



# The mediating role of job autonomy between performance feedback and work performance: a millennial perspective

Mediacyjna rola autonomii pracy w relacji między informacją zwrotną a efektywnością pracownika. Perspektywa pokolenia Milenialsów

dr Wojciech Ulrych

[wojciech.ulrych@uni.lodz.pl](mailto:wojciech.ulrych@uni.lodz.pl)

Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi





# Zawartość prezentacji

1. Podstawy teoretyczne
2. Cel badawczy
3. Metodyka – pytania badawcze, model, hipotezy badawcze
4. Próba badawcza
5. Wyniki, dyskusja, weryfikacja hipotez
6. Wnioski



# Milenialsi (pokolenie Y)

- **Cechy Milenialsów w USA** (Bernardin 2010): znajomość technologii, samodzielność, elastyczność, niezależność, pozostawanie w kontakcie z innymi 24/7, poczucie komfortu w trakcie zmiany, zainteresowanie wynikami ekonomicznymi i społecznymi firmy, potrzeba poczucia wykonywania istotnej pracy, potrzeba rozwoju.
- Great Place to Work Report 2021: Milenialsi nie chcą powrotu do pracy w regularnych godzinach pracy: chcą pracy w elastycznym środowisku pracy
- Deloitte Global Millennial Survey (May 2020): nastąpił spadek stresu z 50% do 42%. Stali się bardziej lojalni względem pracodawcy, oceniają lepiej CSR, bardziej optymistycznie wypowiadają się o własnej niezależności finansowej. Pandemia szansą na kształtowanie środowiska pracy.
- **Polscy Milenialsi** (poł. 1970 – poł. 1990): stanowią ¼ populacji w Polsce, jednak są mniej optymistyczni niż ich amerykańscy koledzy.
  - ✓ Zdominowali media społecznościowe, używają powszechnie technologie internetowe i smartfony w pracy zawodowej (all4comms)
  - ✓ Cechuje ich: potrzeba niezależności, elastyczności wykonywania pracy i rozwoju. Nie są zainteresowani w przestrzeganiu zasad, które obowiązują w miejscu pracy (Piwowar-Sulej 2014)



# Autonomia pracy – Job Autonomy (JA) i polscy Milenialsi

- Forbes (2020): „największy eksperyment w zakresie autonomii pracy pracownika”
- JA: „stopień, do którego praca zapewnia swobodę, niezależność pracownika w planowaniu pracy i określeniu procedur jej wykonania” (Hackman, Oldham, 1975)
- Autonomia pracy (JA) pozytywnie wpływa na efektywność pracownika (WP) (Langfred i Moye 2004; Humphrey et al. 2007; Saragih 2011; Johari et al., 2018):
- JA → WP



# Informacja zwrotna o efektywności pracownika – Performance Feedback (PF) i polscy Milenialsi

- PF: „dwukierunkowy proces komunikacji w trakcie którego następuje informacji w zakresie indywidualnej efektywności między pracownikiem, przełożonym i współpracownikami” (Pulakos 2009). Tylko aktualne i konstruktywne informacje zwrotne zorientowane na przyszłość determinują poprawę efektywności pracy (Northcraft i Schmidt, 2011, Fiaz et al., 2021)
- Jeśli informacja zwrotna (PF) postrzegana jest przez pracownika jako dostosowana do jego potrzeb, wówczas pomaga ona dostosować charakter autonomii pracy (JA) do danego pracownika (U.S. Merit Systems..., 2018)
- Z perspektywy PF: Milenialsi wymagają wskazówek i potrzebują / lubią otrzymywać informację zwrotną dotyczącą pracy (Bernardin 2010; Mendryk 2018). Doceniają dobre relacje z przełożonym, wymagają ciągłej informacji zwrotnej i otwartej komunikacji (Cewińska et al., 2009; Stachowska 2012; Kopertyńska i Kmiotek 2014)



