

Maria Wanda Kopertyńska*
Krystyna Kmiotek**

Zaangażowanie pracowników a sukces organizacji

Wstęp

W odniesieniu do przedsiębiorstwa sukces jest pojęciem wielowymiarowym, subiektywnym oraz wysoce zależnym od otoczenia i ściśle powiązany z celami, jakie przedsiębiorstwo realizuje. Dla każdej firmy jednak cel ten może być różny. Stąd najczęściej określa się go jako osiągnięcie celu, jaki firma sobie wyznaczyła. Ale cele, do których dążą organizacje, są tak zróżnicowane jak one same [Garbarski i inni, 1994, s. 22]. Zdaniem P. Kotlera można je pogrupować w trzy zestawy par, które wzajemnie się wykluczają. Są to [Kotler, 1994, s. 76]:

- wysoki zysk lub wysoki udział w rynku,
- głęboka penetracja dotychczasowego rynku lub rozszerzanie działalności o nowe rynki,
- szybki wzrost lub stabilizacja.

Sukces firmy jest zwykle rezultatem wielu czynników występujących jednocześnie. Zdaniem E. Urbanowskiej-Sojkin [1999, s. 253] wyznacznikami sukcesu są: umiejętność stworzenia, wykorzystania i realizacji długofalowych podstaw wzrostu. Zdolność stworzenia podstaw sukcesu dotyczy umiejętności wypracowania perspektywicznego programu realizacji celów przedsiębiorstwa. W drugim przypadku mamy do czynienia ze zdolnością wykorzystania wybranych strategii do realizacji wymierzonych celów, przy ciągłej dbałości o adekwatność działań do zmian w otoczeniu i przedsiębiorstwie. R. Hiebeler, T. B. Kelly i Ch. Kettelman [2000, s. 196–199] są przekonani, że jednym z najważniejszych mierników sukcesu jest zadowolenie klienta. Zadowolenie i jego końcowy efekt w postaci lojalności zależy przede wszystkim od stopnia, w jakim zaangażowani są w doświadczenie posiadania produktu. Z kolei J. Kay [1996, s. 143–158] uważa, że wyróżnikami sukcesu są architektura, czyli sieć

* Prof. dr hab. inż., Katedra Zarządzania Produkcją i Pracą, Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ul. Komandorska 118–120, 53-345 Wrocław, wanda.kopertynska@ue.wroc.pl

** Dr, Katedra Przedsiębiorczości, Zarządzania i Ekoinnowacyjności, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, al. Powstańców Warszawy 10, 35-959 Rzeszów, krystyna.kmiotek@prz.rzeszow.pl

relatywnych kontraktów wewnątrz lub wokół firmy, reputacja, która jest najważniejszym instrumentem handlowym przekazywania informacji. Ponadto do wyróżniających zdolności autor zalicza też zasoby strategiczne i innowacje. Z kolei F. Bławat [2004, s. 24] uważa, że czynniki te najogólniej można podzielić na wewnętrzne, do których zaliczamy te związane z osobą właściciela – menedżera, samą firmą, źródłami jej finansowania, realizowaniem lub nie, określonej (właściwie lub błędnie) strategii. Kolejna grupa to czynniki zewnętrzne, takie jak: siły przetargowe klientów i dostawców, działania konkurencji, stan gospodarki, system prawno-finansowo-polityczny, globalizacja i internacjonalizacja połączone z nieprzewidywalnością i dużą zmiennością, czyli turbulencją.

