

Pokolenia wobec wartości i zagrożeń współczesnych organizacji



**Anna Rogozińska-Pawelczyk
Joanna Cewińska
Anna Lubrańska
Piotr Oleksiak
Małgorzata Striker**

**WYDAWNICTWO
UNIwersYTETU
ŁÓDZKIEGO**

**Pokolenia wobec
wartości i zagrożeń
współczesnych
organizacji**



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Pokolenia wobec wartości i zagrożeń współczesnych organizacji

Anna Rogozińska-Pawełczyk
Joanna Cewińska
Anna Lubrańska
Piotr Oleksiak
Małgorzata Striker

 WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

Łódź 2019

Anna Rogozińska-Pawelczyk, Piotr Oleksiak – Uniwersytet Łódzki
Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Katedra Pracy i Polityki Społecznej
90-214 Łódź, ul. Rewolucji 1905 r. nr 37

Joanna Cewińska, Małgorzata Striker – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, 90-237 Łódź, ul. Jana Matejki 22/26

Anna Lubrańska – Uniwersytet Łódzki, Wydział Nauk o Wychowaniu
Zakład Psychologii Pracy i Organizacji, 91-433 Łódź, ul. Smugowa 10/12

RECENZENT

Elwira Gross-Głowacka

REDAKTOR INICJUJĄCY

Beata Koźniewska

REDAKCJA JĘZYKOWA I TECHNICZNA

Monika Wolska-Bryl

SKŁAD I ŁAMANIE

Monika Wolska-Bryl

KOREKTA TECHNICZNA

Anna Sońta

PROJEKT OKŁADKI

Polkadot Studio Graficzne (Hanna Niemierowicz, Aleksandra Woźniak)

Wydrukowano z gotowych materiałów dostarczonych do Wydawnictwa UŁ

© Copyright by Authors, Łódź 2019

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2019

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.09286.19.0.K

Ark. druk. 8,5

ISBN 978-83-8142-762-3

e-ISBN 978-83-8142-763-0

<https://doi.org/10.18778/8142-762-3>

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

tel. (42) 665 58 63

Spis treści

| | |
|--|-----------|
| Wstęp | 7 |
| Rozdział 1 | |
| Systemy wartości pracowników zróżnicowanych pokoleniowo we współczesnych organizacjach | 11 |
| 1.1. Wprowadzenie | 11 |
| 1.2. Systemy wartości dla funkcjonowania współczesnych organizacji | 13 |
| 1.3. Pokolenia na rynku pracy | 15 |
| 1.4. Co wyróżnia pokolenie Baby Boomers: 1946–1964? | 16 |
| 1.5. Co wyróżnia pokolenie X: 1965–1979? | 18 |
| 1.6. Co wyróżnia pokolenie Y: 1980–1994? | 19 |
| 1.7. Co wyróżnia pokolenie Z: 1995 i później? | 21 |
| 1.8. Systemy wartości dla przedstawicieli pokoleń na rynku pracy | 23 |
| 1.9. Wnioski i rekomendacje | 26 |
| Rozdział 2 | |
| Zarządzanie wiekiem jako integralny element strategii zarządzania pokoleniami w organizacji | 29 |
| 2.1. Wprowadzenie | 29 |
| 2.2. Specyfika i płaszczyzny zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie | 30 |
| 2.3. Korzyści i bariery zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie | 34 |
| 2.4. Perspektywy zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach | 37 |
| 2.5. Podsumowanie | 43 |
| Rozdział 3 | |
| Kierownicy różnych pokoleń wobec kierowania zespołami zróżnicowanymi ze względu na styl życia | 45 |
| 3.1. Wprowadzenie | 45 |
| 3.2. Przegląd literatury | 47 |
| 3.3. Metoda badań | 50 |
| 3.4. Wyniki badań | 51 |
| 3.5. Podsumowanie | 59 |

Rozdział 4

Pracownicy różnych pokoleń wobec kierowania zespołami zróżnicowanymi ze względu na styl życia 61

- 4.1. Wprowadzenie 61
- 4.2. Przegląd literatury 62
- 4.3. Metoda badań 66
- 4.4. Wyniki badań 67
- 4.5. Podsumowanie 76

Rozdział 5

Klimat organizacyjny a przywiązanie do organizacji w aspekcie różnic wiekowych 77

- 5.1. Wprowadzenie 77
- 5.2. Klimat organizacyjny – w teorii i w praktyce 78
- 5.3. Przywiązanie do organizacji – aspekty teoretyczne i empiryczne 80
- 5.4. Metodologia badań własnych 82
- 5.5. Wyniki badań 83
- 5.6. Wnioski i implikacje praktyczne 90

Rozdział 6

Kontrakt psychologiczny a intencja opuszczenia organizacji. Wyniki badań zróżnicowanych wiekowo pracowników administracji publicznej 93

- 6.1. Wprowadzenie 93
- 6.2. Przegląd literatury na temat kontraktu psychologicznego 94
- 6.3. Implikacje teoretyczne i empiryczne na temat intencji opuszczenia przez pracowników organizacji 97
- 6.4. Kontrakt psychologiczny a zamiar odejścia z pracy 98
- 6.5. Metodyka badań własnych 100
- 6.6. Charakterystyka próby badawczej 104
- 6.7. Wyniki badań 105
- 6.8. Wnioski 107

Zakończenie 111

Bibliografia 119

Spis tabel, rysunków i wykresów 135

Wstęp

Sytuacja na światowym, w tym także polskim, rynku pracy jest dziś wyjątkowa. Zachodzące obecnie, na niespotykaną dotąd skalę, zmiany demograficzne, związane głównie z procesem starzenia się społeczeństwa i spadkiem siły roboczej, powodują istotne przeobrażenia w strukturze całego społeczeństwa. Rynek pracy drugiej dekady XXI wieku mierzy się nie tylko z indywidualnością człowieka, lecz również różnorodnością pokoleniową pracowników, bowiem znajdują się na nim aż cztery pokolenia. Różnice w podejściu do pracy i kariery pomiędzy przedstawicielami różnych pokoleń, ich cechy osobowościowe oraz posiadane oczekiwania i wyznawane wartości mają niebagatelny wpływ na procesy zachodzące w organizacjach i generują dobór odpowiednich narzędzi oraz praktyk z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Kooperacja różnych grup pokoleniowych jest tym bardziej trudna – zarówno dla pracowników działów personalnych, bezpośrednich przełożonych, menedżerów wyższego szczebla, jak i samych zatrudnionych. Sytuacji nie ułatwiają coraz bardziej dynamiczne zmiany otoczenia oraz zróżnicowanie kulturowe społeczeństw, które jest efektem trwających od lat i ciągle postępujących procesów globalizacyjnych.

Zarządzanie odmiennymi i różnorodnymi wiekowo pracownikami może sprawiać trudność, a zarazem stanowić wyzwanie. Z braku zrozumienia potrzeb, motywacji, podobieństw oraz różnic między pracownikami ich indywidualnych oczekiwań wobec pracy, w firmach dochodzi często do nieporozumień, konfliktów czy niepotrzebnych frustracji. Z drugiej strony codzienna współpraca międzypokoleniowa, choć nie jest łatwa, daje możliwości wykorzystania szerokiej puli kompetencji i doświadczeń, zwiększa kreatywność i pomnaża metody rozwiązywania problemów. Stąd istotne jest stworzenie ukierunkowanych praktyk lub nawet systemu mającego na celu wzrost jakości zarządzania zróżnicowanymi wiekowo pracownikami. Rozwiązaniem może być wykorzystanie w praktyce podejścia do zarządzania międzypokoleniowego.

Zasygnalizowane kwestie stanowią przedmiot rozważań sześciu kolejnych części niniejszej monografii.

Pierwsze dwie części monografii wiążą się z ogólnymi kwestiami w wymiarze organizacyjnym i indywidualnym dotyczącymi generacji na rynku pracy oraz podejścia do zarządzania międzypokoleniowego. Znaleźć w nich można wątki istotne dla tego, co się dzieje aktualnie, z tymi, dotyczącymi refleksji na temat przyszłości organizacji i zatrudnianych w nich zróżnicowanych wiekowo pracowników.

W pierwszej z nich pt.: „Systemy wartości pracowników zróżnicowanych pokoleniowo we współczesnych organizacjach”, Anna Rogozińska-Pawełczyk otwiera dyskusję na temat zróżnicowania międzypokoleniowego w zakresie wyznawanych systemów wartości przez cztery generacje pracowników w miejscu pracy. W tym celu przedstawia aktualny stan badań w tej dziedzinie, prowadząc jednocześnie rozważania na temat roli wartości w funkcjonowaniu organizacji. Efektem prowadzonych dociekań jest syntetyczny opis cech charakteryzujących generacje obecne współcześnie na rynku pracy oraz główne wartości cenione przez poszczególne pokolenia pracowników.

Z kolei w drugiej części zatytułowanej: „Zarządzanie wiekiem jako integralny element strategii zarządzania pokoleniami w organizacji” Piotr Oleksiak prezentuje problematykę specyfiki zarządzania wiekiem w organizacji w kontekście wdrażania strategii zarządzania pokoleniowego. Prezentowane rozważania i konkluzje odnoszą się do głównych obszarów zarządzania wiekiem, korzyści i potencjalnych barier we wdrażaniu zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach. Prowadzona przez Autora analiza zmienności praktyk i koncepcji teoretycznych skłania czytelnika do bardziej kompleksowego i spójnego patrzenia na procesy i narzędzia z zakresu zarządzania wiekiem.

Kolejne dwie części poświęcone zostały kwestiom kierowania zróżnicowanymi wiekowo zespołami pracowniczymi ze względu na styl życia jako determinanta decyzji kierowniczych. O ile w literaturze znaleźć można wyniki badań wskazujące na zależność pomiędzy wiekiem kierowników a sposobem podejmowania przez nich decyzji i wpływania na podwładnych, o tyle na świecie brakuje publikacji rozpatrujących styl życia jako atrybut zróżnicowanych zespołów i kryterium podejmowania decyzji kierowniczych. Pionierskie badania przeprowadzone przez Joannę Cewińską i Małgorzatę Striker zapełniają ową lukę badawczą zarówno od strony kierowników, jak i opinii samych pracowników.

Owy nurt badań rozpoczyna kolejna, trzecia część monografii zatytułowana „Kierownicy różnych pokoleń wobec kierowania zespołami zróżnicowanymi ze względu na styl życia”, w której podjęto próbę przedstawienia opinii przełożonych w różnym wieku na temat kierowania zespołami zróżnicowanymi ze względu na styl życia. Opracowanie dowodzi, iż zróżnicowanie podwładnych pod względem stylu życia w odmienny sposób przekłada się na wyniki pracy całego zespołu, jednak przy podejmowaniu decyzji dotyczących zatrudnionych, kierownicy stosunkowo rzadko biorą pod uwagę styl życia podwładnych.

Kontynuacją tematyki zarządzania zróżnicowanymi wiekowo zespołami pracowniczymi ze względu na styl życia jest ujęcie pracownicze pt.: „Pracownicy róż-

nych pokoleń wobec kierowania zespołami zróżnicowanymi ze względu na styl życia”. Autorka, Joanna Cewińska podejmuje w tym miejscu próbę odpowiedzi na pytanie, czy wiek pracowników determinuje ich opinie na temat kierowania zespołami zróżnicowanymi ze względu na styl życia. Wyniki badań empirycznych wskazują głównie na statystycznie istotne różnice na temat wpływu zróżnicowania zespołu ze względu na styl życia oraz tego, które z elementów stylu życia są brane pod uwagę przez przełożonych przy podejmowaniu przez nich decyzji kierowniczych.

W dalszej części monografii prowadzone rozważania koncentrują się wokół aspektów wielopokoleniowych relacji interpersonalnych, które w dużej mierze uwarunkowane są klimatem organizacyjnym kształtowanym w kierunku jego wspierającego charakteru, a także odpowiednio realizowanym relacyjnym kontraktem psychologicznym zapobiegającym pojawieniu się intencji opuszczenia organizacji.

Anna Lubrańska, jako Autorka piątej części pt.: „Klimat organizacyjny a przywiązanie do organizacji w aspekcie różnic wiekowych” analizuje znacznie przywiązania do organizacji jako zmiennej, która buduje efekty jednostkowe i organizacyjne, a wykazywana przez pracodawcę dbałość o atmosferę, klimat pracy warunkuje stopień przywiązania pracowników do organizacji. Podjętą problematykę prezentuje w dwóch płaszczyznach: w wymiarze teoretycznym analizowane zmienne poddaje szczegółowej charakterystyce, z kolei w wymiarze empirycznym, prezentuje kolejne etapy postępowania badawczego, wykazując wzajemność relacji analizowanych zjawisk. W następstwie otrzymanych rozwiązań klimat organizacyjny jawi się jako ważny wyznacznik afektywnego, trwałego i normatywnego przywiązania do organizacji.

Drugim pod względem analizowanych aspektów wielopokoleniowych relacji interpersonalnych w organizacji, a zarazem zamykającym rozdziałem niniejszego opracowania jest część autorstwa Anny Rogozińskiej-Pawełczyk zatytułowana: „Kontrakt psychologiczny a intencja opuszczenia organizacji. Wyniki badań zróżnicowanych wiekowo pracowników administracji publicznej”. Autorka podejmuje się wykazania wpływu kontraktu psychologicznego na zamiar opuszczenia organizacji przez pracowników pod względem zróżnicowania wiekowego, a rodzaj realizowanego kontraktu psychologicznego różnicuje nasilenie zamiaru opuszczenia organizacji. Dochodzi do wniosku, że relacyjny kontrakt psychologiczny odgrywa istotną rolę w rozwijaniu silnych relacji pracodawca-pracownik i przyczynia się do zmniejszania poczucia opuszczenia przez pracowników organizacji.

Siła i przekonująca wartość empirycznych argumentów zawartych w piątej i szóstej części może stanowić przesłankę skłaniającą pracodawców do pochylenia się nad problemem kształtowania i wzmacniania przywiązania do organizacji swoich pracowników, zapobiegając tym samym powstaniu u nich zamiaru opuszczenia organizacji. Identyfikacja tych zmiennych oraz wzajemnych relacji między nimi daje możliwość lepszego zrozumienia powodów motywujących różnorodnych

wiekowo pracowników do rozważenia pozostania lub odejścia z organizacji oraz skuteczniejszego kontrolowania tego procesu w przyszłości.

