawarte w artykule dotyczą występujących typów generacji w środowisku, które posiadają indywidualne cechy osobowościowe. Poznanie ich oraz przeanalizowanie przez menedżera usprawni dobór odpowiednich technik motywacyjnych do pracownika. Ujęte wyniki z badań mogą stanowić praktyczne i syntetyczne wskazówki dla menedżerów różnych organizacji, w których zatrudniani są osoby w różnym przedziale wiekowym.

**Słowa kluczowe:** motywowanie pracowników, typy generacji, menedżer

The purpose of the article is to characterize and analyze employees in terms of their belonging to generation types and how managers motivate them at work. The main method of research is a literature analysis and a comparative method based on the juxtaposition of generation types and their characteristics. The conclusions of the article concern the occurring types of generations in the environment, which have individual personality traits. Learning about them and analyzing them by the manager will improve the selection of appropriate motivational techniques for the employee. The captured results from the research can provide practical and synthetic guidance for managers of various organizations where people of different age ranges are employed.

**Key words:** motivating employees, generation types, manager

## Motywowanie pracowników

Motywowanie pracowników jest priorytetowym elementem zarządzania i rolą menedżera, którą musi realizować w sposób zaplanowany i zgodny z potrzebami organizacji. Ma on do czynienia nie tylko z pracownikiem nowo zatrudnionym, ale także z pracownikiem z długoletnim stażem. Menedżer może mieć wśród podwładnych absolwentów studiów lub osoby starsze chwilę przed przejściem na emeryturę lub na etapie zmiany pracy w wyniku różnych sytuacji. Czy motywowanie będzie wyglądać tak samo dla każdej z wymienionych grup? Czy motywatory skierowane do jednej grupy będą miały znaczenie w drugiej? W jaki sposób menedżer może dopasować czynniki motywacyjne w swojej organizacji przy zróżnicowanym wiekowo zespole? Zapewne musi poznać co działa najbardziej na jego pracowników, a co działa w mniejszym stopniu. Jakie motywatory są lub mogą być dostępne w przestrzeni organizacji? Czy konieczne jest zaproponowanie wyższego wynagrodzenia aby skuteczniej motywować do pracy?

W niniejszej pracy zostanie podjęta próba ustalenia, scharakteryzowania i zwartego opracowania charakterystyki pracowników na podstawie typów generacji. Zestawienie cech i ogólnych treści charakteryzujących cechy danego pokolenia oraz wartości, na których im zależy może stanowić pomoc w dobraniu narzędzi motywacyjnych poszczególnych pracowników. Istotnym elementem wpływającym na charakterystykę poszczególnych generacji jest otoczenie, które definiuje w sposób indywidualny każdego przedstawiciela pokolenia. Wpływ czynników zewnętrznych na postrzeganie szans, wyzwań i możliwości rozwoju będzie oddziaływał inaczej na każdego człowieka. Analizując poszczególne pokolenia, należy przyjąć, że istnieją podzielne cechy generacyjne przypisanych do kilku z nich i mogące występować wśród innych generacji – młodszych lub starszych. Powyższy argument determinuje niejednorodność cech zawartych w tabeli systematyzującej typy pokoleń w organizacji.

Nawiązując do wspomnianej generacji lub typów generacji, która będzie przywoływana w całym tekście mówimy tu o populacji ludzi, którzy żyją w tym samym okresie i są w podobnym wieku<sup>1</sup>. Z analizy informacji zawartych w materiałach wynika, że poszczególne generacje obejmują w przybliżeniu około 15–20 lat. Należy zaznaczyć, że sam czas trwania

---

<sup>1</sup> Internetowy Słownik Języka Polskiego, generacja – definicja, synonimy, przykłady użycia (pwn.pl).

generacji jest dość długi i w obrębie samej generacji mogą pojawić się różnice, które odpowiadają wcześniejszej lub późniejszej generacji. Może mieć to skutki w błędnym przypisaniu pracownika do typu generacji. Dlatego też propozycja działań motywacyjnych pod tym względem może okazać się mniej skuteczna. Niemniej jednak czynniki motywacyjne pracowników ulegają zmianie i zależne są od postępu technologicznego oraz rozwoju społecznego. Z każdym nowym pokoleniem pojawiają się inne wartości i cele pracownicze. Wskazaniem jest znalezienie odpowiedzi oraz narzędzi do tworzenia przestrzeni i zaspokajania potrzeb.