Wśród czynników wewnętrznych szczególna rola przypada zasobom ludzkim [Wachowiak, 2001, s. 13–14]. Warunki gospodarki opartej na wiedzy wiążą w sposób istotny sukces przedsiębiorstwa z procesem zarządzania wiedzą, tzn. jej tworzeniem, rozpowszechnianiem i wykorzystaniem. Efekty tego procesu stanowią nie tylko następstwo zastosowań i wykorzystania nowoczesnych rozwiązań technologicznych, ale także wiążą się z warunkami środowiska pracy, sprzyjającemu bliskości i wykorzystywaniu wiedzy i doświadczenia pojedynczego pracownika przez innych pracowników [Shoham, Hasgall, 2005]. Stąd też naturalnym następstwem rozwoju badań nad zarządzaniem wiedzą w przedsiębiorstwie jest większa uwaga skupiona na pracownikach bezpośrednio zaangażowanych w ten proces, a za takich uważa się pracowników wiedzy (*knowledge workers*) oraz specjalistów. W warunkach nowej ekonomii rośnie zapotrzebowanie ze strony przedsiębiorstw na dobrych specjalistów, która w praktyce prowadzi do „wojny o talenty”. Czynnikiem sprzyjającym rozwojowi tego zjawiska są zmiany natury demograficznej, których następstwem w skali globalnej jest ciągle zmniejszająca się liczba młodych osób wkraczających na rynek pracy. Przy jednoczesnym odchodzeniu na emeryturę starszych pokoleń i długim okresem kształcenia oraz zdobywania wiedzy i doświadczenia młodych pracowników prowadzi to do powstania luki pokoleniowej i braku na rynku pracowników o określonych kwalifikacjach.

W artykule podjęto próbę odpowiedzi na pytanie: jakie jest zaangażowanie dwóch najważniejszych, z punktu widzenia osiągnięcia sukcesu firmy, grup pracowników, tj. młodego pokolenia Y i specjalistów, oraz jakie czynniki determinują to zaangażowanie. Szukając odpowiedzi na te pytania, autorki wykorzystywały studia literatury przedmiotu oraz wyniki

badania projektów badawczych, tj. „Budowanie zaangażowania pokolenia Y poprzez motywowanie – perspektywa pracodawcy i pracownika” (decyzja NCN nr 2011/03/B/HS4/05695) oraz własnego projektu badawczego „Zaangażowanie pracowników w miejscu pracy (przykład inżynierów)”. Dane do analiz w obu przypadkach zgromadzono za pomocą kwestionariusza ankiety, przy czym ocenę zaangażowania pracowników pokolenia Y prowadzono w oparciu o dwa odrębne narzędzia badawcze skierowane do dwóch różnych grup respondentów: do pracowników reprezentujących pokolenie Y oraz ich przełożonych. Takie podejście umożliwia poznanie problemów organizacyjnych z dwóch różnych punktów widzenia, zarówno samych pracowników, jak i ich przełożonych. Natomiast w drugim projekcie badawczym, w którym oceniano zaangażowanie organizacyjne, kwestionariusz ankiety skierowany był do specjalistów zatrudnionych na stanowiskach inżynierskich.

1. Pracownicy kluczowi i pokolenia Y a sukces organizacji

W dobie szybkich przemian na rynkach, globalizacji i przy coraz bardziej turbulentnym otoczeniu pracodawcy zaczynają dostrzegać, że to właśnie człowiek jest największą wartością organizacji, która tworzy jej przewagę konkurencyjną. Sukces organizacji zależy od zaangażowanego i umotywowanego pracownika. Dlatego też firmy zauważają, że najbardziej deficytowym zasobem każdej organizacji jest sprawny personel. Pracownik staje się głównym obiektem uwagi i podmiotem przy podejmowaniu strategicznych decyzji [Drucker, 2010, s. 214].

