

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 350

Sukces w zarządzaniu kadrami

Różnorodność w zarządzaniu

kapitałem ludzkim –

podejścia, metody, narzędzia

Problemy zarządczo-psychologiczne

Redaktorzy naukowci

Marzena Stor

Agnieszka Fornalczyk



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redakcja wydawnicza: Teresa Zielińska
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: K. Halina Kocur
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-497-4

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:
EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.
ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
Grażyna Bartkowiak: Postawy pracodawców i kadry kierowniczej wobec zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus.....	13
Jolanta Bartkowiak-Stawska: EVP na przykładzie Orange Polska S.A.	26
Bogna Bartosz: Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) z perspektywy pracowników.....	35
Agata Borowska-Pietrzak: Pomiar poczucia satysfakcji zawodowej. Wyniki badań pilotażowych	46
Urszula Bukowska: Socjalizacja pracowników w warunkach różnorodności kulturowej.....	63
Joanna Cewińska, Anna Krasnova: Grywalizacja w rozwoju i edukacji – szanse i zagrożenia	73
Małgorzata Chrupała-Pniak, Damian Grabowski: Motywacyjne i organizacyjne predyktory zaangażowania pracowników	82
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Strategiczne gry szkoleniowe jako narzędzie kształtowania kompetencji menedżerskich	93
Katarzyna Durniat: Edukacja pracowników w zakresie świadomości i interwencji antymobbingowej.....	105
Agnieszka Fornalczyk: Sposoby reagowania menedżerów na feedback podwładnych – raport z badań.....	115
Katarzyna Gajek: Zarządzanie różnorodnością w polskich organizacjach....	127
Milena Gojny-Zbierowska: Postrzegane wsparcie organizacyjne. Analiza krytyczna.....	138
Karolina Gonera: Samodoskonalenie menedżera – korzyści dla organizacji	146
Łukasz Haromszeki: Przywództwo organizacyjne drugiej dekady XXI wieku – szansa na budowanie kapitału ludzkiego w organizacji	156
Henryk Jarosiewicz: Pomiar skłonności zawodowych – zastosowanie Obrazkowego Testu Zawodów	166
Dorota Kanafa-Chmielewska: Uwarunkowania i konsekwencje politycznych zachowań organizacyjnych	179
Alicja Keplinger, Bogna Bartosz: Czy transformacyjne przywództwo spełnia oczekiwania pracowników?	190
Alicja Keplinger, Emilia Frątczak, Karolina Ławecka, Paulina Stokłosa: Zachowania etosowe w kontekście pracy zawodowej.....	202
Elżbieta Kowalczyk: Podejście humanistyczne i behawiorystyczne jako przejaw różnorodności w zarządzaniu ludźmi.....	211

Beata Krawczyk-Brylka, Katarzyna Stankiewicz: Kobiety i mężczyźni w zespole – wartość czy wyzwanie	225
Teresa Kupczyk, Anna Oleszkiewicz, Joanna Kubicka: Zarządzanie różnorodnością w dolnośląskich przedsiębiorstwach – stan wdrożenia i korzyści	237
Kamila Madeja-Bień: Modyfikacja samooceny jednostki pod wpływem wybranych autoprezentacji	251
Martyna Michalak: Czy zarządzanie zaangażowaniem w pracę wymaga uwzględnienia różnorodności pracowników?.....	261
Dorota Molek-Winiarska: Metody oceny skuteczności interwencji z zakresu psychologii zdrowia zawodowego w organizacji	272
Monika Osyra: Użyteczność postaw i zachowań pracowniczych w zarządzaniu przedsiębiorstwem	283
Aneta Pisarska: Różnorodność czynników kształtujących motywację pracowników w procesie szkolenia	290
Zbigniew Piskorz: Wyznaczniki preferencji i skuteczności kierowniczych taktyk wpływu	300
Marzena Pytel-Kopczyńska: Psychospołeczne uwarunkowania zagrożeń w miejscu pracy w aspekcie kształtowania kapitału ludzkiego w placówkach ochrony zdrowia	314
Gabriela Roszyk-Kowalska, Anna Snela: Komunikacja interpersonalna na przykładzie instytucji pomocy społecznej	325
Izabela Różańska-Bińczyk: Rola pozapłacowych sposobów motywowania pracowników we współczesnych organizacjach	336
Jagoda Stompór- Świdarska: Ocena ryzyka decyzyjnego w kluczowych decyzjach zawodowych menedżerów.....	348
Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Zakres partycypacji bezpośredniej pracowników w procesie decyzyjnym uwarunkowany konsultatywnym stylem kierowania.....	360
Magdalena Ślazyk-Sobol, Małgorzata Dobrowolska: Wyczerpanie emocjonalne i cynizm jako przykład problemów zawodowych osób zatrudnionych w elastycznych formach pracy.....	371
Monika Wawer: Komunikacja wewnętrzna w zarządzaniu różnorodnością – wyniki badań empirycznych	383
Stanisław A. Witkowski: Kulturowa percepcja niemieckich i polskich przywódców: więcej podobieństw czy różnic?	393
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomałowska: Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi.....	405

