

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 358

Management Forum 4

Redaktorzy naukowi

Grzegorz Bełz

Adela Barabasz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Barbara Cibis

Łamanie: Agata Wiszniowska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 3: ; ; -53; 4 Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

ISSN 2392-0025 Management Forum

Wersja pierwotna: publikacja elektroniczna

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

ul. Komandorska 118/120

53-345 Wrocław

Spis treści

Wstęp.....	7
Maria Aluchna: Reformy <i>corporate governance</i> po kryzysie finansowym ...	9
Beata Skowron-Mielnik: Budowanie zaangażowania pracowników w proces doskonalenia przedsiębiorstwa z wykorzystaniem employer branding	25
Maria W. Kopertyńska, Krystyna Kmiotek: Budowanie zaangażowania pracowników pokolenia Y	39
Katarzyna Gadomska-Lila: Kulturowe aspekty doskonalenia przedsiębiorstwa na przykładzie międzynarodowego koncernu	49
Maja Sajdak: Koncepcja zwinności w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw	58
Joanna Kacala, Andrzej Michaluk: Doskonalenie postaw przywódczych w warunkach uczelni wojskowej – dylematy i kierunki dalszych badań ...	71

Summaries

Maria Aluchna: Corporate governance reforms after financial crisis.....	24
Beata Skowron-Mielnik: Building employee involvement in a process of progressing an enterprise within a use of employer branding	38
Maria W. Kopertyńska, Krystyna Kmiotek: Building the engagement of generation Y employees.....	48
Katarzyna Gadomska-Lila: Cultural aspects of improvement in an enterprise. A case of a multicultural concern	57
Maja Sajdak: The concept of agility in shaping companies' competitiveness	70
Joanna Kacala, Andrzej Michaluk: Improving attitudes of leadership in terms of a military academy – dilemmas and directions for further research	81

Maria W. Kopertyńska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Krystyna Kmiotek

Politechnika Rzeszowska

BUDOWANIE ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW POKOLENIA Y*

Streszczenie: Celem artykułu jest identyfikacja problemów związanych z budowaniem zaangażowania pracowników pokolenia Y oparta na studiach literaturowych, jak też badaniach własnych. Studia literaturowe przeprowadzono głównie na bazie literatury anglojęzycznej, natomiast badania własne – w trzech dużych firmach funkcjonujących na terenie Dolnego Śląska. W badaniach starano się odpowiedzieć na pytanie: czy firmy zauważają problem budowania zaangażowania pracowników pokolenia Y, czy podejmują – i jakie – działania w tym zakresie.

Słowa kluczowe: zaangażowanie pracowników, pokolenie Y, rozwój.

DOI: 10.15611/pn.2014.358.03

1. Wstęp

Zaangażowanie pracowników stanowi jeden z tematów, który budzi żywe zainteresowanie zarówno wśród praktyków, jak i badaczy. Praktycy dążą do poznania uwarunkowań, okoliczności, które wpływają na zaangażowanie pracowników oraz możliwości wpływania na nich. Natomiast specjaliści z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi traktują budowanie zaangażowania pracowników jako jedno z najważniejszych zadań stojących przed nimi w najbliższym czasie [*European HR ...* 2011].

Zaangażowaniu intuicyjnie przypisywane jest znaczenie pozytywne: dobrze jest być zaangażowanym, w przeciwieństwie do bycia niezaangażowanym, co sugeruje pewien brak. W dodatku zaangażowanie sprawia, że ludzie pracują ciężko, troszcząc się o to, co i jak robią [Kahn 2010, s. 20]. Różnice w rozumieniu i definiowaniu tej kategorii sprawiają trudności w jednoznacznym określeniu działań zwiększających zaangażowanie pracowników.

* Publikacja w ramach projektu sfinansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji nr 2011/03/B/HS4/05695.

