

KRYSTYNA KMIOTEK**Wydział Zarządzania****Politechnika Rzeszowska**

MOTYWOWANIE PRACOWNIKÓW WIEDZY POKOLENIA Y

Opiniodawca: **dr hab. Dagmara Lewicka, prof. AGH**

Motywowanie pracowników stanowi ciągle aktualny problem w kontekście zmieniających się oczekiwań pracowników i pracodawców. Warunki gospodarki wiedzy kierują uwagę na ważną z punktu widzenia przedsiębiorstwa grupę pracowników, tj. pracowników wiedzy. W artykule oparciu o literaturę przedmiotu scharakteryzowano rolę pracowników wiedzy we współczesnym przedsiębiorstwie, dokonano analizy oczekiwań tej grupy pracowników, jak również oczekiwań pracowników pokolenia Y, a następnie odniesiono je do wymagań pracodawców.

1. Wstęp

W tak trudnych warunkach intensywnych zmian otoczenia oraz szybkiego postępu techniki i technologii sukces przedsiębiorstwa w dużej mierze uzależniony jest od specjalistycznej wiedzy i wysokich kwalifikacji jego pracowników. Nie dziwi więc obserwowany w ostatnich latach systematyczne doskonalenia narzędzi zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach, jak również pogoń za innowacyjnością, jednego z najważniejszych czynników przewagi konkurencyjnej. To wszystko przyczynia się do wzrostu znaczenia kapitału ludzkiego, bowiem wiedza i innowacyjność swoje źródła mają w umysłach i zaangażowaniu pracowników.

W takich okolicznościach szczególnego znaczenia nabiera lepsze poznanie mechanizmów motywacji pracowników, których wiedza i nowe pomysły są motorem rozwoju przedsiębiorstwa, a określanych mianem pracowników wiedzy (*knowledge workers*). To właśnie im przypisuje się istotną rolę w sukcesie przedsiębiorstwa, ponieważ tworzą nową wiedzę, przetwarzają ją i zamieniają w trafne przedsięwzięcia. Role pełnione przez pracowników wiedzy i ich pozycja w relacjach z pracodawcą, znacznie odbiega od tradycyjnych ról: pracownik nie

jest już tylko podwładnym, ale staje się partnerem biznesowym, zmieniają się także warunki motywacyjne. Poznanie potrzeb i oczekiwań pracowników jest konieczne do skutecznej motywacji również tej grupy pracowniczej i pozwoli zwiększyć trafności decyzji menedżerskich oraz wyeliminować błędy utrudniające te procesy. Tematyka ta wydaje się być szczególnie aktualna, zwłaszcza w kontekście zmian na rynku pracy, gdzie nowa generacja Y, znacznie różniąca się pod tym względem od poprzednich pokoleń rozpoczyna swą aktywność zawodową.

Celem artykułu jest identyfikacja oczekiwań charakterystycznych dla pracowników wiedzy oraz pokolenia Y w odniesieniu do oczekiwań pracodawców, dokonana w oparciu o literaturę przedmiotu.

2. Pracownicy wiedzy jako kapitał ludzki współczesnego przedsiębiorstwa

Zmiana warunków gospodarowania i znaczący wzrost wiedzy w sukcesie organizacji kieruje zainteresowanie zarówno praktyków biznesu jak i badaczy w kierunku kategorii kapitału ludzkiego. Dla I. Fishera kapitał to wartość zasobów posiadających właściwość świadczenia usług, jakie istnieją w danym momencie [6, s. 28]. Wyróżniającą cechą kapitału ludzkiego jest to, że stanowi część człowieka, „jest ludzki, ponieważ jest ucieleśniony w ludziach” [20, s. 48]. Kapitał ten nie stanowi jakiegoś niezależnego od człowieka bytu. Pozostając ucieleśniony w swym nosicielu (właścicielu), nie dając się od niego oddzielić, stanowi wielkość do niego dodaną, a jego wykorzystanie wiąże się z bezpośrednim zaangażowaniem właściciela, który dany kapitał posiada i może nim swobodnie dysponować. Człowiek jest jednocześnie wytwórcą i odbiorcą produkcji, organizatorem życia gospodarczego, kreatorem rzeczywistości i konsumentem, jest nie tylko zasobem umożliwiającym powiększanie kapitału ekonomicznego, ale sam sobą stanowi wartość [13, s. 23]. Kapitał ludzki w wymiarze jednostkowym stanowi źródło przewagi konkurencyjnej, a poprzez to, że jest mozaiką kwalifikacji, talentu, doświadczenia, poświęcenia, daje pełen obraz wartości bytu. Wartości te tkwią w ludziach (pracownikach, kooperantach, konsultantach, klientach itp.) [10, s. 55].

