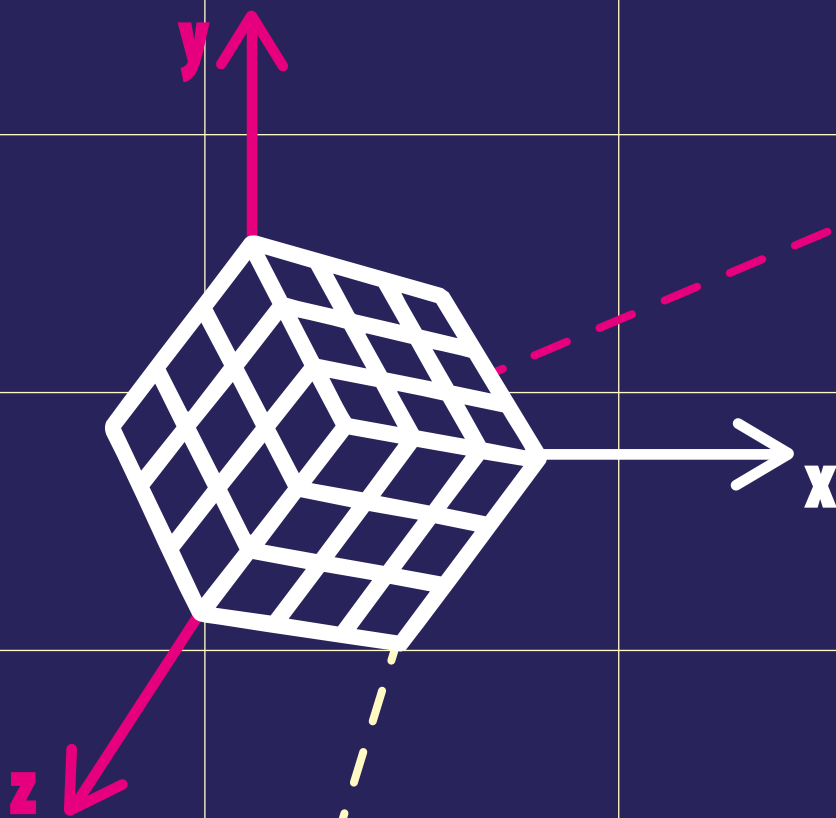
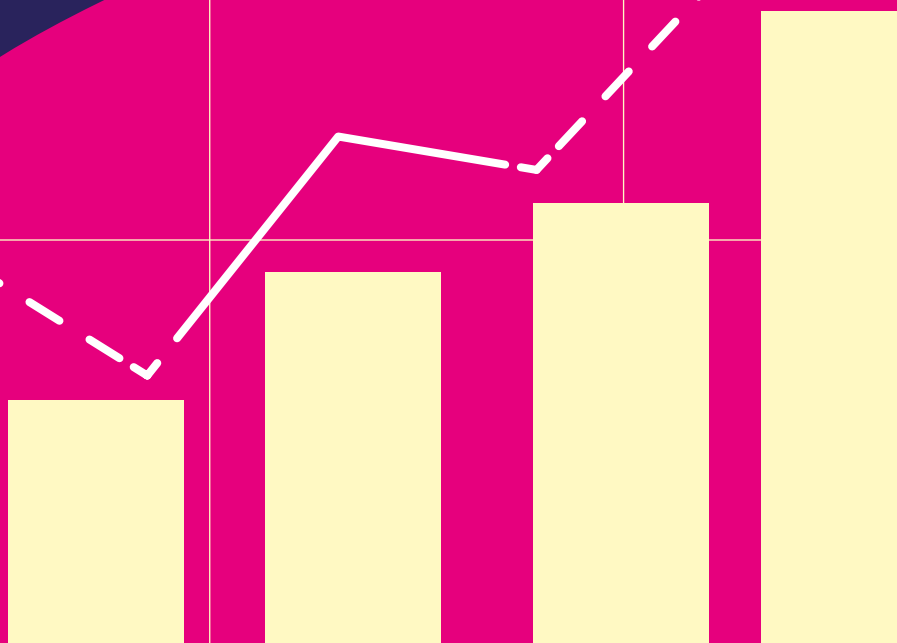




RAPORT Z BADAŃ

MOTYWACJA DO PRACY W ERZE **XYZ**



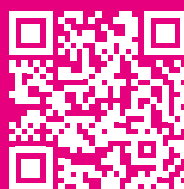
WASE

RAPORT Z BADAŃ

MOTYWACJA DO PRACY W ERZE **XYZ**



WASE



<https://projektxyz.wase.edu.pl/>

Projekt badawczy realizowany przez Wydział Ekonomiczny
Wielkopolskiej Akademii Społeczno-Ekonomicznej w Środzie Wlkp.
- Akademii Nauk Stosowanych

Kierownik projektu: dr hab. inż. Artur Kisiołek, prof. WASE

Środa Wielkopolska, czerwiec 2025

SPIIS TREŚCI

STRESZCZENIE MENEDŻERSKIE.....	str. 4
1. Cel badania.....	str. 6
2. Założenia badawcze i metodologia.....	str. 10
2.1. Hipoteza główna i hipotezy cząstkowe.....	str. 10
2.2. Charakterystyka próby i narzędzia.....	str. 11
2.3. Metody analizy danych.....	str. 15
3. Obraz całościowy - motywacja w ujęciu ogólnym.....	str. 18
3.1. Co cenimy, a co nas frustruje w pracy?.....	str. 18
3.2. Jak postrzegamy pracę zawodową.....	str. 19
3.3. Satysfakcja, sens i zaangażowanie.....	str. 22
3.4. Czas prywatny a praca zawodowa.....	str. 24
3.5. Motywacja do pracy.....	str. 25
3.6. Spojrzenie krytyczne na miejsce pracy.....	str. 28
4. Przynależność generacyjna XYZ.....	str. 31
4.1. Kim są przedstawiciele XYZ?.....	str. 31
4.2. Co dla każdej z grup ma znaczenie w pracy?.....	str. 32
4.3. Podejście do wysiłku i sensu pracy.....	str. 36
4.4. Motywacja – różnice, zbieżności i paradoksy.....	str. 39
5. Rola stanowiska i płci w ocenie pracy.....	str. 43
5.1. Różnice ze względu na stanowisko.....	str. 47
5.2. Szczegółowe różnice pomiędzy kobietami a mężczyznami.....	str. 52
6. Praca w wyuczonym zawodzie – między aspiracją a przypadkiem.....	str. 62
7. Wnioski i rekomendacje praktyczne.....	str. 64
7.1. Wnioski ogólne.....	str. 64
7.2. Rekomendacje dla pracodawców.....	str. 64
7.3. Wnioski pokoleniowe i demograficzne.....	str. 65
7.4. Regularna diagnoza pracowników.....	str. 65
8. Podsumowanie końcowe.....	str. 65

STRESZCZENIE MENEDŻERSKIE

Streszczenie menedżerskie tego raportu wskazuje na kilka kluczowych obszarów, które mają istotne znaczenie dla efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi. Oto najważniejsze wnioski i rekomendacje:

- 1. Relacje i klimat organizacyjny jako kluczowy motywator:** Aż 68,9% pracowników uznało dobrą atmosferę za najważniejszy aspekt pracy, co podkreśla znaczenie pozytywnych relacji międzyludzkich i klimatu organizacyjnego w motywacji pracowników, niezależnie od ich wieku czy stanowiska.
- 2. Sens pracy i zaangażowanie:** Mimo że średni poziom odczuwanego sensu pracy wynosi 67,3%, tylko 34,8% pracowników zadeklarowało wysokie zadowolenie. Wskazuje to na obecność niewykorzystanego potencjału, który nie zawsze jest wspierany systemowo.
- 3. Różnice pokoleniowe i wspólne oczekiwania:** Badanie ujawniło różnice w podejściu do pracy między pokoleniami X, Y i Z, ale spójnym aspektem dla wszystkich grup są: potrzeba uczciwego traktowania, dobrych relacji i wpływu na środowisko pracy. Pokolenie X ceni stabilność, Y - rozwój, a Z - jasność zadań i elastyczność.
- 4. Stanowisko a zadowolenie z pracy:** Zadowolenie z pracy i gotowość do pracy ponad minimum różnią się w zależności od stanowiska. Aż 70% kierowników jest gotowych do pracy ponad minimum, podczas gdy tylko 38% pracowników fizycznych.
- 5. Różnice płciowe w wynagrodzeniu i dostępie do rozwoju:** Kobiety w większym stopniu niż mężczyźni oceniają swoje wynagrodzenie jako niewystarczające (26% kobiet vs 41% mężczyzn). Ponadto, 39% kobiet wskazuje brak dostępu do rozwoju zawodowego, w porównaniu do 22% mężczyzn.
- 6. Oczekiwane zmiany:** Pracownicy wskazali na konieczność zmiany wynagrodzenia (59,6%), systemu motywacyjnego (51,1%) oraz komunikacji i przejrzystości zasad (ponad 40%).

REKOMENDACJE

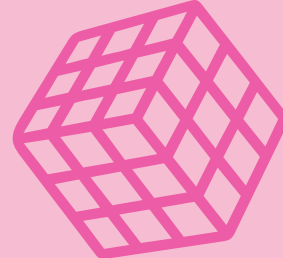
- **Wzmocnienie relacji i atmosfery:** Jest to najważniejszy motywator dla pracowników, niezależnie od ich wieku czy stanowiska.
- **Uporządkowanie komunikacji i sprawiedliwe systemy nagradzania:** Ważne jest wprowadzenie przejrzystych zasad i sprawiedliwych systemów motywacyjnych.
- **Docenianie zaangażowania:** Należy zauważać zaangażowanie pracowników, nawet jeśli nie jest ono wyrażane w sposób bezpośredni.
- **Reagowanie na bariery rozwojowe kobiet i osób na niższych stanowiskach:** Należy podjąć działania w celu zniwelowania różnic w dostępie do rozwoju zawodowego i wynagrodzeń.

Zmiany na rynku pracy w ostatnich latach, takie jak cyfryzacja, pandemia i przekształcenia społeczne, stawiają przed organizacjami nowe wyzwania związane z zarządzaniem kapitałem ludzkim. Aby skutecznie zarządzać różnorodnością wśród pracowników, kluczowe jest zrozumienie motywacji pracowników z uwzględnieniem różnych pokoleniowych. To zagadnienie jest centralnym punktem badania „Motywacja do pracy zawodowej w ujęciu pokoleniowym – 2023/2024”, które ma na celu zbadanie kluczowych elementów wpływających na motywację do pracy w kontekście różnych pokoleń.



RAPORT MOŻE BYĆ **NARZĘDZIEM DLA MENEDŻERÓW I DZIAŁÓW HR**
DO DIAGNOZOWANIA NASTROJÓW W ORGANIZACJI, PLANOWANIA
ZMIAN ORAZ BUDOWANIA KULTURY ORGANIZACYJNEJ, KTÓRA NIE
TYLKO ZARZĄDZA PRACOWNIKAMI, ALE PRZED E WSZYSTKIM WSPIERA
ICH ROZWÓJ I SATYSFAKCJĘ ZAWODOWĄ.





1.

CEL BADANIA

- **Analiza kluczowych elementów motywujących do pracy:** Badanie koncentruje się na zrozumieniu, co wpływa na poczucie motywacji pracowników, w tym różnice między pokoleniami. To szczególnie ważne w kontekście zarządzania różnorodnością pokoleniową, która stanowi podstawę tworzenia efektywnych i odpornych struktur organizacyjnych w nowoczesnych firmach.
- **Porównanie z wynikami badania z 2016 roku:** Badanie ma na celu nie tylko ocenę aktualnych motywatorów, ale także porównanie ich z wynikami sprzed kilku lat, co pozwala uchwycić zmiany w czasie, w tym wpływ otoczenia społeczno-gospodarczego i technologicznego na motywację pracowników.

DLACZEGO TO WAŻNE?

- **Uchwycenie zmian w czasie:** Dzięki porównaniu z danymi z 2016 roku, badanie daje obraz ewolucji motywacji pracowników, uwzględniając zmiany w społeczeństwie, gospodarce i technologii.
- **Wpływ otoczenia społeczno-gospodarczego i technologicznego:** Zrozumienie, jak te zmiany wpłynęły na motywację, jest kluczowe dla budowania strategii zarządzania i długoterminowego rozwoju organizacji.

ZMIENNE	ODPOWIEDZI	
	<i>n</i>	%
PŁEĆ		
MĘŻCZYŹNI	143	31,1
KOBIETY	317	68,9
GENERACJA		
X 1965 - 1985	162	35,2
Y 1986 - 1995	100	21,7
Z 1996 - 2010	198	43,0



RAPORT, KTÓRY ODDAJEMY W RĘCE CZYTELNIKA, NIE JEST PEŁNYM STRESZCZENIEM ANI MONOGRAFIĄ. TO PRZYSTĘPNA PREZENTACJA KLUCZOWYCH WYNIKÓW BADANIA, KTÓRA UMOŻLIWIA ZROZUMIENIE DANYCH **W KONTEKŚCIE PRAKTYKI ZARZĄDZANIA. RAPORT MA NA CELU NIE TYLKO PRZEDSTAWIENIE WYNIKÓW, ALE RÓWNIEŻ POMOC W ICH INTERPRETACJI ORAZ ZASTOSOWANIU W CODZIENNYM ZARZĄDZANIU ORGANIZACJAMI.**



ZAJMOWANE STANOWISKO	<i>n</i>	%
PRACOWNIK FIZYCZNY	103	22,4
PRACOWNIK UMYSŁOWY (NP. MŁODSZY SPECJALISTA, KONSULTANT, ASYSTENT)	146	31,7
SAMODZIELNY SPECJALISTA (NP. KSIĘGOWY, INFORMATYK, STARSZY SPECJALISTA)	102	22,2
KIEROWNIK NIŻSZEGO SZCZEBŁA (NP. BRYGADZISTA)	16	3,5
KIEROWNIK ŚREDNIEGO SZCZEBŁA (NP. KIEROWNIK BIURA OBSŁUGI KLIENTA)	37	8,0
KIEROWNIK WYSOKIEGO I NAJWYŻSZEGO SZCZEBŁA (NP. DYREKTOR, PREZES)	25	5,4
INNE	31	6,7
PREFEROWANY SYSTEM WYNAGRADZANIA		
MODEL CZASOWY	219	47,6
MODEL PROWIZYJNY	162	35,2
MODEL KAFETERIJNY	62	13,5
MODEL AKORDOWY	17	3,7

DLACZEGO TA PRÓBA JEST ISTOTNA?

- **Różnorodność próby:** Dzięki uwzględnieniu pracowników reprezentujących różne pokolenia, stanowiska oraz płcie, badanie oferuje szeroki obraz motywacji pracowniczej. Taka próbka pozwala uchwycić subtelne różnice w podejściu do pracy, które są charakterystyczne dla poszczególnych pokoleń, a jednocześnie dostrzega wspólne potrzeby i wartości, które mogą przyczynić się do lepszego zarządzania zasobami ludzkimi.
- **Możliwość wnioskowania:** Wybór odpowiedniej próby badawczej umożliwił zebranie danych, które mogą być uogólnione na większą populację, co czyni wyniki bardziej wiarygodnymi i pomocnymi w planowaniu strategii zarządzania kapitałem ludzkim w organizacjach.
- Te dane stanowią solidną podstawę do dalszego zgłębiania kwestii motywacji zawodowej w kontekście zmieniającego się rynku pracy, szczególnie w odniesieniu do ewoluujących oczekiwań poszczególnych pokoleń. Pomogą również w opracowywaniu rekomendacji dotyczących sposobów zarządzania różnorodnością pokoleniową w firmach.



**UZYSKANE DANE STANOWIĄ CENNY MATERIAŁ
DO PRZEPROWADZENIA DAJSZYCH ANALIZ, POZWALAJĄC
NA POGŁĘBIONE ZROZUMIENIE MOTYWACJI DO PRACY ZAWODOWEJ
W KONTEKŚCIE RÓŻNORODNOŚCI POKOLENIOWEJ.
DZIĘKI ODPOWIEDNIO DOBRANEJ PRÓBIE BADAWCZEJ, WYNIKI
MOGĄ BYĆ UZNANE ZA RZETELNE I REPREZENTATYWNE,
CO ZWIĘKSZA ICH
WARTOŚĆ W KONTEKŚCIE ANALIZOWANIA ZMIENIAJĄCYCH
SIĘ TRENDÓW MOTYWACYJNYCH W ORGANIZACJACH.**



2. ZAŁOŻENIA BADAWCZE I METODOLOGIA

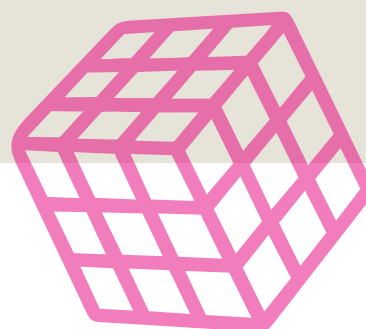
2.1.

HIPOTEZA GŁÓWNA UPROSZCZONA

Badanie opierało się na jednej hipotezie głównej oraz osiemnastu hipotezach cząstkowych, które miały na celu zidentyfikowanie czynników mających wpływ na motywację do pracy, ze szczególnym uwzględnieniem różnic pokoleniowych, stanowiskowych i płciowych.

Przynależność do danej generacji nie determinuje wprost poziomu motywacji. Zamiast tego, to czynniki organizacyjne i środowiskowe mają decydujący wpływ na zaangażowanie i motywację pracowników, wzmacniając lub osłabiając ich motywację.

HIPOTEZY CZĄSTKOWE UPROSZCZONE



CAŁA PRÓBA

(WSZYSTKIE POKOLENIA, STANOWISKA I PŁĆIE):

HC1: Najbardziej ceniona jest dobra atmosfera i współpraca w pracy.

HC2: Kluczowe dla motywacji pracowników są zaufanie, szczerłość i równe traktowanie.

HC3: Stres i konflikty są największymi problemami w pracy zawodowej.

HC4: Dla wielu pracowników praca jest głównie zawodem i źródłem utrzymania, a nie czymś, co daje spełnienie.

HC5: Poczucie sensu pracy ma silny wpływ na motywację do wykonywania obowiązków zawodowych.

HC6: Dominują motywatory zewnętrzne, szczególnie te związane z bezpieczeństwem finansowym, nad motywatorami wewnętrznymi.

RÓŻNICE GENERACYJNE:

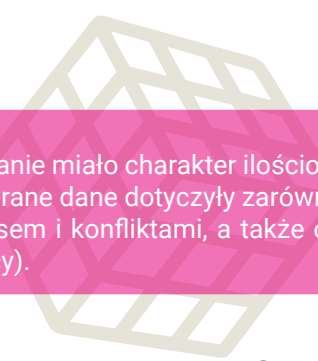
HC7–HC12: Starsze pokolenia silniej identyfikują się z pracą, traktując ją bardziej jako część swojej tożsamości, podczas gdy młodsze pokolenia podchodzą do pracy bardziej pragmatycznie, traktując ją głównie jako sposób na utrzymanie.

STANOWISKO I PŁEĆ:

HC13–HC18: Pracownicy na wyższych stanowiskach cenią kreatywność i odpowiedzialność bardziej niż pracownicy na niższych stanowiskach.

Kobiety są bardziej uwrażliwione na kwestie wynagrodzenia, co wskazuje na większą potrzebę sprawiedliwości płacowej w ich przypadku.

METODA BADAWCZA



Badanie miało charakter ilościowy, opierało się na ankietach, które zostały rozesłane do pracowników różnych organizacji. Zbierane dane dotyczyły zarówno kwestii motywacyjnych, jak i ogólnych postaw zawodowych, relacji w pracy, zarządzania stresem i konfliktami, a także oceny czynników zewnętrznych (np. wynagrodzenie) i wewnętrznych (np. poczucie sensu pracy).

ANALIZA DANYCH

Analizowane dane pozwoliły na porównanie wyników w zależności od pokolenia, stanowiska, płci oraz innych zmiennych organizacyjnych, dzięki czemu możliwe było zidentyfikowanie specyficznych motywatorów pracy w różnych grupach.

Hipotezy cząstkowe skoncentrowane na zróżnicowaniu motywacji w zależności od pokolenia, stanowiska i płci miały na celu określenie, jak różne grupy pracowników podchodzą do kwestii motywacji, jakie mają priorytety i co wpływa na ich zaangażowanie w pracę. Analiza tych hipotez miała umożliwić lepsze zrozumienie, w jaki sposób organizacje mogą dostosować swoje podejście do motywowania pracowników w oparciu o różnorodność pokoleniową i indywidualne potrzeby.

2.2. CHARAKTERYSTYKA PRÓBY I NARZĘDZIA

BADANIE

Badanie zostało przeprowadzone w formie ankiety internetowej (CAWI – Computer-Assisted Web Interviewing) w okresie od 31 października 2023 do 30 czerwca 2024 roku. Dzięki temu narzędziu możliwe było dotarcie do szerokiego grona respondentów i zebranie danych w sposób efektywny oraz szybki.

