



## STUDIUM PRZYPADKU WPŁYWU WIEKU PRACOWNIKÓW NA ZAANGAŻOWANIE W PRACĘ DLA CZĘSTOCHOWSKIEGO PRZEDSIĘBIORSTWA PRODUKCYJNEGO W ASPEKTCIE ZARZĄDZANIA

Wojciech Nowak<sup>1</sup>, Aneta Gryc<sup>2</sup>, Tomasz Nowak<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania

<sup>2</sup> Starostwo Powiatowe w Częstochowie  
Wydział Komunikacji

<sup>3</sup> Komenda Miejska Policji w Częstochowie

**Streszczenie:** Zaangażowanie w pracę stanowi coraz szerszą i istotniejszą tematykę zainteresowania przedsiębiorców. Pracodawcy coraz częściej uświadamiają sobie, że poziom zaangażowania może być kluczowym elementem efektywności zawodowej oraz wyznacznikiem zadowolenia pracowników. Niezbędnym jest skierowanie strategii personalnej przedsiębiorstwa na wykorzystanie potencjału pracowników w różnych grupach wiekowych. W artykule przedstawiono wyniki badań dotyczących tego, jak wiek pracowników wpływa na zaangażowanie w pracę, uzależnionych od niezależnych zmiennych charakteryzujących grupę badaną. Celem prezentowanych badań było przedstawienie i ocena zaangażowania pracowników w różnym wieku jako istotnego ogniwa zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Badania przeprowadzono metodą ankietową. Na podstawie badań ankietowych zrealizowanych w jednym z częstochowskich przedsiębiorstw produkcyjnych, przeprowadzonych na grupie 60 pracowników zaprezentowano ich ocenę zaangażowania. Badania zrealizowane w tej grupie wykazały, że wiek istotnie wpływa na poziom zaangażowania w pracę.

**Słowa kluczowe:** model zaangażowania, pracownik w różnym wieku, zaangażowanie

**DOI:** 10.17512/znpcz.2019.9.09

### Wprowadzenie

Nieprzerwanie, od dawna pracownicy są najważniejszym ogniwem, jakim zarządza przedsiębiorstwo (Libertowska 2014, s. 85-96). Funkcja pracowników w działalności firmy wciąż jest taka sama i dotyczy świadczenia konkretnej pracy dla organizacji, natomiast postawa wobec zarządzania nimi zmienia się (Kmiotek 2012, s. 285). Ciągły postęp organizacji powoduje, że zarządzanie zasobami ludzkimi w niej jest coraz bardziej problematyczne (Oleksyn 2016, s. 153; Budzisz, Urban, Wasiluk 2006, s. 142). Jednym z kluczowych elementów związanych ściśle ze

---

<sup>1</sup> Wojciech Nowak, mgr, [wojciech.nowak@autograf.pl](mailto:wojciech.nowak@autograf.pl)

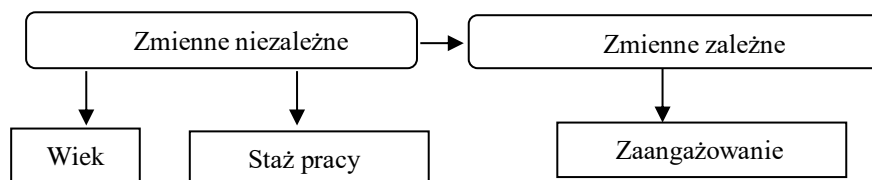
<sup>2</sup> Aneta Gryc, dr inż., [aneta\\_gryc@poczta.onet.pl](mailto:aneta_gryc@poczta.onet.pl)

<sup>3</sup> Tomasz Nowak, mgr inż., [tnowak@wip.pcz.pl](mailto:tnowak@wip.pcz.pl)

współczesnym zarządzaniem zasobami ludzkimi jest zaangażowanie pracowników. Budowanie zaangażowania pracowników jest jedną z głównych perspektyw współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi. M. Armstrong definiuje zaangażowanie: „Zaangażowanie wiąże się z przywiązaniem i lojalnością”. Natomiast dla Mowdaya i in. składa się ono z trzech elementów: „identyfikacji z celami i wartościami organizacji, pragnienia przynależności do organizacji oraz chęci zdobycia się na wysiłek na rzecz organizacji” (Armstrong 2007, s. 223). Zaangażowani pracownicy pracują efektywniej i z większym entuzjazmem, co wpływa na korzyści dla przedsiębiorstwa (Schaufeli, Taris, Bakker 2006, s. 193-217).