Summaries

Grażyna Bartkowiak: Attitudes of employers and managers to employ knowledge workers 65 plus.....	25
---	----

Jolanta Bartkowiak-Stawska: Creation of EVP on the example of Orange Poland S.A.	34
Bogna Bartosz: Corporate social responsibility (CSR) – from the perspective of employees	45
Agata Borowska-Pietrzak: Measurement sense of job satisfaction. The results of the pilot study.....	62
Urszula Bukowska: Employees’ socialization in conditions of cultural diversity.....	72
Joanna Cewińska, Anna Krasnova: Gamification in development and education – threats and opportunities	81
Malgorzata Chrupala-Pniak, Damian Grabowski: Motivational and organizational predictors of employees commitment.....	92
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Strategic management games as a tool for developing managerial competency	104
Katarzyna Durniat: The education of human capital in the field of mobbing protection	114
Agnieszka Fornalczyk: Managers response to subordinates feedback – research report	126
Katarzyna Gajek: Diversity management in Polish organizations	137
Milena Gojny-Zbierowska: Perceived organizational support. Critical approach	145
Karolina Gonera: Manager’s self-education – added value to organization..	155
Lukasz Haromszeki: Organizational leadership of the second decade of the 21st century – a chance to build a human capital in an organization.....	165
Henryk Jarosiewicz: Measurement of professional inclinations – the use of Vocational Picture Test.....	178
Dorota Kanafa-Chmielewska: Antecedents and consequences of political organizational behaviors. Theory and a research method.....	189
Alicja Keplinger, Bogna Bartosz: Does transformational leadership meet expectations of employees?	201
Alicja Keplinger, Emilia Frątczak, Karolina Ławecka, Paulina Stokłosa: Ethos behaviours in the context of working life.....	209
Elżbieta Kowalczyk: Humanistic and behavioural approach as a sign of diversity in human managing	224
Beata Krawczyk-Brylka, Katarzyna Stankiewicz: Women and men in a team – the value or challenge	236
Teresa Kupczyk, Anna Oleszkiewicz, Joanna Kubicka: Diversity management at Lower Silesian enterprises – degree of implementation and benefits	250
Kamila Madeja-Bień: Modification of self-evaluation affected by selected auto-presentations.....	260

Martyna Michalak: Does the job engagement management require diversity procedures?.....	271
Dorota Molek-Winiarska: Methods of assessing the efficacy of interventions in the organization in the field of occupational health psychology ...	282
Monika Osyra: Usability of the attitudes and behaviors of employees in the company's management.....	289
Aneta Pisarska: Diversity of factors determining employee motivation in the process of training.....	299
Zbigniew Piskorz: Determinants for preferences and the effectiveness of managerial influence tactics.....	313
Marzena Pytel-Kopczyńska: Psychological and social conditions of the dangers in the workplace in the aspect of shaping human capital in the health-care entities.....	323
Gabriela Roszyk-Kowalska, Anna Snela: Interpersonal communication based on the example of social welfare institution.....	334
Izabela Różańska-Bińczyk: Role of non-pay ways of employees' motivation in contemporary organizations.....	347
Jagoda Stompór-Świdorska: Assessment of decision risk in key professional decisions of managers.....	359
Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Range of the direct employees participation in decisional making process conditioned by the consultative style of management.....	370
Magdalena Ślazyk-Sobol, Małgorzata Dobrowolska: Emotional exhaustion and cynicism as an example of professional problems of employees working in flexible forms.....	382
Monika Wawer: Internal communication in diversity management – results of empirical research.....	392
Stanisław A. Witkowski: Cultural perception a German leaders and a Polish leaders: more similarities or differences?.....	404
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomątowska: Generation “Z” in the labour market – the challenge for human resource management.....	415

Martyna Michalak

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

CZY ZARZĄDZANIE ZAANGAŻOWANIEM W PRACĘ WYMAGA UWZGLĘDNIENIA RÓŻNORODNOŚCI PRACOWNIKÓW?

Streszczenie: W artykule przedstawiono analizę różnic w zakresie oceny zarządzania zaangażowaniem w pracę przez różne grupy pracowników (uwzględniając ich płeć, stanowisko i staż pracy). W ramach przeprowadzonych na rzecz artykułu badań założono, że pojawienie się istotnych statystycznie różnic między wybranymi grupami pracowników będzie wskazywało na konieczność uwzględnienia różnorodności w zarządzaniu zaangażowaniem w pracę. Analiza uzyskanych rezultatów wykazała, że w przypadku zaangażowania w pracę kluczowe są pewne obszary zarządzania, bez względu na przynależność do danej grupy pracowników (możliwości rozwoju zawodowego, jakość kontaktów z szefem, jasne kryteria oceny pracowników itp.). Warto natomiast zwrócić uwagę na pewne różnice pojawiające się w ramach badanych grup i uwzględnić je w procedurach dotyczących zarządzania zaangażowaniem w pracę.