Rolą menedżera jest funkcjonowanie w środowisku organizacji przy jednoczesnym zarządzaniu zasobami i kapitałem ludzkim. Ostatecznym dążeniem jest realizacja celów firmy i celów pracowniczych. Przy posiadanej wiedzy o celach organizacji możemy dobrać odpowiednich pracowników, posiadających potrzebne nam cechy i tym, którym odpowiada charakter organizacji i jej kultura. Możemy także doskonalić obecny zespół o nowe osoby w taki sposób, aby lepiej dopasować się do zmieniającego się otoczenia. Jest to także sposób, aby realizować potrzebę społeczną każdego człowieka związanej z przynależnością do grupy. Działania motywacyjne wpływające na budowanie pozytywnej więzi z ludźmi w organizacji stanowi istotną potrzebę człowieka<sup>2</sup>.

W perspektywie coraz szybszych zmian społecznych nie ma możliwości pracy tylko z jedną generacją. Jest to po prostu niemożliwe ze względu na zapewnienie ciągłości pracy na stanowisku, zapewnienia nieprzerwanego funkcjonowania organizacji i wynikających z rotacji wewnętrznej pracowników. Dodatkowo pozostają w tej kwestii takie czynniki jak: awans, przejście na emeryturę, śmierć, zwolnienia, które wymuszają pozyskiwanie nowych pracowników w różnym wieku. Zadaniem menedżera jest ustalenie kogo szuka, czego oczekuje i wymaga od potencjalnego pracownika i co może zaoferować mu w przyszłości – czyli w jaki sposób podejmie działania motywacyjne. Proces motywacyjny składa się z kilku etapów, które decydują o jego kształtowaniu i zarządzaniu. Należą do nich:

- otoczenie zewnętrzne i wewnętrzne,
- uwarunkowania socjokulturowe,
- wielkość organizacji,
- strukturę,

---

<sup>2</sup> A. Koźmiński, W. Piotrowski (red. nauk.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa 2013, s. 321.

- pozycję na rynku,
- sytuację ekonomiczną organizacji<sup>3</sup>.

Motywacje do działania pracowników odgrywają wiodącą rolę w ukierunkowywaniu ludzkich postaw i zachowań. Jak podaje encyklopedia organizacji i zarządzania motywacja lub też pobudzanie do działania to jedna z funkcji kierowniczych, której sama istota polega na stwarzaniu warunków i skłanianiu pracownika do realizacji zadań organizacyjnych<sup>4</sup>. Motywacja to także pewien proces wewnętrzny dążący do osiągnięcia określonego celu, uwzględniając realizację samego celu jako prawdopodobny<sup>5</sup>. Inni autorzy jak J. Penc<sup>6</sup> definiują motywację jako złożony mechanizm psychologiczny bezpośrednio ukierunkowujący człowieka na osiągnięcie zamierzonego celu. Powstające siły wzbudzają w człowieku stan i potrzebę dążenia do jakiejś rzeczy, a także jego wielkość zaangażowania się w osiągnięcie wyniku. Tym samym motywacja obejmuje różne czynniki, które zapoczątkowują, ukierunkowują, podtrzymują zaangażowanie ludzkie w zrealizowaniu pożądanego zadania. Sama motywacja ma również przełożenie na sprawność i skuteczność działania zgodnie z zasadą, że im większa motywacja do działania tym większe zaangażowanie się i upór w realizację celu. W tej kwestii badania dotyczące intensywności motywacji a sprawności działania pokazują, że optymalne jest średnie natężenie motywacji. Przy wysokiej motywacji zwiększa się ryzyko obniżenia wydajności pracy i tym samym sprawność działania może zmniejszyć się. Wyjaśnić można to następująco:

- przy silnej motywacji zwiększa się poziom stresu, a ten obniża sprawność umysłową, psychosomatyczną i działanie receptorów;
- pracownik zajęty monitorowaniem wyników bezpośrednich i czynników, które na nie wpływają, traci świadomość tych elementów, których oddziaływanie jest długofalowe;
- przy silnym napięciu ludzie mogą tracić zdolność do rozwiązywania problemów. Sprawić to może paraliż działania i dezorganizację czynności<sup>7</sup>.

---

<sup>3</sup> W. Kozłowski, *Motywowanie pracowników w organizacji*, Wydanie III, CeDeWu, Warszawa 2024.

<sup>4</sup> L. Pasieczny (red.), *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1981 s. 359.

<sup>5</sup> Ibidem, s. 284.

<sup>6</sup> J. Penc, *Encyklopedia Zarządzania*, Łódź 2008 s. 486.

<sup>7</sup> J. Reykowski, *Teoria motywacji a zarządzanie*, Warszawa 1975, s. 57.

Motywy kształtują cały proces motywacyjny. Możemy wyróżnić motywację negatywną, np. z obawy lub lęku przed utratą pracy lub części zarobków, oraz motywację pozytywną wywołaną perspektywą wyższych zarobków lub awansem. Motywacja zewnętrzna i wewnętrzna wynika z różnych źródeł oddziaływania i pobudzania skierowana na pracownika<sup>8</sup>.

