

# 3.9

## Część 3

Zarządzanie kapitałem ludzkim – perspektywa psycho-społeczna

Marta Juchnowicz\*

Hanna Kinowska\*\*

## Różnice generacyjne w poziomie zaangażowania oraz kryteriach oceny wynagrodzenia

### Streszczenie

Celem opracowania jest analiza generacyjnego zróżnicowania poziomu zaangażowania oraz wpływu czynników oceny wynagrodzenia. Podstawę wnioskowania stanowią studia literaturowe oraz własne badania empiryczne. Eksploracja różnic generacyjnych przeprowadzona została na podstawie badań CAWI wykonanych w 2019 r. na próbie 1140 pracujących Polaków. Wyniki badań empirycznych posłużyły do zidentyfikowania podobieństw i różnic w ocenie badanych konstruktów. Wnioski z przeprowadzonych analiz zawierają kierunki dalszych badań nad zaangażowaniem i oceną wynagrodzenia.

**Słowa kluczowe:** zaangażowanie pracowników, kryteria oceny wynagrodzenia, relatywna wysokość wynagrodzenia, transparentność zasad wynagradzania, dbałość przełożonego o odpowiednie wynagrodzenie

---

\* Collegium Mazovia Innowacyjna Szkoła Wyższa, ORCID: 0000-0002-7506-5576

\*\* Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, ORCID: 0000-0002-7936-9737

## Generational Differences in Engagement Levels and Criteria of Remuneration Assessment

### Abstract

The aim of the article is to analyze the generational differentiation of the level of engagement and the influence of the remuneration assessment factors. The basis for conclusions is literature studies and own empirical research. Exploration of generational differences was carried out on the basis of CAWI research, conducted in 2019, on a sample of 1140 working Poles. The results of empirical studies were used to identify similarities and differences in the assessment of the studied constructions. Conclusions from the conducted analyses include directions for further research on engagement and evaluation of remuneration.

**Keywords:** employee engagement, factors of remuneration evaluation, relative remuneration, transparency of remuneration rules, care of superior for proper remuneration

### Wprowadzenie

Studia literatury z różnych dyscyplin nauki, w tym nauk o zarządzaniu i jakości, wskazują na duże zainteresowanie zarządzaniem różnorodnością generacyjną pracowników. Nie znajduje to potwierdzenia w realiach polskich firm. Z badań wynika, że 95% organizacji, bez względu na ich wielkość, nie monitoruje i nie ewaluje działań z zakresu zarządzania różnorodnością pokoleniową<sup>1</sup>. Zarówno analiza teoretyczna, jak i struktura praktyk zorientowanych na różnorodność wiekową świadczą o istnieniu luki badawczej w zakresie kształtowania zaangażowania oraz oceny wynagrodzeń przez pracowników reprezentujących różne pokolenia. Jak stwierdza J.M. Moczydłowska, „mimo bogatej literatury przedmiotu problem różnorodności pokoleniowej jest wciąż otwarty”<sup>2</sup>. Poza tym, na podstawie studiów literatury przedmiotu, można stwierdzić istnienie dysonansu poznawczego na temat różnic pokoleniowych w poglądach i postawach pracowników. Realne różnice międzygeneracyjne są mniejsze, niż wskazuje na to analiza literatury przedmiotu<sup>3</sup>.

W związku z tym przedmiotem rozważań w niniejszym rozdziale jest zróżnicowanie generacyjne poziomu zaangażowania oraz wpływu czynników determinujących ocenę

<sup>1</sup> J.M. Moczydłowska, *Organizacja inteligentna generacyjnie*, Difin, Warszawa 2018, s. 179.

<sup>2</sup> *Ibidem*, s. 11.

<sup>3</sup> I. Mendryk, *Uczestnictwo w organizacji w perspektywie różnorodności wiekowej*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2019, s. 190.

wynagrodzenia. Na potrzeby opracowania Autorki przyjęły określenie „różnice generacyjne” jako równoznaczne z określeniem „pracownicy w różnym wieku”. By uniknąć sporów o datowanie i stereotypów związanych z klasyczną charakterystyką generacji w literaturze przedmiotu<sup>4</sup>, w badaniu zastosowano podział badanych według wieku na pięć autorskich kategorii. Do analizy oceny wynagrodzenia zaproponowano trzy kryteria szczegółowe: relatywna wysokość wynagrodzenia, transparentność zasad wynagrodzenia, dbałość przełożonego o odpowiednie wynagrodzenie.

