

Co motywuje do pracy pracowników różnych pokoleń?

Karolina Lutyńska

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: KL2000@interia.pl

Anna Wasiluk 

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: a.wasiluk@pb.edu.pl

DOI: 10.24427/az-2023-0034

Streszczenie

Zarządzanie różnorodnością generacyjną w przedsiębiorstwach stanowi duże wyzwanie dla menedżerów. Każda grupa wiekowa ma swoje wymagania, preferencje i różne podejście do pracy. Mając na uwadze rosnące znaczenie zarządzania różnorodnością pokoleniową w firmach, autorki za cel tekstu przyjęły identyfikację wpływu poszczególnych benefitów na motywację do pracy przedstawicieli różnych generacji. Sformułowano dwa pytania badawcze: Pb1: W jakim stopniu poszczególne benefity motywują do pracy pracowników różnych generacji? oraz Pb2: Czy różnice w ocenach pracowników różnych pokoleń są statystycznie istotne? Postawiono następującą hipotezę badawczą (H): Respondenci z różnych pokoleń odmiennie oceniają wpływ poszczególnych benefitów na ich motywację do pracy. Różnice w tych ocenach są statystycznie istotne. Z przeprowadzonych analiz wynika, że dla pokolenia Baby Boomers stabilność finansowa i konkurencyjne wynagrodzenia są kluczowe. Pokolenie X, choć nadal ceni tradycyjne formy wynagrodzenia, dostrzega ważność kultury organizacyjnej, w tym dobrej komunikacji i atmosfery w miejscu pracy. Dla pokolenia Y ważna jest równowaga między wynagrodzeniem a kulturą pracy. Chociaż ceni sobie wynagrodzenie, to jednak relacje międzyludzkie i atmosfera w miejscu pracy mają dla nich równie duże znaczenie. Pokolenie Z, najmłodsze z badanych, wykazuje zdecydowane pragnienie elastyczności. Dla nich możliwość dostosowywania czasu pracy do indywidualnych potrzeb jest kluczowa, co odzwierciedla ich dążenie do balansu między życiem zawodowym a prywatnym. Hipoteza została częściowo pozytywnie zweryfikowana. Z jednej strony, dla wielu benefitów (jak płaca zasadnicza, premia, szkolenia czy możliwość korzystania ze sprzętu

służbowego w celach prywatnych itd.) nie zaobserwowano istotnych różnic w ocenach między respondentami z różnych pokoleń. Oznacza to, że dla tych benefitów hipoteza nie została potwierdzona. Natomiast w przypadku innych benefitów, takich jak karty rabatowe, paczki okolicznościowe, niskoprocentowe kredyty pracownicze, możliwość dostosowania czasu pracy, dobra komunikacja w firmie, owocowe dni itd., zaobserwowano statystycznie istotne różnice między pokoleniami. W tym przypadku hipoteza została potwierdzona.

Słowa kluczowe

motywacja, narzędzia motywacji, pokolenie Baby Boomers, pokolenie X, pokolenie Y, pokolenie Z

Wstęp

Kierowanie przedsiębiorstwem stanowi wyzwanie, przed którym staje każdy menedżer [Mazur, 2013, s. 156]. Istotnym czynnikiem przy prowadzeniu organizacji jest kapitał ludzki, który stanowi nieoceniony element, różniący się od rzeczy materialnych. Pomimo braku jasno określonej wartości, przypisuje się mu ogromne znaczenie. W tym kontekście, motywacja odgrywa istotną rolę, stanowiąc podstawę skutecznego zarządzania pracownikami [Paździor, 2017, s. 41; Szydło i in., 2022].

Motywacja jest procesem, który pobudza, kieruje i podtrzymuje zachowania pracowników w celu osiągnięcia założonych celów organizacyjnych. Skuteczne zarządzanie motywacją pozwala na rozwijanie potencjału pracowników, budowanie zaangażowania i zwiększanie efektywności działań. Często nie trzeba znać człowieka osobiście, aby wiedzieć, jak go zmotywować. Wystarczy dostrzec jakie benefity będą wpływać na jego motywację i potrafić je dobrze wykorzystać na korzyść firmy [Peters, 2015, s. 7].

Obecnie, wraz z globalizacją, narastającą konkurencją i dynamicznym rozwojem technologii, różnorodność zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach staje się jednym z największych i najtrudniejszych wyzwań dla menedżerów. Różnorodność pracowników można podzielić na wiele aspektów, takich jak płeć, pochodzenie etniczne czy wiek. Różnorodność generacyjna, czyli różnice między pokoleniami, jest jednym z częstych i wymagających problemów w zarządzaniu organizacją. Menedżer musi być świadomy i umiejętnie dostosowywać metody zarządzania do różnych grup wiekowych, co nie jest zadaniem łatwym, ponieważ każde pokolenie różni się od siebie pod wieloma względami [Krajewska-Nieckarz, Piekarska i Sołtys, 2016, s. 5]. Jest to spowodowane przez społeczno-polityczną sytuację, w której jednostki dorastały, na kulturę, która wtedy występowała. Ukształtowało to również u nich różne

podejścia do pracy czy przełożonego oraz poziom przynależności i czasu pracy w danej organizacji, stopień w jakim są lojalni [Warwas, Wiktorowicz i Jawor-Joniewicz, 2018, s. 22].

Mając na uwadze rosnące znaczenie zarządzania różnorodnością pokoleniową w firmach, co stanowi coraz większe wyzwanie dla menedżerów, autorki za cel tekstu przyjęły identyfikację wpływu poszczególnych benefitów na motywację do pracy przedstawicieli różnych generacji.

1. Przegląd literatury

Omawiając pojęcie motywacji pracowników warto jest zacząć od zdefiniowania słowa „motywacja”. Jego pochodzenia można doszukać się w języku łacińskim od czasownika *movera*, co posiada znaczenia jak popychać czy poruszać [Kacprzak-Biernacka, Skura-Madziła, Kopański, Bruwica, Lishchynskyy i Mazurek, 2014, s. 2]. W literaturze przedmiotu o motywacji istnieje wiele definicji. Świadczy to, że pojęcie jest wieloznaczne i ciężko je jednoznacznie określić (tab. 1).

