

Motywacja i potrzeby pracowników artystycznych z pokolenia Y. Studium przypadku instytucji muzycznej

Elżbieta Król-Dryja  <https://orcid.org/0000-0002-5551-272X>

Uniwersytet Jagielloński
e-mail: elzbieta.krol-dryja@doctoral.uj.edu.pl

ORYGINALNY ARTYKUŁ NAUKOWY

Źródła finansowania publikacji / Funding acknowledgements: brak źródeł

Polityka open access / OA policy: CC BY 4.0

Informacja o konflikcie interesów / Conflict of interest: brak konfliktu interesów

Sugerowane cytowanie artykułu: Król-Dryja Elżbieta (2022). Motywacja i potrzeby pracowników artystycznych z pokolenia Y. Studium przypadku instytucji muzycznej. *Zarządzanie w Kulturze*, 23(3), 319–339.

Abstract

Motivation and Needs of Artistic Workers from Generation Y. A Case Study of a Music Institution

The aim of the work is to analyse the motivational system used in one of the musical cultural institutions in Poland and to identify the motivating factors (motivators) for the work of the artists employed in it, representing the Generation Y. The first – theoretical – part contains selected motivational theories and the characteristics of Generation Y. The empirical part is a description of the results of the research carried out by the author.

A critical analysis of the literature and the results of surveys as well as interviews conducted in a cultural institution will allow the author to answer the following research questions: What are the current premises and needs of Generation Y when they start working in a public cultural institution? What are the motivating and demotivating factors for a Generation Y employee of a public cultural institution?

In order to research the topic, the author chose the case study method. A large (over 200 people) public institution promoting musical culture served as a model. Only a group of artistic creators (choir and orchestra with the decision-makers) from Generation Y (people born between 1980 and 2000) was subjected to the test.

The research showed the diversity of such occurring employee needs: stabilisation of employment, belonging to a team and the need for closer contact with art. The main motivating factors for work are also stable employment, but also finances, a friendly atmosphere and a possibility of professional development. Among the demotivators, the Millennials indicated the inadequacy of earnings in relation to work, lack of respect and poor working conditions.

Keywords: Generation Y, culture staff, motivation, needs

Wprowadzenie

„Powodzenie i sukces organizacji w dużym stopniu zależą od zaangażowania pracowników i ich gotowości do podejmowania nowych wyzwań oraz umiejętności funkcjonowania w warunkach zmian” (Knap-Stefaniuk 2016: 28). A tych ostatnich nie brakuje we współczesnym świecie, chociażby za sprawą ogłoszenia stanu epidemii i ograniczenia wszelkiej działalności gospodarczej (Biznes.gov.pl).

Chaos i destabilizacja wywołane przez pandemię COVID-19 mają skutki również dla instytucji kultury. Okresowe zawieszanie działalności artystycznej, praca hybrydowa, ciągła reorganizacja w zakresie programów artystycznych, czasu pracy, rotacja pracowników itp. – to wszystko ma ogromny wpływ na pracę artystyczną. Ta nowa rzeczywistość narzuca zastosowanie odpowiednich systemów motywacyjnych w celu skutecznego niwelowania narastających trudności i dyskomfortu wśród pracowników oraz kadry zarządzającej. Aktywność zawodowa powinna bowiem umożliwiać realizację potrzeb każdego pracownika (Wilsz 2008). Dopiero osoba, której potrzeby są zaspokojone, to efektywny, otwarty na nowe wyzwania i zmotywowany pracownik (Karna, Knap-Stefaniuk 2017: 168). Narzędzia motywowania powinny być dostosowane do grupy interesariuszy: przyciągać utalentowanych, kreatywnych pracowników, dając poczucie stabilizacji oraz możliwości rozwoju (Borkowska 2004).

W celu zbadania tematu dotyczącego motywacji i potrzeb pracowników artystycznych z pokolenia Y została wybrana metoda studium przypadku. Jako wzorzec posłużyła duża publiczna instytucja kultury w Polsce. Ze względu na anonimowość autorka przyjęła nazwę Kalokagatia dla określenia badanej instytucji. Podstawowym jej założeniem jest tworzenie i upowszechnianie kultury muzycznej. Jednostka ta zatrudnia ponad 200 osób w ramach stałej umowy o pracę, łącząc działy artystyczne oraz administracyjne i techniczne. Do badań została zaproszona jedynie grupa pracowników artystycznych (chór i orkiestra) oraz trzy osoby pełniące funkcje kierownicze. Wypowiedzi kadry zarządzającej również zostały zanonimizowane. Przegląd literatury przedmiotu, przeprowadzenie badań ankietowych wśród pracowników artystycznych z pokolenia Y oraz analiza wywiadów z osobami decyzyjnymi zatrudnionymi na umowę o pracę w instytucji kultury pomogą w osiągnięciu głównego celu, jakim jest znalezienie odpowiedzi na poniższe pytania badawcze:

1. Jakimi obecnie przesłankami kieruje się pokolenie Y, podejmując pracę w publicznej instytucji kultury?
6. Jakie czynniki są motywujące, a jakie demotywujące dla pracownika z pokolenia Y, zatrudnionego w publicznej instytucji kultury?

Przegląd literatury

Definicja motywacji

Termin „motywacja” pochodzi z języka łacińskiego od słowa *movere* i z psychologicznego punktu widzenia charakteryzuje ogół procesów regulacji psychicznych, energizujących i ukierunkowujących postępowanie człowieka (Encyklopedia PWN).

Ze względu na performatywność otaczającej nas rzeczywistości proces motywacyjny ulega ciągłym przeobrażeniom. Jest on złożony, gdyż każdy człowiek jako indywiduum kieruje się własnymi potrzebami. W literaturze można znaleźć mnogość definicji motywacji, wynikającej z faktu, iż problematyka ta jest podejmowana przez wiele nauk, jak chociażby ekonomię, socjologię, psychologię, zarządzanie. „W problematyce motywacji chodzi o to, by człowiek robił ochoczo to, co robić musi, by tego, co robić musi, nie robił tylko dlatego, że musi, by w robieniu tego, co musi, znalazł upodobanie i dzięki temu pracę swą usprawnił wielokrotnie, okazując hojność w oddaniu się jej” (Kotarbiński 1975: 273).

Motywowanie zaś określane jest jako świadome oddziaływanie na pracowników, by nastąpiła realizacja celów i wartości uwzględniających potrzeby zarówno organizacji, jak i zespołu (Borkowska 2004: 15).

W literaturze wyróżnia się trzy poziomy motywacji (Kopertyńska 2005: 17). Pierwszym z nich jest „podporządkowanie”, gdy pracownik wykonuje jedynie polecenia. Drugi poziom to „identyfikacja celu”, w którym pracownik chce znać cele i korzyści płynące z ich osiągnięcia. Najbardziej zaawansowany poziom stanowi „zaangażowanie”, w którym pracownik identyfikuje się z celem, uważając go za własny.