Co jednak składa się na kapitał ludzki, tak wartościowy dla organizacji? Literatura proponuje szereg ujęć, na ogół jednak kategoria ta sprowadzana jest do [14, s. 210]:

- zasobu zdrowia, energii witalnej i motywacji w odniesieniu do społeczeństwa (populacji);
- zespołu cech demograficznych danej zbiorowości (struktura wieku, płci, wykształcenia) oraz umiejętności (związanych zwykle z wykształceniem i umiejętnościami zawodowymi);

- zasobu zdolności i możliwości oraz przedsiębiorczości, ale także biegłości w zawodzie;
- umiejętności współpracy, kreatywności, postaw, zasobów kompetencji oraz wewnętrznej motywacji do pracy.

W innym ujęciu kapitał ludzki obejmuje kompetencje (umiejętności praktyczne, wiedza teoretyczna oraz talenty), zręczność intelektualną (innowacyjność, przedsiębiorczość, zdolność do naśladowania i do zmian), motywacje (chęć do działania oraz predyspozycje osobowościowe do określonych zachowań, zaangażowanie w procesy organizacyjne, skłonność do zachowań etycznych, władzę organizacyjną i przywództwo menedżerskie) [3, s. 56]. Warto zwrócić uwagę na to, że w odróżnieniu od zasobów, które mają wartość immanentną/bezwzględną wynikającą z możliwości ich zastosowania, o tyle kapitał ludzki ma wartość wówczas, gdy jest wykorzystywany [9, s. 146].

Kapitał ludzki to według wielu specjalistów (np. T.W. Schultz, J. Mincer, G.S. Becker) zasób wiedzy, doświadczenia i zdolności skumulowanych w pojedynczej osobie [8, ss. 715-725]. Jest także postrzegany jako podstawa przedsiębiorstwa, ponieważ to kapitał ludzki pracowników umożliwia osiąganie celów strategicznych organizacji. Kapitał ten w obecnych warunkach gospodarowania tworzą przede wszystkim pracownicy wiedzy: ci, którzy w swojej pracy używają raczej umysłów, aniżeli siły fizycznej.

Określenia *pracownik wiedzy* po raz pierwszy użył P. Drucker dla zobrazowania rosnącej roli prac wymagających wykształcenia, kwalifikacji oraz umiejętności nabywania oraz zastosowania wiedzy teoretycznej i analitycznej [1, s. 365], a termin ten już na trwałe wpisał się do literatury przedmiotu. Wśród popularnych definicji tego terminu często przytaczana jest definicja właśnie tego autora. P. Drucker pracownikami wiedzy określa ludzi, którzy opanowali i stosują symbole i pojęcia, pracując używają wiedzy i informacji [8, ss. 715-725]. Z kolei, równie często cytowany T. Davenport twierdzi, że pracowników wiedzy charakteryzuje wysoki poziom wiedzy eksperckiej, edukacji i doświadczenia, a priorytetowym celem ich pracy jest tworzenie, dystrybucja lub wdrażanie wiedzy.

Definiując pracowników wiedzy autorzy wymieniają pracowników określonych dziedzin [5, s. 24], czy też proponują listę zawodów, którym można przypisać miano pracowników wiedzy. W takim ujęciu pracownikami wiedzy są pracownicy na stanowiskach specjalistycznych w różnych dziedzinach, np.: księgowi, inżynierowie, geolodzy, specjaliści w zakresie HR, specjaliści w zakresie technologii informatycznych, pielęgniarki, farmaceuci [18, ss. 74-89].

