

Krystyna Kmiotek

Politechnika Rzeszowska
e-mail: krystyna.kmiotek@prz.rzeszow.pl

Maria Wanda Kopertyńska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: wanda.kopertynska@ue.wroc.pl

**OCZEKIWANIA W ZAKRESIE
MOTYWOWANIA PRACOWNIKÓW
WIEDZY SEKTORA IT W AKTUALNYCH
UWARUNKOWANIACH RYNKU PRACY**

**KNOWLEDGE WORKERS EXPECTATIONS
IN THE CURRENT CONDITIONS
OF THE LABOR MARKET**

DOI: 10.15611/pn.2018.511.09
JEL Classification: M520

Streszczenie: W artykule podjęto tematykę motywowania pracowników wiedzy w obszarze IT. W oparciu o studia literatury przedmiotu oraz badania własne, przeprowadzone w dwóch organizacjach opartych na wiedzy, sektora IT, podjęto próbę zidentyfikowania z jednej strony oczekiwań pracowników, z drugiej zaś działań, które firmy powinny podjąć, aby sprostać rosnącym wymaganiom rynku pracy specjalistów IT. W szczególności, starano się uzyskać odpowiedzi na następujące pytania: co dla badanych pracowników wiedzy ma największe znaczenie (określenie systemu wartości); jakie elementy mają dla badanych największe znaczenie motywacyjne; jakie są ich oczekiwania wobec pracodawców? Wyniki badań wskazują, że pracownicy wiedzy w obszarze IT bardzo cenią sobie wartości rodzinne i oczekują warunków pracy sprzyjających utrzymaniu równowagi między życiem zawodowym i prywatnym, to także atmosfera w pracy, wynagrodzenie oraz możliwość samorealizacji są dla nich ważnymi czynnikami motywacyjnymi.

Słowa kluczowe: motywowanie, pracownicy wiedzy, motywowanie pracowników IT, zarządzanie zasobami ludzkimi.

Summary: The article discusses the subject of motivating knowledge workers in the IT area. Based on literature studies and own research, conducted in two knowledge-based organizations, of the IT sector, an attempt was made to identify the expectations of employees on the one hand, and actions that companies should take to meet the growing demands of the IT

professionals. In particular, based on the research, the following questions were asked: What is the most important factor for the surveyed knowledge workers (determination of the value system)?; What elements are the most motivational for the respondents?; What are their expectations towards employers? The research results show that knowledge workers in the IT area highly estimate family values and expect working conditions supporting work-life balance. At the same time they also expect good atmosphere at work, suitable remuneration and the possibility of self-realization.

Keywords: motivation, knowledge workers, motivation of IT professionals, human resource management.

1. Wstęp

Współczesny świat pracy podlega istotnym przeobrażeniom. Zarówno teoretycy, jak i praktycy, koncentrujący uwagę na problematyce rynku pracy, wskazują na znaczenie szeregu zmian, jakie dokonały się i stale się dokonują w otoczeniu organizacji dla kształtowania nowego świata pracy [Burke, Ng 2006, s. 86-90]. Zmiany te mają istotny wpływ na organizacje, które muszą podjąć określone działania i wychodzić naprzeciw tym wyzwaniom. Jedną z istotnych zmian na rynku pracy jest przechodzenie z „rynku pracodawcy” na „rynek pracownika”, co skutkuje tym, że wiele sektorów przeżywa spore trudności z pozyskaniem odpowiednich pracowników. Wyraźnie widoczne jest to w sektorze IT. Na rynek wchodzi ciągle nowe firmy, które w ekspresowym czasie budują zespoły IT. W związku z tym ciągle rośnie zapotrzebowanie na specjalistów z tego obszaru. Pomimo że do Polski przybywają specjaliści w dziedzinie IT z innych krajów – głównie Rumunii, Ukrainy oraz krajów z wysokim poziomem bezrobocia (Hiszpania, Portugalia), zapotrzebowanie wciąż jest duże.

Trudności ze znalezieniem odpowiednich kandydatów do pracy w sektorze IT, jak też potrzeba zatrzymania fachowców zatrudnionych w firmie zmuszają pracodawców do poszukiwania i podejmowania działań motywujących do przyciągnięcia i zatrzymania pracowników w organizacji. Pracodawcy coraz częściej zadają sobie pytanie: co zrobić, aby pozyskać specjalistów do firmy, jak też nie utracić ich z firmy?

