

Anna Jawor-Joniewicz

Budowanie zaangażowania pracowników z uwzględnieniem zarządzania różnorodnością

Ukształtowanie wśród pracowników postawy zaangażowania przynosi firmom korzyści związane ze wzrostem ich efektywności i innowacyjności. Jeśli chodzi o motywowanie, to kluczowym wyzwaniem staje się możliwie jak najlepsze dopasowanie stosowanych rozwiązań do potrzeb osób zatrudnionych. Uwzględnienie indywidualnych oczekiwań jest trudne do osiągnięcia w przypadku firm dużych i średnich. Łatwiejsze wydaje się stworzenie oferty instrumentów motywowania, dostosowanych do potrzeb określonych grup pracowników. Celem artykułu jest analiza (przeprowadzona na podstawie badań zrealizowanych przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych*) istniejących związków pomiędzy faktem przynależności do wybranej grupy osób zatrudnionych (kobiet/mężczyzn, osób w różnym wieku, mających różne wykształcenie, zatrudnionych w różnych formach, piastujących różne stanowiska, mających różny staż pracy) a preferowanymi rozwiązaniami w kształtowaniu zaangażowania.

Słowa kluczowe: zaangażowanie (*commitment*), zarządzanie różnorodnością (*diversity management*)

Tytułem wprowadzenia

W dobie wzrastającej konkurencji pomiędzy przedsiębiorstwami czynnikiem mogącym zadecydować o osiągnięciu trwałej przewagi nad innymi podmiotami jest stworzenie unikalnego, oddanego zespołu pracowników. Unikalnego nie tylko ze względu na posiadaną przez nich wiedzę, czy umiejętności, ale także przyjmowane przez nich postawy, na czele z zaangażowaniem, kluczowym z punktu widzenia efektywności firmy i jej innowacyjności. Samo pojęcie „zaangażowanie” nie jest jednoznaczne,

* Badanie zostało zrealizowane w ramach projektu „Kształtowanie zaangażowania pracowników w kontekście zarządzania różnorodnością” finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki, nr umowy UMO-2012/07/B/HS4/03008.

można je rozumieć jako: a) oddanie dla realizacji powierzonych pracownikowi zadań i identyfikowanie się z nimi, b) współuczestnictwo, zaangażowanie w firmę, związane z identyfikowaniem się z jej wartościami i celami (*commitment*), c) zaangażowanie w wykonywany zawód oraz d) identyfikację ze środowiskiem społecznym organizacji (Borkowska, 2010, s. 45). Z punktu widzenia przedsiębiorstwa najistotniejsze wydaje się zaangażowanie typu a) i b). Specjaliści z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi, podejmując działania służące jego budowaniu, mogą skorzystać z szeregu instrumentów motywacyjnych. Ich dobór powinien uwzględniać z jednej strony obowiązującą w firmie kulturę organizacyjną, strukturę oraz strategię ogólną przedsiębiorstwa, z drugiej zaś – potrzeby i oczekiwania pracowników. W literaturze przedmiotu dominuje pogląd, że opracowanie uniwersalnego mechanizmu budowania zaangażowania pracowników nie jest możliwe. Twórcy koncepcji wysoce efektywnych systemów pracy (zwłaszcza opartych na zaangażowaniu – *High Involvement Work Practices* i *High Commitment Work Systems*) uważają natomiast, że możliwe jest wskazanie wiązek praktyk ZZL silnie oddziałujących na wzrost oddania pracowników sprawom firmy. J. P. Guthie (2001) zalicza do nich m.in.: wynagradzanie oparte na kompetencjach, stosowanie premii grupowych, zespołową organizację pracy, rozwój partycypacji, zachęcanie do dzielenia się wiedzą oraz regularne prowadzenie badań postaw pracowniczych. E. Lawler III także podkreśla wagę: szerokiego włączania wszystkich zatrudnionych w procesy decyzyjne, udrożnienia kanałów komunikacyjnych i stworzenia dostępu do zasobów informacji o firmie oraz zasadach jej funkcjonowania, dzielenia się wiedzą, a także uzależnienia wynagrodzeń od efektów pracy (por. Konrad, 2006, s. 2). Inni badacze problematyki budowania zaangażowania do czynników wywierających na nie pozytywny wpływ zaliczyli takie praktyki, jak:

- upelnomocnienie (*empowerment*) pracowników;
- rozwój przywództwa;
- rozwój komunikacji w firmie;
- zwiększanie elastyczności;
- powierzanie ambitnych zadań;
- dbanie o stały rozwój;
- budowa kultury organizacyjnej wspierającej zaangażowanie (por. Kochan, Dyer, 1993; Smith, 2006; Croston, 2008; Cook, 2008; Smythe, 2009; Federman, 2009, Kaye, Jordan-Evans, 2012).

