

**Anna Wołpiuk - Ochocińska**  
Uniwersytet Rzeszowski  
Wydział Pedagogiczny  
Aleja Rejtana 16c, 35-959 Rzeszów

## **Motywacje do pracy i zaangażowanie w nią młodych pracowników na rynku pracy**

Motivation to work and work engagement of young  
employees at Polish work market

### **Streszczenie**

Publikacja przybliżyła pojęcie motywacji do pracy i zaangażowania pracownika w pracę.

Autorka analizuje związek pomiędzy stażem pracy pracowników (pracownicy młodzi, zaczynający karierę zawodową i pracownicy z min. 10 letnim doświadczeniem w pracy zawodowej) a takimi zmiennymi jak motywy do pracy i zaangażowanie w pracę.

Wyniki badań przedstawionych w opracowaniu wskazują, że pracownicy młodzi, z niewielkim (ze stażem pracy do 2 lat) doświadczeniem na rynku pracy wykazują się niższym niż przeciętny poziomem zaangażowania w pracę. Są oni mniej entuzjastycznie nastawieni do pracy. Odczuwają niższy poziom energii i zaabsorbowania pracą. Jednocześnie jednym z podstawowych motywów podjęcia pracy przez młodych jest uzyskiwanie samodzielności decyzyjnej i finansowej. Doświadczeni pracownicy częściej motywowani są do pracy pragnieniem utrzymania rodziny, a ich poziom zaangażowania w pracę ma związek z możliwością realizowania swoich pasji w pracy i uzyskiwaniem spełnienia zawodowego.

**Słowa kluczowe:** *motywacje do pracy, zaangażowanie w pracę, pracownik o różnym stażu pracy*

## Abstract

The publication introduces the concept of motivation to work and employee work engagement..

The author analyzes the relationship between length of service of employees (young workers, beginning his career and staff with min. 10 years of experience in work) and variables such as motives to work and work engagement.

The results of the research presented in the study suggest that young workers with little (length of service up to 2 years) experience in the labor market work to have satisfactory salary and meet their ambitions. The results of Schaufeli & Bakker's UWES questionnaire indicated significant differences between the two groups. Young employees are unfortunately less work engaged comparing with their experienced colleagues. They feel lower energy and dedication to work, they are less absorbed of work.

**Keywords:** *motivation to work, work engagement, length of service*

## 1. Wprowadzenie

Współczesny rynek pracy, także polski, charakteryzuje się nieustanną zmiennością i nieprzewidywalnością. Wymagania konkurencji i postęp technologiczny skłania pracodawców do inwestowania w zasoby pracownicze, a jednocześnie stawiania coraz wyższych oczekiwań wobec pracowników. Coraz częściej oczekuje się od zatrudnionych, aby oprócz rzetelnego wykonywania swoich obowiązków, wykazywali się kreatywnością i inicjatywą, by utożsamiali się z organizacją, w której pracują.

Ten związek pracownika z organizacją, w której pracuje, może przyjąć różnorodne postacie. M. Armstrong wymienia między innymi zaangażowanie w pracę, satysfakcję/zadowolenie z pracy zawodowej, przywiązanie do organizacji, obywatelstwo organizacyjne czy umieszczanie pracy w centralnym punkcie systemu wartości [1].

Pracodawcy pragną zaangażowania od swoich pracowników. Liczne wyniki badań bowiem kładą nacisk na związek zaangażowania i satysfakcji pracowników z ich efektywnością w pracy i osiąganymi wynikami biznesowymi przedsiębiorstw [14], a także z zadowoleniem klienta [9]. Dbanie o zaangażowanie pracowników niesie za sobą realne korzyści zarówno dla pracownika (zadowolenie z pracy, lepsze zdrowie psychiczne i fizyczne, rozwój osobisty i zawodowy, a także wyższy poziom poczucia własnej skuteczności), jak i dla samego pracodawcy (m.in. proaktywność pracowników, niższy poziom fluktuacji, wyższą jakość pracy czy lepsze wyniki sprzedażowe pracowników) [1, 10, 13, 15].