Celem artykułu jest wskazanie na bazie literatury, jak też badań własnych, przeprowadzonych w dwóch organizacjach opartych na wiedzy sektora IT, jakie oczekiwania w zakresie motywowania mają pracownicy tych organizacji oraz jakie działania firmy powinny podjąć, aby sprostać rosnącym wymaganiom.

2. Podejście do motywowania pracowników wiedzy

Powstanie gospodarki opartej na wiedzy i kreacja „pracownika wiedzy” skutkuje wzrostem znaczenia kapitału ludzkiego w sukcesie przedsiębiorstwa. Jednym z najcenniejszych zasobów przedsiębiorstw staje się kapitał wiedzy, umiejętności i do-

świadczenia, a innowacyjność, przedsiębiorczość, samodzielność, inicjatywa stają się pożądanymi przymiotami współczesnego pracownika. W firmach powstają kreatywne zespoły określane mianem małych grup aktywności, grup rozwiązujących problemy (*Problem – Solving Group*), grup synektycznych bądź zespołów zadaniowych. Wielofunkcyjne twórcze zespoły są podstawą kreatywnego przedsiębiorstwa. Powołuje się je w celu realizacji określonych zadań bądź procesów [Burbiel 2009].

Wiele innowacji jest rezultatem działania twórczych grup. Poprzez większą sumę kompetencji, wiedzy oraz energii mogą one osiągnąć bardziej twórcze rezultaty niż pracownicy pracujący w samotności [Luecke 2003, s. 56]. W zespołach tych szczególne znaczenie ma rozwój kompetencji z uwagi na to, że:

- wiedza staje się głównym, a w przyszłości będzie jedynym źródłem przewagi konkurencyjnej firm, co oznacza, że przewagę osiągną te organizacje, które uczą się szybciej, oraz te, które potrafią lepiej dystrybuować i wykorzystywać nabytą wiedzę (organizacyjne uczenie się); stworzenie systemu zarządzania wiedzą staje się więc sprawą kluczową;
- indywidualne uczenie się staje się wyzwaniem; tempo indywidualnego przyswajania wiedzy i gromadzenie doświadczenia powinno być większe w danej organizacji niż w firmach konkurencyjnych;
- aktualizowanie posiadanej przez pracowników wiedzy oraz rozwijanie nowych umiejętności często ma zasadnicze znaczenie w utrzymaniu się organizacji na rynku, szczególnie w sektorach wysokich technologii oraz w obszarach wymagających dużej wiedzy specjalistycznej [Sienkiewicz i in. 2013, s. 6].

Warunki gospodarki opartej na wiedzy niosą ze sobą zmianę oczekiwań pracodawców wobec pracowników i pracowników wobec pracodawców. Wyraźnie widoczna jest na rynku pracy walka o talenty, o pracowników wiedzy o kluczowym znaczeniu dla firmy. Firmy poszukują sposobów na zatrzymanie tych pracowników w organizacji. Jednym z nich na pewno będzie realizacja oczekiwań pracowników wobec pracodawców.

Pracowników wiedzy odróżnia od tradycyjnie rozumianych pracowników przede wszystkim charakter pracy, a także warunki stosunku pracy [Edgar i in. 2015]. Praca pracowników wiedzy charakteryzuje się złożonością, zmiennością i niepewnością, a oni sami są mobilni, skłonni do koncentrowania się na własnej karierze i sami nią zarządzają. M. Correia de Sousa, D. van Dierendonck wskazują na trzy główne cechy charakterystyczne pracowników wiedzy [Correia de Sousa, van Dierendonck 2010]:

- traktowanie pracy jako powołania – praca będąca źródłem radości i spełnienia, powiązana z celami osobistymi;
- poczucie wspólnoty z innymi wykonawcami tego samego zawodu – ze względu na to, że edukacja tych pracowników wymaga czasu i świadomych decyzji co do kierunku rozwoju, tworzy się silny związek z innymi osobami wykonującymi ten sam zawód;
- potrzeba autonomii – pracownicy wiedzy potrzebują autonomii, która da im możliwość wykonywania i zagłębiania się w swoją pracę, bez żadnych niepotrzebnych ograniczeń (np. nadmiernej biurokracji).

Te trzy cechy charakterystyczne sprawiają, że pracownicy wiedzy wymagają zupełnie innego podejścia menedżerów. Tworząc narzędzia motywowania dla tej grupy pracowników, nie można opierać się tylko na zasadzie transakcji wymiennej, gdzie płaca i wyniki pracownika są klarownymi i mierzalnymi wartościami wymiennymi. Wymagają oni tworzenia takich warunków organizacyjnych, które uwzględnią ich specyfikę [Tissen i in. 2010].

