

Education of Economists and Managers

ISSN: 1734-087X | ICV: 83.85

Volume 53, Issue 3, September 2019

Received 24 December 2018; Revised 14 February 2019; Accepted 30 September 2019

DOI: 10.33119/01.3001.0013.5242

Gruszczyńska-Malec, G., & Waligóra, Łucja. (2019). Zarządzanie multigeneracyjne – budowanie zaangażowania w zespole zróżnicowanym ze względu na wiek. *Education of Economists and Managers. Problems. Innovations. Projects*, 53(3), 11-24. Retrieved from <https://econjournals.sgh.waw.pl/EEiM/article/view/1332>

Multigenerational Management – Building Relationships in a Diverse Team in Terms of Age

Grażyna Gruszczyńska-Malec, Łucja Waligóra

Summary

The labor market has evolved in recent years. Not only are the style of work and the requirements for employees changing, but also are children, generation X and generation of children and young people as well as the opportunity to work in other professions, the possibility of a different approach to work at work. Employee involvement in work is treated as a contribution to activities that are carried out on a voluntary basis. This article has made recordings for other employees and made them characterize for generations. The overall objective of the article was to define work with employees from different generations.

Keywords: generations, multigenerational organization, employee involvement

Zarządzanie multigeneracyjne – budowanie zaangażowania w zespole różnicowanym ze względu na wiek

GRAŻYNA GRUSZCZYŃSKA-MALEC, ŁUCJA WALIGÓRA

*Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Wydział Zarządzania,
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*

Rynek pracy w ostatnich latach ewoluował. Zmieniały się nie tylko style pracy i wymagania dotyczące pracowników, lecz także potencjał kadrowy, który obecnie tworzą cztery pokolenia: *Baby boomers*, pokolenie X, pokolenie Y oraz stawiające dopiero pierwsze zawodowe kroki pokolenie Z. Każde pokolenie dojrzało w innych warunkach społeczno-demograficznych i miało okazję doświadczać innych wydarzeń. Osoby reprezentujące poszczególne pokolenia różnią się także odmiennym podejściem do angażowania się w pracę zawodową. Zaangażowanie pracowników w pracę jest ujmowane jako wysiłek wkładany w wykonywane czynności, który wiąże się z pewnym dobrowolnym emocjonalnym zaangażowaniem w wykonywaną pracę oraz zwiększaniem aktywności przy jej wykonywaniu. W artykule autorki przedstawiły kilka modeli zaangażowania pracowników oraz charakterystyki poszczególnych pokoleń. Ogólnym celem było zidentyfikowanie czynników kształtujących zaangażowanie pracowników z różnych pokoleń.

Słowa kluczowe: pokolenia, wielopokoleniowość w organizacji, zaangażowanie pracowników

Wprowadzenie

W gospodarce opartej na wiedzy, gdzie jednym z najistotniejszych czynników sukcesu organizacji są kompetencje zatrudnionych pracowników, problematyka zaangażowania pracowników zyskuje na znaczeniu. W wyniku globalizacji i wzrostu mobilności pracowników, a także zmian w kontrakcie psychologicznym, pracownicy stają się mniej lojalni w stosunku do organizacji i przejawiają większą skłonność do zmiany miejsca pracy. W związku z tym organizacje dokładają starań, aby

pozyskać i zatrzymać w swoich szeregach najbardziej wartościowych pracowników. W procesie poszukiwania determinant zaangażowania pracowników warto wziąć pod uwagę różnice w wartościach, potrzebach i preferencjach pracowników należących do różnych pokoleń. Na rynku pracy koegzystują obecnie cztery pokolenia: *Baby Boomers*, pokolenie X, pokolenie Y oraz pokolenie Z, których przedstawiciele przejawiają zróżnicowane potrzeby i postawy wobec pracy. Można się także spodziewać, iż pokolenia te są różne pod względem determinantów kształtujących ich zaangażowanie w pracę.

Ogólnym celem artykułu jest zidentyfikowanie czynników kształtujących zaangażowanie w pracę pracowników z różnych pokoleń. Krytyczna analiza literatury pozwoliła odpowiedzieć na następujące pytania: „Czy faktycznie dla menedżerów i działów HR jest istotna wiedza na temat pokolenia, z jakiego pochodzą pracownicy?”, „Czy stosowane przez menedżerów metody motywowania pracowników i kierunek kształtowania kultury organizacyjnej powinny uwzględniać kontekst pokoleniowych zmian?”, „Czy we współczesnej organizacji jest potrzebne zarządzanie różnorodnością pokoleniową?”. Układ artykułu podporządkowano realizacji celu głównego. Na początku dokonano krótkiej charakterystyki różnych grup pokoleń pracujących zawodowo. W dalszej części, na podstawie literatury przedmiotu, przedstawiono modele zaangażowania. Następnie wskazano wyniki badań przedstawiające czynniki wpływające na zaangażowanie się różnych pokoleń oraz zaproponowano działania stymulujące zaangażowanie pracowników z różnych pokoleń. W artykule wykorzystano polską i zagraniczną literaturę przedmiotu oraz wyniki badań wtórnych.