Tab. 1. Definicje motywacji

Autor	Definicja
Z. Ściborek	Motywacja jest życiodajną siłą, która, gdy jest odpowiednio wykorzystywana, prowadzi do synergii między interesami jednostki a organizacji
M. Masiulaniec, M. T. Fierek	Motywacja pracownicza jest we-wnętrznym procesem psychicznej regulacji, który ma wpływ na kierunek działań pracownika oraz ilość energii, jaką jest on gotów poświęcić na osiągnięcie wyznaczonych celów i zadań
R. W. Griffin	Zestaw czynników powodujących, że ludzie postępują w dany sposób
M. Mazur	Motywacja to ogół motywów, które w teorii zarządzania stanowią czynnik decydujący o poziomie, kierunku i trwałości wysiłków podejmowanych w pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Ściborek, 2014, s. 102; Masiulaniec i Fierek, 2018, s. 111; Griffin, 2017, s. 10; Mazur, 2013, s. 157].

Termin „motywowanie” jest bliskoznaczny z „motywacją”. Jednakże, oznacza on skomplikowany proces, który stanowi istotną część każdej nowoczesnej organizacji. Zwraca się uwagę na konkretne działania, które należy podjąć w procesie motywowania [Wiśniewski i Luty, 2016, s. 110]. Istotne jest dokładne zrozumienie potrzeb pracowników w organizacji oraz ich celów, aby cały proces mógł być skuteczny, efektywny i przyniósł zamierzone sukcesy dla firmy. Menedżerowie muszą posiadać wiedzę z zakresu pracy z ludźmi. Dobry przełożony powinien znać swój

zespół i potrafić zidentyfikować czynniki, które mogą go motywować [Knap-Stefaniuk i in., 2018, s. 189-190].

Pojęcie motywowania jest wieloznaczne, więc można również patrzeć na nie jako jeden z etapów procesu zarządzania organizacją w kierowaniu ludźmi. Metodyka ta zawiera między innymi planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, kontrolowanie oraz właśnie przeprowadzenie czyli inaczej motywowanie pracowników [Griffin, 2017, s. 9].

Aby dobrze zrozumieć pojęcie motywacji oraz motywowania pracowników, istotne jest aby poznać schemat motywowania, zachodzące po sobie etapy, które oddziałują na cały proces oraz postępują jedna po drugiej. Pierwszym etapem schematu motywowania jest potrzeba, która jest jednym z głównych źródeł motywacji. Aby motywowanie było skuteczne, podwładny musi najpierw posiadać daną potrzebę. Menedżer może wykorzystać tę okazję i odpowiednio nakierować pracownika na osiągnięcie celów przedsiębiorstwa. W późniejszym czasie oceniany jest efekt pracy podwładnego, co z kolei wpływa na nagrodę lub karę za wykonane zadanie. Mogą one zaspokoić pierwotną potrzebę podwładnego, co prowadzi do powstania kolejnej potrzeby i chęci jej realizacji. Menedżer musi więc określić przyszłe potrzeby podwładnych, aby móc je później zaspokoić [Kobyłka, 2016, s. 42]. Istotnym elementem jest stworzenie odpowiedniego systemu motywacyjnego, który będzie należeć do organizacji i pomagać w przyszłości [Hysa i Grabowska, 2014, s. 328].

Podczas motywacji pracowników istotne jest odpowiednie dobieranie narzędzi motywacyjnych. Mogą one przybierać różne formy, kluczowe jest jednak właściwe wykorzystanie ich przez menedżera w stosunku do odpowiednich grup pracowników, aby przynosiły maksymalne korzyści zarówno dla firmy, jak i dla pracowników. Warto mieć na uwadze, że nie wszystkie narzędzia będą działały równie skutecznie dla każdego pracownika, zwłaszcza jeśli podwładni reprezentują różne grupy wiekowe [Fowler, 2015, s. 84].

Aby odpowiednio dobrać narzędzia motywacyjne menedżerowie muszą umieć odpowiednio zarządzać różnorodności generacyjną wśród pracowników i wiedzieć co motywuje poszczególne grupy wiekowe, ponieważ różnią się one między sobą [Lissowska, 2020, s. 21-22].

Trudno jest dokładnie określić konkretne daty, które oznaczają koniec jednej generacji i początek kolejnej. Przyjęte linie czasowe są jedynie próbą ustalenia granic, na których zacierają się różnice między grupami wiekowymi [Benecisk i in., 2016, s. 92]. Jednak najpopularniejszym i najczęściej stosowanym podziałem wraz z uśrednionym czasem narodzin poszczególnych pokoleń prezentowanym przez M. Sidor-Rzadkowską jest [Sidor-Rzadkowska, 2018, s. 88]:

1. tradycjoniści: urodzeni przed rokiem 1945;

2. pokolenie baby boomers: urodzeni między 1946 rokiem, a 1964 rokiem;
3. generacja X: urodzeni między 1965 rokiem, a 1979 rokiem;
4. pokolenie Y: urodzeni między 1980 rokiem, a 1994 rokiem;
5. pokolenie Z: urodzeni po roku 1995.

Tradycjoniści, urodzeni między rokiem 1922 a 1945, to zwane „ciche pokolenie”. Dorastali w czasach II wojny światowej i wielkiego kryzysu, co wpłynęło na ich potrzebę bezpieczeństwa i stabilizacji. Charakteryzują się dużą emocjonalnością, zaangażowaniem i przywiązaniem do organizacji, w której pracują. Często pozostają w jednej firmie przez całe życie, oddani obowiązkom i odpowiedzialni za powierzone im zadania. Szanują zasady moralne, dbają o kulturę osobistą i estetykę [Barszcz, 2020, s. 42].

Pokolenie baby boomers są urodzeni między 1946 a 1964 rokiem, po II wojnie światowej. Rozpoczynali swoje życie zawodowe w latach 70. i 80. XX wieku, doświadczając protestów robotniczych i stanu wojennego. Zmagali się z wyzwaniami nowej gospodarki [Hysa, 2016, s. 388]. Baby boomers to osoby zaangażowane w pracę i lojalne wobec przełożonych. Widzą pracę jako obowiązek, a nie okazję do rozwoju czy pasji. Unikają zbędnej rywalizacji, preferując działanie indywidualne lub grupowe. Mają duże uznanie dla autorytetów i czasami idealizują ich zachowania. Są stabilni, rzadko działają spontanicznie lub w sposób odstający od normy. Cechuje ich cierpliwość, wyrozumiałość i duża kultura osobista, oraz posłuszeństwo wobec zasad [Murzyn i Nogiej, 2015, s. 374].

