
Sylwia Stachowska

NOWOCZESNE KONCEPCJE W ZARZĄDZANIU
KAPITAŁEM LUDZKIM ORGANIZACJI
OD ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW
DO MARKI PRACODAWCY

CZĘŚĆ 1

ZAANGAŻOWANIE
WYNAGRADZANIE.
RÓŻNORODNOŚĆ POKOLENIOWA



Sylwia Stachowska

NOWOCZESNE KONCEPCJE
W ZARZĄDZANIU KAPITAŁEM
LUDZKIM ORGANIZACJI
OD ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW
DO MARKI PRACODAWCY

CZĘŚĆ 1

ZAANGAŻOWANIE
WYNAGRADZANIE
RÓŻNORODNOŚĆ POKOLENIOWA

Instytut Badań Gospodarczych

Olsztyn 2020

Recenzenci:

dr hab. Hanna Karaszewska, prof. UTP
dr hab. Lech Nieżurawski, prof. WSB

Skład, łamanie i projekt okładki (na podstawie Adobe Stock):

Ilona Pietryka

© Copyright by Instytut Badań Gospodarczych

ISBN 978-83-65605-24-5

DOI: 10.24136/eep.mon.2020.7

Instytut Badań Gospodarczych
ul. ks. Roberta Bilitewskiego, nr 5, lok. 19
10-693 Olsztyn, Poland

biuro@badania-gospodarcze.pl
www.badania-gospodarcze.pl

Spis treści

Wprowadzenie	5
1. Zarządzanie przez zaangażowanie	9
1.1. Pojęcie i znaczenie zaangażowania pracowników	9
1.2. Istota koncepcji zarządzania przez zaangażowanie	16
1.3. Czynniki kształtujące zaangażowanie pracowników	24
2. Nowoczesne koncepcje wynagradzania	35
2.1. Istota i znaczenie wynagradzania kompleksowego	35
2.2. Elastyczne systemy wynagrodzeń	41
2.2.1. Wynagradzanie za wyniki/efekty pracy	46
2.2.2. Wynagradzanie za kompetencje	48
2.2.3. Wynagradzanie za wkład pracy	50
2.2.4. Wynagradzanie według wartości rynkowej pracy	51
2.2.5. Elastyczne systemy płacy zasadniczej — <i>broadbanding</i>	53
2.3. Wynagrodzenia pakietowe i kafeteryjne	56
3. Zarządzanie różnorodnością pokoleniową	63
3.1. Istota i znaczenie zarządzania różnorodnością w organizacji	63
3.2. Różnorodność pokoleniowa — cechy przedstawicieli różnych grup wiekowych	74
3.3. Zarządzanie pracownikami reprezentującymi różne grupy generacyjne	86
Zakończenie	97
Bibliografia	101

Spis rysunków	113
Spis tabel	115
Nota o Autorce	117

Wprowadzenie

W uwarunkowaniach współczesności organizacje stają przed koniecznością ciągłego zmagania się ze zmiennym otoczeniem, w którym przetrwanie i rozwój możliwe są poprzez ciągłe dostosowywanie się do zmian i spełnianie coraz wyższych wymagań na konkurencyjnych rynkach. Wysoki dynamizm zmian dotyczy zarówno otoczenia, jak i funkcjonowania organizacji. Następują wciąż przemiany w treści i charakterze pracy, a przy tym modyfikacji ulega również profil pracownika, zarówno w kontekście posiadanych kompetencji i potrzeb związanych z ich rozwojem, jak też w zakresie podejścia do kształtowania własnej kariery oraz oczekiwań wobec pracodawcy i pracy zawodowej. Zachodzące zmiany nie pozostają przy tym również bez wpływu na jakość życia osobistego zatrudnionych osób, a także ich rodzin.

Rozwój gospodarki opartej na wiedzy, wysoka konkurencyjność i zmiany na rynku pracy, a także zmiany pokoleniowe w strukturze zatrudnienia, wymuszają na organizacjach zmianę paradygmatu zarządzania, związaną z koniecznością poszukiwania i wdrażania nowych, bardziej efektywnych metod i koncepcji w sferze zarządzania kapitałem ludzkim. Racjonalnie myślący pracodawca wie, że współcześnie o konkurencyjności nie decydują wyłącznie posunięcia rynkowe, ale także inwestowanie w pracowników i stosowanie różnorodnych narzędzi sprzyjających odpowiedniemu budowaniu i wykorzystaniu ich potencjału jako kluczowego czynnika sprzyjającego efektywności, osiągnięciu celów organizacyjnych oraz przewagi konkurencyjnej.

Marzeniem wielu firm jest obecnie posiadanie kompetentnych, zaangażowanych i przywiązanych do organizacji pracowników, którzy będą przy tym najlepszymi ambasadorami ich marki w otoczeniu, kształtując pozytywny wizerunek i reputację organizacji również jako atrakcyjnego pracodawcy, dla którego kapitał ludzki jest ważną wartością. Spełnienie tego marzenia wymaga zwycięskiego przejścia przez pełną wyzwań drogę „od zaangażowania pracowników do marki pracodawcy”, co wiąże się z koniecznością zmiany tradycyjnego modelu zarządzania zasobami ludzkimi w kierunku budowy i rozwoju modelu opartego o nowoczesne podejścia. Punktem wyjścia jest zrozumienie istoty koncepcji zarządzania przez zaangażowanie oraz poznanie jej instrumentarium. Ważnym czynnikiem kształtują-

cym motywację i zaangażowanie pracowników jest wynagrodzenie, dlatego warto zwrócić uwagę na możliwości wykorzystania innowacyjnych rozwiązań w tym obszarze. Uwarunkowania współczesnego rynku pracy w powiązaniu z poruszaną problematyką wskazują także na istotne znaczenie kwestii związanych z zarządzaniem różnorodnością generacyjną, głównie z punktu widzenia przyciągania i utrzymania w organizacji przedstawicieli młodych pokoleń. Należy również zwrócić uwagę na rolę, jaką odgrywają prowadzone przez firmy działania społecznie odpowiedzialne (CSR), które przyczyniają się zarówno do budowania zaangażowania zatrudnionych osób, jak i pozytywnego wizerunku organizacji w otoczeniu. Takie działania obejmują m.in. również bardzo ważny obszar rozwoju zasobów ludzkich, wpisujący się w szeroko rozumianą koncepcję zarządzania wiedzą w organizacji, której nie można pominąć w kontekście funkcjonowania w gospodarce opartej na wiedzy. Wreszcie warto pochylić się nad szerokim spektrum możliwości, jakie daje organizacjom zastosowanie koncepcji zarządzania, jaką jest *employer branding*.

Celem niniejszego opracowania jest zaprezentowanie wybranych nowoczesnych koncepcji w zarządzaniu kapitałem ludzkim współczesnych organizacji, ze zwróceniem uwagi na ich główne obszary działań, korzyści wynikające z ich wdrożenia, ale także wyzwania z tym związane. Opracowanie ma charakter przeglądowy. Podstawą realizacji celu jest analiza literatury przedmiotu w obszarze podejmowanej problematyki, z uwzględnieniem zawartego w niej dorobku badawczego.

Opracowanie zostało podzielone na dwie części.

Część pierwsza koncentruje się wokół głównych obszarów związanych z budowaniem zaangażowania pracowników. W rozdziale pierwszym tej części scharakteryzowano koncepcję zarządzania przez zaangażowanie, zwracając uwagę na znaczenie różnorodnych czynników determinujących poziom zaangażowania osób zatrudnionych w organizacji. Rozdział drugi przedstawia nowoczesne podejścia związane z kształtowaniem systemów wynagrodzeń, z uwzględnieniem idei wynagradzania kompleksowego oraz możliwości wykorzystania rozwiązań sprzyjających elastyczności i indywidualizacji płac. Treści zawarte w rozdziale trzecim rzucają natomiast światło na problematykę różnorodności pokoleniowej, wpisaną w szerszy obszar zarządzania różnorodnością w organizacji, wskazując na najważniejsze obszary działań związanych z zarządzaniem pracownikami reprezentującymi różne grupy wiekowe i ich znaczenie, głównie z punktu widzenia motywowania i budowania zaangażowania organizacyjnego.

Tematyka przedstawiona w części drugiej opracowania nawiązuje do ważnych obszarów związanych z kreowaniem wizerunku firmy jako pracodawcy. W rozdziale pierwszym poruszona została problematyka społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), głównie z punktu widzenia roli, jaką odgrywają działania społecznie odpowiedzialne ukierunkowane na pracowników. W rozdziale drugim przedstawiona została koncepcja zarządzania wiedzą w organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem jej powiązań z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Natomiast rozdział trzeci prezentuje istotę i znaczenie *employer branding* jako nowoczesnej strategii budowania marki pracodawcy z wyboru, ze zwróceniem uwagi na rolę, jaką w tym zakresie odgrywają działania podejmowane w obszarze HR.

Podejmowana w niniejszym opracowaniu problematyka wiąże się z głównymi obszarami moich zainteresowań badawczych jako autorki. Można przy tym powiedzieć, że inspi-

racją do ujęcia jej w przedstawionej formie były również docierające do mnie liczne głosy zainteresowania prezentowaną tematyką, zarówno ze strony osób wchodzących dopiero w świat wiedzy HR (w tym studentów kierunków związanych z zarządzaniem), jak też praktyków — osób dysponujących już pewnym doświadczeniem zawodowym w tym obszarze. Wyrażam więc nadzieję, że publikacja ta spełni oczekiwania tego grona odbiorców, jak też innych osób zainteresowanych zarządzaniem kapitałem ludzkim, stanowiąc zarazem zachętę i inspirację do dalszego rozwijania wiedzy z tego zakresu.

Oddając opracowanie w ręce czytelników, chciałabym jeszcze z tego miejsca podziękować ważnym dla mnie osobom, które przyczyniły się do jego powstania: mojej Pani Dziekan, prof. Marioli Grzybowskiej-Brzezińskiej — za motywację do pracy oraz mojej córce Weronice — za okazane mi podczas tej pracy wsparcie.

Sylwia Stachowska

1. Zarządzanie przez zaangażowanie

1.1. Pojęcie i znaczenie zaangażowania pracowników

W uwarunkowaniach współczesności pracodawcy coraz bardziej są świadomi, że dla bezpieczeństwa i rozwoju organizacji niezbędne staje się poszukiwanie i wdrażanie takich rozwiązań, które wykraczają poza standardowe koncepcje i narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi. Coraz więcej firm wyznaje zasadę, że przewagę nad konkurencją zapewni im odpowiednie wykorzystanie zaangażowania pracowników, stanowiącego rodzaj postawy, objawiającej się ich zwiększonym wysiłkiem, poświęceniem pracy, wysokim poziomem motywacji wewnętrznej. Wśród przesłanek rosnącego zainteresowania problematyką dotyczącą budowania zaangażowania pracowników w organizacji wskazywane są (por. Jończyk, 2010, s. 217):

- wzrastająca rola kultury organizacyjnej jako sfery odpowiedzialnej za promowanie odpowiednich wartości i postaw pracowniczych;
- rosnące znaczenie nastawienia pracowników do wykonywanej pracy jako czynnika pobudzającego efektywność.

Pojęcie zaangażowania pracowników (*employee engagement*), choć nie należy do nowości w obszarze zarządzania, jest jednak niejednoznaczne i dość trudne do zdefiniowania. W literaturze przedmiotu podejmowane są różne próby określenia tego terminu, w ramach których opisywane jest ono m.in. jako:

- przywiązanie pracowników do organizacji oraz pełnionych przez nich ról (Kahn, 1990, s. 694);
- uczestnictwo i satysfakcja pracowników, a także ich zapał do pracy (Harter i in., 2002, s. 269);
- utrzymujący się poznawczo-afektywny stan umysłu dający poczucie spełnienia, który charakteryzuje wigor (wysoki poziom energii, wysiłek wkładany w pracę), poświęcenie (oddanie, entuzjizm w pracy), i absorpcja (pochłonięcie, koncentracja na pracy) (Schaufeli i in., 2002, s. 74);

- cel i koncentracja energii, widoczna dla innych w postaci aktywnej inicjatywy, zdolności przystosowawczych, wysiłku i wytrwałości skierowanej na realizację celów organizacyjnych (Macey i in., 2009, s. 7);
- emocjonalne i intelektualne przywiązanie do organizacji oraz jako suma wysiłku, jaki pracownik decyduje się włożyć w realizację swoich obowiązków (Kinowska, 2009, s. 66). W ujęciu ogólnym wskazywane są dwa rodzaje zaangażowania (Borkowska, 2014, s. 13):
- zaangażowanie bierne (*commitment*) — rozumiane jako przywiązanie do organizacji, trwanie w niej¹;
- zaangażowanie aktywne (*involvement*) — oznaczające włączanie się w sprawy organizacji, w jej trwanie i rozwój.

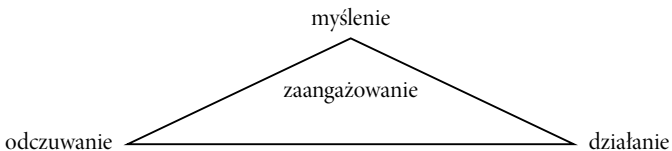
Generalnie wyróżnić można trzy główne koncepcje dotyczące istoty tego zjawiska (Burkiewicz, 2003, s. 58):

- zaangażowanie jako rodzaj postawy pracownika,
- zaangażowanie behawioralne, wyrażające się określonym zachowaniem,
- zaangażowanie oparte na wzajemnej wymianie świadczeń pomiędzy pracownikiem a organizacją.

Wydaje się przy tym, że koncepcja zaangażowania jako postawy pozwala traktować to pojęcie w sposób kompleksowy, obejmujący trzy czynniki: poznawczy, emocjonalny i behawioralny (rysunek 1).

Rysunek 1.

Czynniki zaangażowania



Źródło: Juchnowicz, 2010, s. 35.

US Corporate Executive Board dzieli zaangażowanie na dwa aspekty (Buchanan, 2004, s. 19):

- racjonalne zobowiązanie, które występuje wtedy, gdy praca służy finansowemu, rozwojowemu lub zawodowemu interesowi pracowników;
- emocjonalne zaangażowanie, które rodzi się wtedy, gdy pracownicy cenią sobie pracę, cieszą się nią i wierzą w to, co robią.

Inni badacze (Alfes i in., 2010, s. 5) wyróżniają trzy główne aspekty zaangażowania:

¹ Model zaangażowania organizacyjnego, w którym jest ono utożsamiane z postawą pracownika opartą o identyfikację z organizacją i przywiązanie do niej, przedstawia je w trzech aspektach: racjonalnym (np. rozumienie i wspieranie celów organizacji), emocjonalnym (np. poczucie dumy z faktu przynależności do organizacji) i behawioralnym (np. podejmowanie dodatkowego wysiłku na rzecz organizacji) (Meyer, Allen, 1991, s. 65–69).

- zaangażowanie intelektualne — intensywne myślenie o pracy i o tym, by wykonać ją jak najlepiej;
- zaangażowanie emocjonalne — pozytywne odczucia, przekonania, że „robimy dobrą robotę”;
- zaangażowanie społeczne — aktywne wykorzystywanie możliwości w pracy i podejmowanie dyskusji ze współpracownikami na temat usprawnień związanych z pracą.

Zaangażowanie można określić jako specyficzne, względnie trwałe zachowanie się w określony sposób wobec przedmiotu postawy, którym może być organizacja, zawód, wykonywana praca, a także środowisko społeczne, w którym pracownik funkcjonuje (Juchnowicz, 2012, s. 35). Zaangażowanie pracownika może więc przejawiać się w czterech formach (Bugdol, 2006, s. 86):

- zaangażowanie w organizację — identyfikacja z jej misją, wspólnymi wartościami, a także z celami i zadaniami;
- zaangażowanie w pracę — w wykonywanie codziennych zadań na wysokim poziomie;
- zaangażowanie w zawód (profesję) — polegające na silnej identyfikacji z indywidualnymi celami rozwoju zawodowego oraz konsekwentnej realizacji własnej ścieżki kariery;
- zaangażowanie w środowisko społeczne — określone przez identyfikację z przełożonymi i współpracownikami.

Terminu „zaangażowanie” można używać, opisując sytuację, w której ludzie są zainteresowani pracą, mają pozytywne — nawet entuzjastyczne — odczucia wobec swego miejsca zatrudnienia, przejawiają zachowania dobrowolne i motywację do osiągania wysokiej wydajności (Armstrong, Taylor, 2016, s. 246). Określane jest to jako zaangażowanie w wykonywaną pracę lub stanowisko. Zaangażowanie w pracę, czy wykonywany zawód, jest warunkiem niezbędnym, lecz jednak niewystarczającym do zaangażowania organizacyjnego, które oznacza identyfikację z celami i wartościami organizacji, pragnienie przynależności oraz gotowość do działania, nadającą wysoką rangę interesom organizacji, a nawet priorytet nad własnymi interesami pracownika (Juchnowicz, 2009, s. 17). Zaangażowanie organizacyjne to wielowymiarowa konstrukcja, która odzwierciedla (Appelbaum i in., 2000, s. 183): identyfikację pracownika z organizacją (lojalność), przywiązanie do organizacji (zamiar pozostania w niej) oraz chęć wydatkowania wysiłku na rzecz organizacji (nakład uznaniowy).

Pojęcie zaangażowania kojarzone jest jednoznacznie pozytywnie, przede wszystkim z motywacją, motywowaniem, oddaniem, uznaniem, lojalnością, wzmacnianiem, poparciem, morale, klimatem współpracy, zaufaniem, uczciwością, zadowoleniem, satysfakcją (Warwas, Rogozińska-Pawelczyk, 2016, s. 54). Wskazuje się również, że wysoki poziom wydajności i efektywności zależy przede wszystkim od niewymuszonego długofalowego i autentycznego zaangażowania, co pozwala na osiągnięcie wysokich i zadowalających wyników (Bugdol, 2006, s. 84). Wyniki te są zaś możliwe do osiągnięcia dzięki zaangażowaniu organizacyjnemu, zaangażowaniu w pracę i w wykonywany zawód, które zostały scharakteryzowane w tabeli 1.

Tabela 1.

Rodzaje zaangażowania i ich charakterystyka

Zaangażowanie organizacyjne	Zaangażowanie w pracę	Zaangażowanie w zawód
– organizacja, w której pracuję jest najlepsza, w jakiej mogę pracować	– moja praca jest głównym źródłem satysfakcji w moim życiu	– jestem gotowy do podejmowania działań mających na celu poprawę wizerunku i statusu mojej profesji
– martwię się o los mojej organizacji	– najważniejsze zdarzenia mojego życia zachęcają mnie do pracy	– jestem dumny, gdy mówię innym, jaki zawód wykonuję
– jestem zadowolony, że dokonałem właściwego wyboru organizacji	– jestem prawdziwym profesjonalistą	– jestem zadowolony z zawodu, który wybrałem
– jestem dumny, gdy mówię innym, gdzie pracuję	– moja postawa wobec pracy zawarta jest w sformułowaniu: „żyję, jem i oddycham moją pracą”	– moja profesja inspiruje mnie do jak najlepszego wykonywania pracy
– uznaję wartości, jakie dominują w organizacji, w której pracuję za moje własne	– jestem zaangażowany w wykonywanie pracy	
– chcę pracować wydajniej, aby w ten sposób pomagać innym	– wiele rzeczy w moim życiu jest podporządkowane mojej pracy	
– jestem w stanie zaakceptować inny zakres pracy dla dobra mojej organizacji		

Źródło: Bugdol, 2006, s. 94.

Podjęcia dotyczące zaangażowania organizacyjnego można pogrupować w trzy podstawowe obszary (Spik, Klincewicz, 2008, s. 477):

- zaangażowanie jako emocjonalne przywiązanie (zaangażowanie emocjonalne, afektywne) — którego charakterystyczną cechą jest to, że osoby o jego wysokim poziomie utożsamiają się z organizacją, angażują się w nią oraz są zadowolone z bycia jej uczestnikami;
- zaangażowanie jako wynik postrzeganych kosztów opuszczenia organizacji (określane jako „poznawcze zaangażowanie trwania”) — które pojawia się, gdy kontynuowanie uczestnictwa w organizacji związane jest z korzyściami, a odejście — z kosztami (stratami);
- zaangażowanie jako obowiązek — takie podejście traktuje zaangażowanie jako przekonanie uczestnika organizacji o zobligowaniu w stosunku do niej oraz jako normatywną presję na działanie zgodnie z jej celami.

Zaangażowanie organizacyjne skupia się na przywiązaniu do organizacji lub identyfikacji z organizacją, postrzeganą jako całość (Armstrong, Taylor, 2016, s. 246). Zjawisko to można określić jako pozytywne nastawienie pracownika wobec organizacji i jej wartości (Robinson i in., 2004, s. 9). Jak proponują A. M. Saks (2006) oraz S. Balain i P. Sparrow (2009), najbardziej pomocne podejście do definicji zaangażowania pracowników polega na uznaniu, że obejmuje ono zarówno zaangażowanie w pracę, jak i zaangażowanie organizacyjne.

Według M. Armstronga (2009, s. 123), o zaangażowaniu można mówić, gdy pracownicy są szczerze zainteresowani i zaabsorbowani swoją pracą, a nawet pasjonują się nią, co skłania ich do podejmowania dobrowolnych wysiłków, wykraczających poza formalne obowiązki. A. Cohen (2007, s. 338) wskazuje, że zaangażowany pracownik posiada silne pragnienie, aby pozostać członkiem danej organizacji, jest skłonny do wysokiego poziomu wysiłku na jej rzecz, wierzy w cele i wartości swojej organizacji. P. Falcone (2006) wiąże zaangażowanie ze stanem emocjonalnego i intelektualnego oddania (*commitment*) organizacji. Według niego, zaangażowany pracownik jest osobą w pełni oddaną (*involved*) swojej pracy i entuzjastyczną w stosunku do niej.

Pracownicy zaangażowani charakteryzują się silnym i stałym przywiązaniem intelektualnym i emocjonalnym do swojej pracy, zespołu i organizacji, w której funkcjonują. O zaangażowaniu można mówić, gdy pracownik zna i rozumie cele oraz wartości (sposoby postępowania) organizacji. Osoba zaangażowana pasuje do organizacji na poziomie poglądów, a lepsze dopasowanie powinno wzmacniać poziom zaangażowania. Konsekwencją dopasowania jest poczucie przynależności i powiązania z organizacją. Trzecim, i zarazem kluczowym wymiarem zaangażowania jest działanie zgodne z przekonaniami pracownika — pracownik podejmuje aktywności mające rzeczywisty wpływ na działanie organizacji, a jego zachowania wiążą się z wyborem pracy, realizacją zadań i postępowaniem w szczególnych sytuacjach. Zaangażowany pracownik nie poszukuje aktywnie pracy, a nawet nie rozważa ewentualności odejścia, wierzy w sukces organizacji, wyraża pozytywne opinie na temat środowiska, w którym się obraca, a nawet zachęca innych do podjęcia pracy w organizacji (Kinowska, 2009, s. 68–69).

Z zaangażowaniem pracowników mamy do czynienia wówczas, gdy są oni zainteresowani swoją pracą, zmotywowani do wysiłku, aby wykonywać tę pracę jak najlepiej i osiągnąć wysoka wydajność (Armstrong, Taylor, 2016, s. 245). W uproszczeniu zaangażowanie oznacza pozytywne odczucia na temat swojej pracy (Truss i in., 2006, s. IX). Pracownik zaangażowany pracuje z pasją, jest całkowicie pochłonięty swoim zajęciem, działa energicznie, wykazuje mocny związek z pracą, której się poświęca (Truss i in., 2006, s. 1). Można powiedzieć, że zaangażowanie pracowników przejawia się w takich zachowaniach jak (Bugdol, 2006, s. 90–91):

- gotowość do obrony organizacji w sytuacjach kryzysu lub konfliktu,
- duma z przynależności i identyfikacja z organizacją,
- aktywność i wysoka inicjatywa,
- lojalność i przywiązanie, brak zainteresowania zmianą miejsca pracy,
- dyspozycyjność oraz zgoda na pracę w godzinach ponadwymiarowych, gdy wymaga tego sytuacja,
- zrozumienie dla dodatkowych obowiązków i chęć przyjmowania odpowiedzialności,
- zaufanie względem przełożonych i współpracowników.

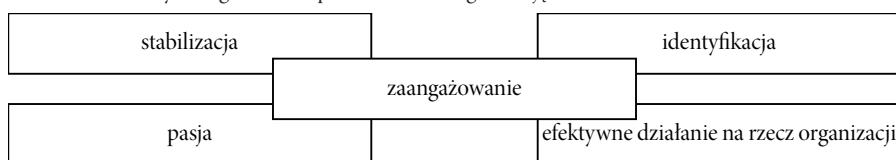
Generalnie rzecz ujmując, zaangażowanie można więc traktować jako zjawisko wielowymiarowe, które (Wojtczuk-Turek, 2009, s. 120):

- określa postawę identyfikacji jednostki z organizacją, stanowi miarę jej lojalności;
- określa poziom satysfakcji (związanej z przynależnością do organizacji i wykonywaniem określonych zadań, pełnieniem funkcji i ról) i poczucia przywiązania do organizacji;
- odzwierciedla stopień „uczestnictwa organizacyjnego”, wyrażonego pozytywnym wartościowaniem i podejmowaniem działań ukierunkowanych na cele organizacji.

Podstawowymi cechami zaangażowania organizacyjnego są: identyfikacja z celami i wartościami organizacji, pragnienie przynależności do organizacji, zgodność treści pracy z zainteresowaniami, cechami osobowymi i aspiracjami, co jest warunkiem pasji zawodowej oraz chęć zdobycia się na wysiłek na rzecz organizacji (Armstrong, 2000, s. 126). Innymi słowy, zaangażowanie organizacyjne tworzą: stabilizacja, identyfikacja, pasja oraz efektywne działanie na rzecz organizacji (rysunek 2).

Rysunek 2.

Podstawowe cechy zaangażowania pracownika w organizację



Źródło: Juchnowicz, 2010, s. 38.

Znaczenie poszczególnych cech zaangażowania jest zróżnicowane w zależności od typu organizacji: w korporacjach występuje presja na efektywność i koncentracja wokół wartości i kultury organizacyjnej, natomiast w małych i średnich firmach chodzi raczej o krótkookresowe wyzwolenia twórczego potencjału przy realizacji wspólnych projektów. W organizacjach wiedzy szczególne znaczenie mają natomiast dwa warunki zaangażowania: przywiązanie do organizacji i dzielenie się wiedzą (Saks, 2006).

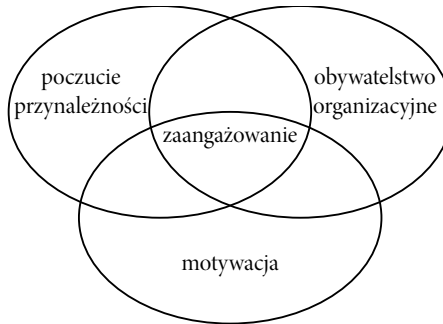
Model zaangażowania opracowany przez Institute for Employment Studies (Armstrong i in., 2010) dzieli zaangażowanie na trzy zachodzące na siebie części (rysunek 3):

- motywację – która jest nieodłącznym elementem zaangażowania;
- poczucie przynależności – ściśle powiązane z koncepcją zaangażowania organizacyjnego;
- organizacyjne zachowania obywatelskie (*organizational citizenship behaviour*)² – rozumiane jako dobrowolne zachowanie pracownika, wykraczające poza wymóg obowiązku i przyczyniające się do efektywności organizacji.

² B. Little i P. Little (2006) stwierdzili, że organizacyjne zachowania obywatelskie są wynikiem postaw: zadowolenia z pracy i zaangażowania organizacyjnego. Na podstawie rozważań na temat zaangażowania zawartych w literaturze przedmiotu można stwierdzić, że „obywatelstwo organizacyjne” zbliża się do postawy szacunku i chęci pomocy współpracownikom, gotowości do dodatkowych starań, czy dłuższego czasu pracy, do osiągania więcej oraz pozytywnego wyrażania się o organizacji (Armstrong, Taylor, 2016, s. 248).

Rysunek 3.

Model zaangażowania pracowników



Zródło: Armstrong, Taylor, 2016, s. 247.

W literaturze podkreślany jest pogląd, że zaangażowanie i poczucie przynależności są ściśle ze sobą powiązane. Zdaniem M. Armstronga i S. Taylora (2016, s. 235), przynależność to relatywna siła identyfikacji pracownika z organizacją i zaangażowania w nią. W.H. Macey i B. Schneider (2008, s. 8–9) wskazali, że poczucie przynależności do organizacji jest ważnym aspektem stanu zaangażowania, gdyż jest rozumiane jako pozytywne przywiązanie do niej, mierzone gotowością wydatkowania energii na jej rzecz, poczuciem dumy jako jej członka, a także identyfikowaniem się pracownika z organizacją. Inni badacze (Robinson i in., 2004, s. 7) sugerują, że przynależność i zaangażowanie najbardziej zbliżają się do siebie w „zaangażowaniu emocjonalnym, to znaczy satysfakcji, jaką ludzie czerpią z pracy i z relacji ze współpracownikami, a także w gotowości robienia więcej dla dobra organizacji niż przewiduje zakres obowiązków”. J. Storey (2007, s. 8) określił zaangażowanie pracowników jako „termin, który w ogólnych zarysach można utożsamić z pojęciem wysokiego poczucia przynależności”. Można również spotkać się z tezą, że „emocjonalna przynależność” (czyli emocjonalne przywiązanie do organizacji i identyfikowanie się z nią) poprzedza zaangażowanie (Yalabik i in., 2013, s. 2803).

Zaangażowanie w wykonywaną pracę lub w stanowisko wiąże się także z satysfakcją. Satysfakcja z pracy, podobnie jak poczucie przynależności, jest stanem poprzedzającym zaangażowanie i do niego prowadzi (Yalabik i in., 2013, s. 2805). P. Reilly i D. Brown (2008) zauważyli jednak, że pojęcia „satysfakcja z pracy”, „motywacja” i „poczucie przynależności” w świecie biznesu zastępuje się współcześnie terminem „zaangażowanie”, ponieważ wydaje się on bardziej opisowy i wartościowy.

Zaangażowanie pracowników określane jest jako kluczowy wymiar zarządzania zasobami ludzkimi, ponieważ „może ono prowadzić nie tylko do większej lojalności i wydajności pracy dla organizacji, ale także do większego poczucia własnej wartości, godności, zaangażowania psychicznego i tożsamości jako osoby” (Beer i in., 1984, s. 20). Stwierdzono również, że zaangażowani pracownicy osiągają większą wydajność i są bardziej innowacyjni niż inni (Alfes i in., 2010, s. 2). M. Stairs i M. Galpin (2010) wykazali, że wysoki poziom zaangażowania pracowników można powiązać z:

- mniejszą absencją i większą retencją,
- zwiększonym wysiłkiem i wydajnością,
- poprawą jakości i obniżonym odsetkiem występowania błędów,
- zwiększeniem sprzedaży,
- wyższą rentownością, zyskiem i zwrotem dla akcjonariuszy,
- zwiększeniem satysfakcji i lojalności klientów,
- szybszym rozwojem firmy,
- większym prawdopodobieństwem osiągnięcia przez firmę rynkowego sukcesu.

Zaangażowanie może stanowić mechanizm, poprzez który praktycy ZZL wpływają na wydajność poszczególnych pracowników i całej organizacji (Truss i in., 2013, s. 2657). Wyzwaniem staje się więc zapewnienie wysokiego poziomu zaangażowania zatrudnionych osób, który z kolei jest uznawany za istotny miernik skuteczności zarządzania kapitałem ludzkim (Juchnowicz, 2010, s. 57).

1.2. Istota koncepcji zarządzania przez zaangażowanie

Strategia budowania zaangażowania pracowników w organizacji wiąże się z potrzebą zmiany tradycyjnego modelu zarządzania zasobami ludzkimi w kierunku zarządzania opartego na odpowiednio ukształtowanym, opartym na przejrzystych zasadach i procedurach systemie zarządzania kapitałem ludzkim. Wymaga wprowadzenia nowoczesnego podejścia, jakim jest zarządzanie przez zaangażowanie.

Po raz pierwszy terminu „zarządzanie przez zaangażowanie” użył E.E. Lawler (1986) do opisanego systemów zarządzania opartych na identyfikowaniu się z organizacją i poczuciu przynależności, w przeciwieństwie do dawnego, biurokratycznego modelu opartego na kontroli (tabela 2).

Podstawowym założeniem tego podejścia było to, że pracownicy zwiększą zaangażowanie i przynależność do firmy, jeśli będą rozumieć swoją pracę i będą mieli możliwość zarządzania nią. Według E.E. Lawlera, praktyka zarządzania przez zaangażowanie jest skuteczna, ponieważ działa synergicznie i ma wielokrotny wpływ na pracowników i organizację.

Zarządzanie przez zaangażowanie oznacza traktowanie pracowników jako partnerów w firmie, których interesy są także ważne, co wiąże się z zapewnieniem pracownikom prawa głosu, umożliwiającego im skuteczne komunikowanie się z kierownictwem i przekazywanie własnego zdania, swobodne dzielenie się swoimi obawami, opiniami i pomysłami (Armstrong, Taylor, 2016, s. 253).

Tabela 2.

Polityka zarządzania zasobami ludzkimi oparta na kontroli oraz na zaangażowaniu

Zarządzanie oparte na kontroli	Zarządzanie oparte na zaangażowaniu
Organizacja pracy	
<ul style="list-style-type: none"> - podział pracy na zadania - odpowiedzialność za pracę - planowanie oddzielone od wdrażania 	<ul style="list-style-type: none"> - szeroki zakres zadań - połączenie planowania z wdrażaniem - praca zespołowa
Organizacja zarządzania	
<ul style="list-style-type: none"> - odgórna kontrola i koordynacja - uprzywilejowanie kierownictwa - symbole statusu - hierarchia 	<ul style="list-style-type: none"> - struktura płaska - wspólne cele w zakresie kontroli i współpracy - zminimalizowana rola statusu
System nagród	
<ul style="list-style-type: none"> - płaca za wyniki, rozliczanie zadań - ocena pracy - indywidualne zachęty 	<ul style="list-style-type: none"> - wspieranie osiągnięć zespołów - płaca dostosowana do umiejętności i wkładu pracy poszczególnych pracowników - system płac z premią za wzrost produkcji, podział zysków, część akcji w rękach pracowników
Pewność pracy	
<ul style="list-style-type: none"> - siła robocza jako koszt zmienny 	<ul style="list-style-type: none"> - dwustronne zaangażowanie - zapobieganie bezrobociu - pomoc w uzyskaniu ponownego zatrudnienia
Partycypacja pracownicza	
<ul style="list-style-type: none"> - związki zawodowe (negocjacje, postulaty, odszkodowania) - model bezzwiązkowy (polityka otwartych drzwi, badania nastrojów) 	<ul style="list-style-type: none"> - wspólne mechanizmy w zakresie komunikacji i uczestnictwa - mechanizmy umożliwiające pracownikom zabieranie głosu w ważnych sprawach
Relacje: pracownicy–kierownictwo	
<ul style="list-style-type: none"> - przeciwnicy 	<ul style="list-style-type: none"> - współzależność - wspólne rozwiązywanie problemów i planowanie
Filozofia zarządzania	
<ul style="list-style-type: none"> - uprzywilejowanie kadry kierowniczej - odpowiedzialność zarządu ograniczona do akcjonariuszy 	<ul style="list-style-type: none"> - uwzględnianie oczekiwań wszystkich partnerów zewnętrznych i wewnętrznych - zaspokajanie potrzeb pracowników jako cel, a nie jako rezultat

Źródło: Walton, 1985, s. 157.

Podstawą do opracowania i realizacji strategii w zakresie budowania zaangażowania organizacyjnego (zarządzania przez zaangażowanie) powinny być pomiary zaangażowania, w ramach których należy zwrócić uwagę na takie tematy jak (Vance, 2006):

- dumą i zadowolenie z miejsca pracy (pracodawcy),
- satysfakcja z wykonywanej pracy,
- możliwość wykonywania trudnych zadań sprawnie i skutecznie,
- uznanie i pozytywne informacje zwrotne na temat wkładu pracy,
- osobiste wsparcie od przełożonego,
- wysiłek wykraczający poza „niezbędne minimum”,
- zrozumienie związku między swoją pracą a misją organizacji,
- perspektywy przyszłego rozwoju/kariery w firmie-pracodawcy,
- zamiar pozostania w firmie-pracodawcy.

Badania (Purcell i in., 2003, s. 13) wykazały, że podstawą budowania zaangażowania organizacyjnego jest „wyraźne poczucie misji, oparte na wartościach i kulturze organizacyjnej, wyrażające czym jest firma i jaka jest jej relacja z klientami i pracownikami”. Ważne w tej kwestii jest również kształtowanie środowiska pracy wspierającego zaangażowanie, co oznacza rozwijanie kultury organizacyjnej promującej pozytywne nastawienie do pracy, wspieranie zainteresowania i pasji do wykonywania pracy, zmniejszanie poziomu stresu i uznanie znaczenia interakcji społecznych (Armstrong, Taylor, 2016, s. 254).

