



Ada Dziopak-Strach*

Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej

ZARZĄDZANIE ZAANGAŻOWANIEM PRACOWNIKÓW W KONTEKŚCIE ZMIAN POKOLENIOWYCH W MIEJSCU PRACY

Streszczenie

Celem artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie, jakie są zależności pomiędzy zaangażowaniem pracowników a ich wiekiem oraz czy konieczna jest dywersyfikacja narzędzi wpływających na zaangażowanie pracownicze w związku z różnorodnością pokoleniową w miejscu pracy. Analizie poddano literaturę przedmiotu oraz wyniki badań, które były już w tym zakresie przeprowadzone.

Słowa kluczowe: zasoby ludzkie, zaangażowanie, różnorodność pokoleniowa

Wprowadzenie

W obliczu nieustannych zmian dokonujących się we współczesnym świecie, polegających na szybkim rozwoju technologicznym, globalizacji, postępujących zmianach społecznych i światopoglądowych, organizacje zmuszone są dostosowywać się do zmieniającego się otoczenia w celu zachowania i umocnienia swojej

* Adres e-mail: adadziopak@wp.pl.

pozycji na rynku. W literaturze przedmiotu i wśród praktyków powtarza się przekonanie, że o sile organizacji i jej zdolności do rozwoju decyduje najważniejszy zasób – ludzki. Z uwagi na różnorodność pokoleniową uczestników rynku pracy organizacje zmuszone są do dostosowania się do zmieniających się oczekiwań nowych pokoleń pracowników, zapewniając jednocześnie utrzymanie zatrudnienia wśród pracowników reprezentujących starsze pokolenia. Zaangażowanie pracowników to jeden z kluczowych elementów pozwalających na zbudowanie silnej i oddanej kadry. Celem artykułu jest znalezienie odpowiedzi na pytanie, czy i w jaki sposób organizacja powinna dywersyfikować narzędzia budujące zaangażowanie pracowników, biorąc pod uwagę ich różnorodność pokoleniową. Jako metodę badawczą zastosowano studium literatury przedmiotu z zakresu zaangażowania i zmian pokoleniowych na rynku pracy.

1. Znaczenie zaangażowania pracowników

Jednym z niezbędnych i coraz szerzej badanych atrybutów środowiska pracy jest zaangażowanie pracowników. Zaangażowany pracownik stanowi wartość dodaną w świecie, w którym o wartości i sile organizacji decydują ludzie. Przykłady wielu organizacji pokazują, że polityka angażowania pracowników jest skuteczna w realizacji celów.

Zaangażowanie to gotowość do podejmowania samodzielnych decyzji, a także identyfikacja z firmą przejawiająca się również w odpowiedzialności za jej działania (Lewicka, 2014, s. 224). W rezultacie wysokiego poziomu zaangażowania pracownicy wykazują małą absencję, promują organizację na zewnątrz, osiągają efekty pracy na wysokim poziomie, mobilizując swoim przykładem i postawą współpracowników (Lewicka, Szeliga, 2016, s. 207). Lewicka podkreśla, że istotne znaczenie dla organizacji ma zaangażowanie organizacyjne (*organisational commitment*), z uwagi na przekonanie, że zaangażowani pracownicy bardziej niż inni utożsamiają się z celami organizacji, dzięki czemu organizacje zatrudniające zaangażowanych pracowników są zdecydowanie bardziej efektywne (Lewicka, 2014, s. 224). Jak podają Roberts i Davenport w *Job Engagement: Why It's Important and How to Improve it* (2002): „Zaangażowanie organizacyjne rozumiane jest powszechnie w kategoriach osobistej identyfikacji z celami i wartościami organizacyjnymi, gotowością do dołożenia wszelkich wysiłków na rzecz organizacji i chęcią kontynuacji

uczestnictwa w organizacji” (za: Kmiotek, 2013, s. 195). Mayer i Allen w *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization* (1990), wskazują na trzykomponentowy model zaangażowania organizacyjnego składający się z:

- a) zaangażowania afektywnego (*affective commitment*) – przywiązanie, zaangażowanie i identyfikacja pracownika z organizacją; pracownicy zaangażowani afektywnie pozostają w organizacji z wyboru, dlatego ten rodzaj zaangażowania jest najcenniejszy dla organizacji;
- b) zaangażowania trwania (*continuance commitment*) – pracownik czuje potrzebę bycia w organizacji, obawia się kosztów i strat związanych z odejściem;
- c) zaangażowania normatywnego (*normative commitment*) – pracownik czuje się lojalny i zobowiązany wobec organizacji, ma poczucie moralnego obowiązku i powinności (za: Lewicka, Szeliga, 2016, s. 208).