Wykształcony, posiadający wiedzę specjalistyczną pracownik, wnosząc swój potencjał (wiedzę, umiejętności, motywację), oczekuje:

- możliwości podnoszenia kwalifikacji i powiększania portfela kompetencji,
- możliwości korzystania z wiedzy zgromadzonej przez organizację,
- atrakcyjnych zadań i projektów, tworzących wyzwania i konieczność sprawdzenia posiadanych umiejętności,
- możliwości realizowania własnych pomysłów,
- współpracy w zespole utalentowanych, profesjonalnych specjalistów,
- możliwości prowadzenia swobodnych, nieformalnych rozmów, spotkań, uzgodnień, atmosfery współpracy i dialogu,
- współdecydowania w kwestiach merytorycznych, ważnych dla zespołu i organizacji,
- dostępu do informacji zapewniających samoocenę wyników pracy i lepsze rozeznanie co do wyników i bieżącej sytuacji zespołu i organizacji,
- dostępu do szefa organizacji i możliwości przedstawiania w trakcie spotkań własnych pomysłów i rozwiązań,
- nagród i wyróżnień o charakterze materialnym i niematerialnym [Morawski, Kobylko (red.) 2006, s. 118].

Badania w zakresie motywacji pracowników wiedzy sektora IT mają istotne znaczenie nie tylko ze względu na dynamikę rozwoju sektora, ale także z uwagi na zmieniające się oczekiwania specjalistów. Badania dostępne w literaturze przedmiotu wskazują, że brak motywacji do pracy inżynierów w zakresie oprogramowania może prowadzić do ich rezygnacji z pracy lub też częstszego korzystania ze zwolnień, podczas gdy zmotywowani inżynierowie zwiększą swoją wydajność i pozostaną dłużej w organizacji [Beecham i in. 2008]. Beecham i współautorzy w oparciu o przeprowadzoną metaanalizę literatury zauważają także, że choć można wskazać na pewne główne czynniki motywujące tych pracowników, tj. praca stawiająca wyzwania, uznanie czy też autonomia, to jednak stosowane przez firmy modele motywowania nie odzwierciedlają złożonych potrzeb inżynierów oprogramowania na różnych etapach kariery, w określonych uwarunkowaniach kulturowych i środowiskowych.

3. Opis badań i zastosowanej metodyki

Aby zrealizować cel, który wskazano we wstępie, poprzez badania prowadzone w organizacjach opartych na wiedzy starano się uzyskać odpowiedzi na następujące pytania: co dla badanych pracowników wiedzy ma największe znaczenie (określenie

systemu wartości); jakie elementy mają dla badanych największe znaczenie motywacyjne; jakie są ich oczekiwania wobec pracodawców?

Zaliczenie badanych do pracowników wiedzy oparto na założeniach opisywanych w literaturze. Jak wskazują A. Hasgall i S. Shoham, warunki gospodarki opartej na wiedzy wiążą w sposób istotny sukces przedsiębiorstwa z procesem zarządzania wiedzą, tzn. jej tworzeniem, rozpowszechnianiem i wykorzystaniem. Efekty tego procesu stanowią nie tylko następstwo zastosowań i wykorzystania nowoczesnych rozwiązań technologicznych, ale także wiążą się z warunkami środowiska pracy, sprzyjającego bliskości i wykorzystywaniu wiedzy oraz doświadczenia pojedynczego pracownika przez innych pracowników. Stąd też naturalnym następstwem rozwoju badań nad zarządzaniem wiedzą w przedsiębiorstwie jest większa uwaga skupiona na pracownikach bezpośrednio zaangażowanych w ten proces, a za takich uważa się pracowników wiedzy (*knowledge workers*) oraz specjalistów.