Próba definicji pojęcia „wielopokoleniowość” i „multigeneracyjność” oraz charakterystyka pokoleń

W literaturze przedmiotu pokolenie definiuje się jako zbiorowość wszystkich jednostek należących do danego kręgu kulturowego, osób w równym wieku, które na podstawie wspólnej sytuacji historyczno-społecznej wykazują podobieństwo postaw, motywacji, nastawień i systemów wartości (Yang, Guy, 2006). W socjologii pokoleniem jest nazywana grupa osób, która – zwłaszcza ze względu na podobny wiek – doświadczyła jakiegoś szczególnego wydarzenia lub wydarzeń (Mabry, Schmeckle, Bengston, 2001). Każda generacja wyróżnia się odmiennymi przekonaniem, cechami, zainteresowaniami, oczekiwaniami i postawami, wspólnymi dla ogółu jej przedstawicieli (Karp, Fuller, Sirias, 2002, s. 85–88). W kwestii definicyjnej należy wyjaśnić nieścisłości w zakresie pojęć „wielopokoleniowe” (*multigenerational*) i „międzypokoleniowe” (*intergenerational*), niekiedy stosowane zamiennie jako synonimy

(Davis, 2007). P. Brownell i R.P. Resnick (2005) oraz J.B. Mabry, M. Schmeckle i V.L. Bengston (2001) proponują, aby relacje międzypokoleniowe (*intergenerational*) odnosiły się do relacji „między”, w pewnych zaś przypadkach „wśród” członków różnych generacji, zaś według L.I. Martinez (2002) relacje wielopokoleniowe (*multigenerational*) obejmowały dwie lub więcej generacji postrzeganych jako system statyczny, z pominięciem kwestii kontaktów między ich członkami. Działania podejmowane na rzecz wielu pokoleń będą określane jako wielopokoleniowe, a międzypokoleniowe wówczas, gdy będą zamierzały zmieniać ich punkt widzenia na drodze wzajemnych kontaktów.

Granice między poszczególnymi pokoleniami mogą być różnie datowane w poszczególnych regionach czy krajach, ze względu na różne doświadczenia społeczeństw, decydujące o przynależności pokoleniowej. W literaturze przedmiotu nie ma więc zgodności zarówno odnośnie do nazewnictwa, jak i zakresów dat określających lata urodzin poszczególnych pokoleń. Bazując na pracach polskich autorów, można wyróżnić na polskim rynku pracy następujące grupy pokoleniowe: *Baby Boomers* – osoby urodzone w latach 1945–1964, pokolenie X (*Baby Busters*) – osoby urodzone w latach 1965–1980, pokolenie Y (*Millennials*) – osoby urodzone po roku 1980 oraz pokolenie Z, czyli osoby urodzone po 2000 r., wchodzące dopiero na rynek pracy (Smolbik-Jęczmień, 2013).

Baby Boomers to pokolenie powojennego wyżu demograficznego. Ich zdaniem, najlepszą drogą do sukcesu zawodowego jest ciężka praca, mozolne wspinanie się po szczeblach kariery. Ich dewizą jest zdanie: „żyję, aby pracować”. Ich głównymi wartościami są: przestrzeganie zasad, szacunek dla autorytetu, solidarność oraz hierarchiczna lojalność. Najbardziej obawiają się utraty pracy, z uwagi na swój wiek oraz ograniczoną znajomość nowoczesnej technologii (Smola, Sutton, 2002). Osoby urodzone po 1965 r. są określane mianem pokolenia X. Są przekonani, że droga do sukcesu zawodowego wymaga dobrego wykształcenia oraz odpowiednich kompetencji. Wartościami są dla nich samodzielność i samowystarczalność. Członkowie pokolenia X nie są zbyt lojalni wobec swoich pracodawców, chociaż mają silne poczucie lojalności wobec swojej rodziny i przyjaciół. Są silnie zorientowani na współpracę i dobrze odnajdują się w pracy z osobami o odmiennym stylu pracy i komunikacji. Nauczeni doświadczeniem swoich rodziców, pracują, by żyć, a nie żyją, by pracować. Ważna jest dla nich równowaga między pracą a życiem osobistym. W większości przedsiębiorstw przedstawiciele pokoleń *Baby Boomers* oraz X zajmują obecnie stanowiska kierownicze, podejmują strategiczne decyzje o kierunkach rozwoju firm, zarządzają pracownikami należącymi do młodszych pokoleń Y oraz Z (Sayers, 2007). Osoby urodzone w latach 80. i 90. XX w. to przedstawiciele pokolenia Y, tzw. *Milennium*. Są bardzo dobrze wykształceni, silnie ukierunkowani na sukces. Angażują się w zbiorowe działania, cenią sobie partnerskie relacje, partycypację decyzyjną,