Jednocześnie z pracą silnie wiąże się motywacja. Psychologia postrzega motywację jako system czynników, które zachęcają ludzi do podejmowania konkretnych działań [7]. W przypadku pracy chodzi więc o takie czynniki, które będą zachęcały

pracownika do efektywnego wykonywania swoich obowiązków. Mówiąc inaczej motywacja do pracy to zestaw sił energetycznych, które pochodzą zarówno z wewnątrz, jak i spoza danej osoby, np. ze środowiska rodzinnego czy zawodowego, w którym dana osoba przebywa. Na motywację składają się poszczególne motywy, potrzeby, dążenia - każde z nich ma swój kształt, kierunek, intensywność i czas trwania [8].

W zarządzaniu motywacją pracowników często korzysta się z popularnej teorii potrzeb Maslowa czy teorii motywacji Herzberga. Wymienia się też inne teorie treści, choćby teorię ERG (*existence, relatedness, growth*) oraz teorie procesu Vrooma czy Adamsa [1,5]. Wszystkie one zwracają uwagę na wielość czynników motywujących jednostkę do pracy: potrzeby fizjologiczne, relacje interpersonalne, własny rozwój, sposoby kierowania czy subiektywne poczucie sprawiedliwości to tylko niektóre elementy wymieniane we wspomnianych teoriach [16]. Jak zwraca uwagę Salanova i in. [10] motywacja do pracy i wynikające z niej poszczególne motywy mają ścisły związek z zaangażowaniem pracowniczym. Nie można mówić o zaangażowanym pracowniku, jeśli nie jest on odpowiednio zmotywowany do pracy. Samo zaangażowanie w pracę zaś jest ujmowane wielorako.

Zaangażowanie, w opinii Williama Kahn [15], dotyczy angażowania własnej osoby w wykonywanie roli zawodowej i stopień jej realizacji, a także w relacje z innymi, dążenia do realizacji zadań w wymiarze: fizycznym, poznawczym i emocjonalnym, jednocześnie uzyskując efekt zaabsorbowania pracą (efekt *flow*). Kahn przedstawił trzy komponenty osobistego zaangażowania w wykonywaną pracę. Są to: sensowność, bezpieczeństwo oraz dostępność. Przez sensowność określa wykonane działania, które dają pracownikom poczucie użyteczności i ważności. Sensowność może mieć również swoje źródło we wzajemnych relacjach ze współpracownikami czy klientami, które tworzą więzi emocjonalne i budują świadomość uznania. Drugim czynnikiem jest psychologiczne bezpieczeństwo. Jest to stan, kiedy czujemy się bezpieczni, okazując innym prawdziwe Ja, bez obawy przed negatywnymi konsekwencjami. Ten rodzaj bezpieczeństwa zostaje zapewniony, kiedy nasze kontakty z innymi są otwarte i odczuwamy wsparcie we wzajemnych stosunkach, wspólnie przestrzegamy normy organizacyjne, a styl kierowania ludźmi w organizacji ma charakter wspierający, wyjaśniający oraz odpowiedzialny. Zachodzą również pozytywne procesy struktur grupowych. Trzecim omawianym czynnikiem jest psychologiczna dostępność, przez którą rozumiemy stopień włączenia się w działanie pod względem fizycznym, psychicznym i emocjonalnym.

Teoria Kahna jest rozwijana przez badacza holenderskiego Wilmara Schaufeliego. Teoria Schaufeliego i Bakker [12] definiując zaangażowanie jako pozytywne uczucie spełnienia związane z wykonywaną pracą, opisuje je przez pryzmat trzech elementów: wigoru, oddania i absorpcji. Pojęcie wigoru rozumiemy jako posiadanie energii do pracy utrzymującej się na wysokim poziomie, odporność psychiczną, a jak również chęć do wykonywania pracy pomimo pojawiających się trudności. Oddanie się pracy natomiast wiąże się z identyfikacją z organizacją, zapalem, z jakim realizujemy zadania, dumą, a także pragnieniem podejmowania nowych

zadań. O zaabsorbowaniu mówimy wówczas, gdy pracownik w pełni koncentruje się na wykonaniu zadania, nie odczuwając upływającego czasu.