W teorii zarządzania możemy wyróżnić trzy modele motywacji i ich wpływu na zachowanie się ludzi. W modelu tradycyjnym uważa się, że ludzie mają wrodzoną skłonność do pracy powolnej i wygodnej. Nie ma konieczności przyznawania im praw o samodzielnym decydowaniu czy też wierzyć w poczucie odpowiedzialności. Jedynym motywatorem jest wynagrodzenie pieniężne za wykonaną pracę. W drugim modelu, jakim jest model stosunków współdziałania, zwrócono uwagę na czynniki społeczne i zwróceniu uwagi na niepieniężne wartości, które są dobrą pobudką do wydajnej pracy. W modelu zasobów ludzkich dostrzega się potencjał w pracowniku i zachęca się go do indywidualnego rozwoju oraz zwiększania zakresu swoich działań i odpowiedzialności. Kierownicy powinni dzielić się odpowiedzialnością za osiągnięcie celów organizacji i zachęcać do ich współrealizacji<sup>9</sup>.

Poniżej zaprezentowano tabelę z założeniami, zasadami postępowania oraz oczekiwaniami w poszczególnych modelach motywacji.

**Tabela 1.** Modele motywacji i ich wpływ na zachowanie się ludzi

Model tradycyjny	Model stosunków współdziałania	Model zasobów ludzkich
Założenia		
Dla większości ludzi praca jest z natury nieprzyjemna. Mniej ważne jest to, co robią, niż to ile zarabiają. Niewielu chce i potrafi wykonywać pracę wymagającą twórczości, samokierowania i samokontroli.	Ludzie chcą czuć się ważni i użyteczni. Ludzie pragną przynależności i uznania, że są indywidualnymi jednostkami. Te potrzeby mają, większe znaczenie niż pieniądze w motywacji do pracy.	Praca nie jest z natury nieprzyjemna. Ludzie pragną przyczynić się do realizacji ważnych celów, które współustalili. Większość ludzi stać na więcej twórczości, samokierowania niż tego wymaga od nich obecna praca.

<sup>8</sup> J. Penc, *Encyklopedia...*, s. 488.

<sup>9</sup> Ibidem, s. 491–493.

Model tradycyjny	Model stosunków współdziałania	Model zasobów ludzkich
Zasady postępowania		
Kierownik powinien: ściśle nadzorować i kontrolować podwładnych; rozkładać proste, powtarzalne, łatwe do wyuczenia operacje; ustanowić szczegółowe instrukcje i procedury robocze oraz sprawiedliwe ale stanowczo wymuszać ich przestrzeganie.	Kierownik powinien: każdemu pracownikowi zapewnić poczucie użyteczności i znaczenia; informować podwładnych o swoich planach i wysłuchiwać ich zastrzeżeń; pozwalać podwładnym na pewien zakres samokierowania i samokontroli w rutynowych sprawach.	Kierownik powinien: spożytkować nie wykorzystane zasoby ludzkie; stworzyć środowisko, w którym każdy może wnieść wkład do granic swoich możliwości; zachęcać do pełnego uczestnictwa w ważnych sprawach, wciąż rozszerzając zakres samokierowania i samokontroli podwładnych.
Oczekiwania		
Ludzie muszą tolerować pracę, jeśli praca jest przyzwoita, a szef sprawiedliwy.  Jeśli zadania są wystarczająco proste, a pracownicy ściśle kontrolowani, ich wydajność będzie zgodna z normami.	Dzielenie się informacją z podwładnymi i angażowanie ich w podejmowaniu rutynowych decyzji zadowoli ich podstawowe potrzeby przynależności i poczucia ważności. Zaspokajanie tych potrzeb poprawi morale i zmniejszy opór wobec autorytetu formalnego – podwładni będą „chętnie współpracować”.	Rozszerzenie wpływów, samokierowania i samokontroli podwładnych doprowadzi do zwiększenia aktywności operacji.  Zadowolenie z pracy może poprawić się jako „uboczny produkt” wykorzystania przez podwładnych ich możliwości.

Źródło: Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, Warszawa 1992, s. 361.

Powyższa tabela pokazuje poglądy kierowników, które nawet współcześnie opierają się na dwóch podejściach, tj. modelu stosunków współdziałania i modelu zasobów ludzkich. Zmienne otoczenie, kryzysy ekonomiczne i sami pracownicy wymusili zupełnie inne postrzeganie motywacji. Różnice w postrzeganiu motywacji zależna jest od samego pracownika i jego wewnętrznych motywatorów. Te z kolei budowane są poprzez doświadczenia życiowe, które ukształtowały go najpierw jako człowieka, a później jako pracownika. Analizując poszczególne typy generacji, musimy uwzględnić kontekst historyczny, ekonomiczny i społeczny poszczególnych grup ludzi. Następnie musimy uwzględnić,

że osoby z początku generacji i jej końca będą mogły mieć różne podejścia do pracy i motywatorów<sup>10</sup>.