Charakterystyka pracowników wiedzy dostępna w literaturze przedmiotu wiąże tę grupę pracowników z warunkami gospodarki opartej na wiedzy, a w szczególności z procesem tworzenia, dystrybucji oraz aplikacji wiedzy [Maruta 2012]. Aby móc powiedzieć, że pracownik jest pracownikiem wiedzy, konieczne jest spełnienie przez niego wszystkich trzech kryteriów równocześnie: pracownik tworzy, dystrybuuje oraz aplikuje wiedzę. Jednakże na etapie badań empirycznych tak ogólna definicja jest niewystarczająca, a do jej operacjonalizacji autorzy stosują różne podejścia [Kmiotek 2013]. Autorki przyjęły podejście spotykane w literaturze przedmiotu, które polega na zaliczeniu do pracowników wiedzy reprezentantów zawodów, które spełniają kryteria pracowników wiedzy [Redpath i in. 2009]. Wśród nich są wymieniani zatrudnieni na stanowiskach specjalistycznych w różnych dziedzinach, np.: księgowi, inżynierowie, geolodzy, specjaliści w zakresie HR, specjaliści w zakresie technologii informatycznych, pielęgniarki, farmaceuci. Dla potrzeb badań autorki przyjęły zatem, że za pracowników wiedzy będą uważać specjalistów w zakresie technologii informatycznych, posiadających wykształcenie wyższe i zatrudnionych w firmach sektora IT. Do badań prowadzonych od stycznia do lutego 2018 r. w formie ankiety zastosowano dobór celowy. Za kryterium podstawowe przyjęto posiadanie wykształcenia wyższego przez pracowników oraz pracę w obszarze IT, a więc w dziedzinie wymagającej permanentnej aktualizacji wiedzy.

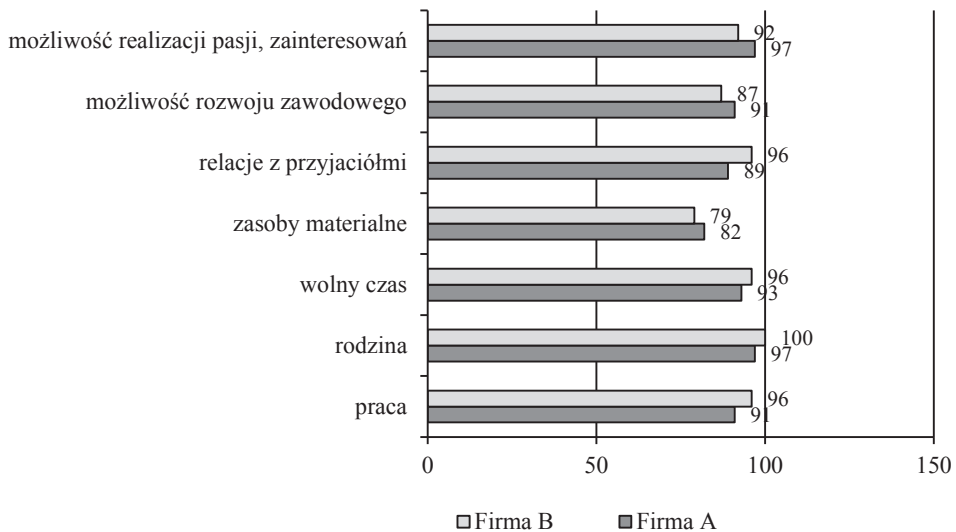
Dodatkowe kryterium stanowiła dostępność pracowników, a więc ich zgoda i chęć poświęcenia czasu na udział w badaniu oraz zgoda organizacji na przeprowadzenie tego typu badań. Przeprowadzono je w dwóch firmach informatycznych zlokalizowanych na terenie Dolnego Śląska. W jednej z firm pozyskano 58 poprawnie wypełnionych ankiet, w drugiej zaś 50 ankiet. Z uwagi na brak zgody użycia nazw tych firm nazwano je Firma A i Firma B. W próbie badawczej 14% stanowiły kobiety, a 86% mężczyźni. Respondenci zajmują w swoich firmach następujące stanowiska: inżynier/starszy inżynier oprogramowania, architekt programów, administratorzy i inżynierowie systemów IT czy też menedżerowie/liderzy. Jednym z warunków stawianych przez firmy przed przeprowadzeniem badania były znaczne obstrzeżenia

co do zachowania anonimowości respondentów, co znacznie ograniczyło możliwości identyfikacji cech charakterystycznych badanej grupy, a tym samym szczegółowość analiz. Niemniej jednak respondenci, jako grupa jednorodna pod względem wykształcenia oraz charakteru wykonywanej pracy, mieszczą się w kategoriach pracowników wiedzy, co było jednym z elementów założonego celu.

Do analizy danych wykorzystano program Statistica. Oprócz wskaźników procentowych uzyskanych odpowiedzi, analizę danych prowadzono w układzie porównawczym, chcąc zidentyfikować różnice między pracownikami badanych firm.