Proponowana Państwu lektura powstała jako efekt interdyscyplinarnej współpracy naukowej reprezentów dziedzin wchodzących w skład nauk społecznych i humanistycznych, w tym: ekonomii, zarządzania zasobami ludzkimi oraz psychologii pracy i organizacji. Autorami poszczególnych części monografii są pracownicy naukowcy reprezentujący trzy Wydziały Uniwersytetu Łódzkiego: Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Wydział Zarządzania oraz Wydział Nauk o Wychowaniu.

W imieniu swoim oraz pozostałych Autorów niniejszego opracowania, poprzez prezentowane analizy literatury przedmiotu, badania empiryczne i własne przemyślenia, kieruję zaproszenie do dalszej wspólnej refleksji nad kluczowymi zagadnieniami procesów zarządzania w organizacji pracownikami czterech generacji z udziałem w tych procesach menedżerów personalnych. Zapraszam Państwa do lektury niniejszej monografii, żywiąc nadzieję, że zarówno praktycy jak i teoretycy HR znajdą tu wskazówki co do przeobrażeń, kierunków i form zmian zarządzania międzypokoleniowego.

Mam nadzieję, że publikacja ta stanie się dla Państwa cenną dawką wiedzy oraz stanowić będzie inspirującą i ciekawą lekturę.

Prof. UŁ dr hab. Anna Rogozińska-Pawełczyk

Rozdział 1

Systemy wartości pracowników zróżnicowanych pokoleniowo we współczesnych organizacjach

1.1. Wprowadzenie

Wśród badaczy problematyki pokoleniowości nie ma pełnej zgodności co do jednej, uniwersalnej definicji pojęcia pokolenie. Zdaniem Ossowskiej (1963: 47–51) pokolenie definiowane jest na pięć sposobów: (1) jako ogniwo w ciągu genealogicznym – generacja jest określona przez biologiczną zależność między rodzicami a dziećmi i miejsce w schemacie pokrewieństwa, który wywodzi się od wspólnych przodków; (2) jako ogniwo w ciągu kulturowym – pokolenie wyróżnia podział ról społecznych analogiczny do relacji rodzice–dzieci, np. nauczyciel–uczeń; (3) jako zbiór osób w zbliżonym wieku, określony w przedziale trzeciej części stulecia – zakłada się, że ojciec jest przeciętnie o trzydzieści trzy lata starszy od dzieci; (4) jako zbiór osób znajdujących się w poszczególnych fazach życia, np. dzieci, młodzi, dorośli, starzy; to ujęcie ahistoryczne, które pozwala na porównywanie analogicznych grup wieku w różnych społeczeństwach i epokach; (5) jako wspólnotę postaw i hierarchii wartości – cechy te przypisuje się wspólnym przeżyciom, doświadczeniom; to ujęcie historyczne związane z określonymi datami procesu dziejowego. Pierwsze podejście służy opisowi pokolenia w strukturze życia rodzinnego, drugie w kręgu kulturowym, a pozostałe w ramach społeczeństwa jako całości. Według Marshalla (2005) kluczowym spoiwem dla pokolenia jest zbliżony czas urodzenia. Z kolei McCrindle (2014: 3) pokolenie uznaje jako zbiorowość jednostek urodzonych w tym samym okresie historycznym, znajdujących się w zbliżonej fazie swojego życia oraz doświadczających intensywnego oddziaływania tych samych czynników bądź procesów głębokich zmian cywilizacyjnych. Maison (2014: 78–94) wskazuje na podobne charakterystyki i cechy danego pokolenia, a Zemke i in. (2000: 2–11) na wspólne doświadczenia. Tak więc kryterium demograficzne stanowi ważne, choć nie jedyne, kryterium klasyfikacji różnych pokoleń stanowiących struktury zatrudnienia. Za Mannheimem trzeba tu dodać, że w przypadku kryteriów chodzi o te różne znaczące czynniki i warunki

życia, które kształtują systemy wartości (Mannheim, 1952). Jak stwierdzili późniejsi badacze, wartości charakteryzujące przedstawicieli danego pokolenia, a także wynikające z nich mentalne schematy interpretowania rzeczywistości, okazują się stosunkowo trwałe i również znaczące na istotnych etapach rozwoju (Kowske i in., 2010: 265–279; Kupperschmidt, 2000: 65–76). Tak więc ludzie należący do danego pokolenia mogą postrzegać rzeczywistość i reagować na nią odmiennie niż przedstawiciele wcześniejszych generacji (Twenge i in., 2012: 1045–1062). Zatem dane pokolenie ukształtowane przez szczególne wydarzenia w życiu stanowi wspólnotę osób skłaniającą się ku zbliżonym wartościom, schematom myślowym, oczekiwaniom, postawom i zachowaniom, związanych ze sferą pracy oraz życia prywatnego (Lyons i in., 2012: 333–357).

Analizując współczesny rynek pracy, należy szczególnie przyjrzeć się funkcjonującym obecnie na nim pokoleniom, które wchodzą we wzajemne interakcje w codziennej pracy. Zderzenie pokoleń na rynku pracy nierzadko okazuje się dużym wyzwaniem dla pracowników i organizacji. Obecnie w strukturach zatrudnienia spotykają się głównie przedstawiciele trzech pokoleń: Baby Boomers, czyli pokolenie wyżu demograficznego (urodzeni w latach 1946–1964, najstarsi z nich zaczęli wchodzić na rynek pracy po 1960 r.), pokolenie X (urodzeni w latach 1965–1980, najstarsi zaczęli wchodzić na rynek pracy w pierwszej połowie lat 80. minionego wieku), oraz pokolenie Y (urodzeni w latach 1980–1995, najstarsi zaczęli wchodzić na rynek pracy około 2000 r.). Aktualnie zaczyna pojawiać się na rynku pracy kolejne, czwarte pokolenie osób, urodzonych w drugiej połowie lat 90. XX wieku (Bassiouni, Hackley, 2014: 113–133; Nieżurawska, Dziadkiewicz, 2016: 661–670). W literaturze przedmiotu generacja ta, ze względu na posiadane cechy bywa nazywana pokoleniem Z, pokoleniem C (Connected Generation), pokoleniem M (Multitasking Generation), Net Generation, iGeneration lub Digital Natives (Wiktorowicz i in., 2016: 21). Różnice pomiędzy tymi pokoleniami są widoczne zarówno w sferze doświadczenia, postaw i zachowań, ale przede wszystkim w sferze wyznawanych systemów wartości.

Celem opracowania jest zaprezentowanie charakterystyki pracowników czterech pokoleń obecnych na współczesnym rynku pracy oraz identyfikacja różnic i podobieństw w systemach wartości cenionych przez poszczególne pokolenia. Realizacji tak sformułowanego celu podporządkowano układ niniejszego rozdziału. W pierwszej części opracowania podjęto rozważania na temat roli wartości w funkcjonowaniu organizacji oraz zaprezentowano cechy charakteryzujące generacje obecne współcześnie na rynku pracy. W dalszej części opracowania przyjrzało się wartościom cenionym przez poszczególne pokolenia pracowników. Metodę badawczą stanowiła analiza danych wtórnych zawartych w literaturze przedmiotu oraz analiza i synteza dotychczasowych wyników krajowych i zagranicznych badań z omawianego obszaru.

1.2. Systemy wartości dla funkcjonowania współczesnych organizacji

Wartość, zgodnie z definicją Encyklopedii PWN (2006), to podstawowa kategoria aksjologii, oznaczająca wszystko to, co cenne i godne pożądania, co stanowi cel dążeń ludzkich. Przewodnik encyklopedyczny Socjologia (2008) dodaje: „(...) w ramach określonej i względnie trwałej kultury wartości, hierarchie wartości, sposoby i kryteria wartościowania obiektywizują się i instytucjonalizują, zyskują walor powszechności w całym społeczeństwie lub w klasie, bądź warstwie społecznej i zaczynają w niej obowiązywać jako podstawy ocen, wzorców kulturowych i norm, stając się regulatorem ludzkich działań i wyznaczając zasady współżycia zbiorowego. Wartości są zatem względnie trwałymi przekonaniem jednostki na temat tego, co jej zdaniem jest sprawiedliwe, właściwe i pożądane” (Posner, Munson, 1979: 9–14). Zbiegień-Maciąg (2005: 48) definiuje wartości jako stan rzeczy i sytuacje, które ludzie cenią i starają się je osiągnąć. Są bardzo stabilne i określają, co słuszne, co pożądane. Mają utrwalić działania. Wartości wyrażają się w normach i artefaktach. Normy to niepisane zasady zachowania, reguły gry, nieformalne wytyczne dotyczące zachowań. Artefakty zaś to widoczne, materialne i niematerialne elementy, które ludzie słyszą, widzą lub odczuwają i które przyczyniają się do zrozumienia przez nich określonego stanu rzeczy (Armstrong, 2011: 343–344). Wartości warunkują postępowanie człowieka, stanowią istotny czynnik jego aktywności, dynamizują, ukierunkowują i wyjaśniają działania jednostek i grup (Domagalska-Grędyś, 2017: 40–45). Działanie na podstawie wartości jest następstwem potrzeby funkcjonowania podmiotowego, czyli autonomicznego, wynikającego z osobistych potrzeb i dążeń. Jeśli dana osoba czuje, że jest traktowana podmiotowo, ma również poczucie sprawstwa w odniesieniu do tego, co wykonuje. Wywołuje ono między innymi pewien rodzaj autonomicznego zaangażowania, opartego na wewnętrznej motywacji. Jest to bardzo istotny element skutecznego działania (Górniak, 2015: 101–116). Podzielanie przez pracowników tych samych przekonań w ramach jednej organizacji odnośnie tego, co jest ważne stanowi zarówno źródło samorealizacji i przynależności, jaki i czynnik integrujący pracowników oraz motywujący do pracy poprzez nadawanie sensu podejmowanym działaniom. Każdy pracownik, niezależnie od organizacji w której pracuje, jest integralnie związany z wartościami, co sprawia, że podczas wykonywanych obowiązków zawodowych przyjmuje te, które akceptuje, a odrzuca te, których nie znajduje w swoim systemie wartości.

Zgodnie z koncepcją zarządzania przez wartości (Bernais i in., 2010: 37–43) organizacja poszukuje wspólnych jej interesariuszom wartości, odnoszących się do tego, co jest dla nich ważne zarówno w życiu zawodowym, jak i osobistym (Jagiello, 2015: 16). Zarządzaniem przez wartości Stachowicz-Stanusch nazywa proces polegający nie tylko na uświadomieniu własnych głównych wartości, ale

obejmujący także konsekwentne zarządzanie nimi, tj. przekazywanie głównych wartości organizacji z jednego na kolejne pokolenia pracowników i zarządzających oraz wdrażanie ich w każdym aspekcie funkcjonowania przedsiębiorstwa (Stachowicz-Stanusch, 2007: 8). Wartości w organizacji mają znaczenie instrumentalne, służą budowaniu przynależności pracowników i powinny wynikać ze wspólnego dążenia do przetrwania i sukcesu organizacji (Koźmiński i in., 2009: 13). Wartości organizacyjne mają zapewnić przedsiębiorstwu szereg korzyści, przede wszystkim spójne postrzeganie wizji, misji i strategii firmy przez członków organizacji oraz zapewnienie zorientowanego na wspólne cele działania. Wspólnie podzielane przez pracowników wartości sprzyjają spójności działań z celami firmy, ich zwiększonej identyfikacji z organizacją oraz większemu zaangażowaniu w wykonywaną pracę. Wartości cenne dla organizacji powinny być cenne dla pracowników, których przejawem są normy zachowań, stanowią bowiem o sensie podejmowanych działań (odzwierciedlają indywidualne poglądy na temat dobra, sprawiedliwości, tego, co jest właściwe), przez co wpływają na jakość relacji pomiędzy ludźmi (Bugdol, 2006: 16).

W ramach koncepcji zarządzania przez wartości, poszukiwane są także odpowiedzi na pytania: w jaki sposób zachować spójność między wartościami deklarowanymi i wdrażanymi w praktyce oraz jak sprawić, aby wartości ustalone przez organizację były w pełni wyznawane przez jej członków? Różnice w wartościach preferowanych przez pracowników i organizacje mogą sprzyjać konfliktom i trudnościom w zarządzaniu. Prawdopodobieństwo rozbieżności w preferowanych wartościach wzrasta także w środowisku organizacji zróżnicowanym wiekowo, co współcześnie nabrało szczególnego znaczenia wobec obecności czterech generacji na rynku pracy. Szukając sposobów sprawnego zarządzania przez wartości dla efektywnego funkcjonowania organizacji, warto pokusić się, aby zachowania pracowników służyły rzeczywistym interesom organizacji. Ustalenie wspólnych dla wszystkich wartości nie jest łatwe, gdyż oficjalnie zatwierdzone wartości organizacyjne nie mogą być inne niż faktycznie realizowane. Sformułowane wartości są wytworem wielu lat pracy wszystkich ludzi zatrudnionych w danej organizacji. Wartości te mówią o tym, co jest dla firmy najważniejsze, a identyfikują się z nimi wszyscy pracownicy, zarówno szeregowi, jak i dyrektorzy najwyższych szczebli. Przyjęte i promowane wartości muszą więc być trwałe, odpowiadać specyfice funkcjonowania organizacji oraz stanowić podstawę decyzji i wyborów dokonywanych przez wszystkich pracowników. Zarządzanie przez wartości buduje zatem porozumienie między pracownikami, menedżerami i właścicielami. Otwarty dialog ułatwia praktyczne zrozumienie, jak wszyscy w firmie powinni postępować (Jagiello, 2015: 23).

1.3. Pokolenia na rynku pracy

W literaturze przedmiotu można spotkać się z wciąż nowymi nazwami pokoleń oraz odmiennymi zakresami dat ich urodzenia (Levickaite, 2010: 170–183; Costanza i in., 2012: 375–394; Smolbik-Jęczmień, 2013: 228–238; Sarraf i in., 2017: 106–115) np.: *The Greatest Generation, The Silent Generation, The Baby Boom Generation, Generation X, Baby Busters, Generation Y, Echo Boomers, MTV Generation, Millennials, Generation Next, Net Generation, Peter Pan Generation, Gen Xer, Generation I, The Internet Generation, Generation Next, Net Generation, iGeneration, The New Silent Generation, Radio Babies, Yummies, Multitasking Generation, pokolenie płatków śniegu*. Na potrzeby niniejszego opracowania przyjęto klasyfikację według: Fenney (2012); Robbins i Judge (2011: 39–69); Rusak (2013: 10–12).