Czynniki motywacyjne możemy podzielić na zewnętrzne i wewnętrzne. Pierwsze z nich występują wtedy, gdy jesteśmy zmuszani do realizacji działań, które są nam narzucane i co do których nie jesteśmy przekonani, drugie natomiast wynikają z wewnętrznej potrzeby i chęci podejmowania wyzwań (Aldag, Sterns 1987). Motywacja wewnętrzna, określana jest często mianem samostanowiącej. „Teoretycznie motywacja wewnętrzna jest pozycjonowana jako przejaw pozytywnego potencjału jednostek i wiąże się z wieloma korzystnymi wynikami, w tym zaangażowaniem, wytrwałością, osiągnięciami wydajności i kreatywnością” (Deci, Ryan 2008: 14). Ciekawostką jest fakt, że osoby, które wykazywały się samodzielną motywacją, lepiej radziły sobie ze stresem i częściej zgłaszały inklinacje do kariery muzycznej (Bonneville-Roussy et al. 2017).

Teorie motywacji

W związku z rozwojem i przemianą na rynku pracy zmieniały się również potrzeby pracowników oraz narzędzia motywacyjne stosowane przez pracodawców. „Podstawową wartością pracy powinna być realna możliwość zaspokajania potrzeb człowieka” (Wilsz 2008). Teorie motywacji pomagają zrozumieć i uporządkować powyższe zjawiska.

W literaturze przedmiotu możemy doszukać się wielu teorii motywacyjnych, które przez wiele lat ewoluowały (teorie treści, procesu, teoria wzmocnienia, oczekiwania, sprawiedliwości, celów). Przy tworzeniu kwestionariusza autorka wzięła pod uwagę te, które wydają się bardziej odpowiednie do przedmiotu pracy, nawiązujące do teorii treści, kierując się zróżnicowanym spojrzeniem na kwestie dotyczące potrzeb (tj. teoria według Masłowa, Alderfera, Herzberga i McGregora). „Teorie treści próbują wyjaśnić, co motywuje człowieka do działania” (Bombiak 2008: 3). W dalszej części rozdziału w zwięzły sposób przybliży autorka wybrane teorie potrzeb, ich cechy charakterystyczne oraz podobieństwa i różnice między nimi.

Jedną z głównych koncepcji motywacji jest teoria Masłowa, w której podstawę piramidy stanowią potrzeby niższego rzędu, takie jak chociażby fizjologiczne, bezpieczeństwa, społeczne (przynależności) i szacunku. W dalszej kolejności Masłow dodaje potrzebę samorealizacji. Z czasem rozszerza formułę o potrzebę poznania i wiedzy, piękna (estetyki) i transcendencji (Borkowska 2004). Według teorii Masłowa niezbędne jest zaspokojenie potrzeb niższego rzędu, by mogły być nasycone kolejne z nich. Określa człowieka mianem wiecznie pragnącego zwierzęcia (Masłow 1943; Kopertyńska 2008).

Clayton P. Alderfer zmodyfikował teorię Masłowa, nadając jej nazwę ERG (*Existence, Relatedness, Growth*). Twierdzi, iż zaspokajanie potrzeb egzystencji, przynależności do grupy i rozwoju osobistego nie musi mieć charakteru warstwowego, ale bardziej równoważny (Górska 2011). Teoria ERG przyzwala na możliwość występowania wszystkich trzech kategorii jednocześnie. Może nastąpić jednak tzw. frustracja-regresja, czyli powrót do bardziej podstawowej potrzeby, w przypadku gdy kolejna z nich nie zostanie spełniona (Griffin 2015).

Dwuczynnikowa teoria stworzona przez socjologa Fredericka Herzberga podkreśla znaczenie dwóch stron motywacyjnych: zewnętrznej i wewnętrznej. Pierwsza z nich zawiera: warunki pracy, stosunki międzyludzkie, wynagrodzenia, style zarządzania, nazwane przez Herzberga mianem czynników higieny psychicznej. Na drugim biegunie znalazły się czynniki motywacyjne, które są w stanie zaspokoić potrzeby wyższego rzędu. Do nich należą: uznanie, treść pracy, osiągnięcia, awanse i rozwój (Miler-Zawodniak 2012). Czynniki higieny Herzberg łączy ze środowiskiem, zaś czynniki motywujące – z treścią pracy (Herzberg 1966).

Ostatnią z teorii, którą autorka omawia, jest teoria X i Y zaproponowana przez Douglasa McGregora. W pierwszym ujęciu (X) zarządzający traktują pracowników

jak osoby wymagające stałego nadzoru, stosowania kar, mało ambitnych, unikających pracy i obowiązków. Drugie ujęcie (Y) stawia interesariuszy wewnętrznych w pozytywnym świetle – jako osoby kreatywne, które potrafią zarządzać sobą, ceniące swoją pracę. Życzliwe nastawienie kierownictwa do pracowników jest bodźcem dobrej zmiany w obustronnym zrozumieniu i zaangażowaniu (McGregor 2006; Koźmiński, Jemielniak 2011).

Podsumowując, teoria stworzona przez Masłowa jest mocno rozbudowana i ma postać hierarchiczną, zaś Alderfera – horyzontalną. Z kolei teorie Herzberga (zewnątrzno-wewnętrzna) i McGregora (X i Y) ukazują dwubiegunowość, lecz każda z nich jest ukierunkowana na inne potrzeby. Teoria Masłowa zawiera w sobie wiele czynników motywacyjnych, które są charakterystyczne dla zawodów artystycznych, tj. piękno i transcendencja. „Praca w sektorze kultury/sztuki wymaga specjalistycznych kompetencji” (Jedlewska 2006: 9). W pozostałych trzech teoriach (Alderfera, Herzberga, McGregora) widoczny jest niedostatek wymienionych potrzeb wyższego rzędu.

W literaturze przedmiotu nie brakuje pozycji, w których autorzy zastanawiałyby się, jakie czynniki motywują, a jakie demotywują do pracy w sektorze kultury (Kamiński 2017). W tej grupie zawodowej duże znaczenie odgrywają motywatory „wewnętrzne”, takie jak poczucie sensu podejmowanych działań, niezależność i wzajemne zaufanie (Krawiec 2019). Nie bez znaczenia jest również atmosfera w pracy (Górska-Marchewka, Ryszka 2019). Demotywujące są natomiast niedofinansowanie i warunki pracy (Krawiec 2019).

Z prowadzonych badań wynika, że w instytucjach kultury w Polsce „artystom nie zapewnia się większej podmiotowości w relacjach z kierownictwem, co w pełniejszy sposób przyczyniłoby się do wykorzystania energii i zdolności własnych kadr” (Łysiński 2013: 68). Artyści muzyczni, pracując w sektorze kultury, oczekują partnerstwa, które wzmocniłoby ich motywację. Wiele czynników, jak chociażby: odpowiednie zaangażowanie, współdziałanie, zarządzanie, tworzenie wspólnej wizji, wpływa bowiem na poziom artystyczny i sukces organizacji artystycznej (FIM).

Charakterystyka pokolenia Y

Michał Kwiatkowski w książce *Pokolenie Y na współczesnym rynku pracy* przytacza szeroką definicję pokolenia, która głosi, iż „doświadczenia zbiorowe i indywidualne grupy ludzi o zbliżonym czasie narodzin i wzajemnie inspirujących się kształtują cele i wartości, jakimi się oni kierują w nieustającym procesie formowania rzeczywistości społecznej i fizycznej” (Kwiatkowski 2019: 15). Zbieżnych definicji możemy się doszukać również u zagranicznych autorów (Maxwell et al. 2010).