## Przesłanki teoretyczne

Pojęcie zaangażowania pracowników nie jest konstruktem homogenicznym, co powoduje niejednołite rozumienie i odmienne konceptualizacje<sup>5</sup>. W ostatnich kilku latach znajduje się ono w obszarze zainteresowania wielu badaczy i analizach literaturowych, dlatego Autorki rezygnują z rozwijania dyskursu terminologicznego w tej kwestii. Na potrzeby realizowanego projektu badawczego, którego fragment prezentowany jest w niniejszym opracowaniu, Autorki przyjęły, że zaangażowanie pracownika to szczególna postawa w pracy, przejawiająca się ponadprzeciętną gotowością do działania, pasją działania, identyfikacją oraz chęcią pozostania w organizacji<sup>6</sup>. Relacje komponentów zaangażowania z oceną wynagrodzenia zostały pozytywnie zweryfikowane w innych etapach projektu badawczego. Współczynniki korelacji Pearsona wynoszą od  $r = 0,16$ ,  $p < 0,01$  dla gotowości do podejmowania dodatkowych zadań do  $r = 0,27$ ,  $p < 0,01$  dla poczucia dumy z pracy<sup>7</sup>.

Oryginalną propozycją, przedstawioną w niniejszym rozdziale, jest koncepcja wielokryteriowej oceny wynagrodzenia w opinii pracowników. Przesłanek teoretycznych dostarcza teoria sprawiedliwości organizacyjnej, która zajmuje się badaniem subiektywnego poczucia sprawiedliwości, wynikającego z oceny jakości transakcji i relacji między osobami oraz grupami, zachodzącymi w ramach organizacji<sup>8</sup>. Współcześni badacze stwierdzają wielowymiarowość zjawiska sprawiedliwości w kontekście funkcjonowania

<sup>4</sup> B. Hysa, *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 2016, z. 97, s. 387; M.R. Jabłońska, K. Billewicz, *Pokolenie przełomu w Web 2.0.*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Sociologica” 2016, nr 56, s. 86.

<sup>5</sup> D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim a zaangażowanie pracowników*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2019, s. 54–66; A. Wziątek-Staśko, I. Michalik, *Wymiary zaangażowania organizacyjnego w instytucjach edukacyjnych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2019, nr 1, s. 12–18.

<sup>6</sup> M. Juchnowicz, *Satysfakcja zawodowa pracowników. Kreator kapitału ludzkiego*, PWE, Warszawa 2014.

<sup>7</sup> M. Juchnowicz, H. Kinowska, *Sprawiedliwość wynagradzania a zaangażowanie pracowników*, „Studia i Prace WNEiZ US” 2018, nr 52/3, s. 199–209, DOI: 10.18276/sip.2018.52/3–19.

<sup>8</sup> M. Macko, *Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej a zachowania pracowników*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Nauk Społecznych Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2009.

organizacji i rozwijają podejście integracyjne do jego analizy<sup>9</sup>. Historycznie badacze wyróżniali kolejne aspekty, prowadząc w rezultacie do stworzenia czteroczynnikowego modelu sprawiedliwości organizacyjnej<sup>10</sup>. Według podejścia wieloczynnikowego ocena jakości transakcji i relacji w miejscu pracy obejmuje:

- dystrybucję, dotyczącą porównań pomiędzy inwestycjami w uczestnictwo w organizacji (wkład pracy oraz ponoszone koszty) a uzyskiwanymi za uczestnictwo kompleksowymi wynagrodzeniami,
- procedury związane z oceną procesu podejmowania decyzji w organizacji,
- jakość relacji społecznych w środowisku pracy,
- dostępność informacji oraz wyjaśnień powodów podejmowanych decyzji.

Na podstawie powyższej koncepcji Autorki proponują rozszerzony zestaw kryteriów oceny wynagrodzeń. Podejście tradycyjne do oceny wynagrodzeń, oparte na teorii S. Adamsa, ograniczało się wyłącznie do aspektów dystrybucyjnych<sup>11</sup>.