Artykuł ma formę teoretyczną i empiryczną. Jego zadaniem jest przedstawienie głównych zagadnień związanych z zaangażowaniem pracowników z podziałem na grupy wiekowe na podstawie współczesnej literatury oraz wyników badań empirycznych przeprowadzonych w oparciu o metodę ankietowania. Celem publikacji jest charakterystyka oraz ocena zaangażowania pracowników w różnym wieku na podstawie oceny pracowników. Zaprezentowano wyniki badań dotyczących czynników podwyższających zaangażowanie pracowników w zależności od zmiennych niezależnych opisujących grupę badaną.

Na *Rysunku 1* przedstawiono model badawczy, na podstawie którego przeprowadzono badania ankietowe.



**Rysunek 1. Model badawczy**

Źródło: Opracowanie własne

Współzależność między zmiennymi została przeprowadzona na podstawie badań w terenie, natomiast relacje między zmiennymi sprawdzono za pomocą ankiety.

## Definicja i istota zaangażowania

Zaangażowanie to poziom intensywności więzi pracownika z organizacją. Wpływa na takie aspekty jak wydajność i jakość pracy, oddanie pracownika dla przedsiębiorstwa, wola bycia w niej czy też chęć poświęcenia wysiłku dla niej. Zaangażowanie tworzone jest przez kilka czynników: styl zarządzania, relację z bezpośrednim przełożonym, możliwości rozwoju, warunki zapewnione przez pracodawcę, jakość współpracy z innymi pracownikami czy wynagrodzenie (Yamada i in. 2005, s. 181-190). Według I. Kołodziejczyk-Olczak zaangażowanie pracownicze to (Kołodziejczyk-Olczak 2014, s. 85):

- przynależność do organizacji,
- gotowość do podejmowania wysiłku na rzecz organizacji,
- przekonanie o słuszności wartości i celów wyznaczonych przez organizację.

Można wyróżnić kilka kluczowych cech, które mają znaczący wpływ na poziom zaangażowania (Kaczyńska, Kałuziak, Stankiewicz-Mróż 2015, s. 61-79):

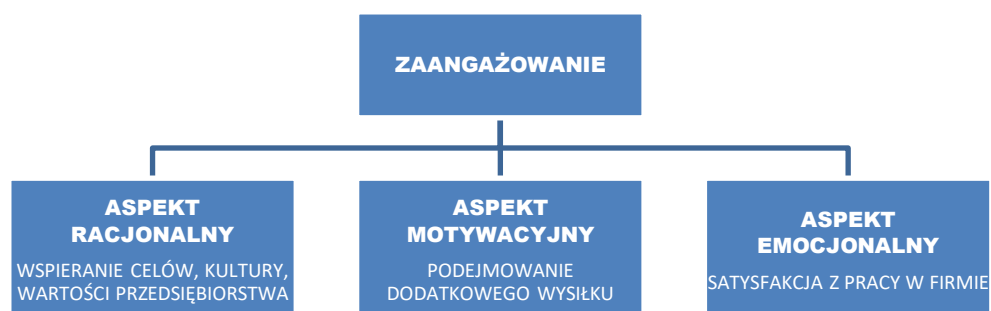
- utożsamianie się pracownika z przedsiębiorstwem – pracownik rozumie, jakie są główne cele organizacji, i skutecznie je realizuje;
- efektywność działań – pracownik podejmuje czynności, które wpływają na wyższe wyniki organizacji;
- stabilizacja – wola pozostania w jednym miejscu pracy;
- pasja – pracownik chętnie wykonuje swoją pracę.