Projektując organizację opartą na silnie angażującej kulturze organizacyjnej, warto uwzględnić następujące obszary budowania zaangażowania pracowników (zob. Sasin, 2018, s. 34–38):

1. Proaktywność — kluczem do budowania zaangażowania są proaktywni pracownicy. Przyciąganie odpowiednich osób do organizacji to warunek konieczny, ale niewystarczający do tego, aby zbudować silną, dynamiczną i zaangażowaną firmę. Trzeba pamiętać, że nawet najlepsi mogą stracić swój zapał, jeżeli nie będą mieli zapewnionego odpowiedniego środowiska pracy;
2. Otwartość na opinie pracowników — to warunek konieczny do tego, aby stworzyć ludziom możliwość prawdziwego zaangażowania się w swoją pracę i cele firmy. Warto pytać pracowników o zdanie i być otwartym na ich opinie, przecież to oni są najbliższymi procesów i są specjalistami w swojej dziedzinie;
3. Okazywanie zaufania pracownikom — aby być naprawdę otwartym na opinie pracowników, trzeba mieć do nich zaufanie, wierzyć w ich kompetencje, potencjał, kreatywność, a nawet uczciwość. Obdarzenie pracowników zaufaniem, a co za tym idzie odpowiedzialnością, prowadzi do tego, że są oni bardziej zaangażowani w pracę;
4. Zarządzanie oparte na wartościach — jeżeli do otwartości na opinie pracowników i okazywania im zaufania zostaną dodane motywujące wartości, misja i wizja organizacji, zostanie stworzone bardzo przychylne, angażujące środowisko pracy. Tworząc takie środowisko, warto pamiętać, że ludzie chcą się angażować w zadania, cele, projekty, które stanowią wartość dla innych ludzi, społeczności, czy dla nich samych. Pracownicy, poza tym, że chcą być usatysfakcjonowani w sferze finansowej, bardzo często chcą również czuć się częścią czegoś większego, mieć poczucie wpływu, czy realizacji porywającego zadania

5. Budowanie wartościowych relacji z pracownikami — obszar ten związany jest z umiejętnością tworzenia z pracownikami zdrowych relacji, opartych na dialogu, szczerości i partnerstwie. Trzeba pamiętać, że relacje z menedżerami są częstym powodem odchodzenia pracowników z firmy, dlatego tym bardziej powinno się nie dbać. Należy również dbać o atmosferę w zespole, aby relacje pomiędzy pracownikami nie ograniczały ich zaangażowania w realizację zadań;
6. Koncentracja na efektywności — nie mniej ważne od relacji jest nastawienie na efektywność. Bez nastawienia na cele i wyniki prędzej czy później mogą bowiem ulec pogorszeniu relacje w zespole i całej firmie. Organizacja musi realizować swoje cele, a pracownicy wolą pracować w takiej firmie, która odnosi sukcesy i śmiało kroczy w przyszłość, niż w takiej, której los jest niepewny;
7. Innowacyjność — jest kluczem do przetrwania organizacji we współczesnym świecie biznesu oraz jej drogą do budowania przewagi konkurencyjnej. Trzeba pamiętać, że w erze dynamicznych zmian firmy muszą ze sobą konkurować, a zdobycie przewagi bywa chwilowe, ponieważ określona liczba pomysłów i nowych rozwiązań nie gwarantuje długotrwałego sukcesu;
8. Rozwijanie pracy zespołowej — praca zespołowa daje efekt synergii i pozwala wykorzystać interdyscyplinarne zdolności, jest więc ważnym aspektem budowania firmy. Świadomość tego, jak funkcjonują zespoły i jak budować zaangażowanie poszczególnych ich członków, jest bardzo istotną kwestią we współczesnych organizacjach, ponieważ do przeprowadzania złożonych procesów potrzeba czegoś więcej niż wymiany opinii pomiędzy pracownikami;
9. Efektywne zarządzanie zmianą — we współczesnym świecie angażujące zarządzanie zmianą jest obowiązkiem każdej organizacji. Skuteczne firmy mają pod kontrolą procesy wprowadzania zmian i nie zapominają o angażowaniu w nie pracowników. Bez uwzględnienia tego aspektu nowe sposoby działania nie będą wdrożone do końca lub będą wdrażane dłużej;
10. Angażowanie pracowników w rozwój organizacji — to obszar, w którym zachęca się wszystkich pracowników do dialogu na temat przyszłości organizacji. Zakłada się w nim, że pracownicy wszystkich szczebli firmy mogą przyczynić się do jej rozwoju, wnosząc nowe pomysły i swoją intuicję, a nawet współuczestniczyć w tworzeniu jej strategii;
11. Zdrowa organizacja jako angażujące środowisko pracy — budowanie zaangażowania pracowników, jeśli ma być skuteczne, musi się odbywać w firmach, które mają mocne fundamenty. „Zdrowie organizacji” objawia się w jej otwartości na poszukiwania nowych rozwiązań, dobre relacje wewnątrz i na zewnątrz firmy, przejrzystą i funkcjonalną strukturę organizacyjną. Firmy, które nie są „zdrowe” mają nieustanne problemy z konfliktami, komunikacją, czy fałszowaniem wskaźników, panuje w nich biurokracja, ludzie obawiają się odpowiedzialności i niechętnie wychodzą z inicjatywą — w takim środowisku trudno o prawdziwe zaangażowanie pracowników;
12. Uczenie się organizacji — współczesna organizacja jest oparta na wiedzy i uczeniu się oraz związaną z tym potrzebą ciągłej aktualizacji informacji. Warto więc dążyć w niej do dzielenia się wiedzą oraz racjonalnego podążania za nowymi trendami i wyzwaniami.

Brak przestrzeni na uczenie się w ramach firmy oznacza bowiem stagnację i zagraża jej funkcjonowaniu w przyszłości;

13. Synergia — uwzględniając wszystkie wskazane powyżej obszary budowania zaangażowania pracowników można stworzyć „zdrową firmę”, opartą na silnie angażującej kulturze organizacyjnej.

Zarządzanie przez zaangażowanie można określić jako kompleksową koncepcję opartą na wspólnych strategicznych celach i wspólnych wartościach oraz odpowiednim systemie zarządzania wynagrodzeniami, uwzględniającym integrację celów partnerów społecznych (Juchnowicz, 2010, s. 48), o specyficznych cechach charakteryzujących poszczególne obszary zarządzania kapitałem ludzkim (tabela 3).

Tabela 3.

Główne cechy zarządzania kapitałem ludzkim przez zaangażowanie

Obszary zarządzania kapitałem ludzkim	Cechy koncepcji opartej na zarządzaniu przez zaangażowanie
Efekty	<ul style="list-style-type: none"> – innowacje – jakość – zadowolenie klienta
Kultura organizacyjna	<ul style="list-style-type: none"> – podejście zespołowe – uniwersalizm — elastyczność – przywództwo
Kształtowanie aktywności zawodowej pracowników	<ul style="list-style-type: none"> – proces – odpowiednia postawa — zaangażowanie
Organizacja pracy	<ul style="list-style-type: none"> – ograniczona kontrola – grupy autonomiczne – zespoły projektowe – rozliczanie z realizacji celów
Komunikacja	<ul style="list-style-type: none"> – wielokierunkowa
Ocena	<ul style="list-style-type: none"> – cele zespołowe – ocena przez klientów – priorytetem osiągnięcia w jakości i obsłudze klienta
Motywowanie	<ul style="list-style-type: none"> – współpraca – nagradzanie zespołów – nagrody finansowe i pozafinansowe
Szkolenia	<ul style="list-style-type: none"> – szeroki zakres umiejętności: – międzyfunkcyjne – diagnostyczne – rozwiązywania problemów – nastawienie na jakość – interpersonalne

Obszary zarządzania kapitałem ludzkim	Cechy koncepcji opartej na zarządzaniu przez zaangażowanie
Rozwój kariery	<ul style="list-style-type: none"> – interdyscyplinarność – rozwój oparty na dokonaniach grupy – poziome ścieżki kariery

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Juchnowicz, 2010, s. 49–50.

Powinna być ona oparta na odpowiednio ukształtowanym, opartym na przejrzystych zasadach i procedurach systemie zarządzania zasobami ludzkimi, polityce nagradzania i rozwoju pracowników, efektywnej komunikacji oraz na aktywnej współpracy ze strony kadry kierowniczej, co wymaga wprowadzenia sprzyjających temu praktyk na poszczególnych poziomach organizacyjnych (tabela 4).

Tabela 4.

Praktyki kreowania zaangażowania pracowniczego

Poziom	Praktyki kształtujące zaangażowanie
Organizacji	<ul style="list-style-type: none"> – spójność strategii ZZL ze strategią biznesową firmy – znana pracownikom misja firmy – kultura organizacyjna nastawiona na zaangażowanie – reputacja firmy – wizerunek dobrego pracodawcy – zarządzanie partycypacyjne – zarządzanie wiedzą i jej transfer – efektywna komunikacja – permanentna analiza konfliktu organizacyjnego – program wspierania innowacyjności pracowników – świadomość występowania kontraktu psychologicznego
Wydziału/działu	<ul style="list-style-type: none"> – ocena kadr menedżerskich, zwłaszcza kierownictwa średniego szczebla firmy – rozwój kompetencji kluczowych pracowników – pomiar rezultatów, np. <i>Balance Scorecard</i> dla wydziału, controlling – badanie opinii pracowników
Grupy/zespołu	<ul style="list-style-type: none"> – stawianie celów zespołowych – wspierający menedżer zespołu – mentoring – coaching – grupowe podejmowanie decyzji – równe szanse i godziwe traktowanie

Poziom	Praktyki kształtujące zaangażowanie
Indywidualny	<ul style="list-style-type: none"> – wynagradzanie holistyczne, wynagradzanie zaangażowania – stawianie celów indywidualnych, np. <i>Management by Objectives</i> – uznanie dla pracownika – informacja zwrotna – akcjonariat pracowniczy – bezpieczeństwo zatrudnienia – autonomia – równowaga między pracą a życiem prywatnym

Źródło: Warwas, Rogozińska-Pawelczyk, 2016, s. 56.

Zdaniem M. Sasina (2018, s. 27), budowanie zaangażowania pracowników to coś więcej niż strategia — to kultura zarządzania oparta na mądrym zaufaniu i wierze w pozytywne intencje pracowników, a także na przekonaniu, że ludzie są inteligentni, twórczy i mają potencjał do angażowania się na rzecz firmy. Na uwagę zasługuje opracowany przez tego autora program aktywizowania pracowników PRO ACTIVE TOOLS (tabela 5), stanowiący swojego rodzaju *checklistę*, którą można wykorzystać do analizy i oceny strategii budowania zaangażowania pracowników w organizacji.

Tabela 5.
Strategia PRO ACTIVE TOOLS

Obszar	Opis	Przykładowe działania
PROACTIVE PEOPLE	Proaktywni ludzie budują przewagę nad konkurencją	<ul style="list-style-type: none"> – efektywna strategia rekrutacji – właściwi ludzie na właściwych miejscach — polityka rozwoju, awansu, zwalniania
RELATIONSHIP	Zdrowe, otwarte relacje pomiędzy pracownikami a kadrą zarządzającą	<ul style="list-style-type: none"> – rozmowy diagnostyczne – rozmowy rozwojowe z pracownikami – integracja pracowników w firmie
OPENNESS	Otwartość na opinie pracowników	<ul style="list-style-type: none"> – zachęcanie do zgłaszania pomysłów — skrzynki innowacji, koła jakości, efektywne spotkania zespołów – tworzenie środowiska, w którym błąd nie oznacza porażki
ACCELERATE	Przyspieszenie procesów mających miejsce w firmie	<ul style="list-style-type: none"> – ograniczanie biurokracji – usprawnianie modelowanie procesów w firmie – skracanie czasu podejmowania decyzji i upewnienie pracowników
CHANGE	Otwartość na zmianę — ciągła zmiana	<ul style="list-style-type: none"> – zaangażowanie pracowników do wprowadzania zmian i stymulowanie do poszukiwania nowych kierunków działań

Obszar	Opis	Przykładowe działania
TRUST	Budowanie zaufania wśród pracowników i w otoczeniu biznesowym	<ul style="list-style-type: none"> – działania CSR – przestrzeganie prawa, umów z pracownikami, kontrahentami, realizacja zobowiązań wobec państwa
INNOVATION	Poszukiwanie innowacji	<ul style="list-style-type: none"> – <i>future search</i>, burza mózgów, model naturalnego planowania, GROW3, SCORE4
VALUES	Przywództwo oparte na wartościach. Zarządzanie bez przemocy	<ul style="list-style-type: none"> – określanie misji, wizji i wartości firmy – spójność w zachowaniu liderów firm z jej strategią – propagowanie wartości w organizacji
EFFICIENCY	Zwiększanie efektywności pracy przez bezpośrednie zaangażowanie pracowników	<ul style="list-style-type: none"> – angażowanie się pracowników w bieżące poszukiwanie lepszych sposobów wykonywania swojej pracy — oszczędności, ergonomii, bezpieczeństwa
TEAMWORK	Wykorzystanie siły tkwiącej w zespołach	<ul style="list-style-type: none"> – <i>team coaching</i>, praca projektowa, facylitacja
ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT PROCESS	Łączenie różnych form rozwoju pracowników, uczenie, jak się uczyć	<ul style="list-style-type: none"> – projekty rozwoju organizacji mające na celu przenoszenie jej na wyższy poziom funkcjonowania
ORGANIZATION	Zdrowa organizacja	<ul style="list-style-type: none"> – dobrze funkcjonująca organizacja od poziomu operacyjnego przez poziomy kontroli, współpracy międzydziałowej po poziom strategii firmy
LEARNING	Organizacja oparta na wiedzy	<ul style="list-style-type: none"> – system szkoleń wewnątrz organizacji – rozwijanie talentów i mocnych stron, a jednocześnie neutralizacja słabych stron

³ GROW — model rozmowy *coachingowej*, mającej na celu poprowadzenie pracownika do samodzielnego rozwiązania problemu lub podjęcia wyzwania, które przed nim stoi. Struktura prowadzenia takiej rozmowy obejmuje następujące obszary: *Goal* — cel, zadanie wyzwanie bądź trudności, przed którymi stoi pracownik, oraz punkt docelowy, do którego chce on dojść; *Reality* — określenie, jaka jest rzeczywistość, jakie są realia sytuacji, w której się obecnie znajduje osoba; *Options* — jakie możliwości dostrzega osoba i jakie są konsekwencje tej sytuacji; *Will* — jakie działania pracownik podejmie w danej sytuacji, jaka jest jego motywacja do osiągnięcia celu i jakie ograniczenia może napotkać w drodze do jego realizacji. Model GROW jest jedną z najpowszechniej stosowanych technik w coachingu rozwojowym, którą można również wykorzystać jako narzędzie służące do odnajdywania kreatywnych rozwiązań w procesie poszukiwania innowacyjności.

⁴ SCORE — model opracowany przez R. Diltsa i T. Epsteina, wykorzystywany w procesie dokonywania zmian. Poszczególne elementy modelu reprezentują minimalną ilość informacji, którymi należy dysponować, aby przeprowadzić dowolny proces zmian i przeanalizować wspólnie problem. W ramach rozmowy z pracownikiem menedżer dotyka następujących obszarów: *Symptoms* — symptomy, *Causes* — przyczyny, *Outcomes* — cele, *Resources* — zasoby, *Effects* — efekty. Dobrze określone przyczyny symptomów prowadzą do wyznaczenia celów określenia zmian niezbędnych w danej sytuacji oraz dobrania odpowiednich zasobów do ich przeprowadzenia, a następnie ustalenia spodziewanych efektów.

Obszar	Opis	Przykładowe działania
SYNERGY	Akceptowanie wielu różnych punktów widzenia	– myślenie systemowe w podejmowaniu działań rozwojowych w firmie

Źródło: Sasin, 2018, s. 28–29.

Zarządzanie przez zaangażowanie wpływa na kierunek tworzenia i umacniania relacji międzyludzkich i międzygrupowych wynikających ze wspólnych celów i wartości, współdziałania i współodpowiedzialności (Juchnowicz, 2012, s. 108). Według J.A. Grumana i A.M. Saksa (2011), ukierunkowanie systemu zarządzania w celu promowania zaangażowania pracowników może być skutecznym sposobem na zwiększanie wydajności pracy. Należy jednak przy tym mieć na uwadze, że istnieje także druga, ciemna strona zaangażowania, którą jest wycofanie i wypalenie zawodowe i aby tego uniknąć, kierujący firmą muszą dbać o to, żeby nie wywierać na pracowników zbyt wielkiej presji, zapewniać im wsparcie w razie potrzeby i doceniać ich osiągnięcia proporcjonalnie do zasobów, jakimi dysponują (w tym własnych umiejętności i wysiłku wkładanego w pracę). Odpowiedzialne podejście do tematu zaangażowania wymaga bowiem środowiska, które nie tylko jest wymagające, ale także sprzyja utrzymaniu równowagi w życiu pracowników (*work-life balance*) (Alfes i in., 2010).

1.3. Czynniki kształtujące zaangażowanie pracowników

Zaangażowanie pracowników, będące efektem procesu kształtowania postaw i zachowań w organizacji, jest celem podejmowanych w organizacji działań motywacyjnych, a zarazem dowodem i miarą ich skuteczności⁵. Osiągnięcie wysokiego poziomu zaangażowania wymaga odwołania się do szerokiego spektrum potrzeb, celów zawodowych i osobistych pracowników, co oznacza potrzebę uruchomienia całego spektrum instrumentów motywacyjnych. W pierwszym etapie ważne jest zastosowanie odpowiednich nagród zewnętrznych, do których zaliczyć można: wynagrodzenia finansowe, warunki pracy, pozycję służbową, czy pewność zatrudnienia. Należy jednak mieć na uwadze, że efektywne nagrody zewnętrzne są warunkiem niezbędnym, lecz jednak niewystarczającym do osiągnięcia pełnego zaangażowania — niezbędne jest uzupełnienie ich kompleksem nagród wewnętrznych, takich jak: możliwości rozwoju, samodzielność, wyrażanie uznania itp. Wysoki poziom zaangażowania wymaga przy tym identyfikacji pracowników z organizacją. Aby to osiągnąć, należy kształtować stosunki pracy oparte na stabilizacji, wspólnej odpowiedzialności i partycypacji decyzyjnej (Bartczak i in., 2018, s. 12).

Do odpowiedniego kształtowania zaangażowania konieczne jest zrozumienie czynników, które na nie wpływają. T.A. Kochan i L. Dyer (1993, s. 569–590) czynniki determinujące zaangażowanie podzielili na trzy poziomy:

⁵ M. Armstrong wskazuje na różnice między motywacją i zaangażowaniem, stwierdzając że motywacja dotyczy chęci podejmowania działania, a nie postawy pracownika (Armstrong, 2009, s. 125). Motywacja nie musi być więc jednoznaczna z zaangażowaniem.

- strategiczny — obejmujący strategię i wartości organizacji;
- funkcjonalny — związany z realizacją polityki zarządzania zasobami ludzkimi (w tym: szkolenia, wynagrodzenia itp.);
- dotyczący miejsca pracy — odpowiedni dobór pracowników, szeroko zakrojone zadania, praca zespołowa, udział w rozwiązywaniu problemów, atmosfera współpracy i zaufania.

W literaturze przedmiotu wskazuje się wiele warunków, jakie należy spełnić, aby zbudować zaangażowanie pracowników. Według P. Burnsa (2005, s. 214), wymaga to rewitalizacji firmy poprzez podejmowanie ogólnoorganizacyjnych działań o charakterze strategicznym, budowania nowej kultury organizacyjnej, wdrażania nowych wartości, budowania efektywnych systemów komunikacji i motywowania oraz stworzenia struktur inicjatyw pracowniczych.

Warunki efektywnego zaangażowania można przedstawić w postaci dziesięciu podstawowych elementów (Croston, 2008, s. 166):

- zachowania przywódcze wyższej kadry zarządzającej,
- relacje z bezpośrednim przełożonym,
- interesująca praca, stawiająca wyzwania,
- perspektywy rozwoju,
- udział w podejmowaniu decyzji,
- samodzielność działania,
- zespołowa kultura organizacyjna,
- dobra komunikacja wewnętrzna,
- odpowiednie warunki pracy,
- wspierające systemy i struktury.

Na liście tej dominują czynniki typowe dla koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi, które można uznać za bazę zaangażowania pracowników, zaś nadbudowę stanowią struktura organizacji, wsparcie i jakość przywództwa.

Inni badacze wśród elementów „napędzających” zaangażowanie wymieniają następujące (Crawford i in., 2013, s. 59–62):

- wyzwania związane z pracą — pojawiające się wówczas, gdy zakres zadań jest szeroki, związany z dużą odpowiedzialnością i znacznym obciążeniem pracą — taka sytuacja zwiększa zaangażowanie, ponieważ stwarza potencjał do spełnienia i rozwoju osobistego;
- autonomia — wolność, niezależność i decyzyjność, które pozwalają pracownikowi na samodzielne planowanie pracy i określenie sposobów realizacji zadań, co zapewnia poczucie odpowiedzialności i kontroli nad wynikami;
- różnorodność — dotycząca takiej pracy, która pozwala pracownikowi podejmować wiele różnych działań lub korzystać z wielu umiejętności;
- informacja zwrotna — zapewniająca pracownikom bezpośrednio i jasne informacje na temat skuteczności ich działań;

- dopasowanie — oznaczające kompatybilność pomiędzy pracownikiem a środowiskiem pracy (organizacją, kierownictwem, współpracownikami), która pozwala mu zachowywać się w sposób zgodny ze swoim faktycznym lub pożądanym wizerunkiem;
- możliwości rozwoju — które nadają sens pracy, stwarzając ścieżki rozwoju pracowników i umożliwiając samorealizację;
- nagrody i uznanie — stanowiące zarówno bezpośrednie, jak i pośrednie „zwroty z osobistej inwestycji” czasu i wysiłku, które pracownik wkłada w swoją rolę zawodową.

Zdaniem S.L. McShane’a (2006), zaangażowanie powinny kształtować trzy stany psychologiczne: poczucie sensowności (istotność zadań), poczucie odpowiedzialności (autonomia) oraz wiedza o rezultatach (informacja zwrotna). K. Ayers (2006, s. 20) wskazał natomiast pięć podstawowych potrzeb pracowników, które należy zaspokoić, by wykonywali pracę z pasją oraz identyfikowali się z organizacją: szacunku, nauki i rozwoju, „bycia wewnątrz” (bycia dopuszczanym do ważnych informacji), znaczenia (istotności), „bycia częścią zespołu wygrywającego”.

Potrzeby te mają charakter hierarchiczny, a więc powinny być zaspokajane kolejno, počawszy od poziomu pierwszego, który stanowi potrzeba szacunku (bycia respektowanym).

W literaturze przedmiotu wskazuje się również, że głównymi czynnikami zaangażowania są poczucie bycia docenianym i uczestnictwo (Smythe, 2009, s. 236). Badania przeprowadzone przez Institute for Employment Studies dowodzą, że są one głównymi czynnikami zaangażowania pracowników, a wpływają na nie takie elementy jak (Robinson i in., 2004, s. 23):

- szkolenia, rozwój i kariera,
- bezpośredni przełożeni,
- wyniki i ocena,
- komunikacja,
- równe możliwości i sprawiedliwe traktowanie,
- płaca i świadczenia,
- zdrowie i bezpieczeństwo,
- współpraca,
- przyjazne, „rodzinne” stosunki,
- zadowolenie z pracy.

Znaczenie doceniania i uczestnictwa potwierdza również zestaw czynników zaangażowania organizacyjnego według koncepcji kontraktu psychologicznego, do których zaliczane są (Juchnowicz, 2010, s. 57):

- bieżące szkolenia i rozwój,
- trening niezbędny do właściwego wykonywania własnych obowiązków,
- możliwość zdobywania nowych kompetencji,
- swoboda pozwalająca na właściwe wykonywanie obowiązków,
- możliwość uczestniczenia w podejmowaniu decyzji dotyczących własnej osoby,
- interesująca praca,

- uczciwa płaca, uzależniona od rodzaju obowiązków,
- uczciwa płaca, porównywalna do zarobków innych osób obciążonych podobnymi obowiązkami,
- wzrost płacy zapewniający utrzymanie stałego poziomu życia,
- świadczenia dodatkowe, porównywalne z otrzymywanymi przez inne osoby wykonujące podobną pracę,
- długoterminowe bezpieczeństwo zatrudnienia,
- dobre perspektywy związane z karierą.

W literaturze przedmiotu wielokrotnie podkreślane jest znaczenie *empowermentu* jako narzędzia budowania zaangażowania pracowników. *Empowerment* (upodmiotowienie, upelnomocnienie) — proces, w którym w ręce pracowników przekazywane są prawa do kontrolowania działania i podejmowania decyzji, traktowany jest współcześnie jako strategia obdarzania zaufaniem zatrudnionych osób, która wyzwala zwiększoną odpowiedzialność i motywację do pozytywnego działania na rzecz organizacji. Takie podejście wzmacnia poczucie autonomii pracowników, wydobywa z nich kreatywność, entuzjazm i zaangażowanie w działania poprzez przekonanie, że stanowią oni wartość dla organizacji. Do działań wzmacniających zaangażowanie pracowników w myśl idei *empowermentu* można zaliczyć (Sasin, 2018, s. 168):

- możliwość udziału w niestandardowych lub strategicznych projektach,
- wzrost autonomii poprzez udział w podejmowaniu decyzji i kreowaniu strategii,
- mentoring, coaching, udział w warsztatach strategicznych,
- szeroki dostęp do strategicznych informacji,
- uznanie ze strony przełożonych,
- umożliwianie zgłaszania oddolnych inicjatyw.

Skuteczność *empowermentu* wynika z założenia, że każdy z członków organizacji ma wewnętrzną siłę wypływającą z wiedzy, doświadczenia i wewnętrznej motywacji, zaś rolą kadry menedżerskiej jest stworzenie odpowiedniego klimatu organizacyjnego, opartego na zaufaniu na wszystkich szczeblach hierarchii, który będzie służył wykorzystaniu tego potencjału dla dobra firmy. W odniesieniu do indywidualnej motywacji *empowerment* obejmuje m.in. takie obszary jak: nadanie osobistego znaczenia wykonywanej pracy, świadomość własnych kompetencji, przekonanie o możliwości dokonywania proaktywnych wyborów i przekonanie o własnej wartości dla organizacji (por. Sasin, 2018, s. 167).

J. Smythe (2009, s. 53) opierając zaangażowanie pracowników na procesie decyzyjnym, wśród czynników je kształtujących wymienia m.in. przywództwo, system komunikowania się, szkolenia i podnoszenie kwalifikacji zawodowych. Jako determinanty zaangażowania wskazywane są również: środowisko pracy, przywództwo, praca zespołowa i współpraca, szkolenia i rozwój kariery, wynagrodzenie, polityka organizacji, poczucie jakości życia w pracy (Anitha, 2014, s. 311). M. Armstrong, w swoich rozważaniach na temat zaangażowania pracowników, nawiązuje zaś do modelu Hay Group, w którym jego determinantami są (Armstrong, 2007, s. 231–232):

- inspiracje i wartości — reputacja organizacji, postawy i zachowania, jakość przywództwa, uznanie i komunikacja;
- jakość pracy — sposób postrzegania wartości pracy, wyzwania, zainteresowania, autonomia, możliwość zrobienia czegoś ważnego, jakość stosunków pracowniczych;
- korzystne środowisko pracy — otoczenie fizyczne, dostępne narzędzia i wyposażenie, szkolenia, informacja i procesy, bezpieczeństwo w pracy;
- nagrody materialne — konkurencyjna płaca, atrakcyjny system świadczeń, nagrody za wyniki, możliwość uzyskania prawa własności, sprawiedliwy system nagradzania;
- równowaga między pracą a życiem osobistym — wspierające środowisko pracy, dostrzeganie potrzeb związanych z życiem prywatnym pracownika, bezpieczeństwo dochodów i wsparcie socjalne;
- możliwości rozwoju zawodowego — szkolenia, awans zawodowy, informacje zwrotne.

W literaturze przedmiotu przytaczane są również inne listy czynników wpływających na zaangażowanie pracowników stworzone przez firmy konsultingowe zajmujące się badaniem poziomu zaangażowania w organizacjach. Wśród nich na uwagę zasługuje model opracowany przez firmę Mercer, złożony z trzynastu bloków czynników, do których zaliczone zostały: procesy pracy, zarządzanie wynikami, pewność pracy i rozwój kariery, jakość i koncentracja na konsumentach, wynagrodzenie, korzyści, praca w grupie i kooperacja, przywództwo, komunikacja, szkolenia i rozwój, etyka i integracja, bezpośredni przełożony, równowaga między życiem osobistym i zawodowym (Gajdzik, 2012, s. 76).

Na uwagę zasługuje także stworzony na potrzeby badań na gruncie polskim autorski model zaangażowania pracowników w organizacji (WIGOR), zaproponowany przez M. Juchnowicz (2010, s. 58–60), w którym autorka przedstawia istotę zaangażowania w postaci zestawu pięciu elementów:

- **Wiedza** — znajomość celów, poczynając od wizji i celów strategicznych organizacji, aż do celów realizowanej pracy, dostęp do informacji dotyczących ogólnych założeń strategii oraz przewidywanych zmian, co jest niezbędne do ich akceptacji oraz aktywnego w nich udziału;
- **Identyfikacja** — poczucie zintegrowania z organizacją lub profesją, lojalność, inicjowanie udoskonaleń, przejmowanie odpowiedzialności i inicjatywy, a nawet skłonność do poświęceń; do osiągnięcia takiego stanu są nieodzowne: akceptacja celów i wartości organizacji oraz kultury organizacyjnej, zaufanie do kadry kierowniczej i współpracowników, silna marka organizacji jako atrakcyjnego pracodawcy; identyfikacja wymaga także drożnych kanałów komunikacyjnych, systemu informacji zwrotnej, partycypacji, delegowania uprawnień, konsultatywnego stylu kierowania;
- **Gratyfikacja** — postawa zaangażowania wymaga holistycznego podejścia do motywowania pracowników i traktowania gratyfikacji (wynagrodzenia), czyli ogółu korzyści osiąganym przez pracownika z tytułu zatrudnienia, w sposób kompleksowy, a równocześnie zindywidualizowany;
- **Organizacja** — efektywne zaangażowanie jest możliwe tylko przy wsparciu organizacyjno-technicznym, odpowiednim systemie zarządzania (w tym instrumentarium

zarządzania kapitałem ludzkim), a także określonych cechach pracy, takich jak: zróżnicowanie treści pracy, istotność zadań, autonomia;

- **Razem** — współdziałanie (a nie konflikt interesów) jako pożądany charakter relacji między partnerami w stosunku pracy, co wymaga odpowiednich zachowań:
 - przełożeni motywujący, a nie manipulujący,
 - menedżer — przywódcą, „trenerem”, a nie kontrolerem,
 - koleżanka, kolega — współpracownikiem, a nie konkurentem czy rywalem.

Jednym z czynników odgrywających ważną rolę w tej kwestii są również relacje z przełożonymi. To właśnie bezpośredni przełożony — menedżer realizujący rolę przywódcy jest kluczową postacią w procesie motywowania pracowników i ich zaangażowania. To jego postawy, zachowania, metody zarządzania, otwartość na problemy nie tylko organizacji, ale również pracowników, decydują o kształcie procesu zarządzania. To on jest kluczową postacią w procesie budowania zespołu, dbałości o atmosferę pracy i relacje międzyludzkie (Stachowska, 2018, s. 119).

Istotne znaczenie wzajemnych relacji pracowników z przełożonymi podkreśla m.in. M. Armstrong, wskazując pięć elementów składających się na strategię zaangażowania (Armstrong, 2007, s. 227–228):

- poczucie współwłasności — koncepcja ta zakłada włączanie pracowników w podejmowanie decyzji, aby dać im możliwość kreowania (przynajmniej w pewnym stopniu) swojego miejsca pracy, powinni oni mieć poczucie, że ich pomysły zostały wysłuchane i uwzględnione w ostatecznych decyzjach. Zwiększa to bowiem prawdopodobieństwo akceptacji wprowadzanych zmian bądź narzucanych zadań;
- efektywna komunikacja — zaangażowanie pracowników jest większe, gdy zachodzi efektywna komunikacja między nimi a kierownictwem; pracownicy powinni dokładnie rozumieć to, czego się od nich oczekuje i w co powinni się zaangażować;
- jakość przywództwa — zaangażowanie wzrasta, gdy menedżerowie potrafią zdobyć zaufanie i szacunek pracowników, z którymi pracują. Sami także powinni wykazywać wysoki stopień zaangażowania, aby dawać dobry przykład podwładnym;
- zadowolenie z pracy — zwiększanie zadowolenia z pracy, a tym samym zaangażowanie można zwiększyć, koncentrując się na takich wewnętrznych czynnikach motywacji, jak: odpowiedzialność, osiągnięcia, czy uznanie. Zadowoleniu z pracy będzie sprzyjać m.in. poszerzanie przestrzeni pozwalającej pracownikom na wykorzystanie swoich umiejętności i zdolności, np. przez delegowanie uprawnień;
- praktyki personalne zwiększające zaangażowanie — szkolenia, planowanie kariery, projektowanie stanowisk pracy, zarządzanie przez efekty, zachowanie równowagi między życiem prywatnym a zawodowym.

Ważnym czynnikiem kształtującym zaangażowanie jest jakość zarządzania menedżerów liniowych. Wyniki badań (Hakanen i in., 2006) wykazały, że wsparcie menedżerskie wykazuje pozytywną korelację z zaangażowaniem pracowników, ponieważ angażuje ono obie strony w podejmowanie decyzji i bieżącą kontrolę wykonania zadań. W.H. Macey i B. Schneider (2008) stwierdzili, że jeżeli liderzy mają jasne oczekiwania, są sprawiedliwi, zauważają i nagradzają dobre wyniki, to wywierają pozytywny wpływ na zaangażowanie pra-

owników poprzez stworzenie poczucia przywiązania do pracy. Badania przeprowadzone przez D. MacLeoda i N. Clarkę (2009) potwierdziły, że menedżerowie odgrywają kluczową rolę w kreowaniu zaangażowania poprzez zapewnienie wyrazistych celów, docenianie wysiłku i wkładu pracowników, traktowanie swoich podwładnych podmiotowo i indywidualnie oraz zapewnienie, że praca jest zorganizowana sprawnie i skutecznie, tak aby pracownicy czuli się docenieni, byli dobrze wyposażeni i wspierani w wykonywaniu swoich zadań.

Menedżerowie operacyjni odgrywają kluczową rolę we wzmacnianiu zaangażowania pracowników. W tym celu mogą wspierać się inicjatywami organizacyjnymi w zakresie projektowania pracy, programami uczenia i rozwoju, w tym programami rozwijania umiejętności przywódczych oraz systemami zarządzania wydajnością i wynagrodzeniami.

Według badań Gallup Organization, w celu zwiększania zaangażowania menedżerowie powinni (Coffman, Gonzales-Molina, 2002, s. 130):

- uświadamiać pracownikom ich indywidualne atuty (mocne strony),
- zapewniać informację zwrotną o sposobie i stopniu wykorzystania tych atutów,
- „przygotowywać grunt”, tak aby pracownicy mogli robić to, co potrafią najlepiej, bez zbędnych zakłóceń,
- budować zaufanie, pokazując własne zaangażowanie w sukces pracownika,
- stawiać przed pracownikami wyzwania wykorzystujące ich mocne strony,
- skupiać się na konkretnych umiejętnościach i wiedzy, aby budować siłę opartą na talentach,
- zapewnić pracownikom poczucie odpowiedzialności i uznania „własności” ich pracy i uzyskanych wyników.

Wśród wskazówek adresowanych do menedżerów, którzy chcieliby działać w kierunku zwiększania zaangażowania pracowników w cele firmy, wymieniane są następujące (por. Sasin, 2016, s. 23–27):

1. Wykorzystaj misję, wizję, wartości i strategię organizacji — przywództwo oparte o porównującą dla pracowników misję i wizję firmy, a także przemyślaną strategię działania, którą pracownicy mogą z wiarą wprowadzać w życie, pomaga w zwiększaniu motywacji i budowaniu odpowiedzialności za organizację. Należy jednak pamiętać, że pracownik nie będzie utożsamiał się ze strategią, jeśli nie będzie dopasowany do stanowiska, które zajmuje;
2. Zaczynaj od efektywnej rekrutacji — w procesach doboru wybieraj osoby, które będą traktowały pracę jako ważną część ich życia. Połącz cele organizacji i stanowiska oraz zdolności pracownika — dopasuj jego osobowość, zainteresowania i talent do specyfiki wykonywanej pracy. Ludzie, którzy robią to, co naprawdę lubią, dają z siebie najwięcej;
3. Wyznaczaj mierzalne i realne do osiągnięcia cele — przekaz pracownikom jasne, ambitne i realne cele, które będą powiązane ze strategią organizacji. Warto też włączyć pracowników w ich wyznaczanie, co zwiększy zaangażowanie i motywację do ich realizacji;
4. Efektywnie zarządzaj zmianą — pamiętaj, że wprowadzanie zmian to moment, w którym prawie nic nie będzie możliwe bez zaangażowania pracowników. Żadna zmiana

- w organizacji nie będzie skuteczna, jeśli głos pracowników nie będzie wysłuchany i uwzględniony w jej projektowaniu;
5. Upewnocnij pracowników — przekazanie większej decyzyjności w ręce pracowników przyczynia się do zwiększenia ich zaangażowania. Ludzie, którzy mają poczucie odpowiedzialności bardziej angażują się w powierzone zadania i dążą do tego, aby nie zawieść pokładanego w nich zaufania;
 6. Pozwól współtworzyć miejsce pracy — możliwość wpływu na kształt i przebieg pracy przyczynia się do silniejszego utożsamiania się ze swoją rolą. Pracownicy często mają dobre pomysły, jeśli chodzi o sposób wykonywania swojej pracy, ponieważ to oni są najbliższej realizowanych procesów i pojawiających się na co dzień trudności w ich realizacji;
 7. Oczekuj refleksji nad działaniem i usprawnień w codziennej pracy — pamiętaj, że zgodnie z ideą organizacji uczącej się uczenie się organizacji, nawet metodą „małych kroczków”, to droga do budowania zaangażowania pracowników każdego dnia. Przyczynia się to do powstawania nowych pomysłów, usprawnień, a także do kreowania otwartości na doświadczenia i eksperymenty;
 8. Stawiaj wyzwania pracownikom — ważne jest, aby dostarczać pracownikom stymulacji czy wyzwań, które pozwolą im na nowe spojrzenie na swoją pracę. Wiąże się to także ze stopniowym podnoszeniem im poprzeczki, jeżeli chodzi o jakość, efektywność i wydajność pracy;
 9. Angażuj w podejmowanie decyzji — warto angażować pracowników w podejmowane w organizacji decyzje tak często, jak to jest możliwe, nawet do wyznaczania strategicznych celów rozwojowych lub przynajmniej zbierania opinii na temat kierunku, w jakim powinna podążać firma. Należy pamiętać, że uwzględnianie zdania pracowników zwiększa ich zaangażowanie i daje poczucie bycia ważną częścią organizacji;
 10. Udzielaj konstruktywnych informacji zwrotnych — częste udzielanie informacji zwrotnych jest ważne dla pracowników zarówno w aspekcie motywacyjnym, jak i rozwojowym. Konstruktywna informacja zwrotna prowadzi do pozytywnych zmian w strategiach działania podejmowanych przez pracowników, natomiast brak informacji zwrotnych prowadzi do tego, że pracownicy mogą źle interpretować sygnały otrzymane od menedżerów.

Szeroko zakrojone badania przeprowadzone dla Chartered Institute of Personnel and Development (Lewis i in., 2012) doprowadziły do stworzenia ram kompetencji w zakresie zarządzania zaangażowaniem pracowników (tabela 6).

Tabela 6.

Ramy kompetencji w zakresie zarządzania zaangażowaniem pracowników

Nazwa kompetencji	Opis kompetencji
Autonomia i uprawnomocnienie	– ufa pracownikom i angażuje ich
Rozwój	– pomaga pracownikom w rozwijaniu ich własnej kariery zawodowej
Informacja zwrotna, pochwały i uznanie	– udziela pozytywnej informacji zwrotnej, chwali i nagradza dobrą pracę
Zainteresowanie osobą	– troszczy się o pracowników
Dostępność	– jest do dyspozycji w razie potrzeby
Sposób bycia	– ma pozytywne podejście, daje dobry przykład
Zasady etyczne	– sprawiedliwie traktuje pracowników
Ocena pracownicza i wsparcie	– pomaga i doradza pracownikom
Klarowne formułowanie oczekiwań	– wyznacza jasne cele i precyzuje oczekiwania
Zarządzanie czasem i zasobami	– zapewnia zasoby potrzebne do wykonywania danej pracy
Przestrzeganie procesów i procedur	– rozumie i wyjaśnia procesy i procedury

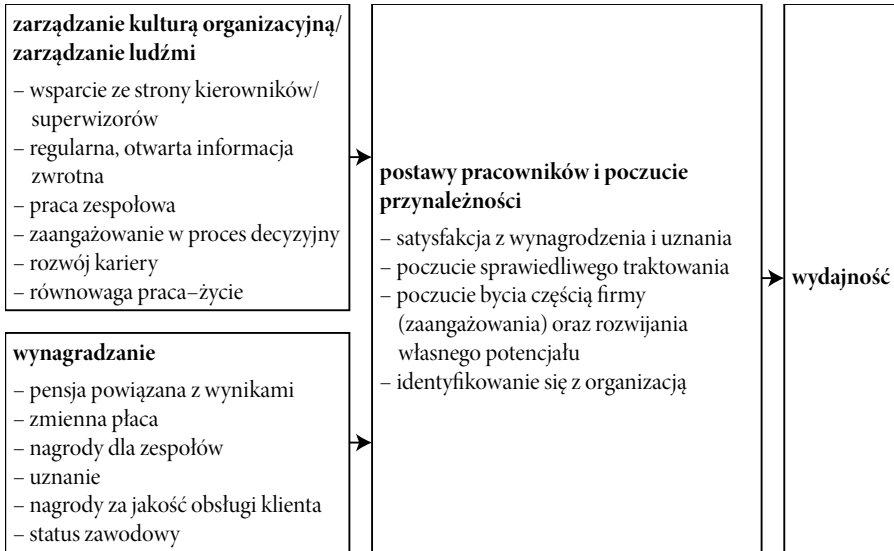
Źródło: Lewis i in., 2012, s. 9.