W wielu artykułach można znaleźć dokładny opis i charakterystyczne cechy członków poszczególnych pokoleń, które aktualnie funkcjonują na rynku pracy

(Rosa 2013; Hysa 2016; Kupperschmidt 2000; Howe, Strauss 2000). Każde z tych pokoleń zostało ukształtowane przez inne wydarzenia społeczno-kulturowe, gospodarcze czy polityczne.

Pierwszym z nich jest pokolenie *baby boomers* (1946–1964), urodzone zaraz po wojnie, dla którego wartością było poczucie bezpieczeństwa (mieszkanie, rodzina). Cechowała je lojalność w pracy oraz łatwość odnajdywania się w hierarchii i dyscyplinie. To pokolenie, które obecnie schodzi z rynku pracy.

Specyficzną grupę stanowi pokolenie X – pokolenie PRL (1965–1979), które weszło na rynek w latach dziewięćdziesiątych (Skrzydelski 2014). Transformacja gospodarcza przyczyniła się do zmian zachodzących w społeczeństwie. Jako pokolenie niżu demograficznego przyzwyczało się do szybkiego zdobywania awansu, kariery, pieniędzy. Jak w piosence autorstwa Stanisława Sojki pt. *Są na tym świecie rzeczy* („Pieniądze, ach, pieniądze, wielkie, wielkie żądze, kariera, sławy blaski, okłaski, ach, okłaski – to tylko są obrazki”)¹. Przy tym osoby te wykazują się ogromną pracowitością i samodzielnością.

W literaturze naukowej coraz częściej pojawia się dyskurs związany z pokoleniem Y, określanym często mianem milenialsów². Inne określenia to „pokolenie UE, pokolenie reformy, pokolenie Erasmusa” (Andrejczuk 2017). To osoby urodzone w latach 1980–2000. Autorka przyjęła takie ramy czasowe, zdając sobie sprawę, iż w naukach socjologicznych powstało pewnego rodzaju uproszczenie chronologicznego usystematyzowania ram czasowych w odniesieniu do każdej z tych generacji. W każdym pokoleniu znajdują się bowiem osoby bardziej lub mniej otwarte na świat, poszukujące swojego miejsca w życiu (np. cechy przynależne do pokolenia Y, Z) i w każdym pokoleniu są osoby, które są stateczne i mają potrzebę bezpieczeństwa oraz stabilizacji (pokolenie X czy *baby boomers*).

Pokolenie Y nie stanowi monolitu. Wyniki raportu z 2020 roku, dotyczącego badań nad tą generacją w polskich realiach, dowodzą, iż składa się ona z dwóch podgrup – osób urodzonych w latach 1990–2000 (młodszy milenials) oraz osób urodzonych w latach 1980–1989 (starsi milenials).

To kohorta Polaków dobrze wykształconych, wychowanych w dobie kapitalizmu. Polityczno-społeczno-gospodarcza rzeczywistość daje tej generacji szerokie możliwości, np. emigracji zarobkowej, a także dostępność do nowinek technologicznych, które diametralnie zmieniły cały świat. „Tym, co najmocniej wyróżnia pokolenie Y na tle wcześniejszych, jest bez wątpienia dorastanie w coraz bardziej z informatyzowanym otoczeniu społecznym” (Kwiatkowski 2019). Milenialsów można śmiało uznać za pierwsze globalne pokolenie dorastające w erze internetu. Stał się

¹ Tekst pochodzi z https://www.tekstowo.pl/piosenka,stanislaw_sojka,sa_na_tym_swiecie_rzeczy.html [odczyt: 15.11.2022].

² Angielska nazwa *millennials* po raz pierwszy pojawiła się w roku 1993 na łamach tygodnika „Advertising Age”.

on dla nich naturalnym środowiskiem, bez którego nie potrafiliby funkcjonować. Łatwość komunikowania się ze światem zewnętrznym, wolność słowa, wyznania – wszystko to stało się wyznacznikami niezależności tej grupy społecznej. Sprzyjało większej otwartości, elastyczności oraz gotowości do uczenia się. Wspólne wzrastanie z nową technologią spowodowało również szerszy i szybszy dostęp do wiedzy oraz umiejętności poruszania się w internecie czy korzystania z social mediów (cyfrowi tubylcy) (Prensky 2001). Świat wirtualny staje się miejscem, gdzie poszukuje się przyjaciół i rozrywki, gdzie buduje się relacje i spędza wolny czas (Krishnan et al. 2012). To pokolenie ludzi bardziej skoncentrowanych na sobie, na własnym rozwoju, pasjach, zainteresowaniach, które inwestuje w siebie (McQueen 2016). To generacja ceniąca przede wszystkim równowagę między pracą a życiem osobistym (*work-life balance*) (Zimbardo, Boyd 2017; Pendleton et al. 2021). Jak ryba wody, młode pokolenie potrzebuje wolnego czasu na realizację swoich zainteresowań. Głównymi wartościami pokolenia Y są: kreatywność, innowacyjność, ambicja, szybkość działania, ale też racjonalność i poczucie sensu wykonywanej pracy. Pokolenie to posiada też słabe strony, takie jak chociażby brak cierpliwości, roszczeniowość czy trudności w kontaktach bezpośrednich (Fazłagić 2008). Dodajmy też krótszy staż pracy, a zatem i mniejsze doświadczenie.

Pokolenie Y w pracy

Różne pokolenia to istotne kontrasty widoczne przede wszystkim w obszarze takich wartości, jak: rodzina, praca, stosunek do autorytetów, a także do zmian, poziom zaangażowania, lojalności wobec pracodawcy czy współpracowników.

Pojawienie się nowych technologii, komunikatorów, większa dostępność wiedzy, chęć uzyskania najwyższej jakości produktów oraz pozyskiwania wysokiej klasy specjalistów – to wszystko powoduje ciągłe zmiany w sposobie prowadzenia strategii w organizacjach. By stać się konkurencyjnym, widocznym na rynku sektora kultury, także instytucje kultury muszą być otwarte na nowe możliwości, wyzwania wciąż zmieniającej rzeczywistości. Organizacje te, ze względu na swój charakter pracy, zmuszone są do odpowiedniego doboru pracowników, mających stosowne kwalifikacje (Borkowska 2004: 18). Niezbędne jest pozyskiwanie nowych pracowników, którzy wniosą świeżość i nieco odmienne spojrzenie na życie, co jest tożsame z heterogenicznym postrzeganiem obowiązków zawodowych. Pojawienie się kolejnej kohorty na rynku pracy niesie ze sobą, a raczej wymusza, ciągłą zmianę zarządzania kadrami (Hysa 2016).

Badania przeprowadzone przez konsultantów firmy GM Solutions pt. „Generacja Y w pracy” (Mikoś 2012) ujawniły, że głównymi cechami tego pokolenia, z którymi powinien zaznajomić się świadomy pracodawca, jest chęć do zmiany pracy i miejsca zamieszkania, oczekiwanie szybkiej kariery czy dobrze płatnej pracy, elastyczność

godzin zatrudnienia, *work-life balance*, korzystanie z wielu urzędzeń jednocześnie, pewność siebie, łatwość adaptacji i oczekiwanie konkretnych rezultatów (Mikoś 2012).