Generacja X są urodzeni między 1965 a 1979. Są zainteresowane innowacjami i nowinkami technologicznymi. Lubią wyzwania i podejmują się ich dla przedsiębiorstwa, ale opierają swoje działania na twardych danych. Ze względu na swoje doświadczenia, są pesymistyczne i sceptyczne. Są lojalni wobec swoich przełożonych i nie przepadają za hierarchią w organizacji. Pracują rzetelnie i sumiennie, ale ich zaangażowanie może prowadzić do pracoholizmu i wypalenia zawodowego. Generacja X często poświęca więcej uwagi pracy niż życiu osobistemu, wierząc, że to przyniesie sukces i szczęście. Motywuje ich satysfakcja z wykonywanej pracy oraz pozycja w organizacji. Są cierpliwi i zdają sobie sprawę, że awans wymaga czasu i wysiłku. Cenią stabilność i sens podejmowanych działań, są pokorne i doceniają swoje osiągnięcia [Smolbik-Jęczyński, 2013, s. 91; Szydło, 2017].

Pokolenie Y są urodzeni między 1980 a 1994. Charakteryzuje je stały dostęp do nowych technologii, Internetu i łatwa komunikacja na odległość. Są otwarte na różne kultury i języki. Posiadają silne poczucie niezależności i wolności [Mazur-Wierzbicka, 2015, s. 309]. Pokolenie Y podchodzi do pracy jako do codzienności, oczekując dobrze płatnej pracy, szybkiej kariery i możliwości rozwoju zawodowego. Są otwarci, kreatywni i szukają równowagi między życiem osobistym a zawodowym.

Często zmieniają miejsca zatrudnienia, by być otwartymi na nowe wyzwania i szybko adaptować się do nowych sytuacji [Baran i Kłos, 2014, s. 924].

Pokolenie Z są urodzone po 1995 roku, które są znane z biegłego korzystania z nowych technologii, takich jak komputery, telefony czy Internet. Są globalnym pokoleniem, łatwo nawiązują kontakty międzykulturowe i szybko uczą się obcych języków [Waśko, 2016, s. 140]. Są dobrze wykształceni i posiadają wiele kompetencji. Potrafią szybko przetwarzać i analizować informacje oraz świetnie pracować w grupach. Wymagają od pracodawców docenienia ich pracy i oferowania szybkich możliwości awansu, ponieważ są niecierpliwi i chcą szybko rozwijać swoje kariery [Muster, 2020, s. 134]. Pokolenie Z charakteryzuje się elastycznością i łatwością w zmianie zawodu. Często zmieniają miejsca zatrudnienia i nie boją się dostosowywać do nowych sytuacji. Są skłonni pracować w różnych zawodach, nawet niezwiązanych z ich wykształceniem [Seemiller i Grace, 2016, s. 33].

2. Metodyka badań

Celem tekstu była identyfikacja wpływu poszczególnych benefitów na motywację do pracy przedstawicieli różnych generacji.

Sformułowano następujące pytania badawcze:

Pb1: W jakim stopniu poszczególne benefity motywują do pracy pracowników różnych generacji?

Pb2: Czy różnice w ocenach pracowników różnych pokoleń są statystycznie istotne?

Postawiono następującą hipotezę badawczą:

H: Respondenci z różnych pokoleń odmiennie oceniają wpływ poszczególnych benefitów na ich motywację do pracy. Różnice w tych ocenach są statystycznie istotne.

Badanie przeprowadzono przy użyciu kwestionariusza ankiety, realizując je metodą CAWI na platformie Microsoft Forms. Proces badawczy trwał od 19 marca do 17 kwietnia 2023 roku. Otrzymane odpowiedzi respondentów zostały zakodowane i poddane analizie statystycznej za pomocą programu Statistica 14.0. Do weryfikacji hipotezy H1, H2, wykorzystano miary statystyczne, takie jak średnia arytmetyczna ($\bar{X}$), mediana (Me) oraz współczynnik zmienności (V). Do weryfikacji hipotezy H3 wykorzystano test Kruskala-Wallisa.

Badanie było skierowane wyłącznie do osób pracujących. Po dokonaniu selekcji, analizie poddano 130 kwestionariuszy. 27 zostało odrzuconych, z uwagi na niespełnienie kluczowego kryterium – bycie osobą pracującą. Strukturę respondentów przedstawiono w tabeli 2.

Tab. 2. Charakterystyka respondentów

Generacja pracowników	Liczba respondentów	Odsetek respondentów
Baby Boomers	28	21,00%
Generacja X	25	19,00%
Pokolenie Y	25	19,00%
Pokolenie Z	54	41,00%
Razem	130	100%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Z przeprowadzonej analizy wynika, że w grupie respondentów osoby z pokolenia „baby boomers” stanowiły 28 osób, co przekładało się na 21% ogółu badanych. Zarówno generacja X, jak i pokolenie Y były reprezentowane przez 25 osób, co dla każdej z tych grup oznaczało 19% całkowitej liczby uczestników badania. Największą reprezentację odnotowano wśród osób z pokolenia Z, stanowiących aż 41% wszystkich respondentów.

3. Wyniki badań

Płaca zasadnicza oraz premia są jednymi z najwyżej ocenianych benefitów ($X_{\text{śr}}=4,11$ oraz $4,18$), co podkreśla ich fundamentalne znaczenie dla pokolenia Baby Boomers (tab. 3). Średnia i mediana są zbliżone i wysokie dla obu tych kategorii, co sugeruje, że stabilne i konkurencyjne wynagrodzenie jest kluczowe dla tej grupy. Dla wielu osób z pokolenia Baby Boomers stabilność finansowa może być priorytetem, zwłaszcza biorąc pod uwagę, że wielu z nich zbliża się do wieku emerytalnego lub już go osiągnęło.

Elastyczność w pracy, objawiająca się możliwością dostosowania czasu pracy do indywidualnych potrzeb, uzyskała średnią $3,82$ i medianę 4 . Dla pokolenia Baby Boomers, które może mieć różne zobowiązania, takie jak opieka nad starszymi członkami rodziny lub wnukami, elastyczność może być niezwykle ważna.

Ważnym czynnikiem motywacji jest dobra komunikacja i atmosfera w firmie, co potwierdza średnia ocena $3,64$. Może to wynikać z tego, że pokolenie Baby Boomers ceni sobie relacje międzyludzkie i spędziło większość swojej kariery zawodowej w bardziej tradycyjnych środowiskach pracy.