C. Stephenson (2006) uważa, że o wpływie kultury na wzrost zaangażowania pracowników może decydować różnorodność (*diversity*), dialog oraz przejrzyste zasady działania (*discipline*). Termin różnorodności odnosi się w tym ujęciu z jednej strony do samych pracowników, wywodzących się wielu kręgów kulturowych, posiadających bagaż różnych życiowych doświadczeń (m.in. związanych z wiekiem i płcią),

z drugiej zaś – do wielości form organizacji pracy. Pojęcie dialogu uwzględnia dzielenie się wiedzą, dobrą komunikację pomiędzy pracownikami z różnych komórek organizacyjnych firmy oraz wzajemne wspieranie w uczeniu się nowych postaw i zachowań. B. Halmjest (2011, s. 93) jest zdania, że kultura organizacyjna wspierająca zaangażowanie powinna: poszerzać władzę pracowników, doceniać ich wysiłek indywidualny, zapewniać otwartą komunikację i dostęp do informacji, gwarantować większą elastyczność działania, uwypuklać wpływ każdego pracownika na efekty całej organizacji oraz dążyć do szerszej integracji pracowników z firmą.

Polskie analizy metod budowania zaangażowania potwierdziły znaczenie wspomnianych czynników, zidentyfikowanych przez badaczy zagranicznych. Wyniki badań zrealizowanych przez zespół S. Borkowskiej wskazują, że według pracowników największy wpływ na rozwój tej postawy ma: a) docenianie przez przełożonych ich wysiłków i osiągnięć, b) poszerzenie możliwości rozwoju, c) wyznaczanie ambitnych celów, d) usprawnienie przepływu informacji, e) zwiększenie partycypacji decyzyjnej, f) wsparcie ze strony bezpośredniego przełożonego oraz g) uświadomienie pracownikowi związku jego zadań z celami firmy (Borkowska, 2010, s. 93). Warto przy tym podkreślić, że odnotowano pewne różnice w ocenie wagi wspomnianych czynników, wynikające z piastowanego przez respondenta stanowiska. Z kolei badania M. Juchnowicz (2012, s. 94) wykazały, że silnie zaangażowane osoby za najskuteczniejsze motywatory uznały m.in. wynagradzanie za efekty, możliwość rozwoju, dobre relacje ze współpracownikami, partycypację (decyzyjną i finansową) oraz samodzielność wyboru sposobu wykonania zadań. Mimo istnienia bogatego wachlarza rozwiązań w budowaniu zaangażowania pracowników wykształcenie tej postawy wśród osób zatrudnionych pozostaje dużym wyzwaniem. Wskazują na to wyniki badań zarówno światowych, jak i polskich, zgodnie z którymi jedynie co trzeci pracownik przejawia wysoki poziom oddania sprawom firmy (Rashid i wsp., 2003, s. 702; Colan, 2009, s. 3; Juchnowicz, 2012, s. 84). Może to być skutek błędów popełnianych w praktykach zarządzania zasobami ludzkimi, m.in. związanych z nieuwzględnianiem przez kierownictwo firm potrzeb i oczekiwań różnych grup pracowników (Rodgers, Hunter, 2003, s. 223). Tymczasem różnicowanie metod budowania zaangażowania przynosi wymierne korzyści.

Zarządzanie różnorodnością

Koncepcja zarządzania różnorodnością

Profity czerpane z umiejętnego wykorzystywania potencjału wszystkich pracowników zostały wyeksponowane w koncepcji zarządzania różnorodnością (ZR), które można ująć jako: „strategię zarządzania personelem opierającą się na przekonaniu,

że różnorodność personelu (wszystkie możliwe aspekty, pod których względem ludzie się od siebie różnią i są do siebie podobni), jest jednym z kluczowych zasobów organizacji, który w określonych warunkach może stać się źródłem korzyści biznesowych” (Kirton, Greene, 2005 za Gryszko, 2009, s. 5). Podejście to od lat cieszy się rosnącą popularnością w Stanach Zjednoczonych i Unii Europejskiej (UE). Badania zrealizowane w roku 2005 wśród przedsiębiorstw z 25 krajów członkowskich UE wykazały, że w 42% objętych analizą organizacji, zrzeszonych w ramach Europejskiego Panelu Testów Biznesowych – EBTP, polityka zarządzania różnorodnością funkcjonowała od ponad 5 lat, a w kolejnych 27% wdrożono ją w ciągu 5 lat poprzedzających badanie. Polskę pod tym względem zdaje się dzielić jeszcze duży dystans od innych krajów europejskich. Z analiz dokonanych przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu oraz cyklicznych badań „Barometr Różnorodności”, realizowanych przez Konfederację Lewiatan, wynika, że podejście to w mniej lub bardziej rozbudowanej wersji stosuje około 20% przedsiębiorstw, a oficjalną strategię ZR posiada jedynie 2% firm (Gryszko, 2009, s. 5; Lisowska, Sznajder, 2013, s. 7–8; Lisowska, Sznajder, 2014, s. 12).