Jakie warianty są ważne dla młodego pokolenia, na które zwraca ono szczególną uwagę, podejmując lub kontynuując pracę?

Z badań przeprowadzonych w Polsce na jednej ze śląskich uczelni technicznych wynika, iż głównymi oczekiwaniami pokolenia Y wobec pracodawcy są: wysokie zarobki, stabilność zatrudnienia, zgodność z zainteresowaniami, utrzymanie równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym, dobre relacje z kolegami, zostanie profesjonalistą w swoim zawodzie, stwarzanie okazji do wykazania się kreatywnością i możliwości rozwoju zawodowego, dopasowanie wykształcenia do wykonywanego zawodu oraz osiągnięcie w nim wysokiej pozycji. W badaniach tych została potwierdzona hipoteza, mówiąca o ważności i potrzebie równowagi między pracą a życiem osobistym. Potwierdzone zostało, iż dla pokolenia Y istotne są również elastyczne godziny pracy, dające możliwość „wielu źródeł dochodu” (Robak 2017).

Według Jana A. Fazlagicia pracodawcy powinni odpowiednio zmienić sposób zarządzania kadrami: zwiększać nakłady na szkolenia, wyjaśniać zależności przyczynowo-skutkowe, wykorzystywać do komunikacji z młodymi pracownikami media elektroniczne, wprowadzić częstsze ewaluacje, skoncentrować się na wynikach, stymulować do pracy, zapewnić równowagę pomiędzy życiem zawodowym a życiem prywatnym (Fazlagić 2008).

Badania własne

Materiały i metody

To, jakie potrzeby mają młodzi ludzie z pokolenia Y, decydując się na pracę w sektorze kultury, wykazują badania pilotażowe, przeprowadzone w publicznej instytucji kultury na reprezentatywnej grupie osób zatrudnionych na umowę o pracę.

Na potrzeby artykułu zostały przeprowadzone badania mieszane: wywiady i ankieta. Jako studium przypadku posłużyła jedna z publicznych instytucji kultury w Polsce (Kalokagatia), której głównym założeniem jest tworzenie i upowszechnianie kultury muzycznej. Struktura organizacji składa się z dwóch departamentów: artystycznego (m.in. chór i orkiestra) i usługowego (np. programowy, edukacyjny, promocyjny, administracyjny). Instytucją tą zarządzają: dyrektor naczelny i artystyczny.

W ramach badań zostały przeprowadzone trzy wywiady z osobami decyzyjnymi. Dosłowne wypowiedzi rozmówców zostaną oznaczone następującymi literami: dyrektor naczelny – DN, dyrektor artystyczny – DA, kierownik chóru – DC. Wywiady były częściowo standaryzowane, gdyż pierwsze dwa pytania miały tę samą postać. Kolejne pytania były zmienne, w zależności od toku rozmowy i wcześniejszych wypowiedzi rozmówców. Wywiady zatem miały charakter i formę nieustrukturalizowaną

(Jemielniak 2012). Rozmowy odbyły się w dniach 8, 11 i 25 lutego 2022 roku. Trwały około 20 minut każda i zawierały pytania otwarte, np.: „Posiada Pan doświadczenie w pracy z ludźmi, zespołami artystycznymi – jakiego rodzaju narzędzia motywacyjne stosuje Pan wobec pracowników?”; „Co według Pana motywuje, a co demotywuje pracowników z Pokolenia Y?”. Wywiady zostały transkrybowane i przeanalizowane przy użyciu specjalistycznego oprogramowania.

Kolejnym wykorzystanym narzędziem był kwestionariusz ankiety, zawierający pytania otwarte i zamknięte. Respondentami byli jedynie pracownicy artystyczni (chór i orkiestra), którzy mają podpisaną umowę o pracę. Ta specyficzna grupa pracowników to osoby, dla których praca w obszarze kultury wydawać by się mogła naturalnym wyborem ścieżki zawodowej, adekwatnej do pozyskanego wykształcenia.

Autorka świadomie poddała badaniu tylko tę część kadr kultury, gdyż „odmiennego podejścia w zarządzaniu zasobami ludzkimi wymagają relacje z artystami” (Ingram 2016). Także w ustawie o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej ta grupa zawodowa została wyróżniona. Ustawodawca definiuje pracownika artystycznego jako osobę zatrudnioną do wykonywania pracy polegającej na tworzeniu, opracowywaniu lub artystycznym wykonywaniu utworów w dziedzinie teatru, muzyki, tańca, filmu lub innych sztuk audiowizualnych.

Dział artystyczny Kalokagatii liczy w przybliżeniu (ze względu na rotację kadr) 60 osób z pokolenia Y. W dniach 2–8 lutego 2022 roku z tej grupy 85% (51 osób) udzieliło odpowiedzi. Pozyskiwanie ankiet odbyło się drogą internetową. Forma i długość pytań były różnorodne. Kwestionariusz zawierał 23 pytania zamknięte i 7 pytań otwartych. Zawarte w części teoretycznej teorii motywacji (teoria według Masłowa, Alderfera, Herzberga i McGregora) posłużyły jako podstawa do stworzenia treści ankiet. By można było liczyć na szczerść i rzetelność odpowiedzi, przeprowadzone badania były w pełni anonimowe.

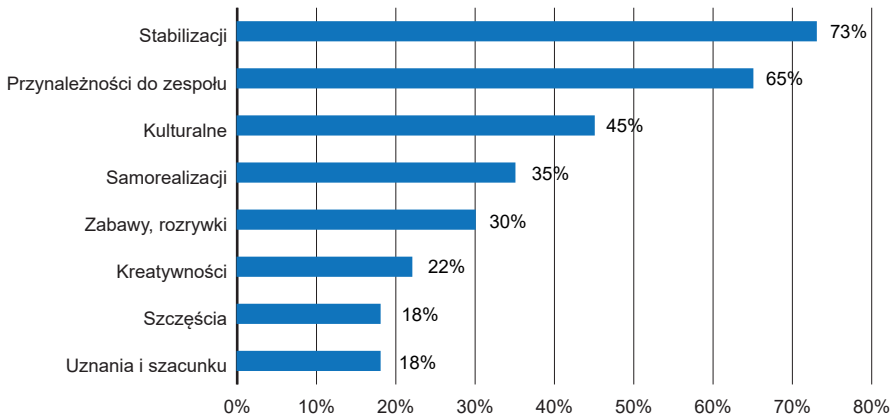
Pokolenie Y w instytucjach kultury – przesłanki i potrzeby podjęcia pracy w publicznej instytucji kultury

Badania przeprowadzone wśród pracowników artystycznych w instytucji Kalokagatia wykazały, że respondenci są wszechstronnie uzdolnieni. Posiadają obok zdolności i wykształcenia muzycznego również takie talenty, jak: aktorski, pedagogiczny, zdolności organizacyjne, zarządcze, manualne (malarstwo, fotografia, rzeźba, masaż), umiejętności językowe, taneczne, informatyczne. Dysponują więc szeroką gamą różnorodnych umiejętności.