rozwój umiejętności i wyzwania. Uważają, że praca jest ważna, ale nie najważniejsza, umieją rozgraniczyć pracę od życia prywatnego (*work-life balance*). Oczekują pracy zadaniowej, dużej swobody w realizacji obowiązków. Członkowie pokolenia Y są lojalni wobec własnej wizji i projektu. Cechuje ich: tolerancja, przedsiębiorczość i materializm (Kupperschmidt, 2000). Najmłodsze pokolenie Z to osoby urodzone po 2000 r. Ich najstarsi przedstawiciele zaczynają obecnie wchodzić na rynek pracy. Trudno wyrokować, jakimi będą pracownikami, warto jednak wskazać ich najważniejsze cechy. Nie znają świata bez komputerów, telefonów komórkowych i Internetu. Wykazują się biegłą znajomością cyfrowych technologii. Dorastają w świecie bez wyraźnej granicy między sferami prywatną a zawodową. Są silnie ukierunkowani na wyzwania i osiągnięcia, kreatywni i wielozadaniowi, oczekują dużej elastyczności, szybkiej gratyfikacji i natychmiastowej informacji zwrotnej. Przedstawiciele tego pokolenia deklarują, że będą odchodzić z organizacji, które nie zapewniają im ciekawej, pełnej wyzwań pracy oraz realnych możliwości rozwoju. Za słabą stronę tego pokolenia uznaje się tzw. kompetencje miękkie (np. komunikację werbalną), nieumiejętność dostosowywania się do kultury organizacyjnej i zaakceptowania hierarchii (Gursoy, Maier, Chi, 2008).

Współczesne firmy coraz częściej borykają się z trudnościami dotyczącymi pozyskiwania odpowiednich pracowników do pracy. Jest to związane przede wszystkim z różnymi oczekiwaniami zarówno wśród pracodawców, jak i pracowników. Z analizy raportów pt. *Bilans Kapitału Ludzkiego* (BKL) (Górniak, 2015) wynika, począwszy od pierwszego raportu z 2010 r. aż do kończącego cykl z 2014 r., że obecnie pracodawcy mają duże problemy ze znalezieniem odpowiednich kandydatów do pracy. Kłopot w zatrudnieniu, w większości przypadków, wynika z braku odpowiednich kompetencji zawodowych i dostatecznego doświadczenia oraz niskiego poziomu kompetencji ogólnych. Duże deficyty pracodawcy wskazywali w zakresie umiejętności współpracy w zespole, komunikowania się z innymi, umiejętności zorganizowania własnej pracy czy samodyscypliny. Istotnym czynnikiem dyskwalifikującym kandydatów był również ich brak wykazywania chęci zaangażowania do pracy (Górniak, 2015).

Charakterystyka modeli zaangażowania pracowników

Zaangażowanie w pracę jest definiowane jako poznawczy stan psychologicznej identyfikacji z pracą, gdzie praca jest traktowana jako instrument zaspokajania istotnych potrzeb i oczekiwań. Podkreśla się także, iż jest związane ze stopniem, w jakim praca stanowi centralną kwestię dla jednostki i jej tożsamości oraz jak bardzo jest związana z obrazem siebie. Badania potwierdzają, że zaangażowanie w pracę w znaczący sposób wpływa na wyniki organizacji (Juchnowicz, 2010;

Singh, Gupta, 2015, s. 75). W literaturze przedmiotu można wymienić następujące modele zaangażowania pracowników: model C.A. O'Reilly'ego i J. Chatmana (1986), J.P. Meyera i N.J. Allena (1991), trzykomponentowy model zaangażowania organizacyjnego model J.L. Hesketta (Heskett i in., 1994), model D. Robinsona, S. Perrymana i S. Haydaya (2004), model S. Cooka (2008), model I. Inceoglu i S. Flecka (2010), model PERMA (Seligman, 2011) oraz model Aon Hewitt (Sanborn, Malhotra, Atchison, 2017).

Model zaproponowany przez C.A. O'Reilly'ego i J. Chatmana (1986) nie zdobył dużej popularności, choć wniósł do teorii zachowań organizacyjnych ważne zagadnienie: związek zaangażowania z zachowaniami obywatelskimi w organizacji (*organizational citizenship behavior*). Cechuje go dobrowolne wykonywanie ważnych działań na rzecz organizacji, które nie są bezpośrednio wynagradzane. Współcześnie wiadomo, że ten związek istnieje i jest silny, a zachowania obywatelskie to bardzo ważny dla sukcesu organizacji aspekt zachowań ludzi (O'Reilly, Chatman, 1986).

Jednym z bardziej powszechnie stosowanych modeli zaangażowania jest trzykomponentowy model zaangażowania organizacyjnego J.P. Meyera i N.J. Allena (1991). Zmienne w tym modelu zostały podzielone na trzy grupy: 1) zgodność poglądów i wartości pracownika z wartościami wyznawanymi w firmie oraz adaptacja do kultury organizacyjnej, 2) poczucie wspólnoty i współodpowiedzialności za firmę oraz 3) gotowość do podejmowania dodatkowego wysiłku na rzecz firmy. Według tego podejścia, u podstaw zaangażowania leżą trzy różne kategorie motywacji wewnętrznej pracowników, które wpływają na pozostawanie przez nich w firmie (Meyer, Allen, 1991).