## Efektywność pracownika – Work Performance (WP)

- Jeśli nie wiemy, czym jest WP, to trudno jest określić narzędzia jej pomiaru (Latham et al. 2007)
- WP przybiera postać kompetencji, zachowań lub wymiernych wyników (Brumbach 1988; Aguinis 2009)



## Cel badawczy

- Zebranie, analiza danych, opracowanie modelu  $PF \rightarrow JA \rightarrow WP$  oraz zaprezentowanie go w taki sposób, aby pokazać znaczenie JA w kontekście zarówno pokolenia Milenialsów, jak i jej związków z PF i WP





# Metodyka – pytania badawcze, model, hipotezy badawcze

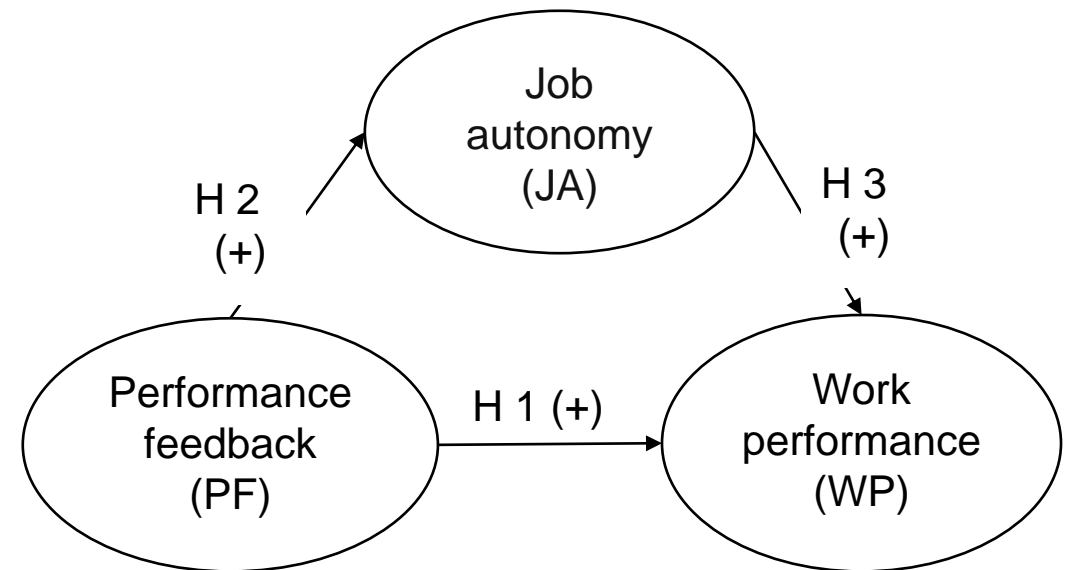
## Pytania badawcze

- Jaka jest struktura konstruktów PF, JA i WP? Które stwierdzenia zostały wykluczone?
- Czy istnieje możliwość zbudowania modelu?
- Czy JA jest mediatorem między PF i WP?
- Jak czynniki kontekstowe wpływają na model i JA w szczególności?

## Hipotezy

1. PF pozytywnie wpływa na WP
2. PF pozytywnie wpływa na JA
3. JA pozytywnie wpływa na WP

## Model teoretyczny





## Opis próby badawczej

- N=185 pracujących studentów Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego
  - ✓ Milenialsi
  - ✓ Zatrudnienie: umowa o pracę / cywilnoprawna
  - ✓ Podwładny / otrzymuje info z zakresu PF



# Opracowanie konstruktów

Construct	Measurement and references	Amount of items; see Appendix 1
Job autonomy (JA)	Based on Saragih (2011); Hackman and Oldham (1975)	9
Performance feedback (PF)	Based on US Merit (2018); Pulakos (2009).	5
Work performance (WP)	Based on Brumbach (1988).	5



# Stwierdzenia konstruktów

## Autonomia pracy – planowanie

WSA\_1 - Wykonywana praca pozwala mi samodzielnie zaplanować kolejność etapów jej realizacji

WSA\_2 - Wykonywana praca pozwala mi decydować o kolejności wykonywania czynności w zakresie zaplanowanych etapów pracy