4. Oczekiwania w zakresie motywowania pracowników wiedzy w badaniach własnych

Systemy motywowania pracowników muszą pozostawać w powiązaniu z systemem wartości pracowników. Znajomość cenionych przez nich wartości pozwala przewidzieć ukierunkowanie działania i tym samym wpieść w system motywowania takie elementy, które zwiększą motywację pracowników i sprawią, że nie zechcą zmienić pracy. Najważniejsze wartości dla respondentów prezentuje rys. 1.



Rys. 1. Cenione przez respondentów wartości (w %)

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Wszystkie wartości, które były poddane ocenie respondentów są ważnym elementem systemu wartości przez nich wyznawanych. Do najczęściej ocenianych jako bardzo ważna i ważna należy rodzina (w Firmie A 97%, a w Firmie B 100%). Niewiele rzadziej do ważnych wartości respondenci zaliczali pracę, możliwość realiza-

Tabela 1. Znaczenie motywacyjne wybranych elementów systemu motywowania (% odpowiedzi)

Wyszczególnienie	Firma	Nieważna	Niezbyst ważna	Ważna	Bardzo ważna	<i>p</i>
Płaca	B		8%	33%	59%	0,13500
	A		4%	51%	46%	
Możliwość rozwoju (zakup literatury i czasopism fachowych, szkolenia, konferencje, targi branżowe)	B	2%	34%	44%	20%	0,50039
	A	5%	23%	53%	19%	
Dobra atmosfera w pracy	B			22%	78%	0,63971
	A			26%	74%	
Możliwość samorealizacji	B		10%	41%	49%	0,57665
	A		5%	47%	48%	
Dobra organizacja pracy	B	2%	8%	48%	42%	0,53831
	A	0%	7%	59%	34%	
Nowe wyzwania	B		27%	51%	22%	0,27577
	A		16%	52%	33%	
Praca w kreatywnym zespole	B	4%	10%	49%	37%	0,14985
	A	0%	19%	56%	25%	
Stabilność pracy (pewność zatrudnienia)	B		2%	20%	78%	0,00078
	A		19%	36%	45%	
Atrakcyjność i różnorodność zadań dająca możliwość rozwoju zawodowego	B		20%	48%	32%	0,23357
	A		9%	55%	36%	
Relacje ze współpracownikami i autonomia w działaniu	B		2%	47%	51%	0,02533
	A		14%	55%	31%	
Możliwość uczestniczenia w projektach międzynarodowych, co umożliwia podnoszenie kwalifikacji oraz nawiązanie kontaktów z pracownikami z innych krajów	B	8%	37%	35%	20%	0,86398
	A	5%	34%	41%	19%	
Możliwość rozwoju poprzez różne formy szkolenia i doskonalenia finansowane przez pracodawcę	B	0%	12%	60%	28%	0,18693
	A	2%	21%	64%	14%	
Wyjazdy integracyjno-szkoleniowe celem integracji pracowników i przywiązania ich do firmy	B	4%	37%	31%	29%	0,03880
	A	14%	52%	22%	12%	
Prestiż firmy; jeśli firma jest znana z bardzo wysokiej jakości wytwarzanych produktów czy świadczonych usług i z dostarczania innowacyjnych rozwiązań	B	0%	25%	48%	27%	0,00069
	A	16%	41%	36%	7%	
Zakup oprogramowania usprawniającego pracę	B	0%	14%	63%	22%	0,15164
	A	3%	28%	55%	14%	
Pakiet świadczeń, np.: karty multisport	B	8%	38%	46%	8%	0,34561
	A	10%	41%	31%	17%	

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

cji pasji i zainteresowań, ale także wolny czas i możliwość rozwoju zawodowego. Nie stwierdzono występowania zależności między miejscem pracy (Firma A lub B), a sposobem oceniania poszczególnych wartości. Taka zależność występuje jedynie w odniesieniu do wartości „praca”. Otóż w Firmie A pracę uznało za bardzo ważną 9% respondentów, za ważną 83% respondentów, a za niezbyt ważną 9%. Natomiast w Firmie B, było to odpowiednio: 43%, 53% oraz 4%. Można zatem sformułować wniosek, że w Firmie B wśród respondentów jest więcej osób zaliczających pracę do bardzo ważnych wartości w życiu.

W kolejnym etapie badań podjęto próbę odpowiedzi na pytanie: jakie elementy systemu motywowania mają największe znaczenie dla ankietowanej grupy pracowników wiedzy (tabela 1).