Słowa kluczowe: zarządzanie zaangażowaniem, zaangażowanie w pracę, różnorodność pracowników.

DOI: 10.15611/pn.2014.350.23

1. Wstęp

Temat zaangażowania pracowników jest coraz częściej poruszany przez badaczy i ekspertów z dziedziny zarządzania. Zaangażowanie pracowników staje się jednym z kluczowych elementów determinujących sukces organizacji, ponieważ może ono w znaczący sposób wpływać na gotowość pracowników do pozostawania w organizacji, na ich produktywność oraz lojalność [Mani 2011]. Dodatkowo pracownicy zaangażowani w pracę są pełni energii, z chęcią wykonują swoje obowiązki oraz aktywnie oddają się swojej działalności zawodowej [Bakker 2011]. Z tego właśnie powodu, zdaniem autorki artykułu, warto zapoznać się z zagadnieniem zarządzania zaangażowaniem w pracę oraz podjąć próbę uzyskania odpowiedzi na pytanie: czy w zarządzaniu zaangażowaniem w pracę powinno się uwzględniać różnorodność

pracowników? W opinii autorki prezentowane badania mogą stanowić podstawę do opracowania praktycznych rozwiązań w obszarze zarządzania. Innymi słowy: mogą wskazać, w jaki sposób dostosować pewne elementy działalności organizacji do pracowników różniących się pod względem płci, obejmowanego stanowiska czy stażu pracy tak, by sprzyjały one wysokiemu zaangażowaniu w pracę. Autorka postawiła sobie za cel przeanalizowanie różnic w zakresie oceny zarządzania zaangażowaniem w pracę przez różne grupy pracowników.

2. Zaangażowanie w pracę

Mimo że koncepcja dotycząca zaangażowania jest niejednorodna, liczne badania pokazują, jak ważne dla sukcesu rynkowego organizacji jest budowanie zaangażowania pracowników [Guryn 2004; Gajdzik 2009; Juchnowicz 2009; Smythe 2009]. W literaturze znaleźć można informacje na temat form, w jakich przejawia się zaangażowanie pracowników. Możemy zatem mówić o: zaangażowaniu w organizację, które wyraża się identyfikacją jednostki z misją, celami oraz wartościami przedsiębiorstwa; zaangażowaniu w profesję, a więc systematycznym realizowaniu ustalonej ścieżki kariery; zaangażowaniu w środowisko społeczne, którego przejawem jest identyfikacja ze zwierzchnikami i współpracownikami; oraz zaangażowaniu w pracę, za które uznać można wypełnianie obowiązków zawodowych z uwzględnieniem wysokiej jakości wykonania [Juchnowicz 2010].

Pierwotnie Kahn definiował zaangażowanie w pracę jako wykorzystywanie osobowości członków organizacji w ramach ich ról zawodowych. W opinii tego badacza zaangażowani pracownicy wyrażają siebie fizycznie, poznawczo i emocjonalnie podczas wykonywania ról zawodowych [Kahn 1990]. Zaangażowanie w pracę definiowane jest również jako stopień psychologicznej identyfikacji jednostki z wykonywaną pracą, uzależniony od indywidualnych właściwości danej osoby, cech wykonywanej pracy, a także czynników społecznych [Schultz, Schultz 2011]. Przedmiotem zainteresowania w niniejszym artykule jest zaangażowanie w pracę w rozumieniu M. Juchnowicz, przytoczonym powyżej. Mimo że badania pokazują istotną rolę zaangażowania pracowników w pracę dla zysków całej organizacji, takich jak wzrost cen akcji, większą sprzedaż na pracownika czy wyższy zysk jednostkowy przypadający na klienta [Guryn 2004], badacze z omawianego obszaru zgłaszają, iż obserwują osłabienie zaangażowania pracowników w wykonywaną pracę. Przyczyną takiego stanu rzeczy mogą być zmiany zachodzące w samych pracownikach. Jednakże kluczową rolę w osłabianiu zaangażowania pracowników w wykonywaną pracę stanowią błędy w sposobie zarządzania, m.in. nierealistyczne cele czy nadmierne oczekiwania w stosunku do zatrudnionych osób. W celu uzyskania wysokiego poziomu zaangażowania w pracę istotne jest zdefiniowanie obszarów determinujących zaangażowanie w pracę oraz uwzględnienie ich w procesie zarządzania pracownikami [Juchnowicz 2009].

