

Agnieszka Lipińska-Grobelny, Oliwia Ciesielska

Zaangażowanie w pracę i przywiązanie do organizacji – analiza międzypokoleniowa i międzypłciowa

Celem badań było sprawdzenie, czy kobiety i mężczyźni, reprezentujący cztery pokolenia, różnią się natężeniem takich pozytywnych postaw wobec pracy, jakimi są zaangażowanie w aktywność zawodową oraz przywiązanie do organizacji.

W badaniach wzięły udział 142 osoby zatrudnione na podstawie umowy o pracę, z co najmniej rocznym stażem pracy, w tym 72 mężczyźni (51%) i 70 kobiet (49%). Respondenci zostali podzieleni na cztery grupy pokoleniowe: *Baby Boomers*, pokolenie X, pokolenie Y i pokolenie Z. W badaniach zastosowano następujące narzędzia badawcze: Skalę Przywiązania do Organizacji Meyera i Allen, Kwestionariusz Utrecht Work Engagement Scale Schaufeliego i Bakker'a oraz metryczkę. Wyniki wskazują, że najniższy poziom zaangażowania w pracę charakteryzował najmłodszych pracowników (osoby z pokolenia Z), najwyższy zaś – przedstawicieli pokolenia *Baby Boomers*, ale tylko mężczyźni. Przywiązanie do organizacji w zależności od rodzaju (afektywnego, trwałego i normatywnego) podlegało zróżnicowanym oddziaływaniom płci i wieku.

Słowa kluczowe: przywiązanie do organizacji (*organizational commitment*), zaangażowanie w pracę (*work engagement*), płeć (*sex*), pokolenie (*generation*)

Wprowadzenie

W wyniku postępujących zmian demograficznych współczesna organizacja jest miejscem, gdzie spotykają się i współpracują pracownicy w różnym wieku, o zróżnicowanych umiejętnościach, wyznawanych wartościach i przejawianych postawach. Zespoły złożone z przedstawicieli kilku generacji mogą być dla pracodawców zarówno źródłem korzyści, jak i wyzwaniem. Na rynku pracy działa nie tylko pokolenie *Baby Boomers*, pokolenie X i Y, ale także pokolenie Z. Co więcej, obserwuje się, że coraz

częściej projektowane są badania, które skupiają się na szukaniu odpowiedzi na pytanie, co sprawia, że pracownicy chętniej angażują się w swoją pracę i dłużej pozostają w organizacji. W związku z tym identyfikacja różnic międzypokoleniowych i międzypłciowych może stanowić ważną odpowiedź na tak sformułowane pytanie, przyczyniając się do wzbogacania wiedzy na temat kształtowania warunków pracy i zatrudnienia oraz metod zarządzania multigeneracyjnymi zespołami pracowniczymi.

Celem prezentowanych analiz było sprawdzenie, czy kobiety i mężczyźni z czterech generacji kontrastują między sobą natężeniem takich pozytywnych postaw wobec pracy, jak zaangażowanie w aktywność zawodową i przywiązanie do organizacji. W Polsce za popularne w tym obszarze uznaje się dwie koncepcje – przywiązania do organizacji (*organizational commitment*) J. P. Meyera i N. J. Allen (1991) oraz zaangażowania w pracę (*work engagement*) J. B. Schaufeliego i A. B. Bakker (2003), które opisują wprawdzie zbieżne, ale jednak odmienne konstrukty. Posłużyły one w niniejszym opracowaniu do konceptualizacji wymienionych zmiennych, uzupełniając tym samym badania z tendencją do zamiennego stosowania terminów „przywiązanie do organizacji” i „zaangażowanie” (np. Robinson i wsp., 2004). Autorki artykułu wyraźnie rozgraniczają wzmiankowane pojęcia, podzielając stanowisko A. M. Saksa (2006), że przywiązanie do organizacji określa podejście do firmy, z kolei zaangażowanie jest stopniem, w jakim dana jednostka jest skoncentrowana na pełnieniu ról organizacyjnych i zaabsorbowaniu pracą. Tak więc zaangażowanie zwykle odnosi się do treści wykonywanej pracy, natomiast przywiązanie dotyczy stosunku pracownika do funkcjonowania samej organizacji (Łąguna i wsp., 2015). Z tego względu zdecydowano się na przeprowadzenie analizy międzypokoleniowej i międzypłciowej w odniesieniu do tych dwóch niezależnych postaw wobec pracy.

Na wstępie należy zaznaczyć, że termin „pokolenie”, określany także mianem „generacja” (łac. *generatio* – rodzenie, tworzenie), posiada kilka konotacji (Klimczuk, 2010; Mannheim, 1992/1993). Jak pisze E. Karmolińska-Jagodzik (2012), pokolenie/generacja może być definiowane w ujęciu: a) genealogicznym, które oznacza kolejne następstwo dzieci po rodzicach; b) paragenealogicznym, będącym rozszerzeniem prawidłowości z podpunktu a) na całe społeczeństwo; c) metrykalnym, odnoszącym się do grupy ludzi wyróżnionych z uwagi na wiek i d) kulturowym, gdzie „starzy” i „młodzi” różnią się poglądami, wyznawanymi wartościami, sposobem życia. W opisywanych badaniach przyjęto podejście metrykalno-kulturowe, czyli że generacja to nie tylko grupa wyodrębniona pod kątem zbliżonej daty urodzenia, lecz także społeczność, którą cechuje poczucie przynależności do danego pokolenia, ponieważ dorastała w zbliżonych warunkach historycznych, społecznych i gospodarczych. W literaturze przedmiotu można znaleźć szereg klasyfikacji pokoleń, które posługują się własnym nazewnictwem oraz zakresem wiekowym. W tym

opracowaniu przyjęto podział zaproponowany w badaniach Katedry Pracy i Polityki Społecznej Uniwersytetu Łódzkiego, która pokoleniem *Baby Boomers* określiła osoby urodzone w latach 1943–1964, pokoleniem X – urodzone w latach 1965–1979, pokoleniem Y – urodzone w latach 1980–1989, a pokoleniem Z – urodzone po 1990 roku (Kołodziejczyk-Olczak, 2014). Podobne ramy czasowe zastosowała także J. Wiktorowicz z zespołem (2016).