P. Reilly i D. Brown (2008) stwierdzili, że do budowania i zwiększania poziomu zaangażowania pracowników mogą przyczynić się właściwe praktyki i procesy wynagradzania, zarówno finansowego, jak i niefinansowego, którymi należy zarządzać łącznie (tzw. wynagrodzenie całkowite — *total rewards*). Opracowany na podstawie wyników badań model wpływu polityki wynagrodzeń na zaangażowanie przedstawia rysunek 4.

Traktowanie wynagrodzeń jako czynnika wspomagającego proces zarządzania kapitałem ludzkim wyznacza perspektywę ideową zarządzania przez zaangażowanie (Juchnowicz, 2010, s. 146). Biorąc pod uwagę fakt, że głównym założeniem strategii motywacyjnej w koncepcji zarządzania przez zaangażowanie jest holistyczne podejście do kształtowania sposobów oddziaływania motywacyjnego, koncepcją, która najpełniej wpisuje się w problematykę budowania zaangażowania organizacyjnego jest idea wynagrodzenia całkowitego (*total reward*) która mieści w sobie wszystkie możliwe sposoby wynagradzania i zapewniania satysfakcji z pracy, a jej celem jest maksymalizacja wpływu różnych składników wynagrodzenia na motywację i zaangażowanie zatrudnionych osób (Armstrong, 2009, s. 43). Wynagrodzenie całkowite, nazywane kompleksowym (bądź holistycznym) obejmuje nie tylko wynagrodzenia materialne, bez względu na ich formę (pieniężną lub niepieniężną), ale też wynagrodzenia niematerialne, czyli szeroko rozumiane nagrody (*rewards*) o charakterze wewnętrznym (odczuwane przez pracownika) lub nagrody zewnętrzne, stanowiące uznanie dla osiągnięć pracownika i jego postawy wobec pracy, wyrażane przez przełożonych czy współpracowników (Borkowska, 2012 a, s. 22).

Rysunek 4.

Wpływ polityki wynagrodzeń na wydajność za pośrednictwem zaangażowania pracowników



Źródło: Reilly, Brown, 2008.

Badania przeprowadzone przez firmę Towers Perrin (2003) wykazały, że zwiększanie zaangażowania to proces, który nigdy nie kończy, a opiera się on na fundamencie sensownej pracy i emocjonalnie wzbogacającego doświadczenia zawodowego. Okazuje się przy tym, że podstawowe znaczenie dla zaangażowania mają nie wynagrodzenia i atrakcyjny pakiet świadczeń, ale takie elementy jak: silne przywództwo, szeroki zakres odpowiedzialności i decyzyjności, autonomia (niezależność), poczucie kontroli nad swoim otoczeniem i możliwości rozwoju (Armstrong, Taylor, 2016, s. 250). „Ludzie przychodzą do pracy w zamian za wynagrodzenie, ale angażują się w pracę, która wykonują, ponieważ widzą, że ma ona sens” (Macey i in., 2009, s. 69). Wewnętrzna motywację, a więc większe zaangażowanie, może wygenerować praca sama w sobie, jeśli jest interesująca, daje możliwości osiągnąć i samorealizacji (Armstrong, Taylor, 2016, s. 251).

Badania wykazały, że wysoki poziom zaangażowania można osiągnąć poprzez (Armstrong, Taylor, 2016, s. 254):

- skuteczne przywództwo oparte na silnej, pozytywnej kulturze, które zapewnia przestrzeganie wartości organizacyjnych;
- silne zarządzanie, które wspiera prace osób zatrudnionych i ich dobrostan;
- staranne projektowanie systemów i stanowisk pracy, umożliwiające pracownikom przyczynianie się do sukcesu organizacji poprzez pełne wykorzystanie ich wiedzy i umiejętności;
- oddanie pracownikom prawa głosu;

- zapewnienie odpowiednich zasobów, narzędzi i informacji, aby mogli oni skutecznie wykonywać swoją pracę.

W celu zwiększenia zaangażowania pracowników pracodawca musi wziąć pod uwagę dwa aspekty zaangażowania: w wykonywaną pracę i organizacyjne. Są one ze sobą powiązane, a wszelkie działania podejmowane w celu zwiększenia jednego aspektu będą wspierać także drugi aspekt. Warto jednak zastanowić się, co można zrobić w każdym z tych dwóch obszarów, mając na uwadze konkretną sytuację i potrzeby organizacji (Armstrong, Taylor, 2016, s. 250).

Warto mieć przy tym na uwadze, iż analiza czynników wpływających na poziom zaangażowania do celów zarządzania kapitałem ludzkim wymaga uwzględnienia wpływu czynników zewnętrznych: politycznych, społecznych, ekonomicznych, np. koniunktury gospodarczej, czy sytuacji na rynku pracy. Czynniki te bowiem, mimo silnej identyfikacji, mogą wpływać na ruch zatrudnionych lub korygować (w aspekcie pozytywnym lub negatywnym) poziom zadowolenia, chęć rozwoju, kreatywność itp. Wpływ korygujący na poziom zaangażowania mają również cechy osobowości pracowników, ich cele osobiste i zawodowe, system wartości, czy posiadane doświadczenie (Bartczak i in., 2018, s. 16–17).

Problematyka budowania zaangażowania jest szczególnie ważna z perspektywy funkcjonowania organizacji opartych na wiedzy, które aby utrzymać utalentowanych, rozwojowych pracowników muszą stwarzać takie warunki, aby chcieli oni pozostać i identyfikować się z firmą. Wymaga to odpowiedniej konstrukcji systemu motywacyjnego, co dotyczy zarówno systemu wynagrodzeń, jak też odpowiedniego wykorzystania bodźców niematerialnych. Warto przy tym mieć na uwadze, że pełne zaangażowanie pracowników w sprawy firmy jest możliwe, gdy (Dugues, Gaske, 1998):

- będzie ona nieustannie inwestować w rozwój pracowników,
- sprawiedliwie doceni wkład pracowników,
- zapewni poczucie bezpieczeństwa tym, którzy osiągną bardzo dobre wyniki,
- praca będzie wyzwaniem i radością, a pracownicy będą mieli świadomość, że ich praca ma znaczenie dla organizacji.

Potwierdzeniem słuszności tych założeń może być przykład firmy Google, która dzięki ich stosowaniu może się pochwalić posiadaniem najlepszych pracowników, silnie identyfikujących się z firmą, zainteresowanych rozwojem, innowacyjnych i zaangażowanych. Dlatego słusznym wydaje się twierdzenie, że szansą na sukces w zarządzaniu organizacją XXI wieku jest taki sposób zarządzania kapitałem ludzkim, który wzbudza i odpowiednio honoruje przywiązanie, kreatywność i pasję swoich kluczowych pracowników (Juchnowicz, 2010, s. 50).

2. Nowoczesne koncepcje wynagradzania

2.1. Istota i znaczenie wynagradzania kompleksowego

Wysoki dynamizm zmian zachodzących w otoczeniu i funkcjonowaniu organizacji wiąże się z potrzebą przekształceń wielu rozwiązań stosowanych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, w tym również w dziedzinie kształtowania wynagrodzeń, które jako istotne narzędzie motywowania mogą skutecznie przyczyniać się do realizacji ich celów i budowania przewagi konkurencyjnej. W świetle zachodzących zmian, kluczową kwestią w dziedzinie wynagradzania staje się odchodzenie od wiązania wynagrodzeń ze stanowiskiem pracy na rzecz ich wiązania z pracownikiem, jego kompetencjami i efektami pracy oraz jego oczekiwaniami wobec pracy (Borkowska 2012 b, s. 12). Wiąże się to ze zmianami w strukturze wewnętrznej wynagrodzenia całkowitego, w skład którego mają wchodzić różnorodne składniki (materialne i niematerialne) służące motywowaniu do zaangażowania w realizację celów firmy, a zarazem dopasowane do charakteru wykonywanej pracy oraz indywidualnych potrzeb i oczekiwań pracowników. Następstwem tych zmian jest natomiast rosnąca elastyczność, zróżnicowanie i indywidualizacja wynagrodzeń.

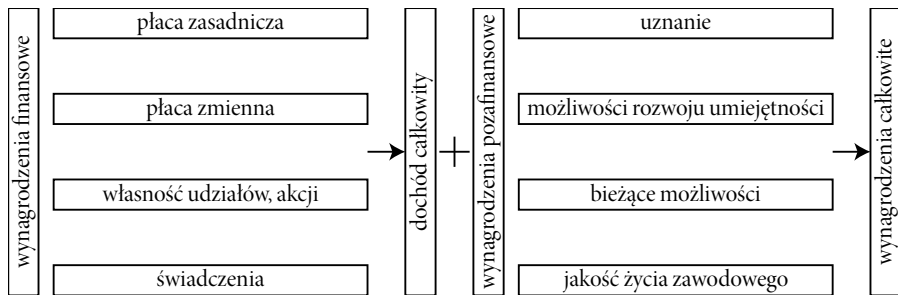
Koncepcja wynagradzania kompleksowego ma charakter całościowy. Można powiedzieć, że zawiera ona wszystkie możliwe sposoby wynagradzania pracowników i zapewniania im satysfakcji z pracy, a jej celem jest maksymalizacja wpływu różnych składników wynagrodzenia na motywację i zaangażowanie pracowników (Armstrong 2009, s. 43). Wynagrodzenie całkowite, nazywane kompleksowym (bądź holistycznym) obejmuje nie tylko wynagrodzenia materialne, bez względu na ich formę (pieniężną lub niepieniężną), ale też wynagrodzenia niematerialne, czyli szeroko rozumiane nagrody (*rewards*) o charakterze wewnętrznym (odczuwane przez pracownika) lub nagrody zewnętrzne, stanowiące uznanie dla osiągnięć pracownika i jego postawy wobec pracy, wyrażane przez przełożonych czy współpracowników (Borkowska 2012 a, s. 22).

M. Armstrong (2006) definiuje wynagrodzenie całkowite jako sposób opłacania ludzi w zależności od ich wartości dla organizacji, uwzględniający zarówno wynagrodzenia finan-

sowe, jak i pozafinansowe (rysunek 5). Według P. Thompsona (2002), definicje wynagrodzenia całkowitego (*total reward*) obejmują zwykle nie tylko składniki tradycyjne i materialne, takie jak płace i świadczenia stałe i zmienne, lecz również elementy niepieniężne o charakterze niematerialnym, w tym możliwość nauki, rozwoju i kariery, obejmowania odpowiedzialnych stanowisk, wewnętrzną motywację dostarczaną przez samą pracę oraz jakość życia zawodowego zapewnianą przez organizację.

Rysunek 5.

Składniki wynagrodzenia całkowitego



Źródło: Armstrong, 2006, s. 10.

Tak rozumiane wynagrodzenie całkowite łączy dwie główne kategorie (Armstrong 2009, s. 43):

- wynagrodzenia transakcyjne – wynagrodzenia materialne wynikające z transakcji między pracodawcą i pracownikiem, obejmujące płace i świadczenia,
- wynagrodzenia relacyjne – wynagrodzenia niematerialne związane z nauką, rozwojem i zdobywaniem doświadczeń.

Zdaniem P. Thompsona (2002), najlepsze rezultaty daje połączenie wynagrodzeń relacyjnych i transakcyjnych, co przedstawia model wynagrodzenia całkowitego opracowany przez firmę Towers Perrin (2005) – rysunek 6.

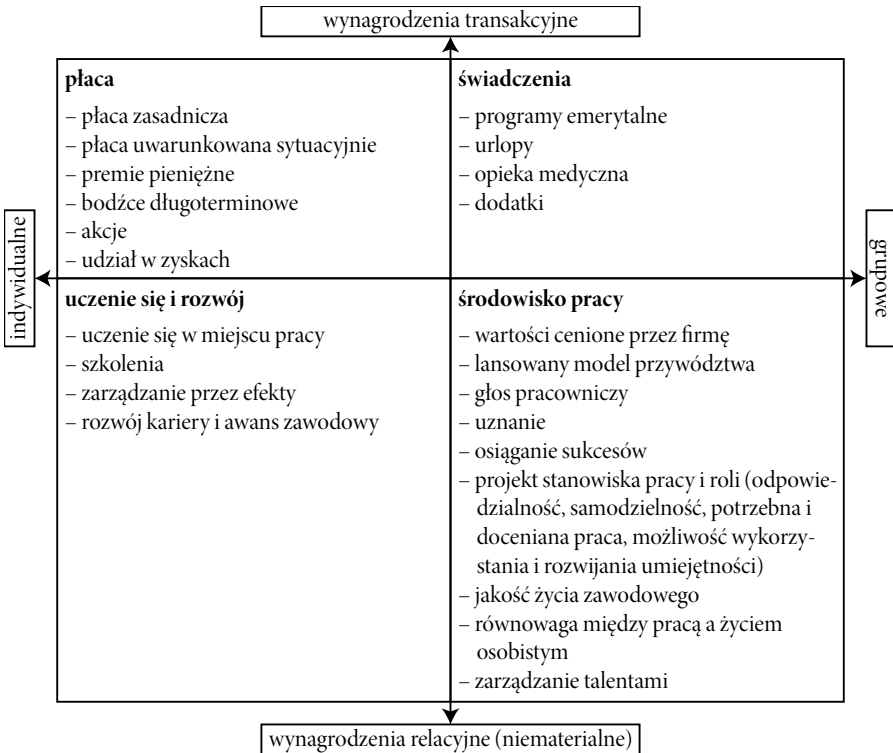
Realizacja koncepcji kompleksowego wynagradzania wiąże się z tworzeniem sprzyjającego zaangażowaniu środowiska pracy, inwestowaniem w kapitał ludzki oraz atrakcyjnym kształtowaniem pakietu wynagrodzeń, zarówno pod względem jego wartości, jak i struktury. Założeniem tej koncepcji jest włączanie do pakietu wynagrodzeń takich narzędzi płacowych, które będą najlepiej odpowiadać potrzebom pracowników, a z drugiej strony – wspierać realizację celów strategicznych organizacji (Stachowska, 2013, s. 63). Wynagrodzenie kompleksowe obejmuje szereg składników, a mianowicie (por. Borkowska 2012 b, s. 13):

- płace stałe,
- bodźce krótkoterminowe (premie, nagrody itp.),
- bodźce długoterminowe (własnościowe, oszczędnościowe, ubezpieczeniowe),
- różnorodne świadczenia dodatkowe (beneficja),
- środki uznania (materialne i niematerialne):

- związane z wykonywaną pracą (treść pracy, organizacja pracy, przyjazny klimat pracy, samodzielność w pracy i inne),
- uznaniowe nagrody zewnętrzne (pochwały publiczne, dyplomy, odznaczenia, partycypacja decyzyjna, nagrody pieniężne lub rzeczowe i inne).

Rysunek 6.

Model wynagrodzenia całkowitego



Źródło: Armstrong, 2009, s. 46.

Można zatem powiedzieć, że zawiera ono elementy wszelkich możliwych korzyści, jakie pracownik może uzyskać w związku z zatrudnieniem u danego pracodawcy. W ujęciu wynagrodzenia całkowitego są to wszystkie dostępne i możliwe rodzaje wynagrodzeń bezpośrednich i pośrednich, naturalnych i nominalnych (Manus, Graham, 2003).

Wzrost znaczenia środków niematerialnych, w tym uznaniowych, i rozwój wynagradzania holistycznego (kompleksowego) stanowi jedną z ważnych tendencji zmian w systemach wynagrodzeń, która zaznaczyła się na przełomie XX i XXI wieku (Borkowska 2012 a, s. 22). Współczesny pracownik (zwłaszcza pracownik wiedzy) zazwyczaj ceni sobie bowiem nie tylko korzyści finansowe związane z pracą, ale również ważne są dla niego elementy o charakterze pozamaterialnym, takie jak atmosfera w miejscu pracy, partnerskie relacje z firmie, możliwość spełniania się w realizacji powierzonych zadań, czy uznanie dla osiągnięć. W in-

teresie pracodawcy leży zaś troska o warunki pracy umożliwiające pracownikom samorealizację i rozwój, a nawet, w pewnym zakresie, o jakość życia w pracy i poza pracą. Możliwość osiągnięcia takich celów stwarza właśnie system wynagradzania kompleksowego, oparty na wykorzystaniu takich środków, które są dla pracownika atrakcyjne i spełniają różnorodne jego potrzeby. Taki system niewątpliwie sprzyja skuteczności motywacyjnej wynagrodzeń, przynosząc korzyści zarówno firmom, jak i zatrudnionym w nich pracownikom, a także ich rodzinom. Model wynagradzania kompleksowego ma bowiem z jednej strony budować zaangażowanie pracowników, przynosić im satysfakcję oraz stwarzać możliwości rozwoju i kariery przy zachowaniu równowagi między pracą a życiem pozazawodowym (*work-life balance*), z drugiej zaś — prowadzić do rozwoju firmy i pomnażania jej efektów (Borkowska 2012 b, s. 13).

Zasadniczą ideą kształtowania wynagrodzeń całkowitych jest wykreowanie odpowiedniego poziomu zaangażowania poprzez otwartą komunikację, coaching, rozwój kompetencji, tworzenie przyjaznego środowiska pracy, a przede wszystkim poprzez inwestycje w ludzi w postaci atrakcyjnych wynagrodzeń pod względem wysokości, jak i struktury (Sajkiewicz, 2010, s. 165).

Warto przy tym zwrócić uwagę na jedną z kluczowych funkcjonalności i znaczenie wynagrodzeń we współczesnym świecie — jako narzędzia pośredniego oddziaływania na wzrost innowacyjności całej organizacji poprzez zwiększenie zaangażowania pracowników (Kawka, 2014, s. 178). Na potrzebę stosowania kompleksowych form wynagradzania w formule *total rewards* wskazują przykłady wysoce innowacyjnych organizacji w USA (Sajkiewicz, 2010, s. 164), w których właśnie osiągnięte jest to poprzez budowanie systemów wynagradzania stanowiących zestaw narzędzi materialnych powiązanych racjonalnie z bodźcami niematerialnymi. Formuła oddziaływania poprzez wynagrodzenia kompleksowe na motywację pracowników sprawia, że pracodawcy oczekują zaangażowania w pracę opartego na kreatywności, która stanowi dźwignię innowacji, będącą kluczem do rozwoju i poprawy pozycji konkurencyjnej firmy (Borkowska, 2012 b, s. 12).

Wprowadzenie wynagradzania kompleksowego wiąże się z szeregiem korzyści, wśród których można wymienić (Armstrong 2009, s. 45):

- większy wpływ na zachowania pracowników — połączenie różnego rodzaju wynagrodzeń umożliwia wywieranie głębszego i trwalszego wpływu na motywację i zaangażowanie pracowników;
- zacieśnienie relacji między firmą a pracownikami — całkowita wartość wynagrodzenia, obejmująca zarówno elementy relacyjne, jak i transakcyjne, jest bardziej atrakcyjna dla pracowników;
- lepsze zaspokajanie indywidualnych potrzeb — wynagrodzenia relacyjne można lepiej dopasować do indywidualnych potrzeb pracownika, co ułatwia związanie go z firmą;
- większe szanse firmy w walce o talenty — wynagrodzenia relacyjne ułatwiają stworzenie pozytywnego kontraktu psychologicznego, który z kolei zwiększa możliwości firmy na rynku rekrutacyjnym, w rezultacie firma może zyskać renomę „preferowanego pracodawcy” i „pożądanego miejsca pracy”, bez trudu przyciągając i zatrzymując wartościowych, utalentowanych pracowników.

Dzięki konfigurowaniu wynagrodzenia całkowitego firma (Kawka, 2014, s. 180):

- harmonizuje zachowania pracowników z wiązką celów organizacji,
- zwiększa atrakcyjność narzędzi oddziaływania na zachowania pracownicze,
- daje większe szanse na rekrutację pracowników wiedzy,
- zwiększa pozycję rynkową pracodawcy, który oferuje nowoczesne narzędzia motywowania,
- lepiej dostosowuje wynagrodzenia do indywidualnych potrzeb pracowników,
- łatwiej zarządza kosztami maksymalizuje zwrot z inwestycji w kapitał ludzki.

Strategia wynagradzania kompleksowego ułatwia rozwiązywanie problemów dotyczących pozyskiwania i zatrzymywania pracowników oraz stymulowania zachowań w miejscu pracy. Według S. O'Neal (1998), umożliwia ona wypracowanie porozumienia obejmującego szeroki zakres zagadnień oraz zainwestowanie środków na wynagrodzenia tam, gdzie przyniosą one największą korzyść, z uwzględnieniem zmieniających się priorytetów pracowników — w ten sposób pomaga w stworzeniu warunków pracy, które zaspokajają potrzeby pracowników i zachęcają ich do jeszcze większego wysiłku. Można powiedzieć, że głównymi celami systemowymi wynagradzania kompleksowego w realizacji celów zarządzania kapitałem ludzkim są zatem (Kawka, 2014, s. 180):

- wyzwalanie wysokiego zaangażowania pracowników,
- kształtowanie prawdziwej satysfakcji z wykonywanej pracy,
- stwarzanie możliwości rozwoju i kariery przy jednoczesnym zachowaniu równowagi pomiędzy pracą a życiem pozazawodowym.

Stworzony na podstawie analizy dostępnych i najbardziej adekwatnych narzędzi model kompleksowego wynagradzania powinien być unikatowy i odpowiadać specyfice organizacji. Przez poznanie potrzeb pracowników, znajomość rynku i wiarygodne dane rynkowe, organizacje mogą opracowywać systemy kompleksowego wynagradzania, wzmacniające zaangażowanie i efektywność pracowników i pozwalające maksymalnie wykorzystać inwestycje w wynagrodzenia (Stachowska, 2013, s. 65). Warto przy tym mieć na uwadze, że system kompleksowego wynagradzania wymaga spełnienia kilku warunków (Wilson, 2008): znajomości wszystkich dostępnych narzędzi wynagradzania, rozpoznawania i rozumienia potrzeb różnych grup pracowników oraz rozumienia strategii firmy: jej celów, modeli biznesowych, źródeł przewagi konkurencyjnej itp. Należy także pamiętać, że warunkiem skuteczności motywacyjnej pakietu wynagrodzeń jest jego wewnętrzna spójność — składniki powinny wzajemnie wzmacniać swoje oddziaływanie (Juchnowicz, 2010, s. 139).

Tworzenie i wdrażanie modelu wynagradzania kompleksowego nie jest rzeczą łatwą. Wynagrodzenia transakcyjne (materialne, finansowe elementy wynagrodzenia całkowitego) są co prawda koncepcją raczej zrozumiałą, ale zaprojektowanie i wdrożenie związanych z nimi procesów nierzadko wiąże się z trudnościami. Gorzej jednak jest w przypadku wynagrodzeń relacyjnych (niefinansowych), które mają charakter niematerialny, a ogólne zasady ich przyznawania z reguły ustala kierownictwo najwyższego szczebla. Organizacja może rozwinąć te zasady, kładąc nacisk na odpowiednie wartości, opracowując procesy zarządzania efektywnością, tworząc formalne systemy uznaniowe, słuchając zatrudnionych oraz pomagając im w znalezieniu równowagi między pracą a życiem osobistym. Ważną

kwestią jest także przekonanie menedżerów liniowych do stosowania wynagrodzeń relacyjnych poprzez sprawowanie efektywnego przywództwa, udzielanie informacji zwrotnych, docenianie osiągnięć pracowników i stworzenie im warunków do efektywnej pracy. To właśnie bezpośredni przełożeni przyznają takie wynagrodzenia pracownikom, organizacja powinna więc ułatwić im to zadanie, pomagając w tym, aby robili to skutecznie, dbając o ich odpowiednie szkolenie i rozwój niezbędnych kompetencji (por. Armstrong, 2009, s. 51).

M. Armstrong (2006, s. 4–5), traktując system wynagrodzeń szeroko (zgodnie z ideą wynagrodzenia całkowitego), wyodrębnia następujące elementy, które powinny być zachowane przy jego tworzeniu:

- procesy — dotyczące pomiaru wartości pracy, wkładu pracowników w pracę, poziomu świadczeń pracowniczych, jakie należy zapewnić. Na procesy składają się: ocena pracy, analiza stawek rynkowych i zarządzanie wykonaniem;
- praktyki — których celem jest motywowanie pracowników przez stosowanie finansowych (płace zasadnicze i zmienne, świadczenia pracownicze, dodatki) i niefinansowych form wynagradzania (zapewnianych przez efektywne kierowanie, pracę samą w sobie oraz oferowanie szans rozwoju);
- struktury — które wytyczają zakres, w jakim pracownicy mają być wynagradzani, uzależniając wynagrodzenie od wykonania zadań, kompetencji i/lub doświadczenia w zawodzie. Dotyczą one korelowania poziomu płac i świadczeń z wartością zadań realizowanych dla organizacji;
- plany — dotyczące wypłat wynagrodzeń finansowych i dodatków motywujących, zgodnie z ich wykonaniem indywidualnym, grupowym lub w skali całej organizacji;
- procedury — służące utrzymaniu systemu i zapewniające jego efektywne i elastyczne funkcjonowanie.

Z koncepcją wynagradzania kompleksowego wiążą się, ze względu na skalę i złożoność opracowania i implementacji takiego systemu, znaczne utrudnienia i ograniczenia. Można do nich zaliczyć: problemy z integrowaniem różnych aspektów finansowych i niefinansowych wynagrodzenia, a także z wyjaśnieniem pracownikom kompleksowości budowy systemu i celów jego działania, brak świadomości zarządzających na temat znaczenia inwestycji budowania wielowymiarowego systemu bodźców oraz doskonalenie i rozwój kierownictwa liniowego w celu efektywnego stosowania narzędzi, jakie daje szeroki system. Przy kształtowaniu systemu wynagrodzeń całkowitych należy więc uwzględnić następujące dyrektywy (Borkowska, 2001, s. 66):

- wyważenie relacji między stabilnością a elastycznością wynagrodzeń w przekroju określonych grup pracowniczych ze względu na skalę ich bezpośredniego wpływu na efekty,
- czasowe elastyczne zmiany i dostosowywanie oraz modyfikowanie ustalonych już rozwiązań oparte na otwartym komunikowaniu się z pracownikami,
- partycypacyjny udział pracowników w kształtowaniu propozycji rozwiązań konfiguracji swoich pakietów wynagrodzeń całkowitych,
- stabilizowanie zmniejszającej się identyfikacji pracowników z organizacją, wzmacniającej poczucie stabilności pracowników poprzez pozafinansowe składniki pakietowe, kafeteryjne, beneficja czy formy związane z podziałem zysku.

Warto przy tym mieć na uwadze, że podstawę pojęciową wynagrodzenia całkowitego stanowi „konfiguracja” czy też „pakietowanie” polegające na tym, że poszczególne procesy wynagradzania są ze sobą wzajemnie powiązane, uzupełniają się i wspierają (Armstrong, 2009, s. 44). Należy również pamiętać, że prawidłowo funkcjonujący system wynagradzania powinien być wkomponowany w cały proces zarządzania zasobami ludzkimi oraz w jego poszczególne etapy, a także stale monitorowany i usprawniany w zależności od celów i strategii organizacji.

2.2. Elastyczne systemy wynagrodzeń

Elastyczność w ogólnym ujęciu oznacza zdolność dostosowywania się, dającą możliwość adaptacyjności do zmiennych warunków funkcjonowania. W odniesieniu do wynagrodzeń można przyjąć, iż dotyczy ona zdolności ich dostosowań do zmian dokonujących się wewnątrz organizacji, jak i w jej otoczeniu. Wynagrodzenie elastyczne w wąskim rozumieniu wiąże się z dostosowaniem jego poziomu do zmian w poziomie wielkości przyjętych za kryteria kształtowania (zmiennosc w takim ujęciu będzie oznaczała zmianę poziomu wynagrodzeń w górę/w dół). W szerszym znaczeniu wynagrodzenie elastyczne odnosi się natomiast do systemu i oznacza wzrost swobody w dostosowywaniu go do zmieniających się uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych. Jest to możliwe przy łagodzeniu lub ograniczeniu regulacji prawnych (np. malejący odsetek pracowników objętych układami zbiorowymi pracy). Mieści się w tym też większa swoboda w kształtowaniu struktury pakietów wynagrodzeń i poszczególnych składników systemu wynagrodzeń w organizacji (Niezurawska, 2010, s. 30).

W literaturze przedmiotu elastyczne systemy wynagrodzeń wywodzą się z koncepcji płacy uwarunkowanej sytuacyjnie (*contingent pay*) (zob. Armstrong, 2000, s. 454). Płaca uwarunkowana sytuacyjnie oznacza wypłaty stanowiące dodatkowe wynagrodzenie finansowe powiązane z wykonaniem, kompetencjami, wkładem, umiejętnościami i/lub doświadczeniem (Armstrong, 2006, s. 23). W koncepcji tej uwzględnia się również zróżnicowanie pozycji poszczególnych uczestników organizacji i ich względną wartość dla firmy (tzw. zasada elitaryzmu) oraz pozycję na rynku pracy (Karaszewska, 2003, s. 79).

Teoretycznych podstaw elastycznych systemów wynagrodzeń można także doszukiwać się w koncepcji nowej płacy (*new pay*), w której formułowanie wytycznych polityki płacowej oparte było na rozumieniu celów organizacji, jej wartości i kultury oraz wyzwań związanych z konkurencją globalną (Lawler, 1995, s. 14–22). Koncepcja ta oparta była na pracowniku (*people-based pay*), a nie na stanowisku pracy (*job-based pay*), w powiązaniu z jego wiedzą i umiejętnościami oraz wartością rynkową. Koncepcja *new pay* została rozwinięta przez J.R. Schustera i P.K. Zingheima (1992), którzy utożsamiali „nową płacę” z płacą powiązaną z efektami (*pay to results*), z dużym udziałem części zmiennej w całości wynagrodzenia, przy jednoczesnym zachowaniu spójności z celami organizacji.

Definiując elastyczne systemy wynagrodzeń, można je określić jako „innowacje płacowe, które pozwalają na swobodne przenoszenie pracowników do różnych zadań o zmiennej wartości, przyczyniają się do szybkiego dostosowywania pracowników do zmieniających się potrzeb organizacji i wymagań otoczenia oraz reagują na zmiany na rynku pracy” (Nie-

żurawska, 2010, s. 31). W kształtowaniu elastycznych systemów wynagrodzeń przyjmuje się założenie, że wartością w organizacji jest człowiek, a nie stanowisko pracy, a wynagrodzenie powinno być pojmowane w sposób kompleksowy, jako złożona z różnorodnych składników finansowych i pozafinansowych, spójna całość. Proces uelastyczniania systemów wynagrodzeń prowadzi więc do konstrukcji w istotny sposób różniącej się od tradycyjnej (tabela 7).

Tabela 7.

Tradycyjne i elastyczne systemy wynagrodzeń

Tradycyjne systemy wynagradzania	Elastyczne systemy wynagradzania
Wąsko zdefiniowane role pracownicze i standardy zawodowe	Szeroki zasób ról pracowniczych — nacisk na kompetencje i ciągły rozwój
Nieelastyczny proces oceny pracy pracowników	Elastyczny proces oceny pracy pracowników
Zależność nagradzania pracowników od stanowiska pracy	Nagradzanie pracowników za ich umiejętności, wiedzę oraz „dodatkową wartość”, którą wnoszą do organizacji
Sztywne, oparte na hierarchii struktury płacowe	Elastyczne struktury płacowe oparte na konstrukcji <i>broadbanding</i>
Płace utożsamiane z awansem pionowym	Płace związane z ciągłym rozwojem i doskonaleniem
Nacisk na indywidualne osiągnięcia	Nacisk na osiągnięcia zespołowe
Konsolidacja wynagrodzeń wokół płacy zasadniczej	Zwiększenie udziału zmiennych składników wynagrodzeń w strukturze całego pakietu
Wynagradzanie za stanowisko pracy (<i>job-based pay</i>)	Wynagradzanie pracownika (<i>people-based pay</i>)
Brak zależności pomiędzy wynagrodzeniami a wynikami całej organizacji	Wynagrodzenia powiązane z wynikami całej organizacji
Brak związku pomiędzy wynagrodzeniami a kulturą organizacji, jej wartościami i strategią	Powiązanie wynagrodzeń z kulturą organizacji, jej wartościami i strategią
Brak różnorodności w stosowaniu składników wynagrodzeń, ubogie stosowanie składników pozafinansowych	Wykorzystywanie szerokiej gamy zarówno finansowych, jak i pozafinansowych składników wynagrodzenia

Źródło: Nieżurawska, 2010, s. 31.

Tradycyjny mechanizm kształtowania wynagrodzeń generował sztywność płac i opierał się na następujących założeniach (Risher, 1999):

- podstawą systemu jest płaca sprawiedliwa, oparta na wewnętrznej wartości pracy, a jego trzonem — tradycyjne wartościowanie wymagań pracy;
- sprawiedliwa płaca gwarantuje dobre stosunki w pracy i pozwala uniknąć konfliktów;
- zmiany w programach płacowych należą do obowiązków kadry kierowniczej, bez potrzeby włączania w to innych pracowników.

W nowym podejściu natomiast dominuje pogląd, że (Levin, 1997):

- pracownik jest współtwórcą dokonywanych zmian, co wiąże się z silnym oddziaływaniem motywacyjnym, pozwala wykorzystać potencjał oraz gwarantuje wyższy stopień realizacji celów organizacji;

- konieczność dostosowywania się do zmian rodzi większe zapotrzebowanie na elastyczność systemu;
- dokonywane zmiany są rezultatem porozumienia między kierownictwem a pracownikami;
- poziom płac odzwierciedla wartość osoby określoną przez rynek oraz indywidualny potencjał;
- wzrost płac wynika z regularnej oceny osiągnięć i wzrastających kompetencji pracownika, a także stopnia realizacji celów organizacji, przy uwzględnieniu jej możliwości płacowych;
- system wynagrodzeń odzwierciedla misję, cele i wartości organizacyjne.

Elastyczność systemów wynagrodzeń wyrażać się musi w odejściu od zunifikowanych rozwiązań na rzecz zindywidualizowanych, respektujących odmiennosc uwarunkowań, a także będących reakcją na zindywidualizowane potrzeby i oczekiwania poszczególnych pracowników lub ich grup. Rozwiązania te powinny uwzględniać (Stachowska, 2014, s. 151):

- specyfikę pracownika — jego rolę, pozycję i znaczenie jego wkładu pracy dla osiągnięcia sukcesu organizacji, pozycję/wartość na rynku pracy, formę zatrudnienia, indywidualne potrzeby i oczekiwania;
- specyfikę grupy pracowniczej — trudność i złożoność wykonywanych zadań, poziom osiąganym wyników;
- specyfikę organizacji — w tym przede wszystkim: jej strategię, strukturę i kulturę organizacyjną.

Można powiedzieć, że elastyczność wynagrodzeń jest jednym z elementów tworzenia elastyczności całej organizacji. Powinno ono wspierać efektywne dostosowywanie się systemu wynagradzania do strategii, struktury i kultury organizacyjnej, oczekiwań pracowników, otoczenia firmy, a także ułatwiać realizację funkcji wynagrodzeń (Kawka, 2014, s. 253). Elastycznemu systemowi wynagrodzeń, ujętemu w ten sposób, towarzyszy strategiczne myślenie powiązane z postrzeganiem płacy z pozostałymi instrumentami oddziaływania na motywację pracowników. Elastyczności służy zastosowanie w systemach wynagrodzeń takich rozwiązań jak: wynagradzanie za kompetencje, efektywnościowy mechanizm korekty wynagrodzeń, duży udział składników ruchomych w pakiecie wynagrodzeń, w tym wynagradzanie za efekty zespołowe oraz różne formy partycypacji finansowej, kafeteryjne sposoby określania pakietu wynagrodzeń i stosowanie wskaźników controllingu płac (Juchnowicz, 2012, s. 225).

Wśród zasad tworzenia elastyczności systemu wynagrodzeń wymieniane są (Kawka, 2014, s. 261):

- wartościowanie kompetencji i udział wiedzy jako czynnika budowy i wzrostu wynagrodzeń,
- negocjacyjny system wzrostu wynagrodzeń poprzez kształtowanie uzgodnionych kryteriów podziału środków,
- *broadbanding* — szerokie pasma awansów poziomych,

- pakietowe i kafeteryjne formy wynagrodzeń — indywidualizacja potrzeb i uwzględnianie grup pracowników,
- wzrost znaczenia zmiennych składników wynagrodzeń w strukturze całego pakietu,
- analizy rynkowe — *benchmarking* płacowy,
- wynagradzanie za efekty — racjonalny podział środków,
- oddziaływanie składnikami systemu — całościowa perspektywa bodźców płacowych, wynagrodzenie całkowite,
- redukcja świadczeń — odejście od egalitaryzmu opłacania,
- minimalizacja znaczenia zbiorowych układów płacowych — wzrost znaczenia kontekstowych decyzji płacowych,
- wzrost znaczenia kadry średniego szczebla w decyzjach płacowych — lokowanie decyzji w obszarze realnego podejmowania decyzji w kontekście podległego zespołu.

Do najważniejszych przejawów uelastyczniania systemów wynagrodzeń zaliczyć można (Stachowska, 2014, s. 152–153):

- zmienność systemów wynagrodzeń wraz ze zmianą strategii zarządzania, zmianami wewnątrz firmy oraz w jej otoczeniu oraz zróżnicowanie podsystemów wynagrodzeń w obrębie organizacji przy zachowaniu wspólnej logiki (celów głównych);
- zmianę roli i charakteru wartościowania pracy, przejście do oceny kompetencji i efektów oraz wzrost znaczenia wynagradzania za kompetencje,
- zwiększanie udziału zmiennej części wynagrodzenia powiązanej z efektami/osiągnięciami pracowników. W kształtowaniu zasad przyznawania składników zmiennych możliwe jest elastyczne formułowanie celów i zadań do realizacji w danym okresie;
- uelastycznianie płacy zasadniczej — redukcja liczby kategorii zaszeregowania, wzrost rozpiętości wynagrodzeń między kategoriami, szerokie przedziały stawek płac w kategoriach (*broadbanding*). Elastyczne tabele płacowe umożliwiają lepsze dostosowanie stawek płacy zasadniczej do zróżnicowanych kompetencji i osiągnięć pracowników wykonujących zbliżone prace, a także uwzględnienie pozycji/wartości na rynku pracy;
- indywidualizację pakietów wynagrodzeń, ich dostosowywanie do celów strategii wynagradzania oraz potrzeb i oczekiwań pracowników. W kształtowaniu wynagrodzeń pakietowych większy poziom elastyczności jest możliwy do uzyskania przy wykorzystaniu kafeterii (stworzeniu pracownikom możliwości decydowania o strukturze swojego wynagrodzenia);
- upowszechnianie grupowych/zespołowych form wynagradzania. Rozwiązanie takie kładzie nacisk na angażowanie całych zespołów w realizację wspólnych zadań i celów i stwarza możliwość integracji interesów pracowników i przedsiębiorstwa;
- wzrost roli indywidualnych negocjacji wynagrodzenia przy podejmowaniu pracy.