3. Zarządzanie zaangażowaniem w pracę

Literatura fachowa dostarcza wielu różnorodnych klasyfikacji prezentujących obszary zarządzania mające wpływ na zaangażowanie. K. Czop i A. Leszczyńska wyróżniają w ramach zarządzania zaangażowaniem czynniki wewnętrzne, takie jak umiejętności, wiedza, doświadczenie, motywacja wewnętrzna, opinia, że jest się osobą kompetentną i skuteczną; oraz czynniki zewnętrzne, które dzielą się z kolei na związane z pracą (wyzwania, możliwości rozwoju, możliwość podejmowania decyzji, samodzielność) oraz związane z organizacją (system wartości, relacje, strategia, zachowania przywódcze menedżerów, system motywacji, etyczne zachowania oraz wizerunek firmy) [Czop, Leszczyńska 2012]. H. Guryn twierdzi, że w ramach zarządzania zaangażowaniem wyróżnić można procedury i procesy występujące w organizacji, cele, wynagrodzenie, panujące warunki, możliwości rozwoju oraz relacje między przełożonym a jego podwładnymi [Guryn 2004]. W ramach badania prowadzonego przez Fundację Obserwatorium Zarządzania wyróżniono grupę składowych zarządzania zaangażowaniem pracowników, zbiorczo nazwaną możliwościami partycypacji. W skład tego wskaźnika wchodzi: zachęcanie do proponowania nowych rozwiązań, możliwość wykonywania ambitnych zadań, możliwości rozwoju, wyrażanie własnego zdania, udział w podejmowaniu decyzji [Dawid-Sawicka 2008]. Z kolei J. Smythe wyróżnia trzy główne kategorie, które mogą wpływać na zaangażowanie pracowników: instrumentalne, np. płaca czy świadczenia, kulturowe, takie jak wartości, etyka, marka, reputacja, wizja, misja, cele itp., oraz czynniki miejsca pracy, a wśród nich możliwość wykorzystania kreatywności, praca, którą chce się wykonywać, postawa szefów (sprawiedliwość, inspirowanie, udostępnianie możliwości rozwoju itp.) oraz relacje z kolegami [Smythe 2009]. W niniejszej pracy przyjęto typologię składowych zarządzania zaangażowaniem w pracę za M. Juchnowicz, H. Kinowską i E. Rypiną, ze względu na wykorzystany w badaniu kwestionariusz do diagnozy zaangażowania, opracowany przez wskazany zespół [Juchnowicz 2010]. Autorki wyróżniły dziesięć składowych zarządzania zaangażowaniem w pracę: nagroda finansowa (podwyżka, premia), uznanie pozafinansowe ze strony przełożonych (pochwała, list gratulacyjny), atmosfera wśród pracowników, jakość kontaktów z szefem, warunki pracy (wyposażenie i dostępność do zasobów), możliwości rozwoju zawodowego, chęć uniknięcia kary (np. nagany), dodatkowe świadczenia pozapłacowe związane ze stanowiskiem pracy (np.: rabaty na produkty firmy, opieka medyczna, telefon komórkowy, laptop), możliwości samodzielnego działania, jasne kryteria oceny pracowników i jasne reguły awansu [Juchnowicz 2010].

Ustalenie, które z powyższych obszarów zarządzania są najbardziej istotne dla budowania zaangażowania pracowników w pracę, dostarczy m.in. kadrze menedżerskiej praktycznych wskazówek pokazujących, na które obszary funkcjonowania ludzi w pracy należy zwrócić szczególną uwagę. Dodatkowo badanie uwzględniające różne grupy pracownicze umożliwi bardziej zindywidualizowane podejście do zarządzania zaangażowaniem w pracę u podwładnych.

4. Różnorodność w zarządzaniu organizacją

Szeroko pojmowana różnorodność to wszystkie aspekty, w których ludzie się różnią i są podobni, zarówno te widoczne (płeć, wiek, rasa, pochodzenie etniczne, (nie)pełnosprawność), jak i niewidoczne (orientacja seksualna, umiejętności, wykształcenie, doświadczenie zawodowe, postawy życiowe, style życia, style uczenia się itd.). Na tak rozumianą różnorodność składają się trzy wymiary: tożsamość pierwotna (rasa, płeć, narodowość, wiek itp.), tożsamość wtórna (stan cywilny, wykształcenie, status rodzinny itp.) oraz tożsamość organizacyjna (stanowisko pracy, staż pracy, przynależność do związków zawodowych) [Branka, Zielińska 2008]. W prowadzonych badaniach skoncentrowano się na trzech obszarach różnicujących pracowników organizacji, mianowicie na płci, zajmowanym stanowisku oraz stażu pracy. Taki dobór zmiennych wynika z analizy literatury fachowej. Jednym z pierwszych kryteriów, jakie przychodzą na myśl w związku ze zwrotem „różnorodność w zarządzaniu”, jest płeć pracowników. Taki tok myślenia wynika z licznych badań nad różnicami między kobietami a mężczyznami m.in. w obszarze zarządzania [Schultz, Schultz 2011]. Wiele organizacji w ramach wewnętrznej polityki różnorodności dąży do wyrównania liczby zatrudnianych kobiet i mężczyzn, w tym również na stanowiskach kierowniczych. Na przykład w 2006 r. w Vodafone Group Plc 21% menedżerów średniego szczebla stanowiły kobiety. Dodatkowo kobiety stanowiły 44% wszystkich zatrudnianych pracowników [Rozkwitalska 2007]. Również w ramach badań nad zaangażowaniem pracowników płeć jest jednym z elementów różnicujących badaną populację. Wykazano np., że mężczyźni osiągają wyższe wyniki w zakresie prawdopodobieństwa zaangażowania w pracę (na poziomie 68%) niż kobiety, u których prawdopodobieństwo zaangażowania w pracę wyniosło 63% [Juchnowicz 2012]. W analizach warto także uwzględnić różnice między pracownikami wynikające z samego procesu zatrudnienia, takie jak np. obejmowane stanowisko czy staż pracy. We wspomnianym powyżej projekcie badawczym prowadzonym przez Fundację Obserwatorium Zarządzania wykazano, że kadra menedżerska wyżej ocenia swoją organizację w obszarze występowania czynników determinujących zaangażowanie, niż robią to pracownicy [Dawid-Sawicka 2008]. Z kolei M. Król zwraca uwagę na fakt, że zaangażowanie w pracę typowo łączone jest z długim czasem pracy w danej organizacji [Król 2011].