Dla przedstawicieli pokolenia *Baby Boomers* (pokolenia wyżu demograficznego i wzrostu gospodarczego) rozwój gospodarki wolnorynkowej stanowił źródło problemów na rynku pracy. Obecnie są to osoby, które zbliżają się do emerytury. Prawdopodobnie są to najbardziej lojalni pracownicy oraz najsilniej zaangażowani w pracę (Gadomska-Lila, 2015). Urodzeni w latach 1965–1979 – reprezentanci generacji X – wkraczali w dorosłość w latach 80. XX wieku. Dla nich aktywność zawodowa jest źródłem osiągania sukcesu i poszukiwania sensu życia (Murzyn, Nogieć, 2015). Kolejne pokolenie, Y, wnosi do organizacji zupełnie inne postawy i zachowania, co wymusza zmianę relacji i zasad panujących w firmie. E. Gadomska-Lila (2015) nadmienia, że nazwa tej generacji związana jest z wymawianiem w języku angielskim litery Y (*why* – w polskim tłumaczeniu „dlaczego”), ponieważ jego przedstawiciele często negocjują, wręcz kwestionują stawiane przed nimi zadania. W przeciwieństwie do poprzedników praca nie jest ich priorytetem; postrzegają ją jako wartość instrumentalną (Smolbik-Jęczmień, 2013). Zdaniem I. Bednarskiej-Wnuk (2012) osoby z pokolenia Y są mniej lojalne wobec pracodawcy i zarazem mniej zaangażowane w aktywność zawodową.

Ostatnia z omawianych generacji dotyczy osób urodzonych po 1990 roku, zwanych pokoleniem Z. Do tej pory osoby urodzone po 1990 roku traktowane były jako część pokolenia Y. Grupa ta ma wiele wspólnego z przedstawicielami pokolenia Y, jednak pod niektórymi względami wyraźnie się od nich odcina, dlatego przedstawia się ją jako osobną generację. Często nazywani są również pokoleniem C od angielskich zwrotów: *connect* (połączony do sieci), *communicate* (komunikujący się), *change* (nastawiony na zmianę), co doskonale obrazuje sposób życia tego pokolenia. Generacja ta nie łączy swoich planów zawodowych z jednym miejscem pracy. Nie zależy jej na stabilności zatrudnienia, bardziej szuka różnorodności i braku rutyny (Żarczyńska-Dobiesz, Chomątowska, 2014).

Z przedstawionej charakterystyki wynika, że wymienione grupy różnią się (przynajmniej teoretycznie) gotowością pozostawania w organizacji oraz zaangażowaniem w aktywność zawodową. J. P. Meyer i N. J. Allen (1991) opisują przywiązanie do organizacji jako konstrukt wielowymiarowy. Wprawdzie nie proponują definicji, która w pełni wyjaśniałaby omawiane zjawisko, natomiast jego istotę sprowadzają do charakteru związku pracownika z firmą, początkowo ograniczając się do dwóch

wymiarów – afektywnego oraz trwałego, później dodając jeszcze wymiar normatywny. O ile przywiązanie do organizacji określa podejście do firmy, o tyle zaangażowanie jest stopniem, w jakim dana jednostka jest skoncentrowana na pełnieniu ról organizacyjnych i zaabsorbowaniu pracą (Saks, 2006). Najpełniej ten termin definiują W. B. Schaufeli i A. B. Bakker (2003), dla których zaangażowanie w aktywność zawodową oznacza pozytywny, związany z pracą i dający spełnienie stan umysłu, wyrażany przez wigor (*vigor*), oddanie (*dedication*) i pochłonięcie pracą (*absorption*).

Problematyka badań własnych

Opisane powyżej pozytywne postawy wobec pracy, takie jak zaangażowanie w aktywność zawodową oraz przywiązanie do organizacji, z pewnością prowadzą do licznych pozytywnych konsekwencji tak dla pracownika, który zgłasza mniej dolegliwości somatycznych i jest bardziej zadowolony z pracy, jak i dla organizacji (pracownicy są bardziej wydajni i mniej skłonni do zachowań kontrproduktywnych). Równocześnie badania ujawniają, że nasilenie tych dwóch zmiennych nie jest stałe, a jest zależne między innymi od wieku i płci pracowników.