Przy czym wigor i oddanie można powiązać z modelem wypalenia jako przeciwległe stany wyczerpania i cynizmu. Absorpcja natomiast jest miarą, która stanowi o różnicy między wypaleniem a zaangażowaniem. W absorpcji nie chodzi o wydajność i skuteczność w pracy, a o przyjemne uczucie zagłębienia się w wykonywane zadania. Model ten opisuje dobrostan w miejscu pracy i stara się wyjaśnić zarówno negatywne (wyczerpanie, wypalenie), jak i pozytywne zjawiska (zaangażowanie, zaabsorbowanie) pojawiające się w sytuacji pracy [3].

Istotne jest jednak to, że zaangażowanie pracownicze jest miarą zależnym od wielu zmiennych: zarówno tych osobowościowych, związanych z osobą samego pracownika, jak i czynników organizacyjnych. M. Juchnowicz [3] wymienia dziesięć podstawowych czynników mających wpływ na rozwój zaangażowania. Należą do nich: postawy zwierzchników, stosunki z kierownikiem, atrakcyjna praca związana z ciągłymi wyzwaniem, możliwość rozwoju, uczestnictwo jednostki w procesach decyzyjnych, swoboda w działaniu, tworzenie zespołowej kultury korporacyjnej, dbałość o poprawną komunikację wewnętrzną, stworzenie odpowiednich warunków pracy oraz rozwijanie poczucia wsparcia poprzez tworzenie odpowiednich systemów i struktur. Szabowska-Walaszczyk [17] podkreśla jednocześnie ważność cech osobowościowych jednostki takich jak: pasja, entuzjazm do pracy, dojrzałość emocjonalna, ekstrawersja, sumienność, niski neurotyzm, otwartość na doświadczenia oraz jej zasobów osobistych. W opinii autorki są to czynniki, które mają zdecydowany wpływ na poziom zaangażowania.

Wyniki badania zaangażowania w Polsce przez zespół Juchnowicz [4] wskazują, że tylko 25% badanych wykazuje wysoki poziom zaangażowania w organizację. Badania wskazują na zależność stopnia zaangażowania pracowników od wielkości zatrudnienia w firmie. Pracownicy z wykształceniem niższym niż średnie wykazują wyższy poziom zaangażowania w stosunku do pracowników z wykształceniem wyższym [3]. Pracownicy w pierwszym roku zatrudnienia wykazują najwyższy poziom zaangażowania, który w kolejnych latach spada a po przepracowaniu co najmniej pięciu lat ponownie wykazuje tendencję wzrostową. Badania również wskazują na zależność od wieku. Osoby w wieku do 25 lat charakteryzuje niski wskaźnik zaangażowania, który wzrasta wraz z wiekiem [4].

Tę ostatnią zależność autorka niniejszego opracowania analizowała również w swoich badaniach przedstawionych poniżej.

## **2. Badania własne**

### **2.1. Cel badania i problem badawczy**

Celem przeprowadzonych badań była odpowiedź, czy wiek i staż pracy, świadczący o doświadczeniu zawodowym, różnicuje poziom zaangażowania pracownika w pracę jak również motywacje do pracy.

Autorka artykułu postawiła następujące pytania badawcze:

1. Jakie motywacje kierują młodymi pracownikami w podejmowaniu pracy zawodowej?
2. Czy pracownicy o małym i dużym stażu pracy różnią się pod względem motywów podejmowania pracy?
3. Jaki jest poziom zaangażowania w pracę młodych pracowników?
4. Czy pracownicy o małym i dużym stażu pracy różnią się pod względem poziomu zaangażowania?
5. Jakie motywy podejmowania pracy mają związek z zaangażowaniem w pracę?

## 2.2. Zastosowane metody

W celu zmierzenia poziomu zaangażowania w pracę (*work engagement*) autorka zastosowała kwestionariusz W. Schaufeli'ego i A. Bakker'a Praca i Samopoczucie UWES – Utrecht Work Engagement Scale [12] dostępny w polskiej wersji językowej na stronie internetowej autora. Jest to narzędzie typu „self-report” używane w wielu krajach na świecie. Dostępne są trzy wersje metody - 9, 15 i 17 itemowa. Na potrzeby tychże badań wybrano kwestionariusz, który składa się z 17 twierdzeń odnoszących się do pracy badanego, ocenianych na skali w zakresie 0 do 6 (0 – nigdy, 6 – zawsze) pogrupowanych w trzy podskale: wigor (*vigor*), zaabsorbowanie (*absorbition*) oraz oddanie się pracy (*dedication*).