Tak małe zainteresowanie zarządzaniem różnorodnością może negatywnie odbijać się na skuteczności metod ZZZL. Jak wskazują analizy polskie i zagraniczne, różne grupy pracowników (najczęściej w badaniach brano pod uwagę ich wiek i płeć) preferują bowiem nieco inne instrumenty motywowania do zaangażowania. B. Kaye i S. Jordan-Evans (2012) zwracają uwagę na istotę dostosowywania metod zwiększania zaangażowania do wieku zatrudnionych. Z kolei badania A. Wziątek-Staśko (2012, s. 104–145) wykazały, że obok wieku czynnikiem różnicującym sposób oceny skuteczności poszczególnych narzędzi motywowania jest płeć.

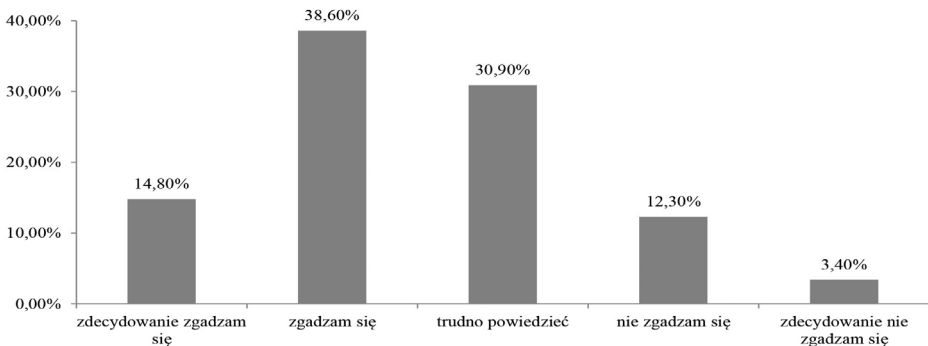
Wśród badaczy ZZZL i ZR wzrasta popularność przekonania, że o efektach stosowanych instrumentów motywowania decyduje stopień, w jakim są one dopasowane do potrzeb zatrudnionych. Pełna indywidualizacja owych narzędzi jest trudna, czy wręcz niemożliwa do osiągnięcia, zwłaszcza w przedsiębiorstwach dużych i średnich. Można natomiast pokusić się o większe dostosowanie narzędzi kształtowania zaangażowania do oczekiwań wybranych grup pracowników. To właśnie na tej problematyce, tj.: instrumentach motywowania, preferowanych przez osoby różnej płci, w różnym wieku, zatrudnionych w różnych formach, mających różne wykształcenie i staż pracy, koncentrowały się badania realizowane w Instytucie Pracy i Spraw Socjalnych (IPiSS). Ich głównym celem było określenie najbardziej skutecznych metod i narzędzi budowy zaangażowania różnorodnych grup pracowników. Analizom poddane zostały dane zebrane w trakcie badań ilościowych i jakościowych przeprowadzonych na przełomie 2014 i 2015 roku. Na ich pierwszy etap złożyły się dwa zogniskowane wywiady grupowe (FGI) z pracownikami firm średnich i dużych,

w drugim natomiast zrealizowano 104 pogłębione wywiady indywidualne (IDI) z szefami działów ZZL oraz przeprowadzono ankietyzację 2045 osób zatrudnionych w 104 średnich i dużych przedsiębiorstwach z branż wiodących.