W strukturze zatrudnienia każdej organizacji szczególne znaczenie przypada dwóm grupom pracowników: pracownikom kluczowym, określanym również jako talenty, oraz pracownikom pokolenia Y. Uzasadniają to następujące względy. Wkraczanie niżej demograficznego do szkół w konsekwencji powoduje, że do przedsiębiorstw napływa i napływać będzie coraz mniej pracowników. W związku z tym wyraźna jest walka o talenty, o pracowników wiedzy o kluczowym znaczeniu dla firmy. Firmy będą musiały poszukiwać sposobów na zatrzymanie tych pracowników w organizacji. Wykształcony, posiadający wiedzę specjalistyczną pracownik, wnosząc swój potencjał (wiedzę, umiejętności, motywację), oczekuje [Morawski, Kobyłko, 2006, s. 118]:

- możliwości podnoszenia kwalifikacji i powiększania portfela kompetencji,
- możliwości korzystania z wiedzy zgromadzonej przez organizację,

- atrakcyjnych zadań i projektów, tworzącym wyzwania i konieczność sprawdzenia posiadanych umiejętności,
- możliwości realizowania własnych pomysłów,
- współpracy w zespole utalentowanych, profesjonalnych specjalistów,
- możliwości prowadzenia swobodnych, nieformalnych rozmów, spotkań, uzgodnień, atmosfery współpracy i dialogu,
- współdecydowania w kwestiach merytorycznych, ważnych dla zespołu i organizacji,
- dostępu do informacji zapewniających samoocenę wyników pracy i lepsze rozeznanie co do wyników i bieżącej sytuacji zespołu i organizacji,
- dostępu do szefa organizacji i możliwości przedstawiania w trakcie spotkań własnych pomysłów i rozwiązań,
- uzyskiwania nagród i wyróżnień o charakterze materialnym i niematerialnym.

Kolejne wyzwanie to wchodzący na rynek pracy pracownicy młodego pokolenia. Są to pracownicy określanego jako pokolenie Y, którzy mają inne oczekiwania, i stosunek do pracy niż poprzednie pokolenia. Oczekiwania pracowników wobec tego, co daje im praca wiążą się z postawą wobec niej. Uznaje się, że postawy wobec pracy wynikają z uwarunkowań społeczno-kulturowych, a znaczenie, jakie jest jej przypisywane, określa stosunek członków danej społeczności do poszczególnych aspektów pracy. Liczne opracowania stanowią przesłankę do stwierdzenia, że istnieje wyraźne zróżnicowanie w wartościowaniu pracy w zależności od wieku, płci, wykształcenia, charakteru pracy [Dobrowolska, 1980, s. 10]. Najmłodsze na rynku pracy pokolenia prezentują nie tylko odmienne podejście do pracy i obowiązków, ale mają też inne oczekiwania względem pracy i pracodawcy niż pokolenia wcześniejsze. Generacja Y spodziewa się przyspieszonego zwiększania odpowiedzialności i szybkiej ścieżki rozwoju na drodze do przywództwa. Badania prowadzone w krajach zachodnich potwierdzają, że generacja pracowników pokolenia Y stanowi nie lada wyzwanie dla pracodawców, którzy muszą zrewidować swoje podejście do motywowania i budowania zaangażowania pracowników. Funkcjonowanie w zmiennych warunkach otoczenia przygotowało głównie pokolenie Y do akceptacji „nowego kontraktu psychologicznego” – zmiany stabilności i bezpieczeństwa zatrudnienia na stwarzanie szans rozwoju i pomoc w stawianiu się jednostką konkurencyjną na współczesnym krajowym i globalnym rynku pracy, czyli jednostką „za-

trudnialną” – dysponującą kompetencjami, które ułatwiają podejmowanie aktywności zawodowej, także w obliczu niepewnych warunków na zewnętrznym i wewnętrznym rynku pracy [Guest i inni, 2006]. Pracownicy pokolenia Y stanowią pokolenie chętnie akceptujące transakcję wymienną: inicjatywa za możliwości, w ramach których firma oferuje rozwój i zapewnia środki na pokrycie kosztów kształcenia, a pracownik zobowiązuje się do wykazywania inicjatywy w tworzeniu wartości dla klientów, a tym samym pomnażaniu zysków firmy [Hammer, 1998, s. 37].