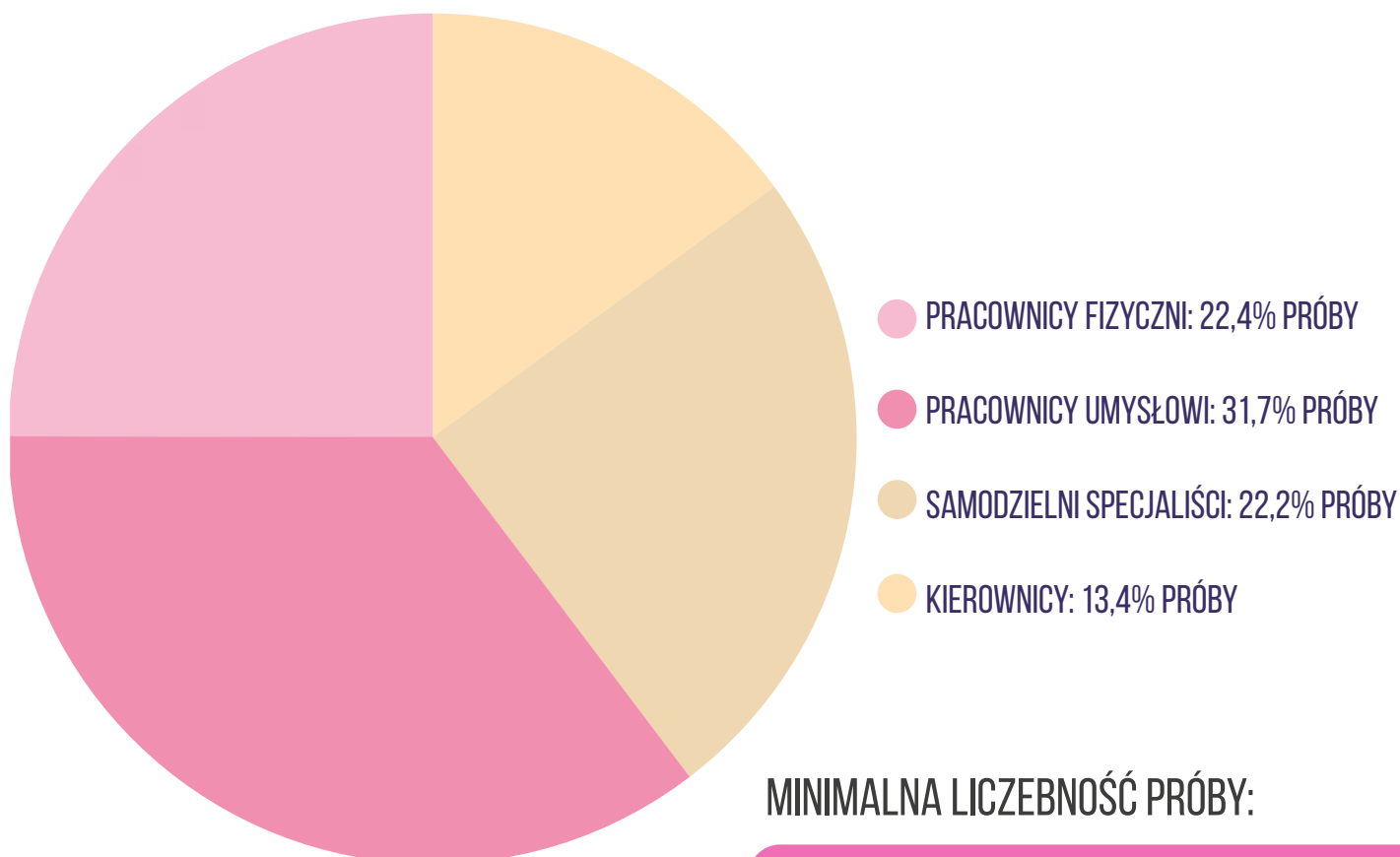
PRÓBA BADAWCZA

Próba badawcza liczyła 460 osób, z czego **kobiety stanowiły prawie 69%**. Największą grupę wiekową wśród respondentów stanowiło pokolenie Z, które obejmowało **43% próby**. Taki rozkład pokoleniowy zapewniał pełniejszy obraz różnorodności motywacji pracowników w kontekście pokoleniowym.

ROZKŁAD STANOWISK

Próba badawcza była również zróżnicowana pod względem zajmowanych stanowisk:





SYSTEM WYNAGRADZANIA:

Najczęściej wskazywanym systemem wynagradzania był model czasowy (47,6% respondentów), co może mieć znaczenie przy analizie oczekiwań pracowników względem elastyczności wynagrodzeń oraz motywacji z tym związanej.

MINIMALNA LICZEBNOŚĆ PRÓBY:

Szacowana minimalna liczebność próby dla populacji skończonej, z uwzględnieniem błędu pomiarowego na poziomie 5%, została obliczona na podstawie wzoru dla populacji skończonej. Tabela przedstawia minimalną liczebność próby na poziomie 5% błędu pomiarowego oraz rzeczywistą liczbę respondentów w podziale na pokolenia, płeć i ogólną liczebność.

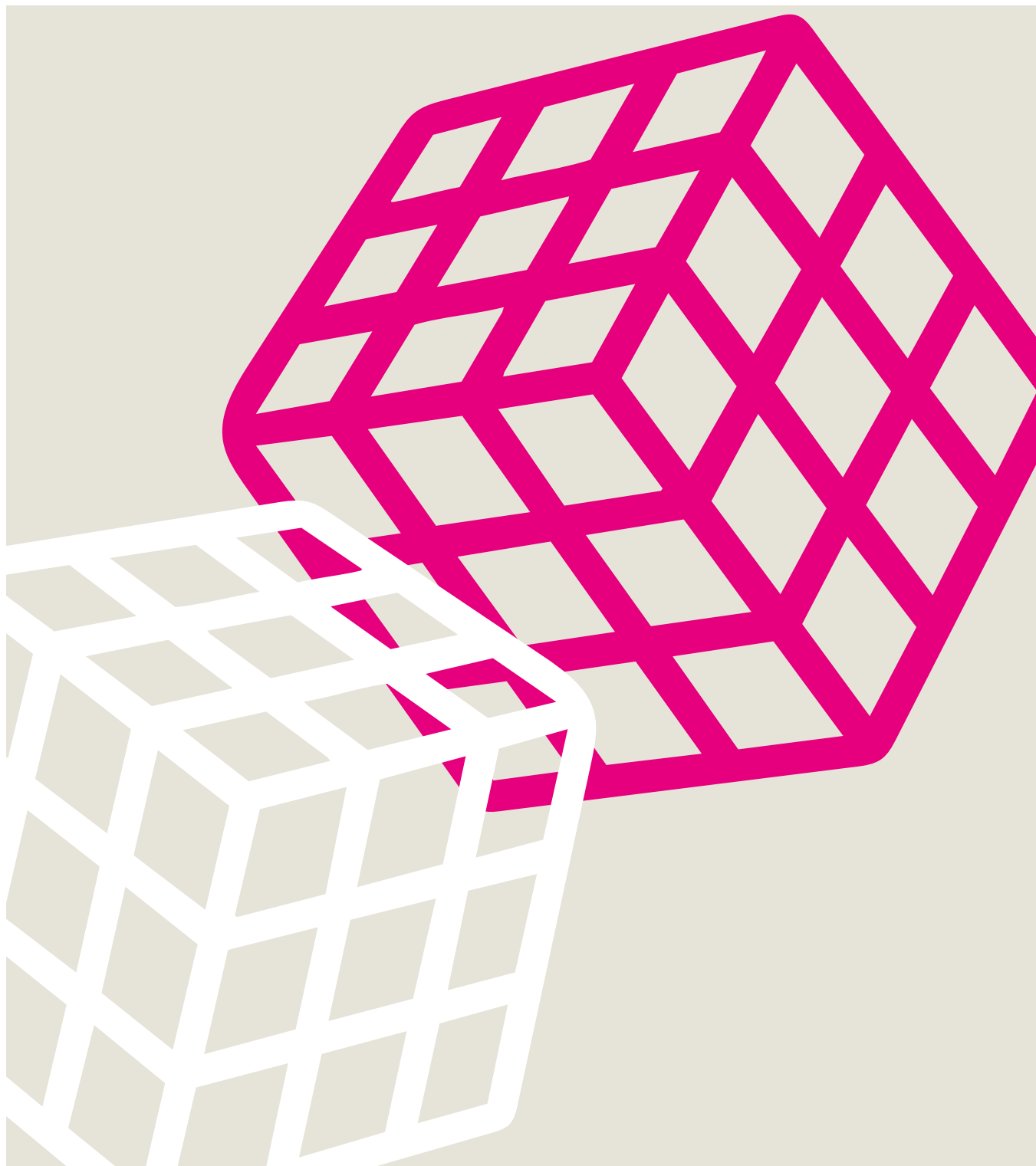
Szacowana minimalna liczebność próby dla populacji skończonej z uwzględnieniem błędu pomiarowego na poziomie 5% oraz rzeczywista liczba respondentów.

GENERACJA	POKOLENIA NA RYNKU PRACY WG DANYCH Z GUS NA DZIEŃ 08.08.2024			ODPOWIEDZI			ODPOWIEDZI		
	OGÓŁEM	KOBIETY	MĘŻCZYŹNI	OGÓŁEM	KOBIETY	MĘŻCZYŹNI	OGÓŁEM	KOBIETY	MĘŻCZYŹNI
X	21317900	1042200	1275700	65	29	36	198	141	57
Y	6225500	2986400	3239100	175	84	91	100	71	29
Z	5172900	2614300	2558600	145	73	72	162	105	57
OGÓŁEM	13716300	6642900	7073400	385	186	199	460	317	143

Tabela ilustruje, że uzyskana liczba respondentów (460 osób) jest wyższa od minimalnej wymaganej liczebności próby dla populacji skończonej w kontekście badania, co czyni wyniki reprezentatywnymi i statystycznie wiarygodnymi w odniesieniu do całej próby. Wykonane obliczenia wskazują, że próba była reprezentatywna również w zakresie pokolenia Z (także w podziale na płeć) i X (bez uwzględnienia podziału na płeć).

NARZĘDZIA

- Ankieta internetowa (CAWI): Narzędzie wykorzystywane w badaniu umożliwiło zebranie danych w sposób efektywny, pozwalając respondentom na swobodę udzielania odpowiedzi w dogodnym czasie. Dzięki temu możliwe było uzyskanie szerokiego zestawu danych z różnych grup zawodowych i demograficznych.
- Zróżnicowanie próby: Próba badawcza została odpowiednio zróżnicowana pod kątem wieku, stanowisk oraz płci, co pozwala na analizę wyników w kontekście różnych grup pracowników i ich motywacji do pracy.





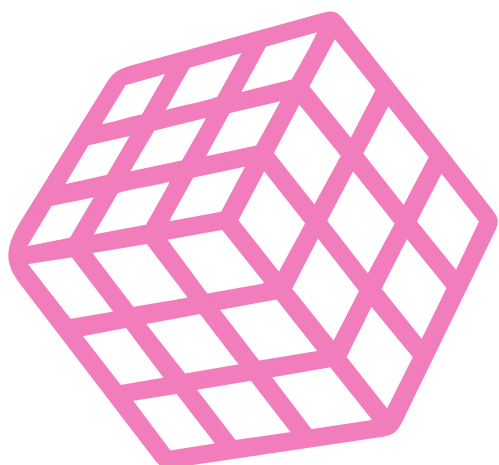
**DZIĘKI ODPOWIEDNIO ZRÓŻNICOWANEJ PRÓBIE BADANIE DOSTARCZA
CENNYCH INFORMACJI, KTÓRE MOGĄ POMÓC W OPRACOWYWANIU
STRATEGII ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM LUDZKIM W ORGANIZACJACH,
UWZGLĘDNIAJĄC SPECYFIKĘ I POTRZEBY RÓŻNYCH GRUP
PRACOWNIKÓW.**



W celu analizy danych zebranych w badaniu, zastosowano różnorodne metody statystyczne, odpowiednio dopasowane do typu danych oraz celu badania. Wszystkie analizy zostały przeprowadzone przy poziomie istotności $\alpha = 0,05$, co oznacza, że akceptowano 5% ryzyka popełnienia błędu I rodzaju (fałszywie pozytywnego wyniku). Do analizy danych wykorzystano oprogramowanie IBM SPSS Statistics 29.0.

TEST CHI-KWADRAT (χ^2)

Test statystyczny, który sprawdza czy istnieje zależność między dwiema zmiennymi jakościowymi.



TEST U MANNA-WHITNEYA

Test nieparametryczny do porównania dwóch niezależnych grup.

TEST H KRUSKALA-WALLISA

Test nieparametryczny do porównania więcej niż dwóch niezależnych grup.

TESTY POST HOC Z KOREKTĄ BONFERRONIEGO

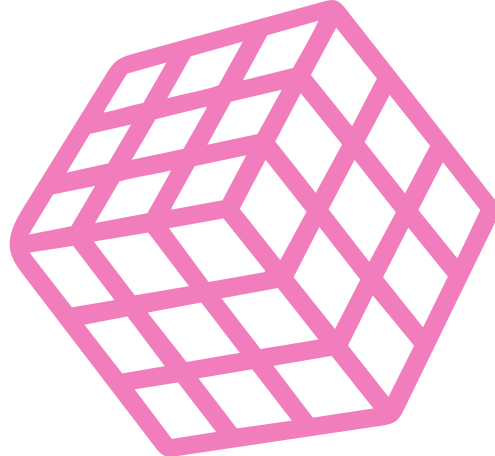
Testy służące do porównania par grup w analizach z wieloma grupami, z uwzględnieniem korekty na wielokrotne porównania.

POZIOM ISTOTNOŚCI (α)

Określa, jak dużą szansę na błąd testu jesteśmy skłonni zaakceptować (w tym przypadku 5%).

BŁĄD I RODZAJU

Błąd polegający na odrzuceniu prawdziwej hipotezy zerowej.



BŁĄD II RODZAJU

Błąd polegający na nieodrżuceniu fałszywej hipotezy zerowej.





WSZYSTKIE PRZEPROWADZONE TESTY STATYSTYCZNE POZWALAŁY NA ANALIZĘ ZALEŻNOŚCI POMIĘDZY RÓŻNYMI ZMIENNYMI, CO UMOŻLIWIAŁO DOKŁADNIEJSZE ZROZUMIENIE MOTYWACJI PRACOWNIKÓW W KONTEKŚCIE RÓŻNORODNOŚCI POKOLENIOWEJ, STANOWISKOWEJ I PŁCIOWEJ. DZIĘKI ZASTOSOWANIU ODPOWIEDNICH METOD STATYSTYCZNYCH, BADANIE DOSTARCZA RZETELNYCH I WIARYGODNYCH WYNIKÓW, KTÓRE MOGĄ STANOWIĆ PODSTAWĘ DO WPROWADZANIA ZMIAN W ORGANIZACJACH W CELU ZWIĘKSZENIA EFEKTYWNOŚCI MOTYWACYJNEJ I ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM LUDZKIM.



3. OBRAZ CAŁOŚCIOWY

MOTYWACJA W UJĘCIU OGÓLNYM

3.1.

CO CENIMY, A CO NAS FRUSTRUJE W PRACY?

Jednym z kluczowych wymiarów badania była identyfikacja elementów, które pracownicy najbardziej cenią w swoim miejscu pracy oraz tych, które wywołują największą frustrację.

Wśród najbardziej pozytywnych aspektów pracy zdecydowanie dominowała **dobra atmosfera (68,9%)**. Wysoko oceniano również:

- odpowiednie godziny pracy,
- współpracę w zgranym zespole,
- oraz kontakt z ludźmi.

Potwierdza to hipotezę (HC1), że **relacje interpersonalne są fundamentem pozytywnego odbioru miejsca pracy**. Przyjazna atmosfera nie tylko wpływa na lepsze samopoczucie pracowników, ale także sprzyja ich większemu zaangażowaniu.

Z drugiej strony badani wskazywali na czynniki, które obniżają ich satysfakcję z pracy. Na czele tej listy znalazły się:

- **stres (45,7%),**
- **konflikty wewnętrzne (42,2%).**

Często pojawiały się również takie problemy jak:

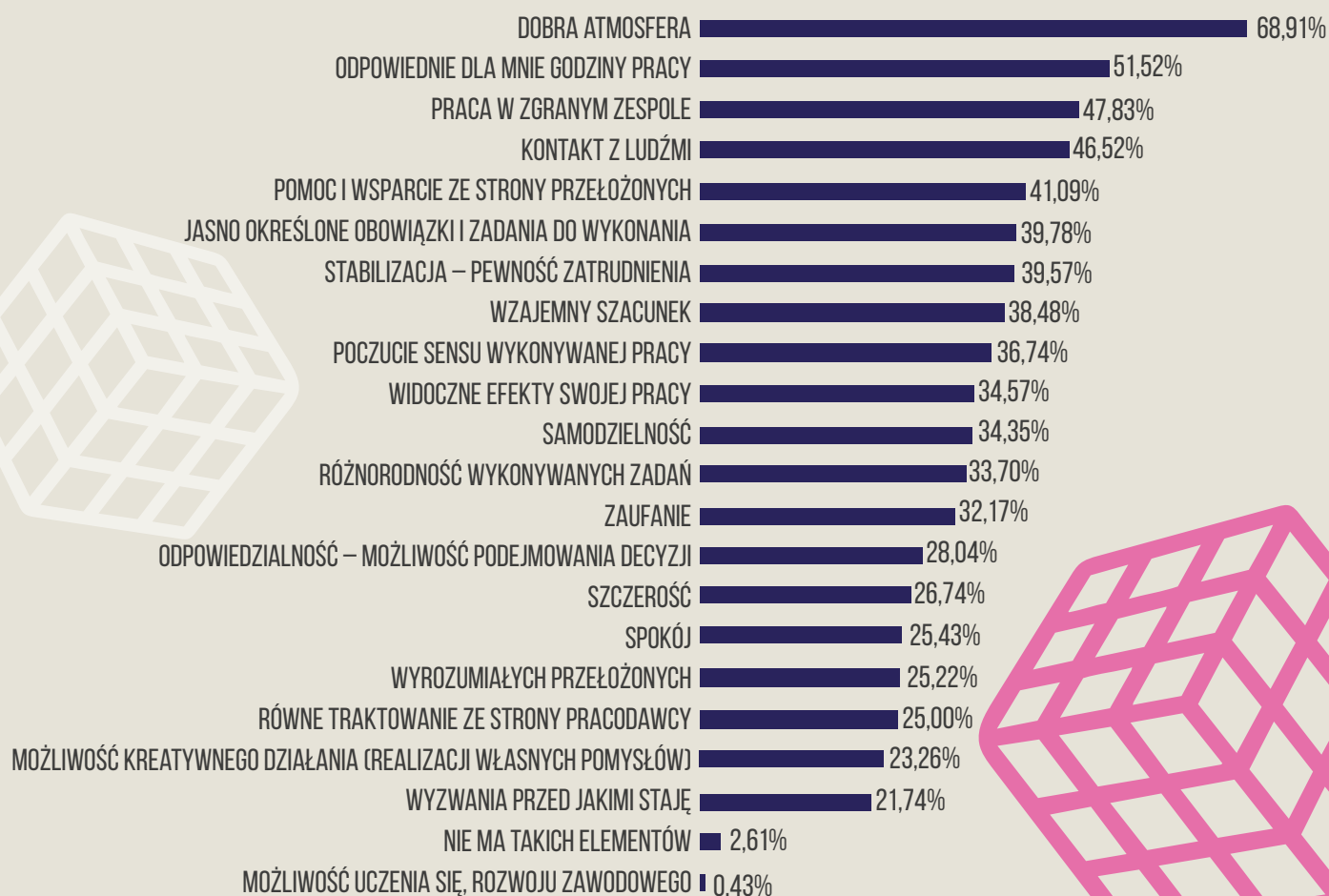
- donosicielstwo,
- złośliwość,
- brak sprawiedliwości w wynagradzaniu,
- niesolidność współpracowników.

Na szczególną uwagę zasługuje **bardzo niski odsetek wskazań na możliwość rozwoju zawodowego** jako istotny czynnik (zaledwie 0,4%). Ten wynik może świadczyć o:

- ograniczonej dostępności ścieżek rozwoju,
- deficycie oczekiwań w tym zakresie,
- ogólnym zniechęceniu do długofalowego planowania kariery.



ODPOWIEDŹ NA PYTANIE: JAKIE ELEMENTY W SWOJEJ PRACY LUBIĘ I CENIĘ NAJBARDZIEJ?



3.2.

JAK POSTRZEGAMY PRACĘ ZAWODOWĄ?

Analiza postrzegania pracy zawodowej wykazała, że dominującą funkcją pracy w oczach respondentów jest **zapewnienie środków do życia**. Aż 84,6% badanych określiło pracę jako „źródło utrzymania”, co potwierdza hipotezę HC4 i klasyfikuje większość uczestników badania w kategorii **Zawód** według typologii A. Wrzesniewski, C. McCauley, P. Rozin, i B. Schwartz, w której wyróżniono trzy kategorie:

- **Zawód** (job - praca jako środek do zarabiania pieniędzy)
- **Kariera** (career - jako ścieżka awansu i prestiżu)
- **Powołanie** (calling - jako źródło satysfakcji i sensu życia)

ZNACZNIE RZADZIEJ WSKAZYWANO NA FUNKCJE:

- **rozwojowe** (46,3%),
- **aspiracyjne**, takie jak satysfakcja (26,7%) czy możliwość awansu (19,1%).

Widać więc wyraźnie, że dla dużej części pracowników praca nie jest źródłem sensu, lecz przede wszystkim obowiązkiem. Co istotne, ponad 10% respondentów wprost określiło ją jako przymus.

Mimo to:

- **80,7%** badanych deklaruje, że **lubi swoją pracę**,
- **77,8%** twierdzi, że **szanuje organizację**, w której pracuje.

Możemy mówić o **dysproporcji między oceną emocjonalną a strukturalną** miejsca pracy. Respondenci mogą odczuwać przywiązanie do zespołu lub przełożonych, ale jednocześnie **krytycznie oceniać warunki zatrudnienia** lub **brak możliwości rozwoju**.





DYSPROPORCJA MIĘDZY OCENĄ EMOCJONALNĄ A STRUKTURALNĄ
MIEJSCA PRACY DOBRZE OBRAZUJE **ROZDŹWIĘK MIĘDZY
DOBROSTANEM SUBIEKTYWNYM A SYSTEMOWYM** - PRACOWNICY
MOGĄ EMOCJONALNIE DOBRZE FUNKCJONOWAĆ W CODZIENNYM
ŚRODOWISKU PRACY, MIMO IŻ SYSTEMOWE ASPEKTY
(NP. WYNAGRODZENIE, ŚCIEŻKI KARIERY) POZOSTAJĄ
DLA NICH NIESATYSFAKCJONUJĄCE.



SATYSFAKCJA, SENS I ZAANGAŻOWANIE

Większość respondentów oceniła **poziom zadowolenia z pracy** jako **przeciętny (44,8%)** lub **wysoki (34,8%)**.

Jednocześnie **średni poziom poczucia sensu wykonywanej pracy wyniósł aż 67,3/100**. To pozytywny wynik, wskazujący na stosunkowo silne przekonanie o **wartości własnych działań zawodowych**.

W badaniu zapytano także o **skłonność do podejmowania dodatkowego wysiłku**. Ponad 60% respondentów przyznało, że **często lub bardzo często** wykonuje swoje zadania **powyżej wymaganego minimum**. Takie postawy mogą świadczyć o dużym **wewnętrznym zaangażowaniu** — nawet jeśli nie zawsze towarzyszy im wysoka satysfakcja z warunków pracy.