Stosowanie zarządzania różnorodnością

Wyniki badań potwierdziły niedocenywanie przez pracodawców wagi zarządzania różnorodnością i uwzględniania potrzeb różnych grup osób zatrudnionych. Niemal wszystkim szefom działów ZZL już samo zdefiniowanie tego pojęcia dostarczało dużych trudności. W takiej sytuacji wdrożenie konkretnych, skutecznych rozwiązań z zakresu ZR wydaje się niezwykle ambitnym wyzwaniem. Zdecydowana większość badanych firm woli go nie podejmować, niespełna 3% organizacji (2,8%) posiadało bowiem strategię zarządzania różnorodnością, opracowaną w formie oficjalnego, znanego zatrudnionym dokumentu. Część pracodawców biorących udział w badaniu IPiSS deklaruwała, że choć w ich firmach nie funkcjonuje strategia ZR, to wdrożono pewne jej elementy. Poproszeni o ich doprecyzowanie zwykle mylili zarządzanie różnorodnością z polityką równych szans w miejscu pracy, deklarując, że wszystkich pracowników traktują tak samo i starają się nikogo nie wyróżniać, także w obszarze motywowania. Badanie wykazało powszechną wśród polskich specjalistów ds. ZZL (przede wszystkim reprezentujących sektor firm średnich) nieznaną ideę zarządzania różnorodnością i niedocenywanie wagi różnicowania instrumentów motywowania z uwzględnieniem potrzeb i oczekiwań osób zatrudnionych. Informacje te w pewnym stopniu potwierdzili pracownicy objętych analizą przedsiębiorstw, biorący udział w badaniu ankietowym. Zdaniem co drugiego spośród nich (53,4%) kierownictwo firmy zdaje sobie sprawę z różnorodności potrzeb osób zatrudnionych, a 15,7% jest odmiennego zdania (por. wykres 1).

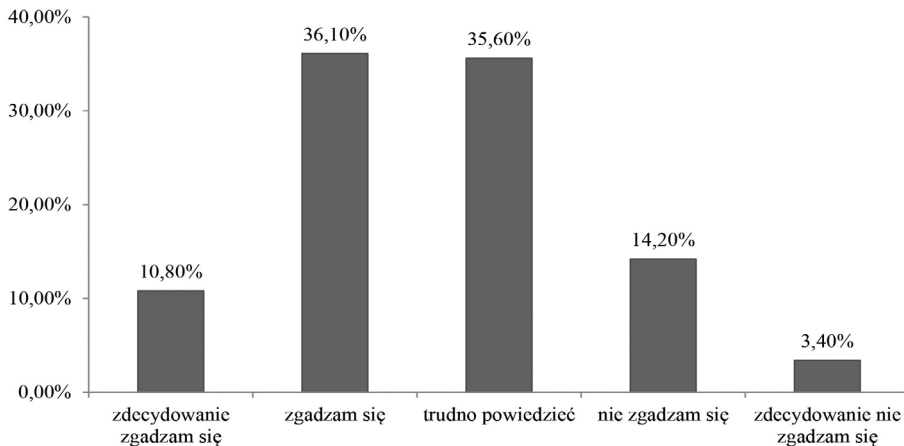
Wykres 1. Moja firma zauważa, że pracownicy mają różne potrzeby i oczekiwania



Źródło: opracowanie własne

Jednak poproszeni o określenie, czy owe zróżnicowane oczekiwania są brane pod uwagę w procesach zarządzania, badani byli bardziej sceptyczni. Mniej niż połowa pracowników (46,9%) deklarowała, że ich firmy uwzględniają potrzeby i oczekiwania zatrudnionych. Przeciwnego zdania było 17,6% badanych, ale aż 35,6% nie potrafiło jednoznacznie ocenić, jak pod tym względem wypadają ich organizacje.

Wykres 2. Moja firma uwzględnia potrzeby i oczekiwania pracowników



Źródło: opracowanie własne

Informacje te mogą niepokoić, zwłaszcza gdy zestawia się je z opiniami pracowników na temat oczekiwań dotyczących budowania zaangażowania. Nieuwzględnianie ich potrzeb w tym zakresie może sprawić, że stosowane w firmach instrumenty motywowania będą nietrafione.

Różnorodność potrzeb pracowniczych w zakresie motywowania do zaangażowania

Z badań pracowników wynika jednoznacznie, że wybrane grupy osób zatrudnionych różnią się między sobą pod względem preferowanych rozwiązań dotyczących kształtowania zaangażowania. Uczestnicy zogniskowanych wywiadów grupowych zrealizowanych przez IPiSS, wskazywali, że jakkolwiek dla ogółu pracowników istotne są wysokość wynagrodzenia i stabilność zatrudnienia, to dla kobiet kluczowe są także wszelkie rozwiązania pozwalające na godzenie życia zawodowego i rodzinnego, dla mężczyzn zaś – przyznawanie premii zależnych od efektów pracy. Z kolei odnosząc się do potrzeb osób reprezentujących różne pokolenia, badani uznali, iż pracownicy z generacji Y (urodzeni pomiędzy 1977 a 1998 rokiem) przywiązują