Wielu przedstawicieli generacji Y to indywidualiści, jednostki dobrze wykształcone, ambitne, dążące do osiągnięcia satysfakcji i samorealizacji, pragnące autonomii i stwarzania im możliwości uczestnictwa w podejmowaniu decyzji [Loughlin, Barling, 2001]. Poza ukierunkowaniem na permanentne kształcenie (doskonalenie) i samorealizację przedstawiciele młodych, aktywnych zawodowo pokoleń dążą także do utrzymania względnej równowagi między pracą a życiem prywatnym (*life-work balance*). Przedstawiciele pokolenia Y szukają wyższych celów i głębszego sensu w swojej pracy, chcą też większej elastyczności, jeśli chodzi o sposób wykonywania zadań. Podstawowe znaczenie dla pracowników pokolenia Y ma możliwość wykonywania pracy, która wzbudza zainteresowanie, stwarza możliwości nauki i rozwoju oraz wykorzystania własnych talentów [*Generation Y...*, 2008]. Istotne miejsce wśród oczekiwań tej grupy pracowników zajmuje także wysokie wynagrodzenie, przywództwo oraz elastyczność pracy.

2. Zaangażowanie pracowników kluczowych i pokolenia Y – wyniki badań

Oczekiwania pracowników młodych i specjalistów odmienne od tego, co sygnalizowały pokolenia starszych pracowników, stanowią dla zarządzających nie lada wyzwanie, zwłaszcza w zakresie budowania zaangażowania tych dwóch grup. W praktyce budowanie zaangażowania pracowników może dotyczyć dwóch kategorii: zaangażowania w pracę, rozumianego jako kategoria związana z aktywnością pracowników (*engagement*) oraz zaangażowania organizacyjnego rozumianego jako aspekt relacji między pracownikiem a zatrudniającą go organizacją (*commitment*).

Zaangażowanie w pracę kojarzone jest z pozytywnym stanem związanym z pracą. W tym ujęciu definiowane jest jako relatywnie trwały stan umysłu odnoszący się do równoczesnego poświęcenia swojej osobistej

energii w przeżywanie lub wykonywanie pracy [Christian i inni, 2011]. Zaangażowanie w pracę to specyficzny, psychologiczny stan wywołany określonymi czynnikami i niosący ze sobą określone korzyści, towarzyszący celowym zachowaniom i wydatkowaniu osobistej energii [Schaufeli, Bakker, 2010, s. 22]. Tak rozumiane zaangażowanie może oznaczać cechy charakteru, takie jak sumienność, inicjatywa, skłonność do pozytywnego oddziaływania; ale także odnosi się do pewnego stanu obejmującego uczucia energii, zaabsorbowania, satysfakcji, uczestnictwa, przywiązania i mocy sprawczej, natomiast w zachowaniach przejawia się jako wypełnianie przypisanych ról ponad stawiane wymagania, zachowania obywatelskie, inicjatywę i zachowania adaptacyjne [Macey, Schneider, 2008].

W celu oceny zaangażowania w pracę pracowników młodego pokolenia w warunkach polskich można powołać się na wyniki dwóch odrębnych badań. W pierwszym przypadku wyniki dotyczą badań przeprowadzonych przez autorki opracowania wśród 1505 pracowników pokolenia Y (czyli osób urodzonych w 1981 r. i później) oraz 382 menedżerów 16 przedsiębiorstw z województw dolnośląskiego i podkarpackiego¹. Wynika z nich, że zarówno menedżerowie, jak i sami pracownicy pokolenia Y nie dostrzegają znaczących różnic w zaangażowaniu w pracę między pokoleniem Y a starszymi generacjami. Można zatem powiedzieć, że w przywoływanych badaniach pracownicy młodego pokolenia nie różnią się znacząco od swoich starszych kolegów pod względem zaangażowania w pracę [Kopertyńska, Kmiołek, 2015]. Niemniej jednak uzyskane wyniki potwierdzają różnice w podejściu do pracy i obowiązków między starszym i młodszym pokoleniem pracowników oraz odmienne wyobrażenie o pracy, która dla pokolenia Y powinna mieć przede wszystkim głębszy sens, a nie tylko być źródłem dochodu.