## Charakterystyka generacji

W celu przeanalizowania i scharakteryzowania poszczególnych typów generacji wskazane jest ustalenie zakresu lat do poszczególnych generacji, uwzględniając te najstarsze te najnowsze. Podane poniżej typy generacji są ogólne, na podstawie różnych źródeł początek następnego pokolenia może różnić się o parę lat. Przyjęte poniżej odpowiadały większości przypisanych lat do typów generacji.

1. Stracone pokolenie 1883–1900: Pokolenie ludzi żyjących przed i w czasie I wojny światowej. Na zachodzie pokolenie rewolucji przemysłowej i kryzysu gospodarczego oraz II wojny światowej. W rozbiorowej Polsce praktycznie feudalizm oraz biedna, ludność wiejska i powszechny analfabetyzm<sup>11</sup>.
2. Wielkie pokolenie 1901–1927: Pokolenie biorące udział w II wojnie światowej. W odrodzonej Polsce burzliwy okres, w którym bardzo zacofany kraj przechodził z feudalizmu w kapitalizm, otrzymał niepodległość, przeszedł przez dwie wojny światowe oraz bezprecedensową migrację ludu ze wschodu na zachód i ze wsi do miasta, łącznie z wielkim awansem społecznym w PRL-U<sup>12</sup>.
3. Ciche pokolenie 1928–1945: generacja ludzi, którym udało się przeżyć II wojnę światową, ciężko doświadczonych przez historię, szczególnie w krajach tak zrujnowanych jak Polska. Stalinizm, kolektywizacja i totalny niedostatek ale mimo to nadzieja na lepsze jutro<sup>13</sup>.
4. Baby-Boomers (dzieci wyżu demograficznego) 1946–1964: Dzieci wielkiego powojennego wyżu demograficznego, bardzo liczna generacja czasu powojennej odbudowy, wielkich reform, zimnej wojny, ale także doznająca szybkiego awansu społecznego i szybko rosnącego dobrobytu<sup>14</sup>.

---

<sup>10</sup> Pokolenie Y i Z. Jakie są różnice? – Technologiczne (technologiczne.pl)

<sup>11</sup> Klasyfikacja pokoleń (wiatrak.nl) [dostęp 10.08.2024].

<sup>12</sup> Ibidem.

<sup>13</sup> Ibidem.

<sup>14</sup> Ibidem.

5. Pokolenie X 1965–1980: Pokolenie niżu demograficznego, nazywane pokoleniem z *kluczem na szyi* – dzieci wracające ze szkoły do pustego domu i konieczności używania klucza do drzwi z powodu ograniczonego nadzoru dorosłych. Charakteryzowani jako próżniacy, cynicy i zniechęceni ale przedsiębiorczy i produktywni. W Polsce przeżywali transformację ustrojową<sup>15</sup>.
6. Pokolenie Y 1981–1995: Milenialsi są dobrze wykształceni, odkładają na później małżeństwo, są mniej dziecinni oraz mniej religijni, choć mogą się identyfikować jako duchowi. Są pewni siebie i dbają o wysoką jakość życia, ale mają opóźniony czas wejścia w dorosłość. Korzystają z mediów, Internetu i technologii cyfrowych, żyją w wirtualnej „globalnej wiosce”<sup>16</sup>.
7. Pokolenie Z (Zoomersi) 1996–2010: Jest to pierwsze pokolenie, które dorastało z dostępem do mobilnego Internetu. Częściej niż u starszych pokoleń diagnozuje się niepełnosprawność intelektualną i zaburzenia psychiczne. Spędzają więcej czasu na urządzeniach elektronicznych, a mniej na czytaniu książek, co ma wpływ na ich koncentrację uwagi, słownictwo i wyniki w nauce<sup>17</sup>.
8. Pokolenie Alpha 2010+: Pokolenie urodzone po 2010 r. jest najnowszym pokoleniem niżu demograficznego. Rozrywką Alfy jest coraz bardziej zdominowana przez technologię elektroniczną, sieci społecznościowe i usługi przesyłania strumieniowego, przy jednoczesnym spadku zainteresowania tradycyjnymi mediami. Alergie, otyłość i problemy zdrowotne związane brakiem ruchu będą coraz bardziej powszechne<sup>18</sup>.

Przedstawiona powyżej ogólna charakterystyka pokoleń ma oddać przestrzeń społeczną w której poszczególne generacje funkcjonują. O ile starsze generacje pochłaniają przestrzeń społeczną młodszych pokoleń, tak w drugą stronę nie ma takiego zjawiska. Starsze pokolenia mogą świetnie funkcjonować w przestrzeni nowych technologii i sieci społecznościowych, ale młodsze pokolenia nie mają możliwości „podróży w czasie”.