dużą wagę do świadczeń dodatkowych (możliwości korzystania, także na potrzeby prywatne, z samochodu, telefonu, laptopa) oraz oferowanych im wszelkich form rozwoju. Niemniej istotne jest dla nich stworzenie przejrzystej ścieżki kariery zawodowej oraz zapewnienie swobody w wykonywaniu zadań. Ten ostatni czynnik wraz z możliwością stałego rozwoju zawodowego ma kluczowe znaczenie dla reprezentantów pokolenia X (które przyszło na świat w latach 1965–1976). Z kolei uwaga najstarszych pracowników, urodzonych pomiędzy rokiem 1946 a 1964, koncentruje się przede wszystkim na stabilności zatrudnienia oraz dostępności niektórych świadczeń dodatkowych, np. związanych z opieką zdrowotną. Istotne jest dla nich także (podobnie jak dla pracowników będących rodzicami) zapewnienie elastyczności związanej z czasem pracy czy formami zatrudnienia.

Analizy wypowiedzi uczestników FGI wskazują ponadto na istnienie różnic w zakresie preferowanych instrumentów budowania zaangażowania pomiędzy osobami piastującymi różne stanowiska. Dla pracowników wykonawczych najistotniejszym czynnikiem motywacyjnym jest bezpieczeństwo zatrudnienia. W przypadku tych osób, wykonujących relatywnie proste prace, szczególnej wagi nabiera także możliwość zastąpienia umów cywilnoprawnych dającymi poczucie większej stabilności umowami o pracę. Pracownicy o unikalnych kompetencjach pozwalających na zaliczenie ich do grupy specjalistów preferują te instrumenty budowania zaangażowania, które pozwalają im na dalszy rozwój zawodowy oraz dużą samodzielność przejawiającą się m.in. swobodą w decydowaniu o sposobach realizacji powierzonych im zadań. Na zaangażowanie kadry zarządzającej przedsiębiorstw największy wpływ mają natomiast czynniki stwarzające im warunki do samorealizacji oraz zdefiniowanie ich obowiązków w taki sposób, by praca była dla nich ambitnym wyzwaniem.

Z wypowiedzi uczestników zogniskowanych wywiadów grupowych wynika również, iż niektóre grupy pracowników są w rzeczywistości polskich przedsiębiorstw traktowane w sposób dyskryminujący. Dotyczy to przede wszystkim osób w wieku przedemerytalnym oraz zatrudnionych w ramach umów cywilnoprawnych. Mają oni utrudniony dostęp do szkoleń, awansów, premii oraz przywilejów pracowniczych.

Dane pozyskane w trakcie badań ilościowych są w dużym stopniu zgodne z zebranymi w trakcie FGI. Dla ogółu badanych pracowników do czynników najsilniej oddziałujących na zaangażowanie należy wysokość wynagrodzenia, wyższa niż średnia dla branży (78% wskazań), oraz pewność zatrudnienia (77%). Obok nich istotne są także te związane z relacjami i atmosferą panującą w miejscu pracy (dobra atmosfera – 77% wskazań, równe traktowanie wszystkich pracowników – 76%, dobra komunikacja w firmie – 76%). Z kolei do najważniejszych barier utrudniających budowanie zaangażowania zatrudnionych oprócz nazbyt niskiego wynagrodzenia, wymienianego przez zdecydowaną większość badanych (82%), należały czynniki

pozafinansowe: niedoceniające pracownika i jego wkładu pracy przez przełożonych (79%), zła atmosfera w firmie i brak wsparcia ze strony bezpośredniego przełożonego (po 78% wskazań). Najdotkliwsze są one dla kobiet, reprezentantów pokolenia Y i osób z wyższym wykształceniem.

Oceny najistotniejszych czynników budujących zaangażowanie pracowników różniły się w zależności od płci respondenta, jego wieku, piastowanego stanowiska i wykształcenia. Największe różnice pomiędzy pracownikami różnej płci odnotowano w przypadku pozafinansowych instrumentów motywowania. I tak doceniając wysiłek pracownika i wyrażenie przez przełożonego uznania ma większe znaczenie dla kobiet (77% wskazań) niż dla mężczyzn (69%). Podobnie jest w przypadku zapewnienia pracownikowi możliwości stałego rozwoju (odpowiednio 74% i 67% wskazań). Ten ostatni instrument motywowania bywa różnie oceniany przez pracowników w zależności od ich wykształcenia. Jego waga wzrasta wraz z poziomem wykształcenia. Możliwość stałego rozwoju jest ważna dla 53% pracowników będących absolwentami szkół podstawowych i zawodowych i aż 77% absolwentów szkół wyższych. Stosunkowo niewielkie są różnice pomiędzy osobami z wykształceniem podstawowym (61%) i średnim (64%) w ocenie narzędzia polegającego na umożliwieniu decydowania o sposobie realizacji powierzonych zadań. Pracownicy z wykształceniem wyższym wskazywali na ten instrument motywowania zdecydowanie częściej (71%). Większe rozbieżności odnotowano w opiniach dotyczących oceny dobrej komunikacji w firmie, szczególnie docenianej przez osoby z wykształceniem wyższym (80%) i średnim (71%) oraz w mniejszym stopniu – z podstawowym i zawodowym (63%).

