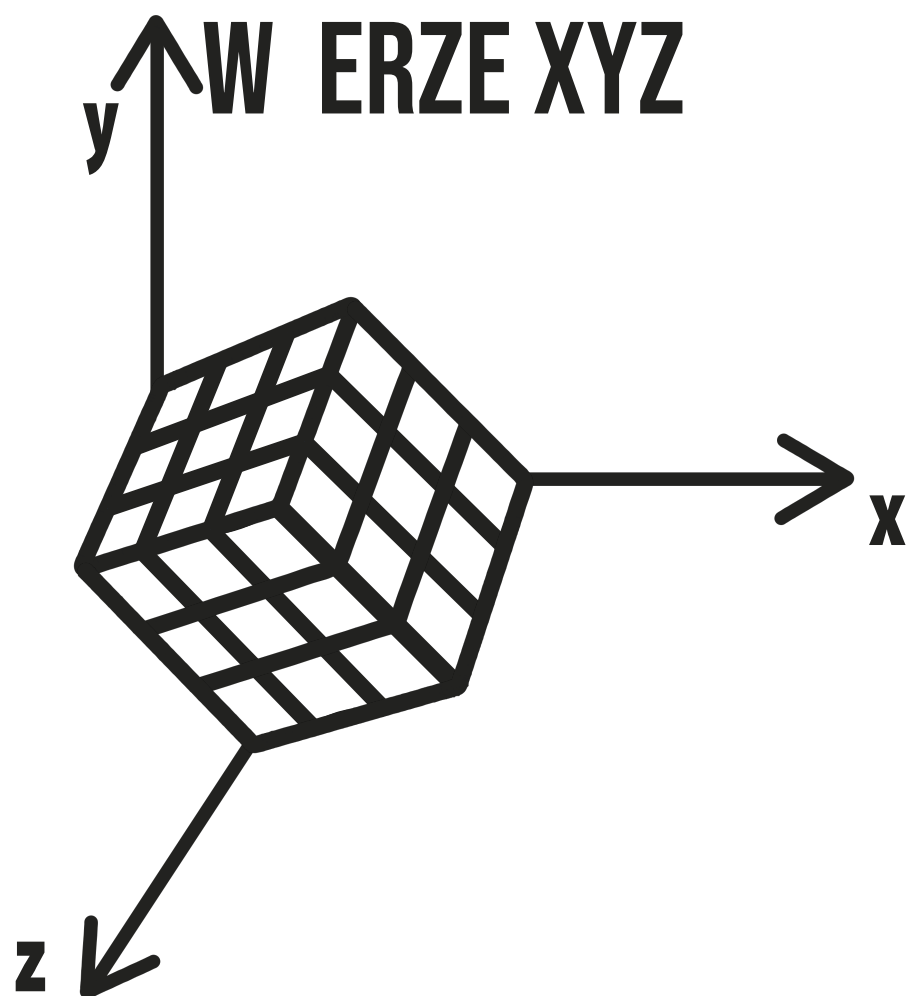


MOTYWACJA DO PRACY



Zapraszamy do naszej księgarni internetowej
www.wydawnictwo.tnoik.torun.pl/sklep/



prawolubni

Książka, którą nabyłeś, jest dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, abyś przestrzegał praw, jakie im przysługują. Jej zawartość możesz udostępnić nieodpłatnie osobom bliskim lub osobiście znanym. Ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz jej fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A kopiując jej część, rób to jedynie na użytek osobisty.

SZANUJMY CUDZĄ WŁASNOŚĆ I PRAWO!