Analizując motywowanie pracowników ze względu na typy generacji brane pod uwagę będzie pokolenie od Baby-Boomers (BB) do pokolenia Z. Charakteryzowanie poszczególnych typów generacji, ich zachowania

---

<sup>15</sup> Ibidem.

<sup>16</sup> Ibidem.

<sup>17</sup> Klasyfikacja pokoleń (wiatrak.nl) [dostęp: 10.08.2024]

<sup>18</sup> Ibidem.



i oczekiwania powinny opierać się na założeniu, że nie każda osoba będzie wpisywała się w taką ocenę.

Pokolenie BB w pracy uznawane jest za bardzo lojalnych – często pracują u jednego pracodawcy przez całą swoją karierę – nie szukają nowych wyzwań. Mają bardzo bogate doświadczenie zawodowe, dzięki praktyce, którą doświadczyli w wielu zagadnieniach znanych innym pokoleniom tylko z książek, poradników i artykułów. Są postrzegani jako doskonali mento-ry – najlepiej potrafią wdrożyć do pracy nowe osoby. Wiedzą, w jaki sposób współpracować z różnymi typami kierowników i współpracowników. Dobrzy negocjatorzy w kontaktach handlowych. W pracy są dyspozycyjni ze względu na dorosłe dzieci. Preferują kontakty osobiste od spotkań w sieci<sup>19</sup>. Pokolenie BB w pracy będzie bardziej zmotywowane m.in. dostępem do pakietu medycznego, wysokim wynagrodzeniem, możliwością awansu poziomego. Dla przedstawicieli tego pokolenia menedżer to osoba z osiągnięciami, doświadczona, kompetentna z kwalifikacjami.

Pokolenie X jest lojalne w stosunku do pracodawcy – najczęściej kilka razy w życiu zmieniają pracę i to głównie wtedy gdy muszą. Bogate doświadczenie zawodowe pozwala na wybór miejsca pracy. Cenią sobie *work life balance*. Uznawane za najłatwiejsze pokolenie do współpracy, gdyż szybko się adaptują do nowego otoczenia i warunków pracy. Bardzo samodzielni co pozwala na delegowanie zadań i odpowiedzialności. Nie lubią dużych zmian i preferują stałość organizacyjną pracy<sup>20</sup>. Osoby z tego pokolenia będą bardziej zmotywowane m.in. dostępnym pakietem medycznym, możliwością pracy zdalnej, ścieżką awansu poziomego, jak również pionowego. W pracy będą poszukiwać samodzielności i wyzwań, przez atrakcyjność zadań. Przedstawiciele tego pokolenia postrzegają menedżera tak jak pokolenie BB.

Pokolenie Y chce pracować, ale nie przez całe życie. Praca postrzegana jest jako element życia, która nie powinna ich ograniczać. Chętnie zakładają własne biznesy przez co są mniej lojalni niż pokolenie X – częściej zmieniają pracę. Ważny jest dla nich elastyczny czas pracy. Posiadają umiejętność planowania długoterminowego. Przełożonych traktują, jak równych sobie pracowników, ale z szerszymi kompetencjami. Oczekują od pracodawcy wyznaczania konkretnych celów, doceniania i partnerskich relacji. Są mniej samodzielni niż poprzednie pokolenie, ale lepiej

---

<sup>19</sup> Raport Newspoint: Pokolenia w Polsce i potrzeba monitorowania ich rosnącej aktywności – Newspoint, [dostęp: 10.08.2024].

<sup>20</sup> Ibidem.

przygotowani do pracy w czasach wolnego rynku i globalizacji. Dobrze rozwiązują często pojawiające się problemy, ale dużo gorzej wypadają w przypadku tych niestandardowych<sup>21</sup>. Osoby z tego pokolenia będą bardziej zmotywowane w pracy m.in. możliwością zdalnej pracy, pakietem medycznym, wysokim wynagrodzeniem i możliwością awansu pionowego lub poziomego. Motywatorem dla tego pokolenia są wszystkie wcześniej wymienione kwestie. Ponadto doceniają niezobowiązujący dress code oraz np. strefy relaksu w pracy czy owocowe dni. W menedżerze widzą osobę kompetentną z wiedzą i doświadczeniem.

Na rynku pracy pokolenie Y uchodzi za najbardziej wykształcone z dotychczasowych generacji. Są to osoby, które nieustannie dążą do rozwoju swoich umiejętności. Pragną, aby ich praca była nie tylko źródłem zarobku, ale również dobrą zabawą. Większą wagę przywiązują do osobistej satysfakcji niż do lojalności wobec pracodawcy, co może skutkować częstymi zmianami miejsca zatrudnienia<sup>22</sup>.