Mimo niższych ocen dla benefitów takich jak owocowe dni czy karnety na siłownię (średnio $3,36$ i $3,39$), ich zróżnicowane oceny ($V=32,6$ i $28,2$) sugerują, że pewna część pokolenia Baby Boomers docenia te korzyści.

W ocenie najstarszych respondentów najsłabszym motywatorem okazała się być „Możliwość pracy zdalnej” ($X_{\text{śr}}=3,21$). Pokolenie Baby Boomers dorastało

i rozwijało swoją karierę w czasach, gdy dominującym modelem pracy była praca stacjonarna, w biurach lub innych miejscach fizycznych. Dla wielu z nich praca zdalna może być zjawiskiem obcym lub nie jest postrzegana jako równie produktywna lub efektywna jak praca w tradycyjnym środowisku. Wysoki współczynnik zmienności ($V=47,4$) wskazuje jednak, że istnieje duża zmienność w odpowiedziach badanych. Oznacza to, że choć dla pewnej części pokolenia Baby Boomers praca zdalna nie jest atrakcyjna, istnieje też spora grupa w tym pokoleniu, która może być zainteresowana taką formą świadczenia pracy.

Różnorodność opinii, szczególnie widoczna w wysokich współczynnikach zmienności dla niektórych benefitów (na przykład $V=32,9$ dla korzystania ze sprzętu służbowego czy $V=25,4$ dla kredytów pracowniczych), świadczy o złożonym obrazie preferencji i potrzeb wśród pokolenia Baby Boomers. Dane te wskazują, że mimo pewnych ogólnych tendencji, w tej grupie występują także indywidualne różnice i unikalne potrzeby.

Tab. 3. Ocena stopnia motywacji poszczególnych benefitów

BENEFITY	Pokolenie											
	Baby Boomers			X			Y			Z		
	Xśr	Me	V	Xśr	Me	V	Xśr	Me	V	Xśr	Me	V
Płaca zasadnicza	4,11	4	22,3	4,08	4	27,3	3,76	5	40,8	4,12	5	30,7
Premia	4,18	4,5	23,5	4,08	4	21,1	3,76	4	36,2	3,98	5	33,6
Szkolenia	3,29	3	27,3	3,56	4	28,2	3,32	3	43,2	3,31	3	37,7
Karty rabatowe	3,79	4	29,1	3,64	4	37,9	2,64	3	42,2	2,77	3	49,9
Możliwość wykorzystania sprzętu służbowego do celów prywatnych	3,46	3,5	32,9	3,16	3	40,5	2,80	3	48,4	2,87	3	49,9
Karnety (np. na siłownię czy basen)	3,39	4	28,2	3,52	4	38,6	3,12	3	48,4	3,04	3	44,2
Paczki okolicznościowe	3,79	4	25,3	3,60	4	32,1	2,76	3	44,7	2,38	2	53,9
Możliwość otrzymania niskoprocentowych kredytów pracowniczych	3,61	4	25,4	3,64	4	35,4	2,88	3	44,1	2,31	2	59,8
Możliwość awansu	3,71	4	21,8	3,88	4	26,1	3,36	4	42,9	3,83	4	31,4

Możliwość dostosowania czasu pracy do potrzeb osobistych	3,82	4	23,7	3,48	3	31,2	3,48	4	38,1	4,25	5	27,1
Możliwość pracy zdalnej	3,21	3,5	47,4	3,20	4	46,9	3,24	3	43,0	3,87	5	38,7
Dobra komunikacja w firmie	3,71	4	20,5	4,08	4	24,4	3,80	4	28,4	4,12	5	30,3
Dobra atmosfera w firmie	3,64	4	23,9	4,20	4	16,8	3,84	4	28,8	4,04	5	32,5
Owocowe dni	3,36	3,5	32,6	3,12	3	44,7	2,96	4	49,2	2,29	2	62,0
Możliwość skorzystania z dodatkowego ubezpieczenia, które rozszerza ubezpieczenie powszechne	3,86	4	25,2	3,44	4	33,7	3,24	3	42,1	2,85	3	49,9
Oferowanie przez firmę przedszkoli dla dzieci bądź świetlic	3,57	4	26,9	3,08	3	41,8	3,44	4	42,0	2,23	2	65,0
Dofinansowanie wycieczek pracowniczych organizowanych przez pracodawcę	3,71	4	27,3	3,68	4	32,1	3,48	4	39,0	2,79	3	55,2
Możliwość wzięcia udziału w organizowanych przez pracodawcę świątach pracowniczych	3,79	4	23,1	3,00	3	43,0	3,16	3	44,5	2,77	3	52,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wynagrodzenie w postaci podstawowej płacy i premii jest uznawane za kluczowe przez respondentów z pokolenia X. Niskie współczynniki zmienności (27,3 dla płacy i 21,1 dla premii) wskazują, że niemal wszyscy respondenci są zgodni co do ich znaczenia. To pokazuje, że pomimo zmieniającego się rynku pracy i pojawienia się różnorodnych benefitów, tradycyjne formy wynagradzania wciąż są najbardziej pożądane.

Dobra komunikacja i atmosfera w firmie, mając wysoką średnią (4,20) i medianę (4), wskazują, że pokolenie X nie tylko poszukuje dobrego wynagrodzenia, ale również ceni sobie klimat pracy. To podkreśla znaczenie inwestowania przez firmy w kulturę organizacyjną i dbanie o dobre relacje w zespole.

Oceniając elastyczność pracy i pracę zdalną, widzimy, że choć średnie są zbliżone (3,48 i 3,20), współczynnik zmienności dla pracy zdalnej jest znacznie wyższy (46,9 w porównaniu do 31,2 dla elastyczności). Może to sugerować, że choć pokolenie X docenia możliwość elastycznego dostosowywania godzin pracy, to zdania są podzielone jeśli chodzi o pracę zdalną. Dla niektórych praca zdalna może być atrakcyjna z powodu oszczędności czasu na dojazdy czy możliwości lepszego pogodzenia życia zawodowego z prywatnym, ale dla innych może brakować interakcji z kolegami czy wyraźnego podziału między miejscem pracy a domem.