F. Horibe definiuje pracowników wiedzy, jako tych, którzy więcej używają swojego umysłu niż rąk w tworzeniu bogactwa. C. Woodruffe za pracowników wiedzy uważa tych, którzy mają wysokie kompetencje zawodowe, wykształcenie i praktyczne doświadczenie, a głównym ich celem jest tworzenie, dzielenie się wiedzą oraz jej praktyczne zastosowanie [8, ss. 715-725]. W innych definicjach

pracownicy wiedzy to ci, którzy są zaangażowani w kreowanie, wytwarzanie, poszerzanie i zastosowanie wiedzy, którzy przynoszą wzrost kapitału wiedzy dla przedsiębiorstwa. M. Hammer i in. definiują pracownika wiedzy w sposób bardzo ogólny stwierdzając, że jest to osoba, która wie więcej o swojej pracy, aniżeli ktokolwiek inny w organizacji. Natomiast dla J. Swarta pracownicy wiedzy to ci, którzy wnoszą swoją cenną wiedzę i umiejętności rozwijane poprzez doświadczenie do złożonych, nowatorskich i abstrakcyjnych problemów w środowisku, co prowadzi do wzbogacenia wiedzy kolektywnej i zasobów relacyjnych [21, ss. 15-20]. Można pokusić się o stwierdzenie, że warunki gospodarki wiedzy powodują iż większość współczesnych pracowników mieści się kategorii pracowników wiedzy. Autorzy przyznają, że obecnie w zasadzie każdy rodzaj pracy wymaga pewnej wiedzy, a pracownicy wiedzy stanowią od jednej trzeciej do dwóch trzecich pracujących w każdym przedsiębiorstwie [11, ss. 1149-1153].

3. Motywowanie pracowników wiedzy: między oczekiwaniami pracowników i pracodawców

Z racji tego, że kapitał ludzki to cecha przynależna właścicielowi, istotnego znaczenia nabiera tutaj motywacja pracownika. Tradycyjny termin *motywowanie do pracy* wydaje się być określeniem niezbyt trafionym w sytuacji kiedy praca nie ma charakteru wysiłku fizycznego, w wielu sytuacjach trudno też wskazać jasno sprecyzowany oczekiwany rezultat lub sposoby jego osiągania i jest ona procesem intelektualnym, związanym z tworzeniem, dystrybucją i praktycznym wykorzystaniem wiedzy. Tworzenie wiedzy jest zatem produktem ludzkiego umysłu, proces ten nie może być kierowany jak w przypadku złożonej maszyny, czy wymyślnego systemu. Organizacje, które potrzebują zastosowania wiedzy w ich produktach, procesach i usługach, muszą wiedzieć jak zaangażować umysł ludzki w ich działalność.

Warunki gospodarki wiedzy nie zmieniają faktu, że motywowanie, rozumiane jako oddziaływanie na motywację pracowników wiedzy, jest ściśle powiązane z pełnieniem ról kierowniczych, przywódczych, jest także etapem procesu kadrowego, który tworzy formalne ramy systemu motywowania. To, co znacznie uległo zmianie, to wzajemne oczekiwania: zarówno te ze strony pracodawcy, jak i te ze strony pracownika. Pracodawcy poszukują pracowników o wysokich kwalifikacjach i specjalistycznej wiedzy, którzy będą pracować raczej swoimi umysłami, aniżeli rękami. Z drugiej zaś strony pracownicy konkurując ze sobą na rynku pracy stają w sytuacji konieczności ciągłego podnoszenia poziomu wykształcenia, rozwoju kompetencji oraz przyswajania nowej wiedzy. Oczekują więc, że pracodawcy stworzą im do tego dogodne warunki. Motywowanie to proces, w który zaangażowane są dwie strony:

pracownik ze swoimi wartościami, potrzebami i oczekiwaniami oraz pracodawca, ze swoją strategią, wizją, misją i celami działalności. Ważne jest więc poznanie oczekiwań pracowników, po to by właściwie dobrać narzędzia motywowania, które umożliwią realizacji misji i celów firmy.

Czym zatem wyróżniają się pracownicy wiedzy? Jakie są ich potrzeby i oczekiwania? Literatura przedmiotu dostarcza wielu charakterystyk tej grupy. M. Morawski do tych cech zalicza [15, ss. 47-49]: pragnienie pozyskiwania wciąż nowej wiedzy, samodzielność i niezależność, mobilność, dążenie do zbudowania wizerunku profesjonalisty, głęboka świadomość własnego potencjału, posiadanie wysokich kompetencji, osiąganie dochodów z różnych źródeł, osiągnięcie wysokiego prestiżu społecznego, zdolność do samodzielnego wykonywania prac i zleceń, nastawienie innowacyjne, przygotowanie do nadchodzących zmian, nastawienie na klienta, orientację na budowę relacji, swobodne posługiwanie się narzędziami telekomunikacyjnymi i informatycznymi.