Rzetelność i trafność kwestionariusza UWES była analizowana przez autorów w badaniach w różnych warunkach kulturowych [13]. Autorzy narzędzia UWES wskazywali na trafność trzyczynnikowej struktury zaangażowania w pracę w badaniach z wykorzystaniem 17-itemowej skali (Schaufeli i in., 2002). W warunkach polskich dokonywano także analizy rzetelności 9 itemowej skali [3], która ma w niektórych wypadkach lepsze właściwości psychometryczne. Co więcej, badacze zaobserwowali, że model zakładający istnienie jednego czynnika jest również akceptowalny. Jednak lepiej odwzoruje rzeczywistość trójczynnikowy model zaangażowania [11].

Ponadto badani zostali zapytani w dalszej części kwestionariusza o powody i motywacje do pracy. Ich zadaniem było odniesienie się do listy 13 powodów (w tym kategoria „Inne”), dla których pracują. Lista motywów została opracowana na seminarium magisterskim. Po zebraniu listy ponad pięćdziesięciu motywów pracy wymienianych w literaturze [1, 5, 7, 16] jak i z rozmów z osobami aktywnymi zawodowo, sędziowie kompetentni dokonali ograniczenia listy do trzynastu najbardziej popularnych motywów pracy.

Ankietowani ustosunkowywali się do każdej kategorii na skali nominalnej „tak – nie”.

## 2.3. Grupa badana

W badaniach wzięło udział 609 uczestników z Podkarpacia i Małopolski. Najliczniejszą grupę stanowili badani ze stażem pracy przekraczającym 10 lat. O takich osobach mówi się, że posiadają oni ustabilizowaną sytuację zawodową pod

względem oczekiwań wobec pracy i swego wizerunku jako osoby pracującej. Najmniej liczną grupą były osoby o najmniejszym stażu pracy, wchodzące na rynek pracy i dopiero zaczynające swoją karierę zawodową. Strukturę grupy przedstawia tabela nr 1.

Tabela 1. Struktura badanej grupy ze względu na płeć i staż pracy zawodowej  
Table 1. Structure of surveyed group based on gender and length of service

	Płeć		Ogółem
	Kobieta	Mężczyzna	
pracownicy ze stażem do 2 lat	74	38	112
	12,2%	6,2%	18,4%
pracownicy ze stażem 3-9 lat	97	83	180
	15,9%	13,6%	29,6%
pracownicy ze stażem powyżej 10 lat	200	117	317
	32,8%	19,2%	52,1%
ogółem	371	238	609
	60,9%	39,1%	100,0%

Źródło: Opracowanie własne  
Source: Self -elaboration

W badaniach uczestniczyło prawie 61% kobiet i nieco ponad 39% mężczyzn, co wskazuje na przewagę płci żeńskiej. W dalszych analizach uwzględniono wyniki dla grup pracowników o małym stażu pracy (ponad 12% kobiet i ponad 6% mężczyzn) i pracowników z dużym doświadczeniem zawodowym (prawie 33% kobiet i nieco ponad 19% mężczyzn).

Tabela 2. Struktura badanej grupy ze względu na wiek i staż pracy  
Table 2. Structure of surveyed group based on mean of age and length of service

–	N	Średnia	Odchylenie standardowe
pracownicy ze stażem do 2 lat	112	22,62	3,423
pracownicy ze stażem powyżej 10 lat	318	44,04	8,066

Źródło: Opracowanie własne  
Source: Self -elaboration

Uwzględniając średnią wieku badanych łatwo zauważyć, że pracownicy ze stażem pracy mniejszym niż 2 lata to pracownicy młodzi: studenci w czasie studiów lub kończący studia lub pracownicy z wykształceniem średnim. Są to osoby, które dopiero zaczynają swoją karierę zawodową. Pracownicy ze stażem pracy powyżej 10 lat to osoby jednocześnie starsze wiekiem - ich średnia wieku wynosi 44 lata.