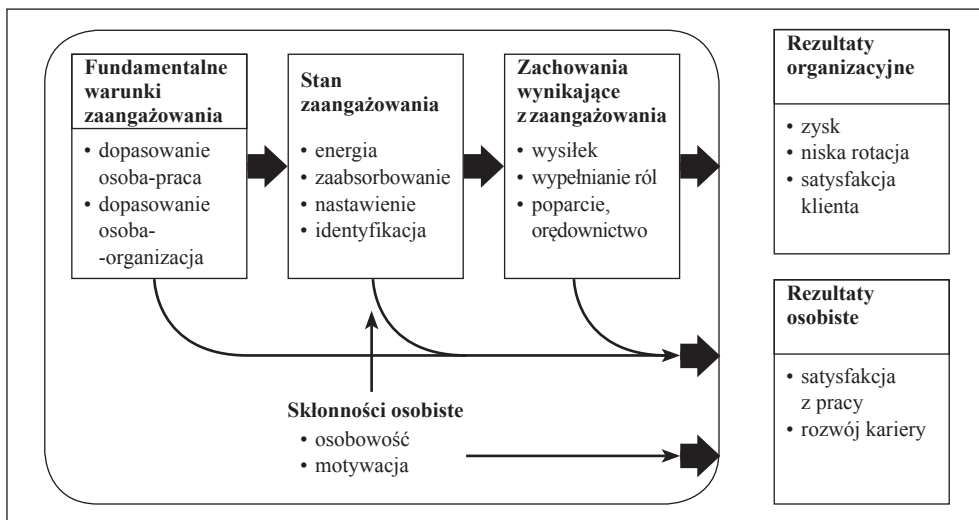
Przegląd literatury dostarcza wiele definicji zaangażowania. W swoich pracach, które były inspiracją dla wielu kolejnych badaczy, W.A. Kahn łączy zaangażowanie z odgrywaniem roli i definiuje je jako dynamiczną, o dialektycznym charakterze, relację istniejącą między osobą a rolą, którą przyjmuje w pracy. Osoba z jednej strony kieruje swoją osobistą energią (fizyczną, poznawczą, emocjonalną i mentalną) w odgrywanie roli związanej z pracą, z drugiej zaś odgrywanie roli jest środkiem wyrażenia samej siebie. W.A. Kahn określa zaangażowanie także jako doświadczenie „bycia w pełni”, oznaczające sytuację, kiedy osoba czuje, jest zainteresowana, związana, zintegrowana i skupiona na odgrywaniu roli. Mówiąc inaczej, zachowanie, zaangażowanie oznacza kierowanie energii w odgrywania roli związanej z pracą i jest uznawane jako manifestacja psychologicznej obecności czy też specyficzny stan umysłu [Schaufeli, Bakker 2010, s. 12]. Jest to stan, który u danej osoby może podlegać częstym zmianom [Kahn 1990, s. 692-724] i oznacza entuzjazm oraz przywiązanie do wykonywanej pracy czy też zaangażowanie rąk, umysłu i serca pracownika podczas wykonywanej pracy [Roberts, Davenport 2002, s. 21-29].

W innym ujęciu zaangażowanie jest rozumiane jako pozytywne przeciwieństwo wypalenia zawodowego. Zaangażowani pracownicy, w przeciwieństwie do tych, którzy cierpią na wypalenie zawodowe, są energiczni, odczuwają rzeczywisty związek ze swoją pracą i zamiast stresu oraz wymagań dostrzegają w niej raczej wyzwania [Schaufeli, Bakker 2010, s. 13].

2. Uwarunkowania zaangażowania pracowników

Zdaniem S. Flecka i I. Inceoglu [2010, s. 33] zaangażowanie należy definiować jako stan, w którym pracownicy mogą się znajdować, kiedy wykonują swoją pracę. Stan ten może się zmieniać w czasie i z wysokiego zaangażowania, na skutek szeregu osobistych lub wynikających z sytuacji powodów, pracownik może przejść do stanu mniejszego zaangażowania lub odwrotnie. Autorzy zwracają uwagę na konieczność rozdzielenia trzech obszarów, które są często łączone w dyskusjach o zaangażowaniu. Pierwszym takim obszarem są czynniki poprzedzające stan zaangażowania, stanowiące niejako fundamentalne warunki zaangażowania, które wiążą się z dopasowaniem pracownika do pracy i organizacji. Drugi obszar stanowi właśnie sam stan samego zaangażowania, który jest nie tyle następstwem czynników zewnętrznych wywołujących go, ile wynika także z osobistych predyspozycji, motywacji i osobowości. Trzeci obszar stanowią konsekwencje stanu zaangażowania, w którym znajduje się pracownik podczas pracy, a są nimi określone zachowania znajdujące wyraz w wysiłku, ponadprzeciętnym wypełnianiu zadań wynikających z ról czy też poparciu i orędownictwie na rzecz organizacji (szczegółowo zaprezentowano to na rys. 1).