D. Robinson i in. (2004, s. 1-87) zaobserwowali, że zaangażowanie może być korzystną cechą pracownika względem organizacji, w której pracuje. Pracownik zaangażowany respektuje również potencjał reprezentowany przez organizację. Współdziała z innymi pracownikami i przejawia chęci do pracy, aby jego starania były korzystne dla przedsiębiorstwa. Robinson zaznacza, że dla budowania zaangażowania znaczący jest związek pracownika z organizacją. Jeżeli pracodawca nie dba o wzmocnienie zaangażowania, to nawet mało zaangażowany pracownik może stracić swój entuzjazm. S. Borkowska wyodrębnia dwie formy zaangażowania: czynne i bierne. Zaangażowanie czynne „*involvement* to aktywne włączenie się w rozwój przedsiębiorstwa, zaangażowanie bierne objawia się w więzi z organizacją *commitment*” (Borkowska 2014, s. 13). Według T.W. Britt (Britt 1999, s. 698-708) zaangażowanie to świadomość odpowiedzialności za wykonywaną pracę. Zaangażowani pracownicy są rzetelni i kompetentni, a uzyskane wyniki postrzegają jako kluczowe. Autor jednej z najbardziej znanej koncepcji zaangażowania, W. Schaufelli, uważa, że zaangażowanie to „konstrukt trzywymiarowy, na który składają się: doświadczenie przez pracownika uczucia wigoru (*vigor*) podczas wykonywania pracy, oddanie się pracy (*dedication*) oraz zaabsorbowanie pracą (*absorbition*)” (Schaufeli i in. 2002, s. 71-92).

Jednym z najbardziej uniwersalnie wykorzystywanych modeli zaangażowania jest trzykomponentowy model zaangażowania organizacyjnego J.P. Meyera i N.J. Allen utworzony w latach 90. XX wieku. Według tego spojrzenia „u podstaw zaangażowania leżą trzy różne kategorie motywacji wewnętrznej pracowników, które wpływają na pozostawanie przez nich w przedsiębiorstwie:

- wymiar myślenia, czyli zgodności poglądów i wartości pracownika z wartościami wyznawanymi w organizacji oraz postrzegania dopasowania do jej kultury organizacyjnej,
- wymiar odczuwania, czyli poczucia wspólnoty i współodpowiedzialności za przedsiębiorstwo, satysfakcji z pracy oraz skłonności do jej rekomendowania jako pracodawcy,
- wymiar działania, czyli gotowości do podejmowania dodatkowego wysiłku na rzecz przedsiębiorstwa” (Meyer, Allen 1991, s. 61-89).

Na Rysunku 2 zilustrowano model zaangażowania.



**Rysunek 2. Model zaangażowania**

Źródło: Opracowanie własne

Dla pracodawcy istotnym jest określenie poziomu zaangażowania pracowników oraz utożsamianie zaangażowanych pracowników i podejmowanie określonych decyzji w celu zatrzymania tych pracowników w organizacji. W *Tabeli 1* przedstawiono główne różnice pomiędzy podejściem tradycyjnym – pomiar zaangażowania – a nowoczesnym zarządzaniem zaangażowaniem w formie systemowej.

**Tabela 1. Różnice pomiędzy tradycyjnym i nowoczesnym podejściem w pomiarze zaangażowania**

Tradycyjne podejście: Mierzenie zaangażowania	Nowoczesne podejście: Zarządzanie zaangażowaniem
Badania zaangażowania jako cel sam w sobie	Badanie jako miara rezultatów działań podejmowanych przez kadrę zarządzającą, wkład do planowania strategicznego
Coroczne badania jako indywidualne, niepowiązane ze sobą aktywności	Elementy zarządzania zaangażowaniem stale; badania i inne projekty powiązane ze sobą
Badania skupione na gromadzeniu danych	Top menedżerowie włączeni w zarządzanie zaangażowaniem, zapewnione działania po badaniu
Planowanie działań jako aktywność po badaniu	Wizja przyszłych działań obecna od początku
Planowanie działań ograniczone do HR	Planowanie działań wymierzone w całą organizację i poprawę wyników biznesowych

Źródło: Szabowska-Walaszczyk (2011)

Do czynników tworzących zaangażowanie w przedsiębiorstwie należą:

- cechy pracy,
- wynagrodzenie,
- możliwości rozwoju w organizacji,
- pracodawca,

- równowaga życie osobiste – praca,
- współpracownicy,
- polityka organizacji.

## Metodyka przeprowadzonych badań

Dobór metody badawczej był losowy, warstwowy, czyli opierał się na rachunku prawdopodobieństwa. Z populacji wszystkich pracowników przedsiębiorstwa produkcyjnego wybrano grupę pracowników, spośród których losowo wybrano grupę badawczą. Do celów badawczych stworzono kwestionariusz ankiety składający się z pytań o charakterze półotwartym. Badania zasadnicze przeprowadzono w marcu 2015 roku na grupie 60 pracowników produkcji w jednym z częstochowskich przedsiębiorstw branży motoryzacyjnej.