Drugie badania przeprowadzone przez zespół M. Juchnowicz w 21 polskich organizacjach na próbie 3879 pracowników również są źródłem danych pozwalających ocenić zaangażowanie w pracę młodego pokolenia [Juchnowicz, 2012, s. 83 i nast.]. W badaniach tych wskaźnik zaangażowania w pracę dla osób w wieku do 35 lat (można przyjąć, że pracowników pokolenia Y) wynosi 60,0% (56% w przedziale wiekowym do 25 lat i 64% w przedziale 26–35), podczas gdy dla starszych pracowników

¹ Badania przeprowadzono w okresie od marca 2013 r. do stycznia 2014 r. oddzielnie wśród menedżerów i pracowników pokolenia Y. Szczegółowa analiza została zaprezentowana w: [Kopertyńska, Kmiołek, 2015].

wskaźnik ten wyniósł 72,7%. W przyjętej metodyce badań założono, że wartość wskaźnika zaangażowania od 0 do 40% oznacza brak zaangażowania, w przedziale 41% do 60% oznacza niskie zaangażowanie, natomiast od 61% do 80% oznacza zaangażowanie pracowników, a powyżej 80% wysokie zaangażowanie. Można zatem stwierdzić, że w przywołanych badaniach pracownicy w wieku do 35 lat charakteryzują się niskim zaangażowaniem (jednakże wartość tego wskaźnika jest w jego górnej granicy), natomiast pracowników w wieku od 36 lat i starszych można określić jako zaangażowanych. Wyniki te częściowo pokrywają się z wnioskami z badań przeprowadzonych w USA, które świadczą o tym, że im młodsi pracownicy, tym mniej są zaangażowani [Boone-James i inni, 2011].

Z kolei przegląd badań, które przeprowadziły C. Hoole, J. Bonnema [2015], świadczy o czymś zupełnie przeciwnym, tj. zaangażowanie w pracę najstarszego pokolenia Baby Boomer oceniono jako najwyższe, niższe odnotowano wśród osób reprezentujących pokolenie X, a najniższe wśród pokolenia Y. Autorki tych badań zwracają także uwagę, że dostępne badania nie pozwalają jednoznacznie stwierdzić, czy pokolenie Y jest bardziej, czy też mniej zaangażowane w pracę. Natomiast prezentowane przez nie badania wskazują na możliwość wpływów kulturowych i regionalnych na rozwój kultury zaangażowania.

Kolejna forma zaangażowania to zaangażowanie organizacyjne, które bywa rozumiane w kategoriach osobistej identyfikacji z celami i wartościami organizacyjnymi, gotowością do dołożenia wszelkich wysiłków na rzecz organizacji i chęcią kontynuacji uczestnictwa w niej. To psychologiczna siła łącząca pracowników z organizacjami, czyniąca odejście z niej mniej atrakcyjnym [Johnson i inni, 2009]. Jednak zaangażowanie organizacyjne nie oznacza jedynie chęci pozostania pracownika w organizacji i braku decyzji o odejściu, ponieważ dzięki niemu możliwe są: wzrost poziomu satysfakcji, zaangażowania w pracę i wydajności pracy oraz zmniejszenie rotacji [Carver, Candela, 2008; Klein i inni, 2009, s. 3]. W literaturze przedmiotu spotkać można wiele modeli zaangażowania organizacyjnego [Kmiotek, 2016], przy czym jednym z częściej stosowanych podejść do oceny zaangażowania organizacyjnego jest model N. J. Allen i J. P. Meyer [1990]. Uwzględnia on trzy wymiary zaangażowania organizacyjnego: emocjonalny, trwania i normatywny. Zaangażowanie emocjonalne wiąże się z pozytywnymi uczuciami związanymi z organizacją i pracą dla niej, zaangażowanie trwania oznacza związanie pracow-

nika z organizacją ze względu na korzyści, jakie osiąga, będąc jej uczestnikiem, natomiast zaangażowanie normatywne odzwierciedla poczucie obowiązku pozostania w organizacji.