## Metodyka badania

Celem badań ilościowych była analiza poziomu zaangażowania oraz eksploracja czynników wpływających na postrzeganie wynagrodzeń przez pracowników i menedżerów w różnym wieku<sup>12</sup>. Dane zostały zebrane w 2019 roku. Badanie przeprowadzono na próbie aktywnych zawodowo Polaków, pracujących w firmach zatrudniających 50–500 pracowników (N = 1140), metodą CAWI. Błąd statystyczny z próby wynosił 3,6%. Reprezentatywność próby została osiągnięta przy pomocy doboru schematem losowym. Osoby w wieku poniżej 25 lat stanowiły 4% próby, powyżej 60 lat 6%, w przedziałach 25–34 lata, 35–44 lata oraz 45–59 lat znalazło się po 30% ankietowanych. Z uwagi na niską reprezentację najmłodszych (poniżej 25 lat) i najstarszych pracowników (powyżej 60 lat) nie zostali oni uwzględnieni w dalszych analizach. Szczegółowa charakterystyka próby badawczej przedstawiona jest w tabeli 3.9.1.

Badanie składało się z 31 pytań dotyczących opinii pracowników o wielu aspektach wynagradzania. Respondenci oceniali stwierdzenia na pięciostopniowej skali Likerta, gdzie 1 to „zdecydowanie się nie zgadzam” i 5 – „zdecydowanie się zgadzam”.

<sup>9</sup> R. Folger, R. Cropanzano, *Fairness Theory: Justice as Accountability*, w: *Advances in Organizational Justice*, J. Greenberg, R. Cropanzano (eds.), Stanford University, Stanford 2001, s. 1–55.

<sup>10</sup> M. Macko, *Poczucie sprawiedliwości...*, op. cit.; M. Wnuk, *Polska wersja Skali Sprawiedliwości Organizacyjnej*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2017, nr 45(3), s. 37–54.

<sup>11</sup> S. Adams, *Inequity in Social Exchange*, w: *Advances in Experimental Social Psychology*, L. Berkowitz (ed.), Academic Press, New York 1965, s. 267–299.

<sup>12</sup> Badania zostały przeprowadzone w ramach grantu nr 2016/21/B/HS4/02992 pt. „Sprawiedliwość wynagradzania”, finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki.

Na potrzeby niniejszego opracowania przeanalizowane zostały różnice generacyjne w poziomie zaangażowania oraz wpływie czynników związanych z oceną wynagradzania na zaangażowanie.

**Tabela 3.9.1.**  
Struktura próby badawczej (w %)

Płeć	Kobieta	50
	Mężczyzna	50
Wiek	Poniżej 25 lat	4
	26–34 lata	30
	35–44 lata	30
	45–59 lat	30
	Powyżej 60 lat	6
Wykształcenie	Podstawowe	1
	Zasadnicze zawodowe	7
	Średnie	36
	Wyższe	56
Forma zatrudnienia	Umowa o pracę	94
	Umowa cywilnoprawna	5
	Działalność gospodarcza	1
Sektor	Sektor publiczny	32
	Przedsiębiorstwo prywatne	58
	Fundacje, stowarzyszenia itp.	3
	Nie wiem/trudno powiedzieć	7
Wielkość firmy	50–249 osób zatrudnionych	71
	250–500 osób zatrudnionych	29
Wielkość miejscowości	Wieś	10
	Miasto do 20 tys. mieszkańców	12
	20–49 tys. mieszkańców	15
	50–99 tys. mieszkańców	14
	100–199 tys. mieszkańców	13
	200–500 tys. mieszkańców	17
	Powyżej 500 tys. mieszkańców	20

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie przeprowadzonej analizy sformułowane zostały następujące hipotezy:

**H1:** *Istnieje różnica w poziomie zaangażowania w zależności od wieku pracowników.*

**H2:** *Ocena relatywnej wysokości wynagrodzenia wpływa na zaangażowanie pracowników.*

**H3:** *Transparentność zasad wynagradzania wpływa na zaangażowanie pracowników.*

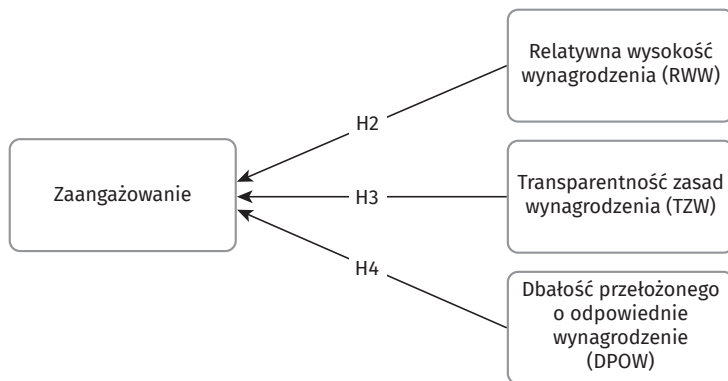
**H4:** *Dbłość przełożonego o odpowiednie wynagrodzenie wpływa na zaangażowanie pracowników.*

**H5:** *Czynniki oceny wynagrodzenia wpływające na zaangażowanie są zróżnicowane w zależności od wieku pracowników.*

Hipotetyczne zależności między zmiennymi: zaangażowanie i czynnikami oceny wynagrodzenia obejmującymi: relatywną wysokość, transparentność zasad i dbłość przełożonego o odpowiednie wynagrodzenie przedstawione są na rysunku 3.9.1.