Wysokie współczynniki zmienności dla wielu benefitów, takich jak owocowe dni czy możliwość korzystania ze sprzętu służbowego, sugerują, że pracownicy pokolenia X mają zróżnicowane potrzeby. To wskazuje na konieczność indywidualnego podejścia do pakietu benefitów, umożliwiając pracownikom wybór tych, które są dla nich najważniejsze.

Motywatorem, który zdobył najniższą średnią ocenę ($X_{\text{sr}}=3,00$) dla pokolenia X, jest „Możliwość wzięcia udziału w organizowanych przez pracodawcę świątach pracowniczych (np. cyklicznych lub związanych z osiągnięciem jakiegoś celu)”. Choć świąta pracownicze są często organizowane w celu zwiększenia zaangażowania i poprawy atmosfery w zespole, dla wielu pracowników z pokolenia X mogą one być postrzegane jako dodatkowy obowiązek, który zabiera im czas, który mogłby być spędzony z rodziną lub na odpoczynku. Wysoki współczynnik zmienności ($V=43,0$) wskazuje jednak na to, że opinie na temat tego benefitu są podzielone. Oznacza to, że niektórzy pracownicy z pokolenia X mogą doceniać takie inicjatywy ze strony pracodawcy i traktować je jako okazję do nawiązywania relacji z kolegami z pracy, podczas gdy inni mogą je postrzegać jako nieistotne lub nawet uciążliwe.

Mniej tradycyjne benefity, takie jak karnety na siłownię lub basen ($V=38,6$), owocowe dni ($V=44,7$), możliwości wykorzystania sprzętu służbowego do celów prywatnych ($V=40,5$), możliwość pracy zdalnej ($V=46,9$) czy oferowania przez firmę przedszkoli ($V=41,8$) mają zróżnicowane oceny, co może sugerować, że są one atrakcyjne tylko dla pewnej części pracowników.

Respondenci z pokolenia Y za najbardziej atrakcyjne motyvatory postrzegają dobrą atmosferę w firmie ($X_{\text{sr}}=3,84$), dobrą komunikację w firmie ($X_{\text{sr}}=3,80$) oraz płacę zasadniczą ($X_{\text{sr}}=3,76$). Wszystkie trzy benefity mają średnie oceny zbliżone

do 4, co wskazuje na ich dużą atrakcyjność dla respondentów. Dla „Dobrej atmosfery w firmie” i „Dobrej komunikacji w firmie”, mediana wynosząca 4 jest zgodna z wysoką średnią, co potwierdza, że większość respondentów ocenia je bardzo pozytywnie. Niskie współczynniki zmienności dla tych dwóch kategorii (poniżej 30%) sugerują, że istnieje duża zgodność w pozytywnych opiniach wśród respondentów. „Płaca zasadnicza” ma najwyższą medianę spośród wszystkich benefitów, wynoszącą 5. To wskazuje, że co najmniej połowa respondentów uważa płacę zasadniczą za najważniejszy benefit. Niemniej jednak, współczynnik zmienności dla płacy zasadniczej jest wyższy ($V=40,8\%$), co wskazuje na większe zróżnicowanie w opinii w porównaniu z dwoma pierwszymi kategoriami. Może to oznaczać, że choć wiele osób uważa płacę za bardzo ważną, istnieje również pewna grupa, która przykłada do niej mniejszą wagę w porównaniu z innymi benefitami.

Najniższe oddziaływanie na motywację do pracy badanych z pokolenia Y mają karty rabatowe ($\bar{X}_{sr}=2,64$), możliwość wykorzystania sprzętu służbowego do celów prywatnych ($\bar{X}_{sr}=2,64$) oraz paczki okolicznościowe ($\bar{X}_{sr}=2,76$). Wszystkie trzy benefity mają medianę wynoszącą 3, co wskazuje, że choć ich średnie oceny są stosunkowo niskie, wielu respondentów ocenia je jako średnio atrakcyjne. Jest to ważny kontekst, gdyż choć średnie oceny mogą sugerować niższą atrakcyjność, mediana wskazuje, że istnieje duża grupa osób, które oceniają te benefity pozytywnie. Fakt, że wszystkie trzy motyvatory mają medianę wyższą niż ich średnią ocenę, sugeruje, że istnieje pewna grupa respondentów, która ocenia je szczególnie nisko, obniżając średnią. Wysokie wartości współczynnika zmienności, zwłaszcza dla możliwości wykorzystania sprzętu służbowego do celów prywatnych, wskazują na duże zróżnicowanie w opinii respondentów. Oznacza to, że choć niektórzy mogą bardzo cenić te benefity, inni mogą je lekceważyć.

Choć „owocowe dni” mogą na pierwszy rzut oka wydawać się mało istotne, ukazują ciekawą dynamikę w preferencjach badanych. W porównaniu z innymi benefitami, prezentują jedno z niższych średnich ocen ($\bar{X}_{sr}=2,96$). Niemniej jednak ich mediana osiąga wartość 4, co wskazuje, że co najmniej połowa badanych oceniła je wyżej niż średnio. Co istotne, beneficjent ten charakteryzuje się największym współczynnikiem zmienności – aż $49,2\%$. To świadczy o dużym rozproszeniu opinii wśród respondentów. Z jednej strony, dla niektórych owocowe dni mogą być bardzo atrakcyjne, z drugiej – niektórzy mogą nie przywiązywać do nich większej wagi.

Najbardziej motywującymi do pracy w ocenie respondentów z pokolenia Z są takie benefity jak możliwość dostosowania czasu pracy do potrzeb osobistych ($\bar{X}_{sr}=4,25$), płaca zasadnicza ($\bar{X}_{sr}=4,12$) oraz dobra komunikacja i atmosfera w firmie (odpowiednio $\bar{X}_{sr}=4,12$ oraz $4,04$). Wszystkie one mają medianę wynoszącą 5. Jest to wartość bardzo wysoka, co wskazuje na to, że co najmniej połowa

respondentów ocenia je na najwyższej możliwej skali. To podkreśla ogromną atrakcyjność tych benefitów dla większości badanych. Niemniej jednak, wartości współczynnika zmienności, oscylujące w okolicach 30%, sugerują pewne zróżnicowanie w opiniach. Oznacza to, że choć te benefity są bardzo atrakcyjne dla większości respondentów, istnieje pewna grupa ludzi, dla których mogą one nie być tak istotne.