Według innych autorów do charakterystycznych cech pracowników wiedzy należy wymienić [8, ss. 715-725]:

1. wysoki poziom automotywacji;
2. osiągają bardzo dużą satysfakcję z wykonywanej pracy;
3. są bardziej lojalni wobec własnej profesji, aniżeli wobec swojego pracodawcy;
4. potrzebują stałego aktualizowania swojej wiedzy zgodnie z rozwojem profesjonalnym;
5. są zachłanni na pracę, nie patrzą na czas pracy jako 5-8 godzin dziennie przez 5 dni w tygodniu;
6. ogólnie rzecz ujmując mają większe rezultaty i oczekiwanie większej swobody i możliwości decydowania, ceniąc sobie jednocześnie wsparcie i pomoc.

Oczekiwania pracowników wiedzy dotyczą swobody wyboru, autonomii w decydowaniu o sposobie wykonania pracy, organizacyjnych zasobów umożliwiających realizację zadania na satysfakcjonującym poziomie oraz zaangażowania organizacji w rozwój wiedzy. Po części ergonomia stanowiska pracy, a po części dążenie do poprawy wydajności tej grupy pracowników narzuca określone warunki, które także znajdują obraz w oczekiwaniach tej grupy pracowników, np. możliwość określania zadań, autonomia oraz odpowiedzialność za wyniki, zaangażowanie w tworzenie innowacji oraz dążenie do permanentnego uczenia się [16, s. 73-82]. Badacze zwracają także uwagę na to, że natura wysokokwalifikowanej pracy wymaga znacznie większych inwestycji w edukację i szkolenia, dlatego też istotne jest to, że pracodawcy w ramach kontraktu psychologicznego muszą oferować warunki, które pracownicy wiedzy cenią [18, ss. 74-89]. Problem ten pojawia się w związku z elastycznymi formami zatrudnienia, gdzie motywowanie i zaangażowanie

pracowników jest oderwane od warunków długoterminowego zatrudnienia i długookresowego kształtowania wzajemnych relacji.

Oczekiwania pracowników wiedzy stanowią jeden aspekt procesu motywowania. Drugim, równie ważnym, są wymagania pracodawców i oczekiwania skierowane do tej grupy pracowników. Nie ulega wątpliwości, że warunkiem realizacji zadań przypisanych tej grupie pracowników związanych z tworzeniem, dystrybucją i zastosowaniem wiedzy, pracownicy ci muszą posiadać umiejętność absorpcji i używania wiedzy, duże możliwości poznawcze oraz umiejętność abstrakcyjnego myślenia, ale także wysoko rozwiniętą automotywację [11, ss. 1149-1153].

Wymagania stawiane pracownikom wiedzy można rozpatrywać z różnych poziomów, np. poziomu operacyjnego, poziomu współpracy zespołowej, poziomu organizacyjnego oraz międzyorganizacyjnego (tabela 1).

Tabela 1. Oczekiwania wobec pracowników wiedzy

Poziom operacyjny	Poziom zespołowy	Poziom organizacyjny	Poziom między-organizacyjny
• skuteczne opanowanie wiedzy fachowej na etapie przygotowania do zawodu • umiejętność stosowania zdobytej wiedzy w realizacji celów biznesowych • nabywanie wiedzy: umiejętność pozyskania wiedzy od innych wewnątrz lub spoza organizacji • rozwijanie wiedzy: efektywne stosowanie zgromadzonej wiedzy w celu zwiększenia kompetencji organizacyjnych • rozpowszechnianie wiedzy: dzielić się wiedzą, dyfuzja wiedzy i marketing wiedzy	• umiejętność pełnienia ról grupowych • umiejętność pełnienia roli lidera zespołu	• posiadanie wysokich kwalifikacji intelektualnych (powyżej średniej) • doskonałe opanowanie narzędzi służących organizacyjnej ocenie się	• przygotowanie do pracy w zespołach wirtualnych poprzez umiejętność krytycznego myślenia, umiejętności rozwiązywania problemów etycznych, analizę korzyści,

Źródło: [11, ss. 1149-1153].