Przedstawione w modelu fundamentalne warunki zaangażowania stanowią cechy środowiska pracy. Lepsze dopasowanie tych warunków do tego, czego pracownicy oczekują i co jest dla nich możliwe ze względu na osobiste predyspozycje, jest kojarzone z wyższym poziomem zaangażowania. Większe zaangażowanie pracowników oznacza zaś większą częstotliwość zachowań, które przynoszą korzyści (dla) organizacji.



Rys. 1. Model zaangażowania

Źródło: [Fleck, Inceoglu 2010, s. 33].

Nie ulega wątpliwości, że zaangażowanie stanowi pozytywny, związany z pracą stan dobrego samopoczucia i spełnienia pracownika. Kategoria ta jest mocno osadzona w psychologii pozytywnej. W przeciwieństwie do dotychczasowego podejścia, w którym raczej koncentrowano się na „leczeniu i zapobieganiu”, a więc naprawianiu lub też zapobieganiu niepożądanym zjawiskom, główną zasadą podejścia pozytywnego jest poprawa i udoskonalanie. W interesie organizacji leży podejmowanie działań mających na celu promocję, wzrost i poprawę zdrowia, zadowolenia pracowników, w tym także zaangażowania. Stanowi to swego rodzaju misję wymagającą ciągłego i długoterminowego wysiłku. Jest to ważne, nie tylko dlatego, że pracownicy są w ten sposób zachęceni do realizacji własnego potencjału i rozwoju w pracy, ale także dlatego, że zaangażowanie stanowi kategorię łączącą dobre samopoczucie pracownika z wynikami organizacji [Schaufeli, Salanova 2010, s. 399 i nast.].

3. Charakterystyka pracowników pokolenia Y

Jednym z problemów dostrzeganych w ostatnim czasie w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi jest zachodząca obecnie na rynku pracy zmiana pokoleniowa. W literaturze anglojęzycznej temat jest podejmowany już od kilku lat, w Polsce raczej nowy, poparty niewieloma badaniami. Pokolenie obejmuje te jednostki, które łączą wspólne historyczne i społeczne doświadczenia życiowe, prowadzące do wyznawania tych samych wartości, a co za tym idzie, postrzegania świata w podobny sposób. Każda generacja rozwija swoją zbiorową osobowość, która wpływa na sposób życia jej członków, w tym także na podejście do autorytetów, organizacji czy też uczest-

nictwa w niej, ale także oczekiwań wobec pracy, a nawet sposobów, w jaki zamierzają zrealizować swoje potrzeby [Smola, Sutton 2001].

Źródłem pojawiających się pytań w kontekście budowania zaangażowania pracowników jest charakterystyka i oczekiwania młodego pokolenia, określanego jako Y (albo inaczej Millennials, Echo Boomers, Net Generation, Me-generation, urodzeni w latach 1980-1995), które właśnie wchodzi na rynek pracy. Specjaliści z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, ale także menedżerowie i badacze dostrzegają znaczące różnice między tym pokoleniem a poprzednimi. Tym, co różni pokolenia, to systemy wartości, które rzutują na postawy wobec pracy, potrzeby i oczekiwania, mentalność, sposoby pracy, spojrzenie na świat, postrzeganie samego siebie, poczucie osiągnięć i własne ambicje [Plink 2009, s. 2 i nast.]. Studia zagranicznej literatury przedmiotu, a więc nie obejmujące badań młodych Polaków, pozwalają wskazać następujące cechy pokolenia Y:

1. Pracownicy pokolenia Y poszukują w pracy przede wszystkim satysfakcji, której głównym źródłem jest dla nich poczucie niezależności, szacunku i przekonanie, że jest się kimś ważnym.