Benefity, które zdaniem respondentów z pokolenia Z są najmniej motywujące do pracy, to oferowanie przez firmę przedszkoli dla dzieci bądź świetlic ($X_{\text{sr}}=2,23$), owocowe dni ($X_{\text{sr}}=2,29$) oraz możliwość otrzymania niskoprocentowych kredytów pracowniczych ($X_{\text{sr}}=2,31$). Wszystkie te benefity charakteryzują się nie tylko stosunkowo niskimi średnimi ocenami, ale również niską medianą, co wskazuje na to, że większość respondentów ocenia je na niskim poziomie. Jednocześnie warto zauważyć, że współczynniki zmienności dla tych benefitów są stosunkowo wysokie, zwłaszcza w przypadku oferowania przedszkoli ($V=65,0$) i owocowych dni ($V=62,0$). To wskazuje na duże zróżnicowanie w opinii respondentów na temat tych benefitów. Choć ogólnie oceniane są one nisko, istnieje pewna grupa osób, która może je ocenić znacznie wyżej. Takie zróżnicowanie może wynikać z różnic w indywidualnych preferencjach i potrzebach badanych, na przykład związanych z ich sytuacją rodzinną czy stylem życia.

Możliwość awansu ($X_{\text{sr}}=3,83$) i szkolenia ($X_{\text{sr}}=3,31$) są oceniane na poziomie średnim. Mediana dla awansu wynosi 4, co sugeruje, że co najmniej połowa respondentów ocenia tę opcję na poziomie 4 lub wyżej w skali ocen, podkreślając jej znaczenie jako czynnika motywacyjnego. Natomiast dla szkolenia mediana wynosi 3, co wskazuje, że przynajmniej połowa badanych ocenia je co najmniej na poziomie średnim. Jest to istotne, zwłaszcza dla młodszych pokoleń, takich jak pokolenie Z, które często akcentują znaczenie ciągłego uczenia się i rozwoju zawodowego. Warto także zwrócić uwagę na współczynniki zmienności dla obu benefitów. Dla możliwości awansu V wynosi 31,4, a dla szkolenia 37,7. Te wartości wskazują na zróżnicowanie w ocenach, co sugeruje, że mimo dużej wartości dla wielu respondentów, istnieje grupa pracowników, dla których te benefity nie mają tak dużego znaczenia.

W celu sprawdzenia czy różnice w ocenach poszczególnych pokoleń były statystycznie istotne wykonano test Kruskala-Wallisa (tabela 4).

Tab. 4. Ocena stopnia motywacji poszczególnych benefitów

BENEFITY	H	P	Grupy między którymi zachodzą różnice
Płaca zasadnicza	1,5836	0,6631	

BENEFITY	H	P	Grupy między którymi zachodzą różnice
Premia	1,3365	0,7205	
Szkolenia	0,8363	0,8408	
Karty rabatowe	17,8670	<0,005	pokolenie Z i BB pokoleniem X, pokolenie Y i BB
Możliwość wykorzystania sprzętu służbowego do celów prywatnych	4,5448	0,2083	
Karnety (np. na siłownię czy basen)	2,7085	0,4388	
Paczki okolicznościowe	27,8212	<0,001	pokolenie Z, BB i pokolenie X pokolenie Y i BB
Możliwość otrzymania niskoprocentowych kredytów pracowniczych	23,6986	<0,001	pokolenie Z, BB i pokolenie X
Możliwość awansu	2,7702	0,4284	
Możliwość dostosowania czasu pracy do potrzeb osobistych	16,4555	<0,001	pokolenie X, Y i Z
Możliwość pracy zdalnej	7,6571	0,0537	
Dobra komunikacja w firmie	8,6559	0,0350	
Dobra atmosfera w firmie	7,7338	0,0619	
Owocowe dni	12,5024	<0,05	pokolenie Z i BB
Możliwość skorzystania z dodatkowego ubezpieczenia, które rozszerza ubezpieczenie powszechne	10,6278	0,0139	pokolenie Z i BB
Oferowanie przez firmę przedszkoli dla dzieci bądź świetlic	20,4487	<0,001	pokolenie Z, BB i pokolenie Y
Dofinansowanie wycieczek pracowniczych organizowanych przez pracodawcę	9,3343	0,0252	
Możliwość wzięcia udziału w organizowanych przez pracodawcę świątkach pracowniczych	9,9592	<0,05	pokolenie Z i BB

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Nie zaobserwowano istotnych różnic w ocenach respondentów dla takich benefitów jak: płaca zasadnicza, premia, szkolenia, możliwość wykorzystania

sprzętu służbowego do celów prywatnych, karnety na siłownię czy basen, możliwość awansu, możliwość pracy zdalnej, dobra atmosfera w firmie oraz dofinansowanie wycieczek pracowniczych. Oznacza to, że różne pokolenia postrzegają te benefity w podobny sposób. Jednakże w przypadku benefitów takich jak karty rabatowe, paczki okolicznościowe, niskoprocentowe kredyty pracownicze, możliwość dostosowania czasu pracy, dobra komunikacja w firmie, owocowe dni, dodatkowe ubezpieczenie, oferowanie przedszkoli lub świetlic przez firmę oraz możliwość udziału w świętach pracowniczych zaobserwowano statystycznie istotne różnice między pokoleniami. Szczególnie wyróżniają się tu różnice pomiędzy pokoleniem Z i Baby Boomers (BB). Wskazuje to na specyficzne preferencje i oczekiwania tych pokoleń wobec oferowanych benefitów.

4. Dyskusja wyników

Analizując rezultaty własnego badania ankietowego, można dostrzec, że dla pokolenia Baby Boomers priorytetem stanowią płaca zasadnicza oraz stabilność finansowa. Prawdopodobnie wynika to z ich pragnienia osiągnięcia równowagi i pewności materialnej. Osoby z tego pokolenia preferują uporządkowane i solidne podejście. Warto też zauważyć, że obecny wiek członków pokolenia Baby Boomers dodatkowo podkreśla znaczenie tych korzyści. W miarę jak to pokolenie stopniowo odchodzi z rynku pracy, przekazuje pałeczkę młodszymi pokoleniom [Murzyn i Nogiej, 2015, s. 374].

Pokolenie X kładzie duży nacisk na atmosferę i komunikację w miejscu pracy. Prawdopodobnie wynika to z ich podejścia do zawodu, gdzie praca często zajmuje większą część ich życia niż aspekty osobiste. Charakteryzują się chęcią rozwoju i zaangażowaniem, co niestety, jak sugerują badania, w niektórych przypadkach może prowadzić do pracoholizmu lub wypalenia zawodowego. Czynnikiem motywującym ich do pracy jest również satysfakcja z wykonywanych zadań oraz ich pozycja w firmie. Lubią otrzymywać uznanie, a także chętnie doceniają osiągnięcia swoich kolegów z pracy [Smolbik-Jęczmień, 2013, s. 91].