Można stwierdzić, że organizacje stawiają przed pracownikami wiedzy bardzo wysokie wymagania. Ze względu na złożony charakter zadań i duży stopień samodzielności konieczny jest wysoki poziom samo motywacji, a współpraca zespołowa wymaga opanowania umiejętności motywowania innych do dzielenia się wiedzą i kreatywności. Obszarem wspólnym wzajemnych oczekiwań pracowników wiedzy i pracodawców wydaje się być podejście do wiedzy i koncentracja na

rozwoju zawodowym, obie strony w tym względzie stawiają wysoką poprzeczkę jednocześnie oczekując od drugiej strony postawy aktywnej.

Porównanie wzajemnych oczekiwań pracowników i pracodawcy stanowi punkt wyjścia do całego procesu motywowania, o którego skuteczności świadczyć będzie realizacja celów przedsiębiorstwa i satysfakcja pracowników, a w którym zasadniczą rolę odgrywa właściwy dobór narzędzi motywowania. Niestety trudno wskazać na uniwersalne narzędzia skuteczne dla wszystkich pracowników wiedzy. T. Davenport przyjmując, że praca pracowników wiedzy ma istotne znaczenie dla innowacyjności i rozwoju organizacji, podkreśla, że nie jest możliwe aby poprawić wydajność wszystkich pracowników wiedzy w przedsiębiorstwie w ten sam sposób. Rozwiązanie, które poprawi wydajność dla pracowników wiedzy określonego obszaru, wcale nie musi mieć takiego samego wpływu na pracowników wiedzy w innym obszarze [4, ss. 3-4]. A to oznacza, że ze względu na złożoność kategorii pracowników wiedzy, obejmującej zróżnicowany zakres zadań i charakter pracy pracowników wiedzy, problem rozpoznania właściwych narzędzi motywowania wymaga bardziej szczegółowej analizy i wyodrębnienia jednorodnych grup pracowników wiedzy. To co wydaje się być istotnym, z punktu widzenia motywowania, to charakterystyczna zarówno dla oczekiwań pracodawców jak i pracowników koncentracja na wiedzy, odczuwanie potrzeby jej zgłębiania oraz umiejętnościach niezbędnych do jej pozyskania, praktycznego zastosowania oraz dzielenia się nią.

4. Charakterystyka pokolenia Y pracowników wiedzy

W literaturze światowej temat pokolenia Y w miejscu pracy jest już od wielu lat budzi zainteresowanie, choćby ze względu na konsekwencje dla polityki personalnej przedsiębiorstw, w tym także motywowania. Dostrzeżono, że młodego pokolenia, określanego jako Y będące na wczesnych etapach kariery zawodowej znacznie różni się od poprzednich pokoleń. Obecnie na rynku pracy występują trzy pokolenia: baby boomers urodzone tuż po wojnie, następująca po nich generacja X (urodzeni od końca lat 60. do roku 1980) oraz najmłodsze pokolenie Y urodzonych po roku 1980 [7]. Dostępne w literaturze światowej badania wykazują, że pokolenie Y zasadniczo różni się od wcześniejszych generacji pod względem mentalności, sposobu pracy, spojrzenia na świat, postrzegania samego siebie, poczucia osiągnięć i własnych ambicji [17, ss. 2 i dalsze]. Pokolenie to ma odmienne podejście do lojalności, o ile wcześniejsze pokolenia charakteryzowały się lojalnością wobec organizacji, profesji, czy też samych siebie (pokolenie X), to trudno jest wskazać „obiekt” lojalności pokolenia Y. Pracownicy najmłodszej na rynku generacji poszukują w pracy przede wszystkim satysfakcji, której głównym źródłem jest poczucie

niezależności, szacunku i przekonanie, że jest się kimś ważnym, ale także możliwość współpracy z rówieśnikami, przejrzystość komunikacji i wzajemnych relacji oraz budowanie przyjacielskich relacji i wspólne spędzanie czasu także poza pracą. Priorytetem jest elastyczny czas pracy, choć nie jest to stwierdzenie właściwe do wszystkich kultur (np. pokolenie Y w Japonii ma w tym względzie odmienne preferencje) [2]. Nie postrzegają pewności zatrudnienia jako cennej wartości, dopuszczają możliwość częstej zmiany pracy, traktując to jako formę zdobywania doświadczenia, a ważniejsza jest dla nich możliwość godzenia pracy z życiem osobistym. Pokolenie Y traktuje wynagrodzenie jako rodzaj informacji zwrotnej ze strony pracodawcy- płaca jest wyrazem wartości pracownika.