Analizy narzędzi motywowania z uwzględnieniem grup stanowisk pracowniczych wykazały stosunkowo niewielkie różnice pomiędzy preferencjami menedżerów, specjalistów i pracowników wykonawczych. Największe dotyczyły udziału w zysku firmy, docenianego zwłaszcza przez kadrę kierowniczą (70%), a rzadziej przez pracowników wykonawczych (62%) i posiadających kompetencje specjalistyczne (59%).

Wiek pracowników wydatnie wpływa na sposób oceny poszczególnych instrumentów budowania zaangażowania. Największe rozpiętości odnotowano w przypadku przejrzystych kryteriów wynagradzania, uznawanych za szczególnie istotne przez najmłodszych (do 35. r.ż. – 82% wskazań) oraz najstarszych pracowników (po 55. r.ż. – 72%). Najmniejszą wagę do tego narzędzia przywiązują osoby z przedziału 36–45 lat. Podobnie oceniana była premia uzależniona od efektów pracy, najpopularniejsza wśród reprezentantów pokolenia Y (83%) oraz pracowników najstarszych (77%), znacznie mniej istotna zaś dla osób mających od 36 do 55 lat (67,5%). Przywiązywanie dużej wagi do klarownych zasad wynagradzania i awansowania oraz premiowania efektów pracy przez pracowników z najstarszych generacji

może wynikać z zaobserwowanego w innych badaniach nierównego traktowania tej grupy zatrudnionych. Jak wykazują analizy polskie i zagraniczne, osoby starsze bywają pomijane w procesie awansowania czy programach rozwoju pracowników (Litwiński, Sztanderska, 2010; *Promoting...*, 2005). Być może właśnie stąd wynika deklarowana przez nich potrzeba oparcia wynagradzania i awansów na jasnych, niepozwalających na uznaniowość kryteriach oraz docenienia rzeczywistego wkładu pracy. Poczucie, że pozycja pracownika w firmie ma związek jedynie z jego kompetencjami i osiąganymi wynikami, a nie z jego wiekiem, ma istotne znaczenie motywacyjne. Przepuszczenia dotyczące nierównego traktowania osób z różnych generacji znalazły w badaniu IPiSS potwierdzenie. Jakkolwiek nieco ponad połowa badanych deklarowała, że wszyscy pracownicy bez względu na ich wiek są traktowani w firmach w taki sam sposób, to co piąty (20,9%) był przeciwnego zdania, a co czwarty miał problem z dokonaniem jednoznacznej oceny sytuacji panującej pod tym względem w jego organizacji. Największy odsetek osób uważających, że w ich przedsiębiorstwach dochodzi do nierównego traktowania zatrudnionych ze względu na wiek, był w grupie pracowników najstarszych, ponadto częściej takie negatywne opinie wygłaszały kobiety niż mężczyźni.

Kolejnym kryterium przyjętym podczas analiz czynników budowania zaangażowania różnych grup pracowników była forma zatrudnienia. Największe różnice w ocenie najistotniejszych motywatorów odnotowano w przypadku uwzględniania w procesie ocen okresowych opinii pracowników. Instrument ten okazał się kluczowy dla telepracowników (76% wskazań), zdecydowanie mniej ważny zaś – dla osób zatrudnionych w ramach umów cywilnoprawnych (55%) oraz o pracę w niepełnym wymiarze (52%). Co ciekawe, wbrew wynikom badania jakościowego (FGI), wskazującym na pomijanie osób realizujących prace zlecone i dzieła np. w procesach rozwoju pracowników, równe traktowanie w miejscu pracy ma dla tej grupy znacznie mniejsze znaczenie (68%) niż dla zatrudnionych w ramach telepracy (81%) oraz umów o pracę na pełny etat (80%).

Dane zebrane w trakcie ankietyzacji pracowników średnich i dużych firm zostały następnie poddane analizom statystycznym, których celem było ustalenie istnienia związków pomiędzy preferowanymi narzędziami budowania zaangażowania pracowników a ich przynależnością do wybranych grup. Na potrzeby testów statystycznych stworzone zostały cztery indeksy czynników wpływających na budowanie zaangażowania: indeks wynagradzania, rozwoju, środowiska pracy i relacji interpersonalnych. Dokonane analizy potwierdziły istnienie statystycznie istotnych związków pomiędzy płcią pracowników, ich wiekiem, wykształceniem, stażem pracy czy formą zatrudnienia a preferowanymi przez nich metodami budowania zaangażowania. Kierunki tych zależności zostały zaprezentowane dalej.