Uwzględnienie różnorodności pracowników może przyczynić się do większej elastyczności organizacji i lepszego jej dostosowania do wymogów otoczenia [Jamka 2011]. Można również sądzić, że uwzględnienie różnorodności w ocenie składowych zarządzania zaangażowaniem w pracę przez różne grupy pracowników przyczyni się do uzyskania wyższego poziomu zaangażowania w pracę.

5. Metodyka badań

Badaniem, prowadzonym od kwietnia do sierpnia 2012 r., objęto 205 pracowników z 7 organizacji znajdujących się na terenie Wrocławskiego Parku Technologicznego.

go oraz Wrocławskiego Parku Biznesu I i II. Wybrano tę konkretną grupę firm ze względu na ich szczególny charakter, któremu sprzyjają parki, definiowane jako organizacje zarządzane przez wykwalifikowanych specjalistów, których celem jest podniesienie dobrobytu społeczności, w jakiej działają, poprzez promowanie kultury innowacji, konkurencji wśród przedsiębiorców i instytucji opartych na wiedzy [Matusiak 2010]. W organizacjach takich wykorzystywane są różne narzędzia sprzyjające podwyższaniu zaangażowania, dlatego pracownicy w bardziej świadomy sposób mogą określić, które z nich w sposób istotny budują zaangażowanie w pracę. Wykorzystano kwestionariusz do diagnozy zaangażowania pracowników, opracowany przez M. Juchnowicz, H. Kinowską i E. Rypinę [Juchnowicz 2010], dostarczany do organizacji drogą e-mailową. Pracownicy wypełniali ankiety pod specjalnie wygenerowanym dla nich linkiem. W analizach przeprowadzonych na potrzeby niniejszego artykułu skoncentrowano się na wynikach dotyczących składowych zarządzania zaangażowaniem w pracę. Respondenci nadawali poszczególnym składowym zarządzania zaangażowaniem w pracę rangi w przedziale od 1 do 10, gdzie 1 oznaczało składową najważniejszą, a 10 składową najmniej istotną. Wartości od 1 do 10 mogły zostać wskazane tylko raz. Podczas analizy uzyskanych wyników oparto się na 150 ankietach, które zostały wypełnione w całości. Celem badania było przeprowadzenie analizy różnic w zakresie oceny zarządzania zaangażowaniem w pracę przez różne grupy pracowników (tzn. z uwzględnieniem płci, stanowiska i stażu pracy).

6. Zarządzanie zaangażowaniem w pracę a wybrane wymiary różnorodności w świetle wyników badań własnych

Przeprowadzone analizy pokazały, że kobiety i mężczyźni wskazują na podobne składowe zarządzania zaangażowaniem w pracę, które sprzyjają podwyższeniu ich zaangażowania, co przedstawia tabela 1. W obu badanych grupach możliwości rozwoju zawodowego w największym stopniu determinują zaangażowanie w pracę ($M=3,5$). Obie grupy za istotną uznają również jakość kontaktów z szefem ($M=4$) oraz jasne kryteria oceny pracowników i jasne reguły awansu ($M=4$). Co ciekawe, dla kobiet ważnym czynnikiem determinującym zaangażowanie w pracę są również warunki pracy, w tym wyposażenie i dostępność zasobów ($M=4$). Mężczyźni wskazują na ten czynnik w mniejszym stopniu ($M=5$). W przypadku obu grup uznanie pozafinansowe ze strony przełożonych w najmniejszym stopniu determinuje zaangażowanie w pracę ($M=9$).