Tabela 1.1. Określenia i przedziały czasowe stosowane w odniesieniu do pokoleń równoległe funkcjonujących na rynku pracy

| Pokolenie Baby Boomers | Pokolenie X | Pokolenie Y | Pokolenie Z |
|---|--|---|---|
| Urodzeni w latach | | | |
| 1946–1964 | 1965–1980 | 1980–1994 | 1995 i później |
| Wiek w 2019 roku | | | |
| 55–73 lat | 40–54 lat | 30–39 lat | Poniżej 30 lat |
| Wiek w 2029 roku | | | |
| 65–83 lat | 50–64 lat | 40–49 lat | Poniżej 40 lat |
| Określenia stosowane w odniesieniu do pokoleń na rynku pracy | | | |
| BB; Pokolenie wyżu demograficznego; <i>Generation Me;</i> <i>Boomers;</i> <i>Vietnam Generation;</i> <i>sandwich generation.</i> | <i>Gen-X;</i> <i>Generation 13;</i> <i>Baby Busters;</i> <i>NIC;</i> <i>Twenty-somethings;</i> <i>Post-Bommers.</i> | e-generacja; <i>Video-Kids;</i> <i>Millenium-Kids;</i> <i>Internet;</i> <i>Generation;</i> Pokolenie Millenium; Następna generacja; pokolenie kłapek i i-podów; pokolenie SMS; <i>echo boom;</i> <i>Boomlet;</i> <i>Echo Boomers;</i> <i>Homo Internetus;</i> młodzi ludzie „urodzeni ze słuchawkami na uszach i myszką w dłoni”; generacja Google. | pokolenie Z; <i>native users;</i> dzieci Internetu; <i>iGeneration;</i> <i>Connected;</i> <i>Gen Tech;</i> <i>Gen Wii;</i> <i>Net Gen;</i> <i>Digital Natives;</i> <i>Gen Next;</i> <i>Post Gen.</i> |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Zydel, 2010: 6; Zagórska, 2012: 56–59; Wiktorowicz i in., 2016: 21.

O krok dalej w swoim opracowaniu idzie Wziątek-Staško, wyróżniając następujące pokolenia: Silent Generation (urodzeni w latach 30.); Early Baby Boomers (roczniki 1946–1955); Late Boomers (urodzeni w latach 1956–1965); Generacja X (1966–1975) oraz Generacja Y/Millennials (1976–1995), Generacja Z (1995 i później) (Wziątek-Staško, 2015: 50). Szerszą klasyfikację generacji opartą na analizie poszczególnych krajów, zróżnicowaną pod względem nazewnictwa i przedziałów czasowych przedstawia Hole wraz ze współpracownikami (2010: 83–97).

W tym miejscu należy zaznaczyć, iż granice między grupami pokoleniowymi są płynne, a o przynależności do danej generacji decyduje raczej światopogląd, cechy osobowościowe i indywidualny stosunek do pracy niż konkretna data urodzenia. Z punktu widzenia współczesnego rynku pracy nie jest istotna nazwa pokolenia, do której zalicza się poszczególnych pracowników, lecz to, jakie cechy są im przypisywane i jakie to rodzi konsekwencje (Wziątek-Staško, 2015: 50).

Dużą trudność stwarza jednoznaczne określenie charakterystyk poszczególnych pokoleń pracowników, ponieważ tworzą je osoby o różnych cechach osobowościowych i charakterach. Nie powinno się też uogólniać przyjętych charakterystyk, ponieważ granice powoli zacierają się i w każdym pokoleniu można znaleźć przedstawicieli całkowicie nieprzystających pod względem doświadczeń, wyznawanych wartości czy podejścia do życia, do reprezentantów swojego pokolenia. Jednakże można wskazywać na wspólne cechy łączące osoby w podobnym wieku, szczególnie w kontekście wkraczania tych pokoleń na rynek pracy. Należy mieć na uwadze, że zarówno rynek pracy musi dostosowywać się do ciągle zmieniających się pokoleń, jak też same pokolenia muszą elastycznie przystosowywać się do nowych warunków i wymagań współczesnego rynku pracy.

1.4. Co wyróżnia pokolenie Baby Boomers: 1946–1964?

Pokolenie Baby Boomers (BB), reprezentowane jest przez pięćdziesięcio-, sześćdziesięcio- i siedemdziesięciokilkulatków. Jest to generacja urodzona po II wojnie światowej, w okresie dynamicznej odbudowy gospodarki, pełnym nadziei na lepszą przyszłość, jednak w Polsce również z balastem wszystkich ciemnych stron socjalizmu i gospodarki centralnie planowanej. W Polsce to pokolenie ludzi, którzy traktują pracę jako obowiązek – najpierw pracowali w czasach socjalizmu, potem uczestniczyli w transformacji ustrojowej – budowali gospodarkę wolnorynkową (Wiktorowicz i in., 2016: 27).

Kluczowym dla rozwoju intelektualnego ciągle aktywnego zawodowo pokolenia było upowszechnienie szkolnictwa ponadpodstawowego oraz rozwój szkolnictwa wyższego po II wojnie światowej. Za czasów ich młodości, szczególnie w Sta-

nach Zjednoczonych, rodziła się świadomość ekologiczna, polityczna, budziły się idee pacyfistyczne czy też walki o powszechne prawa człowieka i równość. Boomersi dystansowali się, zarówno fizycznie, jak i emocjonalnie oraz kulturowo od starszych pokoleń, a w szczególności od swoich rodziców. Nie zamierzali wyrósnać na podobieństwo swoich rodziców, kontestując tradycyjne wartości, czerpiąc jednak w pełni z realizacji – przez starsze generacje – planu stworzenia lepszego świata, bez wojen, cechującego się dobrobytem ekonomicznym, którego beneficjentami staną się niemal wszyscy członkowie społeczeństwa (Krauss i in., 2006: 250), skutkując aktywnym uczestnictwem we wszelkiego rodzaju ruchach.

W latach 60. rosły w siłę ruchy społeczne, polityczne i feministyczne, a kobiety znacznie bardziej angażowały się w pracę zawodową niż wcześniejsze pokolenia. Panowało powszechne uznanie wolności i równych praw dla wszystkich jednostek, za emancypacją grup społecznych, dotąd pozbawionych dostępu do pełni tychże praw. Baby Boomers bardzo wysoko cenią wszelkie działania zbiorowe, co mogło być efektem ich dużej liczebności, wskutek której, niemal wszystko, co robili, odbywało się zbiorowo (Twenge, 2006: 48). Za ich najważniejsze dokonanie należy uznać wykreowanie i upowszechnienie pop kultury, której najbardziej spektakularnym wymiarem stała się muzyka rock'n'rollowa oraz kultowy festiwal Woodstock (Lancaster, Stillman, 2002: 501).

Tabela 1.2. Przykładowe wydarzenia, których przedstawiciele pokolenia BB byli świadkami

| | |
|-------------------------|---|
| 1955 r. | Otwarcie Stadionu Dziesięciolecia i Pałacu Kultury i Nauki |
| 1960 r. | powstanie klubu studenckiego Pod Jaszczurami w Krakowie |
| 1970 r. | rozpoczęcie nadawania Programu 2 Polskiej Telewizji |
| 1970 r. | mianowanie Kazimierza Górskiego selekcjonerem reprezentacji narodowej |
| grudzień 1970 r. | rozpoczęcie strajków robotniczych w Gdyni, Gdańsku i Szczecinie |
| 1975 r. | oddanie do użytku Dworca Centralnego w Warszawie |
| 1975 r. | uruchomienie produkcji Fiata 126p |
| 1980 r. | rozpoczęcie strajków na Wybrzeżu |
| 1980 r. | powstanie ogólnopolskiego związku zawodowego NZZ „Solidarność” |
| 1981 r. | wprowadzenie stanu wojennego |
| 1989 r. | zmiana systemu polityczno-gospodarczego |
| 1989 r. | rozpoczęcie prywatyzacji państwowych przedsiębiorstw |
| 1990 r. | pojawienie się problemu bezrobocia |
| 1995 r. | przeprowadzenie denominacji złotego o cztery zera |

Źródło: dialoggeneracji.pl, za: Woszczyk i in., 2017: 85.

1.5. Co wyróżnia pokolenie X: 1965–1979?

Pokolenie X to potomkowie pokolenia Baby Boomers. Dorastało ono w latach 60. i 70. XX wieku. Wpływ na nazwanie owego pokolenia literą X miało kilka wydarzeń. Termin „Pokolenie X” po raz pierwszy pojawiło się w książce Deversona oraz Hambleta: *Generation X*, w której autorzy badali życie nastolatków w Wielkiej Brytanii (Miller, 2013: 1–8). Następnie w 1976 roku Billy Idol nazwał swoją grupę punkową Generation X. Nazwa „Pokolenie X” nie była w latach 70. powszechnie używana i funkcjonowała w zasadzie tylko w kręgu socjologów. Przełomowym momentem dla tego terminu było wydanie książki Couplanda *Pokolenie X*. Od tego momentu nazwa „Pokolenie X” weszła do słownika codziennego użytku.

Rzeczywistość pokolenia X to, z jednej strony okres kryzysu gospodarczego, a z drugiej okres narastającego wzrostu poziomu życia, coraz bardziej powszechnego dostępu do telewizji i źródeł masowego przekazu. Czasy, w których przedstawiciele Generacji X byli wychowywani, miały dla nich niebagatelne znaczenie. Czas ich młodości to okres, gdy zidentyfikowano AIDS, runął mur berliński, a w Wielkiej Brytanii po raz pierwszy urząd premiera objęła kobieta – Margaret Thatcher. W Polsce to pokolenie osób „biegających z kluczem na szyi”, wychowujących się na miejskich blokowiskach. Jednocześnie to generacja wychowująca się w cieniu strajków, łamania autorytetów, obalania dotychczasowego porządku rzeczy, w końcu transformacji systemowej (Wiktorowicz, Warwas, 2016: 28).

Generację X charakteryzowano jako pokolenie, które doświadczyło życia „w czasach kryzysu tradycyjnych instytucji, głębokich przeobrażeń struktury społecznej, wzrastającej roli konsumpcji i mediów w życiu społecznym” (Pajestka-Kojder, 2013: 107–113). Ogromne zmiany przyniosło wprowadzenie na rynek pierwszych komputerów osobistych. Dla przedstawicieli Generacji X telewizja oraz powoli wprowadzane technologie komputerowe stały się podstawowym źródłem informacji. Pokolenie X jest jednocześnie ostatnią generacją, tak silnie ukształtowaną przez dominującą instytucję społeczną, jakim był uniwersytet i otwarty dostęp do nauki. Okazało się jednak, że dyplom ukończenia szkoły wyższej to nie wszystko, by otrzymać dobrą pracę. Przemiany ustrojowe, rozwój gospodarki wolnorynkowej i związane z nimi pojawienie się bezrobocia sprawiły, że pokolenie X zostało wciągnięte w tzw. wyścig szczurów, czyli pęd ku karierze i szybkiemu awansowi, walkę konkurencyjną o przywileje. Większość przedstawicieli tego pokolenia było aktywnych zawodowo, kiedy w latach 90. mogli dostosować swoją karierę do potrzeb wolnego rynku oraz zagranicznych standardów pracy. To właśnie przedstawiciele tej generacji dostali szansę realizacji szybkiej ścieżki kariery oraz rozwoju swoich własnych biznesów (Weroniczak, 2010: 39–41). Uważali oni jednak, że te trendy w otaczającej ich rzeczywistości społecznej uniemożliwiają im pełną realizację ich możliwości i ambicji. Protestowali przeciwko wyścigowi zbrojeń, systemowi edukacji, który według nich traktował uczniów jak przedmio-

ty. Walczyli o swobodę obyczajową i wolność słowa. Podkreślali swoją podmiotowość, którą uważali za zagrożoną. Przedstawia się ich głównie jako idealistów przeciwstawiających się presji społecznej na sukces i kulturze konsumpcjonizmu (Cwalina, 2001: 29–42).

Tabela 1.3. Przykładowe wydarzenia, których przedstawiciele pokolenia X byli świadkami

| | |
|---------------------|---|
| 1967 r. | Wyemitowanie w TVP pierwszego odcinka serialu animowanego „Reksio” |
| 1975–1987 r. | zyskanie popularności serialu animowanego „Miś Uszatek” |
| 1978 r. | zima stulecia |
| 1978 r. | wybranie na papieża kardynała Karola Wojtyły |
| 1980 r. | pierwszy festiwal w Jarocinie |
| 1985 r. | pierwszy koncert „Depeche Mode” w Polsce |
| 1985 r. | zniesienie reglamentacji cukru |
| 1985 r. | dokonanie pierwszej w Polsce udanej transplantacji serca przez doktora Zbigniewa Religę |
| 1990 r. | Polska państwem demokratycznym i suwerennym |
| 1990 r. | uchylenie ustawy o cenzurze |
| 1995 r. | wygranie w wyborach prezydenckich Aleksandra Kwaśniewskiego |
| 1995 r. | Marek Kamiński i Wojciech Moskal pierwszymi Polakami na biegunie północnym |

Źródło: dialoggeneracji.pl, za: Woszczyk i in., 2017: 86.

1.6. Co wyróżnia pokolenie Y: 1980–1994?

Następną grupą ludzi, która narodziła się w latach 1980–1994 jest pokolenie Y, czasem nazywane pokoleniem milenijnym lub pokoleniem końca wieku (Tapscott, 2010). Grupa ta tworzy nową klasę społeczną. Jej członkami są zazwyczaj młodzi, wykształceni ludzie, zamieszkujący obszary z dobrym dostępem do Internetu. Pracują głównie w przedsiębiorstwach zajmujących się nowymi technologiami lub finansami. Jest to generacja wychowana w dobie rewolucji technologicznej i przez nią ukształtowana, co ma ogromny wpływ na styl życia, pracy oraz konsumpcji.

Trzeba mieć na uwadze, że powyższa charakterystyka pokolenia Y jest zazwyczaj dziełem zachodnich badaczy, w szczególności amerykańskich. Nie można ich traktować podobnie w stosunku do młodych ludzi w Polsce, gdzie jako pierwsza generacja swoją dorosłość wiązała z wolną i demokratyczną III RP. To najczęściej ludzie znakomicie odnajdujący się w realiach kapitalizmu. Pracujący, spłacający kredyty we frankach. Pamiętają PRL, ale są pierwszym pokoleniem, które swą karierę budowało w nowej rzeczywistości ekonomicznej. Ich wspólne doświadczenia

to przede wszystkim dorastanie w gospodarce wolnorynkowej, obcowanie z nowoczesnymi technologiami oraz większa swoboda w przemieszczaniu się poza granice kraju. Komputer powoli przestawał służyć jedynie do gier, a oznaką informacyjnego i kulturowego postępu było pojawienie się w polskich domach telewizji satelitarnej i programów w nowym formacie, takich jak MTV czy VIVA.