Budowanie zaangażowania a płeć

Dla mężczyzn najsilniejsze znaczenie motywacyjne mają czynniki związane z relacjami interpersonalnymi oraz środowiskiem pracy. W przypadku kobiet nie zostały odnotowane istotne statystycznie dodatnie korelacje z którymkolwiek z indeksów czynników motywowania.

Budowanie zaangażowania a wiek

Istnieje związek pomiędzy preferencjami w zakresie instrumentów motywowania a wiekiem w przypadku grup wiekowych powyżej 36. r.ż. Dla pracowników po 46. r.ż. najistotniejsze jest wynagradzanie, a dla tych z przedziału 36.–46. r.ż. to ma najmniejsze znaczenie.

Budowanie zaangażowania a wykształcenie

Najsilniejszy związek pomiędzy poszczególnymi typami motywatorów a wykształceniem odnotowano w grupie pracowników z wykształceniem podstawowym i zasadniczym. Szczególnie istotne znaczenie motywacyjne mają dla nich czynniki związane ze środowiskiem pracy, dla osób z wykształceniem średnim zaś – z rozwojem. Badanie nie wykazało dodatnich korelacji pomiędzy wybranymi czynnikami motywowania a wykształceniem wyższym. Ponadto im niższe było wykształcenie respondenta, tym wyżej oceniał on znaczenie poszczególnych instrumentów motywowania.

Budowanie zaangażowania a stanowisko pracy

Nie stwierdzono istotnych statystycznie związków pomiędzy stanowiskiem pracy a preferowanymi instrumentami motywowania.

Budowanie zaangażowania a staż pracy w firmie

Istnieje istotny związek pomiędzy faktem posiadania krótkiego stażu pracy w firmie 1–3 lata a wszystkimi analizowanymi indeksami czynników motywowania. Szczególnie silna jest korelacja z czynnikami wspierającymi rozwój pracowników, znacznie słabsza zaś – z wynagradzaniem. Jest ono natomiast kluczowym czynnikiem motywacyjnym dla najbardziej doświadczonych pracowników (mających ponad 10-letni staż pracy w firmie). Istnieje także znacznie słabsza, ale istotna statystycznie zależność pomiędzy długim stażem pracy a preferowaniem instrumentów motywowania związanych ze środowiskiem pracy. Z kolei dla osób związanych z firmą od 3 do 10 lat duże znaczenie mają relacje interpersonalne.

Budowanie zaangażowania a forma zatrudnienia

Stwierdzono istotne statystycznie związki pomiędzy wszystkimi indeksami czynników motywowania a świadczeniem pracy w niepełnym wymiarze. Dla osób zatrudnionych na część etatu szczególnego znaczenia nabierają relacje interpersonalne

oraz środowisko pracy. Natomiast dla osób świadczących pracę w ramach umów cywilnoprawnych obok relacji interpersonalnych kluczowe są także czynniki związane z rozwojem. Żaden z indeksów czynników motywowania nie koreluje pozytywnie z zatrudnieniem w pełnym wymiarze godzin.

Wnioski

Zaprezentowane wyniki badań wskazują na istnienie związków pomiędzy preferowanymi instrumentami budowania zaangażowania a faktem przynależności do określonej grupy pracowników. Ich szczegółowa analiza pozwala na stworzenie listy narzędzi motywowania dopasowanych do oczekiwań osób zatrudnionych. Uwzględnienie nakreślonych preferencji we wdrażanych w przedsiębiorstwach strategiach kształtowania zaangażowania pracowników może w istotny sposób zwiększyć skuteczność podejmowanych w ich ramach działań. Znajomość potrzeb osób zatrudnionych jest tym trudniejsza do przecenienia, że jak wynika z badań IPiSS większość polskich przedsiębiorców nie dostrzega wagi zarządzania różnorodnością, a tym samym nie wykorzystuje w pełni potencjału drzemącego w ich zespołach pracowniczych.