Zaangażowanie organizacyjne pracownika „oznacza identyfikację z misją, wspólnymi wartościami, a także z celami i zadaniami firmy, pragnienie przynależności oraz gotowości do działania wykraczającego poza standardy, nadająca wysoką rangę interesom organizacji, a nawet priorytet nad własnymi interesami jednostki” (Juchnowicz, 2010, s. 58). Obok zaangażowania organizacyjnego wyróżnia się zaangażowanie w pracę (*employee engagement*) polegające na chęci pracowników do przyczynienia się do sukcesów organizacji, w której pracują (Lewicka, 2014, s. 225).

W dobie wysokiej konkurencyjności wśród współczesnych organizacji, szybkich zmian gospodarczych i globalizacji odpowiednie wykorzystanie potencjału zasobów ludzkich przez organizację nabiera szczególnego znaczenia. W literaturze przedmiotu podkreśla się znaczenie i rolę zasobów ludzkich dla współczesnych organizacji, które stanowią „główny element majątku wielu współczesnych organizacji”, mają wartość finansową i są zdolne do przynoszenia dochodu, przez co nazywane są także kapitałem ludzkim. Kreują wartość współczesnych organizacji, stąd tak duże znaczenie przypisywane jest sprawnemu zarządzaniu zasobami ludzkimi (Pawlak, 2011, s. 9). Lewicka podkreśla, że ludzi coraz częściej przestaje się traktować jako zasób statyczny i zależny od używanych wobec niego narzędzi, zaczynając dostrzegać w ludziach potencjał i kapitał, dźwignię zysków. Czynnikiem determinującym wzrost znaczenia kapitału ludzkiego są: wzrost świadomości praw i obowiązków przez pracowników, ugruntowanie się przekonania, że zdolności twórcze

pracowników powinny być wykorzystywane właściwie oraz znaczący wpływ pracowników na innowacyjność i produktywność organizacji (Lewicka, 2014, s. 13). Biorąc pod uwagę sytuację współczesnego rynku pracy przejawiającą się w dużym zapotrzebowaniu na pracowników oraz niskiej stopie bezrobocia, należy podkreślić, jak kluczowe jest dbanie przez organizację o pozyskanie i utrzymanie wartościowych i zaangażowanych pracowników.

Zmiany i przeobrażenia dokonujące się w otoczeniu organizacji wpłynęły na sposób postrzegania pracowników jako najcenniejszego zasobu, zmienił się również poziom świadomości i rozwój wiedzy kadry zarządzającej. Pracowników traktuje się jako partnerów, daje im większą autonomię, zmierzając do partycypacji w podejmowaniu decyzji i braniu odpowiedzialności. Angażowanie pracowników przejawia się m.in. w filozofii nieustannego rozwoju i dążenia do ciągłego doskonalenia. Obok licznych koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi rozwijanych w nauce i wykorzystywanych w praktyce, takich jak zarządzanie wiedzą, talentami czy kompetencjami, istotną rolę odgrywa zarządzanie przez zaangażowanie. Zarządzanie przez zaangażowanie definiowane jest jako „intelektualne i emocjonalne oddanie organizacji lub jako wielkość wysiłku włożonego w pracę przez pracownika” (Soroka-Potrzebna, 2016, s. 182). Służy skutecznej realizacji wizji i misji organizacji. W zarządzaniu przez zaangażowanie mamy do czynienia z kompleksowym zbiorem decyzji, technik i metod wykorzystywanych przez kadrę zarządzającą, których wdrożenie przyczynia się do pełnego wykorzystania potencjału pracowników, poprawy ich aktywności zawodowej i zaangażowania, a w rezultacie poprawia działalność całej organizacji (Soroka-Potrzebna, 2016, s. 183).

Problematyka zaangażowania pracowników jest od lat przedmiotem zainteresowań badaczy, a także przedmiotem opracowań naukowych i popularnonaukowych teoretycznych i empirycznych. Wśród najczęściej powtarzających się czynników determinujących zaangażowanie pracowników znajdują się:

- szkolenia i rozwój zawodowy,
- równowaga pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym,
- rozwój komunikacji,
- system ocen okresowych,
- płaca i świadczenia powiązane z efektami pracy,
- dobra atmosfera w środowisku pracy,
- relacje z przełożonym,

- nagradzanie,
- zwiększanie elastyczności organizacji pracy,
- uppełnomocnienie pracowników,
- poczucie odpowiedzialności, autonomii,
- udział w zyskach firmy (Gajdzik, 2012, s. 68–77; Jawor-Joniewicz, 2014, s. 53–55).