Pokolenie to jest bardzo dobrze wykształcone, z wielostronnymi zainteresowaniami. Są wykreowani przez nowy model edukacyjny, gdzie dominowały testy i uczenie skrótowego, logicznego myślenia. Przedstawiciele pokolenia Y mają wiele umiejętności przydatnych dla pracodawców, jak na przykład to, że znają się na komputerach. Są świetnie przygotowani do poruszania się w obszarach związanych z gospodarką globalną i różnorodnością kulturową. Mimo, że rewolucja technologiczna dotarła do Polski, to różnice ekonomiczne i polityczne mogą mieć wpływ na to, że polskie pokolenie Y niekoniecznie będzie takie samo jak amerykańskie. Uwaga ta dotyczy szczególnie osób urodzonych w latach 1969–1972, które całą swoją młodość spędziły w dawnym systemie lecz u progu dorosłego życia musiały odnaleźć się w rzeczywistości społeczno-ekonomicznej. Polskich przedstawicieli pokolenia Y wyróżnia stosunek do przeszłości. Funkcjonują oni w społeczeństwie postsocjalistycznym, co pociąga za sobą wiele konfliktów pokoleniowo-kulturowych, np. dwudziestokilkuletni polscy przedsiębiorcy napotykają na swej drodze czterdziesto- bądź pięćdziesięcioletnich urzędników, którzy wychowali się w zupełnie innych czasach (Fazlagić, 2008: 13).

Tabela 1.4. Przykładowe wydarzenia, których przedstawiciele pokolenia Y byli świadkami

| | |
|----------------|---|
| 1988 r. | Otwarcie Instytutu Centrum Zdrowia Matki Polki w Łodzi |
| 1989 r. | utworzenie rządu przez Tadeusz Mazowieckiego |
| 1989 r. | przyjęcie przez Sejm tzw. planu Balcerowicza |
| 1989 r. | nawiązanie stosunków dyplomatycznych przez Polskę i NATO |
| 1990 r. | wprowadzenie lekcji religii do szkół |
| 1990 r. | rozpoczęcie wycofywania się wojsk radzieckich stacjonujących w Polsce |
| 1991 r. | otwarcie w Polsce pierwszej restauracji McDonald's |
| 1992 r. | premiera teleturnieju Koło Fortuny w Polsce |
| 1992 r. | zaczęcie emisji pierwszej prywatnej polskiej stacji telewizyjnej Polsat |
| 1992 r. | pierwszy koncert Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy |
| 1996 r. | Polska członkiem OECD |
| 2001 r. | zakończenie pierwszej polskiej edycji show „Big Brother” |
| 2001 r. | wystartowanie polskiej wersji Wikipedii |
| 2001 r. | runięcie wież World Trade Center |
| 2002 r. | Adam Małysz po raz drugi z rzędu zdobywcą Kryształowej Kuli |
| 2004 r. | Polska oficjalnie członkiem Unii Europejskiej |

Źródło: dialoggeneracji.pl, za: Woszczyk i in., 2017: 87.

1.7. Co wyróżnia pokolenie Z: 1995 i później?

Z kolei najmłodsze pokolenie Z, to osoby urodzone po 1995 roku, na przełomie XX i XXI w. Często pokolenie Z określane jest w literaturze jako pokolenie C, pochodzące od słów *connected, communicating, content-centric, computerized, community-oriented, always clicking* (Wiktorowicz-Warwas, 2016: 32). Generacja Z nazywana jest także Post Milenialsami, pokoleniem Facebooka, cyfrowymi tubyrcami, pokoleniem pilota czy pokoleniem Internetu. Czasem spotykać się można również z określeniem Generacji XD od połączenia Generacji X i Digital.

Proces dorastania pokolenia Z ma miejsce w okresie niskiej dynamiki zmian społecznych, która nie sprzyja ujawnianiu się wyrazistości pokoleniowej. Ci młodzi ludzie właściwie nie pamiętają czasów „poza Unią Europejską” ani hiperinflacji, cen liczonych w dziesiątkach tysięcy złotych. Kiedy w 2004 roku Polska wchodziła do Unii Europejskiej – mieli nie więcej niż 9 lat. Kiedy Polska przystępowała do NATO – nie więcej niż 4. Dla Pokolenia Z – Polska jest w Unii Europejskiej i NATO „od zawsze”.

Ich życie koncentruje się wokół nowych technologii. Dla ludzi urodzonych w drugiej połowie lat 90. płyty CD to przestarzała technologia. Podobnie jak MP3, format, który jest starszy od nich. Streaming – to ich sposób słuchania. Ipodami, smartfonami i tabletami posługują się już od wczesnego dzieciństwa. Dla Pokolenia Z nieustanny, szybki dostęp do Internetu jest sprawą oczywistą. Facebook jest dla nich podstawą do kontaktów interpersonalnych, Twitter zastępuje prasę, Instagram służy udostępnianiu zdjęć, a e-mail służy im coraz częściej tylko do kontaktów formalnych.

Ich najstarsi przedstawiciele zaczynają obecnie wchodzić na rynek pracy, trudno więc wyrokować, jakimi będą pracownikami. Zgodnie z prognozami, doskonale odnajdą się na wszystkich stanowiskach związanych z serwisami społecznościowymi i portalami internetowymi. Nie znają bowiem świata bez komputerów, telefonów komórkowych i Internetu. Wykazują się biegłą znajomością cyfrowych technologii. Już w szkole uczyli się pisać CV, choć nigdy tego CV nie wydrukowali. Dla najmłodszego pokolenia Internet jest głównym źródłem poszukiwania pracy. Dorastają w świecie bez wyraźnej granicy między sferą prywatną a zawodową. Potrafią jednocześnie funkcjonować w świecie wirtualnym oraz rzeczywistym.

Są silnie ukierunkowani na wyzwania i osiągnięcia, są kreatywni, wielozadaniowi, oczekują dużej elastyczności, szybkiej gratyfikacji i natychmiastowej informacji zwrotnej. Od dzieciństwa przygotowani są do konkurencji i odnoszenia sukcesów. „X-Factor”, „Mam Talent”, „Must be the music”, to programy, które nauczyły „pokolenie Z”, że ciężka praca nie jest potrzebna, a karierę można zrobić „na skróty”. Badacze tego pokolenia obawiają się, że będzie to generacja indywidualistów, samotników, osób skupionych na samorozwoju, zaspokajaniu własnych ambicji. Określa się ich mianem pokolenia bez „genu lojalności” wobec pracodawców.

Przedstawiciele tego pokolenia deklarują, że będą odchodzić z organizacji, które nie zapewniają im ciekawej, pełnej wyzwań pracy oraz realnych możliwości rozwoju (Gursoy i in., 2008: 448–458).

Tabela 1.5. Przykładowe wydarzenia, których przedstawiciele pokolenia Z byli świadkami

| | |
|---------|---|
| 2004 r. | Polska oficjalnie członkiem Unii Europejskiej |
| 2004 r. | powstanie Facebooka i Twittera |
| 2004 r. | Władimir Putin po raz kolejny prezydentem Rosji |
| 2005 r. | śmierć Jana Pawła II |
| 2006 r. | przyłot do Polski pierwszych samolotów F-16 dla armii |
| 2007 r. | przyjęcie przez Sejm Rzeczypospolitej Polskiej ustawy o ratyfikacji Traktatu Lizbońskiego |
| 2007 r. | premiera iPhone'a |
| 2008 r. | Olimpiada w Pekinie |
| 2008 r. | pierwszy szczyt w New Delhi Indie – Afryka |
| 2008 r. | Barack Obama pierwszy czarnoskóry prezydent USA |
| 2009 r. | śmierć Michaela Jacksona |
| 2010 r. | katastrofa polskiego samolotu Tu-154 w Smoleńsku |
| 2010 r. | tsunami na Haiti |
| 2011 r. | beatyfikacja papieża Jana Pawła II |
| 2011 r. | zabicie Osamy bin Ladena |
| 2012 r. | mistrzostwa Europy w piłce nożnej w Polsce i na Ukrainie |
| 2013 r. | mistrzostwa Europy w piłce siatkowej mężczyzn w Polsce i w Danii |
| 2016 r. | referendum w Wielkiej Brytanii i Brexit |
| 2018 r. | mistrzostwa świata w piłce nożnej |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: dialoggeneracji.pl, za: Woszczyk i in., 2017: 88.

Okazuje się, że pokolenie nie jest kategorią jednorodną, chociaż o jego cechach wnioskuje się na podstawie różnych systemów wartości, potrzeb, oczekiwań, motywacji, zachowań, ról, postaw wobec życia, pracy i pracodawcy (Kołodziejczyk-Olczak, 2014: 29–42; Mazurkiewicz, Moczulska, 2014: 57–68; Rogozińska-Pawelczyk, 2014: 11; Woszczyk, Gawron, 2014: 81–97; Wziątek-Staško, 2015: 47–60; Kliombka-Jarzyńska, Woszczyk 2016: 200–201). Takie założenie przyjęto w dalszej części opracowania, przypisując generacjom wartości preferowane przez większość ich przedstawicieli.

1.8. Systemy wartości dla przedstawicieli pokoleń na rynku pracy

Jak już podkreślano powyżej, każde pokolenie pracowników posiada unikalne cechy, oczekiwania, preferencje dotyczące stylu zarządzania i rozumienia roli pracownika, swoistą etykę pracy, podejście do życia oraz potencjał, które odpowiednio wykorzystane, mogą przyczynić się do większej aktywności, ukierunkowania działalności ludzkiej i wyjaśniania działania jednostek i grup. Z uwagi na to, ważne miejsce zajmuje rozpoznanie zróżnicowanych systemów wartości przedstawicieli różnych pokoleń, w celu właściwego dostosowania praktyk oddziaływania personalnego oraz odmiennej organizacji zadań i sytuacji pracy do ich zróżnicowanych potrzeb i oczekiwań.

W literaturze można spotkać różne klasyfikacje wartości związanych z pracą, m.in.:

- instrumentalne (dotyczące materialnych aspektów pracy, takich jak np. wynagrodzenie),
- wzrostu (dotyczące przejścia na wyższe poziomy funkcjonowania w pracy takie jak: awans, rozwój zawodowy, rozwój osobisty),
- poznawcze (sens, cele, wyniki i znaczenie pracy w stosunku do życia osobistego),
- emocjonalny wymiar pracy (poczucie własnej wartości, docenienie, uznanie)
- społeczny (związany ze stosunkami międzyludzkimi, jak na przykład: możliwość kontaktów z ludźmi w czasie pracy, wsparcie społeczne kolegów, przełożonego) (Dose, 1997: 219–240; Kooij i in., 2011: 197–225; Krumm i in., 2013: 532–560).

Według innej klasyfikacji wyróżnia się wewnętrzne i zewnętrzne wartości pracy (Ryan, Deci, 2000: 227–268). Wartości wewnętrzne dotyczą odniesienia się osoby do procesu pracy (zainteresowanie pracą w kontekście satysfakcji z pracy, postrzegania jej jako okazji do uczenia się, bycia kreatywnym, rozwoju), zewnętrzne zaś dotyczą instrumentalnego wymiaru pracy – traktowania jej jako źródła korzyści (takich jak dochód, możliwość awansu, status zawodowy, prestiż, uznanie). Na potrzeby niniejszego opracowania uwzględniając te klasyfikacje, wyodrębniono sześć kategorii wartości:

- związane z pracą zawodową i życiem prywatnym,
- związane z awansem, rozwojem zawodowym i rozwojem osobistym,
- związane z pracą jako źródłem korzyści (wartości zewnętrzne),
- związane z ogólnym procesem pracy (wartości wewnętrzne),
- związane ze stosunkami międzyludzkimi,
- związane z pewnością pracy i poczuciem bezpieczeństwa, czyli przywiązywanie wagi do stabilności zatrudnienia.

Próbując dokonać podsumowania w syntetycznej formie analizy danych wtórnych, należy wskazać na kluczowe wartości dla każdej z omawianych generacji.