2. Istotne znaczenie ma także dla nich możliwość współpracy z rówieśnikami, budowanie z nimi przyjacielskich relacji i spędzanie czasu także poza pracą.

3. Priorytetem jest elastyczny czas pracy (wyjątkiem jest tutaj pokolenie Y z Japonii) i możliwość godzenia pracy z życiem osobistym.

4. Ważne są dla nich przejrzystość komunikacji i wzajemnych relacji.

5. Wynagrodzenie stanowi pewien rodzaj informacji zwrotnej ze strony pracodawcy – płaca jest wyrazem wartości pracownika.

6. Naturalne dla pokolenia Y jest także zjawisko określane jako *job hopping*, czyli częsta zmiana miejsca pracy. Dla młodych ludzi nie stanowi to problemu i, w przeciwieństwie do pokoleń starszych, nie postrzegają pewności zatrudnienia jako cennej wartości.

7. Młodzi ludzie są permanentnie ukierunkowani na kształcenie (doskonalenie), z jednoczesnym dążeniem do utrzymania równowagi między życiem zawodowym (zaangażowaniem, pracą) i osobistym. Dodatkowo samodzielnie dbają o własną karierę zawodową, rozumianą jako realizację osobistego planu rozwoju.

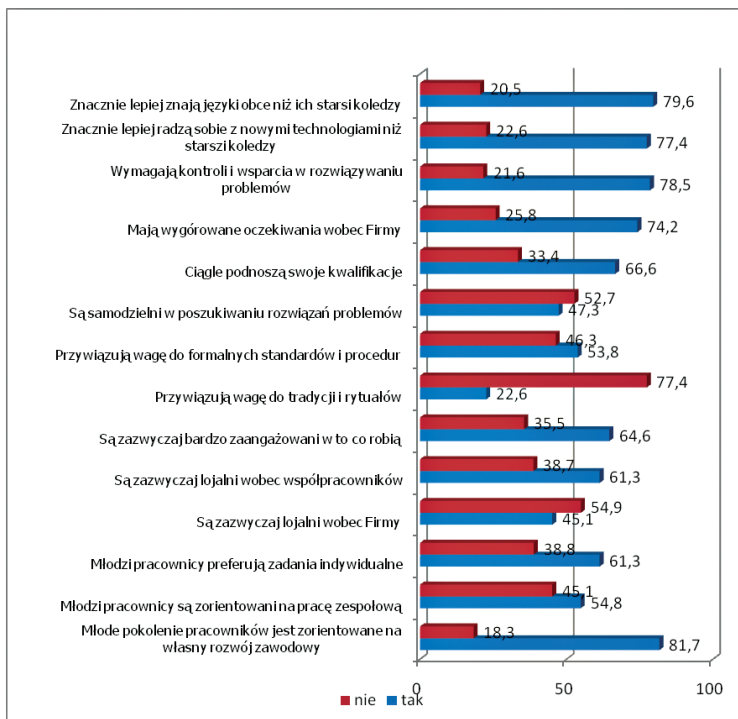
8. Mają też specyficzny stosunek do władzy, chcą być podziwiani, chwaleni, nie akceptują trudu.

W odniesieniu do specyfiki polskiego pokolenia Y dostępne badania potwierdzają pewne cechy wspólne dla rówieśników z różnych krajów, np. orientacja na siebie w pracy zawodowej, preferowana równowaga między życiem zawodowym a prywatnym [Cewińska, Striker, Wojtaszczyk 2009, s. 118-134]. Jednak dostrzec można także różnice dotyczące między innymi preferowania komunikacji w formie bezpośredniej czy też niechęć do elastycznych form pracy.