W przypadku różnic międzypokoleniowych, jak i międzypłciowych, nie ma pełnej zgody między badaczami, które pokolenie i płeć cechuje się najsilniejszym zaangażowaniem w pracę i przywiązaniem do organizacji. Na przykład D. Robinson wraz z współpracownikami (2004) wskazała generację *Baby Boomers* jako najbardziej zaangażowaną. Natomiast z badań P. W. Brooksa (2006) wynikało, że najwyższy poziom zaangażowania odnosił się do pracowników w wieku średnim (zwłaszcza w wieku 41 lat; w przyjętej klasyfikacji jest to pokolenie X), najniższy zaś do pracowników w wieku 60 lat i więcej (pokolenie *Baby Boomers*). Jest to częściowo spójne z rezultatami uzyskanymi przez J. B. Jamesa i współpracowników (2011), których zdaniem osoby u szczytu kariery zawodowej (40–54 lata, pokolenie *Baby Boomers* i X) były bardziej zaangażowane niż młodsi pracownicy, a w szczególności osoby dopiero wkraczające na rynek pracy (18–24 lata, pokolenie Z). Jeżeli chodzi o przywiązanie do organizacji, ciekawe analizy z udziałem osób pracujących na stanowiskach biurowych i kierowniczych w sektorze bankowości w Indiach prowadzili K. Kaur i H. S. Sandhu (2010). Z otrzymanych danych wynikało, że pracownicy w wieku 45 lat i więcej byli bardziej przywiązani do organizacji w wymiarze afektywnym, normatywnym i trwałym niż młodsi pracownicy. Pozytywny wpływ wieku i doświadczenia zawodowego na satysfakcję z pracy oraz przywiązanie do organizacji potwierdzili także B. P. Kumar i V. N. Giri (2009), którzy zaobserwowali, że poziom identyfikacji z organizacją rośnie wraz z wiekiem i osiąga najwyższe natężenie wśród pracowników w wieku 46–59 lat (pokolenie *Baby Boomers* i X). Na polskim gruncie tym tematem

zajmowała się M. Juchnowicz z zespołem (2010). Naukowcy uzyskali między innymi istotne różnice w średnim poziomie zaangażowania organizacyjnego ze względu na wiek (N = 3879 pracowników z 21 firm z siedmiu województw). Osoby najmłodsze (do 25. roku życia) były najmniej zaangażowane organizacyjnie, a poziom identyfikacji z firmą wzrastał wraz z wiekiem i był najwyższy w grupie osób powyżej 55. roku życia. Podobne wnioski sformułowali Małgorzata Chrupała-Pniak oraz Damian Grabowski (2014).

Mając dalej na uwadze analizy międzypłciowe oraz zaangażowanie w pracę i przywiązanie do organizacji, należy zauważyć, że wyniki w tym zakresie również nie są jednoznaczne. M. Juchnowicz (2010, s. 57–66) wskazywała na kobiety, które silniej identyfikowały się z organizacją. A. Wołowska i współpracownicy (2010, s. 225–235) potwierdzili taki kierunek różnic w odniesieniu do drugiej zmiennej, zaangażowanie w pracę, ale taką prawidłowość zaobserwowano wyłącznie w firmach prywatnych. Ponownie kobiety w porównaniu z mężczyznami bardziej angażowały się w aktywność zawodową. Natomiast A. Wołpiuk-Ochocińska (2015, s. 72–84) po przebadaniu 427 pracowników z południowej i wschodniej Polski nie potwierdziła, że kobiety i mężczyźni kontrastowali między sobą poziomem zaangażowania w pracę oraz przywiązania afektywnego, normatywnego i trwałego.

W związku z powyższym zdecydowano się na zadanie następujących pytań badawczych:

Pyt. 1. Czy występują różnice międzypokoleniowe w poziomie zaangażowania w pracę?

Pyt. 1.1. Czy pracownicy z pokolenia *Baby Boomers* w porównaniu z generacją X, Y, Z charakteryzują się najwyższym poziomem zaangażowania w pracę?

Pyt. 1.2. Czy pracownicy z pokolenia Z w porównaniu z generacją *Baby Boomers*, X, Y charakteryzują się najniższym poziomem zaangażowania w pracę?

Pyt. 2. Czy występują różnice międzypokoleniowe w poziomie przywiązania do organizacji?

Pyt. 2.1. Czy pracownicy z pokolenia *Baby Boomers* w porównaniu z młodszymi pracownikami z generacji X, Y, Z osiągają najwyższy poziom afektywnego (pyt. 2.1.1.), normatywnego (pyt. 2.1.2.) i trwałego (pyt. 2.1.3.) przywiązania do organizacji?

Pyt. 2.2. Czy pracownicy z pokolenia Z w porównaniu ze starszymi pracownikami z generacji *Baby Boomers*, X i Y osiągają najniższy poziom afektywnego (pyt. 2.2.1.), normatywnego (pyt. 2.2.2.) i trwałego (pyt. 2.2.3.) przywiązania do organizacji?

Pyt. 3. Czy występują różnice międzypłciowe w poziomie zaangażowania w pracę?

Pyt. 3.1. Czy kobiety w porównaniu z mężczyznami osiągają wyższy poziom zaangażowania w pracę?

Pyt. 4. Czy występują różnice międzypłciowe w poziomie przywiązania do organizacji?

Pyt. 4.1. Czy kobiety w porównaniu z mężczyznami osiągają wyższy poziom afektywnego (pyt. 4.1.1.), normatywnego (pyt. 4.1.2.) i trwałego (pyt. 4.1.3.) przywiązania do organizacji?

Metoda

Osoby badane

W procedurze badawczej uczestniczyły 142 osoby zatrudnione na podstawie umowy o pracę, z co najmniej rocznym stażem, w tym 72 mężczyzn (50,7%) i 70 kobiet (49,3%). Osoby badane zostały podzielone na cztery grupy pokoleniowe: *Baby Boomers* (1943–1964), X (1965–1979), Y (1980–1989) i Z (urodzeni po 1990). Wśród przebadanych kobiet najliczniej reprezentowana była generacja X (27%) i generacja Y (27%), dalej generacja Z (24%) i *Baby Boomers* (22%). Z kolei wśród mężczyzn przeważały osoby z pokolenia Y (30%) i Z (28%). Mniej liczną grupę stanowili przedstawiciele pokolenia *Baby Boomers* (21%) oraz pokolenia X (21%). Respondenci legitymowali się wykształceniem wyższym (54%) lub średnim (46%). Połowa mężczyzn posiadała wykształcenie wyższe, a połowa – średnie. Wśród kobiet przeważały osoby z wykształceniem wyższym (58%).