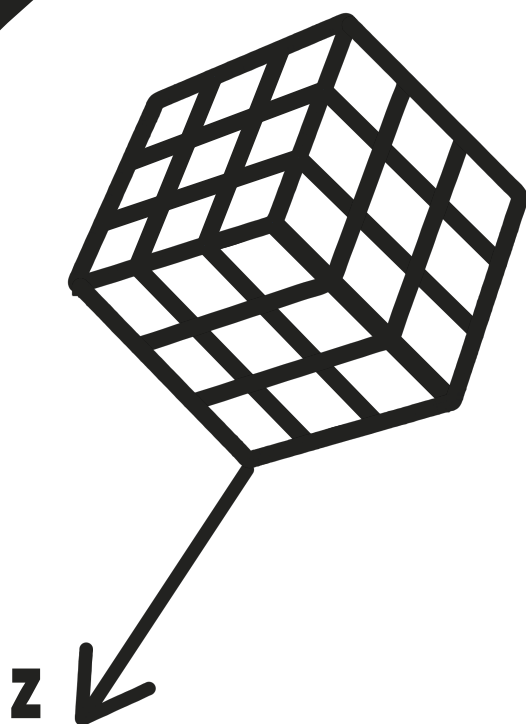


MOTYWACJA DO PRACY

W ERZE XYZ



NOWE WYZWANIA
I PERSPEKTYWY



REDAKCJA NAUKOWA
ARTUR KISIOŁEK

Wstęp

W świecie czwartej rewolucji przemysłowej, konwergencji technologii i jej wykładniczego postępu, gdzie granice między człowiekiem a maszyną będą się stopniowo zacierać, a cyfryzacja i automatyzacja redefiniują rzeczywistość pracy, zagadnienia motywacji, motywowania oraz zarządzania różnorodnością pokoleniową stają się coraz bardziej istotne. W dobie płynnej nowoczesności, świata VUCA, czarnych łabędzi oraz nadchodzącej Osobliwości Kurzweila zdolność organizacji do angażowania pracowników i podtrzymywania ich motywacji będzie jednym z filarów ich długoterminowego sukcesu. W każdej strukturze, w której ludzie łączą siły, aby wspólnie, sprawnie i skutecznie realizować wyznaczone cele, fundamentalne pozostają pytania o wewnętrzną i zewnętrzną motywację, poziom zaangażowania oraz poczucie sensu wykonywanej pracy – aspekty, które niezmiennie stanowią fundament stabilnych i innowacyjnych organizacji.

Mając świadomość tej fragmentarycznej charakterystyki otoczenia współczesnych organizacji, od ponad dwóch lat, wspólnie z członkami Sekcji Ekonomicznej Koła Naukowego Studentów i Absolwentów Wielkopolskiej Akademii Społeczno-Ekonomicznej w Środzie Wielkopolskiej – Akademii Nauk Stosowanych, realizuję projekt badawczy: „Motywacja do pracy zawodowej w ujęciu pokoleniowym – edycja 2023/24”. Jego celem jest poznanie kluczowych elementów mających wpływ i związanych z poczuciem motywacji do pracy zawodowej w ujęciu wielopokoleniowym. Ta szczególna perspektywa odnosi się do koncepcji zarządzania różnorodnością pokoleniową, która jest istotnym elementem budowy strategii długoletniego rozwoju (*long-term development strategy*) współczesnych – odpornych i elastycznych organizacji.

Rezultatem podjętych działań, przy wsparciu ze strony środowiska naukowego Wielkopolskiej Akademii Społeczno-Ekonomicznej (WASE),

jest książka, którą kieruję do rąk czytelników. Praca złożona jest z trzech części, zatytułowanych odpowiednio:

- I. Teorie motywacji (część teoretyczna).
- II. Wybrane wyzwania współczesnego rynku pracy – perspektywa teoretyczna (część teoretyczna).
- III. Motywacja do pracy zawodowej w ujęciu pokoleniowym XYZ – wyniki badań (część empiryczna).

Celem **Części I** (teoretycznej) jest przedstawienie wybranych koncepcji teoretycznych związanych z motywacją do pracy zawodowej, począwszy od klasycznych podejść, takich jak teoria hierarchii potrzeb Masłowa czy dwuczynnikowa teoria Herzberga, skończywszy na współczesnych modelach uwzględniających nowe realia ekonomiczne i społeczne. Ta część została podzielona na sześć rozdziałów, które porządkują przedstawione treści zgodnie z ich historycznym i koncepcyjnym rozwojem. Autorami poszczególnych rozdziałów, poza jednym wyjątkiem¹, są studenci i absolwenci zrzeszeni w Sekcji Ekonomicznej Koła Naukowego Studentów i Absolwentów WASE.

Czytelnik znajdzie tu zarówno teorie potrzeb (treści), które koncentrują się na tym, co ludzi motywuje, jak i teorie procesu (wytrwałości), które wyjaśniają mechanizmy podejmowania decyzji i wytrwałości w dążeniu do celu. Ważne miejsce w książce zajmuje teoria dynamiki spiralnej Gravesa, która pozwala spojrzeć na motywację w sposób bardziej holistyczny, uwzględniający rozwój świadomości jednostki oraz ewolucję wartości społecznych. Ponadto w publikacji omówione zostały współczesne koncepcje, takie jak teoria autonomicznego funkcjonowania, nowej ekonomii współpracy oraz teoria motywacji 3.0, które wnoszą nowe spojrzenie na omawianą problematykę w kontekście rynku pracy trzeciej dekady XXI wieku. Dzieje się tak w warunkach nieustannej rewolucji technologicznej, przeobrażeń kulturowych oraz zmiennych trendów gospodarczych, determinujących nowe standardy i oczekiwania pracodawców oraz pracowników.