4. Charakterystyka pokolenia Y i budowania ich zaangażowania w świetle badań własnych

Prezentowane badania przeprowadzono² w okresie od marca do czerwca 2013 r. w trzech firmach. Dwie z nich to firmy produkcyjne i jedna produkcyjno-handlowa³. W badaniu uczestniczyło 94 menedżerów, którzy odpowiadali na pytania zawarte w elektronicznej wersji ankiety. Wśród badanych menedżerów 61% stanowiły kobiety, a 39% mężczyźni. Najwięcej, bo aż 54% badanych kierowników, to osoby w wieku do 35 lat (54%), znacznie mniejszy odsetek stanowili menedżerowie w przedziale wiekowym 36-45 lat (35%). Udział w badaniu wzięło także 10% kierowników w wieku od 46 do 55 lat i zaledwie 1% osób starszych niż 55 lat. Wśród badanych 62% miało wykształcenie wyższe, a 38% średnie. Wśród ankietowanych 90% stanowili menedżerowie spoza działu HR, a 10% byli to pracownicy tej komórki organizacyjnej.

W badaniach w pierwszej kolejności skoncentrowano się na ocenie pracowników pokolenia Y. Wyniki badania przedstawiono na wykresie (rys. 2).



Rys. 2. Pracownicy pokolenia Y w ocenie menedżerów

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

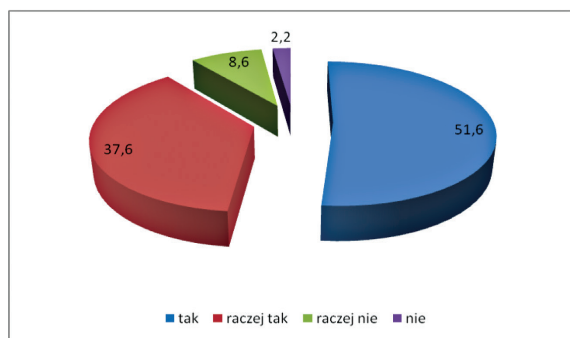
² Badania są nadal kontynuowane w ramach grantu finansowanego ze środków NCN.

³ Firmy zlokalizowane na terenie Dolnego Śląska; z uwagi na brak zgody nie ujawniono nazw tych firm.

Jak wynika z rozkładu odpowiedzi, menedżerowie wskazywali, że pracownicy pokolenia Y są zorientowani na własny rozwój zawodowy, znają lepiej języki obce niż ich starsi koledzy, lepiej radzą sobie z nowymi technologiami, ciągle podnoszą swoje kwalifikacje. Pracownicy tego pokolenia preferują zadania indywidualne, są zazwyczaj lojalni wobec współpracowników i zazwyczaj zaangażowani w to, co robią. Nie przywiązują wagi do tradycji i rytuałów, mają wygórowane oczekiwania wobec firmy, wymagają kontroli i wsparcia przy rozwiązywaniu problemów. Nie są lojalni wobec firmy i nie są samodzielni w rozwiązywaniu problemów.

W części opisowej przeprowadzonych badań menedżerowie często wskazywali na brak zaangażowania i lojalności (brak utożsamiania się z firmą), zbyt wysokie mniemanie o sobie pracowników pokolenia Y i wygórowane wymagania, brak chęci, umiejętności w sporządzaniu rutynowych statystyk, raportów w ramach wykonywanych zadań. Pokolenie Y, zdaniem menedżerów, charakteryzują również problemy z „poświęceniem” swojego prywatnego czasu, różnice w postrzeganiu i podejściu do wykonywanych zadań, jak też brak identyfikacji z marką, nadmierne oczekiwania wobec pracodawcy. Pracownicy pokolenia Y wykazują postawę roszczeniową, brak odpowiedzialności za samego siebie, podejścia projektowego, jak też myślenia systemowego, zaufania, podzielności uwagi. Ponadto zdaniem menedżerów pracownicy pokolenia Y nie są dostatecznie zmobilizowani i dokładni w tym, co robią,