WSA\_3 - Praca pozwala mi zaplanować sposób jej wykonania

## Autonomia pracy – decyzje

DMA\_1 - Wykonywana praca daje mi szansę wykorzystania własnej inicjatywy lub osądu w trakcie działania

DMA\_2 - Wykonywana praca pozwala mi samodzielnie podejmować wiele decyzji

DMA\_3 - Wykonywana praca zapewnia mi dużą autonomię w ramach podejmowanych decyzji

## Autonomia pracy – metody pracy

WMA\_1 - Wykonywana praca pozwala mi na wybór metod pracy

WMA\_2 - Wykonywana praca daje mi dużą swobodę wdrożenia metod pracy

WMA\_3 - Wykonywana praca pozwala mi samodzielnie decydować o tym, jak ją należy zrealizować

## Work Performance (WP)

WP\_1 – Jakość wykonywanej przeze mnie pracy (tj. poziom spełnienia standardów realizacji procesów i prezentowanych zachowań) jest na najwyższym poziomie

WP\_2 – Realizuję cele i zadania na najwyższym poziomie

WP\_3 – Celowo i świadomie wkładam dużo wysiłku w wykonywanie mojej pracy

WP\_4 – Zwykle nie waham się włożyć dodatkowego wysiłku, gdy jest to potrzebne (np. podczas spiętrzenia pracy)

WP\_5 – Często muszę włożyć dodatkowy wysiłek w wykonywanie mojej pracy

## Performance Feedback (PF)

PF\_1 - Mój bezpośredni przełożony / kierownik dostarcza mi aktualną i konstruktywną informację zwrotną zorientowaną na przyszłość / poprawę efektywności

PF\_2 – Mój bezpośredni przełożony / kierownik regularnie monitoruje postępy w realizacji moich celów / zadań

PF\_3 - Moi współpracownicy dostarczają mi aktualną informację zwrotną w zakresie postępów / efektywności mojej pracy

PF\_4 – Mój bezpośredni przełożony / kierownik potrafi mnie wysłuchać w zakresie problemów związanych z moją efektywnością

PF\_5 – Mój bezpośredni przełożony / kierownik pozwala mi proponować rozwiązania w zakresie poprawy mojej efektywności

## Contextual factors

CON\_1 – wykorzystuje się aplikacje online i narzędzia mobilne w trakcie informacji zwrotnej

CON\_2 – zadanie proste (wystandaryzowane) / złożone

CON\_3 – przywództwo – autokratyczne - demokratyczne

CON\_4 – stosowane wobec mnie czynniki motywacyjne: perswazji (tj. przekonywania), zachęty (np. pieniężne), przymusu (tj. zagrożenie konsekwencjami) - uporządkuj

CON\_5 – potrzebuję wysokiej autonomii pracy

CON\_6 – rodzaj umowy: cywilnoprawna, etat,

CON\_7 – sposób wykonywania pracy: z siedziby firmy / zdalnie do 25% czasu pracy / 50 / 75/ 100% czasu



# Współczynniki rzetelności konstruktyw

Constructs	Items	Correlation of positions in total	Factor loading	Cronbach`s Alfa (min. 0.7)	CR (min. 0.7)	AVE (min. 0.5)
JA	DMA_1	.714	.804	.908	0.908786	0.62511
	DMA_2	.728	.819			
	DMA_3	.805	.876			
	WMA_1	.688	.779			
	WMA_2	.746	.826			
	WMA_3	.793	.863			
PF	PF_1	.670	.847	.850	0.85345	0.661179
	PF_4	.765	.903			
	PF_5	.726	.883			
WP	WP_1	.699	.849	.839	0.842052	0.576268
	WP_2	.724	.865			
	WP_3	.677	.819			
	WP_4	.599	.760			