Wśród cech charakterystycznych pokolenia Y wymieniane są także: specyficzny stosunek do władzy, chęć bycia podziwianym, chwalonym, brak akceptacji dla trudu. Podkreślane jest także permanentnie ukierunkowane tego pokolenia na kształcenie (doskonalenie), z jednoczesnym dążeniem do utrzymania równowagi między życiem zawodowym (zaangażowaniem, pracą) i życiem osobistym [19, s. 325] i jednocześnie samodzielnie dbające o własną karierę zawodową, rozumianą jako realizację osobistego planu rozwoju.

W literaturze przedmiotu można spotkać wyniki badań dotyczących różnicy pokoleń w odniesieniu do pracowników wiedzy. Wyniki badań przeprowadzonych przez R.L. Lord i P.A. Farrington wskazują, że podobnie jak w odniesieniu do pracowników ogólnie, tak i w podgrupie pracowników wiedzy dają się zauważyć różnice w czynnikach, które cenione są jako najważniejsze wśród starszych i młodszych pracowników wiedzy [12, ss. 20-26]. Dla młodszych pracowników najważniejsze w pracy są możliwości awansu, bezpieczeństwo oraz to, w jaki sposób traktowani są przez przełożonych. Natomiast dla starszych pracowników wiedzy istotne znaczenie ma niezależność. W badaniach stwierdzono różnice w zaangażowaniu organizacyjnym starszych i młodszych pracowników wiedzy, przy czym młodszy pracownicy niechętnie opuściliby organizację ze względu na osobistą materialną stratę, natomiast starsi pracownicy czuli się w obowiązku być lojalnymi wobec swojego pracodawcy. Dla młodych pracowników wiedzy głównym motywem pracy jest zaspokojenie podstawowych potrzeb swoich i rodzin, poza tym ważne jest dla nich także uznanie. Dla starszych pracowników wiedzy głównymi czynnikami skłaniającym do pozostania w organizacji były przyjemność wykonywania pracy oraz duma z tego co robią. W przytoczonych badaniach nie stwierdzono istotnych różnic między poziomem satysfakcji, a także poziomem zaangażowania organizacyjnego młodszych i starszych pracowników wiedzy. Co więcej, uogólniając, zarówno dla młodego, jak i starszego pokolenia pracowników ważne są przyjemność wykonywania pracy oraz duma z tego, co robią.

5. Wnioski

Nie ulega wątpliwości, że w warunkach gospodarki wiedzy, menedżerowie stają w obliczu dwóch zjawisk. Z jednej strony jest to organizacja wiedzy klientów, trendów rynkowych, technologii i różnych rozwiązań możliwych do zaadoptowania w praktyce, z drugiej strony konieczność polegania na wiedzy i umiejętnościach pracowników. Praktyczna wiedza pracowników i ich zdolność do natychmiastowej, szybkiej i skutecznej odpowiedzi na zachodzące zmiany staje się zasadniczym i krytycznym zasobem organizacji¹.

Ze względu na to, że pokolenie Y już od wczesnego dzieciństwa było mocno związane z nowoczesną technologią, z łatwością posługuje się zdobyczami techniki, w dodatku jest dobrze wykształcone można kojarzyć z pracownikami wiedzy. Ale nie jest to jednoznaczne, ponieważ o tym, czy pracownik jest pracownikiem wiedzy decyduje charakter jego pracy, zaangażowanie w tworzenie, dystrybucję i aplikację wiedzy. Samo wykorzystanie wiedzy w pracy nie jest wystarczające do tego aby przypisać komuś miano pracownika wiedzy.

Jednak w oparciu o dokonany przegląd literatury można wskazać na pewną zbieżność: zarówno pokolenie Y jak i pracownicy wiedzy szczególną atencją darzą możliwość rozwoju i poszerzania swojej wiedzy. To na tym czynniku budują swoją wartość jako pracownika, stąd też ich duże zaangażowanie we własny rozwój, ale także jednoznaczne oczekiwania wobec pracodawcy tworzenia sprzyjających warunków i wsparcia w zdobywaniu wiedzy. Zarówno dla młodego pokolenia, jak i pracowników wiedzy praca stanowi rodzaj aktywności, który niejako w naturalny sposób łączy się z poczuciem satysfakcji. Co więcej, nie tylko oczekiwania pokolenia Y i pracowników wiedzy wykazują w tym względzie znaczną zbieżność. Podobnie pracodawcy oczekują określonego podejścia pracowników do rozwoju, tj. orientacji na zdobywanie wiedzy, aktywność i automotywacja w tym zakresie, otwartość na dzielenie się wiedzą, samodzielność w tym zakresie, orientacja na rozwój jako priorytet w oczekiwaniach. Dla menedżerów oznacza to konieczność uwzględnienia oczekiwań obu stron w praktycznych działaniach motywacyjnych z wykorzystaniem narzędzi rozwoju pracowników oferowanych w zarządzania kapitałem ludzkim przedsiębiorstwa.