2. Różnorodność pokoleniowa w miejscu pracy

W literaturze przedmiotu coraz więcej miejsca poświęca się problematyce różnorodności pokoleniowej w miejscu pracy. Wątpliwości może budzić wzrost zainteresowania wspomnianym tematem, gdyż różnice pokoleniowe istniały zawsze, należy jednak podkreślić, że po raz pierwszy w historii mamy do czynienia z sytuacją, kiedy na rynku pracy jest aktywnych równocześnie aż pięć pokoleń i „nigdy wcześniej różnice między poszczególnymi grupami wiekowymi nie były tak znaczące” (Moczydłowska, 2015, s. 32). Należy pamiętać o tym, że po pierwsze, wzrasta długość życia; po drugie, wydłużeniu ulega okres aktywności zawodowej. Ponadto rozwój technologiczny i informatyczny jeszcze nigdy nie był tak dynamiczny, przez co zmiany, które kiedyś wdrażane były w ciągu kilku dekad, obecnie pojawiają się w znacznie krótszym czasie. Takie czynniki demograficzne, jak liczba i struktura ludności według wieku, dynamika urodzeń i zgonów, aktywność zawodowa oraz migracje wewnętrzne i zewnętrzne, wpływają na stronę popytową i podażową rynku pracy, stanowiąc jednocześnie istotną zmienną w procesach zarządzania zasobami ludzkimi (Pocztowski, 2008, s. 29).

Obecnych uczestników rynku pracy literatura przedmiotu dzieli na:

- a) pokolenie weteranów (urodzeni w latach 1922–1944) – obecnie w zdecydowanej mniejszości na rynku pracy, cechuje silne poczucie obowiązku, umiłowanie porządku i etycznego działania; lojalni wobec pracodawcy, niechętni do zmian, związani przez całe życie zawodowe z jednym pracodawcą;
- b) pokolenie baby boomers (1945–1964) – pokolenie wyżu demograficznego po II wojnie światowej; podobnie jak ich poprzednicy cenią stabilność zawodową i przywileje otrzymywane dzięki długiemu stażowi pracy

- u jednego pracodawcy, nazywani pierwszym pokoleniem pracoholików, zdyscyplinowani;
- c) pokolenie X (1965–1980) – generacja dorastająca w okresie kryzysu gospodarczego lat siedemdziesiątych, pokolenie pozostające w cieniu dwóch większych generacji, które poprzedziły je i po nim nastąpiły; przywiązani do miejsca pracy, mała mobilność zawodowa, mają trudności z określeniem swoich oczekiwań, cierpliwie czekają na awans;
 - d) pokolenie Y (1980–1992), obecnie najliczniejsza grupa pracowników, dorastali w czasach rozwoju Internetu, otwarci na innowacje, skłonni do zmiany pracy, nie są lojalni wobec pracodawcy – dążą do rozwoju zawodowego i szybkiego awansu; cenią równowagę pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym, dzięki doskonałej znajomości technologii i mediów masowych są wielozadaniowcy;
 - e) pokolenie Z (urodzeni po 1993) wkracza na rynek pracy, scharakteryzowanie go przysparza więc trudności, można domniemać, że pokolenie Z będzie cechować koncentracja na rozwoju własnym, duża mobilność na rynku pracy lokalnym i międzynarodowym, otwartość na zmiany (Bursch, 2014, s. 9–10; Fazlagić, 2008; Gadomska-Lila, 2015, s. 25–37; Lipka, 2017, s. 142; Łuźniak-Piecha, Kaczkowska-Serafińska, 2017, s. 159–161; Mazur-Wierzbicka, 2015; Smoblik-Jęczmień, 2013, s. 89–96; Woszczyk, 2013).

Przedstawiciele powyższych pokoleń z uwagi na czasy i rzeczywistość społeczno-gospodarczą, w których dorastali, wpływ i rozwój nowoczesnych technologii oraz globalizację hołdują różnym wartościom, mają odmienne podejście do życia i pracy. Wydaje się więc naturalne, że organizacje zmuszone są dywersyfikować narzędzia zarządzania nimi, które wpłyną na uzyskanie korzyści zarówno przez pracowników, jak i przez organizację.

3. Perspektywy i wyzwania zarządzania zaangażowaniem pracowników w wielopokoleniowym środowisku pracy

Zmieniający się światopogląd i styl życia pokoleń – uczestników rynku pracy wymusza na organizacjach konieczność zastosowania różnorodnych narzędzi wpływających na poziom zaangażowania pracowników. Analiza literatury przedmiotu oraz przeprowadzonych przez innych autorów badań prowadzi do wniosku,

że istnieje związek pomiędzy wiekiem pracowników a czynnikami, które wpływają na ich zaangażowanie. Najniższy poziom zaangażowania cechuje pracowników w wieku do 25 lat, co uzasadnia potrzebę wzmocnienia w firmie funkcji mentora i opiekuna w osobie przełożonego. Przeciętny poziom zaangażowania wzrasta w kolejnych przedziałach wiekowych, osiągając najwyższy poziom u pracowników w wieku przedemerytalnym (Juchnowicz, 2010, s. 61–62; Kmiotek, 2016, s. 87; Lewicka, 2016; Marzec, 2011, s. 286–288). Dla ogółu pracowników bez względu na wiek najsilniej na zaangażowanie oddziałuje wysokość wynagrodzenia zasadniczego, nagrody finansowe, a w dalszej kolejności pewność i stabilność zatrudnienia oraz atmosfera w pracy. Największą wagę do jasnych zasad wynagradzania, premiowania za efekty pracy i awansu przywiązują przedstawiciele starszych pokoleń, co może być podyktowane pomijaniem ich w przypadku awansów i przyznawania podwyżek (Jawor-Joniewicz, 2016, 45–46; Sajkiewicz, 2016, s. 56–58). Jak wskazują Jawor-Joniewicz i Sajkiewicz, czynnikami wpływającymi na wzrost zaangażowania pokolenia Y będą świadczenia dodatkowe w postaci samochodu, laptopa, telefonu, a także zapewnienie rozwoju zawodowego i przejrzysta ścieżka kariery. Dodatkowo pracownicy pokolenia Y będą bardziej zaangażowani, mając pełną swobodę w wykonywaniu zadań. Pokolenie X jako kluczowe czynniki wymieniają możliwość stałego rozwoju oraz możliwość decydowania o sposobie realizacji zadań. Z kolei najstarsze pracujące obecnie pokolenia cenią sobie stabilność zatrudnienia oraz świadczenia dodatkowe, w szczególności związane z opieką zdrowotną. (Jawor-Joniewicz, Sajkiewicz, 2014–2015). Pracownicy z pokolenia Y, Z oraz baby boomers jako szczególnie istotne uznają przejrzyste kryteria wynagradzania oraz premię uzależnioną od wyników pracy, podczas gdy kwestie te mają dla pozostałych pokoleń mniejsze znaczenie (Jawor-Joniewicz, 2016, s. 45–48).

Podsumowanie

Odpowiadając na pytanie postawione we wstępie, należy podkreślić, że organizacja powinna dywersyfikować narzędzia budujące zaangażowanie pracowników, biorąc pod uwagę ich różnorodność pokoleniową. Zarządzanie wielopokoleniowymi zespołami stanowi obecnie wyzwanie dla kadry kierowniczej oraz działów personalnych. Wiek jest tylko jednym z czynników różnicujących uczestników rynku pracy. Indywidualne traktowanie pracowników i trafny dobór narzędzi i bodźców

zwiększających zaangażowanie poszczególnych osób jest zadaniem trudnym do wykonania, w szczególności w dużych organizacjach. Narzędzia stosowane do budowania zaangażowania są tam przygotowywane dla ogółu pracowników i często zależą od polityki i możliwości finansowych pracodawcy. By lepiej dobrać czynniki pogłębiające zaangażowanie, kluczowe jest uświadamianie kadrze kierowniczej istoty i ważności zaangażowania pracowniczego oraz odpowiednie szkolenie ich, by mogli w sposób skuteczny i zindywidualizowany dobrać narzędzia, które przyniosą organizacji zysk wynikający z pracy zadowolonych i zaangażowanych pracowników.

Literatura

- Bursch, D. (2014). *Managing the Multigenerational Workplace*. UNC Executive Development North Carolina. Pobrane z: <https://www.kenan-flagler.unc.edu/~media/Files/documents/executive-development/managing-the-multigenerational-workplace-white-paper.pdf> (18.03.2017).
- Fazlagić, A. (2008). Charakterystyka pokolenia Y. *e-Mentor*, 3 (25).
- Gadomska-Lila, K. (2015). Pokolenie Y wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1, 25–39.
- Gajdzik, B. (2012). Budowanie zaangażowania pracowniczego w przedsiębiorstwie – analiza przypadku. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2, 68–88.
- Jawor-Joniewicz, A. (2014). Budowanie zaangażowania pracowników na przykładzie DHL Express (Poland) Sp. z o.o. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2, 53–63.
- Jawor-Joniewicz, A. (2016). Budowanie zaangażowania pracowników z uwzględnieniem zarządzania różnorodnością. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3–4, 39–49.
- Jawor-Joniewicz, A., Sajkiewicz, B. (2014–2015). *Pomiar preferencji wybranych grup pracowników w zakresie instrumentów motywowania*. Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.
- Juchnowicz, M. (2010). Zarządzanie kapitałem ludzkim a poziom zaangażowania pracowników. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3–4, 57–66.
- Kłaja-Gawęł, B. (2015). Praktyki personalne w organizacji a poziom zaangażowania organizacyjnego na przykładzie przedsiębiorstwa z branży kolejowej. W: H. Chwistek-Dudek, J. Dziędziora (red.), *Psychospołeczne aspekty zachowań ludzi w organizacjach* (s. 227–237). Dąbrowa Górnicza: Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej.

- Kmiotek, K. (2013). Źródła i konsekwencje zaangażowania pracowników. *Zarządzanie i Finanse*, 4/2, 193–202. Pobrane z: http://jmf.wzr.pl/pim/2013_4_2_15.pdf (10.02.2017).
- Kmiotek, K. (2016). Uwarunkowania zaangażowania organizacyjnego pracowników (przykład inżynierów). *Nauki o Zarządzaniu*, 2 (27), 81–90.
- Krot, K., Lewicka, D. (2015). Wpływ zaufania organizacyjnego na innowacyjność w świetle badania jakościowego. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 3 (39), 66–78.
- Lewicka, D. (2016). Przywiązanie organizacyjne w zróżnicowanych pokoleniowo grupach pracowniczych. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3–4, 67–86.
- Lewicka, D. (red.) (2014). *Zapobieganie patologiom w organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Lewicka, D., Szeliga, M. (2016) Zaufanie wertykalne a zaangażowanie organizacyjne na przykładzie podmiotu leczniczego. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*, 1 (17), 205–224.
- Lipka, A. (2017), Percepcja różnic generacyjnych – interpretacje i wnioski dla kierujących kreatywnymi zespołami. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 3 (45), 141–153.
- Łużniak-Piecha, M., Kaczkowska-Serafińska, M. (2017). Zarządzanie zróżnicowaniem wielopokoleniowym – wartości ostateczne i instrumentalne w opinii przyszłych pracowników z pokolenia Y, wkraczających na europejski rynek pracy. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 3 (45), 155–169.
- Marzec, I. (2011). *Zarządzanie organizacyjne polskich pracowników – aspekty funkcjonalne i dysfunkcjonalne*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Mazur-Wierzbička, E. (2015). Kompetencje pokolenia Y – wybrane aspekty. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 3 (39), 307–320.
- Moczydłowska, J.M. (2015). Koncepcja przedsiębiorstwa przyszłości jako źródło nowych paradygmatów w obszarze zarządzania (kapitałem ludzkim). *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*, 2 (16), 27–36.
- Pawlak, Z. (2011). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- Pocztowski, A. (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Sajkiewicz, B. (2016). Oczekiwania pracowników w różnym wieku jako podstawa budowy systemów zaangażowania na zasadach zarządzania różnorodnością – badania IPiSS. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3–4, 53–65.

- Smoblik-Jęczmień, A. (2013). Podejście do pracy i kariery zawodowej wśród przedstawicieli generacji X i Y – podobieństwa i różnice. *Nauki o Zarządzaniu Management Sciences*, 1 (14), 89–97.
- Soroka-Potrzebna, H. (2016) Współczesne koncepcje zarządzania kapitałem ludzkim. W: M. Jabłoński (red.), *Zarządzanie wartością przedsiębiorstw w warunkach niepewności, zmienności i nieprzewidywalności. Strategie – Finanse – Kompetencje*. Dąbrowa Górnicza: Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej.
- Woszczyk, P. (2013). Zarządzanie wiekiem – ku wzrostowi efektywności organizacji. W: P. Woszczyk, M. Czernecka (red), *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*. Łódź: HRP Group.

MANAGEMENT OF EMPLOYEES' COMMITMENT IN THE CONTEXT OF GENERATIONAL CHANGES IN THE WORKPLACE

Abstract

The aim of the article is to try to answer the question what are the dependencies between employees' commitment and their age, and whether it is necessary to diversify tools affecting employee commitment in connection with generational diversity in the workplace. The analysis will cover subject literature and the results of research that have already been carried out in this area.

Keywords: human resources, commitment, generational diversity

JEL code: M50

Cytowanie

Dziopak-Strach, A. (2018). Zarządzanie zaangażowaniem pracowników w kontekście zmian pokoleniowych w miejscu pracy. *Studia i Prace WNEiZ US*, 51/2, 143–152. DOI: 10.18276/sip.2018.51/2-13.