Narzędzia badawcze

Badaniami objęto pracowników firm prywatnych (nawiązanie do wyników otrzymanych przez A. Wołowską i wsp., 2010) z sektora produkcyjnego i usługowego na terenie województwa łódzkiego. W celu uzyskania odpowiedzi na wcześniej sformułowane pytania badawcze użyto:

- metryczki do zebrania danych społeczno-demograficznych;
- Skali Przywiązania do Organizacji autorstwa Meyera i Allen (18 pozycji, wskaźnik alfa Cronbacha dla przywiązania afektywnego był równy 0,88, normatywnego – 0,89, trwałego – 0,74);
- oraz Kwestionariusza Utrecht Work Engagement Scale (UWES) Schaufeliego i Bakker (17 pozycji).

Badania nad polską wersją skali UWES, prowadzone przez A. Szabowską-Walaszczyk i współpracowników (2011), wykazały, że struktura czynnikowa polskiej wersji skali różni się od oryginalnego kwestionariusza. Analiza czynnikowa pokazała wysoką korelację wszystkich twierdzeń w kwestionariuszu, co sugeruje,

że można traktować je jako jeden czynnik nazwany zaangażowaniem w pracę, co znalazło zastosowanie w tym artykule (alfa Cronbacha było równe 0,93).

Wyniki

Zebrane wyniki badań analizowane były za pomocą programu IBM SPSS Statistics wersja 24. W pierwszej kolejności zostaną omówione różnice międzypokoleniowe i międzypłciowe w zaangażowaniu w pracę (wynik ogólny), a następnie trzech wymiarów przywiązania do organizacji: afektywnego, normatywnego i trwałego.

Zaangażowanie w pracę – analiza międzypokoleniowa i międzypłciowa

Wyniki dwuczynnikowej analizy wariancji w schemacie 2 (płeć: mężczyźni i kobiety) x 4 (pokolenie: *Baby Boomers*, X, Y i Z) wykazały statystycznie istotny efekt główny zmiennej pokolenie ($F(3,134) = 2,99$; $p = 0,03$; $\eta^2 = 0,04$) oraz efekt interakcyjny obu czynników ($F(3,134) = 3,03$; $p = 0,03$; $\eta^2 = 0,07$). Płeć pozostała zmienną nieistotną dla zaangażowania w pracę ($F(1,134) = 0,03$; $p = 0,85$), (zob. tab. 1 i 2).

Tabela 1. Zaangażowanie w pracę (wynik ogólny) – analiza międzypokoleniowa i międzypłciowa (statystyki opisowe)

Płeć	Pokolenie	N	M	SD
Mężczyźni	<i>Baby Boomers</i>	15	11,38	3,33
	X	15	9,28	2,73
	Y	22	10,61	3,02
	Z	20	9,00	2,74
Kobiety	<i>Baby Boomers</i>	15	8,83	2,89
	X	19	10,76	2,52
	Y	19	11,26	2,10
	Z	17	9,03	3,16
Ogółem	<i>Baby Boomers</i>	30	10,11	3,24
	X	34	10,13	2,68
	Y	41	10,91	2,62
	Z	37	9,02	2,90
Ogółem	Kobiety	70	10,07	2,81
	Mężczyźni	72	10,04	3,04

Źródło: opracowanie własne

Przedstawiciele pokolenia Z ($M = 9,02$; $SD = 2,9$) byli najmniej zaangażowani w pracę w porównaniu z pokoleniem *Baby Boomers*, X, a przede wszystkim pokoleniem Y ($M = 10,91$; $SD = 2,62$), (pozytywne rozstrzygnięcie pytania 1.2.). Co ciekawe, uzyskano istotną statystycznie interakcję płci i pokolenia. Wywołało to konieczność przeprowadzenia analizy efektów prostych, która zestawiała różnice międzypokoleniowe w grupie kobiet ($F(3,66) = 3,66$; $p = 0,02$) oraz w grupie mężczyzn ($F(3,68) = 2,46$; $p = 0,07$). Porównanie par średnich testem *post hoc* (testem Bonferroniego przy spełnionym założeniu o równości wariancji) ujawniło wśród kobiet różnice w poziomie zaangażowania w pracę pomiędzy przedstawicielkami generacji *Baby Boomers* i Y. Kobiety z pokolenia *Baby Boomers* były najmniej zaangażowane w aktywność zawodową ($M = 8,83$, $SD = 2,89$) w porównaniu z kobietami z pokolenia Y ($M = 11,26$, $SD = 2,1$), które osiągnęły najwyższy wśród kobiet poziom badanej zmiennej. O różnicach międzypokoleniowych w poziomie zaangażowania wśród mężczyzn można mówić na poziomie tendencji ($F(3,68) = 2,46$; $p = 0,07$). Przedstawiciele pokolenia *Baby Boomers* okazali się być najbardziej zaangażowani ze wszystkich generacji ($M = 11,38$; $SD = 3,33$) (częściowo pozytywne rozstrzygnięcie pytania 1.1.). Najniższy wynik uzyskali mężczyźni pokolenia Z ($M = 9,00$; $SD = 2,74$).