# Statystyki opisowe i korelacje między konstruktami (n=185)

	Spearman's Rank correlation	PF	WP	JA	Mean	Std. dev.
1	PF	0,8131	---	---	3.8523	1.01250
2	WP	.318**	0.7591	---	4.3784	.60854
3	JA	.305**	.280**	.791	3.3063	.98549
4	Age	-.176*	.137	.122	---	---
5	Level of study	-.150*	-.001	.029	---	---
6	Gender	-.075	-.245**	.044	---	---
7	Work experience	-.083	.196**	.221**	---	---
8	Managerial responsibility	-.181*	-.065	-.340**	---	---

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

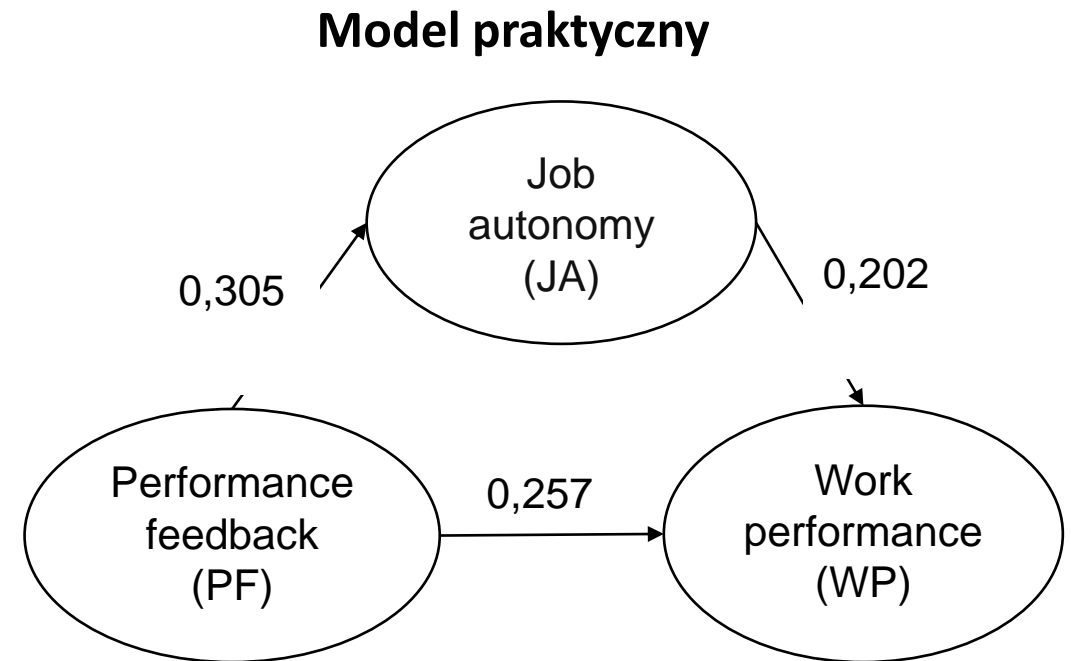
\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)



# Model PF – WP mediowany przez JA – wyniki badań

Constructs		Estimate	S.E.	C.R.	p-value	Standardized Regression Weights
JA	← PF	.313	.087	3.595	***	.305
WP	← PF	.178	.061	2.930	.003	.257
WP	← JA	.136	.057	2.396	.017	.202

Note:  $p < .001$ \*\*\*



JA jest konstruktem częściowo mediującym w modelu.

Standaryzowany efekt pośredni między PF i WP jest wyższy niż bezpośredni efekt o 0,061 i wynosi 0,318 ( $p < 0,003$ ).