Dla oceny pokolenia Y pod względem zaangażowania organizacyjnego można wskazać na wyniki badań przeprowadzonych wśród 453 inżynierów², z czego 15% stanowiły kobiety, a 85% mężczyźni, a średnia wieku wśród badanych to 37 lat [Kmiotek, 2016]. Z badań tych wynika, że zaangażowanie organizacyjne badanych inżynierów wykazuje istotną statystycznie zależność od wieku. Zmiany jego poziomu w poszczególnych grupach wiekowych przebiegają w sposób zbliżony do sinusoidy, z tendencją wzrostową, z najniższym poziomem wśród pracowników w wieku do 25 lat (3,27 w skali od 1 do 6), a najwyższym w najstarszej grupie wiekowej (powyżej 50 roku życia – 3,88 w skali od 1 do 6). W badanej grupie specjalistów-inżynierów pokolenia Y (n = 167) średnia wartość zaangażowania organizacyjnego okazuje się być niższa w porównaniu z pracownikami starszymi (różnica wynosi 0,25). Najniższy poziom zaangażowania organizacyjnego wśród pracowników najmłodszych oraz najwyższy wśród pracowników w najstarszej grupie wiekowej obserwowany jest także w badaniach M. Juchnowicz [2012, s. 89]. Ze względu na odmienne sposoby pomiaru trudno jednak porównywać te badania w zakresie rozmiaru stwierdzonych różnic.

W badaniach specjalistów-inżynierów zwraca uwagę fakt, że zaangażowanie organizacyjne jest nie tylko najniższe w grupie najmłodszych pracowników, to dodatkowo jego poziom może być oceniony jako stonkowo niski. Porównując jego poziom z oceną zaangażowania wobec pracy, kariery, ale także współpracowników, okazuje się, że wśród badanych specjalistów pokolenia Y zaangażowanie organizacyjne jest najniższe (3,36 w skali od 1 do 6), podczas gdy zaangażowanie wobec współpracowników oceniono nieco wyżej (3,56), zaangażowanie w pracę było także nieco wyższe (3,93), a najwyżżej oceniono zaangażowanie w karierę (3,98). Oznacza to, że dla badanych specjalistów ważna jest przede wszystkim możliwość rozwoju kariery i wykonywana praca. Zatrudniająca organizacja będzie ceniona, pod warunkiem że umożliwi realizację kariery i interesującą pracę. Badania wskazują, że na zaangażowanie organizacyjne specjalistów mają wpływ warunki, jakie firma tworzy

² Grupę tych pracowników można traktować jako pracowników wiedzy, a także specjalistów. Zaangażowanie organizacyjne oceniano w oparciu o model N. J. Allen i J. P. Meyer, por. [Kmiotek, 2016].

w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, tj. motywowanie, możliwości rozwoju, oceny pracownicze, komunikacja w firmie oraz polityka w zakresie przyjmowania nowych pracowników i zwolnień [Kmiotek, 2016].

Uzyskane wyniki potwierdzają wniosek zespołu autorów [Meyer i inni, 2002] w odniesieniu do zaangażowania organizacyjnego, którzy na podstawie metaanalizy publikowanych badań wykazali, że wiek (ale także staż pracy w organizacji i na stanowisku) jest dodatnio skorelowany z zaangażowaniem organizacyjnym. Różnica w odniesieniu do zaangażowania organizacyjnego tłumaczona jest tym, że pokolenia współpracujące ze sobą w środowisku pracy różnią się między sobą wyznawanymi wartościami, mającymi istotne znaczenie dla zaangażowania organizacyjnego [Silva da i inni, 2015]. Pozytywny wpływ na zaangażowanie organizacyjne mają odmienne czynniki: dla pokolenia Y to uczenie się i rozwój, płaca i benefity oraz równowaga między pracą a życiem osobistym; dla pokolenia X są to: uczenie się i rozwój, płaca i benefity oraz poczucie sensu pracy, a dla Baby Boomers to: poczucie sensu pracy, społeczna odpowiedzialność organizacji oraz płaca i benefity.