Wśród badanych menedżerów zaangażowanie w najwyższym stopniu determinują możliwości rozwoju ($M=3$) oraz jasne kryteria oceny pracowników i jasne reguły awansu ($M=3$), a także warunki pracy ($M=4$). Dla pracowników kluczowe w budowaniu zaangażowania są możliwości rozwoju ($M=4$), jakość kontaktów z szefem ($M=4$) oraz warunki pracy ($M=4$). Występujące różnice wynikają niewątpliwie z charakteru zajmowanego stanowiska. Menedżerowie, dla których zadaniem wynikającym z pełnionej funkcji jest dokonywanie oceny pracowników oraz

Tabela 1. Obszary zarządzania determinujące zaangażowanie w pracę a płeć

Obszary zarządzania	Płeć								
	kobieta (N=64)			mężczyzna (N=86)			ogółem (N=150)		
	Xśr	SD	M	Xśr	SD	M	Xśr	SD	M
Atmosfera wśród pracowników	5,41	2,93	7,00	4,48	2,78	6,00	4,87	2,87	6,00
Możliwości rozwoju zawodowego	4,20	3,10	3,50	4,15	2,68	3,50	4,17	2,86	3,50
Jakość kontaktów z szefem	4,23	2,80	4,00	4,42	2,69	4,00	4,34	2,73	4,00
Jasne kryteria oceny pracowników i jasne reguły awansu	4,78	2,86	4,00	4,44	2,57	4,00	4,58	2,69	4,00
Warunki pracy (wyposażenie i dostępność do zasobów)	4,25	2,43	4,00	5,09	2,61	5,00	4,74	2,56	4,00
Możliwości samodzielnego działania	5,11	2,36	5,00	5,42	2,70	5,00	5,29	2,56	5,00
Nagrody finansowe (podwyżka, premia)	5,67	2,50	6,00	5,80	2,39	5,00	5,74	2,43	5,50
Dodatkowe świadczenia pozapłacowe związane ze stanowiskiem pracy (np.: Rabaty na produkty firmy, opieka medyczna, telefon komórkowy, laptop)	5,94	2,67	6,00	5,91	2,82	6,00	5,92	2,75	6,00
Chęć uniknięcia kary (np. Nagany)	6,67	2,39	7,00	6,76	2,78	7,00	6,72	2,61	7,00
Uznanie pozafinansowe ze strony przełożonych (pochwała, list gratulacyjny)	8,68	1,31	9,00	8,47	1,75	9,00	8,56	1,57	9,00
Cechy najmniej ważne M_ε<7-10>	Cechy przeciętnie ważne M_ε (4-7)					Cechy najważniejsze M_ε<1-4>			

Xśr – wartość średnia; SD – odchylenie standardowe; M – mediana

Źródło: opracowanie własne.

przydzielanie awansów, za istotny wskazują ten właśnie obszar pracy. Można sądzić, że gdy reguły w tym obszarze są zrozumiałe, menedżerowie bardziej angażują się w wykonywaną pracę. Dla pracowników z kolei istotna jest jakość kontaktów z przełożonym. Uwzględniając różnicę w badanej populacji dotyczącą zajmowane-

go stanowiska, zaobserwowano, że uznanie pozafinansowe ze strony przełożonych w najmniejszym stopniu determinowało zaangażowanie w pracę ($M=9$), co przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Obszary zarządzania determinujące zaangażowanie w pracę a stanowisko pracy

Obszary zarządzania	Stanowisko					
	pracownik (N=127)			kadra menedżerska (N=23)		
	Xśr	SD	M	Xśr	SD	M
Atmosfera wśród pracowników	4,79	2,87	7,00	5,35	2,93	6,00
Możliwości rozwoju zawodowego	4,17	2,92	4,00	4,17	2,53	3,00
Jakość kontaktów z szefem	4,31	2,66	4,00	4,52	3,15	5,00
Jasne kryteria oceny pracowników i jasne reguły awansu	4,67	2,61	4,50	4,13	3,12	3,00
Warunki pracy (wyposażenie i dostępność do zasobów)	4,78	2,53	4,00	4,52	2,78	4,00
Możliwości samodzielnego działania	5,33	2,52	5,00	5,09	2,78	6,00
Nagrody finansowe (podwyżka, premia)	5,66	2,46	5,00	6,17	2,29	6,00
Dodatkowe świadczenia pozapłacowe związane ze stanowiskiem pracy (np.: Rabaty na produkty firmy, opieka medyczna, telefon komórkowy, laptop)	5,90	2,80	6,00	6,00	2,49	6,00
Chęć uniknięcia kary (np. Nagany)	6,76	2,73	7,00	6,52	1,86	7,00
Uznanie pozafinansowe ze strony przełożonych (pochwała, list gratulacyjny)	8,57	1,50	9,00	8,52	1,97	9,00
Cechy najmniej ważne $M \in <7-10>$	Cechy przeciętnie ważne $M \in (4-7)$			Cechy najważniejsze $M \in <1-4>$		

Xśr – wartość średnia; SD – odchylenie standardowe; M – mediana

Źródło: opracowanie własne.