### Rysunek 3.9.1.

Hipotetyczny model badanych zależności między zaangażowaniem i czynnikami oceny wynagrodzenia



Źródło: opracowanie własne.

W celu weryfikacji hipotez i określenia zależności między zmiennymi przeprowadzono analizy korelacji oraz regresji zawarte w pakiecie SPSS (wersja 25).

Pomiar zmiennych przeprowadzony został w następujący sposób:

- zaangażowanie – wykorzystano adaptację stwierdzeń pochodzących z kwestionariusza diagnozy zaangażowania M. Juchnowicz<sup>15</sup>. Obejmuje on deklaracje dotyczące: odczuwania dumy i satysfakcji z pracy, chęci dzielenia się wiedzą i podejmowania dodatkowych obowiązków, przekonania o dawaniu z siebie wszystkiego oraz gotowości do zgłaszania poprawy sposobów działania. Rzetelność narzędzia oceniona została na poziomie alfa Cronbacha = 0,74,

<sup>15</sup> M. Juchnowicz, *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa 2012.

- relatywna wysokość wynagrodzenia (RWW) – zmienną zdiagnozowano za pomocą dwóch itemów, w nawiązaniu do teorii sprawiedliwości S. Adamsa<sup>14</sup>. Zgodnie z nią pracownicy porównują swój wysiłek ze staraniami innych. Na podstawie wyniku formułują ocenę sprawiedliwości. Jeśli pracownik wkłada więcej wysiłku niż osoba referencyjna, ale nie otrzymuje proporcjonalnie wyższej nagrody, traktuje brak równowagi jako niesprawiedliwy. Badane stwierdzenia obejmowały przekonanie, że inni, wykonujący podobną pracę, są analogicznie wynagradzani, a także wynagrodzenie osób wykonujących inne prace jest odpowiednio różne. Współczynnik rzetelności wynosił alfa Cronbacha = 0,56,
- transparentność zasad wynagrodzenia (TZW) – zdiagnozowana została za pomocą dwóch itemów, opracowanych na podstawie założeń teorii sprawiedliwości proceduralnej<sup>15</sup>. Zgodnie z tą teorią prawdopodobieństwo zaakceptowania wyniku rośnie, gdy strony uznają przeprowadzony proces za sprawiedliwy i bezstronny. Stwierdzenia obejmowały ocenę jawności i znajomości zasad wynagradzania przez pracownika. Rzetelność oceniona na poziomie alfa Cronbacha = 0,65,
- dbałość przełożonego o odpowiednie wynagrodzenie (DPOW) – zmierzona została przez dwa itemy, opracowane na podstawie koncepcji sprawiedliwości interakcyjnej<sup>16</sup>. Dotyczy ona wpływu na ocenę sprawiedliwości ilości i jakości przekazywanych informacji oraz relacji międzyludzkich. Badane stwierdzenia obejmowały przekonania o dbałości przełożonego o odpowiednie wynagrodzenia oraz właściwym tłumaczeniu przez niego zasad wynagradzania. Współczynnik rzetelności wyniósł alfa Cronbacha = 0,73.

## Wyniki badań własnych, dotyczących różnic generacyjnych w poziomie zaangażowania i ocenie wynagrodzenia

W celu określenia związku między wiekiem pracowników i zaangażowaniem obliczony został współczynnik korelacji rho Spearmana między zmienną „zaangażowanie” i daną metryczkową „wiek”. Na jego podstawie można stwierdzić istnienie statystycznie istotnego związku o słabej sile:  $r = 0,075$ ,  $p < 0,05$ . Potwierdzona została hipoteza H1 dotycząca istnienia zróżnicowania poziomu zaangażowania w zależności od wieku. Najbardziej zaangażowaną generacją są pracownicy w wieku 45–60 lat. Poziom zaangażowania osób w wieku 25–34 lata i 35–44 lata jest zbliżony.

<sup>14</sup> S. Adams, *op.cit.*

<sup>15</sup> J. Thibaut, L. Walker, *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, Erlbaum, Hillsdale 1975.