WARTO TAKŻE ODNOTOWAĆ, ŻE:

- **63,9%/100** uczestników badania wierzy w możliwość **zachowania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym**.

To istotny sygnał dla pracodawców: **pracownicy są gotowi do zaangażowania**, ale oczekują również **przestrzeni na życie poza pracą**.

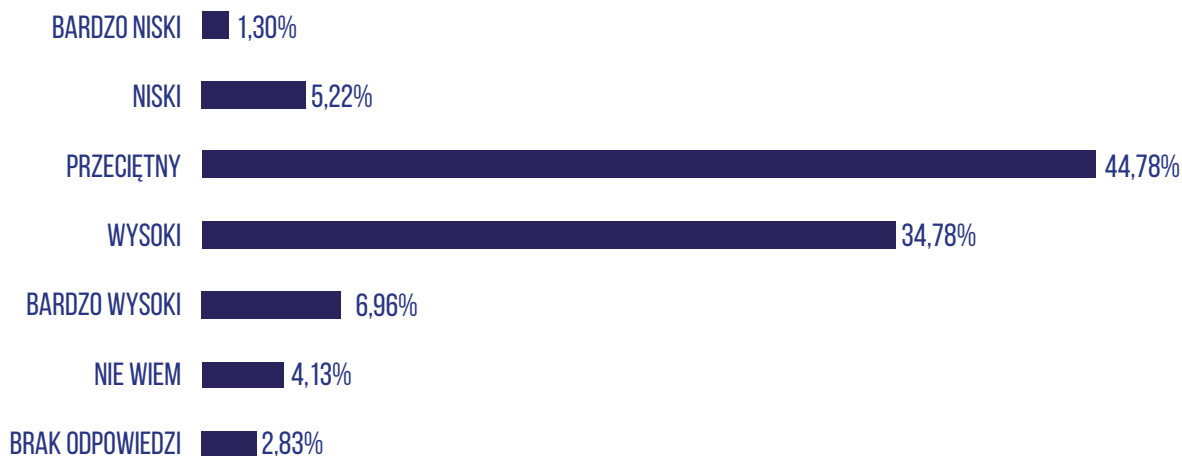




**WSZYSTKIE TE DANE POZYTYWNE WERYFIKUJĄ HIPOTEZĘ HC5:
SILNE POCZUCIE SENSU SPRZYJA MOTYWACJI I GOTOWOŚCI
DO PODEJMOWANIA DODATKOWEGO WYSIŁKU.**



ODPOWIEDŹ NA PYTANIE: JAK OCENIA PANI/PAN SWÓJ POZIOM ZADOWOLENIA Z PRACY ZAWODOWEJ?

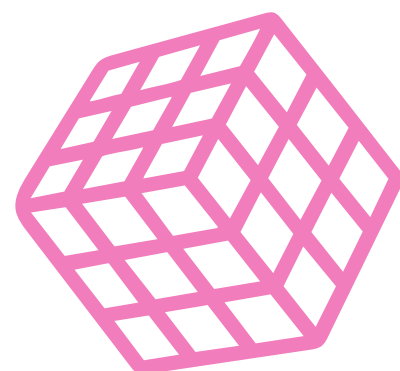
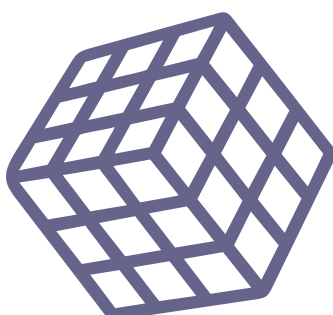
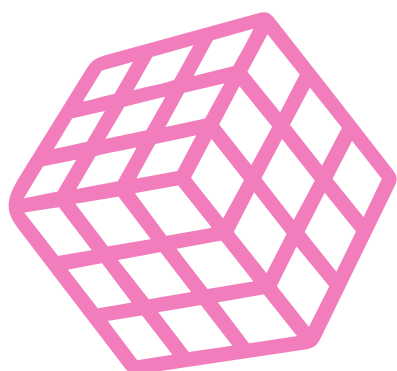


3.4. CZAS PRYWATNY A PRACA ZAWODOWA

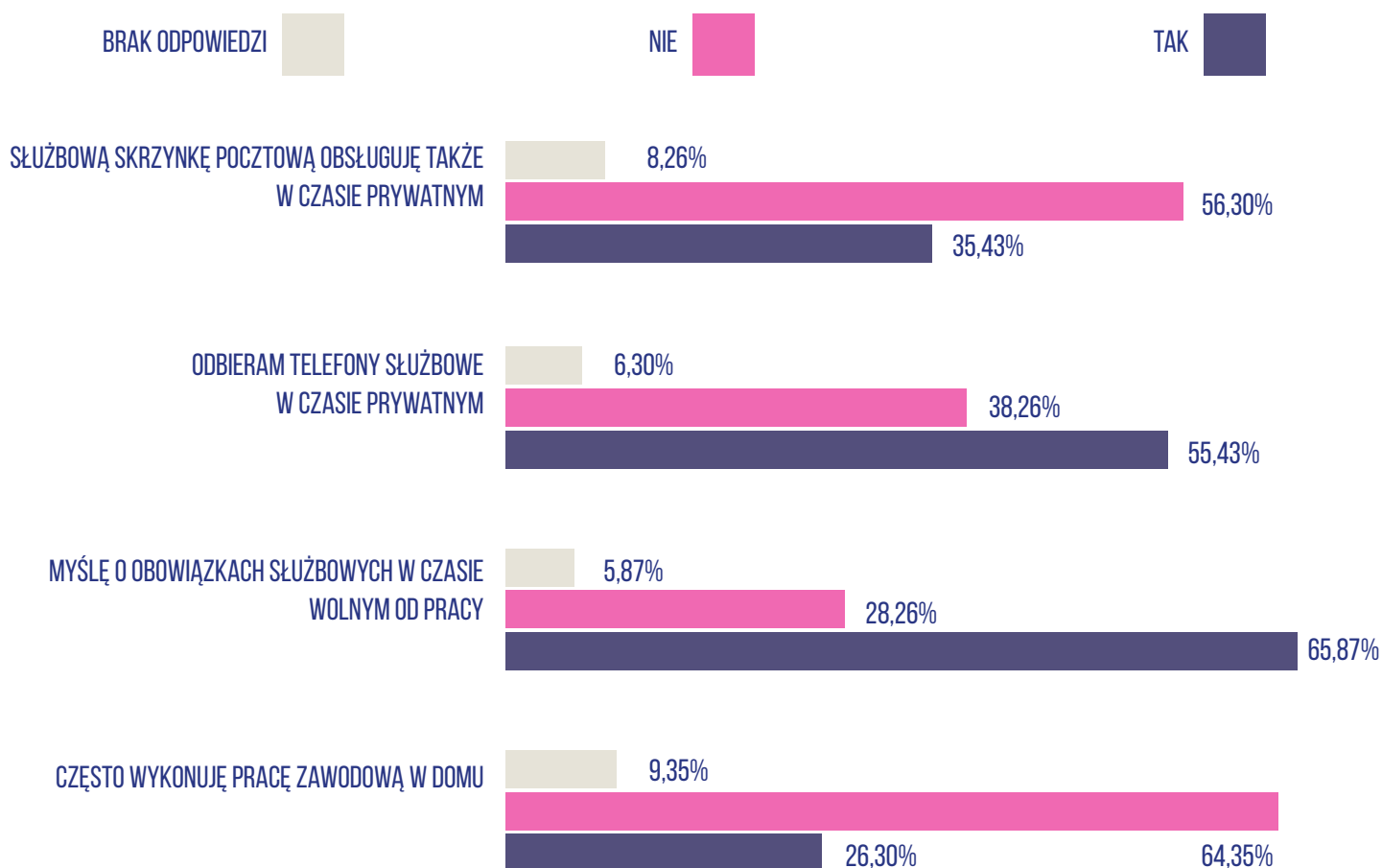
Współczesne realia pracy coraz częściej wymagają od pracowników dyspozycyjności, także poza standardowymi godzinami pracy. Wyniki naszego badania jednoznacznie pokazują, że **granica między życiem prywatnym a zawodowym zaciera się** – zarówno w świadomości pracowników, jak i w ich codziennych nawykach.

Największy odsetek respondentów (65,9%) przyznał, że **myśli o obowiązkach służbowych w czasie wolnym**. Ponad połowa (55,4%) odbiera służbowe telefony po godzinach pracy, a co trzeci badany obsługuje w czasie prywatnym swoją służbową skrzynkę e-mail.

Co istotne, mimo wysokiego poziomu integracji sfery prywatnej i zawodowej, **76,7% badanych uważa, że te dwie sfery da się rozdzielić**. Oznacza to, że choć uczestnicy badania wykonują obowiązki zawodowe również poza biurem, wciąż dostrzegają i deklarują potrzebę równowagi.



CZAS PRYWATNY, A PRACA ZAWODOWA



3.5.

MOTYWACJA DO PRACY

MOTYWACJA ZAWODOWA

była centralnym elementem całego badania. Respondenci zostali poproszeni zarówno o subiektywną ocenę poziomu swojej motywacji, jak i o wskazanie czynników, które ją wspierają lub osłabiają.

Wyniki pokazały, że:

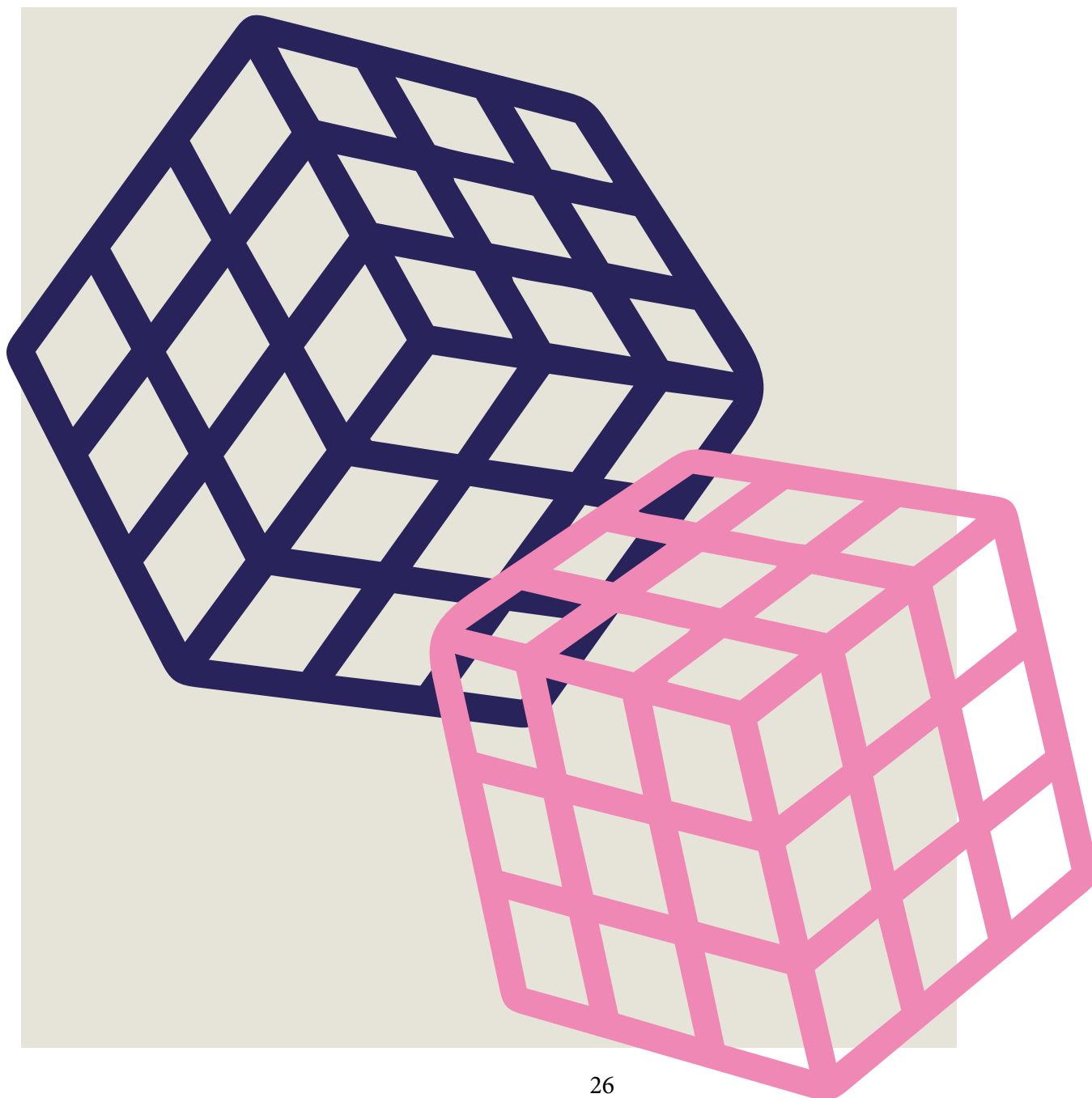
- **40,3%** uczestników określiło swój poziom motywacji jako **wysoki lub bardzo wysoki**,
- **42,6%** uznało go za **przeciętny**,
- **13,2%** zadeklarowało **niski poziom motywacji**.

Warto podkreślić, że mimo stosunkowo pozytywnych deklaracji, rozkład odpowiedzi jest spójny z wcześniejszymi obserwacjami:

- umiarkowany poziom zadowolenia z pracy,
- dominacja **motywatorów zewnętrznych**, takich jak:
- konieczność utrzymania zatrudnienia,
- stabilność i bezpieczeństwo posiadania pracy,
- niezależność finansowa.

Oznacza to, że dla wielu osób **motywacja ma charakter przymusowo-pragmatyczny**, a nie rozwojowy czy aspiracyjny.

Co istotne, **średni poziom poczucia sensu pracy ($M = 67,3$)** jest stosunkowo wysoki, to oznacza, że poczucie sensu pracy może być jednym z głównych czynników podtrzymujących wysoki poziom motywacji. Mimo że zadowolenie z pracy i motywacja są na poziomie umiarkowanym, to przekonanie o wysokim sensie (wartości) wykonywanych obowiązków może skłaniać pracowników do dodatkowego wysiłku.



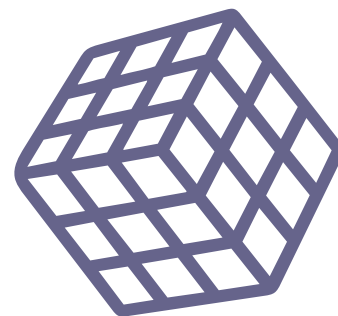
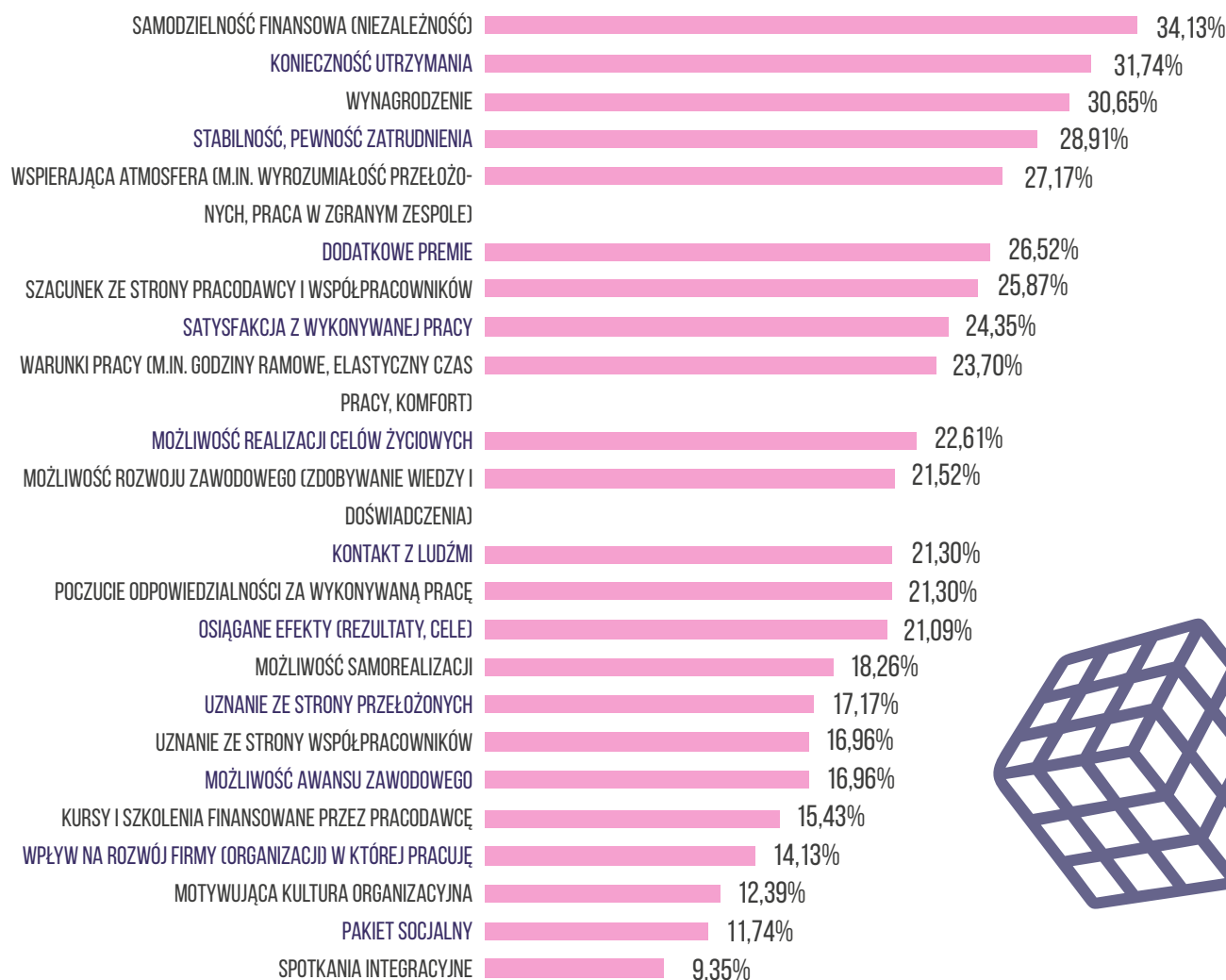


**KLUCZOWYM CZYNNIKIEM MOŻE BYĆ W TYM PRZYPADKU
WSPARCIE ZE STRONY PRZEŁOŻONYCH I ORGANIZACJI, KTÓRE
MOŻE POMÓC W PRZEJŚCIU OD MOTYWACJI ZEWNĘTRZNEJ
DO BARDZIEJ WEWNĘTRZNEJ I ROZWOJOWEJ.**



Ponadto wiele osób dostrzega wartość swojej pracy, ale niekoniecznie odczuwa silną motywację do działania na co dzień. Może to wynikać z braku dodatkowych czynników motywacyjnych.

CZYNNIKI BARDZO WYSOKO MOTYWUJĄCE DO PRACY



3.6.

SPOJRZENIE KRYTYCZNE NA MIEJSCE PRACY

Ostatni element analiz obejmował **ocenę środowiska pracy** oraz **chęć wprowadzenia zmian**. Respondenci zostali zapytani, co zmieniliby w swoim miejscu pracy, gdyby mieli taką możliwość.

Na pierwszym miejscu znalazło się **wynagrodzenie** – aż **59,6%** badanych uznało je za **nieadekwatne do wykonywanej pracy**. Na kolejnych pozycjach wskazano:

- **system motywowania** (51,1%),
- **komunikację wewnętrzną** (42,0%),
- **procedury i organizację pracy** (ok. 35%).

Wyniki te potwierdzają wcześniejsze obserwacje: respondenci **czują się przeciętnie zmotywowani** i oczekują **poprawy warunków materialnych** oraz **większej przejrzystości i skuteczności zarządzania**.



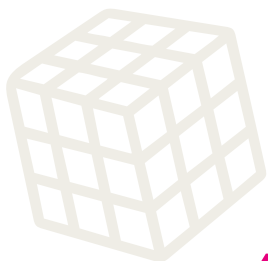
TO RÓWNIEŻ WAŻNY SYGNAŁ DLA PRACODAWCÓW PRACOWNICY
NIE OCZEKUJĄ JEDYNI BENEFITÓW POZAPŁACOWYCH,
ALE PRZED WSZYSTKIM:

- SPRAWIEDLIWEGO WYNAGRODZENIA,
- EFEKTYWNEGO SYSTEMU UZNANIOWEGO.