Wśród najczęściej wskazywanych jako ważne i bardzo ważne czynniki motywacyjne w badanej grupie respondentów należy wymienić: dobrą atmosferę w pracy, płacę, możliwość samorealizacji, relacje ze współpracownikami i autonomię w działaniu oraz dobrą organizację pracy i stabilność zatrudnienia. Podczas gdy najrzadziej traktowane są jako takie: wyjazdy integracyjno-szkoleniowe celem integracji pracowników i przywiązania ich do firmy czy też pakiet świadczeń, np.: karty multisport, oraz możliwość uczestniczenia w projektach międzynarodowych, co umożliwia podnoszenie kwalifikacji oraz nawiązanie kontaktów z pracownikami z innych krajów. Spośród 16 ocenianych czynników motywacyjnych jedynie 4 wykazują zależność od tego, w której firmie pracuje respondent, są to stabilność pracy, relacje ze współpracownikami i autonomia w działaniu oraz prestiż firmy i wyjazdy integracyjno-szkoleniowe. W Firmie B pracownicy częściej wskazywali na stabilność pracy jako bardzo ważny aspekt motywowania, podobną zależność stwierdzono w odniesieniu do motywacyjnego znaczenia relacji ze współpracownikami i autonomii w działaniu. Także prestiż firmy i wyjazdy integracyjne były częściej wskazywane przez pracowników Firmy B jako te, które mają bardzo ważne i ważne znaczenie motywacyjne, i było mniej respondentów w tej firmie, którzy nie doceniają znaczenia motywacyjnego tych czynników (w porównaniu z Firmą A).

Podjęmując próbę zidentyfikowania oczekiwań wobec pracodawców badanej grupy pracowników wiedzy w obszarze IT, zapytano o ich preferencje, poddając ocenie 19 czynników (tabela 2).

Z analizy odpowiedzi wynika, że do najczęściej wskazywanych oczekiwań w badanej grupie respondentów należy zaliczyć:

1. możliwość uzyskania wynagrodzenia na oczekiwanym poziomie,
2. odpowiednie warunki pracy (technika, technologia, przedmioty pracy, środowisko pracy),
3. możliwość wykorzystania swojej wiedzy, umiejętności oraz dobrą atmosferę w pracy,
4. możliwość pracy w zespołach pozwalających zdobyć doświadczenie,
5. możliwość dzielenia się wiedzą między współpracownikami,
6. takiej organizacji czasu pracy, która nie będzie kolidowała z życiem osobistym (zagwarantuje równowagę praca–życie zawodowe).

Tabela 2. Oczekiwania pracowników wiedzy w obszarze IT wobec pracodawców (% odpowiedzi)

Wyszczególnienie	Firma	Nie	Raczej nie	Raczej tak	Tak	<i>p</i>
Możliwość uzyskania wynagrodzenia na oczekiwanym poziomie	B			14,00%	86,00%	0,11454
	A			5,17%	94,83%	
Stawianie ciągle nowych wyzwań	B	2,04%	12,24%	53,06%	32,65%	0,92835
	A	3,51%	14,04%	54,39%	28,07%	
Możliwość wykorzystania swojej wiedzy, umiejętności	B		2,00%	18,00%	80,00%	0,29678
	A			27,59%	72,41%	
Możliwość rozwoju poprzez realizację zadań stawiających duże wyzwania	B	6,12%	44,90%	48,98%	0,00%	0,77252
	A	8,62%	43,10%	46,55%	1,72%	
Możliwość uczestnictwa w szkoleniach zewnętrznych i wewnętrznych	B		6,00%	40,00%	54,00%	0,46410
	A		10,34%	46,55%	43,10%	
Wsparcie w zdobywaniu wiedzy i umiejętności (coaching)	B		16,33%	51,02%	32,65%	0,35569
	A	3,45%	24,14%	39,66%	32,76%	
Możliwość pracy w zespołach pozwalających zdobyć doświadczenie	B		2,00%	36,00%	62,00%	0,84838
	A		1,72%	41,38%	56,90%	
Możliwość dzielenia się wiedzą między współpracownikami	B		2,00%	44,00%	54,00%	0,68353
	A		5,17%	43,10%	51,72%	
Odpowiednie warunki pracy (technika, technologia, przedmioty pracy, środowisko pracy)	B		0,00%	22,45%	77,55%	0,17849
	A		1,72%	36,21%	62,07%	
Otrzymywanie systematycznych informacji o ocenie wyników pracy	B	4,08%	24,49%	48,98%	22,45%	0,01754
	A		6,90%	55,17%	37,93%	
Jednoznacznie określone zadania i cele	B	2,04%		40,82%	57,14%	0,25029
	A	1,75%	7,02%	31,58%	59,65%	
Nagradzanie za realizację wyznaczonych celów	B		4,08%	34,69%	61,22%	0,41620
	A		8,62%	41,38%	50,00%	
Gwarancje pewności (stabilności) zatrudnienia (umowa o pracę na czas nieokreślony)	B			22,00%	78,00%	0,04935
	A	1,75%	10,53%	28,07%	59,65%	
Zrozumienie w trudnych sytuacjach życiowych i wsparcie w sytuacji, gdy będę tego potrzebować	B		2,00%	32,00%	66,00%	0,40452
	A	5,17%	3,45%	29,31%	62,07%	
Taka organizacja czasu pracy, która nie będzie kolidowała z życiem osobistym (zagwarantuje równowagę praca–życie zawodowe)	B		4,08%	30,61%	65,31%	0,74407
	A		5,17%	24,14%	70,69%	
Wynagrodzenie powiązane z wynikami pracy	B	2,04%	2,04%	51,02%	44,90%	0,01928
	A		20,69%	46,55%	32,76%	
Dodatkowe świadczenia materialne, np. samochód, laptop, telefon, dofinansowanie wczasów itp.	B		4,00%	52,00%	44,00%	0,00001
	A	6,90%	41,38%	27,59%	24,14%	
Dobra atmosfera w pracy	B		2,00%	14,00%	84,00%	0,45251
	A			18,97%	81,03%	
Duża samodzielność (autonomia) w pracy, możliwość decydowania o sposobie wykonania zadań	B			44,90%	55,10%	0,01403
	A		13,79%	48,28%	37,93%	