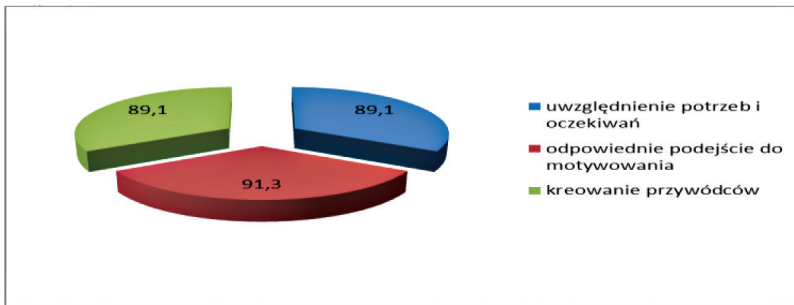
Menedżerowie pytani o to, czy firma, w której pracują, dostrzega w swojej polityce personalnej wejście na rynek pokolenia Y, w znaczącej większości odpowiadała twierdząco (wykres na rys. 3). Można zatem stwierdzić, że we wszystkich trzech badanych firmach młodość, która przychodzi wraz z pokoleniem Y, została już dostrzeżona (procent odpowiedzi był zbliżony dla każdej z tych firm).



Rys. 3. Ocena potrzeby zmian w polityce personalnej w związku z wejściem na rynek pokolenia Y

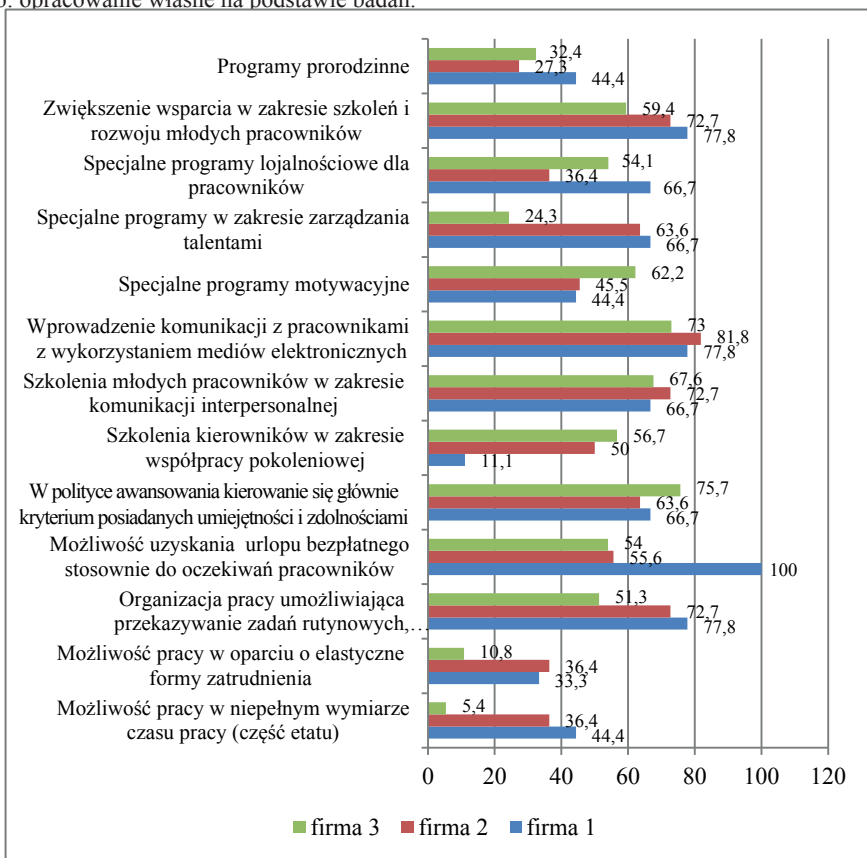
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Skoro menedżerowie odczuli zmianę pokoleniową, starano się odpowiedzieć na kolejne pytania. Pierwsze dotyczyło działań, które zdaniem badanych przyczynią się do zwiększenia zaangażowania pracowników pokolenia Y. Rozkład odpowiedzi na to pytanie zaprezentowano na kolejnym wykresie (rys. 4). Największa grupa (91,3%)



Rys. 4. Działania wzmacniające zaangażowanie pracowników pokolenia Y w opinii ankietowanych (odpowiedzi na tak w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.