Pokolenie Z wkracza na rynek pracy już jako student, a nawet wcześniej. Nie przywiązują się do jednego pracodawcy, a nawet jest skłonny do jeszcze częstszych zmian pracy niż pokolenie Y. W pracy miewa trudności z kontaktem bezpośrednim i przełożonymi ze starszych pokoleń. Pokolenie te uznawane jest za roszczeniowe z wysokimi wymaganiami w stosunku do miejsca pracy. Lepiej radzą sobie z najnowszymi aplikacjami. Preferują kontakty mailowe, sms-owe i poprzez komunikatory<sup>23</sup>. Dla przedstawicieli tego pokolenia dobrym motywatorem będzie możliwość pracy zdalnej przy osiąganiu wysokich zarobków. Doceniają także samodzielność i atrakcyjność zadań w pracy w przy zobowiązującym dress code. Pokolenie to dąży do oryginalności swojej osoby w organizacji i włączania jej w nowe inicjatywy.

Pokolenie Z wyróżnia się m.in. technologiczną biegłość, kreatywnością, otwartością na innowacje. Potrafią myśleć poza schematami i proponować nowe, niekonwencjonalne rozwiązania. W pracy pokolenie Z najlepiej odnajduje się w różnorodnych zespołach i w otoczeniu ludzi o różnym pochodzeniu kulturowym, płci czy orientacji seksualnej<sup>24</sup>.

Osoby z pokolenia Z są bardzo uzależnione od technologii. Mają trudności w funkcjonowaniu bez Internetu i mediów społecznościowych,

---

<sup>21</sup> Ibidem.

<sup>22</sup> Pokolenia BB, X, Y i Z – kim są i czym się różnią? (generacjazmian.pl).

<sup>23</sup> Raport Newspoint: Pokolenia w Polsce i potrzeba monitorowania ich rosnącej aktywności – Newspoint, [dostęp: 10.08.2024].

<sup>24</sup> uw.edu.pl <https://www.uw.edu.pl/jak-pokolenie-z-widzi-przyszlosc/>.

a co za tym idzie nie nawiązują zbyt wielu bezpośrednich kontaktów, a życie społeczne przenoszą do sieci. W związku z tym, że pokolenie Z wychowywało się w czasie błyskawicznego przepływu informacji, najczęściej krótkiej i dynamicznej, mogą mieć kłopot ze skupieniem uwagi przez dłuższy czas na jakiejś czynności<sup>25</sup>.

Zaprezentowana poniżej tabela jest próbą scharakteryzowania poszczególnych cech przypisanych do pokoleń od BB do pokolenia Z. Nowe pokolenie *Alpha*, które w społeczeństwie zaczyna wkraczać w okres nastoletni nie jest brana pod uwagę, nie jest także analizowana z punktu widzenia potencjalnego pracownika. Na uwagę zasługuje spostrzeżenie, że coraz więcej pozytywnych cech wyróżniających konkretne pokolenie zaczyna funkcjonować wśród innych generacji. Jest to np. podejście do równowagi pomiędzy czasem pracy i życia prywatnego, praca oparta jest nie tylko o adekwatne wynagrodzenie, ale także możliwość rozwoju i odnalezienia się w miejscu pracy. Przy obecnej sytuacji rynkowej jest czas pracowników. Im więcej pożądanych cech pracownik posiada i im szybciej dopasuje się do zmian, tym ma większe szanse na znalezienie zatrudnienia, jakiego chce.

Warto zauważyć w przedstawionej tabeli zależność wynikająca z bardzo ogólnego wniosku, mianowicie, że dzieci pokolenia X to obecne pokolenie Z, a dzieci pokolenia BB to generacja Y. Analizując podane kryteria, można wysunąć wniosek, że dzieci starszych generacji, mając określone wzorce zachowań, wpływ społeczny otoczenia bliższego i dalszego miały dwie opcje drogi – powielić działania i podejście rodziców dotyczące pracy lub całkowicie zmienić kierunek i wprowadzić nowy sposób postrzegania ich jako zasób ludzki w organizacji.

Jak wcześniej już wspomniano następuje mieszanie się cech charakterystycznych dla poszczególnych pokoleń. Ma to swoje pozytywne aspekty mianowicie, przy różnorodności wiekowej możemy mówić o podobnych kompetencjach pracownika, jego podejściu do zadań a tym samym stosowaniu motywatorów. Poziom kompetencji pracowniczych może zostać wyrównany, co pozwala pracownikom lepiej funkcjonować w strukturze organizacji i działać zgodnie z jej celami<sup>26</sup>.

