

ANALIZA CZYNNIKÓW MOTYWACJI PRACOWNIKÓW RÓŻNYCH POKOLEŃ

Narzędzia wykorzystywane w procesie motywowania stanowią czynniki oddziałujące na pracowników. Można je klasyfikować według sposobu wpływu na zachowania, wyróżniając trzy główne grupy: narzędzia przymusu, perswazji oraz zachęty.

Narzędzia przymusu opierają się na zastosowaniu negatywnych bodźców, takich jak kary czy groźba zwolnienia. Z kolei narzędzia perswazji bazują na komunikacji i wymianie informacji, mając na celu przekonanie pracowników do zmiany postaw bądź podjęcia nowych zadań. Natomiast narzędzia zachęty wykorzystują pozytywne bodźce – m.in. nagrody, premie czy pochwały – aby zwiększyć zaangażowanie i ukierunkować działania na osiągnięcie wyznaczonych celów. Zachęty można dodatkowo podzielić na ekonomiczne i pozaekonomiczne oraz na płacowe i pozapłacowe.

Narzędzia motywowania

Przymusu	Perswazji	Zachęty	
		Ekonomiczne	Pozaekonomiczne
<ul style="list-style-type: none"> • Nakazy, • Zakazy, • Polecenia, • Instrukcja pracy, • Regulaminy, • Normy pracy 	<ul style="list-style-type: none"> • Szkolenia i kursy, • Styl kierowania, • Partycypacja, • Określanie celów, • Negocjacje, • Konsultacje, • Sugestie i rady 	<p>Płacowe:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Struktura wynagrodzeń, • Forma wynagrodzeń, • Składniki wynagrodzeń, • Tabele płac <p>Pozapłacowe:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Świadczenia socjalne, • Nagrody rzeczowe (pieniężne i niepieniężne) 	<ul style="list-style-type: none"> • Dobre relacje w pracy, • Warunki pracy, • Stabilna forma zatrudnienia, • Możliwość rozwoju, • Elastyczny czas pracy,

Obecnie na polskim rynku pracy występują równocześnie cztery grupy pokoleń pracowników, wśród nich wyróżniamy pokolenie:

- **Baby Boomers (1945-1964)**
- **X (1965-1980)**
- **Y (1981-1995)**
- **Z (1995/96-2000)**

Pokolenie **Baby Boomers** obejmuje osoby urodzone w czasie powojennego wyżu demograficznego, związanego z gwałtownym wzrostem liczby urodzeń po II wojnie światowej. Dorastali oni w okresie socjalizmu oraz w czasie przemian społeczno-gospodarczych i politycznych. Charakteryzuje ich tradycyjne podejście do życia i pracy, a szczególnie duże znaczenie mają dla nich wysokość wynagrodzenia zasadniczego oraz bezpieczeństwo zatrudnienia.

Pokolenie X postrzega pracę głównie przez pryzmat bodźców finansowych, takich jak płaca zasadnicza i różne formy świadczeń dodatkowych. Ważnym elementem motywacji jest dla nich także szeroko rozumiana władza. Według przedstawicieli tej generacji to właśnie poziom wynagrodzenia określa miejsce jednostki w hierarchii społecznej i lokuje ją wśród osób o podobnym statusie ekonomicznym.

Przedstawiciele **pokolenia Y** przyjęli odmienne podejście do kwestii wynagrodzeń niż generacja X. W większym stopniu cenią oni powiązanie zarobków z indywidualnymi osiągnięciami, które umożliwiają im rozwój kariery zawodowej. Ważną rolę odgrywają dla nich również elastyczne godziny pracy oraz wynagrodzenie odzwierciedlające posiadane kompetencje i umiejętności. Wraz z wejściem pokolenia Y na rynek pracy upowszechniła się również koncepcja work-life balance, podkreślająca dążenie do zachowania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym.