Autorka starała się dociec, jakimi przesłankami kieruje się pokolenie Y – świadome swych uzdolnień i fachowości – podejmując pracę w publicznej instytucji kultury. Badania wykazały, że pokolenie milenialsów podejmuje się pracy w tym sektorze ze względu na chęć zaspokojenia potrzeby stabilizacji zatrudnienia (73%).

„To nie jest adekwatne do tego, co było w latach 2000–2020” (DN), kiedy to osobom z pokolenia Y zależało na byciu niezależnym (prekariat). Autorka zwraca uwagę na fakt, że badania były przeprowadzone po prawie dwóch latach pandemii. Według DN:

To jest czynnik, z którym nie mieliśmy do czynienia wcześniej, on wyrzucił do góry nogami inflację, politykę kredytową itd.



Rys. 1. Jakimi przesłankami i potrzebami kierowały się osoby podejmujące pracę w Kalokagatii?

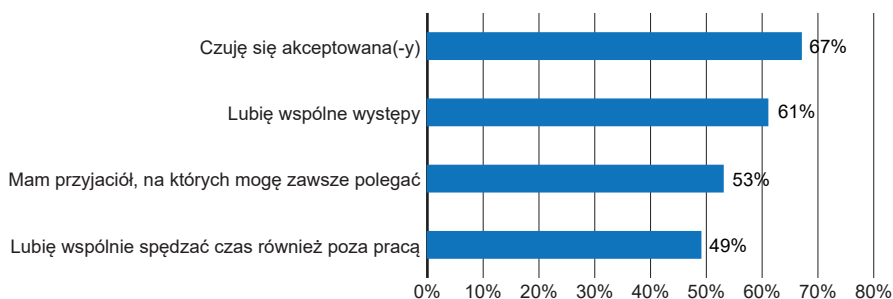
Źródło: badania własne.

Drugim ważnym czynnikiem, który wpływa na chęć podjęcia pracy w publicznej instytucji kultury, jest przynależność do zespołu (65%). Przed potrzebami samorealizacji (35%) znalazł się bodziec kulturalny (45%). Osoby mające potrzebę zatrudnienia w instytucjach kultury wyrażają chęć bliższego przebywania ze sztuką zgodnie z ich kierunkowym wykształceniem (98% badanych posiada ukończone studia w Akademii Muzycznej, a pozostałe 2% jest w trakcie realizacji studiów muzycznych). Wiele osób przy wyborze miejsca zatrudnienia zwróciło uwagę na możliwość zabawy i rozrywki (30%), kilka osób wspomniało o kreatywności (22%) oraz tak transcendentnych potrzebach jak poczucie szczęścia, i tak podstawowych jak uznanie oraz szacunek (18%) (rys. 1).

Z badań wynika, że większość respondentów czuje się akceptowana w pracy (67%). Względny udział kulturalny, wspólne występy na scenie też odgrywają dużą rolę (61%). Ankieterzy wyrazili opinię, że w instytucji Kalokagatia mają przyjaciół,

na których mogą zawsze polegać (53%), z którymi lubią spędzać czas również poza pracą (49%).

Są też odmienne zdania, np. 14% badanych czuje obojętność innych wobec ich osoby lub woli nie integrować się z innymi, uważając, iż nie jest to odpowiednie dla nich towarzystwo. Wypowiedź dwóch osób wyraża opinię, że oprócz tych prawdziwych, szczyrych relacji, są też te pozorne (4%) (rys. 2).



Rys. 2. Relacje w pracy

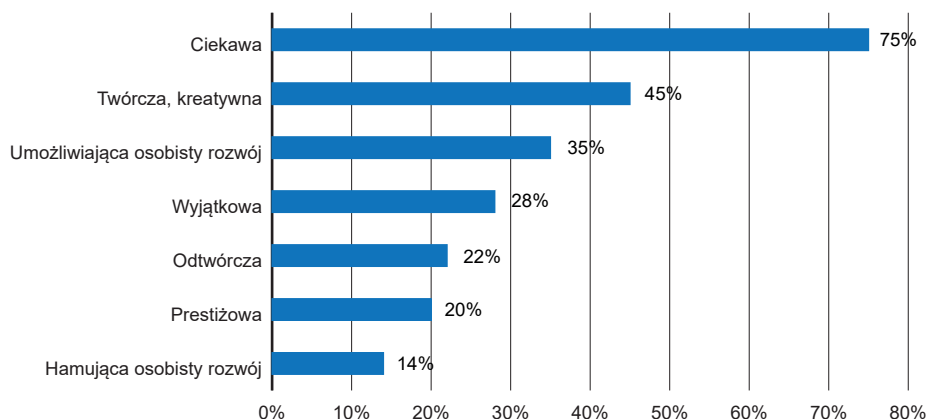
Źródło: badania własne.

Możliwość wykonywania pasjonującego zawodu w gronie zawodowych muzyków zaspokaja potrzebę spełnienia i satysfakcji (28% – spełnieni, 71% – częściowo spełnieni).

Badane osoby orzekły, że w pełni (73%) lub częściowo (27%) lubią swoją pracę. Może być to wyznacznikiem, iż chętnie przebywają w swoim towarzystwie, podejmując zespołowe działania. Oto jedna z wypowiedzi respondenta:

To jest wyjątkowe miejsce pracy, gdzie spotykają się ludzie pełni pasji, to miejsce, gdzie lubię przebywać, pracować, spotykać się ze znajomymi.

Zdaniem ankietowanych, mimo stresującego charakteru pracy (41%), to jedna z najciekawszych profesji świata (75%). Pracownicy doceniają również możliwość wykonywania kreatywnego (45%), dającego osobisty rozwój (35%), wyjątkowego (28%) i prestiżowego (20%) zawodu. W zespole znajduje się też jednak grupa osób, która nie jest tak optymistycznie nastawiona do pracy w instytucji Kalokagatia, uważając ją za odtwórczą (22%) i hamującą osobisty rozwój (14%) (rys. 3).



Rys. 3. Charakterystyka wykonywanej pracy

Źródło: badania własne.

Według autorki taka rozbieżność spojrzenia na pracę w Kalokagatii może wynikać z kwestii poziomu wewnętrznego zaangażowania konkretnej osoby w projekt oraz identyfikowania się z celami danej instytucji.

Pokolenie Y w instytucji kultury – motywacja i demotywacja do pracy w publicznej instytucji kultury

Zdaniem DA obecnie młody człowiek nie przywiązuje się do miejsca. Internet, znajomość kilku języków powoduje, że młodzi stają się kosmopolitami, obywatelami świata.

Autorka podjęła się zatem znalezienia odpowiedzi na pytania: Jakie są czynniki motywujące, by utrzymać pracownika w swoich progach? Jakie czynniki działają demotywująco na osoby z pokolenia Y zatrudnione w instytucji kultury?

Wywiady przeprowadzone z osobami decyzyjnymi nie wnoszą wiele do dyskusji. Niestety, wypowiedzi osób zarządzających są zbyt lakoniczne, nie zawierają konkretnych dotyczących narzędzi stosowanych wobec pracowników artystycznych badanej instytucji. Widoczny jest brak określonego statutowo systemu motywacyjnego w instytucji Kalokagatia.