Pokolenie Y wskazuje jako benefity motywujące ich do pracy płacę zasadniczą oraz kulturę pracy. Pokolenie to bardzo ceni sobie równowagę między życiem osobistym, a zawodowym. Ważne dla nich są relacje międzyludzkie, ponieważ wychowywali się w czasach kiedy kontakt z ludźmi stał się o wiele prostszy niż kiedyś i ludzie coraz to chętniej nawiązywali znajomości z ludźmi z różnych kultur. Pokolenie Y według badań chce szybko piąć się w górę i ciągle się rozwijać. Zwracają uwagę na to jakie zajmują miejsce w hierarchii firmy oraz oczekują szybkich awansów. Płaca zasadnicza jest dla nich też swego rodzajem prestiżem i wyznacznikiem

w jakiej warstwie społecznej mogą siebie umieścić i chwalić się innym [Baran i Kłos, 2014, s. 924].

Pokolenie Z, będące najmłodszą grupą, wykazuje silne zainteresowanie pracą zdalną. Dla nich wolność i niezależność mają ogromne znaczenie. Rozwój osobisty jest dla nich kluczowy. Ważne jest dla nich oddzielenie pracy od życia rodzinno-osobistego. Częste zmiany miejsc pracy wynikają z zamiłowania do podróży, dlatego możliwość pracy zdalnej jest dla nich cennym atutem. Należy pamiętać, że ze względu na młody wiek, pokolenie Z ciągle jest przedmiotem badań i analizy, a nie wszyscy przedstawiciele tej grupy rozpoczęli już swoją karierę zawodową, w przeciwieństwie do swoich rówieśników, którzy już działają na rynku pracy od kilku lat [Seemiller i Grace, 2016, s. 33].

Podsumowanie

Różne pokolenia w miejscu pracy mają unikalne potrzeby i wartości, co odzwierciedla się w ich oczekiwaniach i priorytetach. Dla pokolenia Baby Boomers, stabilność finansowa i konkurencyjne wynagrodzenie są kluczowe. Jest to prawdopodobnie odzwierciedlenie ich zbliżania się do emerytury oraz pragnienia zabezpieczenia się na przyszłość. Znaczenie, jakie przywiązują do elastyczności pracy, może być wynikiem rodzinnych zobowiązań, takich jak opieka nad starszymi członkami rodziny czy wnukami. Równie ważna dla nich jest komunikacja i atmosfera w firmie, co podkreśla ich zaangażowanie w tradycyjne wartości i relacje międzyludzkie.

Pokolenie X, choć nadal ceni tradycyjne formy wynagrodzenia, dostrzega ważność kultury organizacyjnej, w tym dobrej komunikacji i atmosfery w miejscu pracy. Zwracają uwagę na elastyczność i możliwość pracy zdalnej, choć ich opinie na ten temat są podzielone, prawdopodobnie ze względu na różnorodność doświadczeń zawodowych.

Dla pokolenia Y ważna jest równowaga między wynagrodzeniem a kulturą pracy. Chociaż cenią sobie wynagrodzenie, to jednak relacje międzyludzkie i atmosfera w miejscu pracy mają dla nich równie duże znaczenie. Wskazuje to na zmianę w hierarchii priorytetów w stosunku do starszych pokoleń.

Pokolenie Z, najmłodsze z badanych, wykazuje zdecydowane pragnienie elastyczności. Dla nich możliwość dostosowywania czasu pracy do indywidualnych potrzeb jest kluczowa, co odzwierciedla ich dążenie do balansu między życiem zawodowym a prywatnym. Ważna jest dla nich także dobra komunikacja i atmosfera w firmie, co podkreśla ich oczekiwania wobec transparentności pracodawców.

Każde pokolenie wnosi do miejsca pracy unikalne potrzeby i priorytety. Współczesne firmy stają przed wyzwaniem zrozumienia i odpowiedniego dostosowywania

się do tych różnorodnych oczekiwań, aby przyciągnąć i zatrzymać talenty w swoich organizacjach.

Mając na uwadze wyniki analiz przeprowadzonych w tekście należy stwierdzić, że hipoteza „Respondenci z różnych pokoleń odmiennie oceniają wpływ poszczególnych benefitów na ich motywację do pracy. Różnice w tych ocenach są statystycznie istotne” została częściowo pozytywnie zweryfikowana. Z jednej strony, dla wielu benefitów (jak płaca zasadnicza, premia, szkolenia czy możliwość korzystania ze sprzętu służbowego w celach prywatnych itd) nie zaobserwowano istotnych różnic w ocenach między respondentami z różnych pokoleń. Oznacza to, że dla tych benefitów hipoteza nie została potwierdzona. Natomiast w przypadku innych benefitów, takich jak karty rabatowe, paczki okolicznościowe, niskoprocentowe kredyty pracownicze, możliwość dostosowania czasu pracy, dobra komunikacja w firmie, owocowe dni itd., zaobserwowano statystycznie istotne różnice między pokoleniami. W tym przypadku hipoteza została potwierdzona.

Na koniec należy zwrócić uwagę na ograniczenia przeprowadzonych badań. Zaliczyć można do nich przede wszystkim małą próbę badawczą. W związku z tym, prezentowane wyniki powinny być interpretowane jedynie w kontekście osób, które brały udział w badaniu.

Niemniej jednak, uzyskane wyniki mogą posłużyć jako punkt wyjścia do dalszych badań, które pozwolą na pogłębienie poruszanej problematyki. Wyjątkowo ciekawym kierunkiem do zbadania zdają się być badania nad tym, jak ewoluują oczekiwania w zakresie benefitów wraz z postępem kariery w ramach jednego pokolenia. W związku z rosnącym naciskiem na dobrostan psychiczny i równowagę między życiem zawodowym a prywatnym, interesujące wydają się być pogłębione badania nad tym, jak różne pokolenia postrzegają benefity niematerialne, takie jak wsparcie psychiczne, które może obejmować programy wsparcia dla pracowników, dostęp do psychologów czy terapeutów, warsztaty z zakresu radzenia sobie ze stresem czy budowania odporności psychicznej.