**Pozytywna weryfikacja hipotez.**

# Wyniki testu dopasowania dla modelu PF – WP mediowanego przez JA



The goodness-of-fit measure	Model			Result
Chi-square ( $\lambda^2$ ) df p	Chi-square = 167.143 Degrees of freedom = 62 Probability level = .000			wymogi nie są spełnione
RMSEA, i.e. root mean square error approximation	RMSEA	LO 90	HI 90	wymogi są spełnione (słabe dopasowanie)
	.088	.065	.094	
Chi-square ( $\lambda^2$ ) divided by df	2.69			wymogi są spełnione
GFI of Joerskog	0.92			wymogi są spełnione
AGFI of Joerskog	0.9			wymogi są spełnione
Comparative fit index (CFI)	0.96			wymogi są spełnione



# Moderator modelu - aplikacje internetowe i urządzenia przenośne stosowane w trakcie przekazywania informacji zwrotnej (PF), n = 185



Construct influence			Group 1					Group 2				
			Estimate	S.E.	C.R.	p	SRW	Estimate	S.E.	C.R.	p	SRW
JA	←	PF	.269	.126	2,132	.033	.317	<b>.269</b>	<b>.119</b>	<b>2.258</b>	<b>.024</b>	<b>.231</b>
WP	←	PF	.303	.106	2,862	.004	.433	.142	.076	1.857	.063	.192
WP	←	JA	.141	.112	1,267	.205	.172	<b>.149</b>	<b>.066</b>	<b>2.279</b>	<b>.023</b>	<b>.235</b>

Uwaga: Grupa 1 (34,1%) to respondenci oceniający stwierdzenie na poziomie 1, 2 i 3, natomiast respondenci z grupy 2 (65,9%) ocenili stwierdzenie na poziomie 4 i 5. SRW = Standaryzowane Wagi Regresji.

**JA – pełna mediacja między PF i WP**



# Moderator modelu - stosowana wobec mnie perswazja, n = 185

Construct influence			Group 1					Group 2				
			Estimate	S.E.	C.R.	p	SRW	Estimate	S.E.	C.R.	p	SRW
JA	←	PF	<b>.277</b>	<b>.123</b>	<b>2.255</b>	<b>.024</b>	<b>.268</b>	<b>.287</b>	<b>.124</b>	<b>2.326</b>	<b>.020</b>	<b>.280</b>
WP	←	PF	.138	.080	1.724	.085	.190	<b>.285</b>	<b>.087</b>	<b>3.263</b>	<b>.001</b>	<b>.433</b>
WP	←	JA	<b>.307</b>	<b>.079</b>	<b>3.873</b>	<b>***</b>	<b>.437</b>	-.038	.073	-.517	.605	-.059

Uwaga: Grupa 1 (50,8%) to respondenci oceniający stwierdzenie na poziomie 1, 2 i 3, natomiast respondenci z grupy 2 (49,2%) ocenili stwierdzenie na poziomie 4 i 5. SRW = Standaryzowane Wagi Regresji.

**JA – pełna mediacja między PF i WP**

# Moderator modelu - stosowane wobec mnie czynniki przymusu, n = 185



Construct influence			Group 1					Group 2				
			Estimate	S.E.	C.R.	p	SRW	Estimate	S.E.	C.R.	p	SRW
JA	←	PF	<b>.296</b>	<b>.127</b>	<b>2.336</b>	<b>.020</b>	<b>.237</b>	<b>.388</b>	<b>.124</b>	<b>3.124</b>	<b>.002</b>	<b>.499</b>
WP	←	PF	<b>.201</b>	<b>.085</b>	<b>2.368</b>	<b>.018</b>	<b>.243</b>	.181	.106	1.702	.089	.310
WP	←	JA	<b>.158</b>	<b>.065</b>	<b>2.425</b>	<b>.015</b>	<b>.238</b>	-.012	.129	-.090	.929	-.015

Uwaga: Grupa 1 (69,2%) to respondenci oceniający stwierdzenie na poziomie 1 i 2, natomiast respondenci z grupy 2 (30,8%) ocenili stwierdzenie na poziomie 3, 4 i 5. SRW = Standaryzowane Wagi Regresji.

