

Pokoleniowe zmiany motywacji do pracy

Praca jest nieodłącznym elementem życia każdego z nas. Dla wielu ludzi jest treścią życia, potrafi inspirować do zdobywania, umiejętności i doskonalenia samych siebie. Zatem co nas motywuje do podejmowania trudów związanych z pracą zawodową? Podstawowym elementem motywacji do pracy jest zaspokajanie osobistych potrzeb związanych z różnymi sferami życia. Problem ten jest jednak bardziej złożony. Niektórzy z nas potrafią motywować się w dużej mierze samodzielnie, jednak wszyscy doceniamy wpływ bodźców zewnętrznych w postaci motywatorów niematerialnych (pochwał, ambitnych wyzwań) i materialnych (wysokie wynagrodzenie, premie i świadczenia pozafinansowe). Rozumienie potrzeb motywacyjnych pracowników przez pracodawcę jest korzystne zarówno dla samej organizacji jak również (a może przede wszystkim) dla pracowników. W tym miejscu należy zauważyć, iż mówiąc o elementach motywujących nas do pracy, nie możemy skupiać się jedynie na aspektach indywidualnych, ale również na uwarunkowaniach społecznych.

Od kilku lat eksperci zajmujący się problematyką zasobów ludzkich wiele uwagi poświęcają definiowaniu i badaniu różnic pokoleniowych między pracownikami – pokolenie Baby Boomers, X, Y, Z. Jak zatem różnorodność pokoleniowa wpływa na interesujący nas w tym wypadku temat motywacji do pracy?

W moich badaniach dotyczących motywacji do pracy w perspektywie pokoleń wyłoniłem dwie grupy Polaków, których różnicuje nie tylko wiek, ale również zmiany, które miały miejsce na rynku pracy po roku 1989. Pierwsza z nich została nazwana *Pokoleniem przejścia* –

osoby, które swoją karierę zaczęły w czasach PRL'u, a potem musiały odnaleźć się w nowych realiach wolnorynkowych oraz druga, określona mianem *Pokolenia gospodarki rynkowej* – osoby, które swoją drogę zawodową rozpoczęły w czasach nowej Polski. Na podstawie raportów Centrum Badań Opinii Społecznej, autorskiej analizy danych Polskiego Generalnego Sondażu Społecznego oraz przeprowadzonych badań jakościowych udało się określić pewne elementy różnicujące podejście motywacji do pracy w wybranych grupach.

Analiza badań ilościowych i jakościowych pokazała istnienie niewielkich, lecz zauważalnych dyktomii między badanymi grupami oraz pewnych tendencji dotyczących czynników motywujących ludzi do pracy. Zmienne wykorzystane w badaniu zostały podzielone na te odnoszące się do czynników stabilizacyjnych (wysokość wynagrodzenia i stabilność zatrudnienia) oraz na te odnoszące się do tzw. treści pracy (możliwość samorealizacji, awansu, rozwoju zawodowego i intelektualnego). Badania pokazują, że wśród osób z *pokolenia gospodarki rynkowej* (25-30) na wysokim miejscu w hierarchii pożądanych elementów zatrudnienia znajdują się: treść pracy i możliwości rozwoju. *Pokolenie przejścia* (58+) natomiast częściej wybiera elementy stabilizacyjne. Dla *Pokolenia gospodarki rynkowej* ważne jest, aby praca przede wszystkim dawała satysfakcję i możliwość realizacji swoich ambicji nawet, gdy otrzymują za nie niższe wynagrodzenie, czy też nie mają stabilności - zatrudnienia – do czego, z racji obecnej sytuacji na rynku pracy, są bardziej przystosowani. Przedstawiciele *Pokolenia przejścia* również bardzo wysoko cenią treść pracy, mają poczucie automotywacji, jednak często wysokie zarobki i stabilne zatrudnienie są dla nich ważniejsze, chociażby ze względu na ko-

nieczność utrzymania rodziny. Nie są także tak mocno nastawieni na rozwój. Różnice zauważalne są również w tym, jakich motywatorów oczekują od pracodawców. O ile *Pokolenie gospodarki rynkowej* jest głównie zainteresowane motywatorami pozapłacowymi (pochwała przełożonego, otrzymywanie odpowiedzialnych zadań), to *Pokolenie przejścia* częściej wspomina o dodatkach materialnych (służbowy telefon, samochód).

Powyższych wyników nie należy jednak interpretować ostatecznie. Dane uzyskane



z wywiadów indywidualnych świadczą o tym, że na motywację ludzi, w różnym wieku, na różnym etapie życia, czy urodzonych w innych epokach historycznych mogą dodatkowo wpływać niezliczone ilości czynników zewnętrznych i psychologicznych. Ważne jest, aby dobrze zrozumieć swoje osobiste potrzeby i motywacje, które nie muszą być tożsame z tymi reprezentowanymi w powyższych badaniach. Warto również, aby nad tą kwestią pochylali się przełożeni, przy doborze narzędzi motywacji pracowników i odrzucali stereotypy na rzecz lepszego poznania realnych potrzeb swoich podwładnych. ■

Filip Walicki