¹ Autorem rozdziału 3. *Teoria dynamiki spiralnej Gravesa, w świetle tradycyjnych teorii motywacji* jest Piotr Stohnij, ekspert w zakresie różnorodności pokoleniowej w biznesie.

Składam podziękowania wszystkim autorom tekstów części pierwszej, członkom Sekcji Ekonomicznej Koła Naukowego Studentów i Absolwentów WASE: Iwonie Borysewicz, Marcinowi Bryllowi, Jagodzie Buch, Karolinie Drygas, Katarzynie Klimeckiej, Beacie Maciejewskiej, Jarosławowi Nowackiemu, Kamili Pawlickiej, Annie Piotrowskiej, Karinie Polsakiewicz, Sylwii Sierszyńskiej, Szymonowi Stachowskiemu, Maciejowi Taciakowi i Marcie Woźniak. Swoje podziękowania kieruję również do Piotra Stohnija, który swój autorski wkład wniósł w każdą część tej książki.

Część II (teoretyczna) zawiera dziesięć tekstów na temat wybranych wyzwań współczesnego rynku pracy, których autorami są naukowcy pracujący lub współpracujący z Wielkopolską Akademią Społeczno-Ekonomiczną. W rozdziale otwierającym Joanna Rachocka analizuje zjawisko różnic pokoleniowych na rynku pracy w Polsce, omawiając specyfikę czterech generacji: *baby boomers*, pokolenia X, pokolenia Y i pokolenia Z. Podkreśla znaczenie zarządzania międzypokoleniowego i konieczność aktywizacji zarówno starszych, jak i młodszych pracowników w kontekście starzejącego się społeczeństwa. Zwraca również uwagę na dynamiczne zmiany preferencji zawodowych oraz różnice w postrzeganiu równowagi między życiem prywatnym a zawodowym.

Tematem drugiego rozdziału są wyzwania demograficzne w Polsce, które analizuje Jerzy Babiak, wskazując na postępujący spadek liczby ludności w wieku produkcyjnym oraz rosnący udział osób starszych. Zmiany te mają dalekosiężne konsekwencje dla rynku pracy oraz systemowej polityki społecznej i wymagają długoterminowych strategii adaptacyjnych. Autor podkreśla także konieczność rewizji obecnych polityk zatrudnienia oraz roli migracji w łagodzeniu negatywnych skutków demograficznych.

W następnym tekście Piotr Stohnij i Artur Kisiołek omawiają koncepcję przywództwa nowej generacji, zwracając uwagę na rolę lidera w dynamicznym, wielopokoleniowym środowisku pracy. Przedstawiają kluczowe kompetencje przywódcze oraz strategie budowania zaufania i spójności organizacyjnej w kontekście zmian pokoleniowych. Szczególnie akcentują znaczenie elastyczności i umiejętności liderów w adaptacji do różnorodnych oczekiwań pracowników reprezentujących kolejne generacje.

Andrzej Wartecki i Józef W. Jermacz podejmują temat zarządzania różnorodnością w organizacji, koncentrując się na czynnikach motywacyjnych

stosowanych przez pracodawców w odniesieniu do różnych grup wiekowych. Analiza empiryczna oparta na badaniach w Przedsiębiorstwie Wodociągów i Kanalizacji w Śremie ukazuje znaczenie strategii uwzględniających zróżnicowane potrzeby pracowników. Wyniki badań wskazują na istotny wpływ indywidualizacji podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi na efektywność organizacyjną oraz długoterminową stabilność firm.

W kolejnym rozdziale Wojciech Piotr rozważa kapitał społeczny jako kluczowy czynnik motywacji wielopokoleniowej. Szczególny nacisk kładzie na wartości, takie jak: zaufanie, lojalność czy solidarność w kontekście wyzwań współczesnego rynku pracy. Autor podkreśla, że wzrost kapitału społecznego może przyczynić się do poprawy klimatu organizacyjnego, wzrostu zadowolenia pracowników oraz zwiększenia stabilności zatrudnienia.

Przemysław Tadeusz Frąckowiak podejmuje interdyscyplinarną analizę zaufania w miejscu pracy, przedstawiając jego ujęcia z perspektywy psychologii, ekonomii, socjologii i filozofii. Omówione zostają wyzwania związane z budowaniem kultury zaufania w organizacjach oraz korzyści wynikające z jej utrzymywania. Autor zwraca uwagę na kluczowe mechanizmy sprzyjające wzmacnianiu zaufania i ich wpływ na efektywność współpracy zespołowej oraz zaangażowanie pracowników w długofalowy rozwój organizacji.

Anna Czarnecka koncentruje się na potrzebach ludności w wieku senioralnym i ich wpływie na rynek pracy. Analizuje strategie wspierania aktywności zawodowej osób starszych, odwołując się do doświadczeń różnych krajów, w tym m.in. Szwecji, Niemiec i Japonii, oraz ocenia skuteczność rozwiązań wdrażanych w Polsce. Autorka podkreśla potrzebę wprowadzenia nowych inicjatyw dostosowanych do specyficznych wyzwań polskiego rynku pracy oraz zmian w systemie polityki społecznej.

Tematem następnego rozdziału są kulturowe i społeczne konteksty pracy z perspektywy wieku człowieka, które bada Andrzej Moniak. Praca jako działalność zawodowa analizowana jest przez pryzmat antropologii kulturowej i etnologii z uwzględnieniem różnic między społeczeństwami tradycyjnymi a współczesnymi. Autor podkreśla, że zmieniające się postrzeganie pracy wpływa na modele organizacyjne i oczekiwania wobec pracodawców, co ma istotne znaczenie dla przyszłych kierunków rozwoju rynku pracy.

Rozdział Jakuba Andrzejczaka poświęcony jest technologii cyfrowej jako źródłu napięć międzypokoleniowych. Autor analizuje różnice w adaptacji do nowych technologii wśród różnych grup wiekowych oraz ich wpływ na relacje społeczne i funkcjonowanie organizacji. Szczególną uwagę koncentruje na konsekwencjach automatyzacji i cyfryzacji w kontekście przyszłości zatrudnienia oraz sposobach zmniejszania barier technologicznych pomiędzy pokoleniami.

Ostatni rozdział, autorstwa Arkadiusza Majewskiego, podejmuje temat sztucznej inteligencji jako czynnika transformacyjnego rynku pracy. W tekście przedstawione zostają zarówno potencjalne korzyści, jak i zagrożenia, w tym wpływ na zatrudnienie, prywatność i globalne bezpieczeństwo. Autor zwraca także uwagę na etyczne aspekty implementacji SI oraz możliwe scenariusze przyszłego rozwoju tej technologii i jej wpływu na społeczeństwo.

Część II publikacji stanowi wielowymiarową analizę kluczowych zagadnień współczesnego rynku pracy, uwzględniając zmieniające się uwarunkowania demograficzne, technologiczne i kulturowe. Szczególną uwagę poświęcono roli kapitału społecznego, zaufania oraz adaptacji do zmian w kontekście wielopokoleniowego środowiska pracy. Przedstawione zagadnienia mają istotne znaczenie zarówno dla teorii, jak i praktyki zarządzania oraz polityki społecznej. Serdecznie dziękuję wszystkim autorom, reprezentującym środowisko naukowców związanych z Wielkopolską Akademią Społeczno-Ekonomiczną w Środzie Wlkp., za udział w projekcie i publikację swoich rozważań. Ich praca w kontekście I i III części książki przyczyniła się do powstania interdyscyplinarnej analizy wyzwań rynku pracy, której wyniki mogą znaleźć zastosowanie zarówno w badaniach naukowych, dydaktyce, jak i w praktyce gospodarczej.

Tematem głównym scalającym opisywane przedsięwzięcie, jest motywacja w ujęciu pokoleniowym. Współczesne organizacje stają bowiem przed wyzwaniem zarządzania zespołami składającymi się z przedstawicieli różnych generacji, które mogą wykazywać odmienne potrzeby i oczekiwania względem pracy. W tym kontekście istotne są wyniki badań realizowanych wspólnie z członkami Koła Naukowego WASE, które koncentrują się na analizie motywacji w różnych grupach wiekowych. W **Części III** (empirycznej), której autorami są Artur Kisiołek i Piotr Stohnij,

zaprezentowano pełne opracowanie badań pt. „Motywacja do pracy zawodowej w ujęciu pokoleniowym – 2023/24”. Jest to druga edycja projektu z 2016 roku, tym razem realizowana we współpracy ze studentami i absolwentami zrzeszonymi w ramach Sekcji Ekonomicznej Koła Naukowego Studentów i Absolwentów WASE.

Na podstawie kwerendy literatury przedmiotu sformułowano cel projektu, jedenaście pytań badawczych, jedną hipotezę główną i osiemnaście hipotez częściowych, po sześć w odniesieniu do: całej próby, różnic generacyjnych XYZ oraz pozostałych kryteriów (stanowiska i płci). Przeprowadzone badania potwierdziły, że choć różnice pokoleniowe w podejściu do pracy są zauważalne, to ich znaczenie bywa przeceniane w stosunku do czynników takich jak zajmowane stanowisko, kontekst organizacyjny i indywidualne potrzeby pracowników. Główna hipoteza badania zakładała, że przynależność do pokolenia ma mniejszy wpływ na motywację do pracy niż organizacyjne i indywidualne uwarunkowania. Wyniki badań ją potwierdziły, wskazując, że kluczowe dla satysfakcji zawodowej są relacje międzyludzkie, dobra atmosfera oraz stabilność zatrudnienia i wynagrodzenie. Jednocześnie starsze pokolenia częściej utożsamiają się z wykonywaną pracą i wykazują większą gotowość do poświęceń, podczas gdy młodsze pokolenia dążą do lepszego zachowania równowagi między życiem prywatnym a zawodowym.

Badania wykazały również, że pozycja zawodowa oraz rodzaj wykonywanej pracy istotnie wpływają na poziom motywacji i gotowość do zaangażowania. Osoby na stanowiskach kierowniczych cenią autonomię i możliwość wpływania na organizację, podczas gdy pracownicy fizyczni częściej dostrzegają ograniczenia wynikające z hierarchicznej struktury. Ponadto kobiety częściej niż mężczyźni postrzegają wynagrodzenie jako kluczowy problem, co może wynikać z różnic płacowych i poczucia niesprawiedliwości finansowej. Pełna charakterystyka prowadzonych badań została zamieszczona w rozdziale pierwszym Części III książki. Ich wyniki dostarczyły cennych wskazówek dla organizacji w zakresie zarządzania różnorodnością i budowania skutecznych systemów motywacyjnych, które powinny uwzględniać zarówno potrzeby poszczególnych grup pracowników, jak i szeroki kontekst organizacyjny oraz międzypokoleniowy.

Kompozycja pracy nadaje jej oryginalnego charakteru na polskim rynku wydawniczym. Łączy ona perspektywę młodego pokolenia studentów i niedawnych absolwentów uczelni wyższych z rozważaniami doświadczonych naukowców, reprezentujących różne dziedziny wiedzy. Dzięki temu publikacja zyskuje interdyscyplinarny wymiar, wykraczający poza nauki ekonomiczne, oraz opiera się zarówno na teoriach, jak i wynikach badań empirycznych. Głównymi adresatami książki są studenci różnych kierunków, ze szczególnym uwzględnieniem ekonomii i zarządzania, ale także osoby zainteresowane mechanizmami funkcjonowania organizacji. Wiedza na temat motywacji jest bowiem kluczowa nie tylko dla menedżerów i liderów, lecz dla wszystkich, którzy działają w ramach struktur instytucjonalnych. Zrozumienie czynników skłaniających ludzi do działania i metod skutecznego budowania zaangażowania stanowi fundament dobrze zarządzanej organizacji. Bez tej wiedzy żadna instytucja nie będzie w stanie długofalowo utrzymać swojej efektywności i stabilności w zmieniających się warunkach rynkowych.

Na zakończenie pragnę raz jeszcze podziękować członkom Sekcji Ekonomicznej Koła Naukowego WASE za ich zaangażowanie w ten projekt oraz wszystkim autorom publikacji. Ich wartościowy wkład merytoryczny nie tylko wzbogacił tę książkę, ale także umożliwił uzyskanie szerszej, interdyscyplinarnej perspektywy na podejmowane tematy.

Szczególne wyrazy wdzięczności kieruję do Pana Piotra Stohnija, autora *Końca alfabetu*, konsultanta i eksperta w zakresie różnorodności pokoleniowej w biznesie oraz stałego współpracownika ICAN Institute, za współpracę i wsparcie na każdym etapie realizacji przedsięwzięcia. Serdecznie dziękuję również Pani Lucynie Żyle za wspaniałą korektę naukową, a w sposób szczególny Recenzentowi Panu dr. hab. inż. Pawłowi Kobisowi, profesorowi Politechniki Częstochowskiej, którego cenne uwagi i wskazówki miały wpływ na ostateczną wersję publikacji.

Zapraszam do lektury.

Artur Kisiołek