Tabela 1.6. Wartości przedstawicieli różnych pokoleń

| Kategoria wartości | Pokolenie | | | |
|---|---|--|--|---|
| | Baby Boomers | Pokolenie X | Pokolenie Y | Pokolenie Z |
| Związane z pracą zawodową i życiem prywatnym | Praca centralną częścią życia; Ciężka praca dla osiągnięcia sukcesu zawodowego; Chęć pracy po uzyskaniu wieku emerytalnego; Poświęcenie się pracy; Dyscyplina w pracy; Bycie użytecznym dla innych; Lojalność wobec pracodawcy; Marginalne znaczenie czasu wolnego. | Poświęcenie się pracy; Lojalność wobec pracodawcy; Odpowiedzialność za wykonywane zadania zawodowe; Pokora i szacunek do pracy; Równowaga między życiem prywatnym a zawodowym. | Równowaga między pracą a życiem osobistym; Uczciwość; Transparentność w pracy. | Życie osobiste i zawodowe jako całość połączona tymi samymi wartościami; Zaspokojenie potrzeb społecznych; Pomoc innym. |
| Związane z awansem, rozwojem zawodowym i rozwojem osobistym | Rozwój osobisty, samorealizacja; optymizm; Równowaga między życiem prywatnym a zawodowym. | Rozwój osobisty; Decyzyjność; Pragmatyzm; Równowaga wewnętrzna; Podporządkowanie życia osobistego pracy. | Możliwość rozwoju i samorealizacji, edukacja i kształcenie; optymizm; Idealizm; Komfort i wygoda; Ambicja; Dbałość o zdrowie pracowników; Praca bez poświęceń. | Możliwość rozwoju i samorealizacji, edukacja i kształcenie; Realizm; Ambicja; Decyzyjność; Otwartość na ryzyko; Praca bez poświęceń. |
| Związane z pracą jako źródłem korzyści | Poszanowanie hierarchii, autorytetów i reguł panujących w pracy; Jasne reguły zarządzania. | Prestż; Status; Elastyczne godziny pracy. | Jasno określona ścieżka kariery; Szybki awans; Środowisko pracy ograniczające stres. | Szybki awans; Elastyczne godziny i formy pracy; Dobra organizacja pracy. |
| Związane z ogólnym procesem pracy | Zaangażowanie w pracę; Satisfakcja z pracy; Istotny jest proces pracy a nie jej rezultat. | Elastyczność; Przedsiębiorczość; Kreatywność; Jasne wymierne cele; Informacja zwrotna; Satisfakcja z pracy; Brak wyzwań. | Sens pracy; Satisfakcja z pracy; Wielozadaniowość; Jasno postawione cele; Szybka informacja zwrotna; Kreatywność, innowacyjność, inicjatywa; Zaangażowanie w interesującą pracę. | Wielozadaniowość; Szybka informacja zwrotna; Jasno określona ścieżka kariery; Kreatywność, innowacyjność, inicjatywa; Zaangażowanie w interesującą pracę; Praca pełna wyzwań; Środowisko pracy ograniczające stres. |

| | | | | |
|---|--|--|---|---|
| Związane ze stosunkami międzyludzkimi | Dobre relacje z ludźmi; Uznanie; Odpowiedzialność; Wdzięczność; Praca zespołowa lub indywidualna; Kooperacja; Konsensus; Autonomia; Samowystarczalność; Aktywna komunikacja. | Indywidualizm; Uznanie, docenienie; Wdzięczność; Rywalizacja; Autonomia; Samodzielność; Dobra atmosfera pracy, współpracy i relacje międzyludzkie; Akceptacja różnorodności w sposobie myślenia i działania; Pomoc innym; Szacunek do przełożonych, pracowników; Bycie godnym zaufania; Dotrzymanie słowa. | Praca zespołowa; Współpraca; Uznanie, docenienie; Wdzięczność; Wsparcie przełożonych; Otwartość komunikacyjna; Dobra atmosfera pracy, współpracy i relacje międzyludzkie; Niezależność; Samodzielność; Akceptacja różnorodności w sposobie myślenia i działania; Poczucie bycia docenionym; Dotrzymanie słowa; Szacunek do pracowników i partnerów biznesowych. | Praca zespołowa; Współpraca; Uznanie, docenienie; Wsparcie przełożonych; Otwartość komunikacyjna; Dobra atmosfera pracy, współpracy i relacje międzyludzkie; Niezależność; Samodzielność; Akceptacja różnorodności w sposobie myślenia i działania; Dotrzymanie słowa; Szacunek do pracowników. |
| Związane z pewnością pracy i poczuciem bezpieczeństwa | Stabilizacja; Cierpliwość; Długoterminowe bezpieczeństwo. | Bezpieczeństwo finansowe; Duże bezpieczeństwo, stabilność zatrudnienia. | Elastyczność i otwartość na zmiany, Dobre zarobki /warunki finansowe, Względne bezpieczeństwo i stabilność zatrudnienia. | Elastyczność i otwartość na zmiany; Dobre zarobki; Względne bezpieczeństwo i stabilność zatrudnienia. |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Stachowska, 2012: 43–45; Rusak, 2013: 11–12; Baran, Kłos, 2014: 926; Kołodziejczyk-Olczak, 2014: 36–37; Rogozińska-Pawelczyk, 2014: 11; Hysa, 2016: 387; Kliombka-Jarzyna, Woszczyk, 2016: 206–208; Warwas, 2016: 27–33; Domagalska-Grędyś, 2017: 42–45; Bąk, 2017.

Dokonanie przeglądu zastanych badań i raportów pozwoliło na zaobserwowanie wielu podobieństw i różnic wśród czterech pokoleń pracowników odnośnie cenionych przez nie wartości. Rozpatrując wartości związane z pracą zawodową i życiem prywatnym, można zauważyć, że u następujących po sobie pokoleniach praca zawodowa odgrywa coraz mniej ważne miejsce w ich życiu. Odwrotna prawidłowość została zanotowana w stosunku do wartości czasu wolnego od pracy, która najbardziej ceniona była przez pokolenie Y. W kategorii wartości związanych z awansem, rozwojem zawodowym i rozwojem osobistym starsze pokolenia podkreślały znaczenie satysfakcji, stabilizacji, wynagrodzenia i autonomii w działaniu, a młodsze – możliwości rozwoju, samorealizacji oraz poczucia robienia rzeczy ważnych i użytecznych. W grupie wartości związanych z pracą jako źródłem korzyści, szczególnie dla młodszych pokoleń pracowników Y i Z, większe znaczenie niż w przypadku starszych pokoleń, mają wartości związane z zarobkami, dodatkowymi

benefitami, długością urlopu, a także szybką karierą awansową. Głównymi wartościami związanymi z ogólnym procesem pracy okazała się satysfakcja z pracy, która dla najmłodszego pokolenia pracowników oznaczała zaangażowanie w interesującą pracę, natomiast dla pokolenia Y i Z wiązała się z zaangażowaniem w sytuacji, gdy praca uznana została za interesującą. Starsze pokolenia (głównie pokolenie wyżu powojennego) bardziej cenią sobie radość z wykonywania samej pracy oraz samodzielność czy osiągnięcia. Wszystkie pokolenia doceniają za to dobrą organizację pracy, rozumianą jako jasne reguły zarządzania czy sprecyzowane cele pracy. Warto zwrócić uwagę, że w kategorii wartości związanych ze stosunkami międzyludzkimi, istotna dla wszystkich generacji okazała się dobra atmosfera pracy, współpracy i dobre relacje międzyludzkie oraz niezależność, samodzielność, uznanie, docenienie. Z kolei dla starszych pokoleń ważniejszy w kontaktach społecznych był emocjonalny ich charakter, taki jak przyjaźń, bliskość, a dla młodszych pokoleń większe znaczenie odgrywały kontakty związane z możliwością ich utrzymywania z ludźmi w czasie pracy lub wykonywania pracy w zespołach. Do wartości związanych z pewnością pracy i poczuciem można zaliczyć bezpieczeństwo i stabilność zatrudnienia oraz bezpieczeństwo finansowe wynikające z posiadania pracy, choć Baby Boomers oraz generacja X postrzegały te wartości w kategoriach bezpieczeństwa długookresowego, zaś pokolenia Y i Z ceniły sobie własną elastyczność i otwartość na zmiany, w sytuacji gdy praca nie spełniała ich oczekiwań.

1.9. Wnioski i rekomendacje

Zmiany demograficzne, nowe technologie, globalizacja, rynek pracy – wszystko to zmusza współczesnych pracodawców do zmiany podejścia w zatrudnianiu pracowników, a przede wszystkim większej elastyczności. Pracodawcy będą zmagać się nie tylko z zatrudnianiem młodego pokolenia, ale także będą musieli odnaleźć się w zarządzaniu pracownikami reprezentujących pokolenie X oraz części Baby Boomers. Wynika to z faktu wydłużenia okresu emerytalnego. Rynek pracy wymusza zatrudnianie młodych, ale także bardzo często konieczność współpracy pomiędzy przedstawicielami różnych grup wiekowych. Takie zespoły są trudne do zarządzania dla wielu menedżerów. Niemniej jednak już dziś wielu z nich musi zmierzyć się z tym wyzwaniem. Wiele składników składa się na to, jak będzie funkcjonował rynek pracy w najbliższych latach, ale już dziś z pełnym przekonaniem można stwierdzić, że istnieje pewna ich grupa, która w dużym stopniu zadecyduje o tym, jak rynek pracy będzie się kształtował.

Z dokonanego przeglądu prezentującego charakterystyki pracowników czterech pokoleń obecnych na współczesnym rynku pracy oraz identyfikację różnic i podobieństw w systemach wartości cenionych przez poszczególne pokolenia wynika,

że największe różnice międzypokoleniowe dotyczą wartości związanych z awansem, rozwojem zawodowym i rozwojem osobistym. Ich większe nasilenie widoczne jest w pokoleniu X, Y i Z w porównaniu z Boomers. Duże różnice dotyczą też wartości pewności pracy, gdzie ich większe nasilenie obserwuje się w pokoleniu Boomers. W odniesieniu do wielu wartości różnice są niewielkie. Okazuje się, że wartości zewnętrzne (np. wynagrodzenie) mają dużą wagę we wszystkich pokoleniach, choć stosunkowo ważniejsze są dla młodszych pokoleń, odwrotnie zaś wartości wewnętrzne – ważniejsze są w starszym pokoleniu. Przedstawiciele różnych grup wiekowych pożądamy odrębności w stosowanych technikach oddziaływania personalnego, odmiennej organizacji zadań i sytuacji pracy. Ważnym elementem zarządzania kapitałem ludzkim staje się zatem umiejętne gospodarowanie zasobami zróżnicowanych wiekowo pracowników (Gajda, Seroka-Stolka, 2014: 13–28).

Organizacje już dziś powinny myśleć o modyfikacji swoich strategii personalnych – stare działania zamieniać na nowe, które umożliwią pozyskiwanie, utrzymanie i rozwój nowych pracowników. Dbałość o środowisko pracy, odpowiednie warunki i czynniki motywacyjne mogą okazać się kluczowe przy zatrudnianiu młodych ludzi oraz właściwym zarządzaniu tą grupą. Na pewno należy także zwrócić uwagę na sposób pozyskiwania talentów, ponieważ tych (zwłaszcza w branży IT) wciąż brakuje.

Rozwój obszaru HR i przywództwo w firmie to kolejny ważny aspekt. Działy personalne powinny stać się partnerem biznesu i być łącznikiem na linii pracownik–pracodawca. Dlatego tak ważna jest świadomość pracodawców o tym jaką rolę ma spełniać w organizacji dział zarządzania zasobami ludzkimi. Istotny jest także aspekt samego zarządzania, w tym szeroko rozumianego przywództwa.

Środowisko biznesowe wymusza dużą elastyczność, łatwość podejmowania decyzji, koordynację wielu złożonych działań, a przede wszystkim umiejętność zarządzania zespołami multigeneracyjnymi. To jedno z największych wyzwań, przed którym już dziś stoją wszystkie organizacje. Liderzy poprzez swoje działania wpływają na pracę, ale także postawy, przekonania i działania swoich podwładnych i zespołów, z którymi współpracują.

Zbieżność wartości kluczowych dla organizacji z wartościami istotnymi dla pracowników stanowi problem badawczy o priorytetowym znaczeniu dla współczesnych przedsiębiorców oraz jedno z kluczowych wyzwań, któremu powinni poświęcić szczególną uwagę. Pokolenia różnią się między sobą m.in. w zakresie podejścia do pracy i kariery zawodowej, stylu bycia, poziomu wewnętrznej motywacji czy też postrzegania relacji praca–dom. W obliczu powyższych uwarunkowań zarządzanie przez wartości nabiera dodatkowego i szczególnego znaczenia, ponieważ prowadzi się do wykreowania płaszczyzny wzajemnej współpracy między przedstawicielami powyższych pokoleń. Zatem budowanie więzi międzypokoleniowych sprawia, że specjaliści ze wszystkich grup wiekowych uczestniczą w długofalowej współpracy i ustawicznym kształceniu.

Rozdział 2

Zarządzanie wiekiem jako integralny element strategii zarządzania pokoleniami w organizacji

2.1. Wprowadzenie

Obecne procesy starzenia się zasobów siły roboczej powodują, iż przedsiębiorstwa muszą podejmować działania w zakresie dostosowania struktury zatrudnienia do tych zmian (spadek liczby osób w wieku produkcyjnym, a tym samym konieczność zatrudniania coraz większej ilości pracowników 50+). Tym samym firmy także stają przed problemem zatrzymania utraty doświadczenia i umiejętności pracowników 50+ (a tym samym ograniczenia zasobów kapitału ludzkiego organizacji). Odpowiedzią na tego rodzaju problemy jest wdrażanie strategii zarządzania wiekiem jako elementu zarządzania pokoleniami.

Innymi powodami (z perspektywy gospodarki) konieczności wdrażania zarządzania pracownikami 50+ jest konieczność zapobiegania dyskryminacji ze względu na wiek, dostosowanie do zmian polityki państwa względem zatrudnienia (regulacje sprzyjające zatrudnianiu pracowników starszych). Natomiast innymi powodami z perspektywy firm są – korzyści z różnorodności pracowników (zarządzanie wiekiem jako element zarządzania międzygeneracyjnego, czyli kreowania środowiska pracy przyjaznego pracownikom w różnym wieku i na różnych stanowiskach pracy i odpowiadającego indywidualnym potrzebom wszystkich pracowników w organizacji), braku młodszych pracowników na rynku pracy, konieczności ograniczania kosztów pracy zatrudnienia pracowników starszych czy reagowania na zmiany warunków na rynku pracy (Wiktorowicz i in., 2016: 42).

2.2. Specyfika i płaszczyzny zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie

Według Walkera zarządzanie wiekiem można zdefiniować jako zarządzanie odnoszące się do różnych obszarów, w ramach których zarządza się zasobami ludzkimi wewnątrz organizacji, z wyraźnym naciskiem na ich starzenie się, a także, bardziej ogólnie – do ogólnego zarządzania procesem starzenia się pracowników poprzez politykę państwa lub negocjacje zbiorowe (*Combating Age Barriers...* [dostęp: 10.11.2018]).

Z kolei Litwiński i Sztanderska określają zarządzanie wiekiem jako prowadzenie wewnątrz przedsiębiorstwa działań dostosowanych do preferencji, potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku, które pozwalają racjonalnie i efektywnie korzystać z potencjału zasobów ludzkich organizacji (Litwiński, Sztanderska, 2013: 6). W przełożeniu na praktykę zarządzania zasobami ludzkim można mówić o operacyjnym zarządzaniu wiekiem (*Age Management Policy*) czyli o zbiorze metod inwestowania i pielęgnowania kapitału ludzkiego w organizacji tak, aby praca pracownika niezależnie od wieku przynosiła organizacji zysk, a pracownikowi dała satysfakcję z wykonywanej pracy (Jamka, 2009: 42).

Celem zarządzania wiekiem staje się utrzymanie zatrudnienia osób starszych aż do wieku emerytalnego i dłużej, poprzez wykorzystanie atutów i osłabienie wad u osób w tym wieku, umożliwiające zapewnienie rentowności ich zatrudnienia (Leśniewska in., 2011: 10). Zarządzanie wiekiem może być analizowane na trzech podstawowych poziomach:

- poziom jednostkowy – subiektywne postrzeganie i indywidualnie rozwijany model rozwoju własnej kariery,
- poziom organizacyjny – dopasowanie celów i technik zarządzania ze względu na wiek, z położeniem nacisku na pracowników starszych,
- poziom otoczenia organizacji – działania interwencyjne ze strony instytucji państwowych (poziom lokalny/krajowy), celem poprawy sytuacji pracowników 50+ na rynku pracy (Mendryk, 2013: 104).

Omawiając zarządzanie wiekiem jako element strategii zarządzania pokoleniami w organizacji, można podkreślić, iż w obecnie działających przedsiębiorstwach mamy do czynienia z czterema generacjami pracowniczymi, a mianowicie:

- generacja Baby Boomers (osoby urodzone w latach 1949–1963),
- generacja X (osoby urodzone w latach 1964–1979),
- generacja Y (osoby urodzone w okresie pomiędzy rokiem 1980 a 1994),
- generacja Z (osoby urodzone po 1995 roku i obecnie wkraczające na rynek pracy).

W tym wypadku zarządzanie wiekiem jako koncepcja dostosowana do potrzeb pracowników 50+ będzie obejmowała swoim zasięgiem generację Baby Boomers (osoby z okresu wyżu demograficznego) oraz najstarszych pracowników generacji X.

Można wyodrębnić pięć typów strategii zarządzania wiekiem (Kołodziejczyk-Olczak, 2014: 189–194):

- rozwiązywanie problemu skąpych zasobów – strategia ta wynika z potrzeb biznesowych przedsiębiorstwa i jej celem jest rozwiązanie braku dostępu do wykwalifikowanych pracowników poprzez zatrudnianie i szkolenie pracowników 50+;
- obniżanie wymogów pracy – w strategii tej przyjmuje się założenie, iż pracownicy starsi mają problemy z wykonywaniem pracy na swoich stanowiskach czy ich sprawność fizyczna jest obniżona. Sytuacja ta rodzi potrzebę np. obniżania fizycznych wymogów pracy, oferowania dodatkowych wolnych dni od pracy czy zwalniania pracowników 50+ z pracy w porze nocnej. Wyżej wymienione strategie są strategiami reaktywnymi (reagują na zmiany demograficzne, w których procesy starzenia się stają się wyzwaniem dla firm);
- wzmacnianie osobistych zasobów (zarządzanie wiekiem pierwszej generacji) – celem tej strategii jest zwiększanie zdolności zawodowych pracowników dojrzałych, poprawa ich środowiska pracy czy zapobieganie utracie kompetencji (poprzez działania z zakresu promocji zdrowia, rehabilitacji medycznej oraz poradnictwa zawodowego);
- nauka międzypokoleniowa (zarządzanie wiekiem drugiej generacji) – w tym wypadku podstawą strategii jest wykorzystanie wiedzy fachowej pracowników 50+ poprzez przyznanie im roli – trenera, konsultanta, mentora czy koordynatora. Przepływ wiedzy ma być dwukierunkowy – od pracowników starszych do pracowników młodszych i odwrotnie;
- podejście bazujące na przebiegu życia (zarządzanie wiekiem trzeciej generacji) – ta strategia stanowi połączenie proaktywnych środków zarządzania wiekiem i ogólną wrażliwością przedsiębiorstw na różnorodność. Jej celem jest potrzeba zapewnienia wszystkim pracownikom równych szans w miejscu pracy.

Wdrażanie strategii zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie wymaga przygotowania (odpowiednio do potrzeb) strategii informacyjnych, skierowanych zarówno do kadry menedżerskiej, jak i do szeregowych pracowników. Z perspektywy zarządu firmy konieczne jest uwrażliwienie kadry zarządzającej na konsekwencje starzenia się personelu firmy, przeprowadzenie analiz konsekwencji zmian demograficznych dla przedsiębiorstwa czy poszukiwanie sprawdzonych rozwiązań do naśladowania oraz rozwijanie i wdrażanie metod dostosowanych do specyfiki firmy. Z perspektywy pracownika wskazane jest także uwrażliwienie na problem starzenia się siły roboczej, zwiększenie motywacji wywołanej przejrzystą strategią firmy, zwiększenie identyfikacji z celami firmy czy podniesienie wiary pracownika we własne siły (Cichorzewska i in., 2015: 53). Strategia zarządzania wiekiem powinna być ważnym elementem zarządzania strategicznego (obejmującego strategię zarządzania zasobami ludzkimi czy misję i wizję firmy (Rembiasz, 2015: 158).

Tabela 2.1. Narzędzia wspierające proces zarządzania wiekiem

| Rekrutacja i selekcja |
|---|
| <p>Sporządzenie profilu kompetencyjnego stanowiska pracy oraz wykorzystanie go przy formułowaniu ogłoszenia o pracę.</p> <p>Ograniczenie do minimum stawiania w ogłoszeniu o pracę wymogów kwalifikacyjnych (przede wszystkim takich, które wykluczałyby z kandydowania osoby starsze) oraz zastąpienie ich wymogami kompetencyjnymi.</p> <p>Formułowanie treści ogłoszeń o pracę tak, żeby nie sugerować dyskryminacji kandydatów ze względu na wiek.</p> <p>Zamieszczanie ogłoszeń o pracę w mediach docierających do osób w różnym wieku.</p> <p>Współpraca z biurami pośrednictwa pracy, które gwarantują brak dyskryminacji w procesie rekrutacji.</p> <p>Przeszkolenie w zakresie zarządzania wiekiem pracowników odpowiedzialnych za selekcję kandydatów.</p> <p>Zaangażowanie do oceny kandydatów więcej niż jednej osoby i różnicowanie oceniających wiekowo.</p> <p>Unikanie w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej komentarzy dotyczących wieku kandydata.</p> <p>Modyfikacja formularzy aplikacyjnych w taki sposób, aby część dostępna dla osób przeprowadzających selekcję nie zawierała informacji mogących wskazywać na wiek kandydatów.</p> <p>Ocenianie kandydatów wyłącznie na podstawie ich kompetencji i doświadczenia zawodowego.</p> <p>Dobra znajomość oferty programów publicznych wspierających zatrudnienie osób starszych.</p> <p>Monitorowanie procesu rekrutacji i selekcji w celu oceny skutków stosowania zarządzania wiekiem.</p> |
| Kształcenie ustawiczne |
| <p>Zniesienie granicy wieku w dostępie do szkoleń i innych form doksztalcania organizowanych przez pracodawcę.</p> <p>Motywowanie pracowników do kształcenia niezależnie od wieku.</p> <p>Monitorowanie statusu edukacyjnego (w tym udziału w szkoleniach) i zasobu kompetencji pracowników.</p> <p>Regularnie prowadzona analiza porównawcza potrzeb kompetencyjnych przedsiębiorstwa i kompetencji pracowników oraz dostosowanie tematyki szkoleń do stwierdzonych deficytów.</p> <p>Dostosowanie metod, miejsca i czasu szkolenia do potrzeb pracowników związanych z ich wiekiem.</p> <p>Ograniczenie czasu pracy w trakcie szkolenia, w tym wprowadzenie specjalnych zasad dostosowanych do potrzeb związanych z wiekiem pracowników.</p> <p>Systematyczna ocena efektów kształcenia.</p> <p>Korzystanie z wiedzy i doświadczenia starszych pracowników przy planowaniu szkoleń i przy ich przeprowadzaniu.</p> <p>Korzystanie z możliwości dofinansowania szkoleń dla starszych pracowników ze środków unijnych.</p> |
| Rozwój kariery zawodowej |
| <p>Dostosowywanie zakresu obowiązków pracownika do jego zmieniającej się wraz z wiekiem wydajności.</p> <p>Określanie ambicji zawodowych pracowników i w miarę możliwości uwzględnianie ich przy planowaniu ścieżki rozwoju kariery zawodowej.</p> <p>Dostosowywanie ścieżki rozwoju kariery do specyfiki poszczególnych grup zawodowych.</p> <p>Korzystanie z pomocy profesjonalnych doradców przy planowaniu kariery zawodowej pracowników.</p> <p>Informowanie wszystkich pracowników o możliwościach awansu.</p> <p>Uzależnianie decyzji o awansie pracownika od jego kompetencji i wydajności, a nie od wieku czy stażu pracy.</p> <p>Przeszkolenie w zakresie polityki zarządzania wiekiem pracowników odpowiedzialnych za rozwój zawodowy personelu.</p> <p>Uzależnienie wysokości wynagrodzenia od wydajności pracy, a nie od stażu.</p> |

| Elastyczne formy zatrudnienia |
|--|
| <p>Nieuzależnianie zatrudniania w formach elastycznych od wieku pracownika, tylko od jego indywidualnych potrzeb.</p> <p>Branie pod uwagę zarówno potrzeb pracownika, jak i potrzeb firmy przy podejmowaniu decyzji dotyczącej uelastycznienia formy zatrudnienia.</p> <p>Ustalenie listy akceptowalnych dla firmy rozwiązań, uelastyczniających formę zatrudnienia, które mogą zostać zaproponowane pracownikom w różnym wieku.</p> <p>Poinformowanie pracowników oraz kandydatów do pracy o dostępnych rozwiązaniach, uelastyczniających formę zatrudnienia.</p> <p>Przeszkolenie pracowników odpowiedzialnych za formę zatrudnienia personelu w zakresie polityki zarządzania wiekiem.</p> <p>Monitorowanie struktury wieku pracowników zgłaszających chęć korzystania oraz korzystających z rozwiązań uelastyczniających formę zatrudnienia.</p> <p>Uwzględnianie przy określaniu miejsca wykonywania pracy jego odległości od siedziby firmy oraz ograniczanie dojazdów do różnych miejsc pracy.</p> <p>Umożliwianie wykonywania pracy w domu i rozliczanie pracowników z wykonanych zadań.</p> <p>Przeszkolenie kierowników liniowych w zakresie zarządzania pracownikami zatrudnionymi w elastyczny sposób.</p> |
| Ochrona zdrowia i promocja |
| <p>Monitorowanie zagrożeń dla zdrowia w miejscu pracy.</p> <p>Monitorowanie stanu zdrowia pracowników, zróżnicowane według wieku.</p> <p>Podejmowanie decyzji o zdolności do pracy na podstawie stanu zdrowia, a nie wieku pracownika.</p> <p>Utworzenie w firmie grupy roboczej do spraw zdrowia.</p> <p>Korzystanie z konsultacji ekspertów zewnętrznych z zakresu medycyny pracy.</p> <p>Szkolenie pracowników w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy.</p> <p>Szkolenie kadry kierowniczej i kluczowych pracowników w dziedzinie technik zarządzania zdrowiem.</p> <p>Zapewnienie ergonomii stanowiska pracy.</p> <p>Prozdrowotne rozwiązania dotyczące czasu i organizacji pracy.</p> <p>Tworzenie zróżnicowanych wiekowo zespołów pracowniczych (dzięki czemu prace fizyczne mogą być wykonywane przez osoby młodsze).</p> <p>Zapewnienie pracownikom pobytu w sanatorium lub SPA.</p> <p>Wspieranie prozdrowotnych działań pracowników.</p> <p>Kompleksowa strategia ochrony i promocji zdrowia.</p> <p>Przesunięcia między stanowiskami celem utrzymania/wzrostu wydajności pracownika (wskutek poszerzenia jego kompetencji czy zapewnienia lepszych warunków ochrony zdrowia).</p> |
| Kończenie zatrudnienia i przechodzenie na emeryturę |
| <p>Podejmowanie decyzji o zwolnieniu pracownika na podstawie informacji o jego kompetencjach i wydajności pracy (w tym: stanie zdrowia, absencji) oraz całkowite uniezależnienie decyzji od wieku pracownika (w tym od osiągnięcia wieku emerytalnego).</p> <p>Rozważenie zmiany formy zatrudnienia na elastyczną zamiast zwolnienia.</p> <p>Informowanie pracowników o obowiązujących zasadach zwalniania.</p> <p>Stosowanie programu <i>outplacementu</i> (pomocy dla zwalnianych pracowników, którzy osiągnęli lub osiągną w najbliższych latach wiek emerytalny).</p> <p>Działania przygotowujące pracownika do przejścia na emeryturę.</p> <p>Działania przedsiębiorstwa wobec osób w wieku emerytalnym (np. zatrudnianie na czas określony czy umożliwienie emerytom kontaktu z ich kolegami z pracy).</p> |

Źródło: Litwiński, Sztanderska, 2010: 9–13.

Według wytycznych Europejskiej Fundacji na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy można wyodrębnić osiem zasadniczych płaszczyzn zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie (*A guide to good practice...* [dostęp: 10.11.2018]):

- rekrutację,
- kształcenie ustawiczne, szkolenia oraz uczenie się przez całe życie,
- planowanie i rozwój kariery zawodowej,
- elastyczne godziny pracy i formy zatrudnienia,
- ochronę i promocję zdrowia oraz ergonomię miejsca pracy,
- przekwalifikowanie i zmiany stanowiska pracy,
- zakończenie zatrudnienia i przejście na emeryturę,
- podejście kompleksowe (uwzględniające działania na powyższych płaszczyznach).

W przypadku polskich firm można mówić o możliwości kompleksowego podejścia do zarządzania wiekiem, jakie uwzględnia Standard Zarządzania Zasobami Ludzkimi ZFP-2007, IPED (standard „Zatrudnienie Fair Play”). Jest to profesjonalny system zarządzania kapitałem ludzkim, który ma na celu maksymalizować zaangażowanie pracowników organizacji w tworzenie jej sukcesu. Warunki tego standardu określają wymagania w zakresie piętnastu procesów odnośnie zarządzania kapitałem ludzkim, których spełnienie jest konieczne dla jego efektywnego funkcjonowania. Wymagania te sprowadzają się do opracowania, wdrożenia i ciągłego doskonalenia narzędzi zarządczych (pozwalających na lepszą kontrolę nad procesami zarządzania kapitałem ludzkim) czy ułatwiania podejmowania decyzji i umożliwiania mobilizacji kapitału ludzkiego na rzecz rozwoju organizacji (*Zatrudnianie fair play...* [dostęp: 10.11.2018]).

Aby zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie przynosiło efektywne rezultaty, musi być zachowanych kilka podstawowych zasad, do których można zaliczyć: pełny audyt wiekowy organizacji, stworzenie planu zarządzania wiekiem, wewnętrzną edukację i kampanie świadomościowe, programy kontynuacji wiedzy dla „kluczowych mędrców”, programy zatrzymania dla starszych pracowników czy wreszcie ocenę współpracy pracowników z klientami (Zięba, Szuwarzyński, 2008: 56).