Tabela 2. Zaangażowanie w pracę (wynik ogólny) – analiza międzypokoleniowa i międzypłciowa (wyniki dwuczynnikowej analizy wariancji)

Zaangażowanie w pracę (wynik ogólny)	Typ III sumy kwadratów	df	Średni kwadrat	F	Istotność	Cząstkowe Eta kwadrat
Model skorygowany	142,48	7	20,35	2,56	0,01	0,10
Stała	13994,89	1	13994,89	1763,51	0,00	0,93
Płeć	0,278	1	0,278	0,03	0,85	0,002
Pokolenie	71,31	3	23,77	2,99	0,03	0,04
Płeć x Pokolenie	72,16	3	24,05	3,03	0,03	0,07
Błąd	1063,39	134	7,93			
Ogółem	15576,60	142				
Ogółem skorygowane	1205,87	141				

Źródło: opracowanie własne

Analizę efektów prostych zamykały różnice międzypłciowe w zakresie czterech pokoleń z wynikiem statystycznie istotnym dla generacji *Baby Boomers* ($F(1,28) = 5,01$; $p = 0,03$). Mężczyźni z pokolenia *Baby Boomers* ($M = 11,38$; $SD = 3,33$) bardziej an-

gażowali się w pracę niż kobiety z tej samej generacji ($M = 8,83$, $SD = 2,89$) (częściowo negatywne rozstrzygnięcie pytania 3.1.). W przypadku pracowników pokolenia X ($F(1,32) = 2,83$; $p = 0,1$), Y ($F(1,39) = 0,61$; $p = 0,43$) oraz Z ($F(1,35) = 0,001$; $p = 0,98$), kobiety i mężczyźni prezentowali podobny poziom zaangażowania w aktywność zawodową.

Przywiązanie do organizacji - analiza międzypokoleniowa i międzypłciowa

Drugie i czwarte pytanie badawcze odnosiło się z kolei do rozbieżności międzypokoleniowych i międzypłciowych w poziomie afektywnego, normatywnego i trwałego przywiązania do organizacji. Ponownie zastosowano dwuczynnikową analizę wariancji w schemacie 2 (płeć: mężczyźni i kobiety) x 4 (pokolenie: *Baby Boomers*, X, Y i Z) (zob. tab. 3–4).

Tabela 3. Afektywne przywiązanie do organizacji – analiza międzypokoleniowa i międzypłciowa (statystyki opisowe)

Płeć	Pokolenie	N	M	SD
Mężczyźni	<i>Baby Boomers</i>	15	22,33	10,12
	X	15	19,60	7,46
	Y	22	22,04	8,32
	Z	20	21,25	8,83
Kobiety	<i>Baby Boomers</i>	15	14,33	7,03
	X	19	19,47	8,58
	Y	19	23,74	7,89
	Z	17	22,18	8,62
Ogółem	<i>Baby Boomers</i>	30	18,33	3,24
	X	34	19,53	2,68
	Y	41	22,83	2,62
	Z	37	21,68	2,90
Ogółem	Kobiety	70	20,19	8,64
	Mężczyźni	72	21,38	8,57

Źródło: opracowanie własne

Tabela 4. Afektywne przywiązanie do organizacji – analiza międzypokoleniowa i międzypłciowa (wyniki dwuczynnikowej analizy wariancji)

Afektywne przywiązanie do organizacji	Typ III sumy kwadratów	df	Średni kwadrat	F	Istotność	Cząstkowe Eta kwadrat
Model skorygowany	951,80	7	135,97	1,92	0,07	0,09
Stała	59207,33	1	59207,33	837,26	0,00	0,86
Płeć	66,03	1	66,03	0,93	0,33	0,007
Pokolenie	444,97	3	148,32	2,1	0,1	0,04
Płeć x pokolenie	481,85	3	160,62	2,27	0,08	0,05
Błąd	9475,86	134	70,71			
Ogółem	71796,00	142				
Ogółem skorygowane	10427,66	141				

Źródło: opracowanie własne

Z danych przedstawionych w tabeli 4 wynika, że efekt główny zarówno dla płci ($F(1,134) = 0,93$; $p = 0,33$), jak i pokolenia ($F(3,134) = 2,1$; $p = 0,1$), pozostał statystycznie nieistotny dla przywiązania afektywnego. Z kolei dla efektu interakcji płci i pokolenia wystąpiła tendencja ($F(3,134) = 2,27$; $p = 0,08$; $\eta^2 = 0,05$). Sprawdzając efekty proste dla płci, zaobserwowano istotną różnicę międzypokoleniową w poziomie afektywnego przywiązania do organizacji wyłącznie wśród kobiet ($F(3,66) = 4,22$, $p = 0,009$). Przeprowadzony test *post hoc* (test Bonferroniego przy spełnionym założeniu o równości wariancji) wykazał, że kobiety z generacji *Baby Boomers* ($M = 14,33$; $SD = 7,03$) okazały się być najmniej emocjonalnie przywiązane do organizacji w porównaniu z kobietami z pokolenia Y ($M = 23,74$; $SD = 7,89$) oraz z pokolenia Z ($M = 22,18$; $SD = 8,62$). Wśród mężczyzn poziom przywiązania afektywnego w porównywanych grupach wiekowych pozostawał statystycznie nieistotny ($F(3,68) = 0,31$; $p = 0,81$). Analiza efektów prostych dla wieku pracowników ujawniła istotne różnice międzypłciowe w poziomie afektywnego przywiązania do organizacji dla generacji *Baby Boomers* ($F(1,28) = 6,33$; $p = 0,018$). Mężczyźni należący do najstarszego pokolenia osiągnęli wyższy poziom afektywnego przywiązania do organizacji ($M = 22,33$; $SD = 10,12$) w odniesieniu do badanych kobiet z tego samego pokolenia ($M = 14,33$; $SD = 7,03$) (zob. tab. 3). W związku z tym na pytanie 2.1.1. i 2.2.1. należy udzielić negatywnej odpowiedzi, pokolenie *Baby Boomers* nie osiągnęło bowiem najwyższego wyniku w afektywnym przywiązaniu do organizacji, natomiast generacja Z – najniższego. Jeżeli chodzi o kolejne pytanie badawcze 4.1.1., to tylko kobiety z pokolenia Y i Z były silniej emocjonalnie związane z firmą niż mężczyźni, ale jedyny statystycznie istotny wynik dotyczył najstarszej generacji mężczyzn.