**JA – pełni pośrednią mediację między PF i WP**

# Moderator modelu - stosowane wobec mnie nagrody finansowe, n = 185



Construct influence			Group 1					Group 2				
			Estimate	S.E.	C.R.	p	SRW	Estimate	S.E.	C.R.	p	SRW
JA	←	PF	.248	.108	2.302	.021	.320	.352	.131	2.700	.007	.293
WP	←	PF	.207	.103	2.022	.043	.281	.152	.075	2.025	.043	.228
WP	←	JA	.176	.129	1.358	.174	.184	.130	.060	2.168	.030	.234

Uwaga: Grupa 1 (38,9%) to respondenci oceniający stwierdzenie na poziomie 1, 2 i 3, natomiast respondenci z grupy 2 (61,1%) ocenili stwierdzenie na poziomie 4 i 5. SRW = Standaryzowane Wagi Regresji.

JA – pełni pośrednią mediację między PF i WP



# Implikacje

- **Dla teorii:** JA może odgrywać pozytywną rolę pośredniczącą (bezpośrednią i pośrednią) między PF i WP w pracy Milenialsów
- **Dla praktyki:** pracodawcy powinni pozwolić Milenialsom (a) używać narzędzi online w pracy dla lepszego wykorzystania JA i jednocześnie (b) ograniczać czynniki perswazji, (c) nagradzać finansowo i (d) nie stosować czynników przymusu. Praktyki PF mają charakter wsparcia i dostarczenia informacji zwrotnej, a nie kontroli i oceny efektywności.



## Ograniczenia i kierunki badań

- Brak statystycznej reprezentatywności
- Rodzaje zatrudnienia: umowa o pracę / cywilnoprawne
- Opinie respondentów w zakresie WP
- Ograniczenia stanowią możliwości kolejnych badań w omawianym temacie badawczym.



## Wnioski – odpowiedź na pytania badawcze

- (1) Możliwe było zbudowanie wszystkich trzech konstrukcji PF, JA i WP. Jednak elementy dotyczące planowania JA i niektóre elementy PF musiały zostać wyłączone, aby zbudować model.
- (2) Możliwe było opracowanie modelu PF-JA-WP.
- (3) Model PF-WP jest częściowo mediowany przez JA, co dokładnie wskazuje na znaczenie JA w miejscu pracy dla Milenialsów.
- (4) Model zmienia się pod wpływem czynników moderujących. Jednak znaczenie JA jako mediatora można zwiększyć, gdy pojawi się określony zestaw czynników kontekstowych.



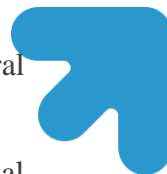
Bardzo dziękuję za uwagę 😊



# Bibliografia




- [1] McKendrick J. World's Most Massive Experiment In Employee Autonomy Begins, <https://www.forbes.com/sites/joemckendrick/2020/03/24/by-decree-its-employee-independence-day/?sh=593d7487778d> , dated 2020. Accessed: April 10<sup>th</sup>, 2021.
- [2] Deloitte Insights 2021, The social enterprise in a world disrupted, [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/6935\\_2021-HC-Trends/di\\_human-capital-trends.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/6935_2021-HC-Trends/di_human-capital-trends.pdf) , Accessed: April 24<sup>th</sup>, 2021.
- [3] Hutchinson S. Performance Management. Theory and Practice. Chartered Institute of Personnel & Development, London; 2013.
- [4] Bernardin HJ. Human Resources Management: An Experiential Approach. Forth Edition. McGraw Hill International Edition; 2010.
- [5] Deloitte Global Millennial Survey 2020,  
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/deloitte-2020-millennial-survey.pdf> , Accessed: August 10<sup>th</sup>, 2021.
- [6] How to reach Polish millennials?, published May 21, 2021, <https://all4comms.com/how-to-reach-polish-millennials/> , Accessed: August 24<sup>th</sup>, 2021.
- [7] Kisiel P. Millennials – a new participant of the contemporary social life?, Studia Socialia Cracoviensia 8. 2016; 1(14): 83–94, <http://dx.doi.org/10.15633/ssc.1876>
- [8] U.S. Merit Systems Protection Board Office of Policy and Evaluation. The Roles of Feedback, Autonomy, and Meaningfulness in Employee Performance Behavior; 2018  
[https://www.mspb.gov/studies/researchbriefs/The\\_Roles\\_of\\_Feedback\\_Autonomy\\_and\\_Meaningfulness\\_in\\_Employee\\_Performance\\_Behaviors\\_1548113.pdf](https://www.mspb.gov/studies/researchbriefs/The_Roles_of_Feedback_Autonomy_and_Meaningfulness_in_Employee_Performance_Behaviors_1548113.pdf) , Accessed: August 10<sup>th</sup>, 2021.
- [9] Johari J, Yean Tan F, Zulkarnain ZIT. Autonomy, workload, work life balance and job performance among teachers. International Journal of Educational Management. 2018; 32(1): 107-120.
- [10] Hackman JR., Oldham GR. Development of the job diagnostic survey. Journal of Applied Psychology. 1975; 60(2):159-170.