Generalnie rzecz ujmując, wyróżnić można cztery podstawowe koncepcje elastycznych systemów wynagradzania, których zasadniczym kryterium wyodrębnienia jest podstawa kształtowania płac. Są to:

- wynagradzanie za wyniki/efekty pracy,
- wynagradzanie za kompetencje,
- wynagradzanie za wkład pracy (łącznie w sobie cechy dwóch wymienionych powyżej koncepcji),
- wynagradzanie według wartości rynkowej pracy.

Oprócz tego warto również zwrócić uwagę na uelastycznianie systemów płacy zasadniczej poprzez wdrażanie konstrukcji tabel płacowych opartych na *broadbandingu*.

Można powiedzieć, iż wybór koncepcji elastycznych systemów wynagrodzeń w organizacji w oparciu o podstawową determinantę kształtowania wynagrodzeń, odzwierciedla jej filozofię płacową. Powinien on być zdeterminowany specyfiką firmy i jej otoczenia, a także dokonywany w powiązaniu ze strategią i kulturą organizacyjną (Stachowska, 2014, s. 153). Zastosowanie koncepcji płacy za efekty uzasadnione jest w sytuacji, gdy priorytetowym celem strategii ZZL jest zwiększanie efektów pracy (w przypadku których możliwy jest obiektywny pomiar), a realizacja tego celu jest wspierana przez proefektywnościową kulturę organizacyjną. W organizacjach, w których kompetencje należą do głównych czynników rozwoju, istnieje sformalizowana struktura kompetencji, efekty pracy są trudne do oszacowania, natomiast uczenie się jest wartością (firma posiada cechy organizacji uczącej się), właściwą wydaje się koncepcja płacy za kompetencje. Natomiast gdy podstawowym celem strategii ZZL jest pozyskanie wartościowych pracowników do organizacji i utrzymanie ich, zasadnym będzie wdrożenie koncepcji płacy według wartości rynkowej. Z kolei w tych organizacjach, w których trudne jest ustalenie jednoznacznych priorytetów w zakresie strategii ZZL, można zastosować podejście holistyczne.

Należy przy tym pamiętać, że na skuteczność elastycznych systemów wynagrodzeń wpływa wiele czynników organizacyjnych, takich jak stopień centralizacji zarządzania, czy rodzaj struktury organizacyjnej. Tradycyjnym, zhierarchizowanym strukturom generalnie odpowiada mało elastyczny system wynagrodzeń, o rozbudowanej hierarchii, niewielkich rozpiętościach stawek płac i małym udziale części zmiennej wynagrodzenia. Inaczej jest natomiast w organizacjach zdecentralizowanych, procesowych i sieciowych, których sposób działania sprzyja wprowadzaniu elastycznych rozwiązań opartych na *broadbandingu* i rozwoju wynagrodzeń ruchomych.

Uelastycznianie wynagrodzeń wiąże się z szerokim wachlarzem pozytywnych konsekwencji, tym niemniej nie należy jednak zapominać o zagrożeniach, jakie ze sobą niesie (tabela 8).

Tabela 8.
Konsekwencje zwiększenia elastyczności wynagrodzeń

Pozytywne	Negatywne
<ul style="list-style-type: none"> – podnoszenie poziomu kompetencji – tworzenie modułów kompetencyjnych (odchodzenie od wąskich specjalizacji na rzecz wielokierunkowego rozwoju) – stymulowanie osiągnięć – pobudzanie do rozwoju – zwiększanie innowacyjności i kreatywności – zwiększenie stopnia zaspokojenia potrzeb pracowników 	<ul style="list-style-type: none"> – elitaryzacja (różnicowanie) wynagrodzeń i mogące wynikać z niej konflikty – relatywne pogorszenie pozycji przetargowej (sytuacji płacowej) pracowników niżej kwalifikowanych oraz kierownictwa średniego szczebla – brak stabilności dochodów z pracy – zwiększenie poczucia niepewności (obawa utraty części zarobków) – zmniejszenie stabilizacji personelu – osłabienie stopnia integracji pracowników z firmą – zmniejszenie stopnia zaangażowania pracowników peryferyjnych i ich negatywne oddziaływanie na pozostałych – zakłócenie ładu stosunków międzyludzkich wskutek odmiennego traktowania poszczególnych grup pracowników

Zródło: Karaszewska, 2003, s. 81.

Najważniejsze z nich to niestabilność dochodów z pracy, związana ze zwiększonym poczuciem niepewności i ryzyka oraz elitaryzacja ze wszystkimi jej negatywnymi konsekwencjami, takimi jak konflikty, czy brak akceptacji społecznej. Należy pamiętać, iż wprowadzanie tego typu rozwiązań wiąże się z koniecznością kreowania odpowiedniego klimatu organizacyjnego (kultura tolerancji ryzyka), wymaga relatywnie wysokiego poziomu płac i ograniczenia biurokracji (Stachowska, 2014, s. 171).

2.2.1. Wynagradzanie za wyniki/efekty pracy

Powiązanie wynagrodzeń z efektami pracy podlegało ewolucji. Jego praktyczna realizacja w dominującym w pierwszej połowie XX wieku, modelu *payment by results* (PBR), znalazła swój pierwotny wyraz wykorzystaniu rozwiązań płacowych mających na celu przede wszystkim opłacanie wymiernych efektów pracy na poziomie odpowiadającym/przekraczającym wyznaczone normy (standardy). Model ten adresowany był do pracowników, których rezultaty pracy poddawały się kwantyfikacji i odpowiadał formie zarządzania zorientowanego na maksymalizację produkcji.

Konieczność stymulowania osiągnięć znalazła swoje odzwierciedlenie w modelu *performance related pay* (PRP), którego rozwój nastąpił w latach 80. i 90. XX w., uwzględniając takie elementy jak: poziom kosztów, jakość produktu, obsługi klienta oraz inne nieilościowe efekty. Istotę płacy za osiągnięcia (efekty) stanowi generalnie wynagradzanie pracowników za spełnienie i przekroczenie oczekiwań (Lyons, Ben-Ora, 2002, s. 34–40). Cechą charakterystyczną tej koncepcji jest bezpośrednie uzależnienie składników wynagrodzenia (płacy

zasadniczej, wynagrodzenia zmiennego lub innych elementów), bądź też całości wynagrodzenia pracownika od osiągniętych efektów indywidualnych, grupowych/zespołowych lub efektów organizacyjnych (tabela 9).

Tabela 9.

Rodzaje wynagradzania według efektów

Składniki wynagrodzenia	Poziom organizacyjny		
	jednostka	zespół	cała organizacja
Dostosowanie wynagrodzenia podstawowego	– indywidualne wyniki pracy – ryzyko	– zespołowe wyniki pracy	– dostosowanie budżetu wynagrodzeń do wyników firmy
Wynagrodzenie zmienne	– bonusy dla kadry kierowniczej – bonusy dla pracowników – akord, prowizja	– bonusy zespołowe – bonusy projektowe – udział w korzyściach	– udział w zysku – udział w korzyściach
Inne składniki wynagrodzenia	– indywidualne świadczenia bezgotówkowe – opcje na akcje dla kadry kierowniczej – możliwość uczenia się	– zespołowe świadczenia bezgotówkowe	– opcje na akcje dla wszystkich pracowników – udział w imprezach ogólno-organizacyjnych

Źródło: Brown, Armstrong, 1999, s. 14.

Z uwagi na to, że osiągnięcia w kluczowych dla organizacji dziedzinach, w ostateczności generują przewagę organizacji określoną korzystniejszymi wynikami finansowymi, model PRP może znaleźć odniesienie w różnych formach partycypacji uczestniczących w osiągnięciu danych korzyści pracowników. Warunkiem skuteczności wynagradzania według efektów jest jednak wypracowanie systemu ustalania celów dla poszczególnych komórek organizacyjnych oraz pojedynczych pracowników oraz systemu analizy i oceny osiąganych wyników. Równie ważne jest stworzenie warunków, w których pracownik ma wpływ na osiągnięte efekty oraz ustalenie odpowiedniej puli określonych składników wynagrodzenia powiązanych w zrozumiały sposób z osiąganymi efektami pracy (Stachowska, 2014, s. 155).

Wynagrodzenie za efekty (*performance related pay*) jest podejściem, które stanowi logiczną konstrukcję koncepcji uelastycznienia wynagrodzeń. Wynagradzanie za uzyskane efekty, uznane za zgodne z postawionymi oczekiwaniami, spełnia funkcję uwiarygodnienia wygenerowanych przez pracownika pomysłów, innowacji. Można więc powiedzieć, że jest to koncepcja wynagradzania zachowań pracownika za określoną potencjalizację działań (pomysłowość, idee, innowacyjność) oraz nagradzania skutecznych i rentownych wdrożeń tychże wizji, kreacji i innowacji. Taka perspektywa elastycznego wynagradzania nabiera szczególnego znaczenia zwłaszcza przy strukturach projektowych, macierzowych, dynamicznie się zmieniających, gdzie można określić poszczególne fazy realizacji oraz etap generowania efektów (zob. Kawka, 2014, s. 258).

Performance related pay nie jest wolne od wielu ułomności właściwych tradycyjnej płacy za wyniki. Wydaje się jednak, że stosowanie tego modelu pozwala (por. Karaszewska, 2003, s. 86):

- skupiać pracowników wokół misji i strategii organizacji — bezpośrednio poprzez partycypację w efektach organizacji jako całości; pośrednio — poprzez udział w grupowych/zespołowych rezultatach pracy oraz wzmacniać motywację osiągnięć pojedynczych pracowników;
- koncentrować wysiłki na najważniejszych na najistotniejszych czynnikach sukcesu organizacji;
- uwzględniać (poprzez właściwy dobór mierników) preferencje organizacji dla długofalowych osiągnięć, a poprzez uzależnienie od nich części wynagrodzenia — wzmacniać więź pracowników z firmą;
- stymulować zmiany kultury organizacyjnej (kreować kulturę osiągnięć);
- generować zmiany w wielu obszarach zarządzania zasobami ludzkimi w firmie, takich jak: ocena efektów, doskonalenie i rozwój, komunikacja i inne.

2.2.2. Wynagradzanie za kompetencje

Niedoskonałości wynagradzania za efekty dały asumpt do poszukiwania nowych koncepcji kształtowania wynagrodzeń. W ten sposób pojawiło się zainteresowanie kompetencjami¹ i wynagradzaniem za kompetencje². Wynagradzanie za kompetencje (*competency based pay*, CBP) jest odzwierciedleniem nowych trendów w zarządzaniu płacami, uwzględniającym potrzebę elastyczności w wynagradzaniu. W porównaniu z wynagradzaniem za efekty, koncepcja ta uzależnia poszczególne składniki wynagrodzenia od posiadania przez pracownika określonych trwałych cech, powiązanych w sposób przyczynowo-skutkowy z przyszłymi efektami oraz ich zastosowania w procesie pracy. Uznanie kompetencji za podstawę kształtowania wynagrodzeń zawiera więc przesłanie, iż wartością najwyższą cenioną w organizacji jest zdolność do osiągania wyników, a nie one same. Oznacza ono zatem odejście od opłacania rezultatów *ex post* na rzecz ich wynagradzania *ex ante* w przekonaniu, iż posiadane przez pracownika atrybuty są wystarczającą przesłanką dla antycypowania pożądaných skutków jego zachowań w przyszłości (Karaszewska, 2003, s. 88).

U podstaw stosowania wynagradzania za kompetencje znajdują się następujące przesłanki (Spencer, Spencer, 1993, s. 305–306):

¹ Pojęcie kompetencji nie jest w literaturze rozumiane jednoznacznie. Jedną z popularnych definicji mówi, że „kompetencje w znaczeniu ogólnym — to zdolność pracownika do działania prowadzącego do osiągnięcia zamierzonego celu w danych warunkach za pomocą określonych środków. W rozwiniętej wersji, kompetencje to ogół wiedzy, umiejętności, doświadczenia, postaw i gotowość pracownika do działania w danych warunkach, a więc także zdolność przystosowania się do tych zmieniających się warunków” (Thierry, Sauret, 1994, s. 6).

² Geneza koncepcji płacy za kompetencje sięga lat 30. XX w. (Becker i in., 2002, s. 187), jednak sama koncepcja rozwinęła się dopiero na początku XXI wieku i znalazła swoje zastosowanie najpierw w krajach zachodnich (zob. Nieżurawska, 2010, s. 60).

- potrzeba przyciągnięcia do organizacji osób o ponadprzeciętnych kompetencjach;
- przekonanie, że osoby o wyższych kompetencjach wnoszą większy wkład w tworzenie wartości dla organizacji;
- systemy wynagradzania za kompetencje są bardziej elastyczne w sytuacji zmian organizacyjnych;
- uzależnienie wynagrodzenia od kompetencji skłania pracowników do dbania o ich rozwój;
- dążenie do odbiurokratyzowania wysoce ustrukturalizowanych systemów wynagrodzeń opartych na tradycyjnym wartościowaniu stanowisk pracy;
- chęć dowartościowania tzw. pracowników wiedzy (*knowledge workers*);
- odejście od traktowania ludzi głównie jako źródła kosztów w kierunku traktowania ich jako składnik aktywów i źródło przewagi konkurencyjnej.

Kompetencje mogą być łączone z wynagrodzeniem w dwojaki sposób: jako kryteria wartościowania pracy lub jako właściwości pracowników stanowiące podstawę ustalania poziomów i podwyżek płac. Tym samym wynagradzanie za kompetencje może być stosowane przy konstruowaniu nie tylko stałej części wynagrodzenia, lecz także składników ruchomych (Stachowska, 2014, s. 157).

Wybór konkretnego sposobu wynagradzania pracowników zależy od specyfiki organizacji i przyjętej strategii motywacyjnej, jednak powiązanie wynagrodzeń z kompetencjami bardzo ważną kwestią wydaje się w organizacjach wiedzy, w których zarządzanie kapitałem ludzkim opiera się na zaangażowaniu. Rozwiązanie takie, stanowiąc podstawę systemu motywacyjnego, stymuluje rozwój pracowników wynagradzając kompetencje ważne z punktu widzenia kreowania wartości organizacji, wpływa przy tym pozytywnie na integrację celów firmy i zatrudnionych osób oraz ukierunkowuje na efektywność w długim horyzoncie czasu. Warto przy tym zauważyć, że istotnym elementem kompetencji są także postawy, a więc zaangażowanie oraz identyfikacja z firmą (Bartczak i in., 2018, s. 22).

Można powiedzieć, że wynagradzanie za kompetencje, wkomponowane w system zarządzania kompetencjami, eksponując adaptacyjność i podatność na zmiany, stanowi model łączący indywidualizm z dynamizmem działania (Karaszewska, 2003, s. 90). Taki model kształtowania wynagrodzeń posiada niewątpliwie szereg zalet, a mianowicie (por. Karaszewska, 2003, s. 88):

- pozwala różnicować charakter wymagań kompetencyjnych wynikający z odrębności organizacji i właściwych jej kluczowych czynników sukcesu;
- uwzględnia specyfikę stanowiska pracy (pełnionej w organizacji funkcji);
- odpowiada wymogom podejścia strategicznego, z uwagi na długofalowy charakter procesu podwyższania kompetencji (nabywania nowych);
- sytuuje wysoko wśród wartości cenionych przez organizację zdolność uczenia się;
- czyni organizację i zachowania zatrudnionych w niej pracowników elastycznymi;
- generuje zachowania sprzyjające pojawianiu się dobrych efektów (poprzez wynagradzanie ich jeszcze przed ich zaistnieniem);
- eksponuje wartość osoby, a nie stanowiska pracy.

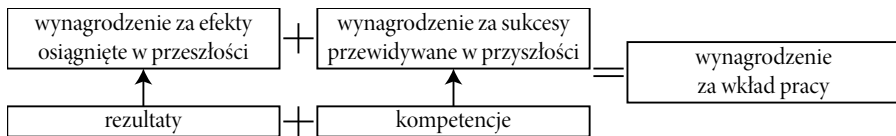
Oparcie wynagrodzeń na kompetencjach uelastycznia decyzje płacowe w zakresie możliwości pełnego i sytuacyjnego wykorzystania posiadanego kapitału ludzkiego, przez co zyskuje się możliwość wyjścia poza sztywne ramy opisów stanowiskowych (Juchnowicz, 2007). Oczywiście wiąże się to z drugiej strony z dużym zagrożeniem rozregulowania systemu wyceny, wartościowania, ewidencji i planowania budżetowego, który w tradycyjnych systemach taryfikacyjnych był podstawą metodycznej poprawności zarządzania systemem wynagrodzeń (zob. Czajka, 2009). Należy więc pamiętać o pewnych ograniczeniach tego podejścia i związanym z nimi ryzyku. Dotyczą one m.in.: trudności w ustalaniu wartości poszczególnych kompetencji i ich porównywania, niebezpieczeństwa wystąpienia konfliktu na tle ważności kompetencji poszczególnych grup w organizacji, ryzyka rozluźnienia związku między wynagrodzeniem a obszarem odpowiedzialności pracowników i uzyskiwanymi przez nich wynikami, możliwości wzrostu kosztów generowanych przez dryf płac, czy wreszcie problemów związanych z koniecznością starannych i długotrwałych przygotowań do wdrożenia tego modelu. Można więc stwierdzić, że wynagradzanie za kompetencje, mimo iż stwarza interesującą perspektywę doskonalenia systemów wynagrodzeń, nie może być automatycznie stosowane we wszystkich firmach. Podstawą decyzji o zastosowaniu tego modelu powinna być specyfika organizacji i wykonywanej w niej pracy, której wyrazem są następujące cechy: niewielka liczba kluczowych kompetencji wpływających na przebieg i wyniki pracy, łatwość ich określenia, częste zmiany w środowisku pracy i związana z nimi elastyczność pracowników oraz konieczność stałego doskonalenia umiejętności (por. Dec, 1999, s. 70).

2.2.3. Wynagradzanie za wkład pracy

Przedstawione wcześniej koncepcje akcentują dwie ważne determinanty kształtowania wynagrodzeń w organizacji: efekty pracy oraz kompetencje niezbędne do ich osiągnięcia. Z teoretycznego i praktycznego punktu widzenia wydaje się jednak uzasadnione, aby te obydwa czynniki były uwzględniane w budowaniu systemów wynagradzania w organizacji. Wyrazem tego przeświadczenia jest koncepcja wynagradzania za wkład pracy (*contribution based pay*, CBP), uwzględniająca zarówno kompetencje, jak i dokonania (efekty przeszłe) jako podstawę kształtowania wynagrodzeń (rysunek 7).

Rysunek 7.

Model płacy uzależnionej od wkładu pracy



Źródło: Armstrong, 2009, s. 291.

Istotą jej jest zróżnicowane, elastyczne i dostosowane do warunków określonej organizacji wynagradzanie za osiągnięcia w obszarze celów ogólnorganizacyjnych, zespołowych i indywidualnych oraz za sposoby prowadzące do ich osiągnięcia (Brown, Armstrong, 1999,

s. 15). Do zasadniczych cech wyróżniających to podejście można zaliczyć (Pocztowski, 2007, s. 337):

- wynagradzanie zarówno za efekty, jak i za zachowania prowadzące do ich osiągnięcia;
- uwzględnianie w wynagrodzeniu cech istotnych w kontekście osiągniętych celów i tych, które są istotne w kontekście przyszłych celów jednostki oraz organizacji;
- uwzględnianie oraz równomierne rozłożenie składników wynagrodzenia związanych z efektami organizacyjnymi, zespołowymi i indywidualnymi;
- stosowanie szerokiej gamy składników wynagrodzenia;
- kompleksowe oraz długoterminowe podejście do kształtowania systemów wynagradzania w powiązaniu z innymi procesami zarządzania zasobami ludzkimi i zakładające aktywny udział wszystkich aktorów w tym obszarze zarządzania firmą.

Według M. Armstronga, do modelu płacy zależnej od wkładu pracy należy przyszłość systemów wynagrodzeń. Zdaniem tego autora, rozwiązanie takie wpływa na partnerskie, przejrzyste relacje w organizacji, co skutkuje wysokim poziomem zaangażowania pracowników. Można powiedzieć, że kluczem do tego jest zróżnicowane, elastyczne i dostosowane do warunków określonej organizacji wynagradzanie za osiągnięcia w obszarze celów ogólnooorganizacyjnych, zespołowych i indywidualnych oraz za sposoby prowadzące do ich użycia (Brown, Armstrong, 1999, s. 15).

Zalety tego modelu są oczywiste w porównaniu z dwoma poprzednimi. Jego praktyczne zastosowanie rodzi jednak również obawy, a jego skuteczność wymaga spełnienia pewnych warunków, m.in.: konstrukcji szerokich przedziałów płacowych (uwzględniających różnice zarówno w kompetencjach, jak i w rezultatach) oraz nie tylko zdefiniowania obiektywnych kryteriów dla pomiaru efektów pracy, ale również określenia ich roli (priorytetowa/uzupełniająca) wobec kryteriów kompetencyjnych, a już samo wdrożenie takiego modelu czyni system skomplikowanym i wymaga wysokich kwalifikacji dla sprawnego nim zarządzania. Należy jednak dodać, że wynagradzanie za wkład w sukces organizacji nie jest próbą zastąpienia istniejących systemów wynagrodzeń, ale raczej wynikiem doskonalenia tych systemów i dostosowywania ich do zmieniających się i coraz bardziej złożonych warunków otoczenia (Stachowska, 2014, s. 159).

2.2.4. Wynagradzanie według wartości rynkowej pracy

Koniecznością dla współczesnych firm zmuszonych do konkurowania również na rynku pracy stało się rozpatrywanie systemów wynagrodzeń również w kontekście realiów rynkowych. Ryzyko utraty kluczowych dla sukcesu firmy pracowników staje się coraz większe — tym większe, im luźniejszy i bardziej krótkotrwały jest charakter więzi łączących ich z organizacją. Świadomość, że decyzja o zatrudnieniu w firmie oraz skłonność do pozostania w niej dokonuje się wskutek porównania tak wysokości oferowanej płacy, jak i atrakcyjności pakietu wynagrodzeń z analogicznymi proponowanymi przez konkurencję, rodzi konieczność uwzględniania danych rynkowych przy kształtowaniu rozwiązań płacowych (Stachowska, 2014, s. 159).

Sposób odniesienia poziomu i struktury wynagrodzeń do sytuacji na rynku pracy odzwierciedla model wynagradzania według wartości rynkowej pracy. Koncepcja ta zakłada uzależnienie poziomu wynagrodzenia od wartości danej pracy na rynku, która to zależy oczywiście od kształtowania się relacji między popytą a popytem na daną pracę, a ponadto jest wypadkową oddziaływania wielu czynników, takich jak np.: poziom rozwoju danego kraju/regionu, koniunktura gospodarcza, poziom inflacji, segment rynku, na którym działa dana firma, czy też negocjacje między partnerami społecznymi. Wśród elementów wewnętrznych mających determinujących zastosowanie tego modelu wynagradzania należy wymienić: wielkość firmy i rodzaj jej działalności, fazę cyklu rozwojowego, w jakiej się znajduje, jakość posiadanego potencjału pracy, czy też hierarchię celów wynikającą z ogólnej strategii organizacyjnej (Stachowska, 2007, s. 130).

Analiza danych rynkowych ma następujące cele (Armstrong, 2009, s. 199–200):

- uzyskanie użytecznych, dokładnych, reprezentatywnych i aktualnych danych o wysokości płac i świadczeń oferowanych na określonych stanowiskach pracy w innych organizacjach;
- określenie na podstawie tych danych wysokości aktualnych stawek rynkowych lub ich przedziałów z uwzględnieniem rodzaju i rozmiaru stanowiska oraz takich zmiennych jak wielkość, sektor i lokalizacja firmy;
- utrzymanie płac i świadczeń na konkurencyjnym poziomie w stosunku do stawek rynkowych w celu przyciągnięcia i zatrzymania potrzebnych pracowników;
- ułatwienie ustalania wysokości płac na określonych stanowiskach oraz widełek lub skal dla poszczególnych kategorii struktur płacowych;
- ułatwienie podejmowania decyzji o ewentualnym wprowadzeniu w płacach poprawek o zasięgu ogólnofirmowym lub indywidualnym;
- dostarczenie danych o stawkach rynkowych potrzebnych podczas wartościowania stanowisk pracy — jest to szczególnie ważne, gdy organizacja zdecyduje, że jej płace będą zorientowane rynkowo;
- ułatwienie oceny wewnętrznego zróżnicowania płac poprzez odniesienie do analogicznych różnic na zewnętrznym rynku pracy.

Istotną rolę w realizacji modelu wynagradzania według wartości rynkowej odgrywają rynkowe przeglądy wynagrodzeń³. Wykorzystywanie ich związane jest z szeregiem korzyści (por. Karaszewska, 2003, s. 94), m.in.: jest źródłem informacji dla pracownika o rynkowej wartości jego potencjału pracy, ogranicza w wielu przypadkach pole roszczeń płacowych, pozwala realizować zasadę priorytetowego traktowania pracowników szczególnie cennych dla organizacji, pozwala zachować wysoką elastyczność strategii wynagrodzeń. Wykorzystanie przeglądów płacowych i analizy *benchmarkingu* rynku wynagrodzeń do kształtowania rozpiętości płac powoduje uelastycznienie podejmowania decyzji o przedziale stawek

³ Koncepcja badań wynagrodzeń narodziła się w Europie Zachodniej, w Polsce rozpowszechniła się w latach 90. XX w. (Czajka, 2009, s. 243). Zapotrzebowanie na specjalistyczne badania rynkowe wynagrodzeń przyczyniły się do rozwoju wyspecjalizowanych firm konsultingowych, czego przykładem jest funkcjonująca od 1990 r. firma Sedlak&Sedlak, przeprowadzająca badania płac i opracowująca raporty płacowe (www.wynagrodzenia.pl).

danej grupy pracowniczej w stosunku do uwarunkowań rynkowych i praktyk konkurencji (zob. Sedlak, 2008), co niewątpliwie przyczyniać się może do pozyskania i utrzymania najbardziej wartościowych pracowników w organizacji.

Model oparty na rynkowych przeglądach wynagrodzeń posiada również szereg ułomności, wśród których na uwagę zasługują m.in. następujące kwestie (Karaszewska, 2003, s. 94–95):

- w momencie traktowanie kryteriów rynkowych jako jedyne/zasadnicze kryteria wyznaczania poziomu i relacji płac, pojawia się ryzyko ich kształtowania w oderwaniu od zasady wewnętrznej sprawiedliwości;
- model taki generuje relatywnie duże zróżnicowanie płac;
- wymusza, zwłaszcza w sytuacji firm o relatywnie słabej kondycji finansowej oraz dość powszechnym stosowaniu kryterium sytuacji na rynku jako podstawy kształtowania płac, konieczność poszukiwania przewagi w konkurowaniu o niezbędny potencjał pracy w innych sferach;
- badania panelowe, warunkujące podejście długofalowe, są kosztowne;
- model ten może generować dominację podejścia krótkookresowego.

2.2.5. Elastyczne systemy płacy zasadniczej — *broadbanding*

Płaca zasadnicza, jako stałe wynagrodzenie wypłacane pracownikowi za powierzoną mu pracę, stanowi główny składnik większości wynagrodzeń i pełni podstawową rolę w systemie wynagrodzeń, polegając przede wszystkim na opłaceniu trudności, złożoności i wymagań pracy. Zdaniem Z. Jacukowicz (2001, s. 69), tak długo, dopóki nie ustali się, jakie są zasadnicze cechy danej pracy, jej wymagania kwalifikacyjne, odpowiedzialność i uciążliwość, nie można opłacać efektów pracy ani oceniać przydatności pracownika do jej wykonywania i nagradzać go za jego indywidualne osiągnięcia.

Podstawowa stawka za daną pracę może przy tym służyć jako podstawa do ustalania innych składników wynagrodzeń, zależnych od efektów czy kompetencji. Należy przy tym pamiętać, że motywacyjna siła płac zasadniczych zależy nie tylko od ich poziomu, ale przede wszystkim od struktury wewnętrznej wynagrodzenia, poprawności budowy tabel płac i zasad podwyżek płac. Tabele płac muszą być dostosowane do możliwości finansowych i założeń polityki wynagrodzeń firmy oraz uwzględniać rynkowe stawki płac, przynajmniej w odniesieniu do stanowisk kluczowych.

Potrzeba tworzenia elastycznych systemów wynagrodzeń przemawia raczej za powszechnym stosowaniem stawek wielopoziomowych (tzw. widełek), które dają możliwość lepszego dostosowania stawek płac do rzeczywistej trudności pracy na danym stanowisku, czy do kompetencji. Umożliwiają one też dostosowanie stawek płacowych do sytuacji na rynku pracy oraz wielokrotne podwyżki płac bez zmiany stanowiska, co skłania pracowników do poprawy efektów pracy i podnoszenia swoich kwalifikacji.

Tradycyjne tabele płac charakteryzuje (Borkowska, 2012 a, s. 310–311):

- duża liczba kategorii, a w konsekwencji małe różnice między stawkami płac kolejnych kategorii;

- relatywnie wąskie przedziały widełkowych stawek płac;
- orientacja na awans poziomy, czyli do wyższych kategorii dostępnych dla danej grupy stanowisk;
- częste występowanie wieloszczeblowych tabel płac, tj. tabel określających kolejne stawki w przedziale pomiędzy dolną i górną stawką;
- automatyczne podwyżki płac w obrębie wieloszczeblowych tabel płac;
- w przypadku tabel widełkowych podwyżki oparte raczej na stażu pracy i kosztach utrzymania niż ocenach efektów pracy.

Takie tabele płac cechuje sztywność, brak orientacji na osiągnięcie ponadprzeciętnych efektów pracy, doskonalenie jej jakości i wzbogacanie kompetencji. Dlatego też w warunkach dynamicznie rosnącej konkurencji i rozwoju technologicznego nie są one wystarczającym narzędziem przyciągania wysoko wykwalifikowanych pracowników oraz ich utrzymywania w organizacji. Powody te prowadzą do upowszechniania się elastycznych i otwartych tabel płac, w których występuje niewielka liczba kategorii zaszeregowania, duże rozpiętości pomiędzy nimi i spore pokrywanie się stawek płac sąsiednich kategorii, a także szerokie przedziały stawek płac w kategorii zaszeregowania (*broadbanding*).

Budowa tabel płacowych oparta na *broadbandingu* jest formułą nawiązującą do założenia zwiększania elastyczności decyzji płacowych. Jest to uelastycznienie płac poprzez zwiększenie rozpiętości przedziałów płacowych i zmniejszenie liczby kategorii zaszeregowania zasadniczych stawek płac. Można powiedzieć, że rozwój systemów wynagrodzeń doprowadził do redukcji liczby kategorii zaszeregowania w wyniku zastępowania wartościowania stanowisk pracy przez określanie szerokich profili zawodowych i wartościowanie oparte na kompetencjach. Konsekwencją tego była budowa szerokich przedziałów płac, które umożliwiają poziomy rozwój kariery i dyferencjację stawek płac w zależności od rozległości i zróżnicowania kompetencji oraz od efektów pracy. Takie rozwiązania umożliwiają przesuwanie pracowników na inne stanowiska bez zmiany statusu, awansów poziomych, czyli wykonywania szerokiego wachlarza funkcji i zadań, co przyczynia się do wielozadaniowości ich ról w organizacji. Ponadto daje to zwiększoną możliwość delegowania uprawnień decyzyjnych na niższe szczeble kierowania. Uelastycznienie w tym zakresie narzędzi konfiguracyjnych szerokie możliwości wzrostu wynagrodzenia, bez wychodzenia poza swoją kategorię zaszeregowania, z jednej strony daje menedżerom bezpośrednie narzędzie decydowania o miejscu płacowym podwładnego, z drugiej strony uelastycznia dostosowanie i zmiany poziomu płac danego pracownika w stosunku do rynku wynagrodzeń (por. Kawka, 2014, s. 256).

Otwartość i elastyczność są najczęściej traktowane jako największe walory *broadbandingu*. Mówiąc o zaletach wykorzystywania tego sposobu kształtowania tabel płac należy również zwrócić uwagę, że (Oleksyn, 2002, s. 12–14):

- rozwiązanie to pozwala na uzależnianie wysokości stawek taryfowych nie tylko od treści (trudności) pracy, ale i od innych cech, uznanych w danej organizacji za szczególnie istotne (np. oceny efektywności pracy, rynkowej ceny pracy, pełnienia przez pracownika dodatkowych funkcji, posiadanych kompetencji itd.). Umożliwia tym samym na podej-

ście szersze i bardziej elastyczne niż klasyczne tabele płac, oparte wyłącznie na wynikach wartościowania pracy;

- niektóre formy *broadbandingu* doskonale sprawdzają się w organizacjach stosujących zarządzanie kompetencjami oraz tam, gdzie wykorzystuje się wartościowanie przez klasyfikowanie stanowisk. *Broadbanding* zwiększa możliwości i uprawnienia kierownictwa w zakresie kształtowania i różnicowania płac w porównaniu z klasycznymi tabelami czy siatkami płac;
- może być wygodną alternatywą wobec wartościowania pracy metodami analitycznymi w tych organizacjach, w których nie ma specjalistów z zakresu wartościowania pracy i metody te są niepopularne;
- może być uznany za atrakcyjny w tych organizacjach, w których istnieje potrzeba podejmowania programów oszczędnościowych w zakresie kosztów pracy. Zwiększa możliwości awansowania w realiach „odchudzania” i „spłaszczania” organizacji;
- nie wymusza automatycznych wzrostów płac dla wszystkich pracowników przy zmianie tabel płacowych.

Natomiast wśród słabości tego rozwiązania wymienia się następujące (Oleksyn, 2002, s. 14–15):

- *broadbanding* może prowadzić do naruszania uniwersalnej zasady „jaka praca taka płaca”, zwłaszcza gdy tabela płac nie ma charakteru macierzy i nie ma żadnych algorytmów rządzących ustalaniem stawek. Duża elastyczność kształtowania płac może więc oznaczać zbyt dużą dowolność w tym zakresie;
- *broadbanding* praktycznie eliminuje wartościowanie pracy metodami analitycznymi (które pozwala na nieporównanie lepsze związanie płac z treścią i trudnością pracy) — staje się ono zbędne w warunkach stosowania tylko kilku kategorii zaszerogowania;
- *broadbanding* może ułatwiać nieuzasadnione preferowanie przez kierownictwo jednych pracowników i sekowanie innych. Może wprowadzać chaos w polityce płac i zmniejszać jej przejrzystość, zwłaszcza przy bardzo głębokich „nakładkach płacowych” między kategoriami;
- różnicowanie płac (zwłaszcza duże, stosownie do regionalnych i lokalnych różnic w rynkowej cenie pracy) może być postrzegane jako niesprawiedliwe. Może to również ograniczać przestrzenną alokację kadr, zwłaszcza w firmach mających swe oddziały w różnych regionach kraju.

Mówiąc o uelastycznianiu systemów płacy zasadniczej, warto również zwrócić uwagę na fakt, iż firmy prowadzące bardziej agresywną politykę wynagrodzeń i awansów (rozwoju pracowników), nastawione na wzrost efektywności pracy, są zwolennikami metody polegającej na awansowaniu pracownika do wyższej kategorii, ale bez podwyżki płac przez pewien okres. Przy takiej polityce, płaca pracownika w wyższej kategorii jest niższa od górnej stawki kategorii bezpośrednio niższej — mówi się wtedy o częściowym zachodzeniu na siebie stawek płac kolejnych kategorii. Zjawisko takie jest wykorzystywane, gdy (Borkowska, 2004, s. 144):

- kryterium podwyżek płac w ramach widełek są efekty pracy (a także kompetencje);
- chce się szybko dostosować stawki płac do płac obserwowanych na rynku pracy;

- chce się uwzględnić osobiste zasługi pracowników — dotyczy to głównie wysoko płatnych i odpowiedzialnych stanowisk pracy, na których ryzyko nietrafionego awansu jest duże.

Niewątpliwą zaletą takiego rozwiązania jest uelastycznienie polityki płac, niemniej jednak należy pamiętać, iż zbyt duży zakres pokrywania się stawek płacowych wpływałby negatywnie na motywacyjne znaczenie i zaburzał relacje płac. Problem polega więc tutaj na ustaleniu właściwej rozpiętości między stawkami różnicującymi wymagania co do pracy oraz wielkości przedziałów związanych z opłacaniem efektów pracy.

2.3. Wynagrodzenia pakietowe i kafeteryjne

Realizacja podstawowych celów działania organizacji oraz polityki wynagradzania wymaga odpowiednio ukierunkowanego doboru oraz sposobu kształtowania poszczególnych narzędzi płacowych. Kluczową kwestią wydaje się w tym względzie, poza zapewnieniem płacy zdeterminowanej przez rynek, atrakcyjność oferowanego przez firmę portfela płacowego.

Przejawem innowacyjnego podejścia do kształtowania wynagrodzeń całkowitych (*total compensation*) jest wynagradzanie pakietowe. Podejście pakietowe oznacza celowy podział ogólnej puli środków przeznaczonych na wynagrodzenia. Wynagrodzenia pakietowe są więc wyrazem strategii bazującej na koncepcji wynagrodzenia całkowitego, wskazującej na konieczność rozpatrywania go jako zintegrowanego zestawu różnorodnych elementów.

Całkowite wynagrodzenie pracownika może obejmować wiele różnorodnych składników, których liczba i rodzaj może różnić się zależnie od stosowanego modelu wynagrodzeń, zarówno w przekroju stanowisk pracy, jak też w przekroju firm czy sektorów. Pakiet wynagrodzeń może być mniej lub bardziej rozbudowany. Praktyka wskazuje, iż do najważniejszych składników wynagrodzenia pakietowego można zaliczyć: wynagrodzenie stałe (płaca zasadnicza), ruchome składniki wynagrodzenia powiązane z wynikami pracy (takie jak: premie i prowizje), składniki partycypacji finansowej (tj. akcje i opcje na akcje, udziały w zysku, plany oszczędnościowe), beneficja (takie jak: ubezpieczenia zdrowotne, opieka medyczna, programy emerytalne, dodatkowy urlop płatny itp.), perkwizyty (*perquisites*) — samochód służbowy do prywatnego użytku, subsydiowanie posiłków, bezpłatne produkty firmy lub zniżki na te produkty, telefony służbowe, fundusze reprezentacyjne, karty kredytowe, finansowanie szkoleń oraz inne świadczenia dodatkowe, jak np. pożyczki firmowe udzielane na korzystnych warunkach, finansowanie kosztów podróży służbowych itp. Z motywacyjnego punktu widzenia pakiet nie powinien jednak ograniczać się tylko do zachęt materialnych. Jego integralną część powinny stanowić także wynagrodzenia niematerialne, np. elastyczny czas pracy pozwalający lepiej godzić pracę zawodową z obowiązkami rodzinnymi, tworzenie możliwości rozwoju i samorealizacji i inne (Borkowska, 2012 a, s. 104).

Na miano systemu wynagrodzenia pakietowego zasługuje pakiet oparty na (Borkowska, 2000, s. 15–16):

- kształtowaniu wynagrodzeń w ramach określonej kwoty łącznego dochodu pracowników w sposób celowy, tj. pod kątem realizacji celów wynikających ze strategii rozwojowej firmy;
- doborze składników, które łącznie umożliwiają kompleksowe motywowanie pracowników (materialne i niematerialne, krótko- i długookresowe itd.), co jednocześnie oznacza dobór ich dostosowany także do oczekiwanych systemów wartości samych pracowników;
- doborze składników o zróżnicowanej strukturze rodzajowej i procentowej w przekroju grup zatrudnionych ze względu na przypisane im odmienne wymagania i oczekiwania w następstwie dezagregacji celów strategicznych;
- spójności wewnętrznej pakietu, co oznacza, że jego składniki muszą być stale analizowane pod kątem nie tylko funkcji im przypisanych, ale także skutków dla innych składników pakietu (muszą się wzajemnie dopełniać w skutecznym motywowaniu pracowników).