## Charakterystyka badanej zbiorowości

Zmienne niezależne zostały przedstawione na podstawie zróżnicowania wiekowego, stażu pracy oraz doświadczenia zawodowego. W *Tabeli 2* zilustrowano zróżnicowanie płciowe badanej grupy pracowników przedsiębiorstwa.

**Tabela 2. Płeć badanych pracowników**

Płeć badanych	Liczba badanych	%
Kobieta	20	33,3
Mężczyzna	40	66,7
Razem	60	100,0

Źródło: Opracowanie własne

Badaniami objęto 60 osób, w tym 40 mężczyzn. Jedna trzecia ankietowanych to kobiety (33,3%). W badaniach wzięło udział dwukrotnie mniej kobiet niż mężczyzn. W *Tabeli 3* odzwierciedlono zróżnicowanie pod względem wieku badanej grupy pracowników.

**Tabela 3. Wiek badanych**

Wiek badanych	Liczba badanych	%
Do 30 lat	22	36,7
31-40 lat	11	18,3
41-50 lat	19	30,0
Pow. 50 lat	9	15,0
Razem	60	100,0

Źródło: Opracowanie własne

Dane zawarte w *Tabeli 3* systematyzują badanych pracowników w czterech grupach wiekowych. 36,7% to osoby, które nie ukończyły 30. roku życia, 30% stanowi kategoria pracowników w wieku od 41 do 50 lat, 15% to osoby ok 50. roku życia. Podsumowując – 55,5% to osoby przed 40. rokiem życia.

W Tabeli 4 opisano grupę badawczą w kontekście stażu pracy, czyli liczby przepracowanych lat. Badaną grupę podzielono na cztery kategorie określające przepracowane lata.

**Tabela 4. Staż pracy**

Lata pracy	Liczba badanych	%
Do 1 roku	7	11,7
Do 5 lat	13	21,7
Do 10 lat	17	28,3
Pow. 10 lat	23	38,8
Razem	60	100,0

Źródło: Opracowanie własne

Analizując wyniki zawarte w Tabeli 4 opisującej badaną grupę ze względu na zmienną niezależną – staż pracy, można zaobserwować, że najliczniejszą kategorię stanowią osoby, które pracują dłużej niż 10 lat, czyli rozpoczęły pracę przed 1992 rokiem, stanowią one 38,8%. Niemal co trzecia osoba deklaruje, że jej staż pracy jest dłuższy niż 5 lat, ale nie przekracza 10 lat, 11,7% pracowników pracuje bardzo krótko, niecały rok, a 21,7% rozpoczęło pracę nie wcześniej niż w 2010 roku.

### Analiza wyników badań

Wpływ wieku pracowników na zaangażowanie w pracę potwierdzają wyniki poniższych badań. Wyniki wskazują na związek pomiędzy wysokim zaangażowaniem pracowników a ich wiekiem. Badania pokazały, że wśród pracowników powyżej 50. roku życia występuje najwyższy poziom zaangażowania. Natomiast w przypadku osób o stażu pracy do 1 roku zaangażowanie jest najniższe. W Tabeli 5 przedstawiono wyniki badań wpływu jasności w zakresie wymagań i obowiązków stanowiska pracy.

**Tabela 5. Wiek a precyzyjność określenia wymagań pracodawcy**

Czy pracodawca jasno określił swoje wymagania wobec Pana (Pani) stanowiska pracy?	Wiek badanych									
	do 30 lat		31-40 lat		41-50 lat		pow. 50 lat		razem	
	l. bad.	%	l. bad.	%	l. bad.	%	l. bad.	%	l. bad.	%
<b>Precyzyjnie</b>	-	-	5	8,3	7	11,6	33	55,0	45	74,9
<b>Częściowo</b>	1	1,6	3	5,0	5	8,3	4	6,6	13	21,5
<b>Nieprecyzyjnie</b>	0	-	-	-	2	3,3	-	-	2	3,3
<b>Razem</b>	1	1,6	8	13,3	14	23,2	37	61,6	60	100,0

Źródło: Opracowanie własne

We wszystkich grupach wiekowych znaczącą rolę odgrywa jasność w zakresie wymagań i obowiązków stanowiska pracy. Ma to szczególne znaczenie w przypadku pracowników w wieku z przedziału 41-50 lat (11,6%) i osób zbliżających się do wieku emerytalnego (55,0%). Jeżeli chodzi o osoby młode poniżej 30. roku życia, precyzyjne określenie obowiązków nie ma znaczenia.