Literatura

- Borkowska S., red. (2010), *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, Warszawa, Wydawnictwo C.H. Beck.
- Cook S. (2008), *The Essential Guide to Employee Engagement. Better business performance through staff satisfaction*, Kogan Page Limited.
- Croston D. (2008), *Employee Engagement. The People First. Approach to Building a Business*, Sydney, Moonstone Media.
- Federman B. (2009), *Employee engagement. A Roadmap for Creating Profits, Optimizing Performance, and Increasing Loyalty*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Gryszko M. (2009), *Raport zarządzanie różnorodnością w Polsce*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, <www.odpowiedzialnybiznes.pl>.
- Guthie J. P. (2001), High-Involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence from New Zealand, *Academy of Management Journal*, nr 44 (1).
- Halm B. (2011), Employee Engagement: A Prescription for Organizational Transformation, *Organization Development in Healthcare: Conversations on Research and Strategies*, *Advances in Health Care Management*, vol. 10.
- Juchnowicz M., red. (2012), *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, Warszawa, PWE.
- Kirton G., Greene A. (2005), *The dynamics of managing diversity*, Oxford, za Gryszko M. (2009), *Raport zarządzanie różnorodnością w Polsce*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, <www.odpowiedzialnybiznes.pl>.

- Kaye B., Jordan-Evans Sh. (2012), *Zatrzymaj najlepszych. 26 strategii budowania zaangażowania pracowników*, Warszawa, Wydawnictwo Wolters Kluwer.
- Kochan T. A., Dyer L. (1993), Managing transformational change: the role of human resources professionals, *International Journal of Human Resource Management*, nr 4 (3).
- Konrad A.M. (2006) Engaging employees through high-involvement work practices, *Ivey Business Journal*, marzec/kwiecień.
- Lisowska E., Sznajder A. (2013), *Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy. Raport I edycji Barometru Różnorodności*, Warszawa, Konfederacja Lewiatan.
- Lisowska E., Sznajder A. (2014), *Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy. Raport II edycji Barometru Różnorodności*, Warszawa, Konfederacja Lewiatan.
- Litwiński J., Sztanderska U. (2010), *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, Warszawa, PARP,
- OECD (2005), *Promoting Adult Learning*, Paris.
- Rashid Z. A., Sambasivan M., Johari J. (2003), The influence of corporate culture and organisational commitment on performance, *Journal of Management Development*, nr 22 (8).
- Rodgers J. O., Hunter M. (2003), Diversity management isn't about managing for a group identity. It's about managing for the individual, *Handbook of Business Strategy*, nr 4 (1).
- Smith J. (2006), *Empowerment. Jak zwiększyć zaangażowanie pracowników*, Gliwice, Wydawnictwo Helion.
- Smythe J. (2009), CEO dyrektor do spraw zaangażowania, Warszawa, Wydawnictwo Wolters Kluwer.
- Stephenson C. (2006), The Three „D's” In Creating a Culture of Innovation, *Ivey Business Journal*, styczeń/luty.
- Wziętek-Staśko A. (2012), *Diversity Management. Narzędzie skutecznego motywowania pracowników*, Warszawa, Diffin.

Developing Employee Commitment Taking into Account Diversity Management

Summary

Shaping an attitude of commitment among employees brings many advantages to companies in connection with an increase in employee effectiveness and innovation. As to motivation itself, it is the matching of solutions applied to the needs of people employed that seems to be crucial. The actual taking into account of individual expectations is difficult to achieve, however, especially in big and medium-sized companies. Creating a wide gamut of motivation instruments tailored to the needs of specific groups of employees seems to be more manageable. The aim of this article was an analysis* of connections between membership in specific

* Conducted on the basis of research performed by Institute of Labor and Social Studies within the framework of the “Shaping Employee Commitment in the Context of Diversity Management” Project financed thanks to funding by the National Scientific Center, Contract No. UMO–2012/07/B/HS4/03008.

groups of employees—men/women, people of different age, with various educational backgrounds, employed on the basis of different contracts, holding various positions, and of different seniority—and preferred solutions in the development of commitment.

A n n a J a w o r - J o n i e w i c z – doktor nauk ekonomicznych, adiunkt w zakładzie Zarządzania Zasobami Ludzkimi Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych. Ma ośmioletnie doświadczenie w pracy w administracji rządowej, w tym w obszarze równego statusu kobiet i mężczyzn oraz przeciwdziałania dyskryminacji. Jej zainteresowania naukowe koncentrują się przede wszystkim wokół problematyki motywowania pracowników oraz kultury organizacyjnej. Uczestniczyła w wielu projektach badawczych dotyczących m.in. roli zarządzania zasobami ludzkimi w zwiększaniu innowacyjności przedsiębiorstw, wynagradzania pracowników, pomiaru kapitału ludzkiego, godzenia życia zawodowego i osobistego oraz sytuacji osób 50+ na rynku pracy. Jest autorką licznych opracowań naukowych z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim.