

Izabela Kołodziejczyk-Olczak

Zaangażowania pracowników w różnym wieku

Zaangażowanie jest ważkim obszarem zarządzania. Istnieją sposoby na zwiększenie stopnia zaangażowania pracowników – ich rozpoznanie było punktem wyjścia badań prowadzonych przez Katedrę Pracy i Polityki Społecznej Uniwersytetu Łódzkiego. Następnie obszary newralgiczne związane z: przepływem informacji, komunikacją interpersonalną, awansowaniem i wynagradzaniem pracowników, przeanalizowano w jednym z urzędów w kontekście zarządzania międzygeneracyjnego. W tej drugiej fazie badania powstały wnioski i rekomendacje usprawniających praktyk. Znaczna ich część miała charakter „miękki”, niemal nie generujący dodatkowych kosztów.

Słowa kluczowe: zaangażowanie (*involvement*), zarządzanie międzygeneracyjne (*intergenerational management*), zarządzanie w administracji publicznej (*public administration management*)

Wprowadzenie

Kreowanie zaangażowania pracowniczego jest jednym z ważniejszych aspektów współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi. Zaangażowanie pracowników to przejawiana przez nich chęć i zdolność do wkładania większego wysiłku w pracę. Jest ono głównym wyznacznikiem osiągnięć poszczególnych pracowników, zespołów i organizacji. Jednocześnie zaangażowanie jako kategoria szersza niż motywacja oraz wykazująca tendencję do utrwalania się w miarę upływu czasu, a także mniej wrażliwa na przejściowe problemy pracy (Armstrong, 2005, s. 226) staje się pożądanym zjawiskiem. Kształtowanie i utrwalanie zaangażowania stanowią wyzwanie nie tylko dla organizacji biznesowych, ale i publicznych. W perspektywie starzenia się polskiego społeczeństwa oraz gdy administracja publiczna jest rezerwuarem pracowników dojrzałych¹ zagadnienie to nabiera jeszcze większego znaczenia. Dlatego celem artykułu jest zaprezentowanie wybranych wyników badań nad omawianym obszarem w urzędzie w Z.

1 W świetle wyników projektu systemowego „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+”, którego autorka artykułu była kierownikiem ds. koordynacji działań UE, w latach 2010–2013.

Zaangażowanie pracownicze – uwagi terminologiczne

Zaangażowanie pracowników jest złożonym wymiarem, można rozumieć je wielorako. Stanowi ono kategorię pojęciową, w której dostrzec można trzy elementy składowe:

- silne pragnienie przynależności do organizacji,
- mocną wiarę w słuszność wartości i celów organizacji,
- gotowość podjęcia znacznego wysiłku na rzecz organizacji (Porter i wsp., za: Armstrong, 1996, s. 118).

Zarazem wyróżnić można rozmaite typy zaangażowania pracowników w: organizację, zawód, pracę, w środowisko społeczne czy zespół (Juchnowicz, 2010, s. 37). J. Meyer i N. Allen zaangażowanie organizacyjne rozpatrują w trzech obszarach:

- zaangażowanie afektywne: emocjonalne przywiązanie pracownika do organizacji, identyfikacja z wartościami organizacyjnymi;
- zaangażowanie trwania: świadomość chęci kontynuowania pracy dla danej organizacji mimo uświadamiania sobie potencjalnych korzyści odejścia do innego pracodawcy;
- zaangażowanie normatywne: lojalność, wierność oraz poczucie wspólnoty, zobowiązania i norm społecznych (Meyer, Allen, za: Kostera, 2008, s. 479).

S. Borkowska (2009) podkreśla z kolei, iż stosowana terminologia dotycząca zaangażowania może budzić niejasności. Proponuje odróżnić: „*commitment* jako zaangażowanie w przypisaną sobie pracę” od *involvement*, obejmujące zarówno *commitment*, jak i zaangażowanie (*engagement*) – identyfikowanie się pracowników z celami i wartościami firmy.

W obu wypadkach zaangażowanie pracownicze kształtowane jest w drodze pobudzania aktywności i partycypacyjnego włączania w proces zarządzania, doskonalenie osiągnięć oraz uprawomocnienie współpracowników (*empowerment*). Jako miara emocjonalnego i intelektualnego związku pracowników z organizacją, może być tworzone przez wielorakie praktyki zarządzania. W odniesieniu do pracowników w różnym wieku zatrudnionych w administracji publicznej zastosowanie mogą mieć:

- kultura organizacyjna urzędu wspierająca różnorodność pracowników;
- reputacja urzędu jako dobrego pracodawcy;
- efektywna komunikacja międzygeneracyjna;
- świadomość różnorodności kontraktu psychologicznego poszczególnych grup pracowniczych i jego respektowanie;
- rozwój kompetencji pracowników bez względu na wiek;
- badanie opinii pracowników z uwzględnieniem różnorodnych grup wiekowych;
- tworzenie zespołów różnorodnych wiekowo;

- *mentoring* i *coaching*, w którym role mentorskie czy coachów pełnią starsi pracownicy;
- praktyka równych szans i godziwe traktowanie pracowników;
- wynagradzanie i ocenianie pracowników zgodne z obowiązującą ustawą, modelowanie poprzez wybór kryteriów oceny;
- uznanie dla pracownika;
- informacja zwrotna przekazywana celowo dobranymi kanałami komunikacyjnymi;
- transfer wiedzy między generacjami;
- bezpieczeństwo zatrudnienia, stabilizacja;
- autonomia w ramach misji stanowiska;
- programy WL-B z instrumentami atrakcyjnymi dla różnych grup pracowników, budujące równowagę między pracą a życiem prywatnym.

Realizacja zaangażowania pracowniczego w administracji publicznej w świetle badań

Procesy zachodzące w administracji publicznej

Dokonujący się obecnie w Polsce rozwój instytucjonalny administracji samorządowej wynika z chęci sprostania rosnącym oczekiwaniom społecznym w zakresie sprawności i jakości działania urzędów, poszukiwania nowoczesnych narzędzi zarządzania, dających możliwość dostosowania zakresu usług publicznych do potrzeb obywateli i możliwości finansowych urzędu oraz dopływ wiedzy z zakresu zarządzania publicznego. Zarządzanie publiczne zajmuje się zagadnieniem, w jaki sposób i przy użyciu jakich metod, technik i instrumentów można kierować organizacjami publicznymi. Państwo realizuje swoje zadania przez wyspecjalizowane instytucje, a administracja publiczna jest bardzo ważnym ogniwem tych wyspecjalizowanych instytucji (Kolodziejczyk-Olczak, Wiktorowicz, 2010, s. 50).

Prowadzone od wielu lat polskie reformy można rozumieć jako nie tylko zmiany w obszarze strategicznym (określenie wizji, misji, celów rozwojowych), struktur organizacyjnych i procesów (zmiany proceduralne), ale także kultury organizacji publicznej. W wyniku reform „powstała organiczna całość, która jest jednocześnie strukturą wewnątrznie zróżnicowaną” (Bartkowiak, 2008, s. 39).

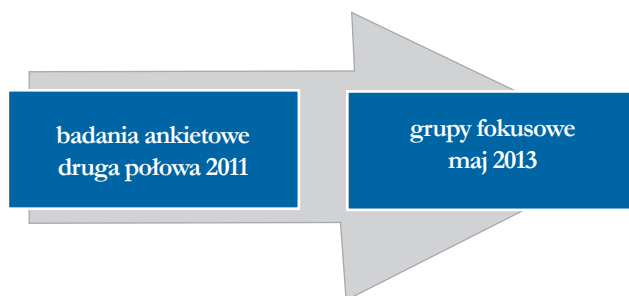
Zarządzanie publiczne wzoruje się na doświadczeniach sektora prywatnego, głównie w organizacji struktur i procesów. Zarządzanie publiczne jest także interpretowane jako proces reform, akcentujący ekonomiczne aspekty prowadzonej działalności i skuteczność organizacji publicznej. Wyzwaniem stojącym przed

polską administracją publiczną jest przekształcenie istniejących struktur władzy w organizmy funkcjonujące sprawnie i efektywnie, zgodnie ze standardami nowoczesnych metod organizacji i zarządzania (Zaleski i wsp., 2000). Celem modernizacji w takim ujęciu jest więc innowacyjna, efektywna i sprawna administracja publiczna oraz zmiana jej kultury organizacyjnej, sprzyjająca wzrostowi zadowolenia klientów administracji i sektora publicznego, i szerzej, wzrost zaangażowania obywateli w życie publiczne. Administracja musi podjąć wyzwanie zwiększenia efektywności, aby wdrażać zasady nowego zarządzania publicznego. Położenie akcentu na efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi, którego ważnym elementem jest zaangażowanie, wpisuje się w ten proces.

Zjawisko zaangażowania w JST – badania

Badania na temat możliwości podniesienia zaangażowania pracowników w jednym z urzędów prowadzone były dwuetapowo. Pierwszy etap miał charakter badań ilościowych, natomiast etap drugi nastąpił po zapoznaniu kadry kierowniczej urzędu z wynikami pierwszej fazy i miał charakter jakościowy.

Rysunek 1. Etapy procesu badawczego



Źródło: opracowanie własne

Zaprezentowany powyżej zarys zmian przebiegający w polskim sektorze publicznym dotyka również pracowników w badanym urzędzie w Z. W kwestionariuszu ankietowym (I etap badań) znalazło się pytanie dotyczące tych dziedzin funkcjonowania urzędu, które powinny – zdaniem respondentów – zmienić się, aby pracowali z jeszcze większym zaangażowaniem.

Strukturę odpowiedzi na to pytanie prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Oczekiwania pracowników urzędu w Z. związane ze zmianą w kontekście zwiększenia ich zaangażowania (N=90)

| Lp. | Wyszczególnienie | Zostawić bez zmian | | Trochę zmienić | | Głównie zmienić | |
|-----|---|--------------------|---------------|----------------|---------------|-----------------|---------------|
| | | liczba wskazań | odsetek (w %) | liczba wskazań | odsetek (w %) | liczba wskazań | odsetek (w %) |
| 1. | Struktura organizacyjna urzędu | 31 | 34,4 | 39 | 43,3 | 1 | 1,1 |
| 2 | Godziny pracy urzędu | 55 | 61,1 | 24 | 26,7 | 1 | 1,1 |
| 3 | Klimat społeczny w urzędzie (stosunki międzyludzkie) | 14 | 15,6 | 45 | 50,0 | 20 | 22,2 |
| 4 | Przepływ niezbędnej informacji między działami lub stanowiskami | 10 | 11,1 | 38 | 42,2 | 33 | 36,7 |
| 5 | Polityka awansowania w urzędzie | 6 | 6,7 | 41 | 45,6 | 34 | 37,8 |
| 6 | Informowanie załogi o sytuacji urzędu i planach rozwojowych | 3 | 3,3 | 34 | 37,8 | 45 | 50,0 |
| 7 | System wynagradzania urzędników | 5 | 5,6 | 42 | 46,7 | 35 | 38,9 |
| 8 | Kwalifikacje i umiejętności ściśle fachowe kadry kierowniczej | 22 | 24,4 | 43 | 47,8 | 13 | 14,4 |
| 9 | Umiejętności kadry kierowniczej w kierowaniu ludźmi | 16 | 17,8 | 49 | 54,4 | 14 | 15,6 |
| 10 | Umiejętności ściśle fachowe urzędników | 21 | 23,3 | 50 | 55,6 | 8 | 8,9 |
| 11 | Umiejętności urzędników w obsłudze interesantów | 35 | 38,9 | 36 | 40,0 | 6 | 6,7 |
| 12 | Dyscyplina pracy na wszystkich stanowiskach | 38 | 42,2 | 40 | 44,4 | 2 | 2,2 |
| 13 | Zaangażowanie w pracę kadry kierowniczej | 27 | 30,0 | 42 | 46,7 | 11 | 12,2 |
| 14 | Obowiązkowość i rzetelność pracy wszystkich pracowników | 26 | 28,9 | 53 | 58,9 | 1 | 1,1 |
| 15 | Wpływ pracowników na zarządzanie urzędem | 15 | 16,7 | 51 | 56,7 | 16 | 17,8 |
| 16 | Fizyczne warunki pracy i BHP | 36 | 40,0 | 32 | 35,6 | 13 | 14,4 |

Odsetek wskazań nie sumuje się do 100% z uwagi na braki w odpowiedziach.

Źródło: Kołodziejczyk-Olczak, 2012, s. 125

Elementem, który zdaniem respondentów powinien pozostać niezmienny, są przede wszystkim godziny pracy urzędu (61,1% wskazań). Może to świadczyć o spojrzeniu na ten aspekt organizacyjny raczej z własnej perspektywy – stabilnych godzin

zatrudnienia, aniżeli większej elastyczności w obsłudze klienta. Ankietowani urzędnicy wysoko oceniają własną pracę: dyscyplina pracy (42,2%), umiejętność obsługi interesantów (38,9%), struktura organizacyjna urzędu (34,4%), zaangażowanie w pracę kadry kierowniczej (30%), i nie powinno to ulec zmianie zdaniem co trzeciego lub co czwartego urzędnika.

Kafeteria odpowiedzi na pytanie dotyczące zmiany zawierała trzy warianty. Wskazania na opcję „trochę zmienić” są zdecydowanie dominujące wśród respondentów. Fakt ten może świadczyć o raczej zachowawczej postawie odpowiadających. Wśród najczęściej wybieranych tego rodzaju odpowiedzi znalazły się: obowiązkowość i rzetelność pracy wszystkich pracowników, wpływ pracowników na zarządzanie urzędem oraz umiejętności ściśle fachowe urzędników. Te parametry powinny się „trochę zmienić” zdaniem około połowy urzędników w badanej instytucji.

Badani zauważają także obszary wymagające gruntownej zmiany. Do takich obszarów należą:

- przepływ niezbędnej informacji między działami lub stanowiskami (67%),
- polityka awansowania w urzędzie (37,8%),
- informowanie załogi o sytuacji urzędu i planach rozwojowych (50%),
- system wynagradzania urzędników (38,9%).

Wyraźnie rysuje się zatem problem nieefektywnej komunikacji między działami lub stanowiskami, także w ujęciu partycypacyjnym, oraz problem szeroko rozumianego systemu motywacyjnego, głównie w sferze wynagrodzeń i awansowania. Są to zarazem najbardziej newralgiczne ocenione aspekty funkcjonowania badanego urzędu w kontekście tworzenia zaangażowania.

Wśród ankietowanych znalazło się 27 kierowników urzędu². Kierownicy wykonują na rzecz organizacji specyficzną pracę. Do najważniejszych cech pracy kierowniczej należą: podejmowanie decyzji i przyczynianie się do ich realizacji; ponoszenie odpowiedzialności za skutki decyzji w kontekście pracy własnej i podległego zespołu; rozwiązywanie problemów napotykanych w codziennej pracy, w związku z wykonywanymi obowiązkami; działanie w warunkach niepewności, ryzyka i ograniczonych informacji; działanie w ciągłym stresie (Kołodziejczyk-Olczak, 2005). Z tych powodów pełnią w każdej organizacji kluczową rolę. Strukturę odpowiedzi na pytanie dotyczące tego, co powinno się zdaniem kierowników zmienić, aby chcieli pracować z jeszcze większym zaangażowaniem, prezentuje tabela 2.

2 Wszyscy badani kierownicy legitymowali się wykształceniem wyższym i dość długim stażem pracy (51,9% kierowników w przedziale 31–49 lat, 37% w wieku 50 i więcej lat).

Tabela 2. Oczekiwania osób na stanowiskach kierowniczych w urzędzie w Z. związane ze zmianą w kontekście zwiększenia ich zaangażowania (N=27)

| Lp. | Wyszczególnienie | Zostawić bez zmian | | Trochę zmienić | | Gruntownie zmienić | |
|-----|---|--------------------|---------------|----------------|---------------|--------------------|---------------|
| | | liczba wskazań | odsetek (w %) | liczba wskazań | odsetek (w %) | liczba wskazań | odsetek (w %) |
| 1. | Struktura organizacyjna urzędu | 4 | 14,8 | 18 | 66,7 | 2 | 7,4 |
| 2 | Godziny pracy urzędu | 20 | 74,1 | 5 | 18,5 | 1 | 3,7 |
| 3 | Klimat społeczny w urzędzie (stosunki międzyludzkie) | 5 | 18,5 | 15 | 55,6 | 5 | 18,5 |
| 4 | Przepływ niezbędnej informacji między działami lub stanowiskami | 1 | 3,7 | 13 | 48,1 | 12 | 44,4 |
| 5 | Polityka awansowania w urzędzie | 2 | 7,4 | 14 | 51,9 | 9 | 33,3 |
| 6 | Informowanie załogi o sytuacji urzędu i planach rozwojowych | 0 | 0 | 14 | 51,9 | 12 | 44,4 |
| 7 | System wynagradzania urzędników | 4 | 14,8 | 11 | 40,7 | 10 | 37,0 |
| 8 | Kwalifikacje i umiejętności ściśle fachowe kadry kierowniczej | 8 | 29,6 | 14 | 51,9 | 2 | 7,4 |
| 9 | Umiejętności kadry kierowniczej w kierowaniu ludźmi | 3 | 11,1 | 17 | 63,0 | 6 | 22,2 |
| 10 | Umiejętności ściśle fachowe urzędników | 1 | 3,7 | 19 | 70,4 | 6 | 22,2 |
| 11 | Umiejętności urzędników w obsłudze interesantów | 4 | 14,8 | 17 | 63,0 | 5 | 18,5 |
| 12 | Dyscyplina pracy na wszystkich stanowiskach | 6 | 29,6 | 16 | 59,3 | 4 | 14,8 |
| 13 | Zaangażowanie w pracę kadry kierowniczej | 6 | 11,1 | 19 | 70,4 | 1 | 3,7 |
| 14 | Obowiązkowość i rzetelność pracy wszystkich pracowników | 3 | 3,7 | 18 | 66,7 | 5 | 18,5 |
| 15 | Wpływ pracowników na zarządzanie urzędem | 4 | 14,8 | 18 | 66,7 | 4 | 14,8 |
| 16 | Fizyczne warunki pracy i BHP | 10 | 37,0 | 15 | 55,6 | 0 | 0 |

Źródło: Kołodziejczyk-Olczak, 2012, s. 127

Kierownicy nie tylko uczestniczą w procesie kreowania praktyk zarządzania, są inicjatorami przemian i zarazem podlegają nim, pracując z mniejszym lub większym zaangażowaniem.

Struktura odpowiedzi kierowników jest raczej zbliżona do rozkładu wskazań wszystkich pracowników. Zarówno szeregowi pracownicy badanego urzędu, jak

i kierownicy zgodnie wskazują z największą częstotliwością na cztery obszary, które – ich zdaniem – powinny ulec zasadniczej poprawie. Są to:

- polityka informowania załogi o sytuacji urzędu i planach rozwojowych,
- przepływ niezbędnej informacji pomiędzy działami i stanowiskami,
- system wynagradzania urzędników,
- polityka awansowania w urzędzie.

Urzędnicy dostrzegają więc konieczność dalszej profesjonalizacji kadr administracyjnych. Zagadnienie modernizacji zarządzania idzie w kierunku czerpania wzorców z biznesu: zarządzanie przez cele, budżetowanie, w tym budżet zadaniowy, wprowadzenie modelu samooceny CAF, normy jakości, ocena okresowa pracowników. Natomiast niektóre z rozwiązań biznesowych, np. akcjonariat pracowniczy, nie będą w tych jednostkach nigdy wdrażane. Wskazuje to na ograniczony zasób instrumentów kształtujących zaangażowanie pracowników. Na tym tle jednymi z ważniejszych praktyk budowania zaangażowania są te oparte na komunikacji, tworzeniu szerokich i różnorodnych kanałów sprzyjających przepływowi informacji.

Drugim etapem badania były grupy fokusowe prowadzone z udziałem kierownictwa odpowiedzialnego za całokształt zarządzania, w tym, rzecz jasna, za zarządzanie zasobami ludzkimi. Mimo iż rozpoznana w fazie pierwszej badania struktura wiekowa pracowników urzędu była dość jednorodna, to zauważono postępującą cykliczną zmianę w tym obszarze. Dlatego na wstępie drugiej fazy zapoznano kierowników z charakterystyką poszczególnych pokoleń uczestniczących w rynku pracy (tabela 3).

Tabela 3. Charakterystyka poszczególnych pokoleń na rynku pracy

| Termin używany dla określenia pokolenia | Charakterystyka pokolenia |
|---|---|
| Pokolenie weteranów (osoby urodzone w latach 1922–1942) | Weterani wyznają motto: „pracuję, bo to mój obowiązek”. Główne wartości tego pokolenia to: szacunek dla autorytetu, obowiązkowość, cierpliwość, umiłowanie porządku i prawa, silnie zakorzenione etyczne działania, poświęcenie i oddanie. Są oni określani jako strażnicy tradycji i wiedzy. Preferują formalny styl pracy i postępowanie według przyjętych reguł. Nie są zainteresowani kwestionowaniem czyichś uprawnień, chętnie angażują się w rolę przewodników młodszej kadry. Utożsamiają się z organizacją i są wobec niej lojalni. |

| Termin używany dla określenia pokolenia | Charakterystyka pokolenia |
|---|---|
| Pokolenie <i>baby boomers</i> (osoby urodzone w latach 1943–1964) | Pokolenie wyżu demograficznego charakteryzuje motto: „pracuję, aby przetrwać”. Dla osób z pokolenia <i>baby boomers</i> ważne są następujące wartości: niezależność, zaangażowanie, optymizm, myślenie w kategoriach globalnych. Pokolenie to można nazwać „generacją ruchów społecznych”. Osoby z pokolenia wyżu demograficznego chętnie organizowały się wokół idei, problemów, kwestii, które były ważne dla jednostek i całych społeczeństw. Za ich młodości rodziła się świadomość w zakresie ekologii, polityki (pacyfizm), czy też praw człowieka i równości. 50+ charakteryzują się dużym szacunkiem do statusów i tytułów, są zdyscyplinowani i lojalni wobec przedsiębiorstwa. Pozostałe atuty reprezentantów tego pokolenia to: cierpliwość, odpowiedzialność, komunikatywność, umiejętność radzenia sobie w sytuacjach trudnych. |
| Pokolenie X (osoby urodzone w latach 1965–1979) | Pokolenie X wyraża zasadę „żyję, aby pracować”. Dla niego ważne są: rozwój osobisty, niezależność, różnorodność, inicjatywa, pracowitość, samodzielność. Pokolenie X jest przekonane, że sukces zapewni ciężka praca. X podporządkowuje pracy pozostałe aspekty swojego życia. Jest pełen inicjatywy, pracowity, niezależny. Motorem działania jest rozwój osobisty, zawodowy. Instrumentalnie postrzega edukację jako środek do zdobycia lepszej pozycji przetargowej na rynku pracy. Potrafi poświęcać się dla dobra firmy, poważnie podchodzi do swoich obowiązków. W generacji X dostrzec można kryzys autorytetów, w tym również wartości wyznawanych przez rodziców. |
| Pokolenie Y i ich następcy (osoby urodzone w latach 1980–1989) | Dewizą pokolenia Y jest „pracuję, żeby żyć”. Główne wartości pokolenia to: optymizm, idealizacja, różnorodność, poczucie obowiązku obywatelskiego, ambicja, zwrot ku tradycji, edukacja i kształcenie, kreatywność. Typowy przedstawiciel Y to jednostka o silnym poczuciu własnej wartości, zdolna do wykonywania wielu czynności w jednym czasie, odznaczająca się kreatywnością. Obecni 20–30-latkowie nie są już zainteresowani poświęcaniem życia osobistego dla pracy, nad sukcesy zawodowe przedkładają satysfakcję z życia osobistego. Są mniej lojalni wobec pracodawcy – oczekują inwestowania w swój rozwój i odpowiednich warunków płacowych. Nastawieni są na pracę zespołową, chętnie pracują w biurach <i>open space</i> . Następcy pokolenia Y to osoby urodzone po 1990 roku i w jeszcze większym stopniu charakteryzuje ich: <ul style="list-style-type: none"> ■ budowanie i wykorzystywanie sieci znajomości do celów zawodowych i prywatnych (<i>networking</i>); ■ otwartość i asertywność w komunikacji własnych oczekiwań; ■ umiejętność znalezienia równowagi między życiem prywatnym a zawodowym; ■ umiejętność wykorzystywania nowoczesnych technologii. |

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów projektu „Metodyka zarządzania wiekiem jako innowacyjne narzędzie wspierające aktywność zawodową pracowników 50+”. Projekt realizowany jest w województwie łódzkim przez firmę HRP, a autorka opracowania pełniła funkcję ewaluatora oraz trenera konsultantów zarządzania wiekiem.

Na podstawie dyskusji kierowanej prowadzonej w badanym urzędzie skoncentrowano się na instrumentach kształtujących zaangażowanie, a wymagających największych zmian. Analizowano je w kontekście zarządzania międzygeneracyjnego (tabela 4).

Tabela 4. Kluczowe instrumenty zaangażowania a różne generacje

| Instrumenty wspierające zaangażowanie w urzędzie w Z. | Zróżnicowanie międzygeneracyjne | Wypracowane rekomendacje i propozycje zmian |
|--|---|--|
| Polityka informowania załogi o sytuacji urzędu i planach rozwojowych | Zróżnicowanie międzygeneracyjne instrumentów w ogóle nie występuje. | <ul style="list-style-type: none"> ■ Forum pracownicze (wszystkie pokolenia), wątki związane z planami i strategia ■ Komunikacja dystrybuowana drogą elektroniczną (pokolenie Y i następcy) ■ Komunikacja rozbudowana, z licznymi argumentami (weterani, <i>baby boomers</i>, pokolenie X) ■ Komunikacja syntetyczna (pokolenie Y i następcy) ■ Gra strategiczna (pokolenie Y i następcy) |
| Przepływ niezbędnej informacji pomiędzy działami i stanowiskami | Zróżnicowanie międzygeneracyjne instrumentów w ogóle nie występuje. | <ul style="list-style-type: none"> ■ Forum pracownicze dla wszystkich pokoleń ■ Komunikacja dystrybuowana drogą elektroniczną w postaci mininewslettera (pokolenie Y i następcy) ■ Badanie opinii pracowniczych. Zapewnienie atmosfery poufności dla weteranów i <i>baby boomers</i> ■ Częstsze wykorzystanie plakatów i gazetek „korytarzowych” (weterani, <i>baby boomers</i>) |
| System wynagradzania urzędników | Zróżnicowanie międzygeneracyjne niemal nie występuje. Przejawem są dodatki stażowe wynagrodzeń. | <ul style="list-style-type: none"> ■ Utworzenie zespołów międzygeneracyjnych do stworzenia planu wdrożenia systemu motywacyjnego. Włączenie załogi w rozwiązywanie problemów ■ Spotkania bezpośrednie załogi omawiające możliwości modyfikacji systemu (weterani, <i>baby boomers</i>, pokolenie X) ■ Nagradzanie dzielenia się wiedzą |
| Polityka awansowania w urzędzie | Zróżnicowanie międzygeneracyjne niemal nie występuje. Awanse w niewielkim stopniu powiązane z oceną okresową. | <ul style="list-style-type: none"> ■ Badanie kompetencji (wszystkie pokolenia) ■ Szkolenia wewnętrzne dla pracowników: kompetencje twarde i miękkie ■ Utworzenie zespołów międzygeneracyjnych do stworzenia zarysu wewnętrznego systemu awansów. Włączenie załogi w rozwiązywanie problemów ■ <i>Mentoring</i>, przygotowywanie następców |

Źródło: opracowanie własne

Do obszarów wymagających zmian w urzędzie w Z. należą: polityka informacyjna realizowana w jednostce oraz obieg informacji tworzonej na użytek zadaniowy, a także polityka motywowania pracowników (system wynagrodzeń oraz awansowania). Z uwagi na bardzo słabe zróżnicowanie tych instrumentów zaangażowania ze względu na wiek pracowników poddano je analizie krytycznej i wskazano wiele możliwości doskonalenia.

Podsumowanie

Szczególnie rozległe pole ewentualnych zmian łączy się z komunikowaniem oraz przepływem informacji wewnątrz zespołów i działów. Warto podkreślić, że zmiany w tych domenach byłyby akceptowane zarówno przez kadre kierowniczą, jak i pracowników wykonawczych, co minimalizowałoby pole ewentualnych oporów i konfliktów.

Na podstawie przeprowadzonego badania można wnioskować, iż poprzez poprawę w tych właśnie obszarach najszybciej można uzyskać wzrost zaangażowania pracowników. Można ponadto założyć, że działania doskonalące przyczynią się do szeroko rozumianej modernizacji, wzrostu efektywności i sprawności badanego urzędu. Jednocześnie może zostać osiągnięte zaangażowanie w skuteczną realizację służebnej misji urzędu wobec lokalnej społeczności. Wobec zjawiska starzenia się społeczeństwa instytucje publiczne mogą i powinny analizować stosowane praktyki zarządzania oraz dostosowywać je do międzygeneracyjnych wymogów.

Literatura

- Armstrong M. (2005), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków, Oficyna Ekonomiczna.
- Bartkowiak P. (2008), *Zarządzanie przedsiębiorstwem komunalnym w realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju*, Poznań, Wydawnictwo AE.
- Borkowska S. (2009), Human Resource Management and Innovation in the Business Organization (Zarządzanie zasobami ludzkimi a innowacyjność organizacji biznesowych), *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 2 (67).
- Juchnowicz M. (2010), *Zarządzanie przez zaangażowanie*, Warszawa, PWE.
- Kołodziejczyk-Olczak I., Wiktorowicz J. (2010), Stan rozwoju instytucjonalnego administracji samorządowej. Poziom rozwoju i kierunki doskonalenia, w *Zdiagnozowanie potencjału administracji samorządowej, ocena potrzeb szkoleniowych kadr urzędów administracji samorządowej oraz przygotowanie profili kompetencyjnych kadr urzędów administracji samorządowej*, Kutno.

- Kołodziejczyk-Olczak I. (2012), Postulowane kierunki zmian organizacyjnych w urzędzie miasta i gminy w Z. jako szansa na zwiększenie zaangażowania pracowniczego, w Bohdziewicz P. (red.), *Pracownicy jako uczestnicy zmian organizacyjnych*, Łódź, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Kołodziejczyk-Olczak I., Olczak A. (2005), *Leksykon zarządzania*, Łódź, WSHE.
- Kostera M. (red.) (2008), *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Warszawa, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne.
- Meyer J., Allen N. (1991), A Tree – Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, vol. 1, z. 1.
- Porter L., Steers R., Mowday R., Boulian P. (1974), Organisational commitment, job satisfaction and turnover amongst psychiatric technicians, *Journal of Applied Psychology*, vol. 59.
- Zaleski J., Kociński C., Solecki A., Turowski B., Wsocki S., Duda J., Skiba W., Szarycz A., Tomaszewski P. (2000), *Efektywne Metody Zarządzania w Administracji Publicznej. Raport Programu Reformy Administracji Publicznej*, Warszawa, Instytut Spraw Publicznych.

The Involvement of Employees of Various Age

Summary

Involvement is a very important field of management. There are ways to increase the involvement of employees. Their identification was the starting point for the research conducted by the Department of Labor and Social Policy of the University of Łódź. Subsequently, critical areas related to information flow, interpersonal communication, promotion, and employee remuneration were analyzed as they exist at a government office in the context of intergenerational management. Conclusions and recommendations aimed at improving practices were developed in the second phase of the study. A large portion of these were “soft” in character, generating almost no additional costs.

I z a b e l a K o ł o d z i e j c z y k - O l c z a k – jest adiunktem w Katedrze Pracy i Polityki Społecznej Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego Uniwersytetu Łódzkiego. Jest autorką i redaktorką blisko 100 publikacji, z czego kilka ma charakter popularnonaukowy. Pracowała w ponad 40 projektach Unii Europejskiej i projektach badawczych jako koordynatorka, ekspert, wykonawca badań oraz audytor. Ostatnio w latach 2010–2013 pełniła funkcję kierownika ds. koordynacji działań UE w projekcie systemowym, wykonywanym dla Ministerstwa Pracy i Polityki Społecz-

nej „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+”. Izabela Kołodziejczyk-Olczak pracuje jako wykładowca na studiach dziennych, zaocznych, MBA, zdalnych oraz realizowanych dla studentów programu Socrates Erasmus. Jest audytorką ogólnopolskiego konkursu „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi” od 2002 roku. Posiada rozległe kontakty z praktyką gospodarczą jako doradca, trenerka szkoleń i warsztatów biznesowych, wielokrotnie opartych na autorskich programach. Przeprowadziła ich kilkadziesiąt dla firm polskich i międzynarodowych korporacji. Koordynatorka kilku edycji studiów podyplomowych Zarządzanie Zasobami Ludzkimi.