Kolejna część badań odnosiła się do analiz międzypokoleniowych i międzypłciowych, rozpatrywanych w kontekście trwałego przywiązania do organizacji. Wyniki zostały zawarte w tabeli 5 i 6.

Tabela 5. Trwale przywiązanie do organizacji – analiza międzypokoleniowa i międzypłciowa (statystyki opisowe)

Płeć	Pokolenie	N	M	SD
Mężczyźni	<i>Baby Boomers</i>	15	25,00	8,16
	X	15	21,80	7,30
	Y	22	20,45	9,00
	Z	20	20,15	7,74
Kobiety	<i>Baby Boomers</i>	15	25,73	6,97
	X	19	21,10	7,50
	Y	19	20,80	6,74
	Z	17	21,23	7,62
Ogółem	<i>Baby Boomers</i>	30	25,37	7,47
	X	34	21,41	7,31
	Y	41	20,65	7,60
	Z	37	20,61	7,94
Ogółem	Kobiety	70	21,60	8,19
	Mężczyźni	72	22,04	7,33

Źródło: opracowanie własne

Tabela 6. Trwale przywiązanie do organizacji – analiza międzypokoleniowa i międzypłciowa (wyniki dwuczynnikowej analizy wariancji)

Trwale przywiązanie do organizacji	Typ III sumy kwadratów	df	Średni kwadrat	F	Istotność	Cząstkowe Eta kwadrat
Model skorygowany	513,89	7	73,41	1,23	0,28	0,06
Stała	67611,72	1	67611,73	1137,42	0,00	0,89
Płeć	4,63	1	4,63	0,07	0,78	0,001
Pokolenie	487,03	3	162,34	2,73	0,04	0,06
Płeć x pokolenie	15,21	3	5,07	0,08	0,96	0,002
Błąd	7965,34	134	59,44			
Ogółem	76068,00	142				
Ogółem skorygowane	8479,24	141				

Źródło: opracowanie własne

Przeprowadzona dwuczynnikowa analiza wariancji wykazała brak istotności dla efektu głównego płci ($F(1,134) = 0,07$; $p = 0,78$), czyli kobiety i mężczyźni posiadali podobny poziom trwałego przywiązania do organizacji (negatywna odpowiedź na pytanie 4.1.3.). Wynik nieistotny statystycznie uzyskano także dla efektu interakcyjnego płci i pokolenia ($F(3,134) = 0,08$; $p = 0,96$). Natomiast istotny okazał się efekt główny dla pokolenia ($F(3,134) = 2,73$; $p = 0,04$; $\eta^2 = 0,06$). Test Bonferroniego przy spełnionym założeniu o równości wariancji potwierdził, że generacja *Baby Boomers* (pytanie 2.1.3.) osiągnęła najwyższy wynik w trwałym przywiązaniu do organizacji ($M = 25,37$; $SD = 7,47$), natomiast pokolenie Z uzyskało najniższy wynik w tej skali ($M = 20,61$; $SD = 7,94$) (pytanie 2.2.3.).

Jeżeli chodzi o normatywne przywiązanie do organizacji, rezultaty dwuczynnikowej analizy wariancji w schemacie 2 (płeć: mężczyźni i kobiety) x 4 (pokolenie: *Baby Boomers*, X, Y i Z) pozostały nieistotne statystycznie zarówno dla efektu głównego płci ($F(1,134) = 1,11$; $p = 0,29$), pokolenia ($F(3,134) = 1,94$; $p = 0,12$), jak i dla efektu interakcji tych dwóch zmiennych ($F(3,134) = 1,89$; $p = 0,13$). W związku z powyższym stwierdza się, że przywiązanie normatywne nie podlegało wpływom płci i wieku osób badanych (odpowiedź negatywna na pytania 2.1.2. i 2.2.2.).

Podsumowanie i wnioski

Celem prezentowanych analiz było sprawdzenie, czy kobiety i mężczyźni z czterech generacji kontrastują między sobą natężeniem takich pozytywnych postaw wobec pracy, jakim jest zaangażowanie w aktywność zawodową oraz przywiązanie do organizacji. Prowadzone badania wpisują się w problematykę zarządzania międzygeneracyjnego, wzbogacając wiedzę na temat kształtowania warunków i stosunków pracy, otwartych na różnorodność pokoleniową. Odgrywa to ważną rolę w budowaniu przewagi konkurencyjnej firmy, ponieważ daje pracodawcy dostęp do szerokiego spektrum wiedzy, doświadczenia i kompetencji pracowników.

Jako pierwszy weryfikowany był poziom zaangażowania w pracę. Uzyskane wyniki wskazują, że płeć modyfikuje zaangażowanie w aktywność zawodową w interakcji z wiekiem respondentów. Różnice w poziomie tej zmiennej widoczne były wśród przedstawicieli generacji *Baby Boomers*. Silniejsze zaangażowanie pracą wystąpiło u mężczyzn w porównaniu z kobietami. Prowadząc dalsze analizy międzyplciowe, najniższy wynik uzyskali mężczyźni z pokolenia Z (ogólnie wzmiankowana generacja była najmniej zaangażowana w rolę organizacyjną). Najbardziej zaangażowani w pracę byli mężczyźni pokolenia *Baby Boomers*. Warto zauważyć, że otrzymane rezultaty znajdują potwierdzenie w badaniach prowadzonych przez J. B. James i zespół (2011) oraz M. Pitt-Catsoupes i C. Matz-Costa (2008), natężenie opisywa-