Zgodnie z modelem J. Hesketta (Heskett i in., 1994), pracownik, aby mógł w pełni zaangażować swój wysiłek w codzienną pracę, musi być odpowiednio wzmocniony. Przyczynia się to bezpośrednio do stworzenia i utrzymania grona lojalnych, zadowolonych klientów, co przekłada się na zwiększenie zysków całego przedsiębiorstwa. Satysfakcja z pracy pracownika przekłada się na wzrost jakości świadczonych usług oraz zadowolenie i lojalność klientów. Model ten ma następujące zmienne: satysfakcja pracowników, większa stałość zatrudnienia, wyższa produktywność pracowników, wzrost poziomu jakości usług, wzrost lojalności klientów, rozwój przedsiębiorstwa oraz wysoka satysfakcja z pracy (Witt, Andrews, Kacmar, 2000).

Modelem, który wyraźnie wskazuje, iż dbałość o zasoby ludzkie buduje zaangażowanie, jest model D. Robinsona, S. Perrymana, S. Haydaya (2004). Autorzy ci szczególną wagę przypisują dwóm elementom: angażowaniu pracowników (w znaczeniu „ingerowanie”, „wnikanie”) oraz poczuciu bycia docenianym. Wskazali także pięć dodatkowych elementów, decydujących o tym, że pracownicy czują się doceniani i włączani w sprawy organizacji: zapewnienie szkoleń, rozwoju i planowania kariery; szybka reakcja na zaistniałe problemy; wynagradzanie za efekty; obustronna

komunikacja oraz stwarzanie pracownikom równych szans i sprawiedliwe traktowanie (Robinson, Perryman, Hayday, 2004).

Nieco inny model zaprezentował S. Cook (2008), który uzależnia zaangażowanie od czterech elementów: dobre samopoczucie; dostęp do ogólnej, powszechnej wiedzy i informacji; sprawiedliwość oraz działanie. Według tego Autora, wymienione elementy sprawiają, że pracownicy czują się doceniani i szanowani oraz że kierownictwo ma do nich zaufanie. To z kolei przekłada się bezpośrednio na zachowania pracowników, którzy dają z siebie wszystko, co najlepsze, w pracy wykraczają poza swoje obowiązki oraz są lojalni, zmotywowani i pełni entuzjazmu (Cook, 2008, s. 75–79).

Zdaniem I. Inceoglu i S. Flecka (2010), zaangażowanie należy definiować jako stan, w którym pracownicy mogą się znajdować, kiedy wykonują swoją pracę. Stan ten może się zmieniać w czasie i z wysokiego zaangażowania pracownik może przejść do stanu mniejszego zaangażowania lub odwrotnie. Większe zaangażowanie pracowników oznacza większą częstotliwość zachowań, które przynoszą korzyści dla organizacji. Zmienne w modelu I. Inceoglu i S. Flecka są podzielone na trzy grupy. W pierwszej grupie uwzględnia się dopasowanie pracownika do pracy i organizacji oraz akceptację kultury organizacyjnej. Do drugiej grupy zalicza się cechy, osobiste predyspozycje, motywację i osobowość pracownika. Trzecia grupa to nagroda za efekty, poparcie dla wartości firmy i wnikanie w zadania firmy (Inceoglu, Fleck, 2010).

Model PERMA w psychologii pozytywnej to model określający pięć elementów dobrego życia. M. Seligman, zwany twórcą psychologii pozytywnej, w swojej teorii dobrostanu (*well-being theory*) wyróżnia pięć elementów składających się na dobrostan człowieka, które bezpośrednio przekładają się na jego życie osobiste i zawodowe: *P* – *positive emotions* (pozytywne emocje), *E* – *engagement* (inicjatywa), *R* – *relationships* (współpraca), *M* – *meaning* (poczucie sensu), *A* – *accomplishment/achievement* (osiągnięcia) (Seligman, 2011, s. 57–59).

Badając zaangażowanie pracowników za pomocą modelu Aon Hewitt, bierze się pod uwagę trzy postawy. Zaangażowany pracownik to taki, który: mówi pozytywnie o swojej organizacji, deklaruje chęć pozostania w firmie oraz działa na rzecz sukcesu organizacji i jest gotów do podejmowania dodatkowego wysiłku na rzecz firmy (Sanborn, Malhotra, Atchison, 2017, s. 7, 12–14).

Zaangażowanie pracowników zróżnicowanych pokoleniowo – przegląd badań

Znajomość różnic pokoleniowych jest dla menedżerów istotnym warunkiem efektywnego zarządzania w różnorodnym środowisku. Ta różnorodność wynika nie tylko z płci, pochodzenia, lecz także z różnic w systemie wartości między pokoleniami.