W Tabeli 6 zaprezentowano wyniki badań dotyczących rozwoju kariery zawodowej i możliwości awansu.

**Tabela 6. Staż pracy a rozwój kariery zawodowej**

Czy w ciągu ostatnich miesięcy ktoś rozmawiał z Panem (Panią) na temat rozwoju/awansu?	Staż pracy									
	do 1 roku		do 5 lat		do 10 lat		pow. 10 lat		razem	
	l. bad.	%	l. bad.	%	l. bad.	%	l. bad.	%	l. bad.	%
<b>Tak</b>	1	1,6	30	50,0	11	18,3	3	5,0	45	74,9
<b>Nie</b>	-	-	2	3,3	3	5,0	10	16,6	15	24,9
<b>Razem</b>	1	1,6	32	53,3	14	23,3	13	21,6	60	100,0

Źródło: Opracowanie własne

Rozwój kariery zawodowej, a także możliwość awansu są natomiast kluczowym zadaniem dla reprezentantów pierwszej grupy wiekowej, czyli dla pracowników z najkrótszym stażem pracy (50,0%). Mniej istotne jest to dla osób z najdłuższym stażem pracy, czyli osób powyżej 50. roku życia.

W Tabeli 7 przedstawiono wyniki badań dotyczące zależności pomiędzy stopniem zadowolenia z atmosfery panującej w pracy a wiekiem pracowników.

**Tabela 7. Zadowolenie z atmosfery w pracy a wiek badanych**

Czy Pan (Pani) jest zadowolony(-na) z atmosfery panującej w pracy?	Wiek badanych									
	do 30 lat		31-40 lat		41-50 lat		pow. 50 lat		razem	
	l. bad.	%	l. bad.	%	l. bad.	%	l. bad.	%	l. bad.	%
<b>Tak</b>	-	-	-	-	-	-	28	46,6	28	46,6
<b>Raczej tak</b>	1	1,6	5	8,3	10	16,6	1	1,6	17	28,1
<b>Nie</b>	3	5,0	12	20,0	-	-	-	-	15	25,0
<b>Razem</b>	4	6,6	17	28,3	10	16,6	29	48,2	60	100,0

Źródło: Opracowanie własne

Aż 74,9% badanych było niewątpliwie zadowolonych z atmosfery panującej w pracy. Osoby w wieku 31-40 lat (20,0%) wykazują mniejszą satysfakcję z atmosfery niż osoby w wieku poniżej 30 lat (5,0%). Osoby w wieku 31-40 lat odczuwają nieco gorszą atmosferę niż osoby w wieku powyżej 41 lat (16,6%). Interesującym jest, że osoby w wieku powyżej 50 lat są bardziej zadowolone z atmosfery w pracy niż osoby w wieku poniżej 30 lat i byli to w większej mierze mężczyźni.

## Podsumowanie

Istnienie na rynku przedsiębiorstwa jest rezultatem, na który wpływ ma wiele czynników. Jednakże najistotniejszym z nich są pracownicy, którzy tworzą tę organizację. W budowaniu i rozwijaniu ich możliwości i efektywności niezbędnym jest podejmowanie wszechstronnych czynności, mających na celu zapewnienie wysokiego poziomu zaangażowania pracowników, niezależnie od wieku, stażu pracy oraz płci.

Wyniki badań wskazują, że wiek istotnie wpływa na poziom zaangażowania w pracę. Znaczną część osób na rynku pracy stanowią pracownicy reprezentujący pokolenie powyżej 50. roku życia, które wkracza w wiek emerytalny. Istotnym jest, że dla tych pracowników mocniejszym bodźcem jest wsparcie i docenienie ich oraz atmosfera panująca w pracy niż rozwój kariery zawodowej i możliwość awansu. Wiek rozgranicza satysfakcję z pracy oraz zaangażowanie w nią. Niezależnie od stażu pracy i płci osoby w wieku 31-40 lat wykazują mniejszą satysfakcję z atmosfery panującej w organizacji niż młodsi ludzie oraz słabsze zaangażowanie w pracę niż starsi od nich pracownicy.