Formę pakietową wyróżnia założenie, że lepiej jest kształtować różne rozwiązania w odniesieniu do poszczególnych grup w organizacji, niż budować jednolity system wynagrodzeń. Pozwala to lepiej uwzględnić specyfikę pracy w sposobie wynagradzania, czym powinna być zainteresowana firma, jak i pracownicy (Oleksyn, 2001, s. 317). Kluczową cechą wyróżniającą formę pakietową jest indywidualizacja wynagrodzeń. Do innych cech można zaliczyć: celowe i powiązane ze strategią firmy kształtowanie puli środków na wynagrodzenia oraz jego struktury, dobór składników wynagrodzenia pod kątem możliwości kompleksowego motywowania pracowników, dobór składników pakietu oraz ich wzajemne, wewnętrzne proporcje przyjęte ze względu na znaczenie wynikające z dezagregacji celów organizacji, spójność wewnętrzna pakietu (Borkowska, 2001, s. 96).

W praktyce spotykane są trzy rodzaje systemów pakietowych (Stachowska, 2007, s. 244):

- powszechne — dotyczące ogółu pracowników, opierające się na jednolitych zasadach; zazwyczaj w ich skład poza płacami stałymi i premiami wchodzi dochody pozapłacowe o charakterze świadczeń socjalnych;
- grupowe — skierowane głównie do kadry kierowniczej (różnicowane według szczebli i/lub obszarów działalności); oprócz wynagrodzenia taryfowego i bodźców krótkookresowych zawierają często różne formy dochodów odroczonych oraz gratyfikacji pozapłacowych;
- indywidualne — adresowane do kierownictwa wyższego szczebla oraz wysokiej klasy specjalistów, ustalane w drodze indywidualnych negocjacji.

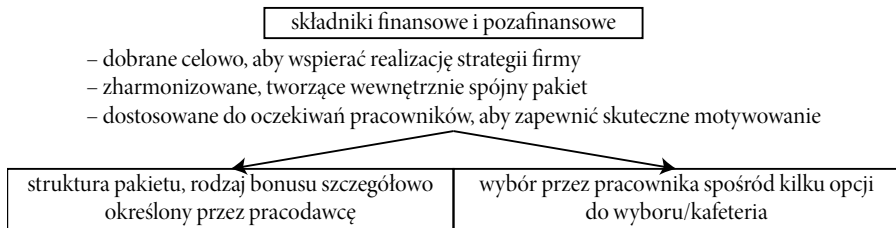
Pod pojęciem wynagrodzeń pakietowych rozumie się więc precyzyjne dobranie składników płac i innych dochodów z pracy, za pomocą których skutecznie motywuje się pewną grupę lub wszystkich pracowników, jeśli realizują oni określone cele i zadania. Przesłankami do budowy wynagrodzeń pakietowych są duże i niejednakowe wymagania dotyczące kompetencji zatrudnionych, ich wkładu, zaangażowania i oczekiwanych rezultatów pracy, potrzeb integrowania wszystkich lub niektórych pracowników z firmą oraz różne systemy wartości i wynikające z nich oczekiwania pracowników. Ponadto dobór składników wynagrodzeń ma umożliwić minimalizację kosztów pracy głównie przez ochronę firmy

i pracowników przed nadmiernymi podatkami. Wynagradzanie takie wymaga więc innej filozofii i zmian w tradycyjnej polityce płac (Sekuła, 2000, s. 145).

Cechą charakterystyczną pakietowej formy wynagrodzenia jest to, że punktem wyjścia w tworzeniu wynagrodzenia dla poszczególnych osób (najczęściej na najwyższych stanowiskach w hierarchii organizacyjnej) lub określonych grup pracowniczych jest ogólna pula środków, która następnie jest dzielona na różne składniki obejmujące wynagrodzenia stałe, zmienne, krótko- i długoterminowe oraz świadczenia dodatkowe. Jest to podejście odmienne do tradycyjnego kształtowania wynagrodzeń, gdzie tok postępowania jest odwrotny zaczyna się bowiem zwykle od ustalenia wynagrodzenia zasadniczego, do którego następnie dodaje się różne składniki (Borkowska, 2001, s. 95–96). W myśl tej koncepcji, na całkowite wynagrodzenie pracownika składają się elementy wszelkich możliwych korzyści, jakie może on uzyskać w związku z zatrudnieniem u danego pracodawcy, które mają tworzyć celowo ukształtowany pakiet, wspierający realizację strategicznych celów firmy, a jednocześnie uwzględniający cele, potrzeby i hierarchię wartości pracowników (rysunek 8).

Rysunek 8.

Istota wynagrodzenia pakietowego



Źródło: Juchnowicz, 2010, s. 138.

Zgodnie z ideą wynagradzania pakietowego, znaczna część elementów struktury wewnętrznej dochodów z pracy winna być traktowana jako element szeroko zakrojonego programu kafeterii. Wynagrodzenia kafeteryjne nie są jednak tożsame z wynagrodzeniami pakietowymi. Kafeteria jest systemem, w którym pracownicy są aktywnie zaangażowani w kreowanie swojego własnego pakietu wynagrodzenia. Zasadnicza różnica między kafeterią a pakietami wynagrodzeń polega na tym, że te pierwsze pracownik wybiera według swojego uznania, a te drugie są mu narzucone (zob. Nieżurawska, 2010, s. 106–118). Kafeteria stawia więc pracownika przed możliwością wyboru określonych składników w ramach oferowanych mu opcji. Wybór ten może dotyczyć całości wynagrodzenia, części wynagrodzenia przeznaczonej na premie (najczęściej) lub też odbywać się w ramach przedstawionej oferty świadczeń dodatkowych (benefitów), czy też różnych form dochodów odroczonech.

Kafeteria stanowi formę pakietowego systemu wynagrodzeń, w którym struktura wewnętrzna płacy staje się wynikiem decyzji podejmowanych przez jej adresatów, służących maksymalizacji, w obrębie złożonych przez oferentów propozycji, ich subiektywnych korzyści (Karaszewska, 2003, s. 101). Istotą kafeterii jest indywidualizacja wynagrodzenia przez stworzenie pracownikom możliwości dokonywania wyboru świadczeń spośród określonego ich zestawu (listy, menu). Mogą to być m.in.: wypłaty gotówkowe, dobra rzeczowe

(telefon komórkowy, samochód, laptop itp.), czas wolny jako alternatywa dodatkowych świadczeń pieniężnych, systemy dodatkowych ubezpieczeń, opieka medyczna, świadczenia rzeczowe, pożyczki, finansowanie różnych form doskonalenia kwalifikacji, finansowanie wypoczynku, świadczenia rekreacyjno-sportowe, papiery wartościowe itd. Sam sposób wyboru pewnych świadczeń z oferowanego zestawu może być przy tym kształtowany indywidualnie, zgodnie z filozofią zarządzania organizacją, preferencjami pracowników i przy uwzględnieniu obowiązujących regulacji prawnych (Stachowska, 2007, s. 248). Wybór może nadać wynagrodzeniu charakter partycypacyjny (zob. Kopertyńska, 2000, s. 20–21). Pozostawienie zatrudnionym swobody w zakresie wyboru świadczeń nie oznacza jednak całkowitej samowoli, to pracodawca decyduje jakie przywileje i o jakiej wartości zostaną zaoferowane pracownikom (Strózik-Rytowska, Anisimowicz, 2006, s. 69–72). Inaczej mówiąc, istotą systemu kafeteryjnego jest oddzielenie decyzji pracodawcy, dotyczących kosztu (wartości pieniężnej) pakietu świadczeń, od decyzji pracownika, na jakie świadczenia środki te zostaną wydane. Pracodawca podejmuje decyzję o wartości pieniężnej pakietu, pracownik zaś decyduje o jego formie. Porównanie kafeteryjnego systemu świadczeń z systemem tradycyjnym przedstawia tabela 10.

Tabela 10.

Porównanie tradycyjnego i kafeteryjnego systemu świadczeń

Tradycyjny system świadczeń	Kafeteryjny system świadczeń
– opieka jako podstawa	– zróżnicowanie jako podstawa
– pracownik otoczony opieką	– pracownik jako partner w wyborze
– poczucie bezpieczeństwa	– indywidualizacja
– zdefiniowane świadczenia	– zdefiniowana wartość pakietu
– pracodawca określa kształt pakietu	– pracownik określa kształt pakietu

Źródło: Fidzińska, Rosa, 2002, s. 21.

Wynagradzanie kafeteryjne jest niewątpliwie wyrazem pogłębiającej się elastyczności wynagrodzeń. Szersze zastosowanie form kafeteryjnych, które zwiększają możliwości wzrostu uelastyczniania decyzji płacowych menedżerów jest konsekwencją wdrożenia systemów pakietowych (Czajka, 2009, s. 233). Zwiększenie elastyczności tych decyzji polega na dowolnym, indywidualnym wyborze odpowiednich elementów wynagrodzenia niepieniężnego (lub ekwiwalentów w odniesieniu do oferowanej wartości) przez samego pracownika.

Wynagrodzenie dostosowane do indywidualnych potrzeb i oczekiwań pracowników, daje możliwość wyboru tych elementów, które najbardziej odpowiadają ich preferencjom. Należy jednak pamiętać, iż skuteczność tego narzędzia wymaga spełnienia m. in. następujących warunków (Stachowska, 2014, s. 167):

- rozpoznania potrzeb i oczekiwań objętych kafeterią grup pracowników;
- dokonania dokładnej wyceny każdego z elementów kafeterii;
- analizowania systemu pod kątem jego kosztowej opłacalności;

- dokonywania zmian w ofercie wraz ze zmianami w celach strategicznych firmy;
- przestrzegania zasady nienaruszalności łącznej kwoty wynagrodzenia.

Ostatnia zasada jest reakcją na protesty związków zawodowych widzących w kafeterii instrument zagrażający tradycyjnym płacom (Mc Kenna, Beech, 1997, s. 186).

Kafeteria wzbudza zainteresowanie szczególnie w warunkach wysokich płac w których pozostaje duży fundusz swobodnej decyzji. Na zastosowanie tej formy decydują się głównie innowacyjne, prężnie rozwijające się firmy, w których pracowników obdarza się dużym zaufaniem, znaczną swobodą działania i traktuje się w sposób indywidualny.

Umiejętnie stworzony system kafeteryjny może być efektywniejszy od pakietowego systemu wynagrodzeń, zarówno dla pracowników, jak i pracodawców, ponieważ dostosowuje świadczenia do indywidualnych potrzeb pracowników, a przy właściwym wykorzystaniu wahań cen świadczeń oraz przy różnicach w opodatkowaniu może być także bardziej korzystny dla firmy (Nieżurawska-Zajac, 2020, s. 73). Wymaga on jednak dobrej wyceny składników menu, dobrego systemu komunikacji pomiędzy pracownikiem a pracodawcą oraz wysokich umiejętności w zarządzaniu skomplikowanym portfelem wynagrodzeń. Warunki dostępu do elementów kafeterii powinny być przedstawione w zrozumiałym sposobie i zaakceptowane przez pracowników.

Kafeteria pojmowana może być jako sposób uelastyczniania pakietów wynagrodzeń w obrębie organizacji lub jako kaskadowa budowa wynagrodzeń i zróżnicowanie w przekroju grup zatrudnionych lub stanowisk pracy. Należy jednak pamiętać, że kafeteryjne systemy wynagradzania nie są skuteczne dla wszystkich organizacji i grup zawodowych. Dotyczy to przede wszystkim takich pracowników, w przypadku których podstawowe potrzeby, takie jak bezpieczeństwo finansowe są w pełni zaspokojone. Priorytetowym zadaniem menedżerów jest identyfikowanie odpowiedniej grupy docelowej w stosunku do której warto takie rozwiązanie zastosować.

Trudno oczywiście oczekiwać, że forma kafeteryjna w pełni zaspokoi potrzeby wszystkich pracowników, tym niemniej daje takie możliwości i tym samym przyczynia się do realizacji funkcji motywacyjnej wynagrodzeń. Pracownik, mając nawet ograniczony wybór, dokonuje go zgodnie ze swoimi preferencjami i potrzebami, rośnie więc wartość otrzymanej przez niego nagrody z tytułu pracy, co pozytywnie wpływa na motywację i zachęca do zachowań zbieżnych z celami firmy. Badania wykazały, że systemy świadczeń rozwiązały problem właściwego dopasowania świadczeń do potrzeb pracowników, zwłaszcza w organizacjach o znacznie zróżnicowanym profilu demograficznym zatrudnionych (Nieżurawska-Zajac, 2020, s. 72).

Forma kafeteryjna może być również pozytywnie ceniona z punktu widzenia realizacji funkcji kosztowej wynagrodzenia, ponieważ stwarza kierownictwu możliwości w zakresie optymalizowania kosztów pracy. Należy jednak przy tym pamiętać, że przygotowanie i implementacja system kafeteryjnego wymagają pewnego wysiłku organizacyjnego, na który składają się: wprowadzenie sprawnych kanałów komunikowania się w firmie, opracowanie metod badania potrzeb pracowników i analizy wyników sondaży oraz zbudowania systemu administrowania wynagrodzeniem (Pocztowski, 2018, s. 381).

Oceniając kafeteryjną formę wynagrodzeń, można więc wskazać zarówno jej zalety, jak i wady. Do zalet niewątpliwie należą: indywidualizacja świadczeń, która w połączeniu z możliwością ich wyboru prowadzi do wzrostu zadowolenia pracowników, co z kolei wpływa na większą skuteczność motywowania oraz większa elastyczność kosztowa po stronie firmy. Można również powiedzieć, że zwiększanie atrakcyjności oferty dla pracowników za sprawą systemu świadczeń kafeteryjnych ma istotny wpływ na pozycję firmy na rynku pracy, wspomaga retencję pracowników i wspiera wizerunek firmy jako atrakcyjnego pracodawcy. Do wad tego systemu można z kolei zaliczyć: trudności natury merytorycznej związane z jego opracowaniem i wdrożeniem, wysokie koszty administrowania oraz dość ograniczoną grupę osób korzystających z niego. Generalnie można stwierdzić, że kafeterie stanowią interesującą formę wynagrodzeń w takich organizacjach, które charakteryzuje stosowanie strategii wynagradzania ukierunkowanej na kompetencje, a nie na wymogi stanowisk pracy, zatrudniających duży odsetek pracowników o wysokim potencjale i różnicowane pod względem potrzeb grupy pracownicze oraz te o wysokim udziale kosztów pracy w kosztach działalności (Pocztowski, 2007, s. 346).

Podsumowując, tworzenie pakietowych systemów wynagrodzeń jest nowoczesną i spójną koncepcją uelastyczniania systemów wynagrodzeń (Borkowska 2000, Sedlak 2008). Poprzez oferowanie pracownikowi bogatego zestawu składników wynagrodzenia, dając mu w pewnym zakresie swobodny wybór rodzaju pakietu, dostosowując wartość i strukturę pakietu do potrzeb, charakteru pracy i wyników, a także poprzez stosowanie dochodów odroczonych w czasie, można uzyskać wysoki stopień elastyczności decyzji płacowych w organizacji (Kawka, 2014, s. 256). Takie rozwiązanie pozwala pozyskać i utrzymać najlepszych pracowników, pobudzać efektywność pracy, zwłaszcza w dłuższym okresie, powiązać korzyść finansową pracownika z efektami finansowymi firmy (Kopertyńska, 2008). Wyważony dobór składników pakietu pozwala m.in. (Borkowska, 2000, s. 16–17):

- pozyskać i utrzymać pracowników najbardziej przydatnych w kreowaniu sukcesu firmy;
- wzmacniać motywowanie pracowników w krótkim i długim okresie;
- umacniać integrację pracowników z firmą;
- łagodzić dotkliwość podatkową dla firmy i pracowników, zwiększając ich efektywne dochody;
- zwiększać partycypację pracowników w kształtowaniu wynagrodzeń, a tym samym lepiej dostosowywać je do swoich potrzeb i oczekiwań;
- budować prestiż firmy i stanowiska.

Do najważniejszych zalet pakietowej formy wynagrodzeń należą (Pocztowski 2018, s. 383):

- większe możliwości pozyskiwania i stabilizowania pracowników oraz integrowania ich wokół celów organizacji,
- skuteczniejsze motywowanie, ułatwiające równoważenie celów krótko- i długoterminowych w działaniu, co jest bardzo istotne w przypadku kadry kierowniczej wyższego szczebla,
- zmniejszenie kosztów pracy,

- korzyści dla pracowników związane z brakiem bądź mniejszym podatkowaniem pewnych świadczeń.

Natomiast główne ograniczenia związane ze stosowaniem formy pakietowej wiążą się z ryzykiem utraty spójności systemu wynagradzania w organizacji oraz wysokim kosztem administrowania takim systemem. Większa złożoność pakietu może również wpływać na jego mniejszą komunikatywność.

Biorąc pod uwagę tendencję do eksponowania podejścia strategicznego realizowanego w warunkach wymogu elastyczności, główne kierunki zmian w kształtowaniu pakietów wynagrodzeń można określić w sposób następujący (Karaszewska, 2003, s. 97):

- dominujące rozwiązania coraz bardziej odpowiadają modelowi płac zmiennych (rośnie udział ruchomej części wynagrodzenia coraz częściej zdeterminowanej długookresowymi osiągnięciami, ale także płaca zasadnicza w coraz mniejszym stopniu odzwierciedla tradycyjnie kojarzoną z nią relatywnie dużą stabilność);
- rośnie stopień indywidualizacji rozwiązań. Pakiety wynagrodzeń coraz rzadziej mają zunifikowaną postać, ich konstrukcja przybiera postać kaskadową;
- w pakiecie wynagrodzeń:
 - wzrasta rola bodźców o charakterze długookresowym (dochody odroczone);
 - rośnie, z zachowaniem wymogu efektywności kosztowej, różnorodność świadczeń i benefitów;
 - struktura pakietu jest tak projektowana, by czyniąc płace efektywną, łagodzić związane ze zwiększającą się elastycznością rosnące poczucie ryzyka oraz negatywne konsekwencje wzrastającej mobilności;
- rośnie, zwłaszcza w odniesieniu do grup pracowników występujących względnie rzadko, rola rynku jako determinującego, dla zachowania konkurencyjności, strukturę pakietu wynagrodzeń;
- pakiety wynagrodzeń i proces ich kształtowania odzwierciedlają dążenie do konsensusu między pracodawcą a pracobiorcą, przy czym ten ostatni coraz częściej postrzegany jest jako wewnętrzny klient, rozpoznanie i zaspokojenie potrzeb którego jest warunkiem koniecznym sukcesu.

W dobie globalizacji, wysokiej konkurencyjności i rozwoju nowoczesnych technologii uelastycznianie i indywidualizacja rozwiązań w dziedzinie systemów wynagrodzeń wydaje się procesem nieuniknionym. Rynek pracownika w jeszcze większym stopniu wymusza na pracodawcach poszukiwanie i implikowanie takich rozwiązań płacowych, które pozwolą na pozyskanie i utrzymanie kluczowych pracowników w organizacji. Wdrażanie elastycznych systemów wynagrodzeń, w tym wynagrodzeń pakietowych i programów kafeteryjnych, może przyczynić się do uzyskania przewagi konkurencyjnej firmy, poprzez m.in. oszczędności kosztowe, zwłaszcza w sytuacji rosnących płac.

3. Zarządzanie różnorodnością pokoleniową

3.1. Istota i znaczenie zarządzania różnorodnością w organizacji

Różnorodność zasobów ludzkich we współczesnych organizacjach jest konsekwencją zachodzących w świecie przemian, a także wzrastającej świadomości wynikających z niej korzyści dla biznesu. Do czynników, które motywują menedżerów do zarządzania różnorodnością w organizacji zaliczyć można (zob. Gross-Gołacka, 2018, s. 153–156):

- zmiany na rynkach towarów i usług — zwiększenie natężenia konkurencji, pojawienie się nowych segmentów rynku, zwiększony nacisk na wiedzę i jakość obsługi;
- zmiany na rynkach pracy — sytuacja demograficzna, zmiany postaw pracowników;
- wzrost roli aktywów niematerialnych — wzrastająca waga aktywów niematerialnych przy ocenach rynkowych, zwiększenie zainteresowania inwestorów zarządzaniem ryzykiem;
- wzrost roli wartości społecznych i etycznych — zwiększone zainteresowanie ogólnym postępowaniem organizacji, zwiększone wsparcie dla poszanowania praw człowieka i równych szans w miejscu pracy, zwiększona rola inwestycji etycznych;
- zmiany przepisów prawnych — zmiany wprowadzające formy prawodawstwa zapobiegającego dyskryminacji i promującego równe traktowanie w zatrudnieniu.

Zróżnicowanie środowiska pracy może być elementem przewagi konkurencyjnej, ale także powodem konfliktów wynikających z odmienności systemów wartości i przekonań. Dlatego istotnego znaczenia nabiera umiejętność zarządzania zróżnicowaną kulturowo i społecznie firmą. Wiąże się to z istotnymi wyzwaniem, zarówno dla kadry menedżerskiej, jak i zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach.

Różnorodność jest pojęciem wielowymiarowym, które może być interpretowane na wiele sposobów, w zależności od obiektu zainteresowania. V. R. Hayles (1996, s. 105) definiuje różnorodność jako „wszystkie elementy, którymi się różnimy”. Podstawowe wymiary różnorodności obejmują osobowość, płeć, rasę i narodowość, wiek, religię i duchowość,

orientację seksualną oraz sprawność lub niepełnosprawność. Wtórne wymiary, często równie ważne jak podstawowe, lecz bardziej podatne na zmianę, to m.in. status społeczno-ekonomiczny, wykształcenie, status rodzicielski, środowisko geograficzne (Waszczak, 2009, s. 76).

P. Arredondo (1996, s. 8) wyróżnia trzy wymiary różnorodności, do których zaliczone zostały:

- tożsamość pierwotna — tzw. rdzeń tożsamości, na który składają się takie cechy jak: wiek, płeć, rasa, pochodzenie etniczne, orientacja seksualna, zdolności fizyczne;
- tożsamość wtórna — cechy kształtowane w trakcie życia, takie jak: religia, język, narodowość, wykształcenie, klasa społeczna, stan cywilny, status rodzicielski, miejsce zamieszkania, styl życia, status majątkowy, poglądy polityczne, wygląd, hobby itp.;
- tożsamość organizacyjna — związana z zatrudnieniem i charakterem wykonywanej pracy, w skład które wchodzi: doświadczenie zawodowe, miejsce pracy, status zatrudnienia, stanowisko pracy, staż pracy, funkcja, sektor, przynależność do organizacji, motywacja do pracy itp.

W podejściu tym pierwszy wymiar jest niezmienny w kontekście, że nie pozostaje kwestią wyboru, natomiast dwa pozostałe związane są z wyborami człowieka, zarówno prywatnymi, jak i zawodowymi.

W literaturze przedmiotu różnorodność opisywana jest przez pryzmat różnic, grup społecznych lub jednostki. Różnorodność jako zauważalne, potwierdzone różnice została zdefiniowana przez B.Z. Granta i B.H. Kleintera (1997, s. 26–32). Różnice te mogą wynikać z odmienności pomiędzy ludźmi, ale także z różnic demograficznych i mogą obejmować wiele kategorii (tabela 11).

Tabela 11.
Różnorodność z perspektywy różnic ludzkich

Kategorie różnorodności	Rodzaje różnorodności
Różnice w kategorii społecznej	– rasa, pochodzenie etniczne, płeć, wiek, religia, orientacja seksualna, sprawność fizyczna
Różnice w wiedzy i umiejętnościach	– wykształcenie, wiedza funkcjonalna, wiedza specjalistyczna, szkolenia, doświadczenie, zdolności
Różnice w wartościach i światopoglądzie	– tło kulturowe, światopogląd
Różnice osobowościowe	– styl kognitywny, afektywność, czynniki motywujące
Różnice w organizacji/społeczności	– staż pracy, funkcja, stanowisko w hierarchii firmy, dziedzina itp.
Różnice w relacjach społecznych	– relacje w pracy, przyjaźnie, związki w społeczności, przynależność do grup

Źródło: Mannix, Neale, 2005, s. 31–55.

D. Van Knippenberg i M.C. Schippers (2007) określili ją jako cechę grup społecznych odzwierciedlającą stopień, w jakim istnieją różnice pomiędzy członkami. Według T. Coxa (1994, s. 51–53), różnorodność dotyczy grupy osób w organizacji, wyraźnie różniących się

tożsamością społeczną i kulturową, co dotyczy takich czynników jak: płeć, wiek, narodowość, rasa, pochodzenie etniczne, religia, sprawność fizyczna, czy orientacja seksualna.

Według C. Taylora (2001, s. 3), różnorodność jest odmianą tożsamości społecznej i kulturowej występującej między ludźmi funkcjonującymi razem w określonej pracy czy organizacji. C. Rosado (1997, s. 3–15) poprzez różnorodność rozumie wszystkie różnice wnoszone przez ludzi do organizacji lub grupy. Można zatem powiedzieć, że w odniesieniu do pracowników, różnorodność dotyczy wszelkich aspektów, w których ludzie różnią się między sobą, a więc wieku, płci, rasy, sprawności, jak i posiadanych kompetencji, osobowości, przekonań, systemu wartości, tożsamości, kultury. Różnice między ludźmi mają istotny wpływ na to, jak się oni zachowują, jakie przyjmują postawy, w jaki sposób działają i są postrzegani, zarówno w miejscu pracy, jak i poza nim. Zrozumienie i branie pod uwagę występujących różnic pomaga organizacji w wykorzystaniu wszystkich kompetencji, potencjału i zdolności tkwiących w zespole pracowników, a w rezultacie pozwala uzyskać lepsze efekty w zakresie jakości i wyników pracy, będących pochodną większego zaangażowania na rzecz realizowania celów organizacji (Walczak, 2011 a).

Biorąc pod uwagę definicje różnorodności zawarte w literaturze można wyróżnić cztery główne obszary, które powinny być uwzględniane w każdym podejściu do różnorodności z perspektywy organizacji (miejsca pracy) (zob. Gross-Golacka, 2018, s. 50–51):

- Różnorodność obejmuje szeroki zakres różnic wśród pracowników — ze względu na wiek, niepełnosprawność, poziom wykształcenia, pochodzenie etniczne, strukturę rodziny, stanowisko, lokalizację geograficzną, rasę, religię i wartości — zarówno tych widocznych i niewidocznych (efektem będzie szerokie i wszechstronne podejście);
- Różnorodność związana jest ze sposobem, w jaki wpływa na pracownika i organizację;
- Uwzględnienie wymagań zmiany kultury w obrębie organizacji, np. stylu zarządzania, systemu zarządzania zasobami ludzkimi, filozofii i podejścia;
- Położenie nacisku na postrzeganie koncepcji różnorodności jako czegoś wykraczającego poza rasę, płeć, działanie afirmatywne i równe możliwości zatrudnienia z uwzględnieniem aspektu biznesowego (korzyści i kosztów).

Według P. Druckera (2007), różnorodność obejmuje wiele aspektów demograficznych i społeczno-ekonomicznych, w tym starzenie się populacji, wzrost kompetencji i wiedzy pracowników, wzrost imigracji, czy rosnące różnice kulturowe i rolę płci w organizacji. Do przyczyn wzrostu różnorodności w organizacjach należy, z jednej strony — coraz większa świadomość faktu, że różnorodność wpływa na poprawę jakości zasobów ludzkich, z drugiej zaś globalizacja i zmiany w strukturze siły roboczej. Istotną przyczyną są także zmiany ustawodawstwa (wynikające z dostosowania przepisów prawa do standardów Unii Europejskiej) i działań prawnych delegalizujących wszelką dyskryminację¹. Między innymi dlatego organizacje powinny zatrudniać, oceniać, awansować i nagradzać ludzi tylko na podstawie obiektywnych kryteriów, takich jak wyniki i kwalifikacje, aby zapobiegać błędowi oceny opartym na subiektywnych stereotypach lub uprzedzeniach.

¹ Komisja Europejska (2005) mówiąc o zarządzaniu różnorodnością, wskazuje na potrzebę zarządzania ludźmi z uwzględnieniem różnic indywidualnych, poszanowanie odmienności w miejscu pracy, tworzenie systemu wspierania, współlistnienia i współpracy różnorodnych osób w organizacji ze względu na określone cechy z poszanowaniem zasad.

Koncepcja traktowania różnorodności jako czynnika rozwoju organizacji bazuje na dostrzeganiu, poszanowaniu i zaakceptowaniu różnic, jakie występują pomiędzy ludźmi. Podejmując próbę wyjaśnienia istoty zarządzania różnorodnością, można powiedzieć, że jest ono procesem kierowania i komunikacji polegającym na aktywnym i świadomym, skierowanym w przyszłość rozwijaniu organizacji opartej na wartościach, wychodzącej od zaakceptowania istniejących różnic, traktujących je jako potencjał rozwojowy — procesem, który tworzy wartość dodaną dla firmy (Amershi i in., 2007, s. 7). Zarządzanie różnorodnością polega więc na świadomym rozwijaniu strategii, polityk i programów, które tworzą klimat dla poszanowania i wykorzystania tych różnic na rzecz realizacji celów organizacji. Głównym celem zarządzania różnorodnością jest stworzenie takiego środowiska pracy, w którym każda zatrudniona osoba czuje się szanowana i doceniona, dzięki czemu może w pełni wykorzystywać swój potencjał intelektualny, co przyczynia się do sukcesu organizacji (Kaczmarek i in., 2009, s. 8).

M. Armstrong i S. Taylor (2016) wskazują, że polityka zarządzania różnorodnością zakłada asymilowanie się poszczególnych osób ze strukturami organizacji, odwołując się do aprobowania różnorodności cech, które ludzie do niej wnoszą. Zdaniem A. Poczrowskiego (2002), dotyczy ona dostrzegania różnic pomiędzy ludźmi, a co za tym idzie, wiąże się ze świadomym włączaniem działań z zakresu zarządzania różnorodnością do misji organizacji, wartości oraz zasad polityki personalnej, przejawiających się w odpowiednich procedurach propagujących różnorodność wewnątrz organizacji, organizowanie szkoleń z tego zakresu, a także stosowanie efektywnej komunikacji wewnętrznej. M. L. Egan i M. Bendick (2003, s. 701–705) definiują zarządzanie różnorodnością jako systematyczne i planowe tworzenie programów i procedur mających na celu polepszenie interakcji pomiędzy różnymi pracownikami po to, aby różnorodność uczynić źródłem kreatywności, komplementarności oraz większej efektywności organizacji. R. Kandola i J. Fullerton (1998) określają zarządzanie różnorodnością jako strategiczne działania kierownictwa, wynikające z uznania, że zróżnicowanie zespołu pracowniczego może przyczynić się do osiągnięcia zamierzonych celów organizacji. Podejście to zakłada tworzenie kultury organizacyjnej, w której zapewnia się pracownikom równe traktowanie i szacunek, a w szczególności zakłada się celowe rozwijanie kompetencji odnoszących się do równego traktowania i wspierania pracowników w indywidualnym rozwoju, aby wykorzystać różnice na rzecz osiągnięcia celów organizacji. J. Charles (2003, s. 561–562) wskazuje, że jest to „metoda wyjścia poza ramy dyskryminacji w pracy, sposób polepszenia jakości zarządzania w zamian za zaoferowanie organizacji różnorodnych korzyści biznesowych”. Można zatem powiedzieć, że zarządzanie różnorodnością to strategia biznesowa i programy działań skierowane na świadome wykorzystanie zróżnicowanego potencjału wszystkich pracowników w organizacji (Gross-Gołacka, 2008, s. 12).

Zarządzanie różnorodnością łączy funkcje związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi, takie jak rekrutacja, selekcja, motywowanie z zarządzaniem strategicznym zorientowanym na dostosowanie się do otoczenia (Glinka i in., 2016, s. 336). Wiążąc pojęcie „zarządzania różnorodnością” z perspektywą zarządzania zasobami ludzkimi w zróżnicowanym zespole, można je odnieść do systematycznego i planowanego zobowiązania ze strony organizacji

do prowadzenia rekrutacji i zatrzymywania pracowników o różnym pochodzeniu demograficznym, co oznacza prowadzenie w firmie inicjatyw, które (Kossek i in., 2006, s. 53–74):

- zwiększają liczbowy udział grup historycznie wyłączanych,
- nadają uprawnienia różnorodnym grupom, aby w pełni uczestniczyły w procesie podejmowania decyzji,
- zapewniają włączanie zróżnicowanych zasobów ludzkich pod każdym względem do życia organizacyjnego.

Można wyodrębnić kilka podejść do zarządzania grupami różnorodnych pracowników (tabela 12).

Tabela 12.
Podejścia do zarządzania grupami różnorodnymi

Podejście	Charakterystyka podejmowanych działań
Deficytowe	– implikowanie działań podnoszących kompetencje, w tym poprzez programy zarządzania rozwojem zawodowym (tutoring, mentoring)
Antydyskryminacyjne	– implikowanie metod i narzędzi rekrutacji sprzyjających zatrudnieniu różnorodnych grup pracowniczych
Oparte na kulturalizacji	– implikowanie szkoleń dotyczących zachowania się w sytuacjach konfliktowych, komunikacji międzykulturowej, budowania zespołów różnorodnych
Oparte na indywidualizmie	– zastosowanie indywidualnych systemów motywowania i wynagradzania (formy kafeteryjne) oraz elastycznych form zatrudnienia i organizacji pracy
Oparte na motywacji pracowników	– zastosowanie nowoczesnych systemów motywowania, w tym <i>work-life balance</i>
Oparte na przemieszczeniach pracowniczych	– zastosowanie rotacji pracowniczej, przemieszczeń poziomych i pionowych

Źródło: Nieżurawska-Zajac, 2020, s. 138.

Przyjmując kompleksowe rozumienie zarządzania różnorodnością można przyjąć, że dotyczy ono (Gross-Gołacka, 2018, s. 56):

- wykorzystywania wszystkich dostępnych w organizacji talentów, bez odwoływania się do etnocentryzmu i stereotypów,
- w odniesieniu do grupy pracowników — prowadzenia polityki na rzecz różnorodności przyczyniającej się do wzrostu innowacyjności i twórczego działania, zmniejszenia braków kadry posiadającej określone umiejętności oraz poprawy jakości obsługi klienta,
- w odniesieniu do działalności firmy — dopasowania oferty do potrzeb różnych klientów oraz utrzymania się i zwiększania rynku,
- w odniesieniu do strategii firmy — uwzględnienia potrzeb i oczekiwań zarówno w kontekście klientów, pracowników oraz innych interesariuszy,
- podejścia przez zarządzanie strategiczne zorientowane na dostosowaniu się organizacji do otoczenia.

Literatura przedmiotu i dobre praktyki dostarczają wielu przesłanek do podejmowania działań na rzecz różnorodności w organizacji. Przyjmuje się, że inicjatywy takie podejmowane są w uzasadnieniu etycznym, prawnym i ekonomicznym (tabela 13), przy czym obszary te są względem siebie komplementarne, mają wiele elementów wspólnych, przenikają i wzajemnie uzupełniają.

Tabela 13.
Uzasadnienie implementacji koncepcji zarządzania różnorodnością w organizacji

Uzasadnienie	Argumenty	Metafora
Etyczne (podstawą jest etyczna motywacja)	<ul style="list-style-type: none"> – wartości etyczne i moralne to główne przesłanki podejmowania działań przez organizację – zapewnienie równych szans w zatrudnieniu ludziom z różnych środowisk i posiadających różnorodne cechy – zapewnienie na kluczowych stanowiskach w całej firmie reprezentatywnej liczby osób, które pochodzą z różnych grup demograficznych 	„Różnorodność i równość w miejscu pracy to właściwy sposób postępowania”
Prawne (podstawą jest prawna motywacja)	<ul style="list-style-type: none"> – przestrzeganie obowiązku prowadzenia polityki równego traktowania i przeciwdziałania dyskryminacji w miejscu pracy – stworzenie przestrzeni dla akceptacji i tolerancji dla różnic – przeciwdziałanie uprzedzeniom i podejmowanie działań wobec osób z różnych środowisk, aby zapewnić równe szanse i sprawiedliwą oraz otwartą kulturę pracy 	„Zarządzanie różnorodnością jest słuszne”
Ekonomiczne (podstawą jest ekonomiczna motywacja)	<ul style="list-style-type: none"> – pula obecnych oraz przyszłych pracowników staje się coraz bardziej zróżnicowana — organizacje nie mają wyboru, muszą dostosować się do nowej rzeczywistości – różnorodny zespół i zarządzanie różnorodnością przyczyniają się do osiągnięcia licznych korzyści ekonomicznych 	„Różnorodność ma duże znaczenie ekonomiczne”

Źródło: Gross-Golacka, 2018, s. 151.

Można powiedzieć, że największym wyzwaniem dla organizacji nie jest obecnie samo posiadanie różnorodnych zasobów ludzkich, ale stworzenie takich warunków, aby można było maksymalizować potencjał tkwiący w zróżnicowanych zasobach ludzkich stanowiący klucz do zwiększania efektywności i minimalizować stojące na drodze do tego bariery. Takie podejście wymaga niewątpliwie odpowiedniego nastawienia, a niejednokrotnie także zmiany myślenia kadry menedżerskiej, przyjęcia postawy charakteryzującej się otwartością i zaufaniem do ludzi, zrozumieniem, akceptacją i poszanowaniem odmiennych tożsamości, zróżnicowanych indywidualnych potrzeb i oczekiwań członków danej organizacji oraz postrzeganiem ich w kategoriach cennych wartości, którymi należy umiejętnie zarządzać (Walczak, 2011 a). W praktyce oznacza to także otwartość na nowych pracowników z zewnątrz i wiąże się ze świadomym pozyskiwaniem do organizacji różnorodnej wiedzy, umiejętności i doświadczeń, jakie mogą wnieść nowo zatrudniane osoby.

Bardzo ważne z punktu widzenia zarządzania różnorodnością jest tworzenie właściwej kultury organizacyjnej, opartej na takich wartościach jak: wzajemny szacunek i zaufanie, wspólna wizja rozwoju firmy, partycypacja w zarządzaniu i przywództwo. Zarządzanie

różnorodnością wymaga ukształtowania kultury organizacyjnej, która wspomże pracę grupową pracowników i wpłynie na zaspokojenie potrzeb przynależności i wyjątkowości (Brewer, Silver, 2000, s. 153–171). Z drugiej strony — różnorodność w grupach wpływa na kształtowanie kultury organizacyjnej (Cox, 1991, s. 18–29). Kierowanie pracą zespołów zadaniowych wymaga odejścia od autokratycznego stylu kierowania na rzecz nowoczesnego przywództwa. Wyzwolenie synergii różnorodności tkwiącej w ludziach jest bowiem możliwe pod warunkiem zapewnienia im rzeczywistego poczucia, że ich pomysły, uwagi, opinie i wnioski zostaną wysłuchane i będą brane pod uwagę. Takie działania są niezwykle ważne, zwłaszcza w odniesieniu do pracy zespołów projektowych, gdzie istotną rolę odgrywa dzielenie się wiedzą, kreowanie pomysłów i wypracowywanie nowych rozwiązań.

pozytywne podejście do różnorodności, integrowanie jej z systemem i kulturą organizacji oraz efektywne zarządzanie nią może przynieść organizacji wiele korzyści. Może rozwijać firmę finansowo i humanistycznie, pozwala zachować równowagę w organizacji i włączyć pracowników proces decyzyjny (Cox, Blake, 1991, s. 45–56). Wśród pozytywnych aspektów wynikających z różnorodności wymienić można: większą zdolność adaptacyjną organizacji, większe możliwości dopasowania pracowników do określonych ról organizacyjnych, lepsze zrozumienie potrzeb uczestników rynku, zapobieganie stagnacji i monotonii, zwiększanie zasobów wiedzy organizacji, dopływ „świeżej krwi” do firmy, motywowanie pracowników do przedsiębiorczości, tworzenie atmosfery wrażliwości kulturowej. Badania przeprowadzone w przedsiębiorstwach Unii Europejskiej wskazały na korzyści biznesowe płynące z zarządzania różnorodnością kapitału ludzkiego, takie jak (Gender Index, 2007):

- szerszy dostęp do zasobów ludzkich i nowych talentów,
- wzrost prestiżu firmy,
- wzbogacenie kultury firmy o istotne wartości,
- wzrost kreatywności i innowacyjności,
- wzmożenie efektywności i motywacji pracowników,
- poprawa wizerunku i pojawienie się nowych szans marketingowych,
- wzrost satysfakcji klientów.