A. Lipińska-Grobelny i O. Ciesielska (2018) prowadziły badania dotyczące różnic w poziomach zaangażowania pracowników z różnych pokoleń, przy uwzględnieniu takich zmiennych, jak wiek i płeć. Najbardziej są zaangażowani mężczyźni z najstarszego pokolenia funkcjonującego obecnie na rynku pracy. Najbardziej oddane pracy zawodowej były kobiety z pokolenia Y, a najmniej – z pokolenia *Baby Boomers*. Na taki stan rzeczy może mieć wpływ sytuacja demograficzna i znaczenie wartości pracy dla kobiet z pokolenia *Baby Boomers*. Okres emerytalny, jaki jest związany z tym pokoleniem, wpływa także na to, że kobiety skupiają się bardziej na życiu rodziny, powoli odchodząc ze sfery zawodowej. Natomiast kobiety z pokolenia Y osiągnęły obecnie najczęściej „szczyt” kariery zawodowej i dlatego najbardziej angażują się w pracę, upatrując w niej możliwości dalszego rozwoju i perspektywę awansu. Z kolei mężczyźni z pokolenia *Baby Boomers* wykazują znacznie większe przywiązanie do organizacji niż inni. Ta grupa ceni sobie stałość pracy oraz w swoim wieku widzą zbyt duże utrudnienia w zmianie zatrudnienia. Odejście z pracy traktują jako stratę w związku z poniesionymi nakładami na rozwój (Lipińska-Grobelny, Ciesielska, 2018, s. 141–143). D. Robinson w swoich badaniach w 2004 r. wskazał, że to generacja *Baby Boomers* jest najbardziej zaangażowana (Robinson, Perryman, Hayday, 2004). Badania J.B. James w 2011 r. wskazują natomiast, że osoby u szczytu kariery (pokolenia X i *Baby Boomers*) były bardziej zaangażowane niż osoby młode, dopiero wchodzące na rynek pracy, z pokolenia Z (James, McKechnie, Swanberg, 2011). Ta analiza potwierdza się częściowo z wynikami badań przeprowadzonymi wcześniej przez P.W. Brooksa w 2006 r. Najwyższy poziom zaangażowania odnosił się do pracowników z pokolenia X, najniższy zaś do pracowników z generacji *Baby Boomers* (Brooks, 2006). W ostatnim badaniu T.K. McClure (2010) wskazuje, że istnieje pozytywny związek między wiekiem a zaangażowaniem, co oznacza, że starsi pracownicy również są bardziej zaangażowani niż pracownicy młodszy. Co więcej, różnice w zaangażowaniu między różnymi grupami wiekowymi były również istotne (osoby w wieku 29 lat lub mniej, 30–44 lata oraz powyżej 45 lat). Z badań N. Kordbacheha, K.S. Shultza i D.A. Olsona (2014) wynika, że starsi pracownicy wykazują większe zaangażowanie w pracę, niezależnie od tego, czy motywacja wewnętrzna jest wzmocniana. Młodsze pokolenie ma natomiast niski poziom motywacji wewnętrznej, dlatego ich poziom zaangażowania jest niski. W postępowaniu badawczym przeprowadzonym przez P.A. Lapointa i A. Liprie-Spence’a (2017) stwierdzono, że zaangażowanie pracowników odnosi się do tego, jak długo dana osoba jest zatrudniona w firmie. Autorzy ci sugerują, że wymierne spadki percepcji pracowników są skorelowane z liczbą lat przepracowanych w firmie, w której pracownik jest zatrudniony, niezależnie od wieku (Lapoint, Liprie-Spence, 2017). A. Nancherla (2013) również stwierdził, że zaangażowanie pracowników zależy od długości stażu pracownika w danej firmie i wzrasta wraz z wydłużającym się stażem zawodowym w danym miejscu pracy.

Na rysunku 1 przedstawiono schemat klasyfikacji pokoleń, ich cech oraz działań stymulujących poziom zaangażowania pracowników.

Rysunek 1. Schemat klasyfikacji pokoleń, ich cech oraz proponowanych działań zwiększających poziom zaangażowania pracowników

Rodzaje pokoleń	Wybrane cechy pokoleń	Proponowane działania przez pracodawców	Cel działania
POKOLENIE BABY BOOMERS	Stać praca	<ul style="list-style-type: none"> • Zapewnienie gwarancji zatrudnienia • Kodeks etyczny • Przejrzysta ścieżka kariery • Sformalizowany system oceny pracowników • Satysfakcjonujący system płac 	WZROST POZIOMU ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW
	Lojalność wobec pracodawcy		
	Żyją, aby pracować		
POKOLENIE X	Stabilność pracy i równowaga	<ul style="list-style-type: none"> • Zaangażowanie we wspólne rozwiązywanie problemów • Stworzenie warunków do pracy zespołowej • Partycypacja w zarządzaniu firmą • Satysfakcjonujący podział funkcji, zadań i ról 	
	Lojalność wobec siebie		
	Pracują, aby żyć		
POKOLENIE Y	Luksusowy styl życia	<ul style="list-style-type: none"> • Zwiększenie atrakcyjności i zmienności środowiska oraz charakteru pracy • Możliwość podnoszenia kompetencji zawodowych i społecznych • Umożliwienie awansu zawodowego • Umożliwienie uzyskania wysokiej specjalizacji w danym obszarze 	
	Lojalność wobec wizji i projektu		
	<i>Work-life balance</i>		
POKOLENIE Z	Samorealizacja	<ul style="list-style-type: none"> • Umożliwienie doskonalenia zawodowego • Umożliwienie samodzielnej realizacji projektów • Umożliwienie pracy za granicą w celu podnoszenia kompetencji • Jasno określona ścieżka kariery zawodowej 	
	Lojalność wobec swoich zasad		
	Dynamiczne środowisko pracy		