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Spośród 19 analizowanych czynników określanych jako oczekiwania pracowników jedynie 5 wykazuje zależność od firmy, w której pracują respondenci. Pracownicy Firmy A częściej oczekują otrzymywania systematycznych informacji o ocenie wyników pracy. Natomiast pracownicy Firmy B częściej oczekują gwarancji zatrudnienia, wynagrodzenia powiązanego z wynikami pracy oraz dodatkowych świadczeń materialnych, ale także dużej samodzielności (autonomii) w pracy.

5. Podsumowanie

Przeprowadzone badania pozwalają sformułować kilka ogólnych wniosków. Otóż po pierwsze, w systemach wartości badanych pracowników wiedzy sektora IT rodzina jest najczęściej wskazywana jako bardzo ważna wartość. Interesujące jest to, że kolejne miejsca zajęły: wolny czas i możliwość realizacji zainteresowań i pasji, a dopiero kolejną wartością pod względem częstotliwości wskazań była praca. Nie ma znaczących różnic między respondentami poszczególnych firm w zakresie oceny analizowanych wartości. Jedynie uzyskane wyniki wskazują, że w jednej z nich częściej można spotkać pracowników znacznie wyżej ceniących sobie pracę niż w drugiej badanej firmie. Warto dodać, że otrzymane wyniki w zakresie hierarchii wartości badanych inżynierów oprogramowania są zbieżne z systemem wartości deklarowanym w innych badaniach przez pracowników pokolenia Y [Kopertyńska, Kmiotek 2014]. W badanej grupie pracowników pokolenia Y (1505 osób) praca jest ważnym elementem systemu wartości, jednakże rodzina, relacje z przyjaciółmi, możliwość realizacji zainteresowań i pasji oraz wolny czas stanowią wartości częściej wskazywane jako bardzo ważne.

Spośród 16 zbadanych czynników motywacyjnych dla ankietowanych pracowników wiedzy najważniejszym elementem motywacyjnym jest dobra atmosfera w pracy, a dopiero potem wskazują oni na płacę i samorealizację. Przeprowadzona analiza badań pozwala także stwierdzić, że jednak między dwiema badanymi firmami występują pewne różnice co do preferencji w zakresie czynników motywujących. Respondenci zatrudnieni w Firmie B częściej (w porównaniu z Firmą A) wskazywali na pewne czynniki jako ważne i bardzo ważne w procesie motywowania. Oznacza to, że jednak dobór czynników motywowania powinien być poprzedzony dokładną analizą warunków, ponieważ w ramach podobnej grupy badawczej, tj. pracowników wiedzy w obszarze IT, występują pewne różnice. Wniosek ten jest zbieżny z tezą Beecham i in. [2008] dotyczącą istotnej roli uwarunkowań kulturowych i środowiskowych w motywowaniu inżynierów oprogramowania.