Rys. 5. Działania podejmowane w firmie dla zwiększenia zaangażowania pracowników pokolenia Y (odpowiedzi na tak w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

badanych uważa, że zaangażowanie pracowników pokolenia Y budować należy poprzez odpowiednie podejście do motywowania. Tyle samo badanych uznało, że istotne znaczenie w budowaniu zaangażowania ma uwzględnienie potrzeb i oczekiwań oraz kreowanie przywódców.

Kolejne pytanie, jakie skierowano do badanych, dotyczyło działań podjętych w firmie w celu zwiększenia zaangażowania pracowników pokolenia Y. Odpowiedzi respondentów na to pytanie zaprezentowano na rys. 5.

Jak wskazują wyniki, wśród działań podejmowanych w badanych firmach wskazywane jest najczęściej wprowadzenie komunikacji z pracownikami przez elektroniczne media, zwiększenie wsparcia w zakresie szkolenia i rozwoju wśród młodych, kierowanie się posiadanymi kwalifikacjami i zdolnościami w polityce awansowania, specjalne programy w zakresie zarządzania talentami. W jednej z badanych firm pracownicy swobodnie mogą korzystać z bezpłatnych urlopów stosownie do swoich oczekiwań.

Badani menedżerowie dostrzegli także, że pokolenie Y jest mocno zorientowane na własny rozwój zawodowy, zatem szkolenia i możliwość rozwoju są jednymi z ważniejszych czynników wpływających na ich motywację i zaangażowanie. Okazuje się, że znacznie więcej menedżerów (w dwóch badanych firm) wskazywało na wsparcie w zakresie szkoleń i rozwoju młodych pracowników, aniżeli w firmie trzeciej. Podobne wyniki uzyskano w zakresie organizacji pracy umożliwiającej przekazywanie zadań rutynowych, monotonnych jedynie tym osobom, które takich zadań oczekują. Zatem jeżeli przyjmiemy, że miarą rozpowszechnienia narzędzia w danej firmie jest częstotliwość wskazań przez menedżerów, to można powiedzieć, że w dwóch badanych firmach częściej oferuje się młodym pracownikom wsparcie w zakresie szkoleń i rozwoju oraz organizacji pracy.

Interesujące jest również to, że dwie spośród badanych firm rozpoczęły szkolenia kierowników w zakresie współpracy pokoleniowej. Podejmowane przez badane firmy działania mieszczą się zatem we wskazanym przez menedżerów zakresie działań ujętych w trzech obszarach: motywowania, przywództwa i oczekiwań pracowników.

5. Podsumowanie

Charakterystyka pracowników pokolenia Y z perspektywy przełożonych w trzech badanych firmach pokrywa się w znacznym stopniu z obserwacjami poczynionymi w krajach zachodnich. Najbardziej widoczną cechą pokolenia jest orientacja na własny rozwój zawodowy. Ze względu na warunki, w których dorastali członkowie tej populacji, dobrze radzą sobie ze znajomością nowych technologii i języków. Świadomi własnych atutów, stawiają wysokie wymagania swoim pracodawcom, co przez przełożonych często bywa oceniane w kategoriach zbyt wygórowanych ambicji. Przełożeni dostrzegają także konieczność kontroli i wsparcia w rozwiązywaniu problemów, jakie pokolenie Y spotyka w miejscu pracy. Co więcej, pracownikom

tej generacji brakuje także samodzielności w poszukiwaniu rozwiązań, nie są lojalni wobec firmy oraz nie przywiązują wagi do tradycji i rytuałów.