Literatura

- [1] **Arthur M.B., Defillippi R.J., Lindsay V.J.:** On being a Knowledge Worker. *Organizational Dynamics*, Vol. 37, No. 4, 2008.
- [2] **Beyond the baby boomers: the rise of Generation Y.** Opportunities and challenges for the funds management industry, KPMG Investment Management and Funds, 2007.

- [3] **Bratnicki M., Strużyna J.:** Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny, Wydaw. Akademii Ekonomicznej w Katowicach Katowice 2001.
- [4] **Davenport T.H.:** Can You Boost Knowledge Work's Impact on the Bottom Line? Harvard Management Update, November 2002.
- [5] **Davenport T.H.:** Zarządzanie pracownikami wiedzy, Oficyna a Wolters Kluwer business, Karków 2007.
- [6] **Dobija D.:** Pomiar kapitału ludzkiego i możliwości raportowania wyników, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi 2002, nr 5.
- [7] **Glass A.:** Understanding generational differences for competitive success, Industrial & Commercial Training, 39(2).
- [8] **Guo W., Xiao H., Yang X.:** An Empirical Research on the Correlation between Human Capital and Career Success of Knowledge Workers in Enterprise. Physics Procedia, No. 25, 2012.
- [9] **Jamka B.:** Czynniki ludzkie we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- [10] **Kawka T.:** Kapitał ludzki a przedsiębiorczość – aspekty teoretyczne [w:] M. Juchnowicz (red.), Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości, Poltext, Warszawa 2004.
- [11] **Kayakutlu G., Laurent E. M.:** From knowledge worker to knowledge cultivator-effective dynamics. Proceedings of the Federated Conference on Computer Science and Information System, 2012 IEEE.
- [12] **Lord R.L., Farrington P.A.:** Age-related differences in the motivation of knowledge workers, Engineering Management Journal. Vol. 18, No. 3.
- [13] **McRae H.:** Świat w roku 2020. Potęga, kultura i dobrobyt-wizja przyszłości. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999.
- [14] **Majowska M.:** Problemy badania wpływu kapitału ludzkiego na zachowania przedsiębiorcze [w:] M. Juchnowicz (red.), Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2004.
- [15] **Morawski M.:** Zarządzanie profesjonalistami, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- [16] **O'Donohue W., Sheehan C., Hecker R., Holland P.:** The psychological contract of knowledge workers, Journal of Knowledge Management, Vol. 11, No. 2, 2007.
- [17] **Plink D.:** Retention Y. What is the key to retention of Generation Y, CRF Institute, August 2009, Top Employers CRF Awarded by CRF.com.
- [18] **Redpath L., Hurst D., Devine K.:** Knowledge workers, managers and contingent employment relationships, Personnel Review, Vol. 38, No. 1, 2009.
- [19] **Rutkowska M.:** Kariera zawodowa generacji X i Y-perspektywy rozwoju na tle tendencji do uelastyczniania pracy, Prace Nauk. AE we Wrocławiu nr 1184 „Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia systemów zarządzania przedsiębiorstw”, Wrocław 2007.
- [20] **Schultz T.W.:** Investment in Human Capital, The Free Press, New York 1976, s. 48.
- [21] **Swart J.:** HRM and knowledge workers [w:] Boxall P.F., Purcell, J. and Wright P. (red.), Oxford Handbook of Human Resource Management, Oxford University Press, New York, NY, 2007.

MOTIVATION OF KNOWLEDGE WORKERS OF GENERATION Y

Summary

Motivation is still important problem due to permanent changing of the employees and employers expectations. The conditions of knowledge economy drive the attention to knowledge workers who play the base role in the success of the nowadays company. The paper aims to identify knowledge workers expectations as well as gen Y expectations versus requirements of employers. The author in this theoretical study tries to find common elements between the expectations of those three sides.