W literaturze przedmiotu podkreślane jest znaczenie zarządzania różnorodnością jako źródła wielu wymiernych korzyści dla organizacji (zob. Kirton, Greene, 2010, s. 2–3). Opisywane jest ono jako koncepcja, która może doprowadzać do wzrostu wydajności (Özbilgin, Tatli, 2011) i wspierać firmę w uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej (Thomas, 1990). Określane jest jako element przewagi konkurencyjnej, a także dźwignia innowacyjności organizacji (Urbaniak, 2014). Według W. Walczaka (2011 b), zarządzanie różnorodnością, związane ze sposobem poszukiwania innowacyjnych rozwiązań zapewniających pozyskanie nowych klientów, będące przejawem adaptacji firmy do przeobrażeń zachodzących w otoczeniu, podnosi jakość funkcjonowania całej organizacji. Można wymienić kilka istotnych argumentów wskazujących na związek różnorodności z konkurencyjnością firmy, a mianowicie (Griffin, 2004 s. 191–192):

- argument dotyczący kosztów — organizacje, które radzą sobie z problemem różnorodności, uzyskują większe zaangażowanie i wydajność oraz niższy poziom fluktuacji i absencji w pracy;

- argument dotyczący pozyskiwania zasobów — organizacje skutecznie kierujące różnorodnością są znane jako dobre miejsca pracy wśród przedstawicieli różnych grup, przez co mogą przyciągnąć wartościowych pracowników;
- argument dotyczący marketingu — organizacje o zróżnicowanej sile roboczej są lepiej przygotowane do rozumienia różnych segmentów rynku niż te bardziej jednorodne;
- argument dotyczący kreatywności — organizacje o zróżnicowanej sile roboczej są bardziej kreatywne i innowacyjne ze względu na różnorodność punktów widzenia i sposobów działania;
- argument dotyczący rozwiązywania problemów — różnorodność pociąga za sobą zwiększony zasób informacji, dzięki czemu istnieje większe prawdopodobieństwo uzyskiwania lepszych rozwiązań;
- argument dotyczący elastyczności systemów — organizacje skutecznie kierujące różnorodnością muszą być bardziej elastyczne, co jednocześnie przygotowuje je do stawiania czoła otoczeniu.

Na korzyści z wdrażania koncepcji zarządzania różnorodnością można spojrzeć z perspektywy czasu i miejsca ich osiągnięcia — wewnątrz i na zewnątrz organizacji (tabela 14).

Tabela 14.
Zarządzanie różnorodnością — matryca korzyści

Obszar wpływu/charakter korzyści		Zakres korzyści	
		wewnętrzny	zewnętrzny
Długookresowe korzyści			
Kapitał ludzki organizacji	Wpływ na zarządzanie talentami	x	
	Wzrost innowacyjności i kreatywności	x	
	Kształtowanie kultury opartej na tolerancji	x	
Reputacja organizacji	Wzmacnianie wizerunku i wiarygodności na zewnątrz firmy wśród klientów i partnerów biznesowych		x
	Reputacja wśród pracowników	x	
	Zapewnienie lojalności ze strony pracowników, klientów i partnerów biznesowych	x	x
Zdolność adaptacyjna organizacji	Lepsze rozumienie zjawisk występujących wewnątrz organizacji	x	
	Tworzenie różnorodnego środowiska ułatwiającego uczenie się i wymianę doświadczeń	x	
	Wzrost elastyczności organizacji	x	
	Przełamywanie schematów i rutyny	x	
Krótko- i średniookresowe korzyści			
Rozwiązanie problemów z niedoborem zasobów ludzkich	Dotarcie do nowych grup kandydatów na rynku pracy		x
	Zwiększanie możliwości rekrutowania i zatrzymywania utalentowanych pracowników	x	x

Obszar wpływu/charakter korzyści		Zakres korzyści	
		wewnętrzny	zewnętrzny
Nowe rynki dla towarów i usług	Zdobywanie nowych rynków		x
	Rozwój nowych produktów i usług		x
	Lepsze odpowiadanie na potrzeby zróżnicowanych klientów		x
Poprawa wyników na istniejących rynkach	Możliwość dotarcia do większej liczby odbiorców produktów i usług		x
	Lepsze odpowiadanie na potrzeby różnorodnych klientów		x
Redukcja kosztów	Obniżenie kosztów związanych z fluktuacją i absencją pracowników	x	
	Ograniczenie pozwów sądowych i kosztów prawnych	x	

Źródło: Gross-Gołacka, 2018, s. 159–160

Zaprezentowane korzyści z wdrożenia koncepcji zarządzania różnorodnością wskazują, na jak wiele aspektów funkcjonowania firmy ma ona wpływ. Oczywiście nie jest prawdopodobne, aby każda organizacja osiągała te wszystkie korzyści w tym samym stopniu i w jednym czasie. Jak również nie ma jednej, odpowiedniej dla każdej firmy strategii różnorodności. Determinuje to wiele czynników, takich jak: wielkość firmy, sektor, pozycja na rynku, czy też strategia organizacji.

Zarządzanie różnorodnością w organizacji wiąże się z wieloma korzyściami, jednak towarzyszą mu również wyzwania i bariery. Skoro zarządzanie różnorodnością jest podejściem przeznaczonym do stworzenia i utrzymania środowiska pracy, w którym różnice pomiędzy ludźmi stanowią wartość, aby wszyscy mogli wykorzystać swój potencjał i zwiększać swój wkład w osiąganie celów strategicznych organizacji, to raczej nie jest możliwe, aby tak rozbudowany proces nie generował również problemów. Sama różnorodność zazwyczaj jednak nie jest problemem, problemy leżą głównie w zachowaniach i nastawieniu wobec różnorodności, czy ogólnie rzecz biorąc — w postawach, które dotyczą zarówno pracodawców, jak i pracowników.

Problematycznych obszarów związanych z wdrażaniem koncepcji zarządzania różnorodnością jest wiele, na szczególną uwagę zasługują jednak (zob. Gross-Gołacka, 2018, s. 175–182):

- stereotypy i uprzedzenia,
- dyskryminacja,
- molestowanie i mobbing,
- etnocentryzm,
- opór wobec zmian,
- problemy w komunikacji,
- trudności w zarządzaniu zróżnicowanymi zespołami,
- brak znajomości potrzeb i oczekiwań określonych grup pracowników,

- niepostrzeżenie różnorodności jako priorytetu organizacji,
- brak zaangażowania kierownictwa w jej wdrażanie,
- brak przywództwa i odpowiednich kompetencji kadry zarządzającej,
- brak wiedzy i zaangażowania wszystkich pracowników.

Problemy, które musi pokonać organizacja przy wdrażaniu koncepcji różnorodności można analizować z perspektywy kilku poziomów: indywidualnego, interpersonalnego, organizacyjnego oraz społecznego (tabela 15).

Tabela 15.

Bariery i przeszkody pełnej akceptacji i włączania różnorodności w organizacji

Poziom analizy	Zagadnienia	Przykłady
Indywidualny	stereotypy	<ul style="list-style-type: none"> – postrzeżenie tożsamości społecznej — z jaką częścią społeczeństwa się identyfikujemy – stygmatyzowanie powiązane z wrażeniem, że ma się kontrolę/władzę nad stygmatyzowanymi osobami
	uprzedzenia	<ul style="list-style-type: none"> – podziały klasowe — uprzedzenia do klasy, stereotypy i dyskryminacja – formy uprzedzeń — bronienie ego, wyrażanie wartości
	efekty zachowania	<ul style="list-style-type: none"> – groźby, również takie, za którymi mogą iść czyny – dyskryminacja, molestowanie seksualne, mobbing
	negatywne nastawienie	<ul style="list-style-type: none"> – błędna interpretacja akcji afirmacyjnych – programy wspierające różnorodność postrzegane jako społeczna niesprawiedliwość – mity dotyczące merytokracji
	indywidualne braki	<ul style="list-style-type: none"> – uprzedzenia co do kształcenia się i podnoszenia statusu społecznego
Interpersonalny/ grupowy	konflikt grupowy	<ul style="list-style-type: none"> – brak spójności w grupach i większy konflikt emocjonalny
	wykluczanie i bariery kontaktowe	<ul style="list-style-type: none"> – zachowania wykluczające, które przeszkadzają w tworzeniu wspólnych zespołów i rozwoju prawdziwych liderów – zachowania wykluczające, które przeszkadzają w tworzeniu ważnych relacji między mentorem a jego podopiecznym
	bariery komunikacyjne	<ul style="list-style-type: none"> – problemy w komunikacji wynikające z różnic na różnych etapach procesu zajmowania ról w zespole czy organizacji

Poziom analizy	Zagadnienia	Przykłady
Organizacyjny/ zawodowy	rozwarstwienie i bariery kompozycyjne	<ul style="list-style-type: none"> – rozwarstwienie występujące w organizacjach, które tworzą „błędne koło” i pogłębiają je – bariery strukturalne i ograniczenia liczbowe dotyczące np. zatrudnienia danej grupy (np. kobiet) na określonych stanowiskach – tokenizm — tylko pozorne czy też symboliczne branie członków mniejszości do grupy
	brak wsparcia ze strony zarządzających	– brak zaangażowania na etapie planowania i realizacji inicjatyw związanych z różnorodnością
	stres zawodowy	– różnice w zawodowym obciążeniu emocjonalnym
	dostęp do władzy i zasobów	– zróżnicowana władza i dostęp do zasobów — segregowanie ze względu na zawód wpływające na możliwości innych potencjalnych ścieżek kariery
Społeczny/ ekstraorganizacyjny	równowaga praca–życie	– brak elastyczności miejsca i czasu pracy
	bariery prawne	<ul style="list-style-type: none"> – bariery legislacyjne – trudności w egzekwowaniu praw antydyskryminacyjnych i proróżnorodnościowych
	bariery kulturowe	– różnice w preferencjach i zdolności do pracy w różnych typach struktur organizacyjnych

Źródło: Gross-Gołacka, 2018, s. 183–184.

Różnorodność zasobów ludzkich niesie pewne ryzyko i koszty, do których można zaliczyć m.in. (Lipka, 2005, s. 279–281):

- niejednakowy stopień utożsamiania się pracowników z misją organizacji,
- większe ryzyko motywacyjne i ewaluacyjne, a tym samym ryzyko personalne,
- trudności w tworzeniu atmosfery zaufania w organizacji,
- sprzyjanie powstawaniu sytuacji konfliktowych,
- utrwalanie się stereotypów,
- zagrożenie postawami dyskryminacyjnymi,
- rywalizacja między pracownikami,
- mniejsza skuteczność i efektywność komunikacyjna,
- różnice w oddziaływaniu motywatorów,
- nakłady na indywidualizację modeli zatrudnienia, modeli organizacji czasu pracy, programów adaptacji do środowiska pracy, przedsięwzięć rozwojowych, wynagradzania, wyposażenia stanowisk pracy,
- trudności w kształtowaniu ujednocionej (ale nie burzącej tożsamości poszczególnych zatrudnionych) kultury organizacyjnej.

Różnorodność może mieć zatem zróżnicowany wpływ na funkcjonowanie organizacji. Warto pamiętać zatem, że skuteczne zarządzanie różnorodnością jest procesem ciągłym

i wymaga permanentnej analizy ograniczeń czy barier, które zawsze będą towarzyszyły temu procesowi. Nie można przy tym zapominać, że kluczem do sukcesu w zarządzaniu różnorodnością jest skuteczność menedżerów w rozwiązywaniu problemów z nią związanych. Jedną z form doceniania różnorodności i przeciwdziałania jej negatywnym skutkom w organizacjach są programy i szkolenia dotyczące wiedzy na temat różnic, jak również przyswajania umiejętności funkcjonowania i współpracy w heterogenicznych zespołach. Szkolenia te zapobiegają konfliktom i pozwalają uniknąć kosztów dyskryminacji. Dzięki nim zwiększa się świadomość różnorodności i ulegają poprawie relacje interpersonalne. Organizacje posiadające dobrą reputację w zarządzaniu różnorodnością zdobywają przewagę poprzez kreowanie pozytywnego wizerunku i przyciąganie utalentowanych kandydatów do pracy, którzy wpływają na poprawę jakości kapitału ludzkiego. W firmie podnosi się także poziom lojalności i zaufania wśród pracowników, co ma pozytywny wpływ na klimat i kulturę organizacyjną, a także sprzyja zwiększaniu zaangażowania organizacyjnego.

Ze względu na to, że różnorodność może, z jednej strony wpływać na kształtowanie przewagi konkurencyjnej, a z drugiej strony — przyczyniać się do konfliktów, organizacje powinny prowadzić świadomą politykę zarządzania różnorodnością, poczynawszy od konkretnych deklaracji przez stosowanie określonych praktyk organizacyjnych do kształtowania kultury organizacyjnej. Warto mieć przy tym na uwadze, że skuteczne zarządzanie różnorodnością powinno być skorelowane i silnie powiązane ze społeczną odpowiedzialnością (Syed, Kramar, 2009, s. 639–651).

3.2. Różnorodność pokoleniowa — cechy przedstawicieli różnych grup wiekowych

Jednym z kryteriów różnorodności w organizacji jest wiek pracowników, związany z wyodrębnianiem określonych grup pokoleniowych. Zarządzanie pracownikami reprezentującymi różne generacje, posiadającymi odmienne systemy wartości, postawy wobec pracy, czy preferencje związane z zatrudnieniem i karierą zawodową jest istotnym wyzwaniem dla osób zarządzających, a skuteczne motywowanie i budowanie zaangażowania organizacyjnego wymaga wypracowania odpowiedniego podejścia do osób w różnym wieku i uruchomienia odpowiednio ukierunkowanych na zaspokojenie ich potrzeb i oczekiwań narzędzi i rozwiązań. Projektując te rozwiązania niewątpliwie należy wziąć pod uwagę różnice generacyjne.

Zwykło się przyjmować, że pojęcie pokolenia (generacji) oznacza grupę osób urodzonych w tym samym przedziale czasu, które ze względu na podobny wiek, wychowywały się w podobnych uwarunkowaniach, doświadczając podobnych sytuacji i wydarzeń (zob. Hardey, 2011, s. 749–751; Shih, 2012, s. 72; Giddens, 2012, s. 1084). Takie określenie generacji jest dość jednoznaczne, jednak wątpliwości pojawiają się w przypadku kwestii wyróżniania pokoleń — w literaturze przedmiotu znaleźć można bowiem różne ich klasyfikacje, które różnią się od siebie zarówno nazewnictwem, jak i datami wyznaczającymi lata urodzin ich przedstawicieli. Najczęściej wskazywane są następujące grupy pokoleniowe (Warwas, Rogozińska-Pawelczyk, 2016, s. 80):

- Tradycjonałiści — urodzeni w latach 1922–1945;
- Baby Boomers — urodzeni w latach 1946–1964;
- Generacja X — urodzeni w latach 1965–1979;
- Generacja Y — urodzeni w latach 1980–1989;
- Generacja Z — urodzeni po roku 1990².

Przedstawiciele pokolenia tradycjonalistów (Veterans) aktualnie bardzo rzadko są aktywni zawodowo. Wśród głównych wartości tego pokolenia wymieniane są: szacunek dla autorytetu, obowiązkowość, cierpliwość, umiłowanie porządku i prawa, etyka w postępowaniu, poświęcenie i oddanie. Przykładają oni wagę do historii i respektują tradycję. Praca traktowana jest przez nich jako życiowy obowiązek. Preferowany jest przez nich formalny styl pracy i postępowanie według przyjętych reguł, a cechą charakterystyczną jest utożsamianie się z organizacją i lojalność wobec pracodawcy (Warwas, Rogozińska-Pawelczyk, 2016, s. 80). Nie mają potrzeby poznawania nowoczesnych technologii, stąd nie wykorzystują opartych na nich narzędzi i najczęściej komunikują się za pomocą tradycyjnych form komunikacji.

Większą aktywnością na rynku pracy charakteryzuje się generacja Baby Boomers (pokolenie wyżu demograficznego, Generation Me). Cenionymi wśród przedstawicieli tego pokolenia wartościami są: praca zawodowa, możliwość dokonywania indywidualnych wyborów oraz praca nad sobą. Ich przesłanie brzmi: „Pracuję, aby przetrwać”. Cechami, które cenią najbardziej są niezależność, optymizm i zaangażowanie (Nieżurawska-Zajac, 2020, s. 122). Baby Boomersi są zaangażowani w pracę, niezwykle lojalni względem pracodawcy, preferują kooperację bardziej niż rywalizację i wolą pracować w hierarchicznych strukturach (Woszczyk, 2013, s. 44). Od pracodawcy oczekują stylu kooperatywnego, ale jako przyzwyczajeni do pracy w hierarchicznych strukturach, szanują przełożonych i są zdyscyplinowani (Wiktorowicz i in., 2016, s. 28). Mają oni też większą skłonność do akceptowania reguł narzucanych przez organizację i bardziej przywiązują się do pracodawcy niż młodsze pokolenia (Rosa, 2013, s. 138). Nazywani są pierwszym pokoleniem pracoholików (Woszczyk, 2013, s. 44). Są skłonni całe życie pracować w jednej organizacji. Ciężko pracują, aby osiągnąć sukces zawodowy, a w hierarchii ich wartości życiowych praca i kariera zawodowa ulokowana jest wyżej niż życie prywatne. Są zazwyczaj wysoce zmotywowani do podnoszenia swoich kompetencji, jak również do kontynuowania swojej aktywności zawodowej (Baran, 2015, s. 3–8). Chcą pracować po osiągnięciu wieku emerytalnego i ponieważ ciężko pracowali dla osiągnięcia sukcesu, chcą dzielić się swoimi doświadczeniami z młodszymi współpracownikami. Reprezentanci tego pokolenia poszukują pracodawców, którzy zaferują im możliwość zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy, jasne reguły zarządzania, długoterminowe bezpieczeństwo i stabilność (Wiktorowicz i in., 2016, s. 28). Potrzebują wsparcia w procesie dokonywania zmian w organizacji i przejawiają potrzebę uznania, ale najważniejsze jest dla nich dobro pracodawcy i to, co mogą dać od siebie (Stosik, Leśniew-

² Jeżeli chodzi o pokolenie Y, najczęściej przyjmuje się, że są to osoby urodzone po 1980 roku, jednak w przypadku najmłodszej generacji, nie ma już takiej jednomyślności co do daty zmiany pokoleniowej. W niektórych opracowaniach spotykane jest również zastosowanie pojęcia generacji Z w odniesieniu do osób urodzonych po 1995 roku (Smolbik-Jęczyński, 2017, s. 140; Nieżurawska-Zajac, 2020, s. 121) lub nawet po roku 2000 (Shepard, 2006, s. 13).

ska, 2015, s. 185). Pokolenie Baby Boomers cechuje duża stabilność zachowań, uległość względem autorytetów, zdyscyplinowanie, cierpliwość i wyważenie. Zaletą przedstawicieli tej generacji jest wieloletnia znajomość branży, która w połączeniu z wysokimi kompetencjami interpersonalnymi, takimi jak umiejętność współpracy i otwartość na dzielnie się wiedzą i doświadczeniem jest istotnym atutem dla pracodawcy (zob. Baran, 2018, s. 29). Inne atuty reprezentantów tego pokolenia to: odpowiedzialność, komunikatywność, umiejętność radzenia sobie w trudnych sytuacjach (Warwas, Rogozińska-Pawełczyk, 2016, s. 81). Cechuje ich cierpliwość, autonomia i samowystarczalność. Są skłonni do poświęceń, a ich mocną stroną jest duże doświadczenie życiowe. Natomiast do słabości można zaliczyć to, że czują się niekomfortowo w sytuacji konfliktu, są niechętni wobec swoich rówieśników, na pierwszym planie stawiają proces, a nie rezultat, defensywnie odnoszą się do informacji zwrotnej, osądzają tych, którzy myślą inaczej (Wiktorowicz i in., 2016, s. 28). Preferują komunikację bezpośrednią, rzadko sięgając po telefon, czy komunikatory internetowe.

Przedstawiciele generacji X (Post-Boomers, Baby Busters) stanowią najliczniejszą grupę zatrudnionych i często obejmują stanowiska kierownicze w organizacjach (zob. Rapacka-Wojdat, 2016, s. 72). Wyznają przekonanie, że kluczem do osiągnięcia sukcesu jest ciężka praca i pracy podporządkowują pozostałe aspekty swojego życia. Wyraża to ich życiowe motto: „Żyję, aby pracować”. Ważnymi wartościami są dla nich: rozwój osobisty, niezależność, różnorodność, inicjatywa, pracowitość, samodzielność (Warwas, Rogozińska-Pawełczyk, 2016, s. 81). Są elastyczni i przedsiębiorczy, samodzielni w podejmowaniu decyzji, aktywni zawodowo i społecznie. Ich pokora oraz szacunek do pracy czynią z nich sumiennych pracowników, którzy potrafią docenić to, co mają. Sukces zawodowy oznacza dla nich ciężką pracę prowadzącą do celu, dlatego potrafią poświęcić się jej, rzetelnie wykonując swoje obowiązki i podporządkowując pracy życie prywatne. Są ukierunkowani na rezultaty i planują z „tradycyjnym” kalendarzem. Choć dobrze radzą sobie z techniką elektroniczną, nie wierzą zasobom sieci. Bazują raczej na kontaktach bezpośrednich i „papierowym archiwum”. Są przy tym bardziej „włączeni”, elastyczni i mają lepsze umiejętności komunikacyjne niż młodsze pokolenia (Wiktorowicz i in., 2016, s. 29). Preferują stabilizację, pracę spokojną i pewną, niewymagającą nowych wyzwań. Są mniej oddani organizacji niż Baby Boomers, ale bardziej lojalni niż młodsze pokolenia. Ważniejsze niż dla młodszych pokoleń są dla nich także bezpieczeństwo i stabilność pracy. Cenią sobie możliwość awansu na wyższe stanowisko. Nie lubią hierarchii, ale uznają autorytet przełożonych. Instrumentalnie postrzegają edukację — jako środek do zdobycia lepszej pozycji przetargowej na rynku pracy i „kotwicę zatrudnienia”. Cenią sobie przy tym zdobywanie nowych doświadczeń. Potrafią poświęcać się dla dobra firmy, poważnie podchodzą do swoich obowiązków (Warwas, Rogozińska-Pawełczyk, 2016, s. 81). Są to pracownicy lojalni i godni zaufania. Reprezentanci tego pokolenia potrzebują poczucia sensu podejmowanych działań, ale są jednocześnie nastawieni na współpracę (Stosik, Leśniewska, 2015, s. 186). Pragną autonomii i stawiania jasnych, wymiernych celów, a do efektywnej pracy potrzebują wsparcia zespołu i poczucia przydatności. Cenią informację zwrotną, zarówno pozytywną, jak i negatywną. Swoją motywację czerpią z zadowolenia z pracy. Ich atuty to: adaptacyjność, kreatywność, pragmatyzm i równowaga. Natomiast wśród słabych stron wymienia się ich sceptycyzm, pesymizm, niecierpliwość, nieufność wobec władzy i otaczających ludzi. Nie są wielozadaniowi, lubią

skończyć jedną pracę zanim zaczną drugą, a pojawienie się błędu uważają za osobistą porażkę (Wiktorowicz i in., 2016, s. 29).

Dwa kolejne pokolenia (Y oraz Z) to ludzie, którym przyszło dorastać w czasach globalizacji, rozwoju zaawansowanych technologii i powszechnego dostępu do internetu. Jako pokolenie wychowane w „lepszych czasach”, są bardziej świadomi własnej wartości. Praca to dla nich dodatek do życia, w którym bardziej liczy się dobra zabawa niż ciągła gonitwa za karierą. Zdecydowanie ważniejsze niż dla starszych generacji jest dla nich zachowanie równowagi między pracą a życiem osobistym. Wyznają zasadę „Pracuję, aby żyć”. Mówiąc o mocnych stronach przedstawicieli młodych pokoleń, wskazuje się, że (por. Wiktorowicz i in., 2016, s. 30):

- są wielozadaniowi i zaawansowani technologicznie,
- ich atutem jest optymizm i działanie grupowe,
- kształcenie ustawiczne jest dla nich sposobem na życie,
- są otwarci na zmiany, szybko się adaptują,
- są bardziej mobilni niż starsze generacje,
- chętnie pracują zespołowo (również w zespołach wielokulturowych), tworzą społeczności i często się ze sobą komunikują,
- posiadają bardzo dobrą znajomość języków obcych, łatwo nawiązują relacje globalne. Natomiast ich słabe strony wiążą się z tym, że (por. Wiktorowicz i in., 2016, s. 30):
- charakteryzują się mniejszą lojalnością, co skutkuje większą rotacją w organizacjach ich zatrudniających,
- potrzebują nadzoru i ustrukturyzowania pracy,
- brak im doświadczenia, zwłaszcza w pracy w trudnym kliencie,
- często zamykają się w świecie mediów i eksperymentalnego uczenia się,
- ich mankamentem w pracy jest niecierpliwość, oczekują szybkiej kariery,
- mają trudność z podejmowaniem decyzji i planowaniem pracy, od pracodawcy oczekują precyzyjnego wyznaczania celów i pomocy w rozwoju zawodowym,
- ceniąc sobie niezależność, nie lubią ograniczeń, mogą mieć niską etykę pracy,
- brak im konsekwencji, uporów, samodyscypliny,
- mają trudności w kontaktach bezpośrednich, preferują komunikację elektroniczną.

Pokolenie Y (pokolenie Millenium³, Echo Boomers, Net Generation, Generation E) jest już obecnie dość licznie reprezentowane na rynku pracy. Głównymi czynnikami odróżniającymi je od starszej generacji są większy indywidualizm i elastyczność oraz bardzo dobra znajomość nowych technologii. Są też bardziej mobilni i otwarci, w tym również na zmiany. Jego przedstawiciele chętnie podejmują zadania zespołowe, są wielozadaniowi i dobrze wyedukowani (Rapacka-Wojdat, 2016, s. 6). Cechuje ich wyższa samoocena i mniejszy samokrytycyzm niż pokolenia poprzednie (Mazur-Wierzbička, 2015, s. 318). Praca nie sta-

³ Często wspólnym mianem pokolenia Millenium określane są osoby urodzone po roku 1980, w tym zarówno przedstawiciele generacji Y, jak również generacji Z (zob. Żarczyńska-Dobiesz, Chołmątkowska, 2014).

nowi dla nich wartości samej w sobie, pracują aby intensywniej korzystać z życia. Internet i znajomość języków obcych ułatwiły im podróżowanie i poznawanie nowych kultur. To pokolenie bardzo dobrze wykształcone, z wieloma zainteresowaniami. Dorastając w dobie dynamicznych zmian, są często bardziej innowacyjni niż starsze pokolenia (Wiktorowicz i in., 2016, s. 31).

Prezentuje ono zupełnie inne podejście do pracy niż pokolenie X. Przedstawiciele generacji Y nie są zainteresowani poświęcaniem życia osobistego dla pracy — nie stanowi ona priorytetowej wartości w ich życiu. Nie jest dla nich istotne długoterminowe związanie się z organizacją. Zmieniają nie tylko miejsca pracy, ale i zawody (Stachowska, 2012 a, s. 35). Wolą pracę ciekawą niż ciężką (Huntley, 2006, s. 96–97). W pracy oczekują takich zadań, które będą wzmacniały poczucie przyczyniania się do realizacji ważnej misji (Wiktorowicz i in., 2016, s. 31). Są znacznie mniej lojalni względem pracodawców, ale potrafią być zaangażowani w pracę, jeśli ta spełnia ich oczekiwania i zaspokaja potrzeby (Stosik, Leśniewska, 2015, s. 187). Natomiast jeżeli praca nie spełnia ich oczekiwań, szukają lepszej. W przeciwieństwie do swoich rodziców, nie wyznają wartości firmy, w której pracują, najważniejsze jest dla nich, żeby nie dać się sprzedać i pozostać niezależnym (Cewińska i in., 2009, s. 121). Nad sukcesy zawodowe przedkładają satysfakcję z życia osobistego. Tym, co istotnie odróżnia ich od poprzedników, jest większa koncentracja na sobie, swoich potrzebach i korzyściach. Mówi się, że to generacja „Ja”, poszukująca sławy i fortuny (Wiktorowicz i in., 2016, s. 31). Mają wysokie wymagania w stosunku do samych siebie, kierownictwa i pracodawcy. Oczekują wspaniałego przewodzenia, cenią kontakty interpersonalne z przełożonymi (Stachowska, 2012 a, s. 36). Autorytetem może być dla nich tylko osoba wyróżniająca się kompetencjami, a nie zajmowanym stanowiskiem. Preferują kierowników mających podejście edukacyjne, będących ich coachami, zorientowanych pozytywnie, motywacyjnie, nastawionych na osiągnięcia i współpracę (Wiktorowicz i in., 2016, s. 31).

Od pracodawcy oczekują bliskich kontaktów z przełożonymi, płaskiej struktury organizacyjnej, otwartości na dyskusje, inwestowania w swój rozwój, a także odpowiednich warunków płacowych. Duże znaczenie ma dla nich reputacja pracodawcy i dobra atmosfera pracy. Ważna jest elastyczność czasu pracy. Przedstawiciele generacji Y nastawieni są na pracę zespołową. To biegli wielozadaniowcy, łatwo przystosowujący się do zmian (Ericsson Consumerlab, 2013). Opisywani są jako pokolenie charakteryzujące się większą wielozadaniowością niż generacja Z (Wiktorowicz i in., 2016, s. 31). Potrafią szybko docierać do informacji, tworzą społeczności, lubią częstą komunikację (Fazlagić, 2008, s. 13). Dobrze odnajdują się w środowisku multikulturowym. Preferują nieformalne układy międzyludzkie, w tym także — niezobowiązujące stroje (Cewińska i in., 2009, s. 121). Chętnie inwestują w siebie, rozwijają pasję i uczą się. Chętnie podejmują wyzwania, nie lubią nudzić się w pracy. To generacja, która dostrzega problemy społecznej odpowiedzialności, akceptuje odmienność, niezależność i sceptycyzm w sposobie myślenia i działania (Wiktorowicz i in., 2016, s. 31). A przy tym wyznaje tradycyjne wartości (Gobé, 2001, s. 23). Ich głównymi wartościami są: optymizm, idealizacja, różnorodność, ambicje, zwrot ku tradycji, kreatywność, inicjatywa, innowacyjność, kształcenie i rozwój. Do ich słabych stron można zaliczyć niską etykę pracy, brak cierpliwości oraz samodyscypliny, a także słabszą decyzyjność, roszczeniowość i trudność w kontaktach bezpośrednich (Baran, Klos, 2014, s. 925). Wskazuje się

również na ich słabe umiejętności interpersonalne, szczególnie uwidaczniające się w zespołach zróżnicowanych wiekowo. Mogą mieć problemy z rozwiązywaniem pojawiających się konfliktów. Często mają nierealistyczne oczekiwania i nie są świadomi odpowiedzialności związanej z wykonywaną pracą. Własny komfort i wygodę cenią bardziej niż spełnianie oczekiwań pracodawcy (Wiktorowicz i in., 2016, s. 31).

Najważniejsze mocne i słabe strony pokolenia Y z punktu widzenia pracy zawodowej zostały ujęte w tabeli 16.

Tabela 16.
Charakterystyka pokolenia Y

Mocne strony	Słabe strony
– znajomość nowych technologii	– niechęć do podporządkowania się regułom
– zadaniowe podejście do pracy	– postawa roszczeniowa wobec pracodawcy
– niezależność i ambicja	– potrzeba stałej informacji zwrotnej i stymulacji
– stawianie na osobisty rozwój	– trudności w kontaktach bezpośrednich (preferowana komunikacja elektroniczna)
– nastawienie na zmiany i innowacyjność	– skłonność do ryzyka
– wysoka samoocena	– mniejsza skłonność do lojalności wobec pracodawcy
– precyzyjne określanie swoich oczekiwań	– własny komfort i wygoda zamiast poświęcania się dla pracodawcy
– duże zaangażowanie w pracę, ale jedynie taką, która interesuje i daje satysfakcję	– brak konsekwencji, uporu, samodyscypliny
– duże znaczenie reputacji firmy i dobrej atmosfery w pracy	– niewielkie umiejętności samodzielnego podejmowania decyzji
– dbanie o równowagę praca–życie prywatne	– nierealistyczne oczekiwania
– biegłość teleinformatyczna	– brak cierpliwości
– łatwość w szukaniu i odnajdywaniu informacji	– niska etyka pracy
– przygotowanie do odnajdywania się w środowisku multikulturowym	– słabe umiejętności interpersonalne, szczególnie w zespołach zróżnicowanych wiekowo
– orientacja na pracę zespołową	– trudności z rozwiązaniem codziennych konfliktów
– funkcjonowanie w różnych społecznościach	
– łatwa i częsta wzajemna komunikacja w gronie rówieśników	
– umiejętność wykonywania wielu zadań w tym samym czasie	

Źródło: Baran, Klos, 2014, s. 925.

Na rynek pracy już wkracza, a niebawem będzie na nim coraz silniej reprezentowane, pokolenie Z, określane też mianem generacji C (od takich słów jak: *connected*, *communicating*, czy *computerized*) iGeneration, Net Gen, czy Gen Tech. Jako kolejna po pokoleniu Y generacja młodych ludzi — grupa wychowana wśród zdobyczy nowoczesnej techniki (smartfonów, laptopów, Internetu, gier komputerowych itp.), dla której nowoczesne technologie są rzeczą naturalną, nazywane jest ono też często „dziećmi Internetu” (Woszczyk, 2013, s. 45). Ze względu na to, że wzrastali oni wraz z galopującym rozwojem technologicznym, mówi się o nich również „*digital natives*” (Schmidt, Hawkins, 2008).

Panuje przekonanie, że generacja Z jest jak dotąd najlepiej wykształconym i najbardziej obeznanym z nowoczesną technologią pokoleniem, dla którego jest ona nie tylko narzędziem pozwalającym na usprawnienie pracy i godzenie życia prywatnego z zawodowym, ale stanowi integralną część ich życia, w którym praca z technologią stała się ich drugą naturą (Espinoza, Ukleja, 2018, s. 32). Sytuacja taka ma jednak swoje plusy i minusy. Z jednej strony młodzi ludzie wykazują się ogromną swobodą w posługiwaniu się nowoczesną technologią, potrafią równolegle funkcjonować w świecie rzeczywistym i wirtualnym oraz wykorzystywać zdobyte techniki do zbierania różnego rodzaju danych i komunikowania się z otoczeniem, z drugiej jednak — prowadząc życie w sieci, upośledzają swoje umiejętności nawiązywania kontaktów bezpośrednich i komunikacji werbalnej, mają problemy z koncentracją uwagi oraz analizą i oceną informacji (por. Żarczyńska-Dobiesz, Chomątowska, 2014, s. 47). Mówi się też, że w związku z technologią, jest to generacja, która nie potrzebuje osoby z autorytetem, żeby mieć dostęp do informacji (Espinoza, Ukleja, 2018, s. 47–48). Chcą natomiast i potrzebują nieustannej informacji zwrotnej i są nastawieni na własny rozwój (Espinoza, Ukleja, 2018, s. 32). Pokolenie Z ceni niezależność, gotowość do natychmiastowej zmiany oraz zabawę w pracy. Social media stanowią dla nich uzupełnienie życia zawodowego i osobistego oraz źródło rozrywki i kultury, a wirtualny świat jest dla nich atrakcyjniejszy od realnego (Nieżurawska-Zajac, 2020, s. 123). Łatwo przechodzą pomiędzy światem rzeczywistym i wirtualnym, ich zdaniem oba te światy uzupełniają się (Wiktorowicz i in., 2016, s. 32). Komunikują się najczęściej przy pomocy mediów społecznościowych i komunikatorów internetowych.

Wśród najważniejszych cech charakterystycznych przedstawicieli tego pokolenia, oprócz umiejętności wykorzystywania nowoczesnych technologii wymieniane są również (Warwas, Rogozińska-Pawelczyk, 2016, s. 90):

- budowanie i wykorzystywanie sieci znajomości do celów zawodowych i prywatnych (*networking*),
- otwartość i asertywność w komunikacji własnych oczekiwań,
- umiejętność znalezienia równowagi między życiem prywatnym a zawodowym.

Przyjmuje się również, że reprezentanci generacji Z bardziej realistycznie i ostrożnie podchodzą do życia, są pełni obaw o przyszłość, także o przyszłość zawodową. Nie są zwolennikami długotrwałego, szczebel po szczeblu, budowania kariery zawodowej. Chcą wszystko wiedzieć i mieć natychmiast, najlepiej online. W życiu zawodowym chcą się kierować tymi samymi wartościami, co w życiu prywatnym. Są otwarci na nowe doświadczenia, twórczy i innowacyjni. Nie boją się ryzyka i szybko podejmują decyzje. To osoby, które z jednej strony motywują się wzajemnie, a z drugiej — bywają często leniwe, niechętne do usamodzielniania się, uzależnione od poszukiwania rozwiązań przez internet (Wiktorowicz i in., 2016, s. 32). Od pracodawcy oczekują przede wszystkim szacunku do własnej osoby, dobrej atmosfery pracy, wykorzystania posiadanego potencjału i możliwości rozwoju, atrakcyjnego wynagrodzenia i pakietu benefitów. Różnorodność jest dla nich sprawą oczywistą, sami jako pokolenie są wewnętrznie bardzo zróżnicowani. W przeciwieństwie do Y są społecznie zorientowani, określani są mianem generacji „My”.

Generalnie panuje przekonanie, że reprezentanci generacji Z mają wiele cech wspólnych z przedstawicielami pokolenia Y, wykazując w niektórych obszarach większe zaawansowa-

nie od swoich poprzedników. Jednak można wskazać również pewne różnice między nimi (tabela 17).

Tabela 17.