2.3. Korzyści i bariery zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie

Wdrażanie strategii zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie niesie za sobą niewątpliwie zarówno korzyści dla pracodawcy i pracownika, ale także dla społeczeństwa.

W odniesieniu do społeczeństwa, korzyściami z zarządzania wiekiem jest – utrzymanie/powiększenie zasobów osób aktywnych zawodowo (pośrednim

skutkiem jest wzrost dobrobytu społecznego czy możliwości wytwórczych gospodarki), ograniczenie dyskryminacji zatrudnienia ze względu na wiek, chronienie systemu emerytalnego/finansów publicznych przed niewydolnością, promocja aktywności zawodowej osób 50+, zwiększenie siły nabywczej tej kategorii wiekowej czy zmniejszenie kosztów świadczeń socjalnych.

W przypadku korzyści dla pracodawcy czy pracownika można mówić o następujących zaletach (tab. 2.2).

Tabela 2.2. Korzyści z zarządzania wiekiem dla pracodawcy/pracownika

| Pracodawca | Pracownik |
|---|---|
| Utrzymanie odpowiedniego poziomu kompetencji. | Możliwość rozwoju/samorealizacji zawodowej. |
| Wzrost wydajności pracy/ zysk. | Zachowanie zatrudnienia co najmniej do osiągnięcia ustawowego wieku emerytalnego. |
| Poprawa pozycji konkurencyjnej wskutek czerpania przewag z tytułu zarządzania różnorodnością wiekową pracowników, z położeniem nacisku na wykorzystanie potencjału pracowników 50+. | Podtrzymanie satysfakcji z wykonywanej pracy (także poprzez przekazywanie wiedzy pracownikom młodszym). |
| Zachowanie ciągłości funkcjonowania firmy. | Zachowanie godziwej sytuacji finansowej. |
| Spadek kosztów zarządzania zasobami ludzkimi (ograniczenie kosztów szkolenia nowych pracowników). | Brak wykluczenia społecznego/braku przydatności społecznej. |

Źródło: opracowanie własne.

Zarządzanie wiekiem w realiach polskich przedsiębiorstw może stać się ważnym elementem strategii zarządzania różnymi pokoleniami pracowników, ale jednocześnie może napotkać szereg istotnych barier, do których zaliczyć można (Litwiński, Sztanderska, 2010: 19–20):

- brak tradycji zarządzania wiekiem/wiedzy i szkoleń dla kadr zarządzających firmami na temat zarządzania wiekiem w organizacji;
- funkcjonujące stereotypy odnoszące się do domniemanych cech grup pracowników w różnym wieku i podejmowanie na ich podstawie schematycznych działań przez pracodawców, które prowadzą do zniechęcenia starszych pracowników, spadku ich produktywności i w konsekwencji do przedwczesnych zwolnień z pracy;
- utrwalone przekonanie, iż pracownicy 50+ są barierą w zatrudnianiu młodszych, podczas kiedy obecne zmiany demograficzne i strukturalne w gospodarce powodują, że ustąpienie z rynku pracy osób starszych nie powoduje korzyści, a wręcz może przyczyniać się do strat (na poziomie firmy jak i gospodarki jako całości). Firmy wraz z odejściem starszych pracowników tracą bowiem np. ich doświadczenie czy ciągłość przekazywania specyficznych

umiejętności i innych cech korzystnych dla stabilnego funkcjonowania firmy;

- obawy pracodawców związane z potencjalnym nadużywaniem przez pracowników ochrony przed zwolnieniem przysługującej im w okresie 4 lat przed osiągnięciem wieku emerytalnego (pracodawca wychodzi z założenia, że obligatoryjność tej regulacji i brak zainteresowania pracownika starszego dalszą aktywnością zawodową spowoduje niską wydajność pracy, a co za tym idzie skłania go to do wyprzedzających zwolnień osób starszych/nieprzyjmowania do pracy nowych pracowników (którym pozostało nie więcej niż 4 lata do emerytury); nieznanostwo dokładnego zakresu kompetencji niezbędnych do wykonywania pracy na danym stanowisku i pływające z niej dążenie do rekrutowania osób z kompetencjami nowszymi i/lub szerszymi niż to jest konieczne;
- znaczne przywiązanie działów personalnych, rekrutujących pracowników do aktualności i świeżości świadectw kwalifikacyjnych, a nie do sprawdzania posiadanych faktycznie kompetencji;
- trudność w pogodzeniu pracy zawodowej z życiem rodzinnym i z dbałością o zdrowie, co staje się szczególnie wyraźne w bardziej zaawansowanym wieku i w takich warunkach, jakie stwarza publiczna opieka medyczna (może to być zniwelowane poprzez właściwe zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie);
- silnie zakorzenione przekonanie wielu pracowników starszych, że najwłaściwsze w ich wieku jest przygotowanie się do emerytury i przejście na nią w pierwszym, nadarzącym się momencie, co jest zazwyczaj utożsamiane z nabyciem prawa do emerytury (brak zainteresowania kształceniem ustawicznym). Konsekwencją takiej postawy jest brak zainteresowania budową własnej kariery zawodowej (co często jest spowodowane brakiem perspektyw rozwoju zawodowego w miejscu pracy) po przekroczeniu pewnego wieku i orientacja na zaspokojenie różnych potrzeb rodziny (wymagających zaangażowania czasu – opieka nad wnukami/starymi, także niepełnosprawnymi rodzicami).

Z drugiej strony jednocześnie pojawiają się elementy sprzyjające wdrażaniu zarządzania wiekiem. Pracownicy 50+ są oceniani jako pokolenie dojrzałe osób aktywnych zawodowo, które preferuje stabilizację, spokojną i pewną pracę (ale nie wymagającą nowych wyzwań). Pracownicy starsi są lojalni wobec jednego pracodawcy i godni zaufania. Sukces zawodowy w ich rozumieniu stanowi ciężka praca prowadząca do określonego celu. Są oni z reguły przyzwyczajeni do zhierarchizowanych struktur, stabilnych zadań, kooperacji i konsensusu, a najważniejszymi aspektami dla nich jest – rozwój osobisty, niezależność, różnorodność, inicjatywa czy wreszcie pracowitość (Woszczyk, 2013: 44).

Kierownictwo, wprowadzając określone działania, składające się na zarządzanie wiekiem, musi także pamiętać o potencjalnych zagrożeniach, jakie mogą być skutkiem podjęcia niewłaściwych decyzji w tym zakresie. Na płaszczyźnie selekcji,

zagrożeniem jest możliwość nieświadomej dyskryminacji pracownika ze względu na wiek, staż czy doświadczenie, natomiast zwalnianie pracowników z pracy może negatywnie oddziaływać na ich morale (w konsekwencji prowadzić do pogorszenia efektywności funkcjonowania firmy). Z kolei w obszarze polityki szkoleniowej przełożeni mogą świadomie lub nieświadomie pomijać doświadczonych pracowników (biorąc pod uwagę ograniczone ze względu na ich wiek możliwości rozwoju zawodowego), co może być przyczyną zmniejszenia ich motywacji do podnoszenia kwalifikacji. W przypadku elastycznych form zatrudnienia, z reguły osoby starsze potrzebują stabilizacji ich sytuacji zawodowej, co w tym przypadku może powodować brak zainteresowania pewnymi formami zatrudnienia, np. umową zleceniem. Wreszcie projektowanie zadań w pracy i przenoszenie pracowników na inne stanowiska może skutkować potencjalnymi problemami (osoba starsza, odznaczająca się dużym doświadczeniem, w przypadku przypisania nowych obowiązków, może poczuć się w jakiś sposób wykluczona, co będzie negatywnie wpływać na jej poziom zaangażowania do pracy). Także przeniesienie na inne stanowisko osoba starsza może odebrać jako degradację i osłabienie jej poczucia własnej wartości (Świeszczak, Ziemia, 2013: 63–64).

2.4. Perspektywy zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach

W Polsce wskaźnik zatrudnienia osób powyżej 50-tego roku życia wyniósł w 2017 roku 33,2% i w sposób systematyczny wzrasta (wzrost w porównaniu z 2016 rokiem o 2,2%, w 2011 roku ten wskaźnik był na poziomie 31%). Natomiast współczynnik aktywności zawodowej ludności w Polsce powyżej 50-tego roku życia wyniósł 34,0% (biorąc pod uwagę płeć – w przypadku mężczyzn – 43,3%, natomiast kobiety – 26,6%). Także nastąpił wzrost wskaźnika zatrudnienia osób powyżej 50-tego roku życia we wszystkich grupach wiekowych. Wśród zatrudnionych powyżej 50-tego roku życia (w październiku 2016 r.), w podmiotach gospodarki narodowej o liczbie pracujących 10 osób i więcej, największy odsetek stanowiły osoby z wykształceniem policealnym i średnim zawodowym – 29,7%. Biorąc pod uwagę rodzaj prowadzonej działalności gospodarczej, najwięcej osób powyżej 50-tego roku życia (w październiku 2016 r.) zatrudnionych było w przemyśle (*Osoby powyżej 50. roku...* [dostęp: 10.11.2018]). W kontekście powyższych informacji, można mówić, iż rośnie znaczenie wprowadzania rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem, realizowanych w ramach zarządzania potencjałem ludzkim w organizacji.

Istnieje szereg czynników, które mogą sprzyjać wdrażaniu strategii zarządzania zasobami w przedsiębiorstwie. Wyniki badań ewaluacyjnych strategii zarządzania wiekiem w polskich firmach identyfikują te czynniki jako zestaw następujących determinant (tab. 2.3).

Tabela 2.3. Zestaw czynników sprzyjających wdrażaniu strategii zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie

| |
|---|
| <p>Propracownicza kultura organizacji – w organizacjach traktujących swoich pracowników podmiotowo, wdrażanie narzędzi z zakresu zarządzania wiekiem jest naturalnym działaniem, wymagającym wprowadzenia w życie sformalizowanych procedur.</p> <p>Realna potrzeba stosowania narzędzi zarządzania wiekiem – przedsiębiorstwo dostrzega problemy, które wymagają zastosowania narzędzi z zakresu zarządzania wiekiem, które będą oddziaływały na wyniki pracy czy utrzymanie pracowników o odpowiednich kompetencjach.</p> <p>Świadomość potrzeby zarządzania wiekiem wśród kadry menedżerskiej, w tym menedżera ds. personalnych uwarunkowana znajomością obecnych trendów demograficznych oraz konsekwencji zaniechania działań związanych z zarządzania pracownikami 50+.</p> <p>Otwartość kadry kierowniczej na zmiany dotyczące konieczności wprowadzenia zarządzania wiekiem (wynikająca także z posiadania kompetencji odnośnie zarządzania zasobami ludzkimi).</p> <p>Gotowość pracowników do wprowadzenia zarządzania wiekiem (wynikająca z tego, iż rozumieją korzyści z wprowadzenia zarządzania wiekiem czy biorą aktywny udział w tych zmianach).</p> <p>Prowadzenie świadomego i kompleksowego zarządzania zasobami ludzkimi.</p> <p>Posiadanie niezbędnych zasobów ludzkich do przeprowadzenia wdrożenia strategii zarządzania wiekiem, a także staranne planowanie i realizacja wdrożenia tego procesu.</p> <p>Gotowość do poniesienia kosztów wdrożenia zarządzania wiekiem.</p> <p>Niskie koszty wdrożenia – rośnie prawdopodobieństwo wdrożenia, jeśli będzie ono proste i przyniesie relatywnie szybko pozytywne wyniki.</p> <p>Pewność istnienia przedsiębiorstwa w dłuższym przedziale czasowym.</p> |
|---|

Źródło: Litwiński, Sztanderska, 2013: 75–43.

Według raportu „Nowe spojrzenie na pracowników 50+” sporządzonego przez Manpower Polska, aby utrzymać i zaangażować pracowników starszych należy przedsięwziąć szereg działań, takich jak: wynagradzanie na podstawie wyników pracy (a nie długości stażu), okazywanie szacunku i uznania takiego samego jak w odniesieniu do młodszych pracowników, formułowanie jasnej informacji odnośnie oczekiwań, stworzenie poczucia przynależności poprzez angażowanie w zajęcia integrujące zespół oraz w nieformalne kanały informacji, równe traktowanie (poprzez możliwość doksztalcenia czy uczestniczenia w szkoleniach podnoszących kwalifikacje zawodowe), włączanie do prac zespołowych, zapewnienie

możliwości rozwoju zawodowego oraz perspektyw awansu zawodowego, zapewnienie poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia oraz stworzenie przyjaznego środowiska pracy (*Nowe spojrzenie...* [dostęp: 10.11.2018]).

Niestety z badań odnośnie zarządzania wiekiem nie wynikają zbyt optymistyczne wnioski. Przykładowo, badania ankietowe przeprowadzone w ramach II etapu programu wieloletniego „Poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy”¹ dowodzą, iż wdrażanie zarządzania wiekiem w polskich firmach nie jest zbyt rozpowszechnione.

W procesie rekrutacji tylko w 15% badanych firm brany był pod uwagę wiek, natomiast zdecydowana większość przedsiębiorstw podała, że podczas rekrutacji brała pod uwagę przede wszystkim: wiedzę, umiejętności, doświadczenie i wykształcenie. Jedynie 10% badanych firm podało, że prowadzi specjalny program zatrudniania osób 50+, polegający najczęściej na: dostosowaniu sposobu rekrutacji do pracowników 50+, adresowaniu ogłoszeń do osób 50+, współpracy z urzędami pracy/biurami pośrednictwa pracy czy uczestnictwo w programie dotyczącym aktywizacji zawodowej 50+. Według opinii badanych firm, największymi korzyściami z zatrudniania pracowników 50+ jest: przekazywanie wiedzy młodszym pracownikom, dbałość o wizerunek firmy, mniejsza absencja (związana przede wszystkim z ustabilizowaną sytuacją rodzinną), zachowanie ciągłości wiedzy i doświadczenia w firmie czy korzyści ekonomiczne. W zakresie kształcenia ustawicznego czy rozwoju zawodowego większość badanych firm kierowała pracowników 50+ na szkolenia, kursy czy konferencje (60% badanych respondentów umożliwiało awans pracownikom 50+). Jedynie 18% badanych podmiotów organizowało kursy specjalnie przeznaczone dla pracowników starszych (podnoszące kwalifikacje, komputerowe czy aktualizujące/poszerzające wiedzę). W odniesieniu do ochrony zdrowia i warunków pracy ponad połowa badanych firm zadeklarowała, iż pyta pracowników starszych o satysfakcję z pracy. W 45% badanych firm pracownicy 50+ mieli możliwość pracy w elastycznym czasie, a prawie połowa badanych przedsiębiorstw modyfikowała stanowiska pracy w celu lepszego ich dopasowania do potrzeb/możliwości osób 50+. Najmniej działań w zakresie zarządzania wiekiem było podejmowanych w firmach małych (<http://archiwum.ciop.pl/28382.html> [dostęp: 10.11.2018]). Potwierdzają to także badania² przeprowadzone w ramach projektu Kompleksowy program aktywizacji osób starszych 50+, z których wynikają następujące wnioski (Radzka, Trochimiuk, 2014: 142–149):

- 1 Głównym wykonawcą i koordynatorem programu był Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy. W badaniach wzięło udział 200 firm, w których zatrudnionych było w 2011 r. ogółem 34 972 osób, w tym 23% stanowili pracownicy powyżej 50. roku życia.
- 2 Badania zostały przeprowadzone wśród małych i średnich firm przez pracowników Katedry ZZL Akademii Leona Koźmińskiego we współpracy z Instytutem Badań MB SMG/KRC.