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Kopperschmidt (2000), Smola, Sutton (2002), Sayers (2007), Gursory, Maier, Chi (2008).

Pracodawcy muszą stosować różne działania, aby stymulować zaangażowanie pracowników. J.J. Deal (2007, s. 132) stwierdza, że pracodawcy powinni się bardziej skupić na budowaniu odpowiedniego klimatu organizacyjnego, aby zachęcać

pracowników do rozwoju. Można się także skupić na wskazaniu sensu w wykonywanych obowiązkach, ponieważ jest to impulsem do dalszej produktywności i lojalności pracowników (Morrison, Burke, Green, 2007). Ponadto E.E. Morrison wskazuje, że aby zwiększyć zaangażowanie pracowników, warto podejmować działania wpływające na kształtowanie odpowiedniego zachowania wewnętrznego (Morrison, Burke, Green, 2007). Zostaje wówczas wywołany pewien stan umysłu, który polega na utracie samoświadomości i poczucia upływu czasu oraz na koncentracji na samej czynności wykonywania zadania.

Według Auterek niniejszego artykułu istnieją następujące działania stymulujące zaangażowanie pracowników z różnych pokoleń, które można zaklasyfikować do działań zewnętrznych:

- w przypadku pokolenia *Baby Boomers*, które charakteryzuje się takimi cechami i oczekiwaniami, jak: docenianie stałej pracy, lojalność wobec pracodawcy oraz poświęcanie swojego życia na rzecz pracy zawodowej, będą to następujące działania: sformalizowany system oceny pracowniczej, satysfakcjonujący system płac oraz zapewnienie gwarancji zatrudnienia;
- w przypadku pokolenia X, które charakteryzuje się takimi cechami i oczekiwaniami, jak: docenianie stabilności pracy i równowagi na płaszczyźnie rodzinnej i zawodowej, lojalność wobec siebie oraz traktowanie pracy jako wymiaru egzystencjalnego, będą to następujące działania: partycypacja w zarządzaniu firmą oraz satysfakcjonujący podział funkcji, zadań i ról;
- w przypadku pokolenia Y, które charakteryzuje się takimi cechami i oczekiwaniami, jak: docenianie luksusowego stylu życia, lojalność wobec wizji i realizowanego projektu oraz preferowanie *work-life balance*, będą to następujące działania: umożliwienie awansu zawodowego oraz umożliwienie uzyskania wysokiej specjalizacji w danym obszarze;
- w przypadku pokolenia Z, które charakteryzuje się takimi cechami i oczekiwaniami, jak: samorealizacja, lojalność wobec swoich zasad oraz chęć pracy w dynamicznym środowisku pracy, będą to następujące działania: umożliwienie samodzielnej realizacji projektów oraz umożliwienie pracy za granicą.

Do działań stymulujących zaangażowanie pracowników z różnych pokoleń, skoncentrowanych na zwiększeniu motywacji wewnętrznej, można zaliczyć:

- w przypadku pokolenia *Baby Boomers*: poszanowanie zasad etyki i wartości oraz przejrzysta ścieżka kariery;
- w przypadku pokolenia X: zaangażowanie do wspólnego rozwiązywania problemów oraz stworzenie warunków do pracy zespołowej;
- w przypadku pokolenia Y: zwiększenie atrakcyjności i zmienności środowiska i charakteru pracy, możliwość podnoszenia kompetencji zawodowych i społecznych, równowaga między życiem prywatnym i zawodowym oraz elastyczny czas pracy;

- w przypadku pokolenia Z: umożliwienie doskonalenia zawodowego, jasno określona ścieżka kariery zawodowej¹ oraz umożliwienie kontaktów z ludźmi z różnych krajów.

Analizując tylko trzy cechy pracowników najczęściej wymieniane w literaturze krajowej i zagranicznej podczas charakterystyk pokolenia, można zaobserwować, że im młodsze pokolenie, tym zwiększa się jego zaangażowanie, gdy odczuwa on wewnętrzne czynniki motywacyjne. Oznacza to, że w przypadku pokolenia Z wzrasta zaangażowanie jego przedstawicieli, jeśli działania ze strony menedżera pozwalają im realizować własną pasję i zadania, które według nich mają sens i są dla nich na tyle ciekawe, że tracą poczucie czasu i samoświadomości. Natomiast pokolenia, które dłużej funkcjonują na rynku pracy, czyli *Baby Boomers* i X, zwiększają swoje zaangażowanie częściej, jeśli menedżerowie wdrażają działania wzmacniające pracowników zewnętrznie, np. poprzez awans, dodatkowe wynagrodzenie i szkolenia wysokospecjalistyczne. Zaangażowanie pracowników z tych pokoleń powinno być inaczej stymulowane niż pracowników z pokolenia Z.