### 3. Wyniki analiz

Badani zostali zapytani o to, co sprawia, że pracują, jakie powody nimi kierują. Wyniki opinii badanych przedstawia tabela nr 3.

*Tabela 3. Motywy pracy pracowników o zróżnicowanym stażu pracy*

*Table 3. Motives of work employees with different lenght of service*

	Ogółem	pracownicy ze stażem do 2 lat	pracownicy ze stażem powyżej 10 lat
	N	N	N
utrzymanie rodziny	339	54	285
chęć posiadania własnych pieniędzy	278	90	188
potrzeba samodzielności	250	86	164
chęć poznania nowych ludzi	208	69	139
chęć zdobywania nowych doświadczeń	207	71	136
Spełnienie zawodowe	194	55	139
trudna sytuacja życiowa	182	50	132
forma spędzania czasu	172	56	116
rozwijanie pasji poprzez pracę	166	54	112
zaspokojenie ambicji	164	53	111
uzyskanie akceptacji otoczenia	161	49	112
kontynuacja tradycji	148	47	101

*Źródło: Opracowanie własne*

*Source: Self -elaboration*

Okazuje się, że dominującym powodem, dla których badani pracują jest potrzeba utrzymania rodziny (w przypadku pracowników o dużym doświadczeniu zawodowym) i chęć posiadania własnych pieniędzy (w przypadku pracowników o mniejszym stażu pracy). Wydaje się to dosyć oczywista prawidłowość, gdy uwzględnimy, że młodzi pracownicy nie zawsze posiadają rodziny. Dla tej grupy samodzielność i posiadanie własnych środków na utrzymanie to elementy związane ściśle z wchodzeniem nie tylko na rynek pracy, ale również w dorosłość. Pracownicy doświadczeni, jakkolwiek doceniają samodzielność i potrzebę posiadania własnych pieniędzy, czują odpowiedzialność za inne osoby w swoim życiu - decyzje zawodowe podejmują również w odniesieniu do potrzeb rodziny.

Inne motywacje podejmowania pracy są dla obu badanych grup zbliżone: mniejsze znaczenie ma dla badanych kontynuowanie tradycji rodzinnych w danym zawodzie. Natomiast na znaczeniu zyskuje chęć poznawania nowych ludzi w pracy i zdobywania doświadczeń oraz potrzeba osiągania spełnienia zawodowego.

Tabela 4. Testy istotności różnic w zakresie motywów pracy pomiędzy pracownikami o różnym stażu pracy  
 Table 4. Differences statistically significant in area of motives to work between employees with different length of service

Motywy pracy	Chi-kwadrat	Istotność asymptotyczna
chęć posiadania własnych pieniędzy	217,683	0,000
chęć poznania nowych ludzi	35,558	0,000
chęć zdobywania nowych doświadczeń	63,889	0,000
forma spędzania czasu	0,209	0,647
kontynuacja tradycji	33,108	0,000
potrzeba samodzielności	141,376	0,000
rozwijanie pasji poprzez pracę	0,867	0,352
spełnienie zawodowe	22,454	0,000
trudna sytuacja życiowa	0,198	0,657
utrzymanie rodziny	171,33	0,000
uzyskanie akceptacji otoczenia	5,224	0,022
zaspokojenie ambicji	0,878	0,349

Źródło: Opracowanie własne  
 Source: Self - elaboration

Odnośnie różnic istotnych statystycznie występujących pomiędzy grupami, zauważalna jest różnica pomiędzy pracownikami o małym i dużym stażu pracy w zakresie chęci posiadania własnych pieniędzy, poznawania nowych ludzi i zdobywania doświadczeń, a także potrzeby utrzymania rodziny i samodzielności oraz pragnienia zyskania akceptacji ze strony otoczenia i spełnienia zawodowego ( $p < 0,000$ ). Jednocześnie obie badane grupy w równym stopniu traktują pracę jako formę spędzania wolnego czasu czy miejsce, gdzie można realizować swoje pasje ( $p < 0,352$ ) i zaspokajać ambicje ( $p < 0,349$ ).