ORCID iD

Anna Wasiluk: <https://orcid.org/0000-0002-5980-333X>

Literatura

1. Baran M., Kłos M. (2014), *Pokolenie Y – prawdy i mity w kontekście zarządzania pokoleniami*, Marketing i Rynek 5, s. 924.

2. Barszcz P. (2020), *Pokolenie Millenialsów na rynku pracy w Polsce. Generacja work-life-balance?*, Studia z Teorii Wychowania 1, s. 42.
3. Bencisk A., Horvath-Criskos G., Jubasz T. (2016), *Y and Z Generations at Worplaces*, Journal of Competitiveness 8, s. 92.
4. Fowler S. (2015), *Dlaczego motywowanie ludzi nie działa... i co działa*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
5. Griffin W. (2017), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
6. Hysa B. (2016), *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej 97, s. 388.
7. Hysa B., Grabowska B. (2014), *System motywacji pracowników administracji publicznej na podstawie wybranej jednostki ZUS*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej 74, s. 328.
8. Kacprzak-Biernacka E., Skura-Madziła A., Kopański Z., Brukwicka L., Lishchynskyy Y., Mazurek M. (2014), *Pojęcie motywacji, jej odmiany i podmioty motywacji*, Journal od Clinical Healthcare 3, s. 2.
9. Knap-Stefaniuk A., Karna W. J., Ambrozová E. (2018), *Motywowanie pracowników jako ważny element zarządzania zasobami ludzkimi – wyzwania dla współczesnej edukacji*, Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula 2, s. 189-190.
10. Kobylka A. (2016), *Źródła motywacji pokolenia Y w pracy zawodowej*, Studia Oeconomica Posnaniensia 4, s. 42.
11. Krajewska-Nieckarz M., Piekarska A., Sołtys A. (2016), *W stronę różnorodności – nowe wyzwania w zarządzaniu organizacją i potencjałem społecznym*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie 2, s. 5.
12. Lissowska E. (2020), *Zarządzanie kapitałem ludzkim – wyzwania*, Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
13. Masiulaniec M., Fierek M. T. (2018), *Motywacja z zarządzaniu*, Zeszyty Naukowe Gdańskiej Szkoły Wyższej 4 (21), s. 111.
14. Mazur M. (2013), *Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją*, Nauki Społeczne 2, s. 156.
15. Mazur-Wierzbička E. (2015), *Kompetencje pokolenia Y – wybrane aspekty*, Studia i prace wydziału nauk ekonomicznych i zarządzania 39, s. 309.
16. Murzyn M., Nogiec J. (2015), *Deklarowane wartości w opinii przedstawicieli wybranych pokoleń*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu 3, s. 374.
17. Muster R. (2020), *Pokolenie „Z” na współczesnym rynku pracy w opiniach pracodawców*, Humanizacja Pracy 1, s. 134.

18. Paździor A., Twardowska S. (2017), *Wpływ czynników niematerialnych na wartość przedsiębiorstwa na przykładzie spółek publicznych z indeksu WIG- Informatyka*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej 26, s. 41.
19. Peters R. S. (2015), *The concept of motivation*, Taylor & Francis, New York.
20. Seemiller C., Grace M. (2016), *Generation Z Goes to College*, Jossey-Bass A Wiley Brand, San Francisco.
21. Sidor-Rządkowska M. (2018), *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową we współczesnych organizacjach*, Studia i Prace WNEIZ US 51/2, s. 88.
22. Smolbik-Jęczyński A. (2013), *Podejście do pracy i kariery zawodowej wśród przedstawicieli generacji X i Y – podobieństwa i różnice*, Nauki o Zarządzaniu 14, s. 91.
23. Szydło J., (2017), *Differences Between Values Preferred by Generations X, Y and Z*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 18, z. 3, cz. 1.
24. Szydło J., Szpilko D., Glińska E., Kobylińska U., Rollnik-Sadowska E., Ryciuk U. (2022), *Theoretical and practical aspects of business activity. Starting a business*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej.
25. Ściborek Z. (2014), *Motywowanie w organizacjach publicznych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, Szczytno.
26. Warwas I., Wiktorowicz J., Jawor-Joniewicz A. (2018), *Kapitał ludzki, a zarządzanie wieloma pokoleniami w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
27. Waśko R. (2016) , *Socjologia codzienności jako niebanalności*, Stowarzyszenie Naukowe Przestrzeń Społeczna i Środowiskowa, Rzeszów.
28. Wiśniewski J., Luty E. (2016), *Proces motywowania w organizacji*, Zeszyty naukowe uniwersytetu przyrodniczo-humanistycznego w Siedlcach 108, s. 110.

What motivates employees of different generations to work?

Abstract

Managing generational diversity in enterprises poses a significant challenge for managers. Each age group has its own requirements, preferences, and different approaches to work. Given the increasing importance of generational diversity management in companies, the authors' objective for this text was to identify the influence of various benefits on the work

motivation of representatives from different generations. Two research questions were formulated: RQ1: To what extent do individual benefits motivate employees from different generations to work? and RQ2: Are differences in evaluations by employees of different generations statistically significant? The following research hypothesis (H) was put forward: Respondents from different generations evaluate the impact of individual benefits on their work motivation differently. Differences in these evaluations are statistically significant. From the conducted analyses, it appears that for the Baby Boomers generation, financial stability and competitive wages are key. Generation X, while still valuing traditional forms of compensation, sees the importance of organizational culture, including good communication and workplace atmosphere. For Generation Y, the balance between compensation and work culture is essential. While they value compensation, interpersonal relationships and the atmosphere at the workplace are of equal importance to them. Generation Z, the youngest of those studied, shows a strong desire for flexibility. For them, the ability to adjust working hours to individual needs is crucial, reflecting their pursuit of balance between professional and private life. The hypothesis was partially positively verified. On the one hand, for many benefits (such as basic salary, bonus, training, or the possibility of using company equipment for private purposes, etc.), no significant differences in evaluations between respondents from different generations were observed. This means that for these benefits, the hypothesis was not confirmed. On the other hand, for other benefits such as discount cards, occasional packages, low-interest employee loans, the possibility to adjust working hours, good communication in the company, fruit days, etc., statistically significant differences between generations were observed. In this case, the hypothesis was confirmed.

Key words

motivation, motivation tools, generation Baby Boomers, generation X, generation Y, generation Z