Podsumowanie

Jak zauważył T.K. McClure (2010, s. 270–271), zaangażowanie w pracę nie opiera się na pojęciu „jeden rozmiar dla wszystkich”. Organizacje, które chcą zwiększyć zaangażowanie w pracę swoich pracowników, muszą być skłonne do dostosowywania programów, które zaspokajają potrzeby wszystkich grup, zwłaszcza gdy chodzi o różnice pokoleniowe. Odpowiednie dopasowanie instrumentów wspierających rozwój, komunikację i motywację pracowników z różnych pokoleń może pozytywnie oddziaływać na zaangażowanie w pracę i stosunek pracownika do organizacji, co w konsekwencji przyczyni się do uzyskania przez przedsiębiorstwo trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku.

Z analizy literatury i przedstawionych w nich wyników badań wyłaniają się następujące postulaty skierowane do menedżerów firm:

- 1) stworzenie zestawu technik i instrumentów wzmacniających zaangażowanie i stosowanie ich w praktyce przez menedżerów, wśród pracowników z różnych pokoleń; takimi narzędziami mogą być: umowy gwarantujące zatrudnienie (np. umowa o pracę na czas nieokreślony), wynagrodzenie zwiększające stabilność, stała kwota wynagrodzenia zasadniczego i dodatkowo premia za efekty,

¹ Ścieżka kariery – droga profesjonalnego rozwoju, którą człowiek ma zamiar przejść w swym zawodowym życiu, bez uwzględnienia korzyści finansowych i takich atrybutów, jak władza. Awans zawodowy – zmiana stanowiska pracy na lepiej płatne lub bardziej prestiżowe.

- dokonywanie analizy potrzeb szkoleniowych i na tej podstawie kształtowanie ścieżek kariery i dalszych perspektyw kariery;
- 2) zaproponowanie działań motywacyjnych, jakie można byłoby zastosować, aby zwiększyć zaangażowanie pracowników z różnych pokoleń, np. zaprojektowanie kafeteryjnego systemu motywatorów finansowych i pozafinansowych, odpowiednio motywującego pracowników z różnych pokoleń;
 - 3) zaprojektowanie odpowiedniego systemu szkoleń, aby zapewnić prawidłowy rozwój pracowników ze wszystkich pokoleń, a także stworzenie katalogu metod pozwalających się rozwijać osobom z pokolenia Z (np. *webinar, webcast, Blended learning*), pokolenia Y (np. *e-learning, coaching*), pokolenia X (warsztaty, *tutoring, instruktaż na miejscu pracy*), pokolenia *Baby Boomers* (np. wykłady, *mentoring*) oraz metod rozwoju międzypokoleniowego (np. *inter-mentoring*).

Bibliografia

- Brooks, P.W. (2006). *Trends in employee engagement tenure and age*. www.talentperformance.com, 18.12.2018.
- Brownell, P., Resnick, R.P. (2005). Intergenerational-multigenerational relationships. Are they synonymous? *Journal of Intergenerational Relationships*, 3(1), 67–75.
- Cook, S. (2008). *The Essential Guide to Employee Engagement. Better Business Performance Through Staff Satisfaction*. London–Philadelphia: Kogan Page.
- Davis, M. (2007). Are the terms intergenerational and multigenerational synonymous? *Journal of Intergenerational Relationships*, 5(1), 119–131.
- Deal, J.J. (2007). *Retiring the generation gap: How employees young and old can find common ground*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Górniak, J. (red.). (2015). *(Nie)wykorzystany potencjał. Szanse i bariery na polskim rynku pracy*. Warszawa–Kraków: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (raport podsumowujący V edycję badań BKL z 2014 r.).
- Gursoy, D., Maier, T.A., Chi, C.G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448–458.
- Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E., Schlessinger, L.A. (1994). Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164–174.
- Heskett, J.L., Sasser, W.E., Schlesinger Jr., L.A. (1997). *The Service Profit Chain How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value*. New York: The Free Press.
- Hill, R.P., Stephens, D.L. (2003). The compassionate organization in the 21st century. *Organizational Dynamics*, 32(4), 331–341.