Z badań wynika, że instytucja wykorzystuje bodźce materialne, opisane w regulaminie wynagradzania (zróznicowane stawki wynagrodzeń, zależne od grupy zaszeregowania pracowników / kompetencji zawodowych), system nagród, dodatki (np. okolicznościowe bony towarowe), możliwość podnoszenia kwalifikacji

zawodowych (zgodnie z regulaminem podnoszenia kwalifikacji zawodowych), organizuje wyjazdy służbowe, zapewnia strój służbowy czy pomieszczenie służbowe, w którym można spędzić czas podczas przerw, dystrybutory wody, kartę Multi-sport. Ale czy są to wystarczające motywatory, by zaspokoić potrzeby pracowników artystycznych pokolenia Y? Badania wykazały, że kwestie finansowe i materialne nie zadowolają pracowników Kalokagatii. Około 67% osób badanych podjęło już dodatkową pracę, a kolejne 20% jest w trakcie poszukiwań dodatkowego zatrudnienia. W odróżnieniu od opisywanych w literaturze przedstawicieli pokolenia Y, dla których ważną wartością jest niezależność, a więc elastyczne warunki zatrudnienia, możliwość częstej zmiany pracy, *work-life balance*, młodzi artyści zatrudnieni w Kalokagatii cenią sobie stabilizację w zatrudnieniu, choć praca w instytucji artystycznej jest gorzej wynagradzana (na poziomie płacy minimalnej). Wynika to z trudnej sytuacji na artystycznym rynku pracy w Polsce. Podaż pracy jest znacznie większa niż popyt. Muzycy klasyczni mogą znaleźć pracę w niewielu instytucjach kultury w Polsce. Liczba absolwentów uczelni każdego roku przekracza zapotrzebowanie instytucji muzycznych na nowe kadry. W takiej sytuacji wielu absolwentów wyższych szkół muzycznych decyduje się na dorywcze prace w orkiestrach projektowych, czyli dołącza do stałych zespołów, ale tylko przy jednorazowych, wybranych występach. W praktyce poziom zarobków uzyskanych z takich źródeł utrudnia lub wręcz uniemożliwia prowadzenie gospodarstwa domowego. Obecnie trwają przygotowania nad uchwaleniem ustawy o statusie artystów zawodowych, która gwarantowałaby także muzykom działającym samodzielnie na rynku jako tzw. wolni strzelcy uzyskanie niezbędnej pomocy finansowej³. Państwo i organizacje społeczne zaczęły bowiem dostrzegać problem ubóstwa wśród artystów działających poza segmentem instytucji artystycznych. Z tego względu zatrudnienie w instytucji artystycznej często stanowi dla muzyka klasycznego jedyną szansę na realizację swoich planów zawodowych i uzyskanie dochodów umożliwiających choćby skromną egzystencję. Przeprowadzone badania w dużej mierze potwierdzają ten schemat działania młodych artystów. Wśród wypowiedzi można też znaleźć takie, w których respondenci z powodu marazmu finansowego w instytucjach muzycznych w kraju rozważają pomysł przebranżowienia.

³ Ustawa o artystach zawodowych w kolejnym etapie prac legislacyjnych, <https://www.gov.pl/web/kultura/artysta-zawodowy> [odczyt: 15.11.2022].



Rys. 4. Czynniki wpływające na motywację do pracy w instytucji kultury

Źródło: badania własne.

Z badań wynika, że głównymi motywatorami dla pracowników są kwestie stabilności zatrudnienia – 82% (rys. 4). Fakt ten potwierdza również wypowiedź osoby decyzyjnej (DC):

Oczywiście stabilizacja życiowa jest potrzebna i myślę, że każdy młody muzyk, który otrzymał propozycję stabilnej pracy, godnie wynagradzanej, chętnie z tego skorzysta. Jest to magnes.

Z badań wynika, że kwestie finansowe są ważne (61%), ale nie są wystarczającymi motywatorami. Pracownicy z pokolenia Y cenią sobie natomiast pozamaterialne czynniki i dostrzegają je w instytucji Kalokagatia, takie jak: przyjazna atmosfera pracy (59%), możliwość rozwoju zawodowego, w tym udział w ciekawych projektach, możliwość spotkania i poznania interesujących osobowości: dyrygentów, solistów z całego świata, reprezentujących światowy poziom oraz pracy z nimi.

Dla pokolenia milenialsów istotnymi czynnikami są dobre warunki pracy (49%), a także *work-life balance* (47%). Jako mniej ważny czynnik wpływający na motywację wymieniano odpowiedzialność (29%). Żadna z osób z pokolenia Y nie oznaczyła władzy (zob. rys. 4). To charakterystyczne dla pokolenia Y, które nie wykazuje potrzeby szefowania i brania na siebie odpowiedzialności, przy jednoczesnej chęci otrzymywania szybkiego awansu czy odpowiedniej gaży do ich wykształcenia i umiejętności. Gdy ten ostatni warunek nie będzie spełniony, nie będą mieli skrupułów, by porzucić pracę z dnia na dzień. Potwierdzeniem jest wypowiedź DN:

Ludzie z Pokolenia Y nie potrzebują pracy w jednym miejscu. Oni pójdą tam, gdzie będą lepsze warunki płacowe.

Dla przeciwwagi autorka przytacza jedną z charakterystycznych cech pokolenia Y, która jest wartościowa dla pracodawcy. To umiejętność szybkiego dostosowania się do wciąż zmieniających się warunków pracy. Obecnie instytucje kultury borykają się z ciągłymi modyfikacjami (repertuarowe, składowe i czasowe), do których pracownik musi się dostosować, chcąc uprawiać ten piękny i kreatywny zawód. Wymaga to elastyczności i otwartości na nowe wyzwania. Wypowiedzi badanych osób potwierdzają, że pracownicy pokolenia Y są na to przygotowani i łatwo odnajdują się w nowej rzeczywistości.

Przeciwieństwem motywacji jest demotywacja. Z badań wynika, że podstawowym czynnikiem demotywującym pokolenie milenialsów jest nieadekwatność płacy do pracy (54%). Warto odnieść się do wcześniej przytoczonych danych, że jednym z ważnych czynników motywujących są finanse. Respondenci doceniają zatem pracę w publicznej instytucji, która daje stabilność finansową, jednocześnie mając poczucie, że ich kreatywna praca w zmieniających się warunkach powinna być lepiej płatna. Autorka bliżej przyjrzała się opiniom dotyczącym finansów, tworząc osobne pytanie o kwestie adekwatności wynagrodzenia pracowników kultury do ich wykształcenia, zaangażowania i poświęconego czasu. Niewielki odsetek, bo zaledwie 4% pracowników pokolenia Y, uważa, że ich wynagrodzenie jest adekwatne do wykształcenia i zaangażowania. Są to osoby jeszcze uczące się, na samym początku swojej kariery, o krótkim stażu pracy (do pół roku) i nieposiadające własnej rodziny.

Pozostała grupa pracowników nie jest usatysfakcjonowana z zarobków (96%). Oto kilka z wypowiedzi pracowników Kalokagatii:

(...) Obecna pensja nie jest wystarczająca dla pokrycia podstawowych potrzeb bytowych mojej rodziny (...) Inflacja, ceny, które idą w górę, powodują, że zastanawiam się nad podjęciem lepiej płatnego zajęcia (...) poświęcaniem całego siebie – wiedzy, umiejętności, talentu – a to wszystko za pensję, która nie pozwala zaliczyć się do „średniej krajowej”, czyli sprowadza magistra sztuki, z dyplomem z wyróżnieniem, do imigranta pracującego jako dostawca pizzy.