Kolejne analizy uwzględniały podział badanej populacji ze względu na staż pracy w organizacji (tab. 3.). Okazało się, że możliwości rozwoju w najwyższym stopniu determinują zaangażowanie pracowników ze stażem pracy w przedziale od 5 do 10 lat ($M=2$). Dla tych pracowników znaczenie mają również jakość kontaktów z szefem ($M=3$) oraz warunki pracy ($M=4$). W przypadku osób ze stażem powyżej 10 lat najwyżej oceniane są: jakość kontaktów z szefem ($M=2$), jasne kryteria oceny pracowników i jasne reguły awansu ($M=3$), możliwości rozwoju ($M=4$) oraz warunki pracy ($M=4$). U osób ze stosunkowo krótkim stażem pracy (od 0 do 5 lat) nie widać aż takiego zróżnicowania, tzn. możliwości rozwoju, jasne kryteria oceny

pracowników i jasne reguły awansu oraz warunki pracy oceniane są jako determinujące zaangażowanie w pracę na tym samym poziomie ($M=4$). Również w przypadku stażu pracy najmniejsze znaczenie dla kształtowania zaangażowania ma uznanie pozafinansowe ze strony przełożonych ($M=9$).

Tabela 3. Obszary zarządzania determinujące zaangażowanie w pracę a staż w organizacji

Obszary zarządzania	Staż pracy w organizacji								
	dla przedziału 0-5 (N=124)			od 5 do 10 lat (N=17)			powyżej 10 lat (N=9)		
	X \bar{s} r	SD	M	X \bar{s} r	SD	M	X \bar{s} r	SD	M
Atmosfera wśród pracowników	4,88	2,94	6,00	5,18	2,63	7,00	4,22	2,49	5,00
Możliwości rozwoju zawodowego	4,24	2,88	4,00	3,47	2,87	2,00	4,56	2,65	4,00
Jakość kontaktów z szefem	4,56	2,75	5,00	3,76	2,61	3,00	2,33	1,50	2,00
Jasne kryteria oceny pracowników i jasne reguły awansu	4,68	2,71	4,00	4,13	2,55	4,50	4,11	2,85	3,00
Warunki pracy (wyposażenie i dostępność do zasobów)	4,78	2,52	4,00	4,38	2,55	4,00	4,78	3,27	4,00
Możliwości samodzielnego działania	5,30	2,57	5,00	5,38	2,60	6,00	5,00	2,55	5,00
Nagrody finansowe (podwyżka, premia)	5,63	2,51	5,00	6,06	2,08	6,00	6,78	1,64	7,00
Dodatkowe świadczenia pozapłacowe związane ze stanowiskiem pracy (np.: Rabaty na produkty firmy, opieka medyczna, telefon komórkowy, laptop)	5,86	2,77	6,00	5,75	2,72	5,50	7,00	2,55	8,00
Chęć uniknięcia kary (np. Nagany)	6,56	2,69	6,00	7,75	2,18	8,00	7,11	1,90	7,00
Uznanie pozafinansowe ze strony przełożonych (pochwała, list gratulacyjny)	8,46	1,70	9,00	9,00	,37	9,00	9,11	,33	9,00
Cechy najmniej ważne M\in<7-10>	Cechy przeciętnie ważne M\in (4-7)			Cechy najważniejsze M\in<1-4>					

X \bar{s} r – wartość średnia; SD – odchylenie standardowe; M – mediana

Źródło: opracowanie własne.

Uzyskane podczas badania wyniki dotyczące kluczowych obszarów zarządzania determinujących zaangażowanie w pracę korespondują z rezultatami wielu badań prowadzonych w tym zakresie. Na przykład K. Czop i A. Leszczyńska wykazały m.in., że na zaangażowanie pracowników mają wpływ możliwości rozwoju, równe traktowanie wszystkich pracowników oraz wykazywanie szacunku w stosunku do praw człowieka [Czop, Leszczyńska 2012]. A.M. Saks podaje, że na poziom zaangażowania w pracę wpływają: charakterystyka pracy (tzn. różnorodność wykonywanych zadań, możliwość wykorzystywania różnego typu umiejętności), wsparcie ze strony przełożonych oraz wspierające środowisko organizacyjne [Saks 2006]. Również badania prowadzone przez Towers Perrin w 2005 r. na rynku brytyjskim pokazały, że spośród dziesięciu powodów zaangażowania największe znaczenie mają: wykazywanie przez kierowników wysokiego szczebla zainteresowania problemami pracowników, podwyższanie własnych umiejętności zawodowych w danym okresie oraz reputacja organizacji jako dobrego pracodawcy [Macleod, Brady 2011].

7. Zakończenie

Badanie pozwoliło na sformułowanie następującego postulatu do zarządzania zaangażowaniem w pracę: przeprowadzone analizy nie wskazują na konieczność różnicowania podejść w zarządzaniu zaangażowaniem w pracę z uwzględnieniem różnorodności pracowników (ich płci, stanowiska i stażu pracy). Podobieństwa między badanymi grupami umożliwiły opracowanie zestawienia obszarów zarządzania w najwyższym stopniu determinujących zaangażowanie w pracę, co przedstawia tabela 4.

Tabela 4. Znaczenie obszarów zarządzania dla zaangażowania w pracę

Obszary zarządzania najbardziej istotne dla zaangażowania w pracę	Obszary zarządzania najmniej istotne dla zaangażowania w pracę
Możliwości rozwoju zawodowego Jakość kontaktów z szefem Jasne kryteria oceny pracowników i jasne reguły awansu Warunki pracy, w tym wyposażenie i dostępność zasobów	Uznanie pozafinansowe ze strony przełożonych

Źródło: opracowanie własne.