Chęć zdobywania nowych doświadczeń i poznawania nowych ludzi wydaje się być istotniejsza dla młodych pracowników - rozpoczynając karierę zawodową, wchodzi ona w odmienny świat. Poszukiwanie kontaktów i doświadczeń jest niezbędne do skutecznego zaadaptowania się w nowym środowisku. Doświadczeni pracownicy natomiast bardziej skupiają się na sprawach bieżących (kwestia utrzymania rodziny), gdyż sytuacja samej pracy jest w dużej mierze dla nich znana, co nie znaczy, że mniej ekscytująca.

Wyniki uzyskane w kwestionariuszu UWES Shaufeliego i Bekkera (tabela nr 5) pokazują, że doświadczeni pracownicy nadal odczuwają radość i energię w odniesieniu do pracy, którą wykonują.



Tabela 5. Zaangażowanie w pracę badanych mierzone kwestionariuszem UWES  
 Table 5. Work engagement measured by UWES questionnaire

		N	Średnia	Odchylenie standardowe
Zaangażowanie Absorbpcja	pracownicy ze stażem do 2 lat	112	2,84	0,98
	pracownicy ze stażem powyżej 10 lat	319	3,37	1,14
Zaangażowanie Dedykacja	pracownicy ze stażem do 2 lat	112	3,19	0,98
	pracownicy ze stażem powyżej 10 lat	319	3,55	1,03
Zaangażowanie Wigor	pracownicy ze stażem do 2 lat	112	2,98	1,14
	pracownicy ze stażem powyżej 10 lat	319	3,58	1,23
UWES_Wynik ogólny	pracownicy ze stażem do 2 lat	112	3,01	0,93
	pracownicy ze stażem powyżej 10 lat	319	3,50	1,03

Źródło: Opracowanie własne

Source: Self - elaboration

Pracownicy o stażu pracy powyżej 10 lat wykazują się zaangażowaniem w pracę na poziomie średnim w porównaniu do ogólnej populacji [12]. W zakresie podskal UWES badani również uzyskali wyniki średnie, co sugeruje, że mają oni dużo energii do pracy, odczuwają radość w pracy, a jednocześnie są w tej pracy wytrzymali i mogą ją wykonywać bez zmęczenia przez dłuższy czas. Przy tym badani odczuwają poświęcenie odnośnie pracy i identyfikują się z nią, ponieważ odbierają ją jako znaczącą, inspirującą. Zazwyczaj mówią o niej z entuzjazmem i dumą, a jednocześnie są zadowoleni z tego, że mogą ją wykonywać.

Młodszy pracownicy natomiast, o stażu pracy nie przekraczającym dwóch lat wykazują niższy niż przeciętny poziom zaangażowania w pracę, co sugeruje, że odczuwają mniejsze przywiązanie do pracy i mniejszy entuzjazm z nią związany. W ich zachowaniach związanych z pracą zauważalny jest mniejszy poziom energii i przywiązania do pracy i zadań.

Tabela 6. Różnice istotne statystycznie w obszarze zaangażowania w pracę pomiędzy pracownikami o różnym stażu pracy

Table 6. Differences statistically significant in area of work engagement between employees with different length of service

	Test Levene'a jednorodności wariancji		Test t równości średnich	
	F	Istotność	t	Istotność (dwustronna)
Zaangażowanie-Absorbpcja	4,917	0,027	-4,686	0,000
Zaangażowanie - Dedykacja	0,662	0,416	-4,525	0,000
Zaangażowanie - Wigor	1,608	0,206	-3,236	0,001
UWES_Wynik ogólny	3,006	0,084	-4,476	0,000

Źródło: Opracowanie własne

Source: Self - elaboration

W porównaniu z doświadczonymi pracownikami, młodzi pracownicy wykazują istotnie statystycznie niższy poziom ogólnego zaangażowania w pracę ( $p < 0,000$ ). Niższe zaangażowanie przejawia się zarówno w mniejszej energii do pracy ( $p < 0,001$ ), jak i niższym stopniem zaabsorbowania pracą ( $p < 0,000$ ) jak i skupiania się na pracy ( $p < 0,000$ ). Pracownicy młodzi, o mniejszym doświadczeniu zawodowym w porównaniu ze starszymi kolegami w mniejszym stopniu odczuwają mniejszą radość i energię związaną z wykonywaniem obowiązków zawodowych. Jednocześnie w mniejszym stopniu identyfikują się z wykonywaną pracą i mniej poświęcają jej uwagi i czasu. Nie mają oni trudności w oderwaniu się od wykonywanych obowiązków nawet w środku zadania - praca ich mniej inspiruje i motywuje.