Zakończenie

Na podstawie przeglądu badań nie ma podstaw do jednoznacznego stwierdzenia, że pracownicy pokolenia Y różnią się znacząco od swoich starszych kolegów pod względem zaangażowania w pracę. Niemniej jednak należy zwrócić uwagę, że wniosek ten oparty jest na badaniach przeprowadzonych w oparciu o różne założenia badawcze dotyczące definiowania i sposobu pomiaru analizowanych kategorii, które w tym przypadku mogą mieć istotne znaczenie. Ta niejednoznaczność uzasadniona jest po części tym, że zaangażowanie w pracę jest kategorią uwarunkowaną kulturowo [Hoole, Bonnema, 2015] i wykazuje powiązanie ze specyficznymi warunkami organizacyjnymi i jej kulturą organizacyjną [Kopertyńska, Kmiotek, 2015].

Wątpliwości już raczej nie ma, kiedy chodzi o zaangażowanie organizacyjne. Obie analizowane grupy, a więc pracownicy pokolenia Y oraz specjaliści, charakteryzują się niezbyt wysokim zaangażowaniem organizacyjnym. Można przypuszczać, że w ich przypadku przywiązanie do pracodawcy jest uwarunkowane tym, czy organizacja jest w stanie spełnić ich najważniejsze oczekiwania. Istotną rolę odgrywają zatem tutaj warunki oferowane przez firmę w sferze zarządzania zasobami ludzkimi.

Literatura

1. Allen N. J., Meyer J. P. (1990), *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*, „Journal of Occupational Psychology”, No. 63.
2. Bławat F. (2004), *Przetwarzanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Scientific Publishing Group, Gdańsk.
3. Boone-James J., Mckechnie S., Swanberg J. (2011), *Predicting employee engagement in an age-diverse retail workforce*, „Journal of Organizational Behaviour”, No. 32.
4. Carver L., Candela L. (2008), *Attaining organizational commitment across different generations of nurses*, „Journal of Nursing Management”, No. 16.
5. Christian M. S., Garza A. S., Slaughter J. E. (2011), *Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance*, „Personnel Psychology”, No. 64.
6. Dobrowolska D. (1980), *Praca w życiu człowieka*, IW CRZZ, Warszawa.
7. Drucker P. (2010), *Zarządzanie XXI wieku-wyzwania*, New Media, Warszawa.
8. Garbarski L., Rutkowski J., Wrzosek W. (1994), *Marketing*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
9. *Generation Y, What they want from work. A summary report of the „tell it how it is” Research 2008* (2008), Talentsmoothie.
10. Guest D., Oakley P., Clinton M., Budjanovcanin A. (2006), *Free or precarious? A comparison of the attitudes of workers in flexible und traditional employment contracts*, „Human Resource Management Review”, Vol. 16, No. 2.
11. Hammer M. (1998), *Dusza nowej organizacji*, w: *Organizacja przyszłości*, Hesselbein F., Goldshmit M., Beckhard R. (red.), Business Press, Warszawa.
12. Hiebeler R., Kelly T. B., Kettelman Ch. (2000), *Najlepsze wzorce*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.
13. Hoole C., Bonnema J. (2015), *Work engagement and meaningful work across generational cohorts*, „Journal of Human Resource Management”, Vol. 13, No. 1.
14. Johnson R. E., Groff K. W., Taing M. U. (2009), *Nature of the interactions among organizational commitments: complementary, competitive or synergistic?*, „British Journal of Management”, Vol. 20.
15. Juchnowicz M. (2012), *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