nej zmiennej było bowiem faktycznie najniższe u najmłodszych pracowników, aby osiągnąć najwyższą wartość w grupie najstarszych, ale wyłącznie mężczyzn. Na pytanie o poziom zaangażowania w pracę przebadanych kobiet należy odpowiedzieć, że najbardziej oddane pracy były kobiety z pokolenia Y, a najmniej – z generacji *Baby Boomers* (wbrew poczynionym założeniom). Na taki stan rzeczy może wpływać proces przewartościowania pracy, który jest udziałem kobiet z pokolenia wyżu demograficznego i wzrostu gospodarczego. Ponadto zbliżający się czas emerytury powoduje, że kobiety bardziej zwracają się ku życiu rodzinnemu, powoli odchodząc od realizowania się na polu zawodowym. Z kolei kobiety pokolenia Y to osoby, których wiek oscyluje między 29. a 38. rokiem życia. Często znajdują się u szczytu kariery, dlatego tak silnie angażują się w role organizacyjne, ponieważ daje im to szansę dalszego rozwoju zawodowego i stwarza perspektywę awansu.

W następnej kolejności poddano analizie wyniki dotyczące drugiej postawy wobec pracy – przywiązania do organizacji. Istotne rezultaty uzyskano dla wymiaru afektywnego i trwałego. Wymiar normatywny pozostawał wolny od wpływu wieku i płci badanych pracowników. Kobiety z generacji *Baby Boomers* okazały się być najmniej emocjonalnie przywiązane do organizacji w porównaniu z kobietami z generacji Y oraz Z. Ponownie najstarsze pokolenie kobiet uczestniczących w badaniu, nie przejawiało chęci identyfikowania się z organizacją, a tym samym włączania się w jej sprawy i problemy. Warto wspomnieć, że temu rodzajowi przywiązania do organizacji towarzyszą pozytywne uczucia oraz przekonanie, iż praca pozwala na realizację planów i osiąganie celów. Z tego względu brak takich doświadczeń wśród kobiet z generacji *Baby Boomers* z jednej strony może skutkować słabym afektywnym przywiązaniem do organizacji, z drugiej – słabym zaabsorbowaniem pracą. Mężczyźni z generacji *Baby Boomers* osiągalni istotnie wyższy poziom afektywnego przywiązania do organizacji. Nie jest łatwo odnieść się do wcześniej przytoczonych analiz autorstwa K. Kaur i H. S. Sandhu (2010) oraz B. P. Kumar i V. N. Giri (2009), z uwagi na fakt, iż wymienieni autorzy przeprowadzili badania przywiązania do organizacji z uwzględnieniem różnic międzypokoleniowych, a z pominięciem różnic międzypłciowych. Natomiast zaobserwowane przez nich prawidłowości, a także przez M. Juchnowicz (2010), znajdują odzwierciedlenie w przypadku trwałego przywiązania do organizacji. To właśnie najstarsi pracownicy byli najsilniej przywiązani do organizacji w ujęciu kontynuacyjnym, najmłodszy zaś najmniej. Prawdopodobnie z uwagi na dojrzały wiek pracownicy z generacji *Baby Boomers* nie widzą innych możliwości zatrudnienia, a ponadto cenią stałość pracy. Co więcej, mogą postrzegać odejście ze stanowiska jako zbyt kosztowne w porównaniu z poczynionymi przez nich nakładami. Z kolei przedstawiciele pokolenia Z nie mają wiele do stracenia, ponieważ pracują najkrócej i nie łączą swoich planów zawodowych z jednym miejscem

pracy. Nie zależy im na stabilności zatrudnienia, bardziej szukają różnorodności i przez to nie są przywiązani do organizacji w sposób trwały.

Konkludując, wprawdzie priorytetem wielu pracodawców jest dążenie do budowania jednorodnej wiekowo, młodej kadry, najlepiej należącej do generacji Y (Gadomska-Lila, 2015), to zachodzące przemiany demograficzne prowadzą do sytuacji, kiedy przedsiębiorstwa muszą kształtować relacje międzypokoleniowe. Z tej perspektywy monitorowanie wieku i płci pracowników staje się nie wyborem, ale koniecznością dla przedsiębiorstwa, z uwagi na pomoc w identyfikowaniu problemów i szukaniu rozwiązań z obszaru komunikacji, motywacji i rozwoju. Dopasowanie tych instrumentów pozytywnie wpływa na zaangażowanie w pracę i przywiązanie do organizacji każdego pracownika, a w efekcie prowadzi do uzyskania przez firmę trwałej przewagi konkurencyjnej.

Literatura

- Bańka A., Wołoska A., Bazińska R. (2002), Polska wersja Meyera i Alen Skali Przywiązania do Organizacji, *Czasopismo Psychologiczne*, vol. 8.
- Bednarska-Wnuk I. (2012), Elastyczność zawodowa w percepcji przedstawicieli pokolenia Y, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, t. 249.
- Brooks P. W. (2006), *Trends in employee engagement tenure and age*, dostęp 7 stycznia 2018, <<http://www.talentperformance.com/our-services/strengthscope-assessment/>>.
- Chrupała-Pniak M., Grabowski D. (2014), Motywacyjne i organizacyjne predyktory zaangażowania pracowników, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego – Sukces w zarządzaniu kadrą*, t. 350.
- Gadomska-Lila K. (2015), Pokolenie Y wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 1 (102).
- James J. B., McKechnie S., Swanberg J. (2011), Predicting employee engagement in an age-diverse retail workforce, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 32.
- Juchnowicz M. (2010), Zarządzanie kapitałem ludzkim a poziom zaangażowania pracowników, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 3–4 (74–75).
- Karmolińska-Jagodzik E. (2012), Komunikacja międzypokoleniowa – rozważania wokół różnic kulturowych, *Studia Edukacyjne*, nr 21.
- Kaur K., Sandhu H. S. (2010), Career Stage Effect on Organizational Commitment: Empirical Evidence from Indian Banking Industry, *International Journal of Business and Management*, vol. 12.
- Klimczuk A. (2010), Bariery i perspektywy integracji międzypokoleniowej we współczesnej Polsce, w: Kaluźna D., Szukalski P. (red.), *Jakość życia seniorów w XXI wieku z perspektywy polityki społecznej*, Łódź, Wydawnictwo Biblioteka.
- Kołodziejczyk-Olczak I. (2014), Zaangażowanie pracowników w różnym wieku, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 2 (97).