Za pomocą analizy regresji liniowej autorka poszukiwała związków pomiędzy motywacjami do pracy badanych osób a ich poziomem zaangażowania w pracę. Analizy zostały przeprowadzone oddzielnie dla grupy młodych pracowników i pracowników z min. 10 letnim doświadczeniem zawodowym. Wyniki przedstawiają tabele nr 7 i 8.

Tabela 7. Regresja liniowa dla zaangażowania w pracę - UWES - wynik ogólny dla grupy pracowników o stażu pracy do 2 lat

Table 7. Linear regression for UWES - general score for young employees

Model	Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standaryzowane	t	Istotność
	B	Błąd standardowy	Beta		
(Stała)	6,532	0,934	—	6,995	0,000
chęć posiadania własnych pieniędzy	1,403	0,591	0,338	2,373	0,023
kontynuacja tradycji	0,656	0,312	0,291	2,105	0,042
zaspokojenie ambicji	0,589	0,251	0,333	2,351	0,024
Regresja: $F=4,993$ , $p=0,005$ , $R=0,532$ , $R^2=0,283$					

Źródło: Opracowanie własne

Source: Self - elaboration

W przypadku pracowników o małym stażu pracy zauważalny jest związek zaangażowania w pracę z takimi motywami do pracy jak chęć posiadania własnych pieniędzy ( $p < 0,05$ ), potrzeba kontynuowania tradycji rodzinnych ( $p < 0,05$ ) jak również pragnienie zaspokojenia swoich ambicji, które w młodym wieku są dość rozbudowane. Wymiary te w nieco ponad 28% tłumaczą zmienność ogólnego zaangażowania pracownika mierzonego kwestionariuszem UWES.

Tabela 8. Regresja liniowa dla zaangażowania w pracę - UWES-wynik ogólny dla grupy pracowników o stażu pracy min. 10 lat

Table 8. Linear regression for UWES - general score for employees with min. 10 years length service

Model	Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standaryzowane	t	Istotność
	B	Błąd standardowy	Beta		
(Stała)	6,103	0,488	–	12,494	0,000
kontynuacja tradycji	0,406	0,225	0,159	1,802	0,075
spełnienie zawodowe	0,722	0,203	0,329	3,556	0,001
rozwijanie pasji poprzez pracę	0,656	0,199	0,307	3,291	0,001
Regresja: F=14,361, p=0,000, R=0,569, R2=0,324					

Źródło: Opracowanie własne

Source: Self - elaboration

Warto zauważyć, że z zaangażowaniem do pracy pracowników z minimum 10 letnim doświadczeniem zawodowym wiążą się nieco inne motywy aniżeli w przypadku pracowników młodych. Okazuje się, że to możliwość spełnienia zawodowego ( $p < 0,001$ ) i rozwijanie swoich pasji w pracy ( $p < 0,001$ ) tłumaczy ponad 32% zmienności zaangażowania pracownika.

#### 4. Podsumowanie, wnioski

Podsumowując warto zauważyć, że motywy podejmowania pracy i kontynuowania tejże pracy przez młodych pracowników i tych bardziej doświadczonych różnią się między sobą. Młodzi ludzie, poszukując samodzielności i niezależności finansowej, charakterystycznej dla ich okresu rozwojowego wykazują się jednocześnie niższym poziomem zaangażowania w pracę. Odczuwają mniejszą energię i entuzjazm do pracy, w mniejszym stopniu jej się poświęcają. Wydaje się więc istotne, aby w systemach motywacyjnych indywidualizować potrzeby pracowników niedoświadczonych i rozbudowywać ich zaangażowanie do pracy poprzez umożliwianie im realizacji własnych ambicji i celów zawodowych czy uzyskiwanie przez nich satysfakcji w sferze wynagradzania.