- [11] Langfred CW, Moyer NA. Effects of Task Autonomy on Performance: An Extended Model Considering Motivational, Informational, and Structural Mechanisms. *Journal of Applied Psychology*. 2004; 89(6): 934–945, <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.89.6.934>
- [12] Humphrey SE, Nahrgang JD, Morgeson FP. Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*. 2007; 92(5):1332-56, <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.92.5.1332>
- [13] Saragih, S., (2011), The Effects of Job Autonomy on Work Outcomes: Self Efficacy as an Intervening Variable, *International Research Journal of Business Studies*. 2011; 4(3): 203 – 215, <https://doi.org/10.21632/irjbs.4.3.203-215>
- [14] Malinowska D, Tokarz A, Wardzichowska A. Job autonomy in relation to work engagement and workaholism: Mediation of autonomous and controlled work motivation. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*. 2018; 31(4): 445-458, <https://doi.org/10.13075/ijomeh.1896.01197>
- [15] Lopes, HLS, Calapez T. Work autonomy, work pressure, and job satisfaction: An analysis of European Union countries. *The Economic and Labour Relations Review*. 2014; 25(2): 306–326. <https://doi.org/10.1177%2F1035304614533868>
- [16] Kreitner R, Kinicki A. *Organizational behavior*, 7th ed. McGraw-Hill International Edition. NY; 2007.
- [17] Preenen PTY, Oeij PRA, Dhondt S, Kraan KO, Jansen E. Why job autonomy matters for young companies' performance: company maturity as a moderator between job autonomy and company performance. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*. 2016; 12(1): 74–100.
- [18] Brink AG, Emerson DJ, Yang L. Job Autonomy and Counterproductive Behaviors in Chinese Accountants: The Role of Job-Related Attitudes. *Journal of International Accounting Research*. 2016; 15(1): 115–131, doi: <https://doi.org/10.2308/jiar-51194>
- [19] Piwowar-Sulej K. Factors in motivating generation Y employees - Polish realities. *Journal of International Scientific Publications*. 2014; Volume 8.
- [20] Hastwell C. Top 5 Things Millennials Want In the Workplace in 2021, <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/top-5-things-millennials-want-in-the-workplace-in-2021-as-told-by-millennials> , Accessed: August 24<sup>th</sup>, 2021.
- [21] Pulakos ED. *Performance management. A new approach for driving business results*. Wiley-Blackwell, A John Wiley & Sons, Ltd., Publication. United Kingdom; 2009.
- [22] Northcraft GB, Schmidt AM. Feedback and the Rationing of Time and Effort Among Competing Tasks. *Journal of Applied Psychology*. 2011; 96(5): 1076 - 1086, <https://doi.org/10.1037/a0023221>
- [23] Fiaz M, Rasool W, Amir I, Nabeel R, *Organizational Justice and Employees' Performance: A Study of an Emerging Economy*. *Human Systems Management*. 2021; 40 (3):395 – 406. <http://dx.doi.org/10.3233/HSM-190728>