Respondenci wskazywali, że niskie zarobki zmuszają ich do podjęcia dodatkowego zatrudnienia w tym lub innym sektorze (65%). Kwestie finansowe są wymieniane przez pokolenie Y jako jeden z głównych czynników, które mogłyby ich jeszcze bardziej zmotywować do dalszej pracy (71%).

Z badań wynika, że demotywującym czynnikiem jest również brak szacunku (34%). Na poziomie 26% plasują się takie negatywne bodźce, jak złe warunki pracy czy brak profesjonalnego zarządzania. Pracownicy zwrócili uwagę również na czynniki demotywujące charakterystyczne tylko dla tego środowiska, tj. złej jakości

materiał nutowy (24%), brak współpracy z profesjonalistami – dyrygentami, solistami (20%) czy brak odpowiedniej oferty kulturalnej (16%) (rys. 5).



Rys. 5. Czynniki demotywujące pracowników instytucji kultury

Źródło: badania własne.

Zakończenie

Podsumowując, należy stwierdzić, że respondenci piszący o potrzebach i motywacji do pracy używali w obu przypadkach tych samych sformułowań, z których na pierwszy plan wysuwają się stabilizacja, przynależność i rozwój (rys. 6).

Osoby z pokolenia Y pragną stabilizacji zatrudnienia, chcą przynależać do świata muzycznego, w którym się wychowali i dojrzewali, oraz kontynuować budowanie swojej pozycji na rynku pracy poprzez rozwój zawodowy. By mogli się rozwijać, należy zapewnić im godne, adekwatne do ich wykształcenia i umiejętności warunki pracy.

Biorąc pod uwagę fakt, że praca muzyka w kategoriach ergonomicznych jest zaliczana do tzw. średnio ciężkich ze względu na poważne obciążenia psychofizyczne (obciążenia układu mięśniowo-szkieletowego i układu oddechowego, hałas, stopień koncentracji, zaangażowanie emocjonalne) (Janiszewski 1992), a kompetencje zawodowe muzyka budowane są przez wiele lat nauczania (w przypadku muzyków instrumentalistów – 17 lat), poziom wynagrodzenia oscylujący wokół

tw. minimalnego wynagrodzenia w gospodarce narodowej jest dalece niesatysfakcjonujący i w rozumieniu Kodeksu pracy – niesprawiedliwy (art. 78)⁴.



Rys. 6. Potrzeby i czynniki motywacyjne

Źródło: badania własne (chmura słów – Maxqda).

Każdy pracownik powinien być skupiony na artystycznej stronie swojego zawodu, na możliwości krzewienia i rozpowszechniania sztuki, a nie rozmyślaniu i zamartwianiu się o kwestie finansowe. Profesjonalni i dobrze zmotywowani instrumentalisci i wokaliści są niezbędnym ogniwem w instytucjach kultury, by móc wykonywać sztukę na najwyższym poziomie.

Dzięki badaniom mogliśmy bliżej zapoznać się z czynnikami, które demotywią pracowników pokolenia Y w instytucji Kalokagatya (rys. 7). Najczęściej używanymi sformułowaniami jest brak czegoś, co jest oczekiwane przez pracowników, tj.: brak szacunku, komunikacji, współpracy, dyscypliny, jakości czy nieadekwatność płacy do włożonej pracy.

⁴ § 1. Wynagrodzenie za pracę powinno być tak ustalone, aby odpowiadało w szczególności rodzajowi wykonywanej pracy i kwalifikacjom wymaganym przy jej wykonywaniu, a także uwzględniało ilość i jakość świadczonej pracy.



Rys. 7. Czynniki demotyujące

Źródło: badania własne (chmura słów – Maxqda).

Z przeprowadzonych badań wynika, że prócz motywatorów materialnych dużą rolę odgrywają bodźce niematerialne, takie jak np. dobra atmosfery pracy, poczucie sensu wykonywanej pracy, *work-life balance*. Praca artystyczna, wymagająca specjalistycznych kompetencji (Jedlewska 2006: 9), charakteryzująca się dużą kreatywnością, jest wartością dodaną. Z badań wynika, że pracowników artystycznych cechuje motywacja wewnętrzna, ale nie jest ona wystarczająca, by pozostać w tym zawodzie. Niezbędne są działania zewnętrzne.

Autorka jest zdania, że odpowiednio dostosowany do potrzeb i oczekiwań pracowników artystycznych system motywacyjny może stać się istotnym elementem zatrzymania pracownika w instytucji, jak również rekrutacji nowych, wartościowych pracowników. Opracowanie i wdrożenie systemu motywacyjnego przyniosłoby korzyści zarówno pracodawcy, jak i osobom tam zatrudnionym. Wprowadzenie systemowych rozwiązań pomogłoby w zmianie wizerunku instytucji kultury i atmosfery pracy. Przyczyniłoby się do zwiększenia motywacji wśród pracowników, a w konsekwencji silniejszego zaangażowania w wykonywanie swoich obowiązków.

Zdaniem autorki przeprowadzone badania mogą posłużyć jako przyczynek do dyskusji na temat problemów w środowisku artystycznym, a tym samym dostarczyć argumentów usprawiedliwiających potrzebę wprowadzania także ustawowych i systemowych rozwiązań regulujących pracę artystów. Warto byłoby w przyszłości poszerzyć wiedzę dotyczącą pozostałych interesariuszy wewnętrznych badanej instytucji, np. z działu administracji, by poznać, jakie są podobieństwa lub różnice w zakresie motywacji do pracy w odniesieniu do pracowników artystycznych. Można

też z powodzeniem podjąć się badań porównawczych z zakresu motywacji pokolenia Y np. z pokoleniem Z, które wchodzi na artystyczny rynek pracy.