16. Kay J. (1996), *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa.
17. Klein H. J., Molloy J. C., Cooper J. T. (2009), *Conceptual foundations: construct definitions and theoretical representations of workplace commitments*, w: *Commitment in organizations. Accumulated wisdom and new directions*, Klein H. J., Becker T. E., Meyer J. P. (eds.), Routledge Taylor & Francis Group, New York, London.
18. Kmiołek K. (2016), *Zaangażowanie pracowników w miejscu pracy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów.
19. Kolter P. (1994), *Marketing*, Gebethner i Ska, Warszawa.
20. Kopertyńska M. W., Kmiołek K. (2015), *Engagement of employees of generation Y – theoretical issues and research experience*, „Argumenta Oeconomica”, No. 2(35).
21. Loughlin C., Barling J. (2001), *Young workers work values, attitudes, and behaviour*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, Vol. 74, No. 4.
22. Macey W. H., Schneider B. (2008), *The meaning of employee engagement*, „Industrial and Organizational Psychology”, No. 1.
23. Meyer J. P., Stanley D. J., Herscovitch L., Topolnytsky L. (2002), *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences*, „Journal of Vocational Behavior”, No. 61.
24. Morawski M., Kobyłko R. (2006), *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Difin, Warszawa.
25. Schaufeli W. B., Bakker A. B. (2010), *Defining and measuring work engagement: bringing clarity to the concept*, w: *Work engagement. A handbook of essential theory and research*, Bakker A. B., Leiter M. P. (ed.), Psychology Press Taylor & Francis Group, Hove and New York.
26. Shoham A., Hasgall A. (2005), *Knowledge workers as fractals in a complex adaptive organization*, „Knowledge and Process Management”, Vol. 12, No. 3.
27. Silva da R. C., Dutra J. S., Veloso E. F. R., Fischer A. L., Trevisan L. N. (2015), *Generational perceptions and their influences on organizational commitment*, „Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management”, Vol. 13, No. 1.
28. Urbanowska-Sojkin E. (1999), *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
29. Wachowiak P. (2001), *Profesjonalny menedżer*, Difin, Warszawa.

Streszczenie

W warunkach gospodarki opartej na wiedzy istotnym czynnikiem decydującym o sukcesie przedsiębiorstwa są jego pracownicy. W tym aspekcie szczególną uwagę skupiają na sobie dwie grupy: pracownicy pokolenia Y oraz specjaliści. W oparciu o studia literatury przedmiotu oraz realizowane projekty badawcze autorki starają się odpowiedzieć na pytanie: jakie jest zaangażowanie tych dwóch grup pracowników oraz jakie czynniki je determinują. Wnioski wynikające z prezentowanej analizy dotyczą zarówno zaangażowania w pracę, jak i zaangażowania organizacyjnego. Nie ma podstaw do stwierdzenia, że pracownicy młodego pokolenia są mniej zaangażowani w pracę w porównaniu z ich starszymi kolegami. Natomiast różnica ta jest widoczna pod względem zaangażowania organizacyjnego. Młodzi specjaliści są słabiej związani z zatrudniającymi ich organizacjami, a ważnym czynnikiem wykazującym związek z zaangażowaniem organizacyjnym są warunki, jakie firma im oferuje w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi.

Słowa kluczowe

zaangażowanie w pracę, zaangażowanie organizacyjne, pokolenie Y, sukces organizacji

Employees' engagement and commitment as a factors of organizational success (Summary)

In the conditions of economy based on knowledge, employees are an important factor which decides about the company success. In this aspect special attention is paid to two groups of employees: young employees of Y generation and professionals. Based on the literature study and research projects, the authors attempt to answer the question: what is engagement and commitment of both of these groups of employees and what kind of factors influence these categories. The conclusions which result from the presented analysis show both the work engagement and the organizational involvement. There is no base to state that young employees of Y generation are less engaged than their older peers. But such a difference is visible when we consider organizational commitment. The young professionals are less committed to the organizations they work for. The research shows that human resources management is the important factor influencing young professionals commitment.

Keywords

work engagement, organizational commitment, generation Y, organizational success