Warto jednak zaznaczyć, że te obszary, które pozwalają na wskazanie pewnych różnic w ocenie składowych zarządzania zaangażowaniem w pracę między badanymi grupami pracowników, są godne uwagi i można je zaakcentować w ramach zarządzania tym zaangażowaniem. Odpowiadając zatem na pytanie zawarte w tytule artykułu: „Czy zarządzanie zaangażowaniem w pracę wymaga uwzględnienia różnorodności pracowników?”, można stwierdzić, że nie ma potrzeby dokonywa-

nia szczególnego różnicowania w obszarze zarządzania zaangażowaniem w pracę, uwzględniając różnorodność pracowników (w obszarze płci, stanowiska i stażu pracy). Jednakże, adresując zarządzanie zaangażowaniem w pracę do poszczególnych grup pracowników, warto zwrócić uwagę na drobne różnice pojawiające się w ich ocenach zarządzania tym zaangażowaniem. Warto więc dostrzec, że kobiety bardziej niż mężczyźni akcentują rolę warunków pracy, badani menedżerowie, w odróżnieniu od pracowników, zwracają większą uwagę na jasne kryteria oceny pracowników i jasne reguły awansu, natomiast pracownicy z najdłuższym czasem pracy zgłaszają w swojej kategorii najwięcej składowych, które determinują ich zaangażowanie w pracę.

Literatura

- Bakker A.B., 2011, *An evidence-based model of work engagement*, Current Directions in Psychological Science, 20(4), s. 265-269.
- Branka M., Zielińska H., 2008, *Zarządzanie różnorodnością*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
- Czop K., Leszczyńska A., 2012, *Poziom zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa a zaangażowanie organizacyjne pracowników*, Organizacja i Kierowanie, nr 3(152), s. 27-41.
- Dawid-Sawicka M., 2008, *Zaangażowanie pracowników – czy jest się czym martwić?*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 3-4(62-63), s. 101-109.
- Gajdzik B., 2009, *Zaangażowanie pracownicze w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Zarządzanie Przedsiębiorstwem, nr 2, s. 23-30.
- Guryn H., 2004, *Czy warto mierzyć zaangażowanie pracowników?*, Personel i Zarządzanie, nr 11, s. 102.
- Jamka B., 2011, *Wartości a model biznesowy zarządzania różnorodnością*, Master of Business Administration, 6(113), s. 65-75.
- Juchnowicz M., 2009, *Zaangażowanie pracowników poprzez zaufanie*, [w:] Gableta M., Pietroń-Pyszczek A. (red.), *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 35-41.
- Juchnowicz M., 2010, *Zarządzanie przez zaangażowanie. Konceptje. Kontrowersje. Aplikacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Juchnowicz M., 2012, *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Kahn W.A., 1990, *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*, Academy of Management Journal, vol. 33, no. 4, s. 692-724.
- Król M., 2011, *Samoocena zaangażowania pracowników tymczasowych*, [w:] Gableta M., Pietroń-Pyszczek A. (red.), *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji. W kierunku respektowania interesów pracobiorców*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, s. 341-349.
- Macleod D., Brady Ch., 2011, *O krok dalej. Jak motywować pracowników*, tłum. W. Jędruszek, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Mani V., 2011, *Analysis of employee engagement and its predictors*, International Journal of Human Resource Studies, vol. 1, no. 2, s. 15-26.
- Matusiak K.B., 2010, *Parki technologiczne*, [w:] Matusiak K.B. (red.), *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2010*, Janowscy Sp. z o.o., Warszawa, s. 33-48.

- Rozkwitalska M., 2007, *Różnorodność jako wartość kultury organizacyjnej na przykładzie pięciu największych korporacji transnarodowych świata*, Organizacja i Kierowanie, nr 2(128), s. 33-59.
- Saks A.M., 2006, *Antecedents and consequences of employee engagement*, Journal of Managerial Psychology, vol. 21, no. 7, s. 600-619.
- Schultz D.P., Schultz S.E., 2011, *Psychologia a wyzwanie dzisiejszej pracy*, tłum. G. Kranas, Wydział Psychologii Uniwersytetu Warszawskiego, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Smythe J., 2009, *COE – dyrektor do spraw zaangażowania*, tłum. G. Łuczkiwicz, Wolters Kluwer, Kraków.

DOES THE JOB ENGAGEMENT MANAGEMENT REQUIRE DIVERSITY PROCEDURES?

Summary: The article presents an analysis of evaluating differences within the job engagement management components among various employees' groups. It has been assumed that the emergence of statistically significant differences among those employees' groups should point to the need for taking into account the diversity within job engagement management. The results' analysis revealed, however, that one could identify some key areas of management that determined job engagement no matter which group the employee belonged to. Nevertheless it is worth pointing out some differences that arose within the employee groups and including them in the job engagement management procedures.

Keywords: engagement management, job engagement, employees' diversity.