Tabela poniżej ma charakter ogólny. Wskazane jest aby nie przypisywać poszczególnych cech wyłącznie jednej grupie i uwzględnić jej występowanie w innej, w różnym stopniu.

---

<sup>25</sup> gazeta.sgh.waw.pl <https://gazeta.sgh.waw.pl/absolwenci/pokolenie-z-wkracza-na-scene>.

<sup>26</sup> W. Kozłowski, *Zarządzanie motywacją pracowników*, Wydanie II, Warszawa 2019, s. 81.

Tabela 2. Charakterystyka pokoleń w organizacji

POKOLENIE	„Z”	„Y” Milenialsi	„X”	„BB”
Cechy/Wartości	Bardzo rewolucyjne; Negatywne opinie o organizacji przekazały bardzo szybko; Najbardziej zaawansowane technologicznie pokolenie; Wyższe kompetencje cyfrowe <sup>27</sup> ; Świat „online”; Zdobywanie wiedzy na zasadzie „just in time”; Kariera zawodowa jak najszybciej, nie po szezeblach.	Elastyczny czas pracy; Preferują wiadomości tekstowe niż bezpośrednią rozmowę; Praca wespole; Pracodawca powinien wyznaczać cele i pomagać im je osiągnąć; Partnerskie relacje.	Pokolenie nastawione na konkurencję; Stale zatrudnienie i pewność wynagrodzenia; Lojalni wobec pracodawcy; Dążący do zachowania równowagi pomiędzy pracą a życiem zawodowym; Wiedzą czym jest ciężka praca i potrafią ją wykonywać.	Stabilność w karierze; Przewidywalność zadań; Hierarchia i zdrowa rywalizacja; Tradycyjne wartości.
Wady	Najmniej lojalne pokolenie (szybko zmieniają pracę); Niska koncentracja, uwaga rozproszona, analiza informacji powierzchowna; Brak doświadczenia zawodowego;	Problemy z podporządkowywaniem się autorytetom i organizacyjnej hierarchii; Niecierpliwi, roszczeniowi; Chętniej zmieniają pracę;	Pracują głównie dla pieniędzy; Awans jest wyznacznikiem rozwoju kariery;	Mają podatni na zmiany, przeciwnicy rewolucji organizacyjnych; Możliwa niechęć do dzielenia się swoją wiedzą z młodszym pokoleniem.
Zalety	Duża świadomość finansowa; Aktywni globalnie; Kreatywni i ciekawi świata;	Łatwo przystosowują się do zmian; Nie kierują się kryterium awansu jako rozwoju ich kariery;	Doceniają i korzystają z nowych technologii;	Lojalni, doświadczeni pracownicy;
W organizacji!	Wysokie wynagrodzenie, Motywatory poza finansowe; Stwarzanie możliwości rozwoju osobistego; Wpływ na działalność firmy;	Możliwość rozwoju i dofinansowania edukacji; Wpływ na działalność firmy; Ważna jest relacja z przełożonym. Praca zgodna z pasjami i zainteresowaniami.	Dodatkowe świadczenia; Określona ścieżka kariery i awansu; Szczery Feedback	Przewidywalność zadań; Pakiet świadczeń socjalnych i zdrowotnych;

Opracowanie własne.

<sup>27</sup> Kompetencje cyfrowe przedstawicieli pokolenia Z są średnio o 2,5% wyższe niż milenialsów i ponad 8% wyższe niż pokolenia X, Na podstawie *Gen Z's Role in Shaping the Digital Economy*, Economic Consulting Team Oxford Economics (Oxford Economics 2021, s. 5, dostęp 15.08.2024).

Motywowanie pracowników a typy generacji lub też pokolenie, które reprezentują, nie jest jednolite. Zaczynając od kwestii związanych z różnicami względem jednej generacji, wpływem otoczenia na jednostkę i grupę a skończywszy na indywidualnych potrzebach nie jest możliwe ujęcie w spójną całość. Kluczową kwestią jest dobór pracownika do roli, jaką będzie realizować w organizacji. Poznając konkretne role i zadania, w dalszej kolejności poznając pracowników, możemy nakierowywać ich działania do spełniania ról, w których najlepiej się zrealizują. Przy takim podejściu budujemy zespół efektywny i funkcyjny. Pytaniem jest jakie role wpisane są w definicję sprawnego zespołu? W sposób ogólnie przyjęty i zawierający w sobie najbardziej oczywiste potrzeby organizacji możemy wyróżnić:

- osobę lidera,
- osobę od pomysłów,
- osobę do kontaktów,
- osobę do organizacji i koordynacji działań,
- osobę od oceny ryzyka – tzw. krytykanta,
- osobę od jakości – perfekcjonisty,
- osobę od pracy<sup>28</sup>.