Doświadczeni pracownicy częściej motywowani są do pracy pragnieniem utrzymania rodziny, a ich poziom zaangażowania w pracę ma związek z możliwością realizowania swoich pasji w pracy i uzyskiwaniem spełnienia zawodowego. Chcąc więc mieć doświadczonego, a jednocześnie zaangażowanego pracownika, warto stworzyć mu takie warunki pracy, by miał okazję realizować własne pomysły i pasje, a jednocześnie, by odczuwał spełnienie zawodowe dzięki dobrze realizowanym obowiązkom.

Pracownicy o różnym stażu pracy posiadają również inny poziom przywiązania do organizacji. Pracownicy ze stażem pracy minimum 10 lat są bardziej zaangażowani w pracę od mniej doświadczonych kolegów. W związku z pracą zawodową odczuwają pozytywne emocje - praca jest dla nich radością, są skłonni polecać ją innym, jednocześnie poświęcając dla niej dużo czasu.

Istotne jest więc, by w systemy motywacyjne funkcjonujące w przedsiębiorstwach uwzględniały zmienną wieku i stażu zawodowego jako czynnik modyfikujący charakter jak i poziom zaangażowania pracownika jak również motywy podejmowania przez niego pracy. Właściwe stosowanie motywatorów w odniesieniu do pracowników w dalszej konsekwencji będzie zwiększało poziom przywiązania pracownika do organizacji i jego zaangażowania w pracę.

## LITERATURA

- [1] Armstrong M.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydanie 4, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.
- [2] Bożek A.: *Wzmacnianie zaangażowania pracowników czynnikiem przeciwdziałającym wypaleniu zawodowemu* [on-line]  
<http://www.researchgate.net/publication/235721700>, 2011 (20.06.2015).
- [3] Juchnowicz M.: *Zarządzanie kapitałem ludzkim a poziom zaangażowania pracowników*, *Zarządzanie Zasobami ludzkimi*, 2010 nr.3-4, ss. 57-66.
- [4] Juchnowicz M.: *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*. PWE, Warszawa 2014, s. 53.
- [5] Kozłowski W.: *Zarządzanie motywacją pracowników*, CeDeWu.pl, Warszawa 2012.
- [6] Kulikowski K., Madej M.: *Zaangażowanie w pracę – problemy z pomiarem*, *Problemy Zarządzania*, 2014, vol. 12, nr 1 (45), s. 99 – 112.
- [7] Latham G.P., Pinder C.C.: *Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century*, *Annual Review Of Psychology* [Annu Rev Psychol] 2005; Vol. 56, pp. 485-516.
- [8] Pinder C.C.: *Work Motivation in Organizational Behavior*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall:1998.
- [9] Platonov Yu. P., *The Fundamentals of Social Psychology*, St. Petersburg 2004.
- [10] Salanova M., Agut S., Peiro J. M.: *Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate*, *Journal of Applied Psychology*, 2005, 90, 1217–1227.
- [11] Schaufeli W.B., Bakker A.B., Salanova M.: *The measurement of work engagement with a short questionnaire*, A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716, 2006.
- [12] Schaufeli W.B., Bakker A.B.: *UWES, Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual (ver.1.1)*, Utrecht University, 2004.

- [13] Schaufeli W.B., Bakker A.B.: The conceptualization and measurement of work engagement: A review. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: The essential theory and research*. Psychology Press, New York: 2010.
- [14] Schaufeli W.B., Taris T.W., Bakker A.B.: Dr Jeckyll or Mr Hyde: On the differences between work engagement and workaholism [w:] R.J. Burke (red.) *Research companion to working time and work addiction*, Cheltenham Glos: Edward Elgar 2006.
- [15] Spik A., Klincewicz K.: *Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi- zaangażowanie organizacyjne* [w:] M. Kostera (red), *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, ss. 471-492.
- [16] Stoner J.A.F., Wankel Ch.: *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1996.
- [17] Szabowska-Walaszczyk A.: *Zaangażowanie w pracy i organizacji – przegląd problematyki i narzędzi pomiaru* [w:] *Psychologia zarządzania w organizacji*, A. Zawadzka (red.), PWN, Warszawa: 2010, ss. 143-169.
- [18] Woźniak J.: *Współczesne systemy motywacyjne*, PWN, Warszawa 2012.