<sup>16</sup> R.J. Bies, *Interactional in (justice): The Sacred and the Profane*, w: *Advances in Organizational Justice*, J. Greenberg, R. Cropanzano (eds.), Stanford University, Stanford 2001, s. 89–118.

W celu identyfikacji szczegółów różnic przeprowadzona została analiza częstości odpowiedzi na pytania diagnozujące zaangażowanie pracowników w trzech wyróżnionych kategoriach wiekowych (tabela 3.9.2).

**Tabela 3.9.2.**

Odpowiedzi na pytania diagnozujące zaangażowanie pracowników (w %)

Pytanie	Wiek	Zdecydowanie się nie zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Ani się zgadzam, ani się nie zgadzam	Raczej się zgadzam	Zdecydowanie się zgadzam	NIE (łącznie zdecydowanie i raczej)	TAK (łącznie zdecydowanie i raczej)
Jestem dumny/a z wykonywanej pracy	25–34	5	9	34	42	9	14	51
	35–44	4	12	28	40	15	17	55
	45–60	5	9	28	40	17	14	57
Moja praca daje mi satysfakcję	25–34	6	10	26	46	12	16	58
	35–44	6	11	24	44	15	17	59
	45–60	6	7	24	48	15	13	63
W pracy chętnie dzielę się swoją wiedzą i doświadczeniem z innymi pracownikami	25–34	3	5	12	54	26	7	80
	35–44	2	4	15	52	28	6	80
	45–60	2	3	11	53	31	5	84
Chętnie podejmuję się dodatkowych zadań poza obowiązkowymi	25–34	5	8	25	47	15	13	62
	35–44	4	12	22	45	17	16	62
	45–60	3	8	21	50	18	11	68
W pracy zgłaszam propozycje poprawy sposobów działania	25–34	4	12	23	44	17	16	61
	35–44	4	13	23	45	16	17	60
	45–60	2	11	21	50	16	13	67
Każdego dnia w pracy daję z siebie wszystko	25–34	3	7	19	49	22	10	71
	35–44	2	8	20	47	23	10	70
	45–60	1	6	19	52	21	8	73

Źródło: opracowanie własne.

Z przeprowadzonych badań wynika, że jednocześnie najwięcej pozytywnych odpowiedzi i najmniej negatywnych na wszystkie pytania diagnozujące zaangażowanie udzielili ankieterowani w wieku 45–60 lat. W każdym przedziale wiekowym najniżej zostało ocenione pytanie o odczuwaną dumę z pracy, a najwyżej – o gotowość do dzielenia się wiedzą i doświadczeniem.

Rodzaj zależności między zaangażowaniem i czynnikami oceny wynagrodzenia (relatywnej wysokości, transparentności zasad i dbałości przełożonego) dla wyróżnio-



nych grup wiekowych został ustalony za pomocą analizy regresji. Zmienną objaśnianą stanowiło zaangażowanie, zmienne objaśniające to: relatywna wysokość wynagrodzenia, transparentność zasad wynagradzania i dbałość przełożonego o odpowiednie wynagrodzenia. Wyniki zaprezentowane są w tabeli 3.9.3.

**Tabela 3.9.3.**  
Wyniki analizy regresji

Predyktory	Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standaryzowane	t	Istotność
	$\beta$	Błąd standardowy	Beta		
Wiek 25–34 lata					
Stała	15,975	0,785		20,342	0,000
RWW	0,150	0,135	0,066	1,111	0,267
TZW	0,232	0,111	0,126	2,088	0,038
DPOW	0,594	0,126	0,304	4,720	0,000
$R^2 = 0,178$ ; $\Delta R^2 = 0,185$ ; $F(3, 342) = 25,853^*$					
Wiek 35–44 lata					
Stała	16,902	0,791		21,375	0,000
RWW	0,305	0,141	0,142	2,168	0,031
TZW	0,248	0,115	0,128	2,154	0,032
DPOW	0,290	0,120	0,156	2,420	0,016
$R^2 = 0,112$ ; $\Delta R^2 = 0,120$ ; $F(3, 333) = 15,131^*$					
Wiek 45–60 lat					
Stała	19,418	0,746		26,014	0,000
RWW	-0,101	0,132	-0,048	-0,764	0,445
TZW	0,375	0,105	0,219	3,580	0,000
DPOW	0,259	0,121	0,141	2,139	0,033
$R^2 = 0,077$ ; $\Delta R^2 = 0,085$ ; $F(3, 37) = 10,481^*$					

\*  $p < 0,001$

Źródło: opracowanie własne.