Bibliografia

- Aldag Ramon J., Stearns Timothy (1987). *Management*. Mason, OH: South-Western Educational Publishing.
- Andrejczuk Magdalena (2017). Prekariat a „pokolenie y” – zjawisko prekaryjności młodych pracowników. *Kultura i Rozwój*, 2(3), 51–67.
- Bombiak Edyta (2008). Teorie motywacji – analiza krytyczna. *Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej. Administracja i Zarządzanie*, 6(79), 9–23.
- Bonneville-Roussy Arielle, Evans Paul, Verner-Filion Jeremie, Vallerand Robert, Bouffard Therese (2017). Motivation and Coping with the Stress of Assessment: Gender Differences in Outcomes for University Students. *Contemporary Educational Psychology*, 48, 28–42.
- Borkowska Stanisława (red.) (2004). *Motywować skutecznie*. Warszawa: IPiSS.
- Deci Edward, Ryan Richard (2008). Facilitating Optimal Motivation and Psychological Well-Being Across Life's Domains. *Canadian Psychology*, 49, 14–23.
- Fazlagić Jan Amir (2008). Charakterystyka pokolenia Y, *E-mentor*, 3(25), <https://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/25/id/549> [odczyt: 15.11.2022].
- Górska Joanna (2011). *Motywowanie i jego rola w multi level marketingu*. Warszawa: Wydział Ekonomii i Zarządzania, https://www.academia.edu/11394796/UCZELNIA_%C5%81AZARSKIEGO_MOTYWOWANIE_I_JEGO_ROLA_W_MULTI_LEWEL_MARKETINGU [odczyt: 15.11.2022].
- Górska-Marchewka Katarzyna, Ryszka Elżbieta (2019). Motywatory jako instrument kierowania kadrą bibliotek. Wyniki badań ankietowych w województwie śląskim. *Zarządzanie Biblioteką*, 1(11), 29–34.
- Griffin Ricky (2015). *Podstawy zarządzania organizacjami*, przeł. Michał Rusiński. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Herzberg Frederick (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland, OH: World Publishing.
- Howe Neil, Strauss William (2000). *Millennials Rising: The Next Greatest Generation*. New York: Vintage Books.
- Hysa Beata (2016). Zarządzanie różnorodnością pokoleniową. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 97, 385–398.
- Ingram Tomasz (2016). Zarządzanie talentami w kulturze i sztuce. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 256, 46–55.
- Janiszewski Mirosław (1992). *Ergonomia zawodu muzyka. Analiza obciążeń i przeciżeń zawodowych muzyków*. Warszawa–Łódź: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Jedlewska Barbara (2006). Marketing w działalności podmiotów kultury-aktualne wyzwania, problemy i doświadczenia. *Zarządzanie w Kulturze*, 7, 95–105.

- Jemieliński Dariusz (red.) (2012). *Badania jakościowe, t. 2: Metody i narzędzia*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kamiński Paweł (2017). Menedżer czy artysta? Profil zawodowy i wynagrodzenia dyrektorów samorządowych instytucji kultury na Dolnym Śląsku, *Prace Naukowe WSZIP*, 41(2), 75–83.
- Karna Wioletta, Knap-Stefaniuk Agnieszka (2017). Motywowanie pracowników jako wyzwanie w zarządzaniu zasobami ludzkimi. *Studia i Prace WNEIZ US*, 48(2), 161–171.
- Knap-Stefaniuk Agnieszka (2016). Dojrzały pracownicy we współczesnych przedsiębiorstwach – kompetencje, wiedza i różnorodność. *Akademia Finansów i Biznesu Vistula – Warszawa ZNUV*, 46(1), 28–38.
- Kopertyńska Maria Wanda (2008). *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Placet.
- Kotarbiński Tadeusz (1975). *Traktat o dobrej robocie*. Wrocław: Zakład Narodowy im. Ossolińskich.
- Koźmiński Andrzej K., Jemieliński Dariusz (2011). *Zarządzanie od podstaw*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Krawiec Wioletta (2019). Building a Brand for the City of Lodz: Motivating and Demotivating Factors for Managers of Cultural Institutions. *The Scientific Journal European Policies, Finance and Marketing*, 22(71), 90–105, <https://doi.org/10.22630/PEFIM.2019.22.71.28>.
- Krishnan Sandeep, Bopaiah Shruthi, Bajaj Divya, Prasad Ruchi (2012). Organization, Generation, and Communication. *NHRD Network Journal*, 5(4), 85–93, <https://doi.org/10.1177/0974173920120414>.
- Kupperschmidt Betty (2000). Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management. *The Health Care Manager*, 19, 65–76.
- Kwiatkowski Michał (2019). *Pokolenie Y na współczesnym rynku pracy. Psychospołeczne uwarunkowania startu zawodowego*. Warszawa: Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej.
- Łysiński Jerzy (2013). Partycypacyjne zarządzanie zasobami ludzkimi we współczesnych orkiestrach. *Zarządzanie w Kulturze*, 14(1), 49–70, doi:10.4467/20843976ZK.13.004.1240.
- Maslow Abraham (1943). Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Maxwell Gillian, Ogden Susan, Broadbridge Adelina (2010). Generation Y's Career Expectations and Aspirations: Engagement in the Hospitality Industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 17(1), 53–61.
- McGregor Douglas (2006). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- McQueen Michael (2016). *Pokolenie Y. Współistnienie czy współdziałanie? Nowe zasady komunikacji międzypokoleniowej*, przeł. Liliana Grzegorzówka. Warszawa: Wydawnictwo Studio Emka.
- Miksza Peter, Evans Paul (2019). Motivation to Pursue a Career in Music: The Role of social Constraints in University Music Programs. *Psychology of Music*, 49(1), doi:10.1177/0305735619836269.
- Miler-Zawodniak Aleksandra (2012). Teorie potrzeb jako współczesne teorie motywacji. *Obronność. Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej*, 4, 101–116.
- Pendleton David, Derbyshire Peter, Hodgkinson Chloe (2021). *Work-Life Matters: Crafting a New Balance at Work and at Home* Springer Nature. Basel: Springer Nature.

- Prensky Marc (2001). Digital Natives, Digital Immigrants. *On the Horizon*, 9(5), 1–6.
- Robak Elżbieta (2017). Expectations of Generation Y Connected with Shaping the Work Life Balance. The Case of Poland. *Oeconomia Copernicana*, 8(4), 569–584.
- Rosa Grażyna (2013). Formy komunikacji Polaków na podstawie badań pokoleń y, x i baby boomers. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, 751(29), 135–145.
- Sekuła Zofia (2021). *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Skrzydelski Przemysław (2014). Pokolenie na Opak. *wSieci*, 21, 52.
- Wilsz Jolanta (2008). Praca jako wartość ze względu na zaspokajanie ludzkich potrzeb. Baraniak Barbara (red.), *Wartości w pedagogice pracy*. Warszawa–Radom: Instytut Badań Edukacyjnych, Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy.
- Wojnar Anna (2008). Współczesne ujęcie kultury. *Alma Mater*, 100, 114.
- Zimbardo Philip G., Boyd John (2017). *Paradoks czasu*, przeł. Anna Cybulko, Marcin Zieliński. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Mikoś Agnieszka (2012). Aroganci z generacji Y. Niecierpliwi, pewni siebie, nieprzystosowani, http://gms.edu.pl/images/pdf/Aroganci_GMS.pdf [odczyt: 15.11.2022].
- Biznes.gov.pl, Epidemia COVID-19: aktualne ograniczenia i zasady bezpieczeństwa sanitarnego dla firm, <https://www.biznes.gov.pl/pl/portal/004118> [odczyt: 15.11.2022].
- Brief.pl, Milenials: cechy pokolenia Y, https://brief.pl/milenials_cechy_pokolenia_y/ [odczyt: 15.11.2022].
- Encyklopedia PWN. Hasło: motywacja, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/;3943894> [odczyt: 15.11.2022].
- FIM, Recommendation regarding re-auditions in symphony orchestras (October 2011), <http://www.fim-musicians.org/documents/fim-recommendations/orchestras> [odczyt: 10.10.2012].
- Marketer+, OMG! – raport o polskim pokoleniu Y, <https://marketerplus.pl/omg-raport-polskim-pokoleniu/> [odczyt: 15.11.2022].
- Ustawa o artystach zawodowych w kolejnym etapie prac legislacyjnych, <https://www.gov.pl/web/kultura/artysta-zawodowy> [odczyt: 15.11.2022].