- Inceoglu, I., Fleck, S. (2010). Engagement as a motivational construct. In: S.L. Albrecht (ed.), *The Handbook of Employee Engagement: Models, Measures and Practice*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing House, 74–86.
- James, J.B., McKechnie, S., Swanberg, J. (2011). Predicting employee engagement in an age-diverse retail workforce. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 173–196.
- Juchnowicz, M. (2010). Zarządzanie kapitałem ludzkim a poziom zaangażowania pracowników. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3–4, 57–66.
- Karp, H., Fuller, C., Sirias, D. (2002). *Bridging the boomer Xer gap. Creating authentic teams for high performance at work*. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.
- Kordbacheh, N., Shultz, K.S., Olson, D.A. (2014). Engaging mid and late career employees: The relationship between age and employee engagement, intrinsic motivation, and meaningfulness. *Journal of Organizational Psychology*, 14(1), 11–14.
- Kupperschmidt, B.R. (2000). Multigenerational employees: strategies for effective management. *Health Care Manage*, 19(1), 65–76.
- Lapoint, P.A., Liprie-Spence, A. (2017). Employee engagement: Generational differences in the workforce. *Journal of Organizational Psychology*, 17(5), 118–128.
- Lipińska-Grobelny, A., Ciesielska, O. (2018). Zaangażowanie w pracę i przywiązanie do organizacji – analiza międzypokoleniowa i międzypłciowa. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3–4, 129–144.
- Mabry, J.B., Schmeckle, M., Bengston, V.L. (2001). Intergenerational relationships. In: G.L. Maddox (ed.), *Encyclopedia of Aging*, New York: Springer Publishing Company, 89–120.
- Martinez, L.I. (2002). The elder in the Cuban American family. Making sense of the real and the ideal. *Journal of Comparative Family Studies*, 33(3), 359–375.
- McClure, T.K. (2010). *Driving Engagement among Older and Younger Workers Not All Drivers Are Created Equal*. Paper presented at the 25th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology. Atlanta, GA.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. (1991). A Tree-Component Conceptualization on Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.
- Morrison, E.E., Burke, G.C., Green, L. (2007). Meaning in motivation: Does your organization need an inner life? *Journal of Health & Human Services Administration*, 30, 98–115.
- Nancherla, A. (2013). Just a Number After All. Training and Development. *Business Source Complete*, 62(22), 34–44.
- O'Reilly, C.A., Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499.
- PARP (2014). *Raport z Bilansu Kapitału ludzkiego*. Warszawa. <https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/najwazniejsze-wyniki-v-edycji-badan-bkl-z-2014-r>, 18.12.2018.
- Robinson, D., Perryman, S., Hayday, S. (2004). The Drivers of Employee Engagement. *Institute for Employment Studies*, 408, 245–269.

- Sanborn, P., Malhotra, R., Atchison, A. (2017). *Trends in Global Employee Engagement*. Aon Hewitt.
- Sayers, R. (2007). The right staff from X to Y: Generational change and professional development in future academic libraries. *Library Manager*, 28 (8/9), 474–487.
- Seligman, M. (2011). *Flourish*. New York: Free Press.
- Singh, A., Gupta, B. (2015), Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment: A study of generational diversity, Benchmarking. *An International Journal*, 22(6), 1192–1211.
- Smola, K.W., Sutton, C.D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363–382.
- Smolbik-Jęczmień, A. (2013). Podejście do pracy i kariery zawodowej wśród przedstawicieli generacji X i Y – podobieństwa i różnice. *Nauki o Zarządzaniu*, 1(14), 89–97.
- Witt, L.A., Andrews, M.C., Kacmar, K.M. (2000). The role of participation in decision-making in the organizational politics – job satisfaction relationship. *Human Relations*, 53(3), 341–358.
- Yang, S.M., Guy, M.E. (2006). GenXers versus boomers: Work motivators and management implications. *Public Performance & Management Review*, 29, 267–284.

Summary

Multigenerational Management – Building Relationships in a Diverse Team in Terms of Age

The labor market has evolved in recent years. Not only are the style of work and the requirements for employees changing, but also are children, generation X and generation of children and young people as well as the opportunity to work in other professions, the possibility of a different approach to work at work. Employee involvement in work is treated as a contribution to activities that are carried out on a voluntary basis. This article has made recordings for other employees and made them characterize for generations. The overall objective of the article was to define work with employees from different generations.

Keywords: generations, multigenerational organization, employee involvement

Prof. dr hab. Grażyna Gruszczyńska-Malec

Pracownik Katedry Zarządzania Zasobami Ludzkimi Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach (do października 2016 r. Kierownik tej Katedry). Zainteresowania: zarządzanie zasobami ludzkimi, ze szczególnym uwzględnieniem zagadnień związanych z motywowaniem pracowników. Autorka kilku książek i wielu artykułów z tej problematyki.

Mgr Łucja Waligóra

Pracownik oraz doktorantka Katedry Zarządzania Zasobami Ludzkimi Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Absolwentka takich kierunków, jak: Gospodarka i Zarządzanie Publiczne na Wydziale Ekonomii, Finanse i Zarządzanie w Ochronie Zdrowia oraz Finanse i Rachunkowość na Wydziale Finansów i Ubezpieczeń, Zarządzanie na Wydziale Zarządzania na Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach. Zainteresowania: zarządzanie zasobami ludzkimi, ze szczególnym uwzględnieniem zagadnień związanych z zarządzaniem różnorodnością pracowników.