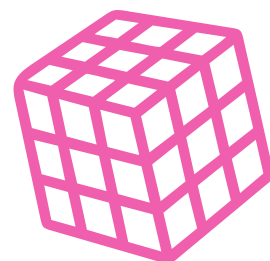
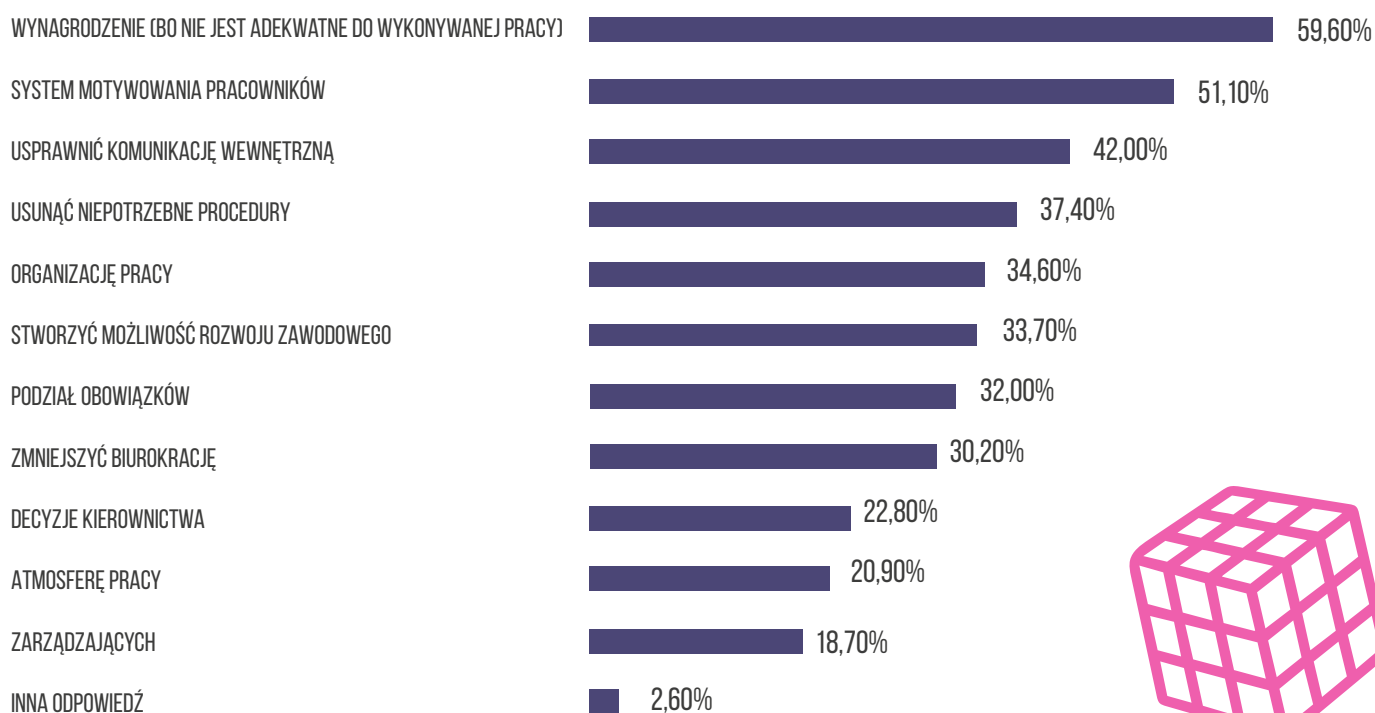
CO ISTOTNE, ZMIANY PERSONALNE
(NP. DOTYCZĄCE PRZEŁOŻONYCH) ZNALAZŁY SIĘ DOPIERO
W DRUGIEJ POŁOWIE ZESTAWIENIA, CO MOŻE ŚWIADCZYĆ, ŻE:

- SYSTEMOWE ASPEKTY (PROCEDURY, WYNAGRODZENIA) MAJĄ
WIĘKSZE ZNACZENIE NIŻ INDYWIDUALNE RELACJE.





ODPOWIEDŹ NA PYTANIE: GDYBY BYŁA TAKA MOŻLIWOŚĆ, TO CO W SWOJEJ PRACY STARAŁABYM/STARAŁBYM SIĘ ZMIENIĆ?

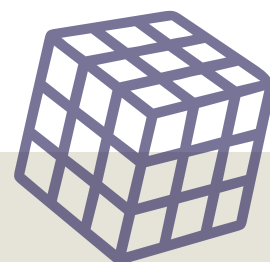


LP.	HIPOTEZY CZĄSTKOWE DLA DANYCH OBEJMUJĄCYCH CAŁĄ PRÓBĘ	WERYFIKACJA
HC1	NAJBARDZIEJ CENIONYMI I LUBIANYMI ASPEKTAMI PRACY SĄ KWESTIE RELACYJNE, TAKIE JAK DOBRA ATMOSFERA I TWORZĄCE JĄ PRACA W ZGRANYM ZESPOLE ORAZ KONTAKT Z LUDŹMI.	POZYTYWNA
HC2	ELEMENTY WARTOŚCIUJĄCE MIEJSCE PRACY, TAKIE JAK ZAUFANIE, SZCZEROŚĆ I RÓWNE TRAKTOWANI, STANOWIĄ KLUCZOWY ELEMENT OCENY MIEJSCA I ŚRODOWISKA PRACY.	NEGATYWNA
HC3	NAJBARDZIEJ NEGATYWNYMI ELEMENTAMI W PRACY ZAWODOWEJ SĄ STRES I KONFLIKTY WEWNĄTRZ ORGANIZACJI.	POZYTYWNA
HC4	Z TRZECH WARIANTÓW POSTRZEGANIA PRACY, JAKO: ZAWODU, KARIERY I POWOŁANIA, NAJWAŻNIEJSZY JEST WARIANT ZAWÓD. PRACA ZAWODOWA JEST PRZED E WSZYSTKIM TRAKTOWANA JAKO ŹRÓDŁO UTRZYMANIA.	POZYTYWNA
HC5	SILNE POCZUCIE SENSU PRACY SPRZYJA MOTYWACJI I GOTOWOŚCI DO PODEJMOWANIA DODATKOWEGO WYSIŁKU.	POZYTYWNA
HC6	WYRAŹNIE DOMINUJĄCE ZNACZENIE MAJĄ MOTYWATORY ZEWNĘTRZNE, TAKIE JAK KONIECZNOŚĆ UTRZYMANIA PRACY, STABILNOŚĆ I PEWNOŚĆ ZATRUDNIENIA, PONIEWAŻ TO ONE ZAPEWNIĄJĄ FINANSOWĄ NIEZALEŻNOŚĆ.	POZYTYWNA

WYNIKI I ANALIZA BADAŃ – PRZYNALEŻNOŚĆ GENERACYJNA XYZ

W tej części raportu porównujemy dane zebrane od przedstawicieli trzech generacji – **X, Y i Z** – analizując różnice w podejściu do pracy, motywacji oraz oczekiwaniach wobec środowiska zawodowego.

Pokolenia te różnią się nie tylko **wiekami**, ale także **doświadczeniami społeczno-kulturowymi**, które kształtują ich wartości, motywacje i sposób funkcjonowania w miejscu pracy.



4.1.

KIM SĄ PRZEDSTAWICIELE XYZ?

POKOLENIE X (URODZENI OK. 1965-1985)

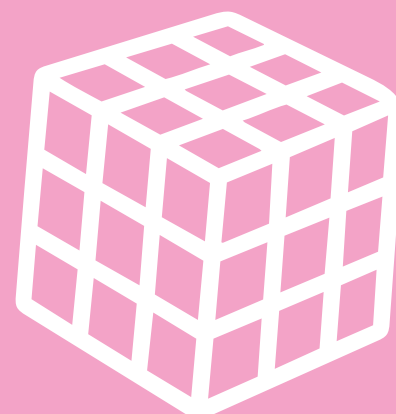
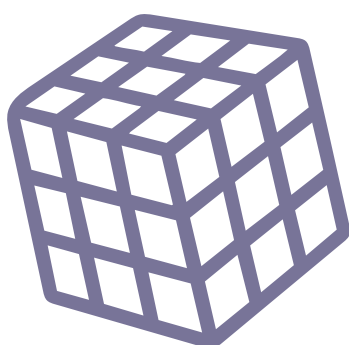
- To osoby z dużym doświadczeniem zawodowym, często zajmujące stabilne stanowiska. Charakteryzuje ich silna orientacja na **lojalność, odpowiedzialność i samodzielność**.

POKOLENIE Y (MILLENNIALSI) (URODZENI OK. 1986-1995)

- Grupa ta wyróżnia się **aspiracjami rozwojowymi, biegłością cyfrową** oraz większym naciskiem na **równowagę między życiem zawodowym a prywatnym** (work-life balance).

POKOLENIE Z (URODZENI PO 1996 R.)

- Najmłodsze pokolenie na rynku pracy, które dopiero kształtuje swoje oczekiwania zawodowe. Wychowane w środowisku cyfrowym, osoby te są często bardziej **elastyczne**, ale też **bardziej sceptyczne wobec tradycyjnej lojalności pracowniczej**.



PORÓWNANIE POKOLENIOWE

CECHY	POKOLENIE X (1965-1985)	POKOLENIE Y (1986-1995)	POKOLENIE Z (OD 1996 R.)
DOŚWIADCZENIE	DUŻE, STABILNE	WYSOKIE, W WIELU ORGANIZACJACH	WCZESNE, CZĘSTO ZMIENNE
WARTOŚCI ZAWODOWE	LOJALNOŚĆ, NIEZALEŻNOŚĆ	ROZWÓJ, WORK-LIFE BALANCE	ELASTYCZNOŚĆ, RÓŻNORODNOŚĆ
STOSUNEK DO TECHNOLOGII	ADAPTACYJNY	BIEGŁY	WRODZONY, NATYWNY
OCZEKIWANIA WOBEC PRACY	STABILNOŚĆ I BEZPIECZEŃSTWO	ROZWÓJ OSOBISTY, AUTONOMIA	ELASTYCZNOŚĆ, SZYBKIE EFEKTY
STOSUNEK DO LOJALNOŚCI	WYSOKI	WARUNKOWY	NISKI

4.2.

CO DLA KAŻDEJ Z GRUP MA ZNACZENIE W PRACY?

W analizie dotyczącej najbardziej cenionych aspektów pracy widać, że różne pokolenia mają różne priorytety, które odzwierciedlają ich wartości, potrzeby oraz podejście do kariery zawodowej.

POKOLENIE X OKOŁO 40-60 LAT

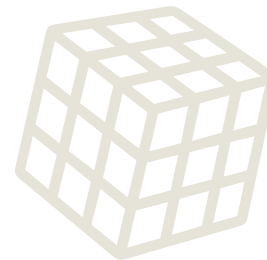
- **Samodzielność, odpowiedzialność i sens pracy** były kluczowe dla tej grupy. Cenią sobie autonomię w działaniu, poczucie, że mają wpływ na swoje zadania oraz sensowność wykonywanej pracy.
- **45,1%** wskazało samodzielność jako najważniejszy aspekt, co sugeruje ich potrzebę niezależności i możliwości podejmowania decyzji.
- **42,6%** podkreśliło znaczenie sensu pracy, co może świadczyć o ich dążeniu do znalezienia wartości i celu w tym, co robią. To pokolenie często wiąże swoją pracę z poczuciem spełnienia i dążeniem do większego dobra.

POKOLENIE Y OKOŁO 30-40 LAT

- **Różnorodność zadań, dobra atmosfera i możliwość wpływania na otoczenie** to kluczowe czynniki dla tej grupy. Dla pokolenia Y praca jest nie tylko źródłem dochodów, ale także miejscem, w którym szukają stymulacji i interakcji z innymi.
- Różnorodność zadań daje im poczucie, że praca nie jest monotonna, a dobra atmosfera sprzyja ich zaangażowaniu. Pokolenie to także ceni możliwość wpływania na swoją organizację, co może wskazywać na ich ambicję i pragnienie uczestniczenia w procesie decyzyjnym.

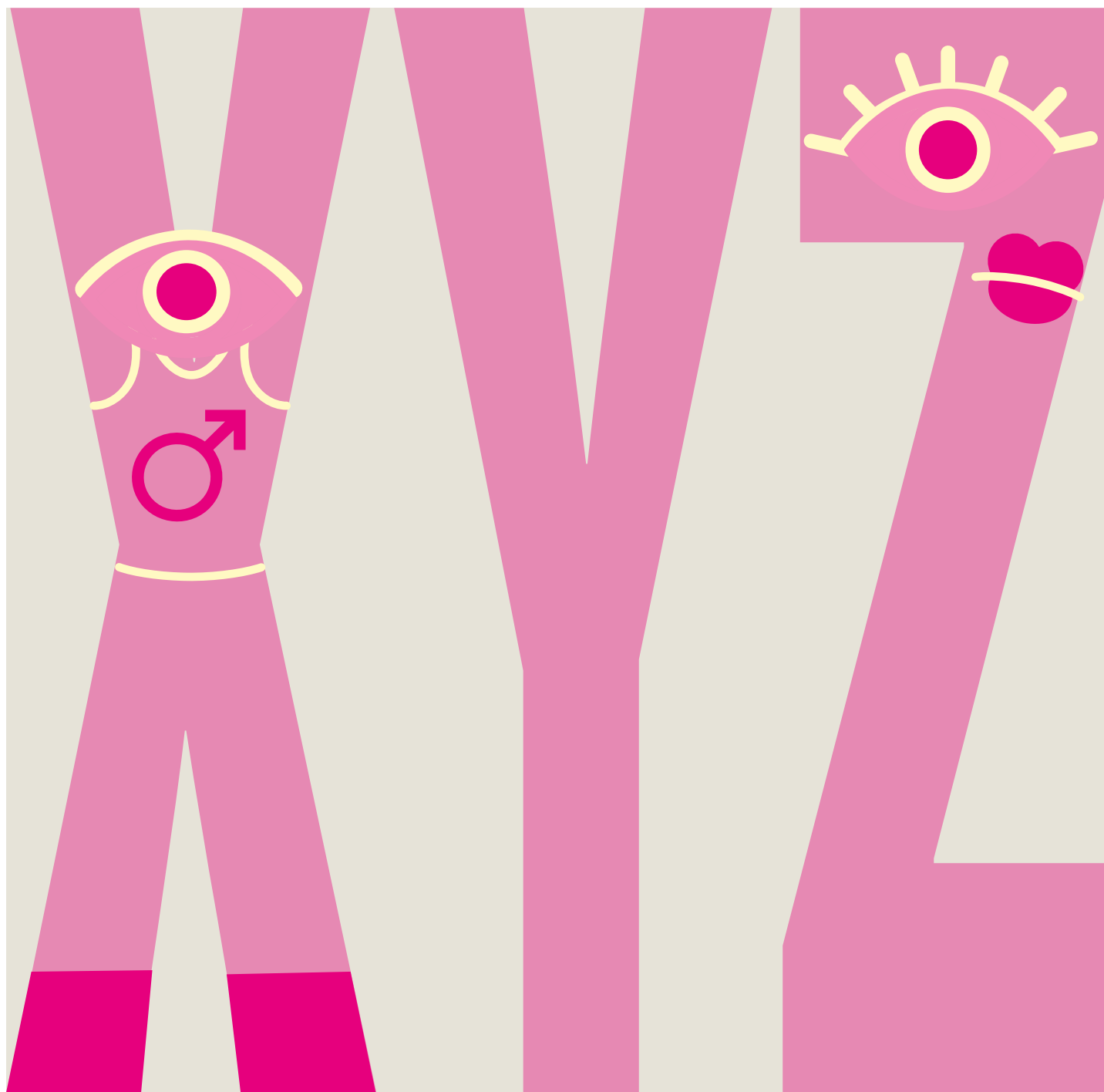
POKOLENIE Z OKOŁO 20-30 LAT

- **Pragmatyzm** jest cechą wyróżniającą to pokolenie, które bardziej niż inne skupia się na aspektach praktycznych pracy, takich jak **godziny pracy, jasność zadań i stabilność zatrudnienia**.
- Pokolenie Z często stawia na pewność zatrudnienia i stabilność w karierze, co może wynikać z ich obaw związanych z rynkiem pracy, zwłaszcza w obliczu kryzysów ekonomicznych.
- Chociaż są bardziej pragmatyczni, również oni podkreślają znaczenie dobrej atmosfery w pracy, co pokazuje ich potrzebę współpracy w zgranym zespole.



WSPÓLNE CECHY DLA WSZYSTKICH POKOLEŃ

Niezależnie od wieku, **dobra atmosfera** i praca w **zgranym zespole** były kluczowe dla wszystkich grup. To pokazuje, jak ważne jest środowisko pracy i relacje międzyludzkie, które wpływają na zaangażowanie i satysfakcję zawodową.

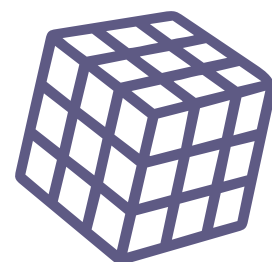
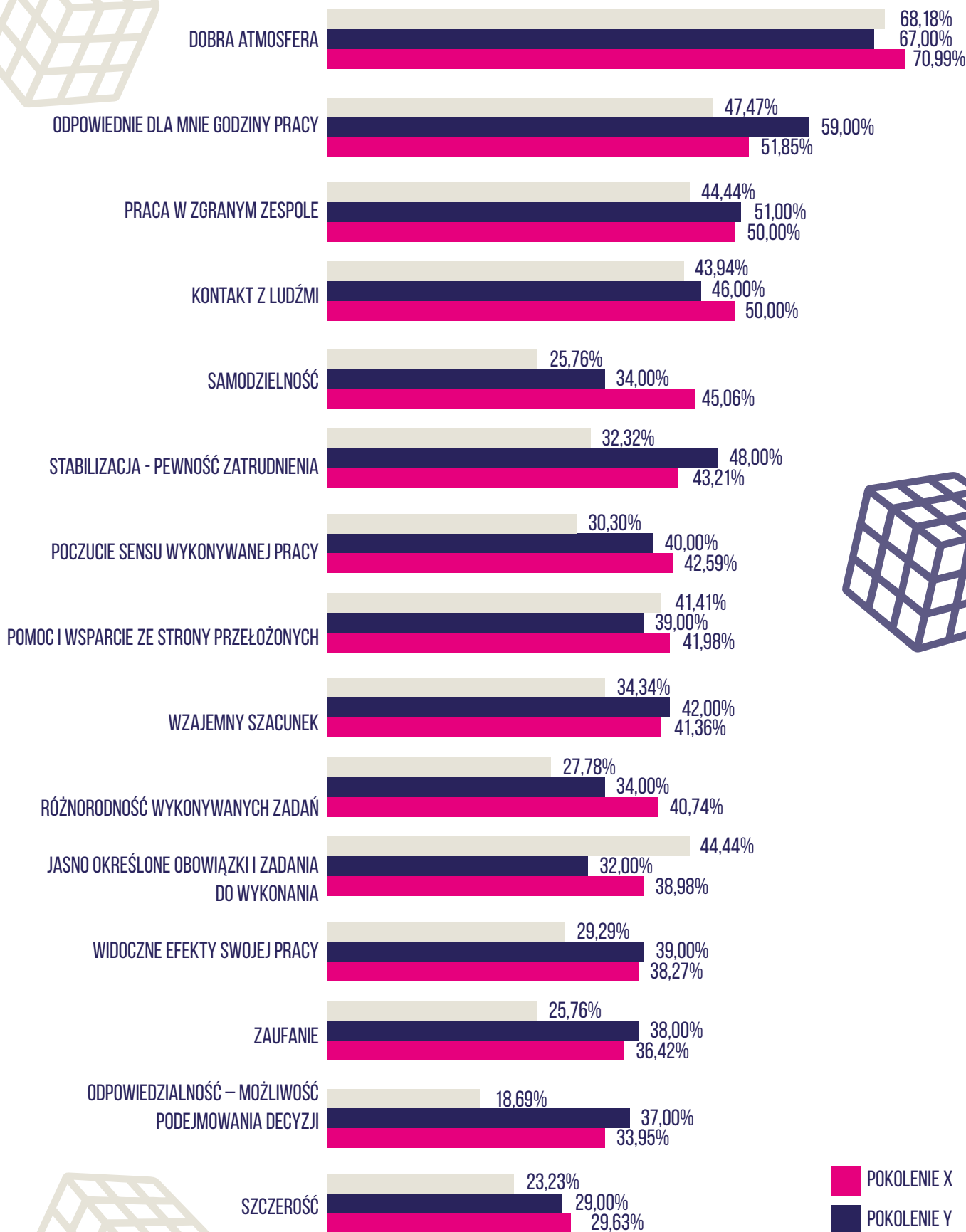
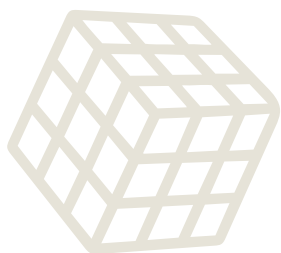




**KAŻDE POKOLENIE MA INNE PRIORYTETY ZWIĄZANE Z PRACĄ,
ALE WSZYSTKIE GRUPY CENIĄ SOBIE POZYTYWNE I WSPIERAJĄCE
ŚRODOWISKO PRACY, KTÓRE MOŻE SPRZYJAĆ ICH SATYSFAKCJI
I EFEKTYWNOŚCI ZAWODOWEJ.**



NAJWAŻNIEJSZE ASPEKTY PRACY DLA KAŻDEGO POKOLENIA



POKOLENIE X
 POKOLENIE Y
 POKOLENIE Z

4.3. JAKIE MAJĄ PODEJŚCIE DO WYSIŁKU I SENSU PRACY?

W badaniu dotyczącym podejścia do wysiłku zawodowego oraz poczucia sensu pracy wyraźnie widoczne są różnice między pokoleniami, co pozwala na określenie specyficznych wzorców w motywacji i zaangażowaniu różnych grup wiekowych.

PODEJŚCIE DO WYSIŁKU ZAWODOWEGO

POKOLENIE X I Y

Przedstawiciele tych pokoleń byli bardziej skłonni do poświęcania swojego czasu prywatnego na rzecz pracy. Wykazywali większą gotowość do pracy w nadgodzinach oraz do stawiania obowiązków zawodowych ponad życie osobiste. Możliwe, że wynika to z większego poczucia odpowiedzialności zawodowej lub ambicji, które skłaniały je do intensywniejszego angażowania się w obowiązki zawodowe.

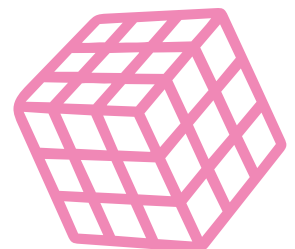
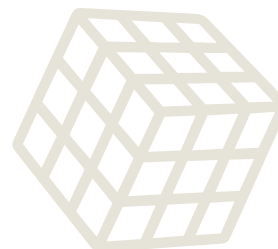
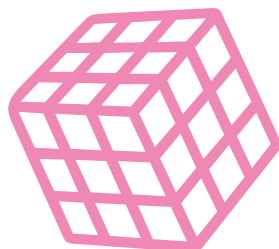
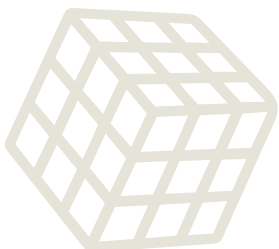
POKOLENIE Z

Młodsze pokolenie wykazywało większą potrzebę utrzymania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Osoby z tej grupy były mniej skłonne do przekraczania granic między pracą a życiem osobistym, co może wynikać z większej potrzeby dbania o zdrowie psychiczne, czas dla siebie i rozwój osobisty. Pokolenie Z bardziej zwraca uwagę na balans, co może być efektem zmieniających się wartości w społeczeństwie, a także wpływu cyfryzacji i nowych technologii na sposób pracy.

PODEJŚCIE DO SENSU PRACY

POKOLENIE X

Przedstawiciele tego pokolenia najwyżej oceniali poczucie sensu pracy. Dla nich ważne było znalezienie wartości w tym, co robią zawodowo, co może być związane z długoterminowym doświadczeniem i szukaniem głębszych, osobistych powodów do zaangażowania się w pracę. Pokolenie X najczęściej wskazywało, że ich praca ma znaczenie i przyczynia się do większego dobra, co wzmacniało ich motywację.



POKOLENIE Y

Millenialsi - pokolenie, reprezentowane przez osoby w wieku średnio dorosłym, często wskazywało na ambicje i chęć awansu jako główny czynnik motywacyjny. Dla nich poczucie sensu pracy może być związane bardziej z ambicjami zawodowymi, rozwijaniem kariery oraz zdobywaniem nowych umiejętności. Często traktowali pracę jako krok w stronę wyższych celów zawodowych i życiowych.

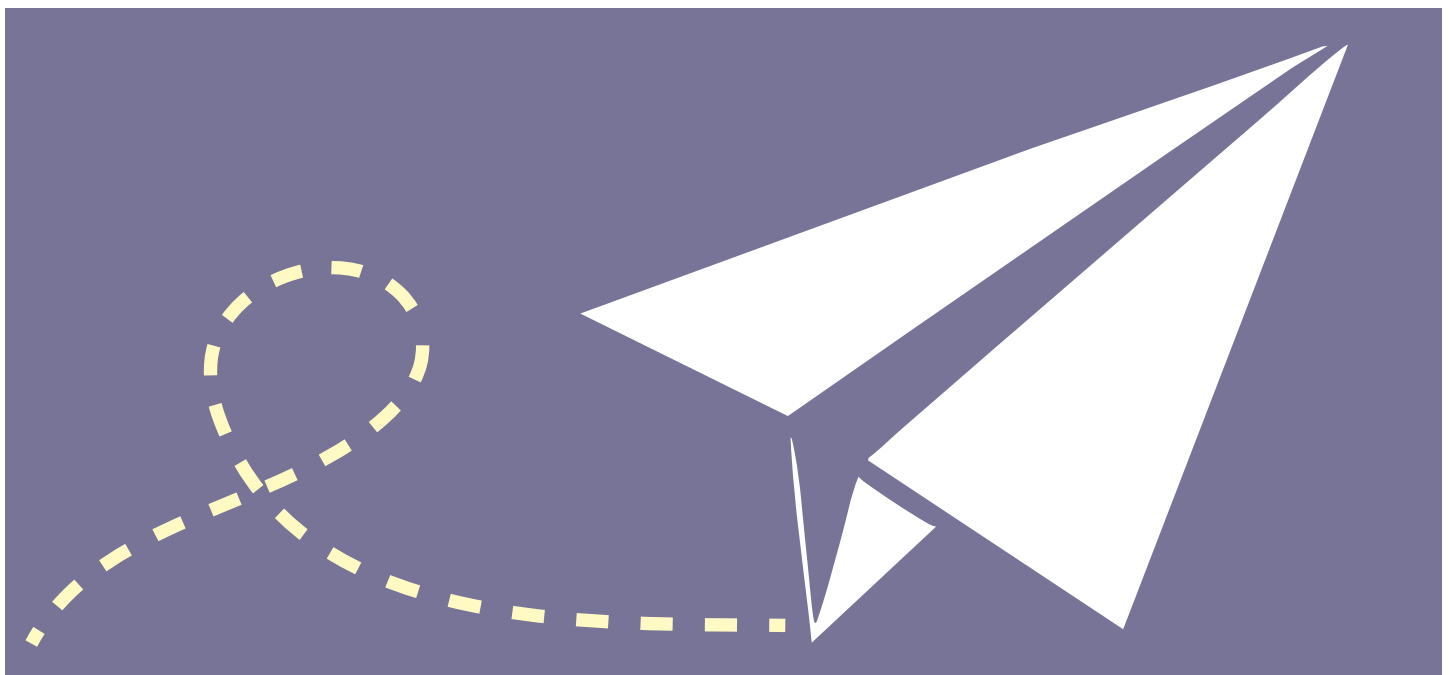
POKOLENIE Z

Praca była postrzegana głównie jako obowiązek i źródło dochodu, z rzadziej pojawiającymi się odczuciami, że jest to powołanie. Pokolenie Z, będące najmłodszą grupą w badaniu, może traktować pracę pragmatycznie, koncentrując się na aspektach finansowych i stabilności zatrudnienia. W tej grupie mniejsza była tendencja do szukania głębszego sensu w pracy, a bardziej liczyły się konkretne korzyści związane z jej wykonywaniem.

WARTO PODKREŚLIĆ

Wyniki badania potwierdzają hipotezy cząstkowe, które wskazują na:

- Rosnącą z wiekiem identyfikację z wykonywaną pracą – starsze pokolenia są bardziej związane z pracą, traktując ją jako ważny element życia.
- Różnice w poziomie zaangażowania – pokolenia X i Y wykazują wyższy poziom zaangażowania w pracę, zwłaszcza w kontekście pracy w nadgodzinach, podczas gdy pokolenie Z stawia większy nacisk na równowagę życiową.
- Różnice w oczekiwaniach co do sensu pracy – starsze pokolenia są bardziej skłonne traktować pracę jako coś wartościowego i mającego sens, natomiast pokolenie Z traktuje ją bardziej pragmatycznie, jako źródło dochodu.





RÓŻNICE W PODEJŚCIU DO WYSIŁKU I SENSU PRACY POMIĘDZY POKOLENIAMI SĄ ISTOTNE I MAJĄ WPŁYW NA SPOSÓB ORGANIZOWANIA PRACY ORAZ MOTYWOWANIA PRACOWNIKÓW.

STARSZE POKOLENIA (X I Y) SĄ BARDZIEJ ZAANGAŻOWANE, GOTOWE POŚWIĘCIĆ CZAS PRYWATNY NA RZECZ PRACY I TRAKTUJĄ JĄ JAKO COŚ WIĘCEJ NIŻ TYLKO ŹRÓDŁO DOCHODU.

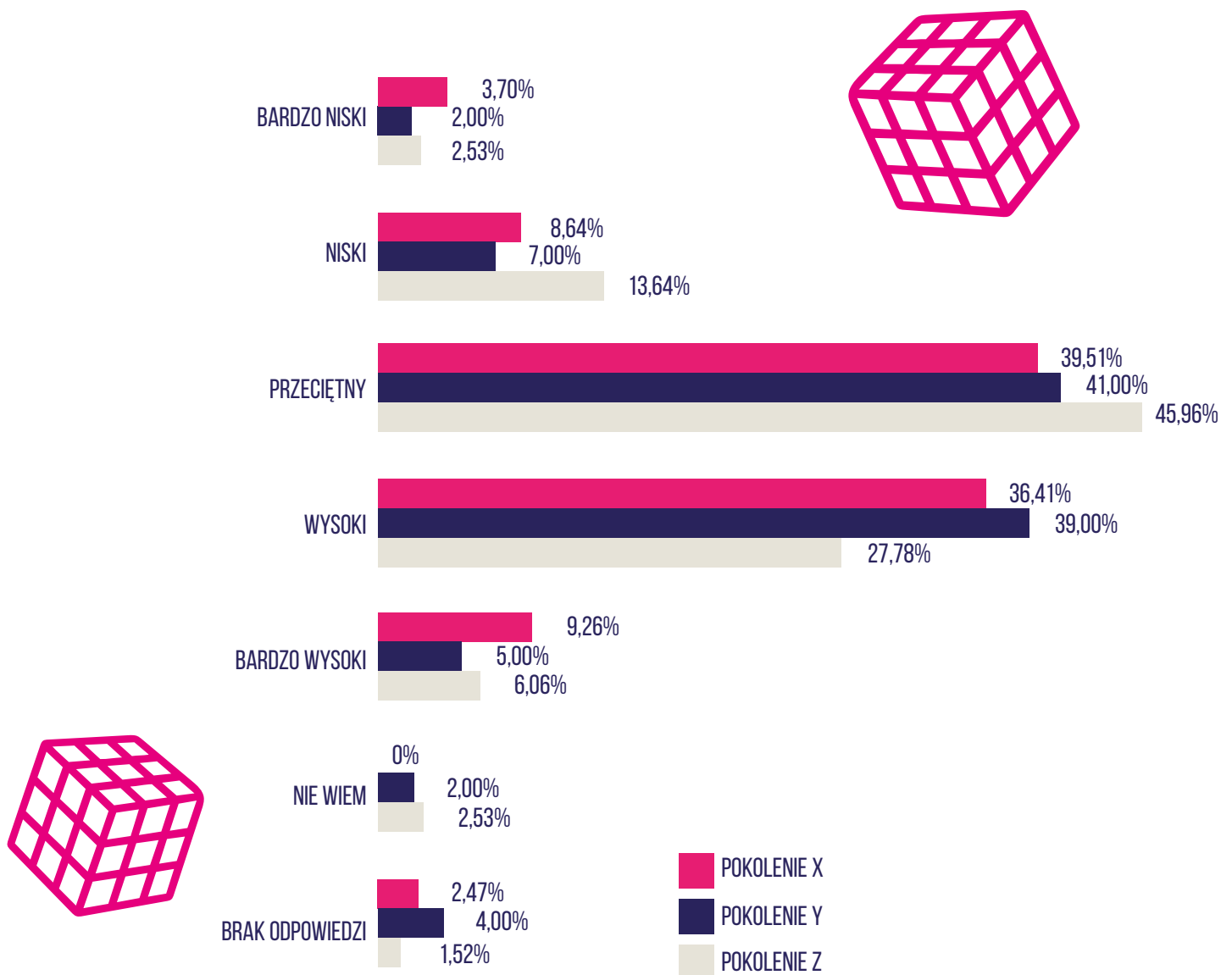
Z KOLEI POKOLENIE Z PREFERUJE WIĘKSZĄ RÓWNOWAGĘ, TRAKTUJĄC PRACĘ RACZEJ PRAGMATYCZNIE. ZROZUMIENIE TYCH RÓŻNIC JEST KLUCZOWE DLA SKUTECZNEGO ZARZĄDZANIA RÓŻNORODNYM ZESPOŁEM I DOPASOWYWANIA STRATEGII MOTYWACYJNYCH DO POTRZEB RÓŻNYCH GRUP PRACOWNIKÓW.



4.4.

MOTYWACJA – RÓŻNICE, ZBIEŻNOŚCI I PARADOKSY

ODPOWIEDŹ NA PYTANIE: JAK OCENIA PANI/PAN SWÓJ POZIOM MOTYWACJI DO PRACY ZAWODOWEJ? (PERSPEKTYWA POKOLENIOWA)

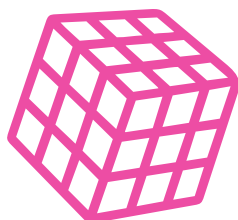


Motywacja pracowników jest zjawiskiem indywidualnym, jednak analiza różnic pokoleniowych ujawnia pewne wyraźne wzorce oraz zaskakujące paradoksy, które mogą być kluczowe dla skutecznego zarządzania różnorodnymi zespołami.

POKOLENIOWE RÓŻNICE W MOTYWACJI

Pokolenie X:

Dla przedstawicieli pokolenia X kluczowe motywatory to **stabilność** zawodowa, **poczucie wpływu** na otoczenie oraz **sens pracy**. Osoby z tej grupy często oczekują, że ich praca będzie miała głębszy sens i przyczyni się do czegoś większego. Wartość, jaką przypisują pracy, wynika również z poczucia odpowiedzialności i pragnienia stabilizacji życiowej.



Pokolenie Y:

Pokolenie Y jest motywowane głównie przez **rozwój** zawodowy, **docenienie** w pracy oraz **jasność celów**. Młodsze pokolenie oczekuje, że ich praca będzie stanowiła wyzwanie i będzie oferowała możliwość rozwoju kariery. Docenienie ich wkładu oraz klarowność w komunikacji celów zawodowych to aspekty, które znacząco wpływają na ich zaangażowanie. Motywacja Y jest również związana z dążeniem do awansu i rozwoju umiejętności.

Pokolenie Z:

Dla pokolenia Z głównymi motywatorami są **warunki materialne** (wynagrodzenie), **elastyczność** (w tym możliwość pracy zdalnej) oraz **bezpieczeństwo** zawodowe. Młodsze pokolenie, choć bardziej pragmatyczne, szczególnie zwraca uwagę na aspekty związane z równowagą między życiem zawodowym a prywatnym. Stabilność finansowa oraz elastyczność pracy są dla nich kluczowe, szczególnie w kontekście wyzwań związanych z młodym wiekiem i koniecznością adaptacji do szybko zmieniającego się rynku pracy.

PARADOKSY MOTYWACYJNE

Pomimo wyraźnych różnic występują również pewne **paradoksy**, które ujawniają bardziej złożony obraz motywacji zawodowej w różnych pokoleniach:

1. POKOLENIE Z I LOJALNOŚĆ

Choć pokolenie Z wykazuje **mniejsze aspiracje rozwojowe** w porównaniu do starszych pokoleń (skupiając się na kwestiach materialnych i elastyczności pracy), **deklaruje wysoki poziom lojalności wobec „dobrego” pracodawcy**. Jest to zaskakujące, ponieważ w kontekście młodszych pracowników często mówi się o ich tendencji do częstych zmian pracodawcy w poszukiwaniu lepszych warunków. Jednak w tym przypadku, lojalność wydaje się wynikać z chęci stabilności zawodowej i bezpieczeństwa, które młodsze pokolenie ceni, szczególnie w obliczu niepewności zawodowej.

2. POKOLENIE Y – NIEDOCENIENIE I PRZECIĄŻENIE

Pokolenie Y, choć często **wyżej ocenia swoją wartość** i oczekuje więcej od swojej pracy, to paradoksalnie **często czuje się niedocenione i przeciążone** obowiązkami. Mimo tego, że osoby z tej grupy oczekują szybkich awansów i rozwoju kariery, mogą odczuwać presję związaną z oczekiwaniami wobec nich oraz z poczuciem braku wsparcia ze strony pracodawcy. Jest to wyraźny przykład rozdziewku między oczekiwaniami a rzeczywistą sytuacją, co może prowadzić do wypalenia zawodowego lub frustracji.

ZBIEŻNOŚCI I UNIWERSALNE POTRZEBY

Mimo występujących różnic, wyniki badania wskazują również na **zbiorcze potrzeby**, które łączą wszystkie pokolenia:



UCZCIWE TRAKTOWANIE

Pracownicy, niezależnie od pokolenia, oczekują, że będą traktowani sprawiedliwie i z szacunkiem w pracy. Wszyscy respondenci wskazali, że uczciwe traktowanie jest jednym z podstawowych aspektów, który wpływa na ich motywację.



ZROZUMIAŁE ZASADY WSPÓŁPRACY

Wszyscy pracownicy cenią jasność w komunikacji oraz transparentność zasad, które obowiązują w organizacji. Wspólne zrozumienie ról, celów i oczekiwań w pracy jest niezbędne do utrzymania motywacji i zaangażowania.



MOŻLIWOŚĆ WPŁYWU NA ŚRODOWISKO PRACY

Każde pokolenie wskazało na znaczenie posiadania wpływu na swoje środowisko pracy, zarówno w kontekście decyzji zawodowych, jak i organizacji pracy. Pracownicy pragną czuć, że mają realny wpływ na otoczenie, w którym pracują, niezależnie od zajmowanego stanowiska.





CHOĆ RÓŻNICE POKOLENIOWE WPŁYWAJĄ NA TO, CO MOTYWUJE PRACOWNIKÓW, TO ISTNIEJE WIELE WSPÓLNYCH WARTOŚCI, KTÓRE SĄ ISTOTNE DLA WSZYSTKICH GENERACJI. KLUCZOWE DLA MENEDŻERÓW I LIDERÓW ORGANIZACJI BĘDZIE UWZGLĘDNIANIE TYCH RÓŻNIC PRZY TWORZENIU STRATEGII MOTYWACYJNYCH, ALE TAKŻE DBANIE O TE UNIWERSALNE POTRZEBY, KTÓRE STANOWIĄ FUNDAMENT SKUTECZNEGO ZARZĄDZANIA LUDŹMI. PRACA NAD ZAPEWNIENIEM STABILNOŚCI, DOCENIENIA I RÓWNOWAGI ŻYCIOWEJ MOŻE POMÓC W ZWIĘKSZENIU ZAANGAŻOWANIA ORAZ LOJALNOŚCI PRACOWNIKÓW Z RÓŻNYCH POKOLEŃ.



LP.	HIPOTEZY CZĄSTKOWE DLA DANYCH OBEJMUJĄCYCH PRZYNALEŻNOŚĆ GENERACYJNĄ XYZ	WERYFIKACJA
HC7	STARSZE POKOLENIA SĄ BARDZIEJ ZWIĄZANE Z PRACĄ NA POZIOMIE ROZWOJU ZAWODOWEGO I WPŁYWU NA ORGANIZACJĘ, NATOMIAST MŁODSZE MOGĄ DOPIERO KSZTAŁTOWAĆ SWOJE OCZEKIWANIA WOBEC NIEJ.	POZYTYWNA
HC8	ISTNIEJĄ UNIWERSALNE CZYNNIKI WPŁYWAJĄCE NA SATYSFAKCJĘ ZAWODOWĄ, NIEZALEŻNIE OD PRZYNALEŻNOŚCI POKOLENIOWEJ.	POZYTYWNA
HC9	STOSUNEK DO PRACY ZMIENIA SIĘ WRAZ Z WIEKIEM I ETAPEM KARIERY ZAWODOWEJ.	POZYTYWNA
HC10	STARSZE POKOLENIA MAJĄ BARDZIEJ UGRUNTOWANĄ POZYCJĘ ZAWODOWĄ I SILNIEJ UTOŻSAMIAJĄ SIĘ Z WYKONYWANĄ PRACĄ.	POZYTYWNA
HC11	MŁODSZE POKOLENIA RZADZIEJ NIŻ STARSZE DEKLARUJĄ GOTOWOŚĆ DO POŚWIĘCEŃ DLA PRACY I CZĘŚCIEJ TRAKTUJĄ JĄ JAKO KONIECZNOŚĆ NIŻ JAKO ELEMENT ROZWOJU ZAWODOWEGO.	POZYTYWNA
HC12	CZYNNIKI INDYWIDUALNE I ORGANIZACYJNE MAJĄ WIĘKSZE ZNACZENIE DLA POCZUCIA MOTYWACJI DO PRACY ZAWODOWEJ NIŻ PRZYNALEŻNOŚĆ POKOLENIOWA.	POZYTYWNA

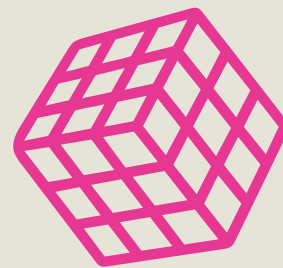
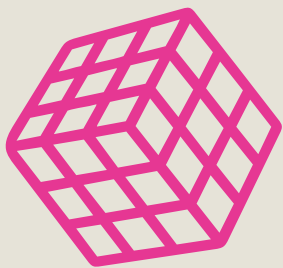
5. ROLA STANOWISKA I PŁCI W OCENIE PRACY

W niniejszej części raportu dokonamy szczegółowej analizy, jak **stanowisko** oraz **pleć** wpływają na ocenę poszczególnych aspektów pracy zawodowej, uwzględniając różnorodne obszary motywacji i satysfakcji. Badanie tych zmiennych pozwoli na pełniejsze zrozumienie, jak różne grupy pracowników postrzegają swoje środowisko pracy i jak różnorodność w tym zakresie może wpłynąć na strategię zarządzania zasobami ludzkimi. Poniżej przedstawiamy obszary analizy:

A. PREFERENCJE DOTYCZĄCE ŚRODOWISKA I ATMOSFERY PRACY

STANOWISKO: Pracownicy na wyższych stanowiskach (kierownicy, samodzielni specjaliści) zazwyczaj wskazują, że dobra atmosfera i pozytywne relacje międzyludzkie są ważne, jednak ich priorytetem jest również profesjonalizm i efektywność w działaniu. Dla nich środowisko pracy jest nie tylko przestrzenią do budowania relacji, ale i miejscem realizacji ambitnych celów zawodowych.

PŁEĆ: Kobiety mogą większą wagę przykładają do atmosfery pracy w kontekście poczucia bezpieczeństwa emocjonalnego i wsparcia w zespole. Mężczyźni natomiast, choć również cenią dobrą atmosferę, mogą zwracać większą uwagę na aspekty związane z wynagrodzeniem i rozwojem zawodowym.



B. POSTRZEGANIE SENSU I SATYSFAKCJI Z PRACY

STANOWISKO: Osoby na wyższych stanowiskach (kierownicy, samodzielni specjaliści) częściej deklarują, że ich praca ma wyraźny **sens** i **cel**, związany z realizowaniem długoterminowych strategii organizacji oraz wpływem na rozwój firmy. Dla nich **satysfakcja z pracy** wynika z poczucia **odpowiedzialności** i **wpływu** na otoczenie zawodowe.

PŁEĆ: Kobiety mogą silniej postrzegać sens pracy w kontekście **balansu życiowego** i realizowania osobistych wartości. Mężczyźni, szczególnie na wyższych stanowiskach, mogą odnosić sens pracy do osiągnięcia **zawodowych celów** i **ambicji odnośnie kariery**, co wiąże się z ich chęcią do osiągnięcia sukcesów w organizacji.

C. GOTOWOŚĆ DO PODEJMOWANIA DODATKOWEGO WYSIŁKU

STANOWISKO: Kierownicy oraz samodzielni specjaliści wykazują wyższą gotowość do pracy w nadgodzinach oraz poświęcania dodatkowego czasu na realizację celów zawodowych, szczególnie jeśli są związane z **wyzwaniami** i **ambitnymi zadaniami**. Pracownicy fizyczni i umysłowi częściej deklarują chęć wykonywania pracy „w granicach minimum”, zwracając większą uwagę na równowagę między pracą a życiem osobistym.

PŁEĆ: Kobiety częściej wskazują na potrzebę **równowagi** między pracą a życiem osobistym, co może ograniczać ich gotowość do nadmiernego poświęcania czasu pracy (istotnym aspektem będą tutaj **kwestie kulturowe**, wciąż **większej odpowiedzialności** kobiet za **obowiązki domowe**, jak i społecznych oczekiwań dotyczących ich **roli w rodzinie**). Mężczyźni, szczególnie w przypadku wysokich stanowisk, mogą wykazywać wyższą gotowość do **dodatkowego wysiłku** zawodowego, zwłaszcza w kontekście chęci osiągnięcia zawodowego sukcesu i potrzeby awansu.

D. POZIOM SUBIEKTYWNEJ MOTYWACJI

STANOWISKO: Motywacja jest zróżnicowana w zależności od zajmowanego stanowiska. **Kierownicy** oraz **specjaliści** zazwyczaj wykazują wyższy poziom motywacji, co może wynikać z poczucia wpływu na organizację oraz związanych z tym wyzwań. **Pracownicy fizyczni i umysłowi** mogą posiadać niższy poziom motywacji, zwłaszcza jeśli nie mają wystarczającego wpływu na decyzje organizacyjne.

PŁEĆ: Kobiety mogą częściej wskazywać na poczucie **niedocenienia** w pracy, co może obniżać ich subiektywny poziom motywacji. Mężczyźni, szczególnie w kontekście wyższych stanowisk, częściej deklarują wyższą motywację do realizowania ambitnych celów zawodowych.

E. OCENA ORGANIZACJI PRACY I KIEROWNICTWA

STANOWISKO: Pracownicy na wyższych stanowiskach (kierownicy i samodzielni specjaliści) oceniają organizację pracy i kierownictwo zazwyczaj w sposób bardziej **pozytywny**, podkreślając znaczenie **sprawnego zarządzania** i **dobrej komunikacji**. Pracownicy fizyczni i umysłowi mogą mieć bardziej **krytyczną ocenę** w kontekście organizacji pracy, szczególnie jeśli czują się **niedoceniani** lub mają problem z dostępem do **szkoleń** i możliwości rozwoju.

PŁEĆ: Kobiety mogą w większym stopniu wskazywać na potrzebę **bardziej otwartej komunikacji** z kierownictwem oraz **sprawiedliwego traktowania** w miejscu pracy. Mężczyźni, zwłaszcza na wyższych stanowiskach, mogą wyżej oceniać **kompetencje zarządzające** oraz procesy decyzyjne.



F. NAJWAŻNIEJSZE CZYNNIKI MOTYWUJĄCE I DEMOTYWUJĄCE

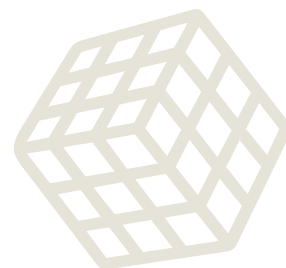
STANOWISKO: Na wyższych stanowiskach dominują czynniki takie jak **możliwość awansu**, **odpowiedzialność** oraz **jasność celów zawodowych**. Z kolei dla pracowników fizycznych i umysłowych bardziej motywujące są aspekty związane z **wynagrodzeniem** oraz **elastycznością pracy**.

PŁEĆ: Kobiety częściej wskazują na **niedostateczne wynagrodzenie (luka płacowa)** oraz **brak dostępu do rozwoju zawodowego** jako demotywatory, szczególnie w kontekście równouprawnienia w miejscu pracy. Mężczyźni, z kolei, mogą być bardziej motywowani przez **wyższe wynagrodzenia** oraz **możliwości awansu**.

G. NAJCZĘŚCIEJ WSKAZYWANE ELEMENTY WYMAGAJĄCE ZMIANY

STANOWISKO: Na stanowiskach kierowniczych oraz specjalistycznych respondenci częściej wskazują na potrzebę poprawy **systemów motywacyjnych**, **komunikacji** i **procedur awansu**. Pracownicy fizyczni i umysłowi często wskazują na **wynagrodzenie** oraz **lepsze warunki pracy** jako obszary wymagające poprawy.

PŁEĆ: Kobiety częściej zgłaszają potrzebę zmiany w zakresie **równości płacowej** oraz **dostępu do możliwości rozwoju**. Mężczyźni mogą koncentrować się na poprawie **jasności celów** i **lepszemu wsparciu menedżerskim**.





ROLA **STANOWISKA** ORAZ **PŁCI** JEST KLUCZOWA W ANALIZIE MOTYWACJI ZAWODOWEJ, PONIEWAŻ RÓŻNICE W OCZEKIWANIACH, POTRZEBACH I WARTOŚCIACH WPŁYWAJĄ NA SPOSÓB POSTRZEGANIA PRACY I ORGANIZACJI. PRACOWNICY NA WYŻSZYCH STANOWISKACH, SZCZEGÓLNI **KIEROWNICY**, MAJĄ INNE PRIORYTETY NIŻ PRACOWNICY FIZYCZNI I UMYSŁOWI, ZARÓWNO POD WZGLĘDEM MOTYWACJI, JAK I POTRZEB. **PŁEĆ** RÓWNIEŻ WPŁYWA NA POSTRZEGANĄ MOTYWACJĘ I OCZEKIWANIA WOBEC ORGANIZACJI, SZCZEGÓLNI W KONTEKŚCIE RÓWNOŚCI W WYNAGRODZENIACH I DOSTĘPIE DO ROZWOJU. WIEDZA TA JEST NIEZBĘDNA DO TWORZENIA SPERSONALIZOWANYCH STRATEGII MOTYWACYJNYCH, KTÓRE BĘDĄ SKUTECZNE WE WSZYSTKICH OBSZARACH ORGANIZACJI.



RÓŻNICE ZE WZGLĘDU NA ZAJMOWANE STANOWISKO

Zajmowane stanowisko ma kluczowy wpływ na postrzeganą motywację, poziom zaangażowania i oczekiwania wobec pracodawcy. W zależności od rodzaju wykonywanych obowiązków, różne grupy pracowników wykazują odmienne podejście do wielu aspektów pracy, takich jak atmosfera w zespole, sens wykonywanych obowiązków, gotowość do podejmowania dodatkowego wysiłku, czy ocena organizacji.

Jeżeli spojrzymy na otrzymane wyniki w kontekście propozycji trójpodziału podejścia do pracy A. Wrzesniewski i współpracowników (zawód, kariera, powołanie), zauważymy, że pracownicy fizyczni w największym stopniu traktują pracę jako zawód – środek do zarabiania pieniędzy, co potwierdza wysoki odsetek osób wskazujących na jej rolę finansową (85,4%). Rzadziej postrzegają ją jako możliwość rozwoju (28,2%) czy źródło satysfakcji (14,6%), co sugeruje mniejsze utożsamianie się z miejscem pracy i niższą motywację wewnętrzną. Z kolei kierownicy oraz samodzielni specjaliści częściej traktują pracę jako karierę lub powołanie, dostrzegając w niej źródło satysfakcji (46,2%), możliwość rozwoju (55,1%) oraz istotną część życia (56,4%).

Poniżej przedstawiamy szczegółową analizę różnic między pracownikami fizycznymi, umysłowymi, specjalistami oraz kierownikami w odniesieniu do wybranych obszarów.

ATMOSFERA I ŚRODOWISKO PRACY

PRACOWNICY FIZYCZNI:

Częściej wskazują na negatywne aspekty środowiska pracy, takie jak **konflikty**, **stres** czy **niesolidni współpracownicy**. Mogą oni odczuwać większą presję związaną z fizycznym charakterem pracy, co wpływa na ich ogólne zadowolenie i postrzeganą atmosferę w pracy.

SPECJALIŚCI I KIEROWNICY:

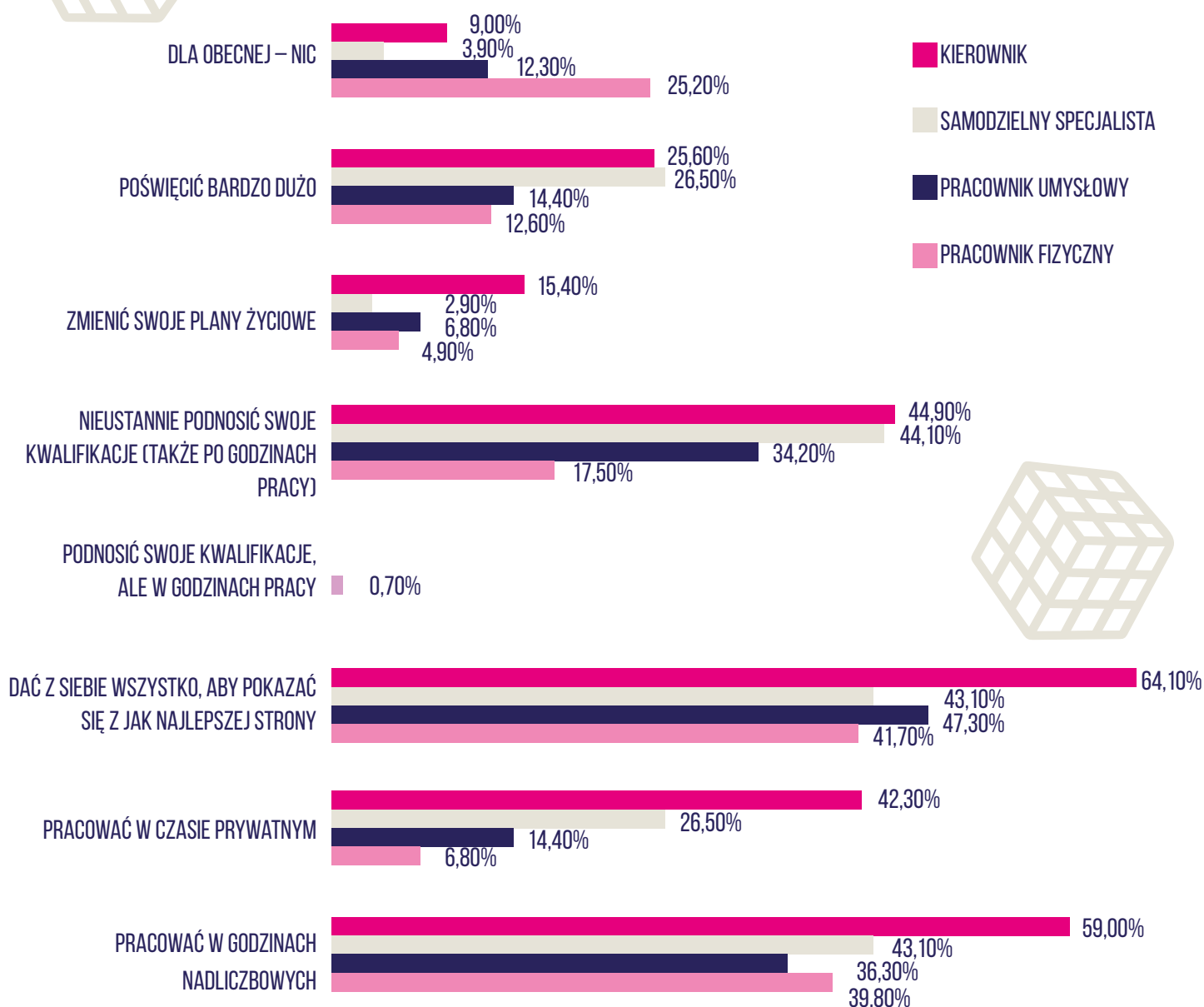
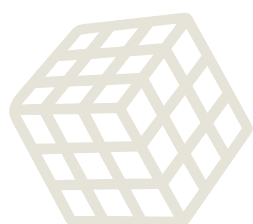
Z kolei osoby te częściej podkreślają wagę **zaufania**, **samodzielności** i **przejrzystych zasad** w pracy. W ich przypadku środowisko pracy jest bardziej zorganizowane i zorientowane na efektywność, gdzie kluczowe jest poczucie odpowiedzialności i możliwość działania zgodnie z ustalonymi regułami.

POCZUCIE SENSU I ZAANGAŻOWANIE

Kierownicy i samodzielni specjaliści: Mają wyższe **poczucie sensu** swojej pracy oraz silniejsze przekonanie, że ich działania mają **realny wpływ** na otoczenie i organizację. Czują się odpowiedzialni za wyniki pracy całego zespołu i postrzegają swoją rolę w firmie jako istotną z punktu widzenia rozwoju organizacji.

Pracownicy umysłowi i fizyczni: Z kolei, ci pracownicy rzadziej deklarują poczucie **sprawczości**. Częściej czują, że ich praca ma charakter **rutynowy** lub **obowiązkowy**, a ich wpływ na organizację lub jej rozwój jest mniejszy. W przypadku pracowników fizycznych praca jest często traktowana jako jedynie sposób na zarobek, bez silnego związku z osobistymi aspiracjami czy rozwojem zawodowym.

ODPOWIEDŹ NA PYTANIE: DLA PRACY ZAWODOWEJ JESTEM W STANIE...?

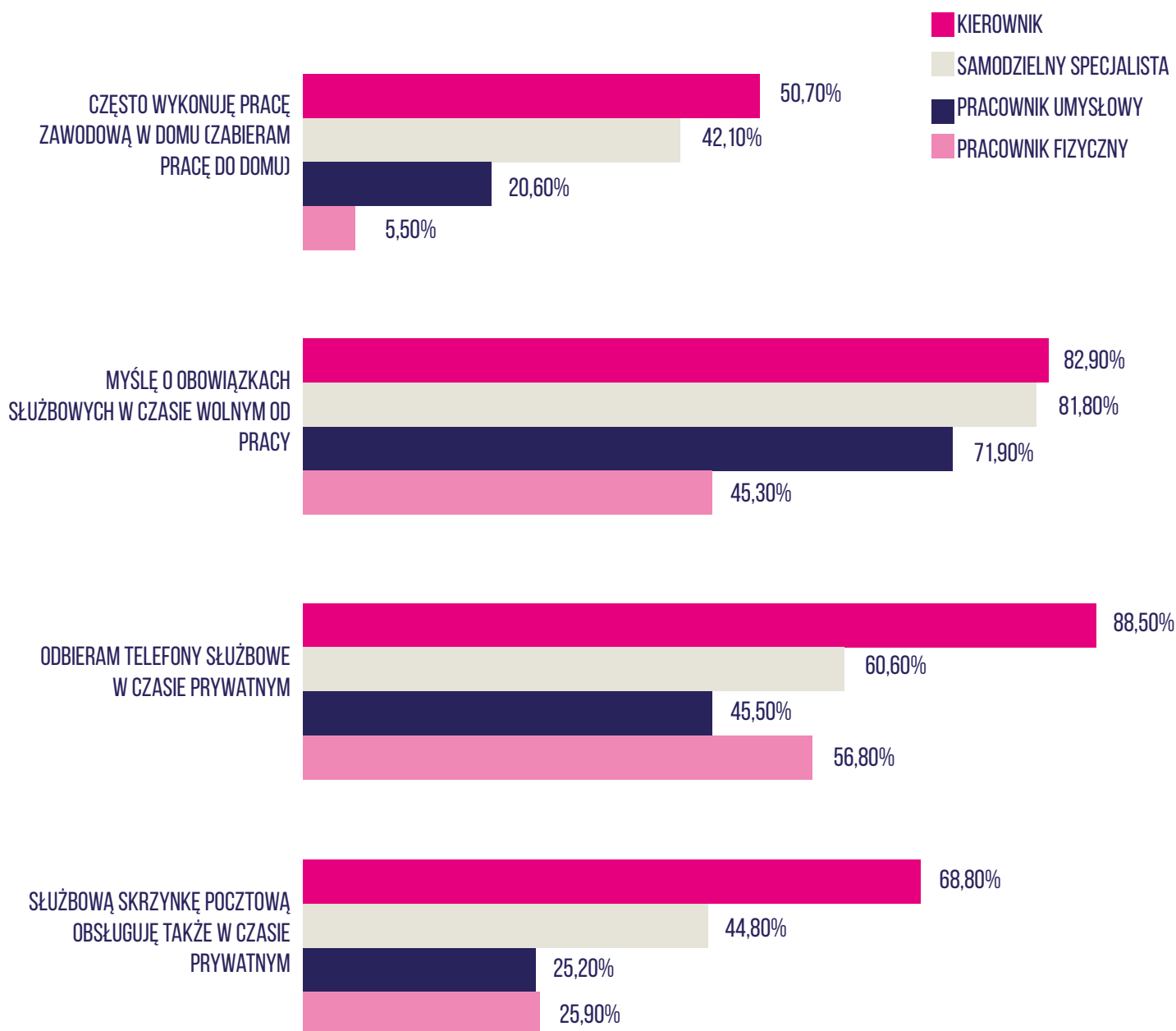


KIEROWNICY: Wykazują najwyższą **gotowość do pracy w nadgodzinach** oraz poświęcenia prywatnego czasu na rzecz realizacji celów zawodowych. Są również skłonni do podejmowania inicjatyw wykraczających poza zakres obowiązków, widząc w tym sposób na dalszy rozwój firmy oraz własnej kariery.

PRACOWNICY FIZYCZNI: Pracownicy tej grupy częściej sygnalizują **zmęczenie, wypalenie** lub brak **wpływu na swoje warunki pracy**, co obniża ich gotowość do dodatkowego wysiłku. W kontekście fizycznych obciążeń pracy mogą odczuwać większe zmęczenie i stres, co ogranicza ich zaangażowanie.



CZAS PRYWATNY, A PRACA ZAWODOWA*



* DLA ODPOWIEDZI „TAK”

- **Osoby na wyższych stanowiskach (kierownicy, samodzielni specjaliści):** Doceniają możliwość **wpływu** na decyzje organizacyjne, a także **elastyczność organizacyjną**, która pozwala im na dostosowywanie procesów do zmieniających się potrzeb rynku i firmy.
- **Pracownicy niższego szczebla:** Częściej podkreślają **biurokrację**, **brak transparentności** oraz **nieczytelny system motywacji**. Często czują, że ich zaangażowanie nie jest adekwatnie nagradzane lub dostrzegane przez przełożonych. Ich poczucie kontroli nad własnym rozwojem w organizacji jest ograniczone.

CO CHCIELIBY ZMIENIĆ?

PRACOWNICY FIZYCZNI: Najczęściej wskazują na potrzebę **wyższych wynagrodzeń**, **zmniejszenia obciążenia obowiązkami** oraz lepszego **traktowania przez przełożonych**. Często czują się niedoceniani, a ich praca jest obciążona nadmiernym stresem fizycznym.

SPECJALIŚCI: Skupiają się na potrzebie **jasności w kwestii awansu**, **dostępu do szkoleń** oraz lepszego **doceniania efektów swojej pracy**. Chcieliby mieć więcej możliwości rozwoju zawodowego i bardziej przejrzysty system motywacji.

KIEROWNICY: Wskazują na konieczność **odciążenia ich od nadmiaru zadań operacyjnych**, **poprawy komunikacji poziomej w organizacji** oraz **lepszego wsparcia strategicznego** od wyższych szczebli zarządzających. Kierownicy chcą mieć większą swobodę w realizowaniu celów strategicznych, zamiast być obciążani zadaniami codziennymi.





WYNIKI POTWIERDZAJĄ HIPOTEZY **HC13–HC16**, KTÓRE ZAKŁADAŁY, ŻE **ZAJMOWANE STANOWISKO** W ORGANIZACJI MA WPŁYW NA **POZIOM ZAANGAŻOWANIA ORAZ OCZEKIWANIA PRACOWNIKÓW** WOBEC PRACODAWCY. OSOBY NA WYŻSZYCH STANOWISKACH WYKAZUJĄ WYŻSZY POZIOM MOTYWACJI, SĄ BARDZIEJ SKŁONNE DO DODATKOWEGO WYSIŁKU, A TAKŻE MAJĄ WYŻSZE **POCZUCIE SENSU** SWOJEJ PRACY.

Z KOLEI PRACOWNICY FIZYCZNI I UMYSŁOWI CZĘSTO CZUJĄ SIĘ MNIEJ ZAANGAŻOWANI, A ICH POTRZEBY MOTYWACYJNE SĄ SILNIEJ ZWIĄZANE Z WYNAGRODZENIEM I WARUNKAMI PRACY. TAKIE RÓŻNICE POWINNY BYĆ UWZGLĘDNIONE W STRATEGIACH ZARZĄDZANIA PERSONELEM, ABY DOSTOSOWAĆ PODEJŚCIE DO KAŻDEJ GRUPY PRACOWNIKÓW, SPEŁNIAJĄC ICH UNIKALNE POTRZEBY I OCZEKIWANIA.



5.2.

SZCZEGÓŁOWE RÓŻNICE MIĘDZY KOBIETAMI I MĘŻCZYZNAMI

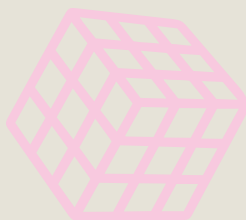
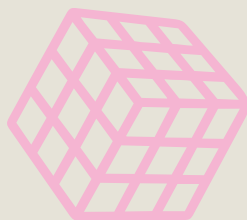
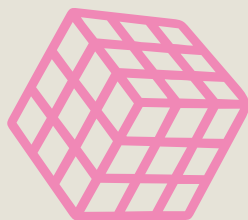
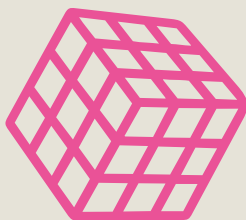
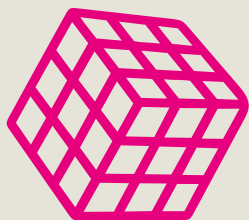
- Analiza odpowiedzi według płci ujawnia wyraźne różnice, które są częściowo wynikiem utrwalonych społecznych norm i oczekiwań, ale również struktur organizacyjnych i polityki personalnej. Poniżej przedstawiamy główne aspekty, które różnicują kobiety i mężczyzn w zakresie motywacji zawodowej.

KWESTIE FINANSOWE I LUKA PŁACOWA

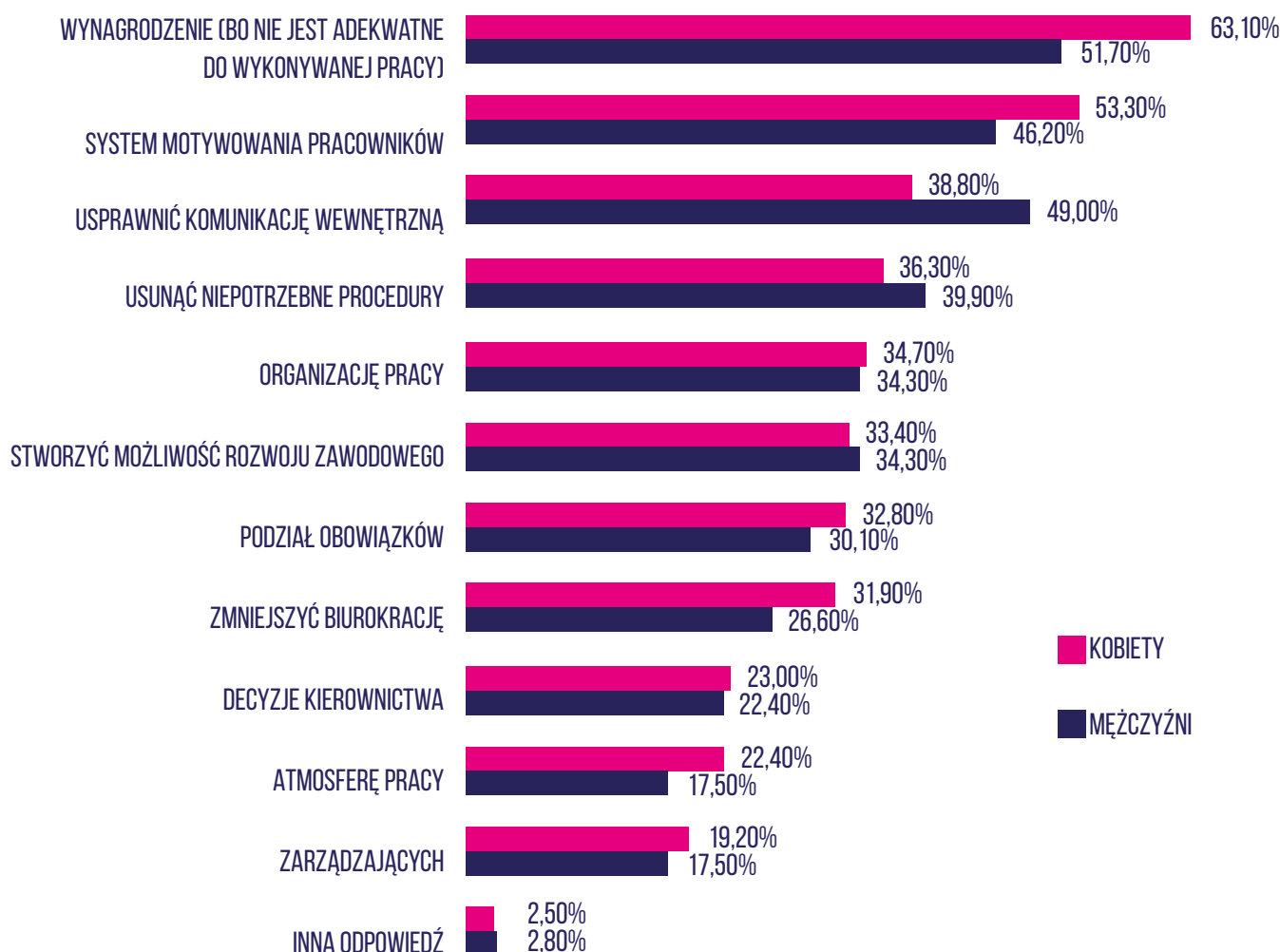
Kobiety częściej niż mężczyźni wskazują na **niesprawiedliwość** w systemie wynagrodzeń i **brak adekwatności płacy** do wysiłku. Wskazują one na subiektywne poczucie, że wynagrodzenie, które otrzymują, nie odzwierciedla ich zaangażowania i wkładu w pracę.

Przypuszczalnie wynika to z utrwalonej **luki płacowej** w Polsce. Te wyniki dotyczą szerokiego problemu widocznego w skali globalnej i analizowanego wielokrotnie w innych badaniach. Raport „Kobiety, rynek pracy i równość płac”^{*} wskazuje, że mimo wyższego poziomu wykształcenia kobiety często pracują na niższych stanowiskach oraz w sfeminizowanych sektorach gospodarki, które są gorzej opłacane i mniej prestiżowe. Taka segregacja zawodowa przyczynia się do poczucia niesprawiedliwości płacowej wśród kobiet.





ODPOWIEDŹ NA PYTANIE: GDYBY BYŁA TAKA MOŻLIWOŚĆ, TO CO W SWOJEJ PRACY STARAŁABYM/STARAŁBYM SIĘ ZMIEŃCIĆ?



*KOBIETY, RYNEK PRACY I RÓWNOŚĆ PŁAC, RAPORT STOWARZYSZENIA KONGRESU KOBIET, WARSZAWA 2023, [HTTPS://LEWIATAN.ORG/WP-CONTENT/UPLOADS/2023/03/RAPORT-KOBIETY-RYNEK-PRACY-I-ROWNOSC-PLAC.PDF](https://lewiatan.org/wp-content/uploads/2023/03/RAPORT-KOBIETY-RYNEK-PRACY-I-ROWNOSC-PLAC.PDF) (DOSTĘP 05.06.2025).

OGRANICZONE MOŻLIWOŚCI ROZWOJU I AWANSU

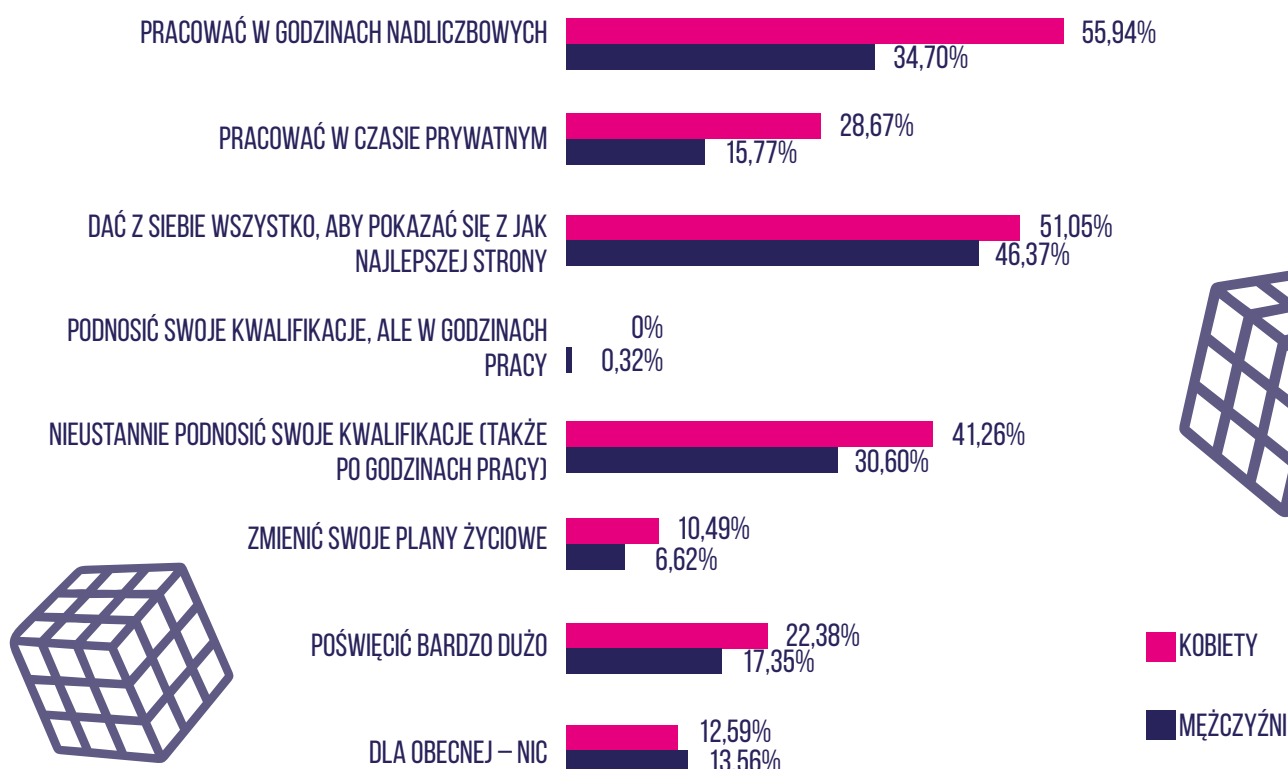
KOBIETY częściej niż **mężczyźni** deklarują **brak możliwości rozwoju** w miejscu pracy. Choć kobiety stanowią dużą część siły roboczej, to nadal **rzadziej zajmują stanowiska kierownicze**, co może wynikać zarówno z barier strukturalnych, jak i **społecznych stereotypów** związanych z rolami płciowymi.

MĘŻCZYŹNI, pomimo tego, że również mogą doświadczać pewnych ograniczeń w rozwoju zawodowym, częściej mają dostęp do szkoleń, awansów i stanowisk wyższego szczebla, co w dłuższej perspektywie kształtuje ich lepszą pozycję na rynku pracy.

OBCIĄŻENIA POZAZAWODOWE I PODZIAŁ OBOWIĄZKÓW DOMOWYCH

- Z badań niebezpośrednio wynika, że **kobiety** częściej ponoszą główny ciężar **obowiązków domowych i opiekuńczych**. To ogranicza ich dostępność do nadgodzin, pracy po godzinach, a także do szkoleń czy uczestnictwa w projektach wykraczających poza zwykłe obowiązki.
- **Brak czasu** na dodatkowe obowiązki zawodowe lub edukacyjne ma wpływ na ich **możliwości awansu**, ponieważ nie mogą one w pełni angażować się w zadania wykraczające poza codzienne obowiązki zawodowe i rodzinne.

ODPOWIEDŹ NA PYTANIE: DLA PRACY ZAWODOWEJ JESTEM W STANIE...?

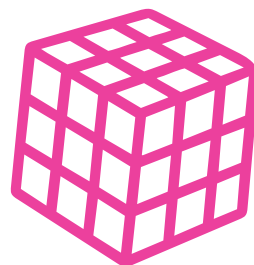


TRADYCYJNE POSTRZEGANIE RÓL SPOŁECZNYCH

KOBIETY częściej deklarują **potrzebę akceptacji, uznania i wspierającej atmosfery** w pracy, co wpisuje się w kulturowe role społeczne, które nakładają na kobiety większe oczekiwania związane z troską o relacje międzyludzkie.

MĘŻCZYŹNI, z kolei, częściej podkreślają znaczenie **autonomii, sprawczości i osiągnięć zawodowych**. W tym przypadku oczekiwania społeczne nakładają na mężczyzn większy nacisk na indywidualizm, efektywność i samodzielność w pracy.

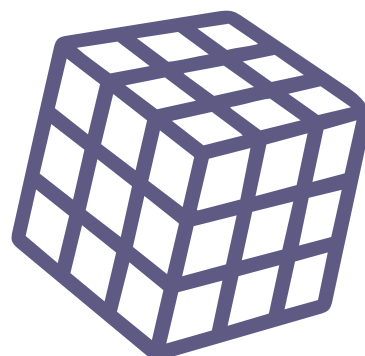
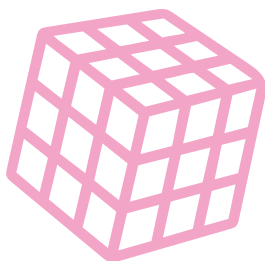
Ten rozkład preferencji może prowadzić do **asymetrii** w ocenie, co w organizacji uznaje się za „zaangażowanie” czy „skuteczność” w pracy, ponieważ kobiety mogą być oceniane na podstawie bardziej **społecznych** aspektów, podczas gdy mężczyźni ze względu na **indywidualne osiągnięcia**.



WPŁYW PŁCI NA OCENĘ MOTYWATORÓW

KOBIETY częściej niż **mężczyźni** reagują na **czynniki społeczne**, takie jak **szacunek, atmosfera** w pracy i **równe traktowanie**. To sugeruje, że kobiety cenią sobie bardziej **harmonię i dobrą atmosferę** w miejscu pracy, co może wpływać na ich satysfakcję zawodową i motywację.

MĘŻCZYŹNI częściej wskazywali na **motywatory związane z władzą, rozwojem i osiągnięciami** zawodowymi, co może być wynikiem kulturowych oczekiwań, które nakładają na mężczyzn presję osiągania sukcesów w tradycyjnie rozumianych kategoriach, takich jak stanowiska kierownicze i prestiżowe projekty.

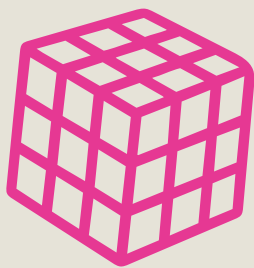


Wyniki te pokazują, że polityka personalna uwzględniająca **płeć** nie powinna sprowadzać się jedynie do **równego traktowania formalnego**, ale musi uwzględniać także **realne różnice w potrzebach, możliwościach i ograniczeniach** wynikających z tradycyjnych ról społecznych. Pracodawcy powinni wziąć pod uwagę te różnice, aby lepiej dostosować systemy motywacyjne i rozwoju zawodowego do specyficznych potrzeb kobiet i mężczyzn, promując równość w miejscu pracy, nie tylko na poziomie formalnym, ale również praktycznym.

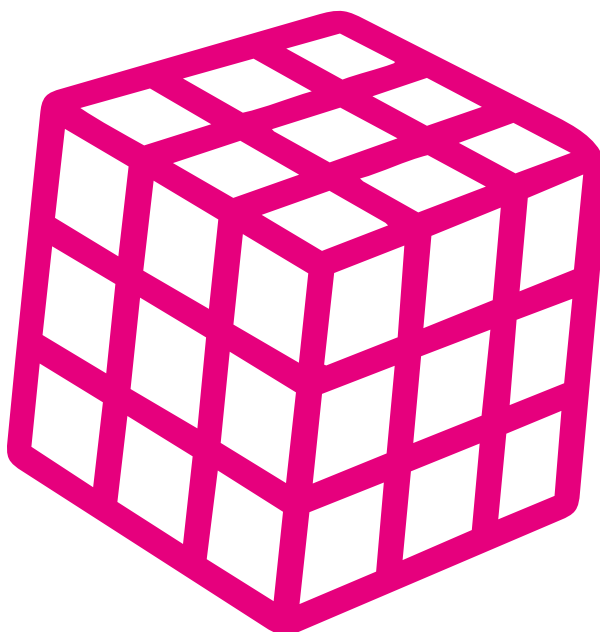
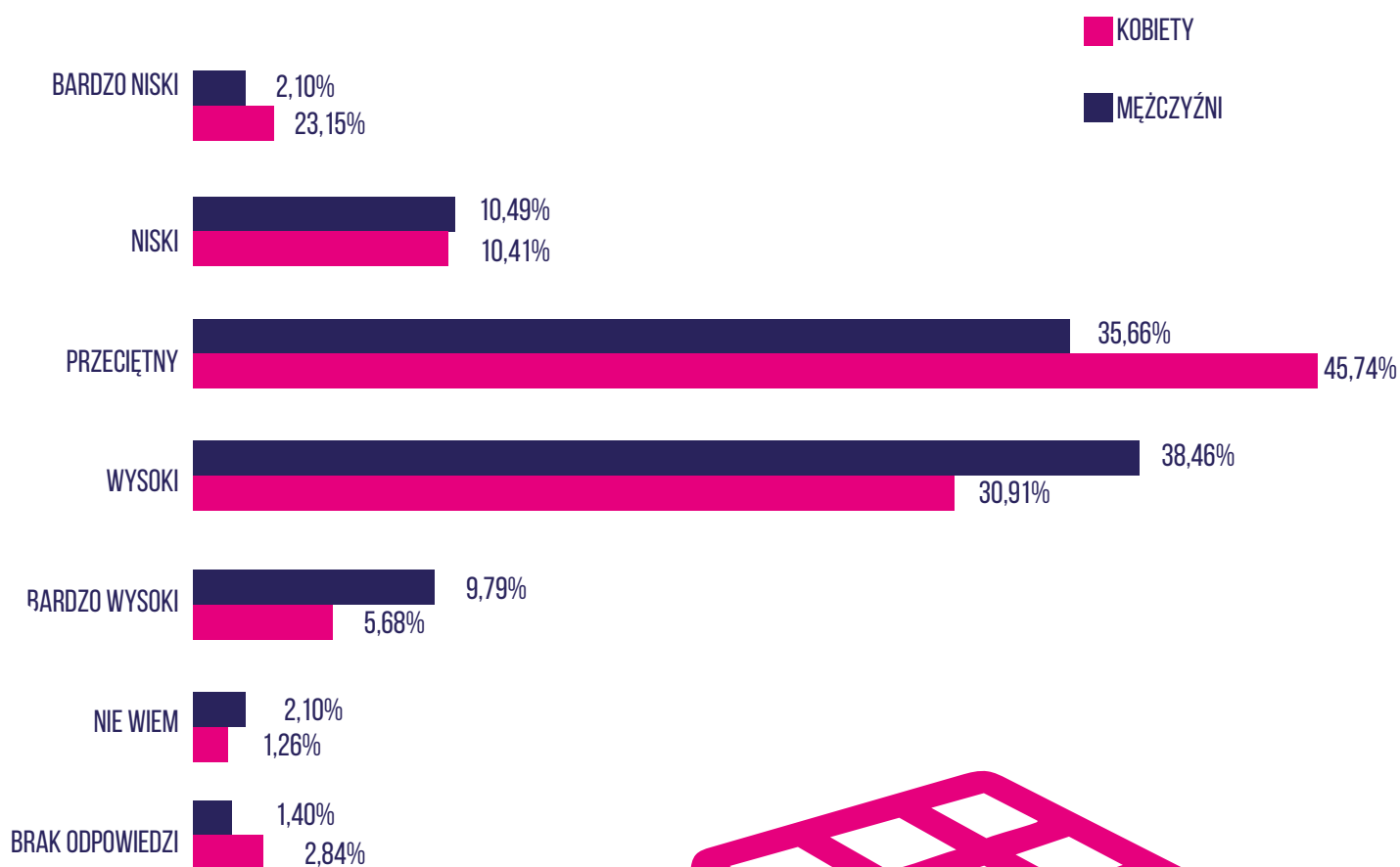


WYNIKI TE POKAZUJĄ, ŻE **POLITYKA PERSONALNA**
UWZGLĘDNIAJĄCA PŁEĆ NIE POWINNA SPROWADZAĆ SIĘ
JEDYNIE DO RÓWNEGO TRAKTOWANIA FORMALNEGO, ALE
MUSI UWZGLĘDNIĆ TAKŻE REALNE RÓŻNICE W POTRZEBACH,
MOŻLIWOŚCIACH I OGRANICZENIACH WYNIKAJĄCYCH
Z TRADYCYJNYCH RÓL SPOŁECZNYCH. PRACODAWCY POWINNI
WZIĄĆ POD UWAGĘ TE RÓŻNICE, ABY LEPIEJ DOSTOSOWAĆ SYSTEMY
MOTYWACYJNE I ROZWOJU ZAWODOWEGO DO SPECYFICZNYCH
POTRZEB KOBIET I MĘŻCZYZN, PROMUJĄC RÓWNOŚĆ W MIEJSCU
PRACY, NIE TYLKO NA POZIOMIE FORMALNYM, ALE RÓWNIEŻ
PRAKTYCZNYM.





ODPOWIEDŹ NA PYTANIE: JAK OCENIA PANI/PAN SWÓJ POZIOM MOTYWACJI DO PRACY ZAWODOWEJ?





WYNIKI POTWIERDZAJĄ **HIPOTEZĘ HC18** I UZUPEŁNIAJĄ JĄ O SZERSZY **KONTEKST SPOŁECZNY ORAZ KULTUROWY**, KTÓRY POWINIEN BYĆ UWZGLĘDNIONY W PROJEKTOWANIU POLITYKI PERSONALNEJ I MOTYWACYJNEJ W FIRMACH.



HIPOTEZA HC18

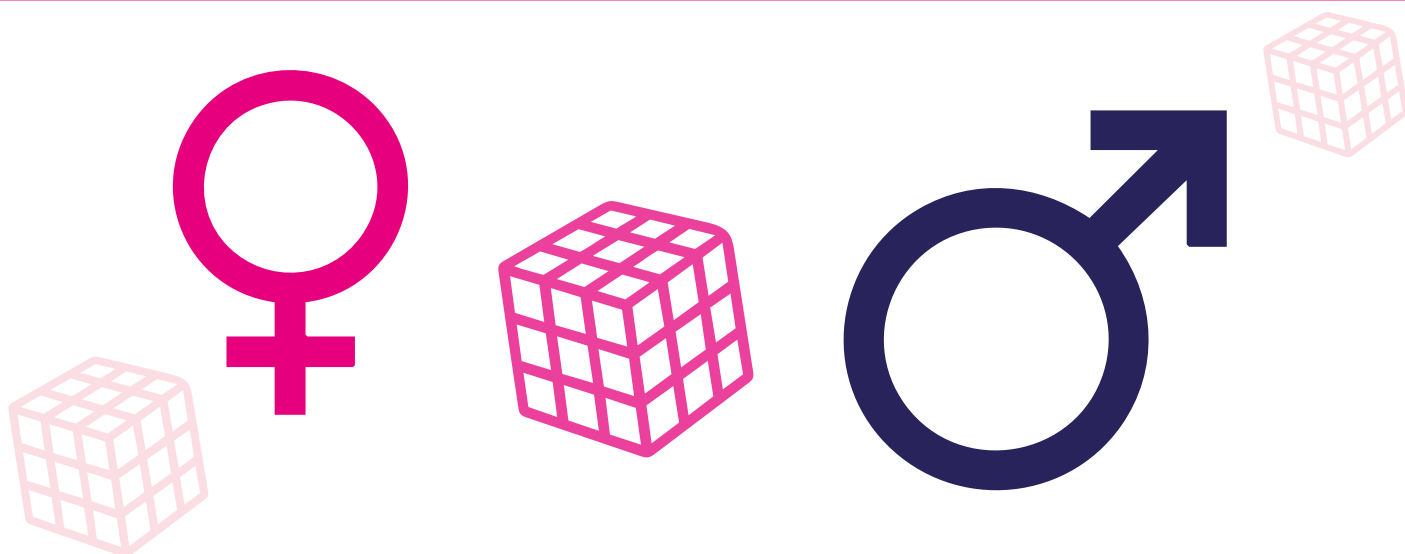
KOBIETY CZĘŚCIEJ NIŻ MĘŻCZYŹNI POSTRZEGAJĄ WYNAGRODZENIE JAKO KLUCZOWY PROBLEM W MIEJSCU PRACY, CO WYNIKA Z RÓŻNIC PŁACOWYCH ORAZ POCZUCIA NIESPRAWIEDLIWOŚCI FINANSOWEJ.

W ANALIZIE PŁCI ZAUWAŻALNE BYŁY NASTĘPUJĄCE RÓŻNICE:

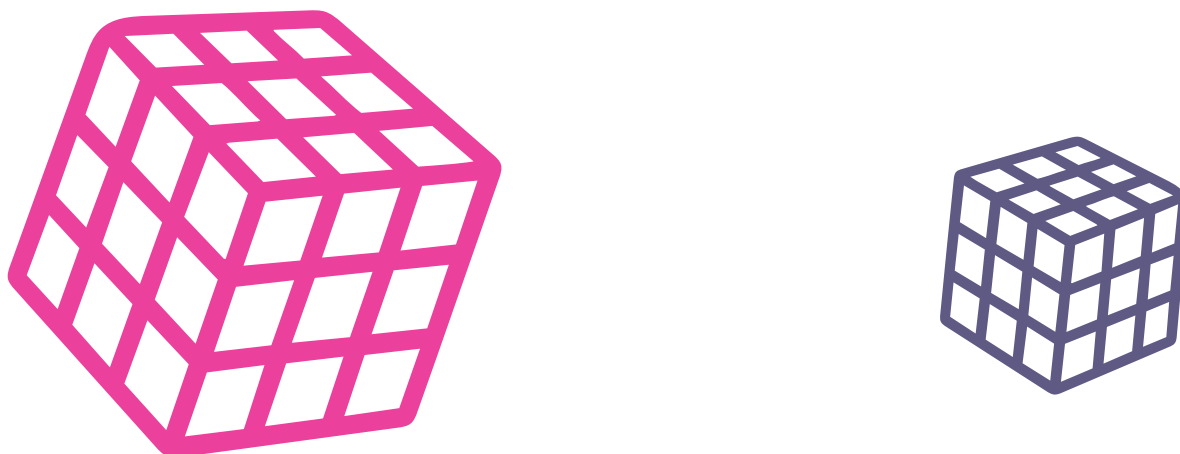
Kobiety częściej niż **mężczyźni** deklarowały, że **wynagrodzenie** jest **niewystarczające i nieadekwatne** do nakładu pracy. Wskazywały również na niesprawiedliwość w systemie wynagrodzeń, co może być związane z utrwaloną **luką płacową** i społecznymi oczekiwaniami dotyczącymi kobiet na rynku pracy.

Kobiety również częściej wskazywały na **brak możliwości rozwoju** w pracy oraz **poczucie niedocenienia**. Wiele kobiet zwracało uwagę na trudności w osiągnięciu awansu i szkoleń, co mogło być wynikiem barier strukturalnych, a także społecznych stereotypów dotyczących ról kobiet w organizacjach.

Z kolei **mężczyźni** częściej wskazywali na **wpływ i autonomię** jako kluczowe **motywatory** w pracy, co jest zgodne z tradycyjnym postrzeganiem męskich ról zawodowych, które koncentrują się na niezależności, samodzielności i decyzyjności w miejscu pracy.



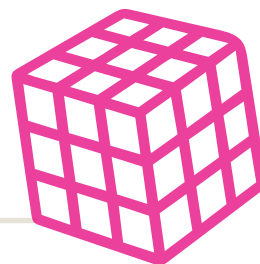
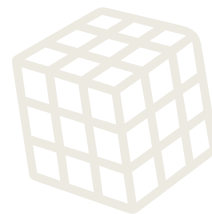
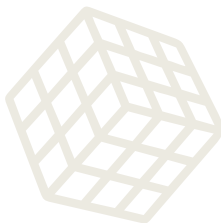
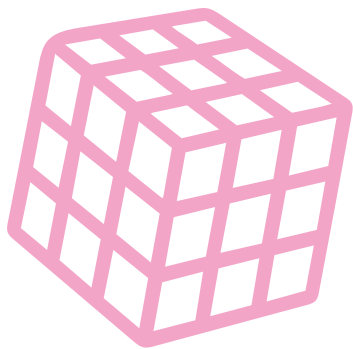
Jednocześnie obie grupy – zarówno kobiety, jak i mężczyźni – wysoko oceniały znaczenie **atmosfery, relacji zespołowych i stabilności zatrudnienia**. To wskazuje na wspólne potrzeby dotyczące środowiska pracy, które sprzyja zaangażowaniu i satysfakcji zawodowej.





KOBIETY CZĘŚCIEJ DOSTRZEGAJĄ **NIESPRAWIEDLIWOŚĆ
PŁACOWĄ**, CO WSKAZUJE NA KONIECZNOŚĆ UWZGLĘDNIENIA
RÓWNOŚCI PŁACOWEJ I RÓWNYCH MOŻLIWOŚCI ROZWOJU
W ORGANIZACJACH.





WERYFIKACJA HIPOTEZ BADAWCZYCH

LP.	HIPOTEZY CZĄSTKOWE DLA STANOWISKA I PŁCI	WERYFIKACJA
HC13	OSOBY NA STANOWISKACH KIEROWNICZYCH, BARDZIEJ NIŻ PRACOWNICY FIZYCZNI I UMYSŁOWI CENIĄ MOŻLIWOŚĆ KREATYWNEGO DZIAŁANIA, POCZUCIE SENSU WYKONYWANEJ PRACY ORAZ ODPOWIEDZIALNOŚĆ.	POZYTYWNA
HC14	PRACOWNICY FIZYCZNI CZĘŚCIEJ NIŻ INNE GRUPY ZAWODOWE ODCZUWAJĄ NEGATYWNE SKUTKI HIERARCHICZNEJ STRUKTURY PRACY.	POZYTYWNA
HC15	ZAJMOWANE STANOWISKO I ROLA W ORGANIZACJI MAJĄ ISTOTNY WPŁYW NA GOTOWOŚĆ DO POŚWIĘCEŃ ZAWODOWYCH.	POZYTYWNA
HC16	POZIOM MOTYWACJI DO PRACY JEST SILNIE POWIĄZANY Z ROLĄ PRACOWNIKA W ORGANIZACJI, W TYM GŁÓWNIE Z ZAJMOWANYM STANOWISKIEM.	POZYTYWNA
HC17	DOBRY KLIMAT ORGANIZACYJNY POZOSTAJE UNIWERSALNYM CZYNNIKIEM WPŁYWAJĄCYM NA MOTYWACJĘ PRACOWNIKÓW.	POZYTYWNA
HC18	KOBIETY CZĘŚCIEJ NIŻ MĘŻCZYŻNI POSTRZEGAJĄ WYNAGRODZENIE JAKO KLUCZOWY PROBLEM W MIEJSCU PRACY, CO WYNIKA Z RÓŻNIC PŁACOWYCH ORAZ POCZUCIA NIESPRAWIEDLIWOŚCI FINANSOWEJ.	POZYTYWNA

PRACA W WYUCZONYM ZAWODZIE – MIĘDZY ASPIRACJĄ A PRZYPADKIEM

Jednym z najbardziej alarmujących wyników badania jest fakt, że **ponad połowa respondentów nie pracuje w swoim wyuczonym zawodzie**. Problem ten nasila się wśród młodszych pokoleń – zgodność pracy z wykształceniem deklaruje **58,1%** osób z pokolenia X, ale tylko **36,0%** z pokolenia Z. Oznacza to, że zamiast poprawy, sytuacja się pogarsza – system edukacji coraz słabiej odpowiada na potrzeby zmieniającego się rynku pracy.

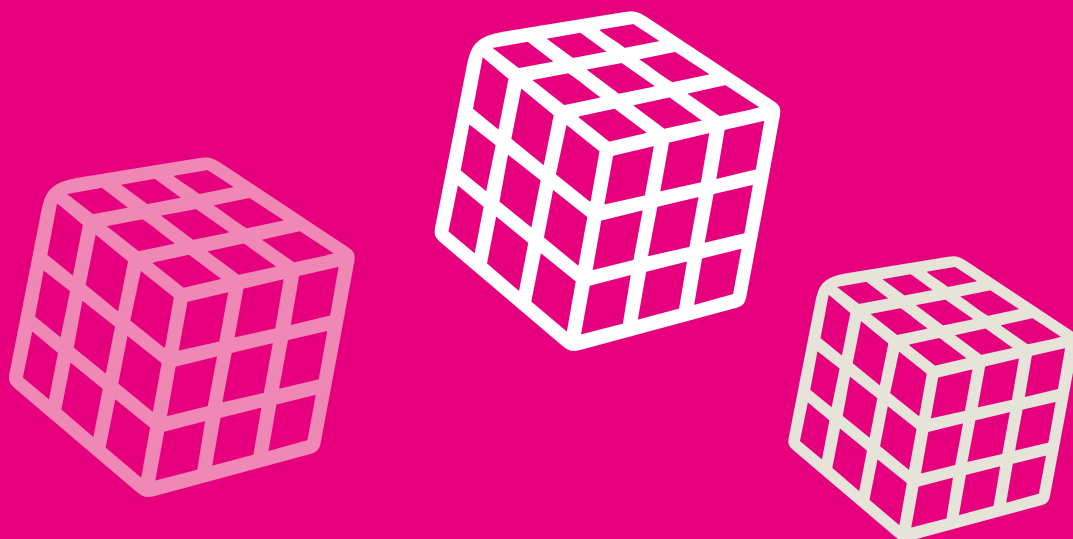
Jeszcze wyraźniejsze różnice widać przy analizie stanowisk: tylko **19,8% pracowników fizycznych** wykonuje pracę zgodną z wykształceniem, podczas gdy wśród **samodzielnych specjalistów** jest to **62,2%**, a wśród **kierowników** – **60,0%**. Pracownicy fizyczni są szczególnie narażeni na zawodową niepewność i rzadko obejmowani działaniami rozwojowymi. Z kolei osoby na wyższych stanowiskach częściej mają możliwość wykorzystania swoich kwalifikacji i rozwijania się zawodowo.

Dane te wskazują na **brak dostosowania systemu edukacji do realiów gospodarczych**, co skutkuje przypadkowymi wyborami ścieżek zawodowych, frustracją pracowników i marnowaniem kapitału ludzkiego. Szczególnie niepokojące jest to, że wiele osób kończy edukację z kwalifikacjami, które już w tym momencie okazują się nieprzydatne.

Wobec wyzwań demograficznych konieczne jest:

- **zacieśnienie współpracy między sektorem edukacyjnym a rynkiem pracy,**
- **wspieranie elastycznych form kształcenia i przekwalifikowania,**
- **promowanie edukacji ustawicznej.**

Bez zmian w systemie kształcenia rynek pracy pozostanie przestrzenią niespełnionych aspiracji i niewykorzystanych talentów.



NAJWAŻNIEJSZE WYNIKI I WNIOSKI



KLUCZOWE DANE:

- Tylko **36% pokolenia Z** pracuje zgodnie z wykształceniem – dla pokolenia X to 58,1%.
- Wśród **pracowników fizycznych** – zgodność pracy z wykształceniem wynosi jedynie **19,8%**.
- Im niższe stanowisko, tym **większa przypadkowość kariery i mniejsze szanse rozwoju**.

CO Z TEGO WYNIKA?

- **Edukacja coraz słabiej nadąża za rynkiem pracy** – potrzebne są zmiany systemowe.
- **Młodsze pokolenia i osoby na niższych stanowiskach** są najbardziej narażone na zawodową niepewność.
- **Promowanie elastycznych form kształcenia i współpraca szkół z pracodawcami** stają się koniecznością.



7.

WNIOSKI I REKOMENDACJE PRAKTYCZNE

Na podstawie wyników badania „Motywacja do pracy zawodowej w ujęciu pokoleniowym” można sformułować kilka kluczowych wniosków, które mogą pomóc organizacjom w lepszym zarządzaniu kapitałem ludzkim oraz w budowaniu motywacji wśród pracowników.

7.1.

WNIOSKI OGÓLNE

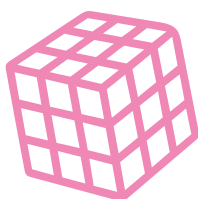
1. ZDETERMINOWANIE PRZEZ CZYNNIKI ZEWNĘTRZNE:

Motywacja pracowników w dużej mierze zależy od czynników zewnętrznych, takich jak wynagrodzenie i stabilność zatrudnienia. To oznacza, że organizacje powinny skupić się na poprawie tych elementów, ale również na rozwijaniu poczucia wpływu i sensu pracy, które są równie istotne dla budowania długoterminowej motywacji.



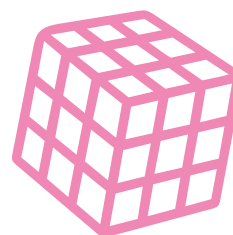
2. PRZYWIĄZANIE DO FIRMY:

Mimo umiarkowanego poziomu zadowolenia z pracy, większość pracowników wykazuje silne przywiązanie do swojej organizacji i zespołu. To wskazuje na możliwość budowania wewnętrznej motywacji, nawet jeśli poczucie satysfakcji z pracy nie jest na bardzo wysokim poziomie.



3. UNIWERSALNE WARTOŚCI:

Atmosfera pracy, jasność obowiązków i dobre relacje interpersonalne to wartości, które są cenione przez pracowników bez względu na ich wiek, płeć czy stanowisko. Warto skupić się na tych elementach, które mogą stworzyć fundament dla pozytywnej kultury organizacyjnej.



7.2.

REKOMENDACJE DLA PRACODAWCÓW

- **Dostosowanie systemów motywacyjnych:** Premie i nagrody powinny być dostosowane do realnych oczekiwań pracowników. Uczciwość i przejrzystość w tym zakresie są kluczowe, aby uniknąć poczucia niesprawiedliwości.
- **Rozwój oferty szkoleń i wsparcia kariery:** Należy inwestować w rozwój zawodowy, szczególnie dla pokolenia Y i specjalistów. Jasno określone ścieżki kariery oraz możliwości rozwoju są istotne dla utrzymania zaangażowania tej grupy pracowników.
- **Poprawa komunikacji wewnętrznej:** Organizacje powinny stawiać na przejrzystą i otwartą komunikację, a także eliminować biurokratyczne bariery, które mogą ograniczać efektywność działań pracowników. Regularny feedback i transparentność w podejmowaniu decyzji są kluczowe.
- **Zwiększenie autonomii i wpływu na decyzje:** Pracownicy na stanowiskach kierowniczych i specjalistycznych powinni mieć większą autonomię i możliwość wpływania na decyzje organizacyjne. Tego typu działania mogą znacząco zwiększyć zaangażowanie i motywację.

7.3.

WNIOSKI POKOLENIOWE I DEMOGRAFICZNE

POKOLENIE X:

To pokolenie ceni stabilność i docenianie doświadczenia zawodowego. Warto angażować je w mentoring i rozwój wewnętrzny, aby wykorzystać ich wiedzę i umiejętności.

POKOLENIE Y:

Potrzebuje jasno określonych ścieżek awansu oraz uznania za wyniki. Organizacje powinny zadbać o przejrzystość w ocenianiu wyników oraz regularny feedback, który pomoże pracownikom z pokolenia Y w osiąganiu sukcesów zawodowych.

POKOLENIE Z:

Oczekuje elastyczności, określania sensu pracy oraz sprawiedliwego traktowania. Ważne jest, aby organizacje skupiły się na poprawie atmosfery w pracy oraz zapewniły przestrzeń do rozwoju i elastycznego organizowania pracy.

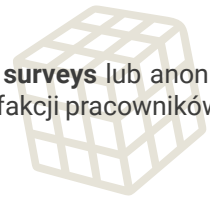
RÓŻNICE PŁCIOWE:

Kobiety częściej niż mężczyźni wskazują na problemy z wynagrodzeniem. Istnieje konieczność większej transparentności w zakresie wynagrodzeń oraz analizy równości płacowej, aby zniwelować te różnice.

7.4.

REGULARNA DIAGNOZA NASTROJÓW PRACOWNIKÓW

Zaleca się przeprowadzanie regularnych badań nastrojów pracowników, np. za pomocą **pulse surveys** lub anonimowych ankiet satysfakcji. Te narzędzia mogą pomóc w monitorowaniu poziomu zaangażowania i satysfakcji pracowników, a także w szybkim identyfikowaniu problemów, które mogą wpływać na ich motywację.



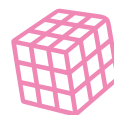
8.

PODSUMOWANIE KOŃCOWE

Badanie „Motywacja do pracy zawodowej w ujęciu pokoleniowym” dostarcza cennych informacji na temat oczekiwań, potrzeb i doświadczeń pracowników w różnorodnym środowisku zawodowym. Pomimo różnic pokoleniowych, płciowych czy stanowiskowych, pracownicy poszukują w miejscu pracy trzech podstawowych wartości:

- **Stabilność i uczciwość** – pracownicy oczekują przede wszystkim poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia oraz odpowiedniego wynagrodzenia za wykonaną pracę.
- **Dobre relacje** – ważna jest przyjazna atmosfera w pracy, zaufanie i efektywna współpraca w zespole.
- **Możliwość wpływu i rozwoju** – pracownicy szukają możliwości, które pozwolą im na rozwój zawodowy, autonomię w podejmowaniu decyzji oraz dadzą poczucie sensu wykonywanej pracy.

A. KLUCZOWE WNIOSKI



XYZ

- Choć różnice między grupami są zauważalne, to fundamenty motywacji, takie jak stabilność, dobre relacje i możliwości rozwoju, są wspólne i powinny stanowić punkt wyjścia do strategii zarządzania kapitałem ludzkim w organizacjach.
- Współczesne organizacje, aby przyciągać i zatrzymywać talenty, muszą oferować nie tylko dobre warunki pracy, ale także angażować pracowników, wspierać ich rozwój i umożliwiać odnalezienie sensu w pracy.

B. KULTURA ORGANIZACYJNA

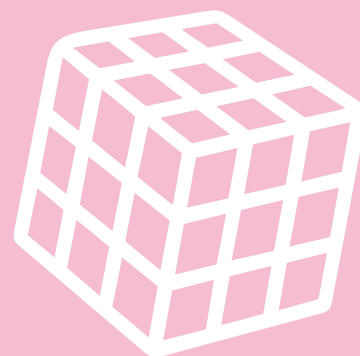
Wyniki badania wskazują, że samo zadowolenie z pracy nie gwarantuje wysokiej motywacji. Pracownicy potrzebują całościowej kultury organizacyjnej, która wspiera ich aspiracje oraz pomaga im realizować codzienne cele zawodowe. Tylko na przecięciu **sensu, docenienia i współpracy** może narodzić się prawdziwe **zaangażowanie**, które w konsekwencji prowadzi do **odporności i konkurencyjności** organizacji.

Zatem organizacje powinny dążyć do tworzenia środowiska, które nie tylko oferuje stabilność i dobre wynagrodzenie, ale także sprzyja budowaniu dobrych relacji, daje przestrzeń do rozwoju oraz zapewnia możliwość wpływu na własną ścieżkę kariery. Takie podejście pozwala pracownikom poczuć się docenionymi i zmotywowanymi, co z kolei wpływa na efektywność i sukces organizacji.



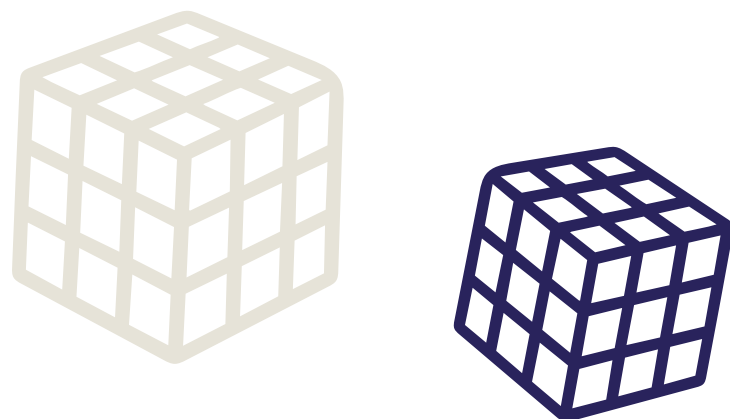
C. POZYTYWNA WERYFIKACJA HIPOTEZY GŁÓWNEJ

Przynależność do konkretnego pokolenia ma mniejsze znaczenie dla motywacji do pracy niż czynniki związane z organizacją pracy, zajmowanym stanowiskiem oraz indywidualnymi cechami i potrzebami pracowników.



PEŁNE OPRACOWANIE BADAŃ DOSTĘPNE JEST W KSIĄŻCE
„MOTYWACJA DO PRACY W ERZE XYZ NOWE WYZWANIA
I PERSPEKTYWY”, A. KISIOŁEK (RED.), WYDAWNICTWO
TNOiK „DOM ORGANIZATORA”, TORUŃ 2025.

Więcej informacji: projektxyz.wase.edu.pl



Sponsorzy:



Tytuł publikacji:

„Raport z badań-Motywacja do pracy w erze XYZ”

Redakcja naukowa / redaktor prowadzący:

Dr hab. inż. Artur Kisiołek, prof. WASE (a.kisiolek@wase.edu.pl)

Autorzy / Współautorzy:

Dr hab. inż. Artur Kisiołek, prof. WASE, Jagoda Buch, Szymon Stachowski

W projekcie tym aktywny udział wzięli członkowie Sekcji Ekonomicznej Koła Naukowego Studentów i Absolwentów WASE

Redakcja techniczna:

ECHO Media Sp. z o. o., Szymon Stachowski

Skład / łamanie tekstu:

ECHO Media Sp. z o. o., Lena Nawrot

Projekt graficzny / okładka / ilustracje:

ECHO Media Sp. z o. o., Lena Nawrot

Wydawca:

ECHO Media Sp. z o. o.,

Wielkopolska Akademia Społeczno-Ekonomiczna w Środzie Wielkopolskiej -
Akademia Nauk Stosowanych

Data wydania:

Wydanie I czerwiec 2025

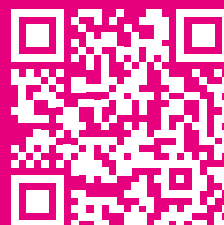
Prawa autorskie / copyright:

© 2025 Wielkopolska Akademia Społeczno-Ekonomiczna w Środzie Wielkopolskiej -
Akademia Nauk Stosowanych

Wszelkie prawa zastrzeżone.

Żadna część tej publikacji nie może być reprodukowana ani rozpowszechniana w jakiegokolwiek formie i w jakiegokolwiek sposób bez
pisemnej zgody wydawcy.





<https://projektxyz.wase.edu.pl/>