W zakresie oczekiwań badanych pracowników wiedzy w obszarze IT najczęściej wskazywana jest możliwość uzyskania wynagrodzenia na oczekiwanym poziomie. Znamienne jest to, że w systemie wartości zasoby materialne nie były zbyt często uznawane za najważniejsze przez ankietowaną grupę pracowników. Dodatkowym faktem rzucającym światło na uzyskane wyniki jest również to, że pod względem wysokości wynagrodzenia specjaliści i menedżerowie z obszaru IT są jedną z najlepiej wynagradzanych grup pracowników. Według raportu opracowanego przez firmę Antal [Antal 2017] średnie miesięczne wynagrodzenie w 2017 r. wyniosło w tej grupie

12 600 PLN i wzrosło o ponad 16% w stosunku do poprzedniego roku. Wyniki te można interpretować zgodnie z teorią Herzberga, gdzie płaca jest jedynie czynnikiem higieny, pozwalającym na zlikwidowanie stanu niezadowolenia, podczas gdy zwiększenie motywacji do pracy wymaga wprowadzenia tzw. motywatorów.

Wśród oczekiwań pracowników wiedzy w obszarze IT znajduje się szereg czynników, które ogólnie rzecz ujmując, można określić mianem sprzyjających warunków do rozwoju, co jest ważnym aspektem pracy tej grupy pracowników. Badania wskazują także, że ważnym aspektem motywacyjnym i czynnikiem, który może zatrzymać pracowników IT w organizacji, jest tworzenie warunków umożliwiających godzenie życia zawodowego z osobistym. Pracownicy ci, mimo że praca jest dla nich ważnym aspektem życia, chcą mieć czas na życie rodzinne, ale także realizację pasji i zainteresowań.

Literatura

- Antal, 2017, *Raport placowy ANTAL. Wynagrodzenie oferowane specjalistom i menedżerom*, 7. edycja.
- Beecham S., Baddoo N., Hall T., Robinson H., Sharp H., 2008, *Motivation in software engineering: A systematic literature review*, Information and Software Technology, vol. 50, iss. 9-10, s. 860-878.
- Burbiel J., 2009, *Creativity in research and development environments: A practical review*, International Journal of Business Science and Applied Management, vol. 4, iss. 2, s. 35-51.
- Burke R., Ng E., 2006, *The changing nature of work and organizations: Implications for HRM*, Human Resource Management Review, no. 16, s. 86-90.
- Correia de Sousa M., van Dierendonck D., 2010, *Knowledge workers, servant leadership and the search for meaning in knowledge-driven organizations*, On the Horizon, vol. 18, iss. 3, s. 230-239.
- Edgar F., Geare A., O'Kane P., 2015, *The changing dynamic of leading knowledge workers*, Employee Relations, vol. 37, iss. 4, s. 487-503.
- Hasgall A., Shoham S., 2008, *Knowledge processes: From managing people to managing processes*, Journal of Knowledge Management, vol. 12, no. 1, s. 51-62.
- Kmiotek K., 2013, *Wyzwania w zakresie budowania zaangażowania organizacyjnego pracowników wiedzy w MŚP*, [w:] Wiśniewski Z. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Kopertyńska M.W., Kmiotek K., 2014, *Podejście do pracy i wartości związane z pracą pracowników pokolenia Y*, [w:] Stabryła A., Wawak S. (red.), *Problemy zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym*, Mfiles.pl, Kraków.
- Luecke R., 2003, *Managing Creativity and Innovation*, Harvard Business School Press, Boston.
- Maruta R., 2012, *Transforming knowledge workers into innovation workers to improve corporate productivity*, Knowledge-Based Systems, vol. 30, s. 35-47.
- Morawski M., Kobyłko R. (red.), 2006, *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Difin, Warszawa.
- Redpath L., Hurst D., Devine K., 2009, *Knowledge workers, managers and contingent employment relationships*, Personnel Review, vol. 38, no. 1, s. 74-89.
- Sienkiewicz L., Trawińska-Konador K., Chłoń-Domińczak A., 2013, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje. Perspektywa uczenia się przez całe życie*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa.
- Tissen R.J., Lekanne Deprez F.R.E., Burgers R.G.B.M., van Montfort K., 2010, *Change or hold: reexamining HRM to meet new challenges and demands: the future of people at work: a reflection on diverging human resource management policies and practices in Dutch organizations*, The International Journal of Human Resource Management, vol. 21, no. 5, s. 637-652.