Do przypisania powyższych ról nie powinno być kluczowe, z jakiej generacji pracownik pochodzi lub jakie pokolenie reprezentuje, tylko brane pod uwagę jego predyspozycje. Najlepszym sprawdzianem są rozmowy z pracownikiem, poznanie jego osobowości i sprawdzenia go w działaniu. Poznać pracownika może menedżer, który chce go poznać i on sam ma ku temu inteligencję społeczną. Drugim sposobem wyznaczania ról pracowniczych są wszelkiego rodzaju testy m.in. Merita Belbina. Jednak zastosowanie ich świadczyć może o twardym przypisaniu poszczególnej roli do pracownika. Co w przypadku, gdy pracownik może spełniać kilka ról? Obserwacja zachowań pracownika, analiza jego działań, analiza z perspektywy całego zespołu w poszukiwaniu brakującego elementu jest jednym z najlepszych rozwiązań<sup>29</sup>.

---

<sup>28</sup> W. Kozłowski, *Zarządzanie...*, s. 162.

<sup>29</sup> Ibidem, s. 163.

## Podsumowanie

Podsumowując kwestie związane z motywowaniem pracownika a typem generacji, należy przyznać, że nie jest możliwe ustalenie jednakowego podejścia do tych osób. Sprawne motywowanie jest działaniem tak istotnym w organizacji, że prawie każdy sposób obrany przez menedżera, a zgodny z kulturą organizacji i przez nią dopuszczony, powinien zostać przyjęty i realizowany. Zamiast skupiać się na różnicach i cechach charakterystycznych dla poszczególnych pokoleń, co jest wynikiem pewnych stereotypów społecznych, należy poszukiwać ludzi innowacyjnych w każdym wieku, z różnym doświadczeniem i otwartym podejściem. Wprowadzenie pracownika w struktury organizacji powinno mieć charakter spersonalizowany służący wdrożeniu celów pracownika, jego potrzeb i działań opartych o samorealizację. Uwzględniając coraz bardziej zróżnicowane społeczeństwo już funkcjonujące w strukturach wielu organizacji, należy poszerzać rodzaj i charakter motywatorów oraz prowadzić działania wykorzystujące potencjał nietuzinkowych zespołów. Motywatory powinny odpowiadać w pierwszej kolejności na potrzeby swoich pracowników a dopiero w dalszej wprowadzać dodatkowe bonusy.

Rola menedżera w analizowanym obszarze poszerza się o wzrost potencjału poznawczego swoich pracowników, ustalenia funkcji jaką ma zespół realizować, jego celów oraz wpisania go w struktury organizacji. Menedżer nie powinien zakładać, że jednorazowe sytuacje sprawdzające pracownika pod względem jego przydatności, są tymi ostatecznymi i weryfikującymi jego zdolności. Warto ująć to jako proces, na który rzadko bywa czas w organizacji, ale przynosi więcej elementów poznawczych, szerszy obraz pracownika i jego faktycznej roli, którą może pełnić w przyszłości.

## Bibliografia

### Literatura:

- Kozłowski W., *Zarządzanie motywacją pracowników*, Wydanie II, CeDeWu, Warszawa 2019.
- Kozłowski W., *Motywowanie pracowników w organizacji*, Wydanie III, CeDeWu, Warszawa 2024.
- Koźmiński A., Piotrowski W. (red. nauk.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa 2013.
- Pasieczny L. (red.), *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, Warszawa 1981.
- Penc J., *Encyklopedia Zarządzania*, Wyższa Szkoła Studiów Międzynarodowych w Łodzi, Łódź 2008.
- Reykowski J., *Teoria motywacji a zarządzanie*, Warszawa 1975.
- Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, Warszawa 1992.

### Źródła internetowe:

- Gazeta.sgh.waw.pl <https://gazeta.sgh.waw.pl/absolwenci/pokolenie-z-wkracza-na-scene>
- Gen Z's Role in Shaping the Digital Economy*, *Economic Consulting Team Oxford Economics* (Oxford Economics 2021, s. 5, dostęp 15.08.2024).
- Internetowy Słownik Języka Polskiego, generacja - definicja, synonimy, przykłady użycia (pwn.pl).
- Klasyfikacja pokoleń (wiatrak.nl), dostęp 10.08.2024.
- Pokolenia BB, X, Y i Z – kim są i czym się różnią? (generacjazzmian.pl).
- Pokolenie Y i Z. Jakie są różnice? – Technologiczne (technologiczne.pl).
- Raport Newspoint: Pokolenia w Polsce i potrzeba monitorowania ich rosnącej aktywności – Newspoint, dostęp 10.08.2024.
- Jak pokolenie Z widzi przyszłość, uw.edu.pl <https://www.uw.edu.pl/jak-pokolenie-z-widzi-przyszlosc/>.