Dla **pokolenia Z**, istotną rolę w procesie motywowania odgrywają instrumenty finansowe, jednak równie ważne są kwestie związane z koncepcją work-life balance. Obejmują one m.in. czas wolny, możliwość spotkań ze znajomymi czy realizację ulubionych form aktywności. Ważnym czynnikiem motywacyjnym jest także elastyczny czas pracy oraz udział w interesujących zadaniach i projektach.

Premie uzależnione od wyników oraz wynagrodzenie za osiągnięte efekty są dla przedstawicieli tego pokolenia równie istotne, jak uznanie ze strony przełożonego czy dobra atmosfera w pracy. Najmniejszy wpływ na motywację pokolenia Z mają natomiast benefity materialne, takie jak prywatna opieka medyczna, karty sportowe czy dodatkowe narzędzia pracy, np. laptop, telefon czy samochód służbowy.

Zestawienie rankingów **ważności tradycyjnych instrumentów motywowania** według malejącej wysokości średniej arytmetycznej w przekroju generacji pokoleniowych pracowników.

Instrumenty motywowania	BB	X	Y	Z
Poziom wynagrodzenia całkowitego brutto	1	2	2	3
Wysokość dodatków do płacy zasadniczej	5	7	7	8
Premiowanie zależne od indywidualnych wyników	8	5	4	4
Premie w zależności od uznania kierownika	11	14	8	11
Świadczenia edukacyjne	12	8	6	5
Świadczenia zdrowotne	6	10	9	12
Świadczenia związane ze zdrowym trybem życia	10	12	13	13
Świadczenia wspomagające dzieci	17	15	14	14
Świadczenia dodatkowe	7	9	10	9
Świadczenia emerytalno-rentowe	3	4	11	10
Bezpieczeństwo zatrudnienia	2	3	3	2
Praca w przedsiębiorstwie państwowym lub spółce Skarbu Państwa	16	18	18	17
Praca w przedsiębiorstwie społecznie odpowiedzialnym	14	16	17	18
Praca w przedsiębiorstwie międzynarodowym	18	17	15	15
Elastyczny czas pracy	13	11	12	7
Praca zdalna w domu	15	13	16	16
Dobra atmosfera w pracy	4	1	1	1
Przedsiębiorstwo prężnie działające	9	6	5	6

Źródło: Motywowanie pracowników zróżnicowanych pokoleniowo, autorka Joanna Niezurawska-Zajac, wydawnictwo Cedewu, rok 2022.

Wcześniej miałeś okazję zapoznać się z jednym z wyników badań w zakresie ważności tradycyjnych instrumentów motywowania.

Kolejnymi ważnymi krokami będą:

1. Poznanie ważności pozostałych instrumentów motywowania dla poszczególnych generacji pracowników.
2. Zbadanie na ile w Twojej firmie pracownicy mają zabezpieczone potrzeby w zakresie poszczególnych czynników.
3. Tak aby zbudować optymalnie środowisko pracy (w oparciu o możliwości firmy) zabezpieczające w jak najwyższym stopniu wszystkie z czynników motywowania.

Narzędzia (czynniki) motywowania

Przymusu	Perswazji	Zachęty	
		Ekonomiczne	Pozaekonomiczne

Dlatego zapraszamy Cię do współpracy lub na warsztaty, podczas których:

- przyjrzyj się, jakie czynniki motywują poszczególne generacje pracowników,
- zdiagnozujesz, w jakim stopniu Twoja firma zabezpiecza potrzeby zatrudnionych osób,
- poznasz narzędzia i inspiracje do stworzenia optymalnego środowiska pracy, dopasowanego do możliwości organizacji,
- wypracujesz w praktyce pomysły na system motywacyjny, który łączy pokolenia i zwiększa zaangażowanie.

👉 Dzięki warsztatom zyskasz wiedzę i konkretne rozwiązania, które możesz wdrożyć od razu w swojej firmie.



Skontaktuj się z nami, jesteśmy cały czas do Twojej dyspozycji
biuro@lider-on.pl
500 276 796