- 
- [24] Chou EY, Halevy N, Galinsky AD, Murnighan, JK. 2017. The Goldilocks contract: The synergistic benefits of combining structure and autonomy for persistence, creativity, and cooperation. *Journal of Personality and Social Psychology*. 2017; 113(3): 393–412. <https://doi.org/10.1037/pspi0000096>
- [25] Zhou J. Feedback valence, feedback style, task autonomy, and achievement orientation: Interactive effects on creative performance. *Journal of Applied Psychology*. 1998; 83(2): 261-276, <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.83.2.261>
- [26] Mansoor A, Farrukh M, Wu Y, Abdul Wahab S. Does Inclusive Leadership Incite Innovative Work Behavior? *Human Systems Management*. 2021; 40(1): 93 – 102. <http://dx.doi.org/10.3233/HSM-200972>
- [27] Balcazar FE, Hopkins BL, Suarez Y. A Critical, Objective Review of Performance Feedback. *Journal of Organizational Behavior Management*. 2014; 7(3-4): 65-89, [https://doi.org/10.1300/J075v07n03\\_05](https://doi.org/10.1300/J075v07n03_05)
- [28] Soomro SA. Nexus Between Perceived Job Insecurity and Employee Work-related Outcomes Amid COVID-19: Attenuating Effect of Supervisor Support. *Human Systems Management*. 2021: vol./no. Pre-press: 1 – 10. <http://dx.doi.org/10.3233/HSM-201150>
- [29] Cewińska J, Striker M, Wojtaszczyk K, Zrozumieć pokolenie Y – wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi. In: Juchnowicz M (ed.). *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*. Oficyna Wolters Kluwer business. Kraków. 2009.
- [30] Stachowska S. Expectations of Representatives of the Y Generation with Respect to Work and the Employer. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. nr 2; 2012.
- [31] Kopertyńska MW, Kmiotek K. Expectations of generation Y employees regarding employers and supervisors – research experience. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*. nr 349; 2014.
- [32] Latham G, Sulsky LM, Macdonald H. Performance management. In: *Oxford Handbook of Human Resource Management*, Boxall P, Purcell J, Wright P (ed.). Oxford University Press. Oxford; 2007.
- [33] Aguinis H. *Performance management*, 2ed ed., Harlow: Pearson/Prentice Hall International; 2009.
- [34] Brumbach, GB, Some ideas, issues and predictions about performance management. *Public Personnel Management*, Winter 1988, pp. 387–402.
- [35] Consumerlab, April 2013, Young professional at work. An Ericsson Consumer Insight Summary Report, [homepage on the Internet, initially available: 20.8.2016] <https://www.ericsson.com/res/docs/2013/consumerlab/young-professionals-at-work.pdf> , now available on June 21<sup>st</sup> 2021 from: <https://www.slideshare.net/Ericsson/youngprofessionalsatwork-130410234032phpapp02>
- [36] Mivehchi L, Rajabion, L. A Framework for Evaluating the Impact of Mobile Games, Technological Innovation and Collaborative Learning on Students' Motivation. *Human Systems Management*. 2020; 39(1): 27 – 36. <http://dx.doi.org/10.3233/HSM-190543>
- [37] Shao Z, Huang Q. Transformational Leadership and IS Extended Use-The Mediating Role of Job Autonomy and Moderating Role of IT Innovativeness, *PACIS 2018 Proceedings*. 9. <https://aisel.aisnet.org/pacis2018/9> , Accessed: June 10<sup>th</sup>, 2021.

- [38] Stiglbauer B, Kovacs C. The More, the Better? Curvilinear Effects of Job Autonomy on Well-Being from Vitamin Model and PE-Fit Theory. Perspectives Journal of Occupational Health Psychology.2017; 23(4): 520-36. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/ocp0000107>
- [39] Solomon MR. Conquering consumerspace: Marketing strategies for Branded World, Amacom, New York. 2003.
- [40] Kardas JS. (ed.). Budowanie relacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Wydawnictwo Studio EMKA. Warszawa; 2009.
- [41] Mendryk I. Management of Age-Diversified Workforce. In: Rakowska A (ed.). Unlocking the Potential of Employees in the Context of Organizational Diversity. Published by ToKnowPress, Bangkok. Celje. Lublin. 2018.