Dla menedżerów przedstawiona charakterystyka pracowników młodego pokolenia stanowi wyzwanie, szczególnie w zakresie budowania zaangażowania. Oceniane jako wygórowane wymagania mogą wskazywać na skupieniu pokolenia Y na nagrodach i korzyściach, które spodziewają się osiągnąć z zatrudnienia. Zaangażowanie, choć może być kształtowane przez działania organizacyjne, jednak w znacznej mierze dotyczy „specyficznego stanu umysłu” związanego z pracą, który powoduje, że pracownik chce dać z siebie więcej, niż to określa minimum wymagań. Uzyskane wyniki badań wskazują raczej na orientację znaczącej części młodego pokolenia na nagrody i koncentrację na motywacyjnych aspektach pracy. Jednak stwierdzenie to nie uzyskało jednoznacznego potwierdzenia w badaniach, ponieważ znaczna część badanych menedżerów dostrzega zaangażowanie osób z pokolenia Y w to, co robią. Być może problemem jest tutaj brak zaspokojenia potrzeby poczucia bezpieczeństwa i koncentracja na jej realizacji.

Drugim problemem, który może się pojawić jako konsekwencja charakterystyki pokolenia Y, to problemy we współpracy oraz konflikty międzypokoleniowe w miejscu pracy, a co za tym idzie, problemy we współpracy zespołowej. To również wyzwanie dla przełożonych, którzy muszą po pierwsze rozumieć mechanizmy pojawiających się sprzeczności, po drugie wiedzieć, jak im zaradzić, i po trzecie, konsekwentnie działać w tym zakresie. A to jest już uwarunkowane kompetencjami miękkimi menedżerów, co dwie z badanych firm dostrzegły, szkoląc menedżerów w zakresie różnic pokoleniowych.

Analiza wyników badań pozwala również stwierdzić, że badane firmy w podobny sposób wychodzą naprzeciw oczekiwaniom pokolenia Y, stosując podobne narzędzia. Korzystanie z mediów elektronicznych w komunikacji jest popularne w badanych podmiotach, podobnie jak szkolenia w zakresie komunikacji oferowane pracownikom pokolenia Y, choć występują tutaj drobne różnice.

Literatura

- Cewińska J., Striker M., Wojtaszczyk K., *Zrozumieć pokolenie Y – wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, red. M. Juchnowicz, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2009.
- European HR Best Practice Report 2011*, Full Report a CRF Institute Benchmark Study on Top Employers in Europe.
- Fleck S., Inceoglu I, *A comprehensive framework for understanding and predicting engagement*, [w:] *Handbook of Employee Engagement. Perspectives, Issues, Research and Practice*, ed. S.L. Albrecht, Edward Elgar Publishing Inc., Northampton (Mass.) 2010.
- Kahn W.A., *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*, “Academy of Management Journal” 1990, no. 33, s. 692-724
- Kahn W.A., *The essence of engagement: lessons from the field*, [w:] *Handbook of Employee Engagement. Perspectives, Issues, Research and Practice*, ed. S.L. Albrecht, Edward Elgar Publishing, Inc., Northampton (Mass.) 2010.

- Plink D., *Retention Y. What is the key to retention of Generation Y*, CRF Institute, August 2009, Top Employers CRF Awarded by CRF.com.
- Roberts D.R., Davenport T.O., *Job engagement: Why it's important and how to improve it*, "Employment Relation Today", Wiley Periodicals, Autumn 2002,
- Schaufeli W.B., Bakker A.B., *Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept*, [w:] *Work Engagement. A Handbook of Essential Theory and Research*, ed. A.B. Bakker, M.P. Leiter, Psychology Press, New York 2010, s. 12.
- Schaufeli W.B., Salanova M., *How to improve work engagement?*, [w:] *Handbook of Employee Engagement. Perspectives, Issues, Research and Practice*, ed. S.L. Albrecht, Edward Elgar Publishing, Inc., Northampton (Mass.) 2010.
- Smola K.W., Sutton C., *Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium*, "Journal of Organizational Behavior" 2002, no. 23.

BUILDING THE ENGAGEMENT OF GENERATION Y EMPLOYEES

Summary: The aim of the article is the identification of issues connected with building the engagement of generation Y employees based on the literature review as well as on the research carried out by authors. The literature perspectives include mainly English publications. Moreover, the research was carried out in three big companies located in Lower Silesia in Poland. The research attempted to answer the following questions: Do the companies discern the concern of building engagement of generation Y employees? Do they take some actions within this area? What kind of actions do they take?

Keywords: engagement, generation Y, development.