Analiza regresji wskazuje, że badane czynniki wyjaśniają część zmienności zaangażowania pracowników. Ocena wynagrodzenia wyjaśniła 18% zmienności zaangażowania pracowników w wieku 25–34 lata, 11% – w wieku 35–44 lata oraz 8% – w wieku 45–60 lat. Uzyskane wyniki współczynników  $R^2$  można uznać za satysfakcjonujące, ponieważ skuteczne zarządzanie wymaga wpływania na aktywność zawodową pracowników poprzez odpowiednią kombinację instrumentów finansowych i pozafinansowych<sup>17</sup>.

<sup>17</sup> M. Juchnowicz, *Zaangażowanie...*, op.cit.

Na podstawie uzyskanych wyników można stwierdzić, że wiek różnicuje czynniki oceny wynagrodzenia wpływające na zaangażowanie. W przypadku najmłodszej i najstarszej generacji z uwagi na brak istotności statystycznej nie została potwierdzona hipoteza H2, dotycząca wpływu relatywnej oceny wysokości wynagrodzenia na zaangażowanie. Ma ona znaczenie jedynie w grupie wiekowej 34–44 lata.

Hipotezy H3 i H4, czyli wpływ na zaangażowanie: transparentności zasad wynagradzania i dbałości przełożonego o odpowiednie wynagrodzenie, uzyskały wsparcie empiryczne, pozwalające je potwierdzić dla wszystkich grup wiekowych. W przypadku pracowników w wieku 25–34 lata oraz 45–60 lat na zaangażowanie wpływają transparentność zasad i dbałość przełożonego o odpowiednie wynagrodzenie. Osoby w wieku 35–44 lata poza powyższymi czynnikami wiążą zaangażowanie również z relatywną oceną wysokości wynagrodzenia. Wyniki badań wskazują na różnice w czynnikach oceny wynagrodzenia w zależności od grupy wiekowej, czyli potwierdzają hipotezę H5.

## Dyskusja wyników

Przeprowadzone badanie dotyczące zróżnicowania generacyjnego poziomu zaangażowania oraz kryteriów oceny wynagrodzenia wskazuje na wzajemną relację badanych konstruktów oraz moc predykcyjną w zakresie zaangażowania.

Analiza zróżnicowania poziomu zaangażowania wykazała jego wzrost wraz z wiekiem pracowników, co potwierdza hipotezę 1. Wniosek nawiązuje do wyników obecnych w literaturze<sup>18</sup>. Z badań M. Juchnowicz<sup>19</sup> wynika, że mediany poziomu zaangażowania pracowników w wieku 26–35 i 36–45 lat są zbliżone. Istotnie wyższa jest mediana zaangażowania pracowników w wieku 46–55 lat. Z kolei D. Lewicka w 2019 r.<sup>20</sup> wyróżniła w badaniach trzy grupy wiekowe: do 36 lat (pokolenie Y), 37–52 lata (pokolenie X) i powyżej 52 lat (*baby boomers*). W przeprowadzonych przez tę autorkę badaniach najmłodsza grupa deklaruje przeciętnie najniższy poziom zaangażowania i najstarsza najwyższy.

Studia literaturowe wskazują, że stosunkowo niskie  $R^2$  (18%, 11%, 8%) jest cechą charakterystyczną modeli obejmujących wybrane czynniki kształtujące zaangażowanie<sup>21</sup>. Świadczy o tym fakt, że oprócz badanych zmiennych istnieją inne, niebrane pod uwagę w opisywanym badaniu, które wpływają na tę postawę. Budowanie

<sup>18</sup> *Ibidem*; D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim...*, *op.cit.*

<sup>19</sup> M. Juchnowicz, *Zaangażowanie...*, *op.cit.*

<sup>20</sup> D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim...*, *op.cit.*

<sup>21</sup> np. D. Lewicka, A. Rakowska, *Wpływ praktyk ZZL na zaangażowanie pracowników w innowacyjnych przedsiębiorstwach*, „Nauki o Zarządzaniu” 2016, nr 2(27), s. 102–115.

zaangażowania wymaga kompleksowego oddziaływania. Wiąże się z inspirowaniem pracowników i wyznaczaniem celów korzystnych dla obu stron. Zarządzanie przez zaangażowanie oznacza partnerstwo stron oraz stworzenie warunków, w których praca będzie wyznawaniem i źródłem satysfakcji, a pracownicy będą mieli świadomość, że ich wkład ma znaczenie dla organizacji. Skuteczne zarządzanie przez zaangażowanie wymaga indywidualizacji rozwiązań motywacyjnych w ramach kompleksowego instrumentarium. Jedną z wielu jego składowych stanowi wynagrodzenie za pracę<sup>22</sup>. Przeprowadzone badanie koncentrowało się wyłącznie na ocenie wynagrodzenia i nie uwzględniało innych czynników. W tym kontekście nie byłoby zasadne oczekiwanie, że model – uzależniający zaangażowanie tylko od oceny wynagrodzenia – wyjaśni znaczną część jego zróżnicowania.