Wybrane różnice między przedstawicielami pokolenia Y i Z

Pokolenie Y	Pokolenie Z
– obyci z nową technologią	– najbardziej zorientowana technologicznie generacja, urodzona w cyfrowym świecie
– optymistycznie nastawieni do życia	– zżyci i zaprzyjaźnieni z nową technologią
– pewni siebie	– bardziej realistycznie i ostrożnie, materialistycznie podchodzący do życia
– różnorodność jest dla ich normalna	– pełni obaw o przyszłość
– generacja „ja”, poszukująca sławy i fortuny	– pewni siebie
– dostrzegają problemy społecznej odpowiedzialności	– jeszcze bardziej otwarci i akceptujący różnorodność
– proces uczenia, rozwoju zaplanowany z wyprzedzeniem	– sami jako generacja są wewnętrznie bardzo zróżnicowani
– długotrwałe budowanie kariery zawodowej	– generacja „my”, bardziej społecznie zorientowani
	– mocno zainteresowani i zaangażowani w problemy społecznej odpowiedzialności
	– uczciwość i brak dyskryminacji są dla nich ważniejsze niż pieniądze, status
	– nauka, rozwój zgodnie z zasadą <i>just in time learning</i>
	– chcą wszystko mieć i wiedzieć natychmiast, najlepiej online
	– nie podoba im się wizja długotrwałego budowania kariery zawodowej
	– mają specyficzne podejście do zdobywania wiedzy — ważne jest dla nich szybkie dotarcie do informacji
– dążą do równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym	– życie zawodowe oraz prywatne mają stanowić całość, w której chcą być sobą oraz kierować się tymi samymi wartościami
– wykształceni, inteligentni	– jeszcze bardziej wykształceni
	– dorastając w „trybie online” bardzo wczesnie rozwijali u siebie różnorodne, cennie a rynku pracy kompetencje
	– nie boją się ryzyka i błyskawicznie podejmują decyzje

Źródło: Żarczyńska-Dobiesz, Chomątowska, 2014, s. 408.

Mówiąc o kapitale generacyjnym pokolenia Z, można wyróżnić określone jego charakterystyki w poszczególnych elementach składowych, takich jak wiedza, umiejętności, zdolności, motywacja, postawy, wartości, czy zdrowie (tabela 18).

Tabela 18.
Składowe kapitału generacji Z

Kapitał wiedzy	– wysokie tempo nabywania wiedzy
Kapitał umiejętności	– odpowiednie korzystanie z <i>networkingu</i> – wykazywanie się swoimi kompetencjami – radzenie sobie z presją otoczenia
Kapitał zdolności	– zdolność do <i>multitaskingu</i>
Kapitał postaw	– otwartość i asertywność wobec innych
Kapitał wartości	– autonomia, elastyczność i transparentność – zdolność do pracy i wykształcenie – względna lojalność – uzależniona od spełniania oczekiwań przez pracodawcę
Kapitał motywacji	– prymat bodźców niematerialnych (możliwości rozwoju, aspekty ludzkie, możliwości łączenia pracy z życiem rodzinnym i czasem wolnym) nad materialnymi – motywacja do ryzyka i uzyskiwania szybko efektów – współpraca z zespołami, ale <i>on line</i> i na zasadzie „luźnej kooperacji”
Kapitał zdrowia	– pragmatyczny optymizm

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Lipka, 2017, s. 49–54.

Kapitał wiedzy generacji Z wiąże się z szybkim tempem jej nabywania. Charakterystyczną cechą przedstawicieli młodego pokolenia jest również zdolność o *multitaskingu*, do szybkiego, symultanicznego działania i podzielności uwagi (Smolbik-Jęzmiień, 2016, s. 343). Środowisko życia od najmłodszych lat wykształciło w tym pokoleniu zdolność do działania w warunkach smogu informacyjnego, nadmiaru treści i bodźców (Shenk, 1997), przy wykonywaniu określonych zadań potrafią więc skutecznie zarządzać swoją uwagą i kierować ją na najważniejsze aspekty, bez utraty dobrej jakości rezultatów.

Wśród ich kluczowych umiejętności wymieniane są *networking*, umiejętność wykorzystywania posiadanych kompetencji i radzenia sobie z presją otoczenia, a postawy cechuje asertywność i otwartość wobec innych.

Pragmatyczny optymizm, tworzący kapitał zdrowia reprezentantów generacji Z (Kast, 2014, s. 235), wpływa pozytywnie na ich kondycję i samopoczucie, jednak zwraca się także uwagę na ich problemy natury psychologicznej, związane m.in. z netoholizmem. Do wartości wyznawanych przez młode pokolenie zaliczane są autonomia, transparentność i elastyczność, która wyraża się m.in. w poszukiwaniu najkorzystniejszych dla siebie opcji zawodowych poprzez rezygnację z pracy niezaspokajającej potrzeb. Wiąże się z tym także względna lojalność wobec pracodawcy, uzależniona od spełniania oczekiwań wobec pracy. Istotne miejsce w systemie wartości przedstawicieli generacji Z przypisuje się zdolności do pracy i wykształceniu jako cechom, według których oceniają oni ludzi (Klaffke, 2014, s. 76). Znaczącej wartości nie stanowi dla nich natomiast afiliacja do zespołów – chętnie współpracują w zespołach, ale raczej *on line* i na zasadzie luźnych powiązań. Wśród najważniejszych bodźców motywujących ich do pracy wymieniane są możliwości rozwoju, zachowania równowagi między pracą zawodową a życiem osobistym, a także aspekty ludzkie.

Cechą charakterystyczną młodego pokolenia jest również motywacja do podejmowania ryzyka oraz szybkiego osiągnięcia efektów.

Statystyki pokazują, że współcześnie młodzi ludzie odkładają karierę i inne ważne decyzje życiowe na później niż wcześniejsze pokolenia (Stachowska, 2019, s. 51). Można zatem powiedzieć, że wejście na rynek pracy jest dla nich często pierwszym poważnym wyzwaniem dorosłości. W takiej sytuacji spotykają się natomiast z istotnym problemem, jakim jest brak doświadczenia. Nabywanie doświadczenia staje się więc dla nich ważnym elementem rozwoju zawodowego, do którego chcą dążyć (por. Espinoza, Ukleja, 2018, s. 83). W literaturze przedmiotu zwraca się jednak przy tym uwagę, że przedstawicielom generacji Z, podobnie jak pokoleniu Y, nie zależy na stabilności zatrudnienia, podobnie też ich preferencje dotyczące modelu czasu pracy wiążą się z elastycznością (Król, 2017, s. 104). Z uwagi na to, że zmienność jest dla nich rzeczą naturalną, cenią sobie szybkość i praktyczność w działaniu, ważna jest dla nich oszczędność czasu, a życie zawodowe i prywatne stanowią jedną całość, można powiedzieć, że elastyczność czasu pracy jest potrzebna, aby dostosować go do „ich napiętego harmonogramu” (Johnson, Johnson, 2010, s. 174).

Przedstawione charakterystyki pokoleń przedstawiają, jak ich przedstawiciele różnią się co do priorytetów życiowych, zawodowych i postawy wobec pracy. Badania wskazują na występowanie istotnych różnic pomiędzy poszczególnymi generacjami, zarówno jeżeli chodzi o główne cechy charakterystyczne, jak też w takich obszarach jak zastosowanie nowoczesnych technologii, sposoby komunikacji, czynniki motywacyjne, *work-life balance* czy obszary rozwojowe pracowników (tabela 19).

Wszystkie cechy reprezentantów różnych grup pokoleniowych stanowią duże wyzwanie dla pracodawców, zmuszają bowiem do znaczącej zmiany w podejściu i zarządzaniu zasobami ludzkimi, zmiany kultury organizacji oraz jej wartości. Wyzwaniem dla współczesnych organizacji staje się umiejętność zarządzania pracownikami reprezentującymi różne pokolenia, ich skutecznego motywowania i budowania zaangażowania organizacyjnego. Niezbędny w tym zakresie jest odpowiedni dobór metod i narzędzi zarządzania kapitałem ludzkim, w tym instrumentów motywacyjnych, umożliwiający realizację celów pracowników, przy osiągnięciu założonych celów organizacji.

Tabela 19.
Różnice w generacjach

Tradycjoniści	Baby Boomers	Generacja X	Generacja Y	Generacja Z
		Charakterystyka		
<ul style="list-style-type: none"> - lojalność - respektowanie tradycji - oporność wobec zmian 	<ul style="list-style-type: none"> - optymizm - stabilizacja - hierarchia wartości - określona strategia życia i kariery - silna wartość pieniądza - potrzeba uznania i prestiżu - niechęć wobec zmian - przywiązanie i lojalność wobec pracodawcy i współpracowników - skłonność do ciężkiej pracy 	<ul style="list-style-type: none"> - „wyścig szczurów” na początku kariery - pesymizm - determinacja - samorozwój - cenią dostęp do kierownictwa i informację zwrotną - plany lubią mieć „na papierze” - pomimo otwartości, nie zawsze „na bieżąco” z nowymi technologiami - nie potrafią odpoczywać 	<ul style="list-style-type: none"> - życie wokół mediów - kształcenie przez całe życie - ważna „bliskość” rówieśników - optymizm - wykonywanie kilku zadań jednocześnie - lubią krótkie komunikaty - są często w kontakcie (sms, Messenger) 	<ul style="list-style-type: none"> - „globalni” w aspekcie społecznym i technologicznym - duży wpływ social mediów na funkcjonowanie społeczne i zawodowe - wysokie poczucie własnej wartości - trudności w pracy zespołowej - liderzy współpracy przez internet - podatni na rozrywki - brak lojalności wobec pracodawcy - nie umieją funkcjonować bez internetu - w stałym kontakcie online ze znajomymi
Zastosowanie nowoczesnych technologii				
<ul style="list-style-type: none"> - nikle zastosowania nowoczesnych technologii (tradycyjny telefon) - słaba potrzeba poznawania nowych technologii, które często stanowią barierę 	<ul style="list-style-type: none"> - sporadyczne zastosowanie nowoczesnych technologii (telefon, laptop lub komputer) - ciekawi nowych technologii, które poznają od młodszych pokoleń 	<ul style="list-style-type: none"> - częste zastosowanie nowoczesnych technologii (laptop, tablet, smartfon) - zainteresowanie technologią, która ma ułatwić życie, ale nie jest celem sama w sobie 	<ul style="list-style-type: none"> - permanentne zastosowanie nowoczesnych technologii (laptop, tablet, smartfon) - nie wyobrażają sobie życia bez nowoczesnych technologii 	<ul style="list-style-type: none"> - permanentne zastosowanie nowoczesnych technologii (głównie smartfon) - nowoczesne technologie są niezerwalnym elementem ich funkcjonowania - preferują życie wirtualne niż realne

Tradycjoniści	Baby Boomers	Generacja X	Generacja Y	Generacja Z
Sposoby komunikacji				
– komunikacja bezpośrednia	– komunikacja bezpośrednia i sporadycznie w social mediach (Facebook)	– komunikacja bezpośrednia i sporadycznie w social mediach (Facebook)	– komunikacja przez social media (Instagram, Facebook)	– komunikacja przez social media (Snapchat, Instagram, WhatsApp)
Motywacja				
– bezpieczeństwo zatrudnienia	– bezpieczeństwo zatrudnienia	– bezpieczeństwo zatrudnienia	– systemy <i>work-life balance</i>	– systemy <i>work-life balance</i>
– stałość pracy i płacy	– motywacja finansowa (atrakcyjność płacy zasadniczej) – dobre relacje w pracy – możliwość awansu	– motywacja finansowa (płaca za wyniki) – benefity (karty medyczne i sportowe, finansowanie kształcenia itp.) – udział w zarządzaniu (partycypacja własnościowa/finansowa)	– elastyczny czas pracy; praca zdalna – bezpieczeństwo zatrudnienia – udział w zarządzaniu (partycypacja własnościowa/finansowa) – systemy kafeteryjne – (w szczególności obejmujące zdrowie, sport, czas wolny)	– udział w ciekawych projektach – (w tym związanymi z podróżami po świecie) – motywacja finansowa – motywowanie przez zaangażowanie – dobra atmosfera w pracy – systemy kafeteryjne – (w szczególności obejmujące sport i czas wolny)
<i>Work-life balance</i>				
	– przedkładają swoje życie zawodowe nad życie osobiste	– praca stanowi dla nich wartość, co przyczynia się do tego, że może zachwiać równowagę w życiu osobistym	– starają się zachować równowagę pomiędzy pracą a życiem osobistym	– równowaga pomiędzy pracą a życiem osobistym jest dla nich priorytetem

Tradycjoniści	Baby Boomers	Generacja X	Generacja Y	Generacja Z
Obszary rozwojowe pracowników				
– motywowanie przez rozwój kompetencji w zakresie kursów komputerowych, budowania zespołów, treningów umiejętności w zależności od zajmowanego stanowiska	– motywowanie przez rozwój kompetencji w zakresie kursów komputerowych, przywództwa, treningów umiejętności w zależności od zajmowanego stanowiska	– motywowanie przez rozwój kompetencji w zakresie zaawansowanych technologii, przywództwa, treningów umiejętności w zależności od zajmowanego stanowiska, budowania zespołów	– motywowanie przez rozwój kompetencji w zakresie zaawansowanych technologii i nowinek IT, przywództwa, treningów umiejętności w zależności od zajmowanego stanowiska, podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów	– motywowanie przez rozwój kompetencji w zakresie zaawansowanych technologii, budowania swojego wizerunku (i/lub wizerunku firmy) w social mediach, treningów umiejętności w zależności od zajmowanego stanowiska, budowania zespołów, komunikacji bezpośredniej

Zródło: opracowanie na podstawie: Niezurawska-Zajac, 2020, s. 124–125, 146–147.

3.3. Zarządzanie pracownikami reprezentującymi różne grupy generacyjne

Zarządzanie różnorodnością pokoleniową jest odpowiedzią na zmieniające się realia społeczno-demograficzne na rynku pracy i wynikającą z tego konieczność ukierunkowania polityki personalnej firm na pełne wykorzystanie potencjału pracowników reprezentujących różne grupy wiekowe. Wiąże się ono z koncepcją zarządzania wiekiem (*age management*), która odnosi się do wielu kwestii i jest powiązana m.in. z takimi zagadnieniami jak: starzejąca się populacja, aktywne starzenie się, zarządzanie wieloma pokoleniami, zarządzanie zróżnicowanym pod względem wieku zespołem pracowniczym, czy przeciwdziałanie dyskryminacji ze względu na wiek (Stachowska, 2012 b, s. 126). Współcześnie, mówiąc o zarządzaniu wiekiem w organizacji, przywołuje się najczęściej działania ukierunkowane głównie na starszych pracowników (w wieku 50 lat i więcej), mające na celu utrzymanie ich jak najdłużej w zatrudnieniu, przy zachowaniu efektywności ich pracy. Coraz częściej obok pojęcia „zarządzanie wiekiem” funkcjonują natomiast: zarządzanie międzygeneracyjne (międzypokoleniowe), multigeneracyjne (multipokoleniowe), czy też zarządzanie różnorodnością pokoleniową, które uwzględniają rozwiązania adresowane do pracowników reprezentujących różne grupy wiekowe.

Patrząc na zarządzanie wiekiem z punktu widzenia zarządzania różnorodnością pokoleniową w organizacji, można zatem przyjąć, iż są to rozwiązania, które mają na celu stały rozwój i aktualizowanie wiedzy i umiejętności pracowników reprezentujących różne grupy

wiekowe oraz utrzymanie ich w dobrej kondycji i zdrowiu, a także zaangażowanych w rozwój i cele firmy (Schimanek, 2010, s. 42). Inaczej mówiąc, polega ono na realizacji różnorodnych działań, które pozwalają na bardziej racjonalne i efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich dzięki uwzględnianiu potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku (Liwński, Sztanderska, 2010, s. 3), opierając się na promowaniu bardziej efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi, zapewnieniu lepszych warunków pracy, umożliwieniu kształcenia przy uwzględnieniu całego cyklu zawodowego człowieka (Wiktorowicz i in., 2016, s. 40). Instrumenty ukierunkowane na realizację tej koncepcji mają pomagać w zwalczaniu barier wiekowych i/lub promowaniu różnorodności wiekowej oraz tworzeniu środowiska, w którym poszczególni pracownicy są w stanie wykorzystać swój potencjał, nie będąc w gorszej sytuacji ze względu na wiek (Naegele, Walker, 2006, s. 3). W zarządzaniu różnorodnością pokoleniową powinno się zatem kłaść nacisk na systemowe, kompleksowe rozwiązania organizacyjne, wspierające równość szans, we wszystkich obszarach zarządzania zasobami ludzkimi.

Można powiedzieć, że zarządzanie różnorodnością pokoleniową to zespół metod, narzędzi i rozwiązań systemowych, mających na celu kompleksowe wspomaganie zarządzania grupami pracowników różnorodnych pod względem wieku. Koncepcja taka opiera się na zrozumieniu i poszanowaniu różnorodności (odmienności) i oznacza świadome i celowe rozwijanie strategii, polityk i programów ukierunkowanych na wykorzystanie tych różnic na rzecz organizacji. Wiąże się z potrzebą stworzenia takiego środowiska pracy, w którym każda osoba (bez względu na wiek) jest szanowana, doceniona i ma możliwość wykorzystania swoich indywidualnych możliwości dla rozwoju firmy (Lewicka, 2010, s. 227). Polityka taka uwzględnia więc potrzeby i możliwości pracowników tak, aby każdy, niezależnie od wieku, czuł się pozytywnie zmotywowany (Baczyńska-Koc, 2011, s. 29). Podejście to daje możliwość efektywniejszego wykorzystania różnorodnych kompetencji i doświadczeń pracowników, utrzymania wiedzy na odpowiednim poziomie, położenie nacisku na współpracę międzypokoleniową, zrozumienie różnic i ich akceptację, wzajemną pomoc, permanentny rozwój zawodowy, wprowadzenie rozwiązań ułatwiających godzenie pracy ze sferą prywatną na różnych etapach życia zawodowego (Wiktorowicz i in., 2016, s. 42). Programy i procedury w koncepcji zarządzania różnorodnością pokoleniową powinny być tak skonstruowane, aby wpływać na pracowników w różnym wieku w taki sposób, aby zwiększać ich kreatywność, komplementarność i doprowadzać do wzrostu ich efektywności (Stockdale, Crosby, 2004, s. 12).

Całościowe podejście do zarządzania różnorodnością pokoleniową polega na systematycznym i kompleksowym implementowaniu tej koncepcji wraz z jej narzędziami, jak również na monitorowaniu tych procesów w sposób jasny i zrozumiały dla wszystkich pracowników (zob. Nieżurawska-Zajac, 2020, s. 132–142). Ważne jest w tym przypadku stworzenie, a następnie wdrożenie koncepcji spójnej ze strategią organizacji, w której cele i działania będą dopasowane do jej specyfiki. Podejmowane działania powinny być implementowane przy systematycznym nadzorze osób zaangażowanych, w tym lidera. Istotne jest też aby przy wprowadzaniu koncepcji zarządzania różnorodnością pokoleniową uwzględniony został zespół działań wspomagających ten proces, np. szkolenia, tutoring, mentoring. Monitorowanie i analizowanie różnorodności pokoleniowej w organizacji powinno być

wpierane wykorzystaniem narzędzi wspomagających monitoring wewnętrzny w różnych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi, takich jak: zatrudnienie (poziom i struktura zatrudnienia w różnych grupach wiekowych, rekrutacja i zatrudnienie na różnych stanowiskach oraz analiza ścieżek karier) fluktuacja i absencja pracowników w różnym wieku, analiza struktury wynagrodzeń całkowitych z punktu widzenia różnorodności wiekowej pracowników, szkolenia i rozwój, badanie satysfakcji i zaangażowania reprezentantów różnych generacji. Każda organizacja w zależności od specyfiki swojej działalności powinna w tym zakresie określić zestaw wskaźników, które będą brane pod uwagę przy realizacji wdrożonej polityki różnorodności.

Firma włączając zarządzanie różnorodnością pokoleniową do swojej strategii powinna podejść do tego koncepcyjnie i włączyć je we wszystkie obszary swojej działalności, angażując do tego kadre zarządzającą. Na zarządzanie różnorodnością mają wpływ silne zaangażowanie kierownictwa, kultura organizacyjna i strategia firmy (rysunek 9). Należy przy tym pamiętać że kluczowe znaczenie dla powodzenia polityki, programów i inicjatyw w zakresie różnorodności ma wsparcie kierownictwa wyższego szczebla. Silne zaangażowanie przywódców wzmacnia profil zarządzania różnorodnością, nadając mu znaczenie strategicznego priorytetu, dlatego organizacje powinny wspierać uznanie dla różnorodności wśród liderów (Lewis, Tatli, 2015, s. 47). Zarządzanie różnorodnością ma wpływ także na społeczną odpowiedzialność biznesu oraz promowanie działań charakteryzujących się otwartością na organizacyjne uczenie się od innych (Walczak, 2011 b, s. 53–54).

Rysunek 9.

Wpływ zarządzania różnorodnością pokoleniową na pracowników



Źródło: Niezurawska-Zajac, 2020, s. 134.

Kluczową kwestią dla wdrażania strategii zarządzania różnorodnością pokoleniową jest znajomość struktury wieku pracowników, opracowanie profilu demograficznego dla całej organizacji, jej jednostek organizacyjnych i stanowisk pracy. Znajomość struktury oraz prognozowane zmiany umożliwiają bowiem diagnozowanie zmian, w których powstawać będą

deficyty zasobów, określenie zapotrzebowania na pracowników, wskazanie zależności między strukturą wieku a kompetencjami (Wiktorowicz i in., 2016, s. 50).

Główne wyzwania w zarządzaniu pracownikami zróżnicowanymi generacyjnie wiążą się z takimi problemami jak (Jamka, 2011, s. 262):

- dywersyfikacja podejść do poszczególnych grup wiekowych — zmodyfikowane standardy pracy wsparte dostosowaną organizacją warunków i czasu pracy,
- wypracowanie akceptacji i zrozumienia potrzeby takiego podejścia — obalanie mitów,
- nacisk na współpracę międzypokoleniową — wspólne zadania, projekty, zespoły.

Działania realizowane w ramach zarządzania różnorodnością pokoleniową mogą obejmować różne obszary zarządzania zasobami ludzkimi — od rekrutacji i adaptacji, poprzez motywowanie i budowanie zaangażowania, rozwój pracowników i kreowanie ścieżek karier, aż po tworzenie zespołów itd.

W ramach tych działań warto zwrócić uwagę na takie aspekty zarządzania międzypokoleniowego jak (Wiktorowicz i in., 2016, s. 42–43):

- budowanie postawy otwartości na różnorodność wiekową pracowników,
- rekrutacja pracowników w różnym wieku,
- systemy motywowania i budowania zaangażowania uwzględniające potrzeby przedstawicieli różnych generacji,
- ścieżki rozwoju z perspektywy pokoleń,
- metody ułatwiające przepływ kompetencji między pracownikami,
- rola lidera w budowaniu zespołów międzygeneracyjnych,
- zarządzanie konfliktami w zespołach zróżnicowanych pokoleniowo,
- wolontariat w zespołach międzypokoleniowych.

Wachlarz podejmowanych inicjatyw może być szeroki i obejmować działania realizowane w firmach bez względu na ich wielkość czy branżę, ukierunkowane na realizację celu, jakim jest kreowanie środowiska pracy przyjaznego pracownikom w każdym wieku i na różnych stanowiskach oraz odpowiadającego potrzebom wszystkich członków organizacji (Wiktorowicz i in., 2016, s. 42). Podstawę dla określenia katalogu działań w poszczególnych obszarach zarządzania kapitałem ludzkim, sprzyjających kształtowaniu motywacji i zaangażowania przedstawicieli różnych grup pokoleniowych może stanowić charakterystyka generacji (tabela 20).

Tabela 20.

Działania z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim dostosowane do przedstawicieli różnych grup pokoleniowych

Charakterystyka działań nakierowanych na przedstawicieli pokolenia:			
	Baby Boomers	X	Y
Przywództwo	- ciężka praca drogą dojścia do pozycji zawodowej	- przywództwo oparte na wiedzy i akcentowanie statusu drogą do budowania zaangażowania	- wyzwolenie potencjału pracowników oparte na tolerancji
	- długotrwała przynależność do organizacji jako wartość	- przynależność do organizacji jako wartość	- partycypacja informacyjna
	- stabilizacja jako wartość	- praca ma wartość autoteliczną	- oparcie przywództwa na autorytetach
	- przywództwo odnoszące się do posiadanych doświadczeń		- przywództwo drogą do budowania zaangażowania i lojalności
Komunikacja	- stosowanie tradycyjnych form komunikacji	- rozbudowana informacja zwrotna	- stosowanie krótkich i konkretnych komunikatów
	- preferowanie komunikacji formalnej	- stosowanie form tradycyjnych komunikacji obok komunikacji elektronicznej	- urozmaicona forma prezentacji i szkoleń
	- wspomaganie wyrażania własnych opinii i propozycji zmian dotychczasowych standardów	- możliwość wyrażania swoich opinii i propozycji zmian dotychczasowych standardów	- możliwość wyrażania własnych opinii i propozycji zmian dotychczasowych standardów
	- programy sugestii	- konsultacje jako punkt wyjścia do modyfikacji rozwiązań i rozwiązywania problemów	- chwalenie inicjatywy i informowanie na bieżąco, czy i w jakim zakresie zaproponowane zmiany mogą zostać zrealizowane
	- forum pracownicze omawiające wątki związane z planami i strategią	- budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru	- informowanie o terminach wprowadzania zmian
	- wykorzystanie plakatów i gazetek „korytarzowych”	- programy sugestii wiążące zgłaszane inicjatywy i innowacje z nagrodami	- wykorzystywanie do komunikacji mediów elektronicznych (jak np. komunikatory internetowe czy sms-y)
	- stosowanie wyważonej krytyki		- wykształcenie kultury komunikacji, szczególnie z klientami (komunikacja formalna, zgodna z wizerunkiem pracodawcy)
			- szybka odpowiedź zwrotna

Charakterystyka działań nakierowanych na przedstawicieli pokolenia:

	Baby Boomers	X	Y
Motywowanie	- respektowanie hierarchii	- wynagradzanie za kompetencje i za rezultaty	- Powiązanie wynagrodzenia za pracę z konkretnymi osiągnięciami
	- wynagradzanie za kompetencje i za lojalność	- budowanie zaangażowania trwania i normatywnego	- przypominanie o celach
	- bazowanie na utrwalonych postawach, zgodnych z kulturą organizacyjną	- bazowanie na utrwalonych postawach, zgodnych z kulturą organizacyjną	- ustalanie celów ambitnych, ale realistycznych
	- badanie opinii pracowników z wykorzystaniem narzędzi tradycyjnych (kwestionariusze drukowane odpowiednich rozmiarów czcionką)	- badanie opinii pracowników z wykorzystaniem narzędzi tradycyjnych (kwestionariusze drukowane odpowiednich rozmiarów czcionką)	- nieustanne stymulowanie do pracy
	- zapewnienie atmosfery poufności w trakcie badań i sondaży pracowniczych	- akcentowanie wynagrodzenia finansowego	- aktywność w miejscu pracy
	- akcentowanie wynagrodzenia finansowego	- możliwość pozostania po godzinach oraz wzięcia na siebie dodatkowych obciążeń	- lojalność dotyczy innych pracowników, a nie samej firmy; zbudowanie postaw lojalności w oparciu o szanse rozwoju, skoncentrowanie się na wynikach pracy i ocenianie na podstawie wyników
	- spotkania bezpośrednie załogi, na których omawia się możliwości modyfikacji systemów motywacyjnych i wynagrodzeń		- większa swoboda w miejscu pracy (na przykład pozwolenie na wykonywanie prywatnych rozmów telefonicznych i korzystanie z Internetu w celach prywatnych)
			- pokolenie Y pracuje inaczej niż starsze pokolenia, a oceniać powinno się je po wynikach; wynagrodzenie finansowe nie jest najważniejszym instrumentem motywacyjnym
			- dobór do stanowiska (gorzej radzą sobie z rozwiązywaniem niestandardowych problemów w miejscu pracy, nie potrafią improwizować, ale są bardziej wydajni w rozwiązywaniu problemów seryjnych)

Charakterystyka działań nakierowanych na przedstawicieli pokolenia:			
	Baby Boomers	X	Y
Ocena wyników	<ul style="list-style-type: none"> – BB jako mentor – BB jako pełniący role w organizacyjnym zarządzaniu wiedzą – włączenie do oceny okresowej elementów przekazywania jawnej i cichej wiedzy – ocena wyników powiązana z rozmowami na temat przechodzenia do szczyłkowego etapu kariery zawodowej 	<ul style="list-style-type: none"> – X jako mentor, coach i trener – X pełniący aktywne role w organizacyjnym zarządzaniu wiedzą – włączenie do oceny okresowej elementów przekazywania jawnej i cichej wiedzy 	<ul style="list-style-type: none"> – Y potrzebuje regularnej informacji zwrotnej o wynikach swojej pracy, dlatego bazowanie na ocenie rocznej lub dwuletniej nie wystarczy; należy na bieżąco przekazywać uwagi i stymulować do rozwoju; – można rozważyć przyzwanie igrekowi mentora, wspierającego go w rozwijaniu kompetencji – Y potrzebuje stałej stymulacji i nowości, wprowadzenie do oceny „nowego” obszaru wydaje się przydatne
Szkolenie i rozwój	<ul style="list-style-type: none"> – dobór technik i metod szkoleniowych do wieku BB, do zmieniających się możliwości fizycznych, kondycji i przyzwyczajeń – planowanie rozwoju z uwzględnieniem długości kariery zawodowej – wprowadzenie modelu kształcenia przez całe życie 	<ul style="list-style-type: none"> – wprowadzenie modelu kształcenia przez całe życie – dobór technik i metod szkoleniowych do wieku X, planowanie rozwoju z uwzględnieniem długości kariery zawodowej – działania aktywizujące 	<ul style="list-style-type: none"> – rozwój Y powinien bazować na rozpoznanych indywidualnych celach życiowych i oczekiwaniach zawodowych – ważny jest długoterminowy plan rozwoju – powiększanie posiadanych umiejętności, doskonalenie miękkich kompetencji, urozmaicanie zadań, poszerzanie odpowiedzialności
Work-Life Balance	<ul style="list-style-type: none"> – Opieka lekarska specjalistyczna, dentystyczna – Profilaktyka zdrowia Instrumenty związane z zachowaniem zdrowia i dobrej sylwetki, czas wolny na pasje niemożliwe dotychczas do zrealizowania 	<ul style="list-style-type: none"> – opieka dietetyka – narzędzia związane z opieką medyczną i profilaktyką zdrowia – instrumenty związane z zachowaniem szczupłej sylwetki, relaksacyjne, związane z poprawą koncentracji i radzeniem sobie ze stresem – czas wolny na pasje niemożliwe dotychczas do zrealizowania 	<ul style="list-style-type: none"> – zapewnienie równowagi pomiędzy życiem zawodowym a życiem prywatnym – elastyczny czas pracy – czas wolny (pasje, hobby) jest bardzo ważny dla tego pokolenia

Zródło: opracowanie własne na podstawie: Warwas, Rogozińska-Pawelczyk 2016, s. 83–88.

Sprawne odpowiadanie na potrzeby pracowników reprezentujących różne grupy wiekowe może wpłynąć na efektywne zarządzanie pracownikami (Özbilgin, Syed, 2015, s. 156–187). Polityka zarządzania różnorodnością pokoleniową może wpłynąć pozytywnie zarówno na firmę, jak i na pracowników (zob. Niezurawska-Zajac, 2020, s. 138–139). Z punktu widzenia organizacji może ona:

- pozytywnie wpływać na aspekty finansowe (w tym wzrost obrotów), dzięki trafnemu dostosowaniu do potrzeb różnych klientów,
- pozyskanie nowych rynków, dzięki wprowadzeniu zróżnicowanych produktów i usług,
- wspomagać proces budowania innowacyjności i zwiększać konkurencyjność.

Pracownicy w takich formach są natomiast bardziej otwarci i skłonni do dzielenia się wiedzą, co pozwala stworzyć atmosferę, w której każdy, bez względu na wiek, utożsamia się z zespołem, co z kolei pozytywnie wpływa na motywację i zaangażowanie. W tabeli 21 przedstawiono korzyści zarządzania różnorodnością pokoleniową i sposoby ich osiągnięcia z punktu widzenia kadry zarządzającej i pracowników.

Tabela 21.

Korzyści z wprowadzenia zarządzania międzypokoleniowego w organizacji

Korzyści z zarządzania międzypokoleniowego	Sposoby osiągnięcia	
	liderzy, specjaliści HR	pracownicy
Czerpanie profitów z różnorodności kompetencji przedstawicieli wielu pokoleń, utrzymanie kapitału intelektualnego organizacji na wysokim poziomie	<ul style="list-style-type: none"> – zdefiniuj, co zyska firma, zatrudniając pracowników w różnym wieku, a co może stracić, skupiając się na załodze jednorodnej pod względem wieku – otwórz się na kandydatów z różnych pokoleń, zachęcaj do aplikowania bez względu na wiek – wprowadź mechanizmy wymiany wiedzy i doświadczeń (np. poprzez programy mentoringowe i intermentoringowe, grupy kreatywne, szkolenia wewnętrzne prowadzone przez pracowników) 	<ul style="list-style-type: none"> – przemyśl, jakie umiejętności podziwiasz w przedstawicielach innych pokoleń i czego możesz nauczyć się od swoich współpracowników – zastanów się, w jaki sposób możesz skorzystać z tego doświadczenia – przeanalizuj, co Ty możesz zaoferować współpracownikom, jakimi kompetencjami możesz się podzielić

Korzyści z zarządzania międzypokoleniowego	Sposoby osiągnięcia	
	liderzy, specjaliści HR	pracownicy
Podniesienie efektywności pracowników	<ul style="list-style-type: none"> – formułuj jasno cele i oczekiwania wobec pracowników, rozliczaj zadania – dawaj często informację zwrotną, chwal, motywuj zgodnie z potrzebami pracowników – staraj się zrozumieć, co ukształtowało każde pokolenie, jakie potrzeby mogą mieć pracownicy na danym etapie życia zawodowego – propaguj zdrowy styl życia, aktywność fizyczną, twórz ergonomiczne miejsca pracy – wprowadź ewaluację pracy zespołu, monitoruj efektywność zebrań i spotkań 	<ul style="list-style-type: none"> – przeanalizuj swoje zaangażowanie i poziom motywacji, zastanów się, co ma na nią wpływ – szanuj różnorodność swoich współpracowników – w przypadku trudności, sporów, ale i realizacji zleconych zadań, spójrz na nie z punktu widzenia drugiej strony – zastanów się nad wkładem w pracę i realizację celów stawianych przed zespołem – dbaj o zdrowie i aktywność fizyczną
Zmniejszenie kosztów związanych z rekrutacją, rotacją i kształceniem pracowników	<ul style="list-style-type: none"> – otwórz się na zróżnicowanych wiekowo kandydatów, poszukaj talentów w każdym pokoleniu – dawaj równe szanse w dostępie do awansów i programów rozwojowych – prowadź analizy, czy przedstawiciele różnych pokoleń uczestniczą w takim samym stopniu w prowadzonych inicjatywach – monitoruj, w jakim wieku zgłaszają się kandydaci do pracy, kto jest przyjmowany, kto awansuje – zweryfikuj, czy z firmy odchodzą ludzie w określonym wieku 	<ul style="list-style-type: none"> – korzystaj z możliwości rozwojowych, które daje firma, np. przez uczestnictwo w szkoleniach wewnętrznych i zewnętrznych, nowych projektach, wymianie kompetencji między pracownikami, branie udziału w rekrutacji wewnętrznej, próbowanie nowych obowiązków, czerpanie z kompetencji współpracowników
Wzrost innowacyjności organizacji, skuteczniejsza realizacja celów	<ul style="list-style-type: none"> – różnorodny zespół to różne punkty widzenia na ten sam problem i zadania — dawaj możliwość zgłaszania usprawnień, niezgadania się z opinią ogółu, pytaj o zdanie, czerp z różnorodnych pomysłów – korzystaj z zespołowych i indywidualnych efektów pracy – stosuj kreatywne metody rozwiązywania problemów 	<ul style="list-style-type: none"> – bądź otwarty na różne punkty widzenia i rozwiązania — wiele dróg może prowadzić do tego samego celu – dziel się swoimi spostrzeżeniami i pomysłami – korzystaj z różnorodności spojrzenia – bądź uważny na innych

Korzyści z zarządzania międzypokoleniowego	Sposoby osiągnięcia	
	liderzy, specjaliści HR	pracownicy
Lepsze dopasowanie do warunków rynkowych i potrzeb klientów	– zweryfikuj, czy struktura wieku pracowników odpowiada strukturze klientów firmy — zróżnicowany zespół potrafi opracować produkty i usługi do potrzeb zróżnicowanych klientów	– obserwuj swoich współpracowników, staraj się zrozumieć ich motywację, sposób postrzegania świata, zastanów się, co ich ukształtowało — wnioski nadają się do wykorzystania w pracy z klientami

Źródło: Wiktorowicz i in., 2016, s. 43–44.

Ważną kwestią jest również efektywne zarządzanie wielopokoleniowym zespołem pracowników i wartość, jaką niesie ono dla organizacji. Można powiedzieć, że pracodawca, który dostrzega potencjał w zróżnicowanym zespole i stwarza odpowiednie warunki dla jego funkcjonowania i rozwoju, zyskuje w dzisiejszych czasach. Współpraca zróżnicowanego zespołu pozwala bowiem na transfer wiedzy i doświadczeń pomiędzy różnymi pokoleniami pracowników oraz uzupełnianie umiejętności i perspektyw (Schimanek, 2010, s. 43). Ekspert z OECD zwracają uwagę na to, że młodszy pracownicy mogą być potencjalnym źródłem nowych idei i inspiracji, natomiast starsi powinni być fundamentem wiarygodności organizacji (OECD, 2000). Pomędzy grupami pokoleniowymi powinien więc zachodzić ciągle transfer wiedzy i umiejętności, co prowadzi do równowagi pokoleniowej, a więc i zrównoważonego rozwoju firmy. Organizacja potrzebuje równowagi, pracowników młodych i starszych wiekiem — każdy z nich wnosi do firmy inne wartości (Joshi i in., 2010, s. 393–396). Praca w zróżnicowanym zespole generuje przy tym efekt synergetyczny — im większa różnorodność, tym lepszy efekt (Steward i in. 2008, s. 374–375). Należy przy tym podkreślić, iż bardzo ważną rolę w uzyskiwaniu synergii potencjału osób młodszych i osób dojrzałych odgrywa kształtowanie komunikacji międzypokoleniowej.

W celu odpowiedniego zarządzania zespołem różnorodnym pod względem wieku należy przede wszystkim uwzględnić różnice pomiędzy generacjami, które dotyczą siedmiu obszarów (Rogozińska-Pawelczyk, 2014, s. 57):

- styl pracy,
- oczekiwania płacowe,
- stosunek do autorytetów i hierarchii,
- rozdział pracy od czasu prywatnego,
- sposób komunikacji z innymi,
- lojalność wobec firmy,
- kompetencje IT.

Wymienione różnice nie powinny być niwelowane, a umiejętnie wykorzystywane jako dodatkowy atut organizacji. Menedżerowie chcący skutecznie zarządzać zespołem heterogenicznym pod względem wieku i osiągać wysoki poziom zaangażowania pracowników powinni pamiętać o oczekiwaniach każdej z grup wiekowych, które są wynikiem nabytych doświadczeń, zmieniających się z wiekiem wartości i priorytetów oraz odpowiednio

ukierunkowywać na ich zaspokajanie rozwiązania motywacyjne. Przydatnym narzędziem może być w tym zakresie również badanie postaw, opinii pracowników i satysfakcji z pracy, które powinno stać się imperatywem zarządzania zasobami ludzkimi i być traktowane jako standardowa, cykliczna praktyka w organizacjach. Korzystanie z opinii pracowników i ich pomysłów na udoskonalenie istniejących rozwiązań jest przejawem partnerskiego podejścia do zarządzania i sprzyja kształtowaniu zaangażowania organizacyjnego (Bartczak i in., 2018, s. 31).