## Literatura

1. Armstrong M. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. 4, Wolters Kluwer, Kraków.
2. Borkowska S. (2014), *Rola zaangażowania pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 2(97).
3. Britt T.W. (1999), *Engaging the Self in the Field: Testing the Triangle Model of Responsibility*, „Personality and Social Psychology Bulletin”, Vol. 25. DOI: 10.1177/0146167299025006005.
4. Budzisz B., Urban W., Wasiluk A. (2006), *Teoria i praktyka zarządzania – wybrane zagadnienia. Część 2*, Difin, Warszawa.
5. Kaczyńska M., Kałuźiak K., Stankiewicz-Mróż A. (2015), *Motywowanie pozapłacowe jako czynnik budowania zaangażowania pracowników z pokolenia Y*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie”, nr 1200(60).
6. Kmiotek K. (2012), *Zaangażowanie jako oczekiwany element relacji z pracownikiem we współczesnym przedsiębiorstwie*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego”, nr 8.
7. Kołodziejczyk-Olczak I. (2014), *Zaangażowania pracowników w różnym wieku*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 2.
8. Libertowska A. (2014), *Kapitał społeczny w zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa. Wybrane aspekty*, „Economics and Management”, Vol. 6(2). DOI: 10.12846/j.em.2014.02.07.
9. Meyer J.P., Allen N.J. (1991), *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*, „Human Resource Management Review”, Vol. 1(1). DOI: 10.1016/1053-4822(91)90011-Z.



10. Oleksyn T. (2016), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w różnych wyobrażeniach przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 24, t. 2. DOI: 10.17512/znpcz.2016.4.2.13.
11. Robinson D., Perryman S., Hayday S. (2004), *The Drivers of Employee Engagement Report 408*, Institute for Employment Studies, Brighton, <http://www.employmentstudies.co.uk/pubs/summary.php?id=408> (dostęp: 19.12.2012).
12. Schaufeli W.B., Baker A. (2004), *Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study*, „Journal of Organizational Behavior”, R. 25, nr 3. DOI: 10.1002/job.248.
13. Schaufeli W.B., Salanova M., Gonz'alez-Rom'a V., Bakker A.B. (2002), *The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach*, „Journal of Happiness Studies”, Vol. 3(1). DOI: 10.1023/A:1015630930326.
14. Schaufeli W.B., Taris T.W., Bakker A.B. (2006), *Dr Jeckyll or Mr Hyde? On the Differences between Work Engagement and Workaholism*, [w:] Burke R.J. (ed.), *Research Companion to Working Time and Work Addiction*, Edward Elgar, Cheltenham.
15. Szabowska-Walaszczyk A., Zawadzka A.M., Wojtaś M. (2011), *Zaangażowanie w pracę i jego korelaty: adaptacja skali UWES autorstwa Schaufeliego i Bakker'a*, „Psychologia Jakości Życia”, nr 1.
16. Yamada Y., Sugisawa H., Sugihara Y., Shibata H. (2005), *Factors Relating to Organizational Commitment of Older Male Employees in Japan*, „J Cross Cult Gerontol”, Vol. 20(3). DOI: 10.1007/s10823-006-9002-6.

## THE EFFECT OF AGE OF EMPLOYEES ON COMMITMENT TO WORK FOR CZESTOCHOWA PRODUCTION ENTERPRISE IN ASPECT OF MANAGEMENT

**Abstract:** Commitment to work is an ever wider and more important subject of entrepreneurs' interest. Employers are increasingly more aware of the fact that the level of commitment can be a key element of professional effectiveness and a determinant of employee satisfaction. It is necessary to direct the personnel strategy of the company to use the potential of employees in different age groups. The article presents the results of research on how the age of employees influences the engagement in work, depending on independent variables characterizing the research group. The aim of the presented research was to build and evaluate the commitment of employees at various ages as an important link in human resources management in the organization. The research was carried out using the questionnaire method. Based on surveys conducted in one of Częstochowa manufacturing enterprises, on a group of 60 employees, their commitment assessment was presented. The research carried out in this group showed that age significantly affects the level of commitment to work.

**Keywords:** employees in different ages, commitment, engagement model