W literaturze przedmiotu istnieje konsensus dotyczący roli wynagradzania w kształtowaniu zaangażowania. Mimo tego brakuje modeli opisujących zależności między tymi konstruktami. D. Lewicka<sup>23</sup> w badaniach związków zarządzania kapitałem ludzkim z zaangażowaniem uwzględniła ocenę satysfakcji z wynagrodzenia na podstawie porównania ze współpracownikami, ale tylko na próbie informatyków i w analizie przypadku wybranej firmy. Wynagrodzenia nie zostały ujęte w badaniach na próbie ogólnopolskiej. W przypadku informatyków słaby, ale istotny statystycznie, związek oceny wynagrodzenia z zaangażowaniem występował jedynie dla jednego z jego aspektów – przywiązania trwania ( $r = 0,194$ ,  $p < 0,01$ ). Silniejszy i obejmujący dwa wymiary (przywiązanie afektywne:  $r = 0,392$ ,  $p < 0,01$  i przywiązanie trwania:  $r = 0,445$ ,  $p < 0,001$ ) związek łączył zaangażowanie z satysfakcją z wynagrodzeń w analizie przypadku wybranej firmy. Niedostatek badań obejmujących szczegółowe kryteria oceny wynagrodzenia skutkuje niedostępnością narzędzi badawczych i pomijaniem tej zmiennej w kompleksowych modelach. Analizy przeprowadzone przez Autorki wskazują na wielowymiarowość oceny wynagrodzenia. Dla wszystkich badanych grup wiekowych potwierdzone zostały hipotezy dotyczące wpływu na zaangażowanie transparentności zasad (H3) i dbałości przełożonego o odpowiednie wynagrodzenia (H4). Na podstawie wyników można stwierdzić, że ocena relatywnej wysokości wynagrodzenia ma stosunkowo najmniejsze znaczenie (hipoteza H2 potwierdzona została tylko dla jednej grupy wiekowej 35–44 lata). Oznacza to, że w dalszych badaniach nad czynnikami wpływającymi na zaangażowanie należałoby uwzględnić pozostałe aspekty oceny wynagrodzenia, jak transparentność zasad czy dbałość przełożonego o odpowiednie wynagrodzenie. Istotna rola przełożonego w kształtowaniu oceny wynagrodzenia potwierdza konkluzje z badań dotyczących sprawiedliwości wynagradzania. Wynika z nich, że jedynym sta-

<sup>22</sup> M. Juchnowicz, *Satysfakcja zawodowa...*, *op.cit.*

<sup>23</sup> D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim...*, *op.cit.*

łym aspektem oceny, niezależnym od poziomu wynagrodzenia, jest postrzeganie przez pracowników starań przełożonego, aby wynagrodzenie było właściwe<sup>24</sup>.

Wyniki przeprowadzonych przez Autorki badań nawiązują do postulowanej w literaturze koncepcji wielowymiarowej oceny wynagrodzenia obejmującej: porównanie wkładu i korzyści z pracy, sprawiedliwość procedur, jakość relacji społecznych, transparentność komunikacji oraz etyczne standardy karania<sup>25</sup>. Potwierdzenie hipotezy H5 wskazuje na zróżnicowanie czynników oceny wpływających na zaangażowanie w zależności od wieku pracowników. W każdej z badanych grup wiekowych zaangażowanie związane było z transparentnością zasad i dbałością przełożonego o odpowiednie wynagrodzenie. Dodatkowo w przypadku pracowników w wieku 35–44 lata zależało również od oceny relatywnej wysokości wynagrodzenia.

## Podsumowanie

Rezultat badań przeprowadzonych przez Autorki potwierdza wiedzę dotyczącą wzrostu zaangażowania wraz z wiekiem i najwyższy poziom zaangażowania pracowników w wieku powyżej 45 lat.