Zakończenie

Uwarunkowania współczesności wiążą się z szeregiem wyzwań dla zarządzania współczesnymi organizacjami, które dotyczą także sfery zarządzania ludźmi związanej z kreowaniem i efektywnym wykorzystaniem kapitału ludzkiego jako kluczowego czynnika sukcesu i źródła przewagi konkurencyjnej. Skuteczność organizacji w pozyskiwaniu i integrowaniu z firmą kompetentnych, utalentowanych pracowników, skłonnych z pasją, oddaniem i lojalnością wykorzystywać swój potencjał dla realizacji jej celów, wymaga jednak wypracowywania i wdrażania efektywnych rozwiązań w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim opartych na nowoczesnych koncepcjach zarządzania, łączących podejście menedżerskie z optyką społeczną.

W świetle poruszanej problematyki coraz większego znaczenia nabierają kwestie dotyczące budowania zaangażowania pracowników, co wiąże się z potrzebą stworzenia i odpowiedniego zastosowania zestawu różnorodnych narzędzi i rozwiązań sprowadzających się nie tylko do zewnętrznego motywowania ludzi do wysiłku przy pomocy bodźców materialnych, ale także wyzwalających ich wewnętrzną motywację. Można powiedzieć, że jednym z ważniejszych wyzwań stojących aktualnie przed osobami kierującymi zespołami pracowniczymi w organizacjach jest skuteczne wyzwalanie zaangażowania pracowników poprzez uruchomienie całego spektrum odpowiednio ukierunkowanych oddziaływań motywacyjnych. Wszystko to wiąże się z potrzebą zmiany tradycyjnego modelu zarządzania zasobami ludzkimi w kierunku budowy i rozwoju modelu zarządzania opartego na zaangażowaniu, w którym strategia budowania zaangażowania organizacyjnego powinna być oparta na odpowiednio ukształtowanym, opartym na przejrzystych zasadach i procedurach systemie zarządzania kapitałem ludzkim, polityce wynagradzania i rozwoju pracowników, efektywnej komunikacji oraz na aktywnej współpracy i osobistym zaangażowaniu ze strony kadry kierowniczej. Implikuje to także potrzebę budowy i wzmacniania przyjaznej, opartej na zaufaniu, atmosfery pracy w organizacji, efektywnego przywództwa i odpowiednio ukształtowanych, spełniających potrzeby i oczekiwania pracowników rozwiązań motywacyjnych, w tym również w obszarze zarządzania wynagrodzeniami.

Z modelem zarządzania przez zaangażowanie nieodłącznie wiąże się koncepcja wynagradzania kompleksowego (*total reward*) osadzająca się na traktowaniu wynagrodzeń jako ogółu korzyści (materialnych i pozamaterialnych), motywujących pracownika do realizacji celów i zadań firmy, a zarazem dostosowanych do jego oczekiwań oraz charakteru wykonywanej pracy. Współczesne systemy wynagradzania, aby stać się efektywnym narzędziem budowania motywacji i zaangażowania zatrudnionych osób, wymagają także podejścia opartego na elastyczności. Rozwiązania takie, opierając się na koncepcjach kształtowania płac zgodnie z wartością pracy/kompetencji pracowników dla organizacji oraz wyceną rynkową, tworzą warunki sprzyjające rozwojowi innowacyjności, przedsiębiorczości i zaangażowania organizacyjnego, a znajdując wyraz w zwiększaniu udziału wynagrodzeń zmiennych, elastyczności płacy zasadniczej i indywidualizacji pakietów wynagrodzeń, wychodzą naprzeciw potrzebom pracowników i pracodawcy. Wśród nich szczególnego znaczenia nabiera idea kształtowania wynagrodzeń w sposób pakietowy i wpisane w nią systemy kafeteryjne. Tworzone na tych zasadach systemy wynagradzania przynoszą szereg korzyści zarówno firmom, sprzyjając wzrostowi ich efektywności ekonomicznej, jak i pracownikom i ich rodzinom, wpływając na wzrost satysfakcji z pracy i poprawę jakości życia.

Z problematyką budowania zaangażowania pracowników w bezpośrednim związku pozostają także kwestie związane z zarządzaniem różnorodnością w organizacji, co dotyczy w sposób szczególny różnorodności pokoleniowej. Budowanie zaangażowania pracowników reprezentujących różne generacje, posiadających odmienne postawy wobec pracy, systemy wartości i oczekiwań, czy preferencje związane z zatrudnieniem i karierą zawodową, staje się w uwarunkowaniach współczesnego rynku pracy znaczącym wyzwaniem dla osób zarządzających, a skuteczne motywowanie wymaga wypracowania odpowiedniego podejścia do osób w różnym wieku i uruchomienia odpowiednio ukierunkowanych na zaspokojenie ich potrzeb i oczekiwań narzędzi i rozwiązań. Choć aktualnie różnorodność, w tym różnorodność generacyjna staje się zjawiskiem globalnym, nie zawsze dostrzegane są wszystkie istotne związane z nią kwestie i problemy. Warto zatem zwrócić na te obszary większą uwagę, przyszłość będzie bowiem niewątpliwie należała do tych organizacji, które docenią różnorodność i będą potrafiły efektywnie nią zarządzać.

Jak wynika z zaprezentowanego przeglądu literatury, wykorzystanie nowoczesnych koncepcji w zarządzaniu kapitałem ludzkim w obszarze dotyczącym budowania zaangażowania pracowników, jest znaczącym wyzwaniem dla firm, wyzwaniem, które jednak warto podjąć dla ich rozwoju i osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

Niniejsze opracowanie prezentujące wybrane nowoczesne koncepcje w zarządzaniu kapitałem ludzkim organizacji zostało podzielone na dwie części, z zamysłem chęci skoncentrowania się w części pierwszej na obszarach związanych z budowaniem zaangażowania pracowników, zaś w części drugiej — na obszarach dotyczących kreowania wizerunku firmy jako atrakcyjnego pracodawcy. Jak można jednak zauważyć, podziały te nie są do końca ostre, oba te wątki przeplatają się w pewnym zakresie zarówno w części pierwszej, jak i drugiej, wskazując na pełną wyzwań drogę „od zaangażowania pracowników do marki pracodawcy”.

Konkludując, dynamiczne zmiany dokonujące się aktualnie w otoczeniu funkcjonujących na rynku podmiotów i wynikająca z nich konieczność dostosowań w wielu dzie-

dzinach życia społeczno-gospodarczego są okolicznościami, które niewątpliwie implikują potrzebę przekształceń wielu rozwiązań stosowanych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Ważne jest w tym zakresie zwrócenie uwagi na kwestie związane zarówno z budowaniem zaangażowania pracowników, jak i marki pracodawcy (ściśle powiązane ze sobą, na co wskazuje niniejsze opracowanie), istotne z punktu widzenia przetrwania i rozwoju firm w uwarunkowaniach burzliwych zmian. Na podkreślenie zasługuje przy tym fakt, że zjawiska zachodzące we współczesnym świecie oraz ich konsekwencje (rzeczywistość popandemiczna) postawią menedżerów, w tym menedżerów personalnych wobec nowych wyzwań i z pewnością przesuną akcenty w rozważaniach nad zarządzaniem ludźmi w kierunku zarządzania kryzysowego, odbudowywania relacji i więzi pracownika z pracodawcą, kształtowania stosunków pracy w warunkach ekspansji pracy zdalnej i innych związanych z nimi obszarów. W takiej sytuacji nowego kształtu nabiorą problemy dotyczące zarządzania kapitałem ludzkim, na co już dziś warto zwrócić uwagę.

Bibliografia

- Alfes K., Truss C., Soane E.C., Rees C., Gatenby M. (2010), *Creating an Engaged Workforce*, CIPD, London.
- Amershi B., Holmes S., Jablonski H., Keil M., Lüthi E., Matoba K. (2007), *Poradnik szkoleniowy: zarządzanie różnorodnością*, Anti-Discrimination and Diversity Training VT/2006/009, International Society for Diversity Management.
- Anitha J. (2014), Determinants of Engagement and Their Impact on Employee Performance, *International Journal of Productivity and Performance Management*, nr 63(3).
- Appelbaum E., Bailey T., Berg P., Kallenberg A.L. (2000), *Manufacturing Advantage: Why high performance work systems pay off*, ILR Press, Ithaca, NY.
- Armstrong M. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Armstrong M. (2006), *Employee Reward*, Chartered Institute of Personnel and Development, CIPD House, London.
- Armstrong M. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Kraków.
- Armstrong M. (2009), *Zarządzanie wynagrodzeniami*, Wolters Kluwer, Kraków.
- Armstrong M., Brown D., Reilly P. (2010), *Evidence-based Reward Management*, Kogan Page, London.
- Armstrong M., Taylor S. (2016), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Arredondo P. (1996), *Successful Diversity Management Initiatives: A Blueprint for Planning and Implementation*, Sage Publication, Thousand Oaks.
- Ayers K. E. (2006), *Engagement is not Enough. You Need Passionate Employees to Achieve Your Dream*, Advantage Media Group, Charleston.
- Baczyńska-Koc K. (2011), *Zainwestuj w doświadczenie. Zarządzanie wiekiem — szansa dla przedsiębiorcy, korzyść dla pracownika*, Alterstudio, Białystok.
- Balain S., Sparrow P. (2009), *Engaged to Perform: A new perspective on employee engagement*, Lancaster University Management School, Lancaster.

- Baran M. (2015), Mentoring jako element zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach, *Management Forum*, t. 3, nr 2.
- Baran M. (2018), *Uwarunkowania skuteczności mentoringu w organizacji*, PWN, Warszawa.
- Baran M., Klos M. (2014), Pokolenie Y — prawdy i mity w kontekście zarządzania pokoleniami, *Marketing i Rynek*, nr 5.
- Bartczak M., Marszał A., Stachowska S. (2018), *Zarządzanie ludźmi w organizacjach XXI wieku. Wybrane aspekty zaangażowania organizacyjnego*, Wyd. Naukowe Sophia, Katowice.
- Becker B. E., Huselid M. A., Ulrich D. (2002), *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Beer M., Spector B., Lawrence P., Quinn Mills D., Walton R. (1984), *Managing Human Assets*, The Free Press, New York.
- Borkowska S. (2000), Wynagrodzenia pakietowe — modą czy szansą na sukces?, w: S. Borkowska (red.), *Pakietowe systemy wynagrodzeń*, IPiSS, Warszawa.
- Borkowska S. (2001), *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Borkowska S. (2004), *Wynagrodzenia — rozwiązywanie problemów w praktyce*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Borkowska S. (2012 a), *Skuteczne strategie wynagrodzeń — tworzenie i zastosowanie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Borkowska S. (2012 b), Struktura wynagrodzeń w procesie zmian, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 5(88).
- Borkowska S. (2014), Rola zaangażowania pracowników, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 2(97).
- Brewer M.B., Silver M.D. (2000), Group distinctiveness, social identification and collective mobilization, w: S. Stryker, T.J. Owens, R.W. White (red.), *Self, identity and social movements*, University of Minnesota Press.
- Brown D., Armstrong M. (1999), *Paying for Contribution*, Kogan Page, London.
- Buchanan L. (2004), *The things they do for love*, Harvard Business Review, nr 82(12).
- Bugdol M. (2006), *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków.
- Burkiewicz M. (2003), *Rola zaangażowania pracowników w strategii zarządzania zasobami ludzkimi*, PRET S.A., Warszawa.
- Burns P. (2005), *Corporate entrepreneurship. Building an entrepreneurial organization*, Palgrave, New York.
- Cewińska J., Striker M., Wojtaszczyk K. (2009), Zrozumieć pokolenie Y — wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi, w: M. Juchnowicz (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków.
- Charles J. (2003), Diversity Management an Exploratory Assessment of Minority Group Representation in the State Government, *Public Personnel Management*, t. 32, nr 4.

- Coffman C., Gonzales-Molina G. (2002), *Follow This Path*, Warner Business Books, New York.
- Cohen A. (2007), Commitment Before and After: an evaluation and reconceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, nr 17(3).
- Cox T. (1991), Managing cultural diversity: implications for organizational behaviour, *Academy of Management Executive*, nr 5(3).
- Cox T. (1994), A comment on the language of diversity, *Organization*, nr 1(1).
- Cox T., Blake S. (1991), Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness, *Academy of Management Executive*, nr 5(3).
- Crawford E.R., Rich B.L., Buckman B., Bergeron J. (2013), The antecedents and drivers of employee engagement, w: C. Truss, R. Deldridge, K. Afles, A. Shantz, E. Soane (red.), *Employee Engagement in Theory and Practice*, Routledge, London.
- Croston D. (2008), *Employee Engagement. „The People First” Approach to Building a Business*, Moonstone Media, Sydney.
- CSR Academy (2006), *The CSR Competency Framework*, Stationery Office, Norwich.
- Czajka Z. (2009), *Zarządzanie wynagrodzeniami w Polsce*, PWE, Warszawa.
- Dec M. (1999), Wynagradzanie za kompetencje, w: S. Borkowska, M. Juchnowicz (red.), *Efektywne systemy wynagrodzeń*, IPiSS, Warszawa.
- Drucker P. (2007), *Managing in The Next Society*, Butterworth Heinemann, Oxford.
- Dugues R., Gaske P. (1998), „Wielka” organizacja przyszłości, w: Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. (red.), *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa.
- Egan M.L., Bendick M. (2003), Combining multicultural and diversity into one course on cultural competence, *Academy of Management Learning and Education*, t. 7, nr 3.
- Ericsson Consumerlab (2013), *An Ericsson Consumer Insight Summerly Report: Young Professionals at Work*, Ericsson Consumerlab.
- Espinoza Ch., Ukleja M. (2018), *Zarządzanie Milenialsami*, PWN, Warszawa.
- Falcone P. (2006), Preserving restless top performers: keep your top performers engaged so they don't jump ship once job opportunities arise, *HR Magazine*, nr 51(3).
- Fazlagić J.A. (2008), *Charakterystyka pokolenia Y*, E-mentor, nr 3.
- Fidzińska N., Rosa M. (2002), Płacowe menu czyli kafeteryjne systemy wynagrodzeń (1), *Personel i Zarządzanie*, nr 16.
- Gajdzik B. (2012), Budowanie zaangażowania pracowniczego w przedsiębiorstwie — analiza przypadku, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 2.
- Gender Index (2007), *Przewodnik dobrych praktyk. Firma Równych Szans*, Gender Index, UNDP, EQUAL, Warszawa.
- Giddens A. (2012), *Socjologia*, PWN, Warszawa.
- Glinka B., Kostera M., Brzozowska A. (2016), Różnorodność kulturowa współczesnych organizacji, w: B. Glinka, M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu. Organizacje, konteksty, procesy zarządzania*, Wolters Kluwer, Warszawa.

- Gobé M. (2001), *Emotional Branding: The New Paradigm for Connecting Brand to People*, Allworth Communications, New York.
- Grant B.Z., Kleiner B.H. (1997), Managing diversity in the workplace, *Equal Opportunities International*, nr 16(3).
- Griffin R.W. (2004), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Gross-Gołacka E. (2008), *Jak pozyskać i zatrzymać pracownika w organizacji*, UNDP, Warszawa.
- Gross-Gołacka E. (2018), *Zarządzanie różnorodnością. W kierunku zróżnicowanych zasobów ludzkich w organizacji*, Difin, Warszawa.
- Gruman J.A., Saks A.M. (2011), Performance management and employee engagement, *Human Resource Management Review*, nr 21(2).
- Hakanen J.J., Bakker A.B., Schaufeli W.B. (2006), Burnout and work engagement among teachers, *Journal of School Psychology*, nr 43.
- Hardey M. (2011), Generation C content, creation, connections and choice, *International Journal of Market Research*, t. 53, nr 6.
- Harter J.K., Schmidt F.L., Hayes T.L. (2002), Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes: A meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, nr 87.
- Hayles V.R. (1996), *Diversity training and development handbook*, McGraw Hill, New York.
- Jacukowicz Z. (2001), *Skuteczny system wynagradzania w firmie*, ODDK, Gdańsk.
- Huntley R. (2006), *The Word According to Y: Inside the New Adult Generation*, Allen&Unwin, Crows Nest NSW.
- Jamka B. (2011), *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Johnson M., Johnson L. (2010), Generations, w: *From Boomers to Linksters — Managing the Friction Between Generations at Work*, Amacom, New York.
- Jończyk J. (2010), Budowanie zaangażowania personelu we współczesnych organizacjach, w: Jędrych E., Lendzion J.P. (red.), *Zarządzanie kompetencjami a Human Performance Improvement*, Politechnika Łódzka, Łódź.
- Joshi A., Dencker J.C., Franz G., Martocchio J.J. (2010), Unpacking generational identities in organization, *Academy of Management Review*, t. 35, nr 3.
- Juchnowicz M. (2007), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa.
- Juchnowicz M. (2009), Fenomen zaangażowania pracowników, *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, nr 2(12).
- Juchnowicz M. (2010), *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcje. Kontrowersje. Aplikacje*, PWE, Warszawa.

- Juchnowicz M. (2012), *Zaangażowanie pracowników: sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa.
- Kaczmarek P., Krajnik A., Morawska-Witkowska A., Remisko B.R., Wolska M. (2009), *Firma = Różnorodność. Zrozumienie, Poszanowanie, Zarządzanie*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
- Kahn W.A. (1990), Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work, *Academy of Management Journal*, nr 33(4).
- Kandola R., Fullerton J. (1998), *Diversity in Action. Managing the Mosaic*, Institute of Personnel and Development, London.
- Karaszevska H. (2003), *Ewolucja wynagrodzeń w Polsce w okresie zmian systemu ekonomicznego*, UMK, Toruń.
- Kast R. (2014), Herausforderung Führung — Führen in der Mehrgenerationengesellschaft, w: M. Klaffke (red.), *Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Kawka T. (2014), *Wynagrodzenia w organizacjach nowej gospodarki. Uwarunkowania. Funkcje. Konfiguracja*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Kinowska H. (2009), Wpływ wybranych czynników strukturalnych na zaangażowanie pracowników, *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, nr 2(12).
- Kirton G., Greene A.M. (2010), *The dynamics of Managing Diversity. A critical approach*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Klaffke M. (2014), Millenials and Generation Z — Charakteristika der nachrückenden Arbeitnehmer-Generationen, w: M. Klaffke (red.), *Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Kochan T. A., Dyer L. (1993), Managing transformational change: the role of human resource Professional, *International Journal of Human Resource Management*, nr 4(3).
- Kopertyńska M.W. (2000), *System płac przedsiębiorstwa*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Kopertyńska M.W. (2008), *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa.
- Kossek E.E., Lobel S.A., Brown J. (2006), Human Resource Strategies to Manage Workforce Diversity Examining "The Business Case", w: A.M. Konrad, P. Prasad, J.K. Pringle, *Handbook of workplace diversity*, Sage Thousand Oak.
- Król M. (2017), Generacyjne preferencje modelu czasu pracy, w: A. Lipka, M. Król (red.), *Gospodarowanie wielopokoleniowym kapitałem ludzkim. Wybrane zagadnienia*, CeDeWu. Warszawa.
- Lawler E.E. (1986), *High Involvement Management*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Lawler E.E. (1995), The new pay, strategic approach, *Compensation and Benefits Review*, nr 27(4).
- Leary-Joyce J. (2007), *Budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Levin H.Z. (1997), Compensation Strategy, *Compensation and Benefits Review*, nr 29.

- Lewicka D. (2010), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa.
- Lewis C., Tatli A. (2015), Leadership and diversity management in a global context, w: J. Syed, M. Özbilgin (red.), *Managing diversity and inclusion an international perspective*, Sage, Los Angeles/ London/ New Delhi/ Singapore/ Washington DC.
- Lewis R., Donaldson-Feilder E., Tharani T. (2012), *Management Competencies for Enhancing Employee Enagagement*, CIPD, London.
- Lievens F., Highhouse S. (2003), The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractivness as an Employer, *Personnel Psychology*, nr 56.
- Lipka A. (2005), Różnorodność kulturowa a budowanie zaufania w organizacji, w: A. Pocz-towski (red.), *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Lipka A. (2017), Kapitał generacyjny versus kapitał multigeneracyjny, w: A. Lipka, M. Król (red.), *Gospodarowanie wielopokoleniowym kapitałem ludzkim. Wybrane zagadnienia*, CeDeWu, Warszawa.
- Little B., Little P. (2006), Employee engagement: Conceptual issues, *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, nr 10(1).
- Liwiński J., Sztanderska U. (2010), *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa.
- Lloyd S. (2002), Branding from Inside out, *BRW*, nr 24(10).
- Lyons F. H., Ben-Ora D. (2002), Total Rewards Strategy: The Best Foundation of Pay for Performance, *Compensation & Benefits*, nr 34(2).
- Macey W.H., Schneider B. (2008), The Meaning of Employee Engagement, *Industrial and Organizational Psychology*, nr 1.
- Macey W.H., Schneider B., Barbera K.M., Young S.A. (2009), *Employee Engagement*, Wiley-Blackwell, Malden, MA.
- MacLeod D., Clarke N. (2009), *Engaging fo Success: Enhancing performance through employee engagement*, Department for Business Innovation and Skills, London.
- Mannix E., Neale M.A. (2005), Wha Differences Make a Difference?, *Psychological Science in the Public Interest*, nr 6(2).
- Manus T.M., Graham M.D. (2003), *Creating a Total Rewards Strategy*, American Management Association, New York.
- Marciniak J. (2009), *Optymalizacja zatrudnienia. Zwolnienia, outsourcing, outplacement*, Wolters Kluwer, Kraków.
- Mazur-Wierzbička E. (2015), Kompetencje pokolenia Y — wybrane aspekty, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, nr 39, t. 3.
- McKenna E., Beech N. (1997), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Gebethner&Ska, Warszawa.
- McShane S.L. (2006), *Organizational Behaviour*, McGraw-Hill, New York.

- Meyer, J.P., Allen, N.J. (1991), A Tree-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, nr 1.
- Naegele G., Walker A. (2006), *A guide to good practice in age management*, OECD, Luxemburg.
- Nieżurawska J. (2010), *Elastyczne systemy wynagrodzeń w przedsiębiorstwach w Polsce*, TNOiK, Toruń.
- Nieżurawska-Zajac J. (2020), *Motywowanie pracowników zróżnicowanych pokoleniowo*, Ce-DeWu, Warszawa.
- Oleksyn T. (2001), *Praca i płaca w zarządzaniu*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa.
- Oleksyn T. (2002), Jak wynagradzać oszczędzając, czyli zalety i wady broadbandingu, *Personel i Zarządzanie*, 1–15 października.
- O'Neal S. (1998), The phenomenon of total rewards, *ACA Journal*, nr 7(3).
- Özbilgin M., Tatli A. (2011), Mapping out the field of equality and diversity: Rise of individualism and voluntarism, *Human Relations*, nr 64(9).
- Özbilgin M., Syed J. (2015), *Diversity and Inclusion: An International Perspective*, Sage Publication Ltd.
- Pocztowski A. (1997), Teoretyczne podstawy wynagradzania pracowników, w: K. Sedlak (red.), *Jak skutecznie wynagradzać pracowników*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Pocztowski A. (2002), *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa.
- Pocztowski A. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
- Pocztowski A. (2018), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
- Purcell J., Kinnie K., Hutchinson N., Rayton B., Swart J. (2003), *People and Performance: How people management impacts on organizational performance*, CIPD, London.
- Rapacka-Wojdat M. (2016), *HR Leader. Skuteczne metody zarządzania personelem. Motywacja pokoleń — co napędza do pracy osoby z generacji baby boomers, X i Y?*, Wyd. Wiedza i Praktyka, Warszawa.
- Reilly P., Brown D. (2008), Employee engagement: Future focus or fashionable fad for reward management?, *World and Work Journal*, nr 17(4).
- Risher H. (1999), Are public employers ready for the new pay program, *Public Personnel Management*, nr 28.
- Roberts-Witt S.L. (2003), Reinventing HR, *Knowledge Management*, nr 4(9).
- Robinson D., Perryman S., Hayday S. (2004), *The Drivers of Employee Engagement*, Institute for Employment Studies, Brighton, Sussex.
- Rogozińska-Pawelczyk A. (2014), *Pokolenia na rynku pracy*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

- Rosa G. (2013), Formy komunikacji Polaków na podstawie badań pokoleń y, x i baby boomers, w: G. Rosa (red.), Problemy i przeobrażenia w zachowaniach współczesnych organizacji i konsumentów, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, nr 751, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu nr 29.
- Rosado C. (1997), What Do We Mean By „Managing Diversity”?, *Workforce Diversity*, t. 3.
- Sajkiewicz B. (2010), Motywowanie do innowacyjności, w: S. Borkowska (red.), *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, C.H. Beck, Warszawa.
- Saks A.M. (2006), Antecedents and Consequences of Employee Engagement, *Journal of Managerial Psychology*, nr 21(7).
- Sasin M. (2018), *Budowanie zaangażowania, czyli jak motywować pracowników i rozwijać ich potencjał*, Helion, Gliwice.
- Schaufeli W.B., Salanova M., Gonzalez-Roma V., Bakker A.B. (2002), The Measurement of Engagement and Burnout: A two-sample Confirmatory Factor Analytic Approach, *Journal of Happiness Studies*, nr 3.
- Schimanek T. (2010), Co to jest zarządzanie wiekiem?, w: *Zarządzanie wiekiem i nie tylko. Informacje użyteczne dla pracodawców i pracowników*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa.
- Schmidt L., Hawkins P. (2008), Children of the tech revolution, *Sydney Morning Herald*, 15 czerwca.
- Schuster J.R., Zingheim P.K. (1992), *The New Pay*, Lexington Books, New York.
- Sedlak K. (2008), *Krakowskie Forum Wynagrodzeń*, Sedlak & Sedlak, Kraków.
- Sekuła Z. (2000), Potrzeby i bariery stosowania wynagrodzeń pakietowych, w: S. Borkowska (red.), *Pakietowe systemy wynagrodzeń*, IPISS, Warszawa.
- Shenk D. (1997), *Data smog*, Harper, San Francisco.
- Shepard L. (2006), *How to Be the Employee Your Company Can't Live Without: 18 Ways to Become Indispensable*, John Wiley, Hoboken NJ.
- Shih Yung Ch. (2012), Millennials in the Workplace: A Conceptual Analysis of Millennials' Leadership and Followership Styles, *International Journal of Human Resource Studies*, t. 2, nr 2.
- Smolbik-Jęczmień A. (2016), Akumulacja kapitału kariery jako istotny czynnik warunkujący osiągnięcie sukcesu w kształtowaniu własnej kariery zawodowej, *Zarządzanie i Finanse*, t. 14, nr 2, cz. 2.
- Smolbik-Jęczmień (2017), *Kształtowanie własnej kariery zawodowej w kontekście wielopokoleniowości*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Smythe J. (2009), *CEO — dyrektor do spraw zaangażowania*, Wolters Kluwer, Kraków.
- Spencer L. M. Jr., Spencer S. M. (1993), *Competence at Work. Models for Superior Performance*, John Wiley & Sons, New York.
- Spik A., Klincewicz K. (2008), Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi — zaangażowanie organizacyjne, w: Kostera, M. (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.

- Stachowska S. (2007), *Wynagrodzenia w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, TNOiK, Toruń.
- Stachowska S. (2012 a), Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Y wobec pracy i pracodawcy, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 2.
- Stachowska S. (2012 b), Zarządzanie wiekiem w organizacji, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 3–4.
- Stachowska S. (2013), Wynagradzanie kompleksowe w praktyce przedsiębiorstw, *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, nr 2(28).
- Stachowska S. (2014), Elastyczne formy wynagradzania, w: A. Organiściak-Krzykowska, R. Walkowiak, K. Nyklewicz (red.), *Innowacyjne formy pracy*, Wyd. Expol, Włocławek.
- Stachowska S. (2018), Jakość relacji z przełożonymi jako czynnik determinujący zaangażowanie pracowników (na przykładzie uczelni wyższej), *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, nr 2(48).
- Stachowska S. (2019), The approach of the representatives of the Z generation to their own development and future professional career — student perspective, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie (Humanitas University's Research Papers Management)*, nr 4.
- Stairs M., Galpin M. (2010), Positive engagement: From employee engagement to workplace happiness, w: P.A. Linley, S. Harrington, N. Garcea (red.), *The Oxford Handbook of Positive Psychology and Work*, Oxford University Press, New York.
- Steward M.M., Crary M., Humberd B.K. (2008), Teaching value in diversity: on the folly of espousing inclusion, while practicing exclusion, *Academy of Management Learning & Education*, t. 7, nr 3.
- Stockdale M.S., Crosby F.J. (2004), *The Psychology and Management of Workplace Diversity*, Blackwell Publishers, Malden, MA.
- Storey J. (2007), What is human resource management?, w: J. Storey (red.), *Human Resource Management: A critical text*, Thompson Learning, London.
- Stosik A., Leśniewska A. (2015), Innowacyjne rozwiązania w zarządzaniu zasobami ludzkimi — perspektywa adaptacji i różnic pokoleniowych, *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, nr 39, t.3, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
- Strózik-Rytowska M., Anisimowicz D. (2006), Menu motywacyjne czyli kafeteryjne systemy świadczeń pozafinansowych, *Personel i Zarządzanie*, nr 8.
- Syed J., Kramar R. (2009), Socially responsible diversity management, *Journal of Management & Organization*, nr 15(5).
- Taylor C. (2001), *Creating the Multicultural Organization*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Thierry D., Sauret C. (1994), *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwie w procesach zmian*, Poltext, Warszawa.
- Thomas R.R. (1990), From Affirmative Action to Affirming Diversity, *Harvard Business Review*, nr 68(2).
- Thompson P. (2002), *Total Reward*, Chartered Institute of Personnel and Development, London.

- Towers Perrin (2003), *Working Today: Understanding what drives employee engagement*, Towers Perrin, New York.
- Towers Perrin (2005), *Reconnecting with Employees: Quantifying the value of engaging your workforce*, Towers Perrin, London.
- Truss C., Soane E., Edwards C., Wisdom K., Croll A., Burnett J. (2006), *Working Life: Employee attitudes and engagement*, CIPD, London.
- Truss C., Schantz A., Soane E., Alfes K., Delbridge R. (2013), Employee engagement, organizational performance and individual well-being: Exploring the evidence, developing the theory, *International Journal of Human Resource Management*, nr 24(14).
- Urbaniak B. (2014), Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w organizacji, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 3–4.
- Vance R.J. (2006), *Employee Engagement and Commitment: A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization*, SHRM Foundation, Alexandria, VA.
- Van Knippenberg D., Schippers M.C. (2007), Work group diversity, *Annual Review of Psychology*, nr 58.
- Walczak W. (2011 a), Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji, *E-mentor*, nr 3 (40).
- Walczak W. (2011 b), Zarządzanie różnorodnością wyzwaniem dla współczesnych organizacji, *Organizacja i Kierowanie*, nr 3.
- Walton R.E. (1985), Towards a Strategy of Eliciting Employee Commitment Based on Principles of Mutuality, w: R.E. Walton, P.R. Lawrence (red.), *HRM Trends and Challenges*, Harvard Business School Press, Boston.
- Warwas I., Rogozińska-Pawelczyk A. (2016), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji. Aspekty organizacyjne i psychologiczne*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Waszczak S. (2009), Postawy wobec różnorodności — uwarunkowania, próba typologii, implikacje, w: M. Juchnowicz (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.
- Wiktorowicz J., Warwas I., Kuba M., Staszewska E., Woszczyk P., Stankiewicz A., Kliombka-Jarzyna J. (2016), *Pokolenia — co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Wilson T.B. (2008), Total Rewards Strategy, w: L.A. Berger, D. Berger, *The compensation handbook. A state-of-the-art guide to compensation strategy and design*, McGraw Hill Professional, New York.
- Wojtczuk-Turek A. (2009), Obraz zaangażowanego pracownika w percepcji kadry menedżerskiej, *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, nr 2.
- Woszczyk P. (2013), Zarządzanie wiekiem — ku wzrostowi efektywności organizacji, w: P. Woszczyk, M. Czernecka (red.), *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, HRP Group, Łódź.

- Yalabik Z.Y., Popaitoon P., Chowne J.A., Rayton B.A. (2013), Work engagement as mediator between employee attitudes and outcomes, *International Journal of Human Resource Management*, nr 24(14).
- Żarczyńska-Dobiesz A., Chomątowska B. (2014), Pokolenie “Z” na rynku pracy — wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 350.

Spis rysunków

Rysunek 1. Czynniki zaangażowania	10
Rysunek 2. Podstawowe cechy zaangażowania pracownika w organizację	14
Rysunek 3. Model zaangażowania pracowników	15
Rysunek 4. Wpływ polityki wynagrodzeń na wydajność za pośrednictwem zaangażowania pracowników	33
Rysunek 5. Składniki wynagrodzenia całkowitego	36
Rysunek 6. Model wynagrodzenia całkowitego	37
Rysunek 7. Model płacy uzależnionej od wkładu pracy	50
Rysunek 8. Istota wynagrodzenia pakietowego	58
Rysunek 9. Wpływ zarządzania różnorodnością pokoleniową na pracowników	88

Spis tabel

Tabela 1. Rodzaje zaangażowania i ich charakterystyka	12
Tabela 2. Polityka zarządzania zasobami ludzkimi oparta na kontroli oraz na zaangażowaniu	17
Tabela 3. Główne cechy zarządzania kapitałem ludzkim przez zaangażowanie	20
Tabela 4. Praktyki kreowania zaangażowania pracowniczego	21
Tabela 5. Strategia PRO ACTIVE TOOLS	22
Tabela 6. Ramy kompetencji w zakresie zarządzania zaangażowaniem pracowników	32
Tabela 7. Tradycyjne i elastyczne systemy wynagrodzeń	42
Tabela 8. Konsekwencje zwiększenia elastyczności wynagrodzeń	46
Tabela 9. Rodzaje wynagradzania według efektów	47
Tabela 10. Porównanie tradycyjnego i kafeteryjnego systemu świadczeń	59
Tabela 11. Różnorodność z perspektywy różnic ludzkich	64
Tabela 12. Podejścia do zarządzania grupami różnorodnymi	67
Tabela 13. Uzasadnienie implementacji koncepcji zarządzania różnorodnością w organizacji	68
Tabela 14. Zarządzanie różnorodnością — matryca korzyści	70
Tabela 15. Bariery i przeszkody pełnej akceptacji i włączania różnorodności w organizacji	72
Tabela 16. Charakterystyka pokolenia Y	79
Tabela 17. Wybrane różnice między przedstawicielami pokolenia Y i Z	81
Tabela 18. Składowe kapitału generacji Z	82
Tabela 19. Różnice w generacjach	84
Tabela 20. Działania z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim dostosowane do przedstawicieli różnych grup pokoleniowych	90
Tabela 21. Korzyści z wprowadzenia zarządzania międzypokoleniowego w organizacji	93

Nota o Autorce



Sylwia Stachowska — doktor nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, adiunkt w Instytucie Nauk o Zarządzaniu i Jakości Wydziału Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, absolwentka Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu. Jej zainteresowania naukowo-badawcze koncentrują się wokół szeroko pojętej problematyki zarządzania kapitałem ludzkim, ze szczególnym uwzględnieniem obszaru motywowania i budowania zaangażowania pracowników, zarządzania wynagrodzeniami, a także nowych trendów w zakresie realizacji funkcji personalnej w organizacjach. Autorka i współautorka ponad 100 publikacji z zakresu zarządzania organizacjami i zarządzania zasobami ludzkimi, w tym podręczników i monografii,

a także wielu artykułów w czasopismach specjalistycznych (naukowych i popularnonaukowych). Laureatka nagród w konkursach Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych na najlepsze prace magisterskie oraz na najlepsze prace doktorskie w dziedzinie problemów pracy i polityki społecznej pod patronatem Ministra Pracy i Polityki Społecznej, a także wielu nagród Rektora Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie za osiągnięcia naukowe, organizacyjne i dydaktyczne. Odznaczona przez Prezydenta RP medalem srebrnym za długoletnią służbę. Występuje w roli konsultanta w zakresie projektowania i wdrażania strategii i narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach, a także eksperta w projektach naukowo-badawczych z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim. Posiada bogate doświadczenie jako trener „kompetencji miękkich”, takich jak praca w zespole, kierowanie zespołami pracowniczymi itp. Pełni funkcję opiekuna Studenckiego Koła Naukowego Zarządzania Zasobami Ludzkimi Creative oraz koordynatora programu edukacyjnego Akademia Młodego Ekonomisty realizowanego na Wydziale Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warmińsko-

-Mazurskiego. W praktyce zawodowej pełniła funkcje kierownicze i nadzorcze, m.in. jako Prezes Zarządu Regionu Warmińsko-Mazurskiego Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami, czy członek Rady Nadzorczej VIII kadencji Spółki Polskie Radio Regionalna Rozgłośnia w Olsztynie — Radio Olsztyn S.A.

„Dynamika zmian zachodzących w organizacji i jej otoczeniu wygenerowała wzmoczone zainteresowanie rozwojem nauki zarządzania i profesjonalizacją praktyk zarządzania w szczególności dotyczących newralgicznej części kapitału organizacji jaką stanowi kapitał ludzki z jego szczególnie pożądaną wrażliwością/stanem emocjonalnym — zaangażowaniem. Na polskim rynku wydawniczym pojawiło się w ostatnich latach wiele cennych opracowań odnoszących się do nowoczesnych koncepcji zarządzania ludźmi, w tym zarządzania przez zaangażowanie. Recenzowana publikacja jest nie tylko jedną spośród nich. Poddając penetracji obszar szczególnie z tą wrażliwością skorelowany — zarządzanie różnorodnością pokoleniową, ale również, a może dla odmiany, kojarzony w literaturze przede wszystkim z zewnętrznym motywowaniem — wynagrodzenia, wskazując na jego szerszy wymiar (koncepcja wynagrodzenia całkowitego) twórczo rozwija ten dorobek. Przedstawiona (...) monografia stanowi przegląd nowoczesnych koncepcji zarządzania obecnych i pozostających w ścisłym związku z w nowym podejściu do zarządzania ludźmi w organizacji opisanej koncepcją zarządzania kapitałem ludzkim. Posiada ona liczne walory poznawcze i aplikacyjne. Wychodzi ona naprzeciw szerokiemu zapotrzebowaniu społecznemu. Z pewnością sięgną po nią menedżerowie próbujący doskonalić praktyki zarządzania kapitałem ludzkim opartych na lojalnych, bogatych bogactwem swego kapitału pracowników. Recenzowana monografia ma także duże walory kształcące, które z pewnością wykorzystane zostaną w dydaktyce szkół wyższych”.

DR HAB. HANNA KARASZEWSKA, PROF. UTP

„Sam wybór problemu badawczego uważam za aktualny i ciekawy. Należy zgodzić się z poglądami Autorki, że wysoka konkurencyjność i zmiany na rynku pracy, a także zmiany pokoleniowe w strukturze zatrudnienia, wymuszają na organizacjach zmianę paradygmatu zarządzania, związaną z koniecznością poszukiwania i wdrażania bardziej efektywnych metod i koncepcji w sferze zarządzania kapitałem ludzkim. (...) Te aspekty zostały wystarczająco zaakcentowane w pracy. W pracy omówiono w sposób jasny i wystarczający problematykę istoty koncepcji zarządzania przez zaangażowanie oraz jej instrumentarium, nowoczesne podejścia związane z kształtowaniem systemów wynagrodzeń i problematykę różnorodności pokoleniowej pracowników. Praca (...) reprezentuje dobry poziom naukowy. (...) Może stanowić cenną pomoc dydaktyczną dla przedmiotów wymienionych w standardach nauczania nauk o zarządzaniu i jakości jako obowiązkowe”.

DR HAB. LECH NIEŻURAWSKI, PROF. WSB

IBG
INSTYTUT BADAŃ
GOSPODARCZYCH