- Kumar B. P., Giri V. N. (2009), Effect of Age and Experience on Job Satisfaction and Organizational Commitment, *The ICFAI University Journal of Organizational Behavior*, vol. 1.
- Laguna M., Mielniczuk E., Żaliński A., Walachowska K. (2015), Przywiązanie do organizacji i zaangażowanie w pracę – koncepcje teoretyczne i problemy terminologiczne, *Medycyna Pracy*, nr 66 (2), dostęp 7 stycznia 2018, <https://www.kul.pl/files/1134/Laguna_Medycyna_Pracy_2015_1.pdf>.
- Mannheim K. (1992/1993), Problem pokoleń, *Colloquia Communia*, tom 1–12.
- Meyer J. P., Allen N. J. (1991), A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, vol. 1.
- Murzyn M., Nogić J. (2015), Deklarowane wartości w opinii przedstawicieli wybranych pokoleń, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu*, z. 15.
- Pitt-Catsouphes M., Matz-Costa C. (2008), *Engaging the 21st century multi-generational workforce: Findings from the age and generations study*, dostęp 31 stycznia 2018, <http://www.bc.edu/content/dam/files/research_sites/agingandwork/pdf/publications/IB19_WorkFlex.pdf>.
- Robinson D., Perryman S., Hayday S. (2004), *The Drivers of Employee Engagement Report 408. Institute for Employment Studies*, dostęp 7 stycznia 2018, <<http://www.employmentstudies.com>>.
- Saks A. M. (2006), Antecedents and consequences of employee engagement, *Journal of Managerial Psychology*, vol. 7.
- Schaufeli W. B., Bakker A. B. (2003), *Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary Manual. Department of Psychology, Utrecht University, The Netherlands*, dostęp 7 stycznia 2018, <http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_87.pdf>.
- Smolbik-Jęczyński A. (2013), Rozwój kariery zawodowej przedstawicieli pokolenia X i Y w warunkach gospodarki opartej na wiedzy, *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, nr 36.
- Szabowska-Walaszczyk A., Zawadzka A. M., Wojtaś M. (2011), Zaangażowanie w pracę i jego korelaty: adaptacja skali UWES autorstwa Schaufeliego i Bakker, *Psychologia Jakości Życia*, nr 1.
- Wiktorowicz J., Warwas I., Kuba M., Staszewska E., Woszczyk P., Stankiewicz A., Kliombka-Jarżyna J. (2016), *Pokolenia – co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*, Warszawa, Wydawnictwo Wolters Kluwer Business.
- Wołowska A., Bańka A., Bazińska R. (2010), Wpływ naruszenia kontraktu psychologicznego na zaangażowanie w pracę. Mediacyjna rola klimatu psychologicznego, *Czasopismo Psychologiczne*, nr 16.
- Wołpiuk-Ochocińska A. (2015), Motywacje do pracy i zaangażowanie w nią młodych pracowników na rynku pracy, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach*, z. 11.

Żarczyńska-Dobiesz A., Chomątowska B. (2014), Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, t. 350.

Work Engagement and Organizational Commitment: An Analysis of Sex and Generation Differences

Summary

The aim of this study was to discover whether men and women representing four generations differ in intensity of positive attitudes towards work such as work engagement and organizational commitment. A total of 142 employees—72 men (51%) and 70 women (49%)—employed on the basis of an employment contract, with at least one year of work experience participated in the research. The respondents were classified into four groups by generation: Baby Boomers, Generation X, Generation Y, and Generation Z. The following techniques were used in the research: the Meyer and Allen Organizational Commitment Scale (OCS), the Schaufeli and Bakker Utrecht Work Engagement Scale (UWES), and the survey method. Results indicate that the lowest level of work engagement was typical of people from the Z generation and the highest in the Baby Boomer generation, but only in the case of men. Organizational commitment by type—affektive, continuance, and normative—was influenced by diverse interactions of gender and age.

Agnieszka Lipińska-Grobelny – doktor habilitowana nauk społecznych, profesor Uniwersytetu Łódzkiego, kierownik Zakładu Psychologii Pracy i Organizacji w Instytucie Psychologii UŁ, absolwentka Podyplomowych Studiów Mini MBA. Specjalizuje się w zagadnieniach psychologii pracy i organizacji. Autorka kilkudziesięciu publikacji na temat klimatu organizacyjnego, funkcjonowania pracownika w środowisku pracy, w tym książki zatytułowanej *Zjawisko nielojalności. Psychologiczne uwarunkowania i konsekwencje* (2014) wydanej przez Wydawnictwo UŁ.

Oliwia Ciesielska – absolwentka Uniwersytetu Łódzkiego, psycholog, młodszy specjalista ds. personalnych w BSH Sprzęt Gospodarstwa Domowego Sp. z o.o. Oddział w Łodzi.