Różnice w poziomie wyjaśnienia zmienności zaangażowania między badanymi grupami wiekowymi poszerzają wiedzę dotyczącą specyfiki wpływu oceny wynagradzania na zaangażowanie u przedstawicieli kolejnych generacji. Wskazują, że wraz z wiekiem rośnie znaczenie – dla zaangażowania – innych aspektów niż wynagrodzenie. Wyniki badań potwierdzają zasadność wyjaśniania zaangażowania najbardziej doświadczonych pracowników za pomocą kompleksowych modeli obejmujących zróżnicowane czynniki.

Oryginalnym rezultatem badań są wyniki dotyczące kryteriów oceny wynagrodzenia, które wskazują na kluczowe znaczenie dbałości przełożonego i transparentności zasad. Ocena relatywnej wysokości, traktowana w badaniach nad zaangażowaniem jako kluczowy i jedyny aspekt oceny wynagrodzenia<sup>26</sup>, ma znaczenie tylko w jednej grupie wiekowej. Oznacza to, że w przypadku najmłodszej i najstarszej generacji mniejsze znaczenie mają dowody na równość wynagrodzeń za podobną pracę oraz na właściwe różnicowanie poziomów płac za odmienne zadania. Dla wszystkich generacji istotne są: jawność i znajomość zasad przez pracowników, odpowiednie ich komunikowanie przez przełożonych oraz ich dbałość o właściwe wynagrodzenie.

<sup>24</sup> H. Kinowska, *Zróżnicowanie oceny sprawiedliwości wynagradzania w zależności od poziomu płac*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2018, nr 49(3), s. 83–98.

<sup>25</sup> M. Juchnowicz, *Sprawiedliwość wynagradzania we współczesnym zarządzaniu kapitałem ludzkim*, w: A. Miś (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2020 (w druku).

<sup>26</sup> np. D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim...*, *op.cit.*

## Bibliografia

- Adams S., *Inequity in Social Exchange*, w: *Advances in Experimental Social Psychology*, L. Berkowitz (ed.), Academic Press, New York 1965, s. 267–299.
- Bies R.J., *Interactional in (justice): The Sacred and the Profane*, w: *Advances in Organizational Justice*, J. Greenberg, R. Cropanzano (eds.), Stanford University, Stanford 2001, s. 89–118.
- Folger R., Cropanzano R. (2001), *Fairness Theory: Justice as Accountability*, w: *Advances in Organizational Justice*, J. Greenberg, R. Cropanzano (eds.), Stanford University, Stanford 2001, s. 1–55.
- Hysa B., *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 2016, z. 97, s. 387.
- Jabłońska M.R., Billewicz K., *Pokolenie przełomu w Web 2.0.*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Sociologica” 2016, nr 56, s. 86.
- Juchnowicz M., *Satysfakcja zawodowa pracowników. Kreator kapitału ludzkiego*, PWE, Warszawa 2014.
- Juchnowicz M., *Sprawiedliwość wynagradzania we współczesnym zarządzaniu kapitałem ludzkim*, w: A. Miś (red.), Wydawnictwo UEK, Kraków 2020 (w druku).
- Juchnowicz M., *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa 2012.
- Juchnowicz M., Kinowska H., *Sprawiedliwość wynagradzania a zaangażowanie pracowników*, „Studia i Prace WNEiZ US” 2018, nr 52/3, s. 199–209, DOI: 10.18276/sip.2018.52/3–19.
- Kinowska H., *Zróżnicowanie oceny sprawiedliwości wynagradzania w zależności od poziomu płac*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2018, nr 49(3), s. 83–98.
- Lewicka D., Rakowska A., *Wpływ praktyk ZZL na zaangażowanie pracowników w innowacyjnych przedsiębiorstwach*, „Nauki o Zarządzaniu” 2016, nr 2(27), s. 102–115.
- Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim a zaangażowanie pracowników*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2019, s. 54–66.
- Macko M., *Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej a zachowania pracowników*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Nauk Społecznych Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2009.
- Mendryk I., *Uczestnictwo w organizacji w perspektywie różnorodności wiekowej*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2019, s. 190.
- Moczydłowska J.M., *Organizacja inteligentna generacyjnie*, Difin, Warszawa 2018.
- Thibaut J., Walker L., *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, Erlbaum, Hillsdale 1975.
- Wnuk M., *Polska wersja Skali Sprawiedliwości Organizacyjnej*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2017, nr 45(3), s. 37–54.
- Wziątek-Staško A., Michalik I., *Wymiary zaangażowania organizacyjnego w instytucjach edukacyjnych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2019, nr 1, s. 12–18.