- Przeciętny udział pracowników 50+ w ogólnej liczbie zatrudnionych jest niski i waha się w zależności od wielkości przedsiębiorstwa od 22 do 24%. Częściej niż w co czwartej firmie z zasady zostają odrzucane kandydatury osób w wieku 50+, a wśród nowo zatrudnionych pracowników osoby starsze stanowią jedynie 16%.
- Badani respondenci doceniają znaczenie problemu starzenia się społeczeństwa i konieczność podejmowania działań w celu aktywizacji zawodowej osób starszych, ale jednocześnie obarczają ponoszeniem odpowiedzialności za tego typu działania instytucje rządowe, samych pracowników czy urzędy pracy (jedynie 24% pracodawców pozytywnie ocenia działania rządu, a 37% pozytywnie ocenia działania urzędów pracy). Takie wyniki wskazują na niedocenie możliwości wpływania przez pracodawców sektora MSP na strukturę rynku pracy czy niski stopień poczucia ponoszenia odpowiedzialności za aktywizację zawodową pracowników starszych.
- Pracodawcy wyraźnie dzielą pracowników na starszych i młodszych. W odniesieniu do pracowników starszych pozytywnie oceniają takie ich cechy jak: lojalność, doświadczenie, kompetencje, wiarygodność, pracowitość, zaangażowanie, koleżeńskość czy brak roszczeniowości. Z kolei w odniesieniu do pracowników młodszych pozytywne cechy dotyczą: podzielności uwagi, elastyczności, nadążania za zmianami organizacyjnymi, sprawności fizycznej, chęci do nauki czy łatwej adaptacji do zmian i nowych technologii. Powyższa kategoryzacja może prowadzić do tworzenia się w firmach stereotypowego podejścia (pozytywnego lub negatywnego) do pracowników 50+. Pracodawcy przejawiają bardziej pozytywne postawy w stosunku do pracowników starszych już zatrudnionych, aniżeli do pracowników starszych, starających się o miejsce pracy.
- Ponad połowa badanych pracodawców nie słyszała o jakichkolwiek programach pomocy państwa dla firm zatrudniających osoby starsze, nieliczni pracodawcy korzystali z rozwiązań wspierających zatrudnianie tej kategorii pracowników, tylko 1/3 pracodawców wiedziało, co oznacza termin zarządzanie wiekiem, a dość duża liczba respondentów nie potrafiła wskazać żadnych przykładów praktyk zarządzania wiekiem.
- Pracodawcy generalnie deklarowali możliwość udziału pracowników starszych w szkoleniach, ale jednocześnie nie odzwierciedlało to faktycznego udziału tych pracowników w szkoleniach, ponieważ jedynie 16% pracowników starszych przyznało, iż w ostatnich trzech latach brało udział w szkoleniach.
- Prawie wszyscy pracodawcy pozytywnie oceniali współpracę młodszych i starszych pracowników, większość pracodawców uważało, iż dla ich firm korzystniejsze jest funkcjonowanie zespołów skupiających pracowników w różnym wieku, niż jednorodnych wiekowo. Z drugiej strony zaobserwowano, iż bardziej chętni do dzielenia się wiedzą są pracownicy starsi niż młodszy.

Tabela 2.4. Wzajemne postrzeganie się pracowników młodych i starszych

| Postrzeganie pracowników młodych przez starszych | Postrzeganie pracowników starszych przez młodych |
|---|---|
| Brakuje im dyscypliny. | Brakuje im elastyczności i są przywiązani do sztywnych reguł. |
| Nie lubią sztywnych reguł czy zasad postępowania. | Są przywiązani do wypracowanych przez siebie metod pracy, które są często przestarzałe i nieaktualne. |
| Są roszczeniowi i bardzo pewni siebie. | Brakuje im motywacji do zmian i uczenia się nowych rzeczy. |
| Nie potrafią komunikować się w sposób bezpośredni z drugim człowiekiem. | Nie chcą dzielić się swoją wiedzą. |
| Nie chcą ponosić odpowiedzialności za wykonywaną pracę. | Nie doceniają wiedzy i umiejętności oraz doświadczenia zawodowego młodych. |
| Nie chcą ciężko pracować i do wszystkiego dążą na skróty. | Nie okazują szacunku młodym. |
| Są niecierpliwi, chcą od razu widzieć efekty oraz nagrody. | Oslabiają entuzjazm młodych i blokują ich pomysły. |
| Bardzo łatwo podejmują decyzję o odejściu z firmy. | |
| Są indywidualistami i egoistami, wszystko odkładają na ostatni moment. | |

Źródło: Zarczyńska-Dobiesz, Chomątowska: 383, http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2016/T1/t1_0379.pdf [dostęp: 10.11.2018].

Z kolei z badań przeprowadzonych w ramach projektu STAY (w odniesieniu do sektora małych i średnich przedsiębiorstw) wynika szereg wniosków dotyczących uwarunkowań wdrażania koncepcji zarządzania wiekiem (Wiktorowicz, Warwas, 2017: 252–278):

- Pracodawcy czy kadra kierownicza powinni brać pod uwagę jedną z podstawowych zmian w otoczeniu gospodarczym, jaką jest starzenie się społeczeństwa.
- W odniesieniu do różnego rodzaju szkoleń czy działań upowszechniających zaleca się kładzenie wyraźnego nacisku na przełamywanie stereotypowego postrzegania pracowników 50+ pracodawców (zwłaszcza podkreślanie potencjału tej grupy pracowników).
- Należy wdrażać działania stymulujące aktywność zawodową osób 50+, w tym zwłaszcza ukierunkowane na utrzymanie ich zatrudnienia.
- Podtrzymywanie aktywności zawodowej pracowników 50+ wymaga stosowania różnych instrumentów zarządzania wiekiem (w tym wdrażania proaktywnych strategii w zakresie tego zarządzania).
- Wykorzystanie potencjału zawodowego osób 50+ wymaga wykorzystywania narzędzi z zakresu międzypokoleniowego transferu wiedzy.

- Podstawą proaktywnego zarządzania wiekiem powinna być bardziej otwarta kultura organizacyjna firmy czy wzmocnienie organizacyjnego kapitału społecznego.
- Wdrażanie strategii zarządzania wiekiem powinno uwzględniać też dwa ważne procesy towarzyszące starzeniu się społeczeństwa – *silver economy* oraz wolontariat osób 50+.
- Rozpowszechnianie się zarządzania wiekiem wymaga wsparcia instytucji szkoleniowych w tym obszarze.
- Warunkiem upowszechnienia się wiedzy na temat zarządzania wiekiem jest prowadzenie społecznych kampanii promujących zatrudnianie osób w wieku 50+ oraz akcji przeciwdziałających stereotypom dotyczącym pracowników 50+.
- Utrzymywanie aktywności zawodowej osób po 50. roku życia powinno uwzględniać wsparcie kierowane bezpośrednio do pracodawców, stwarzające zachęty do wdrażania rozwiązań organizacyjnych służących opóźnieniu momentu przejścia na emeryturę.

Natomiast z badań³ przeprowadzonych w ramach międzynarodowego projektu Best Agers Lighthouses–Strategic Age Management for SME in the Baltic Sea Region1 (celem było wypracowanie i wdrożenie działań z zakresu zarządzania wiekiem w wybranych przedsiębiorstwach sektora MSP i organizacjach publicznych) wynika, iż wśród kadry menedżerskiej występuje niezgodność między deklarowanymi przekonaniem na temat pracowników starszych a podejmowanymi wobec nich działaniami. Badani respondenci z jednej strony wyrażali świadomość szczególnych zalet pracowników 50+ (walory te były zbieżne z kompetencjami wymaganymi przez menedżerów od nowo przyjmowanych pracowników, czy nawet poszerzone o występowanie pożądanym wobec pracy i całej organizacji postaw), z drugiej jednak strony zdecydowana większość badanych menedżerów nie podejmowała działań mających na celu zachęcanie i motywowanie starszych pracowników do pracy po przekroczeniu wieku emerytalnego, a nawet (ze względu na możliwość zatrudnienia „tańszych” młodych pracowników), uważała podejmowanie takich działań za zbędne. Konsekwencją takich postaw i działań jest to, że badane organizacje podejmowały w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi bardziej działania o charakterze reaktywnym niż proaktywnym. Tym samym mogło to prowadzić do zachowań dyskryminacyjnych ze względu na wiek pracownika, a nie związanych z rzeczywistą niezdolnością lub kompetencyjną nieprzydatnością pracowników 50+ do pracy (Stankiewicz, 2015: 103).

3 Badania były przeprowadzone wśród kadry menedżerskiej.

2.5. Podsumowanie

Kompleksowe i spójne zarządzanie zasobami ludzkim uwzględniające procesy i narzędzia z zakresu zarządzania wiekiem jest niewątpliwie ważnym elementem zarządzania pokoleniami w organizacji, które to uwzględnia nie tylko wiek pracowników, ale także ich płeć, rasę czy potrzeby i oczekiwania (wiek jest tu istotnym czynnikiem różnicującym pracowników w miejscu pracy). Dopasowanie miejsca pracy do potrzeb pracowników 50+ (tym samym wykorzystywanie ich umiejętności i doświadczenia w pełnym zakresie), należy postrzegać jak integralną część strategii zarządzania zasobami ludzkimi (strategii rozwojowej organizacji) w każdym przedsiębiorstwie, której to zaplanowanie i wdrożenie w życie powinno angażować nie tylko pracodawcę i pracownika, ale także związki zawodowe czy np. osoby zajmujące się problematyką medycyny pracy czy ergonomią stanowiska pracy. Należy prowadzić działania zmierzające w kierunku zwiększenia zainteresowania pracodawców wdrażaniem strategii zarządzania wiekiem (także w aspekcie realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu). Ich efektem może stać się uzyskanie przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej na rynku, poprzez wykorzystanie różnorodności wiekowej pracowników (z położeniem szczególnego nacisku na wykorzystanie potencjału pracowników 50+). W kontekście zarządzania wiekiem także kadra menedżerska staje przed wyzwaniem stworzenia warunków w zakresie efektywnej współpracy między przedstawicielami różnych generacji pokoleniowych (umiejętność zarządzania pokoleniami staje się w tej sytuacji pożądaną kompetencją menedżerską). Ponadto, aby organizacja i jej pracownicy odnieśli korzyści z wprowadzonego w przedsiębiorstwie zarządzania wiekiem, programy w tym zakresie powinny być powszechne i dostępne dla wszystkich pracowników, którzy osiągnęli określony wiek, utrzymywane odpowiednio długo (możliwość weryfikacji korzyści z nich płynących czy dokonania ewentualnych o korekt), jasno i precyzyjnie sformułowane oraz skonsultowane z zainteresowaną grupą pracowniczą.

Rozdział 3

Kierownicy różnych pokoleń wobec kierowania zespołami zróżnicowanymi ze względu na styl życia

3.1. Wprowadzenie

Procesy kierowania ludźmi, jak zauważa M. Bielski, „mają szczególny charakter, co wynika z faktu że układem sterującym jak i sterowanym jest człowiek – istota rozumna, zdolna do działania, czyli zachowania się świadomego, celowego i podejmowanego z poczuciem wolnego wyboru. Kierowanie ludźmi polega na powodowaniu, by działali oni zgodnie z zamierzeniem kierującego i przyczyniali się do realizacji celów organizacji” (Bielski, 1992: 280–281).

Kierowanie ludźmi wymaga podejmowania decyzji dotyczących zarówno jednostek, jak i zespołów, a „jakość” tych decyzji determinowana jest różnymi czynnikami. W niniejszym opracowaniu zwrócono uwagę na jedno z tzw. indywidualnych kryteriów warunkujących decyzje kierownicze, tj. wiek kierowników, wskazujący na ich przynależność do różnych pokoleń. Założono, iż kierownicy reprezentujący różne generacje, będą różnili się, podejmując decyzje dotyczące zespołów zróżnicowanych pod względem stylu życia członków zespołów.

Styl życia jest rozmaicie definiowany (Jensen, 2007; Kłos, 2014: 20–23; Mrozkowiak, Mrozkowiak, 2011: 121–123). Najogólniej terminem tym określa się zespół codziennych zachowań, swoistych dla określonej zbiorowości społecznej lub określonej jednostki, tj. charakterystyczny „sposób bycia” odróżniający daną zbiorowość lub jednostkę od innych (Siciński, 1988: 18).

Według Światowej Organizacji Zdrowia (Health Promotion Glossar, 1998: 16) styl życia jest „specyficznym dla danej jednostki sposobem bycia, którego fundament stanowią określone wzory zachowań, wynikające z wzajemnego oddziaływania cech osobowych, społecznych uwarunkowań oraz społeczno-ekonomicznych i środowiskowych warunków życia jednostki”. Zdaniem B. Woynarowskiej (2008a: 50) na styl życia jednostki składają się standardowe reakcje i wzory zachowań

(czynności, działania, praktyki) ukształtowane w procesie socjalizacji (interakcji z rodzicami, rówieśnikami, pod wpływem doświadczeń w szkole, mediów). Określony styl życia wyraża się w sferze światopoglądu, dążeń życiowych, potrzeb i aspiracji jednostki, w sferze obserwowalnych zachowań i czynności oraz w sferze przedmiotów, które człowiek wybiera, tworzy bądź przyjmuje, traktując je jako swoje najbliższe środowisko życiowe (za: Wilk, 2003: 53).

Jensen (2007: 63–64) uważa, że styl życia to sposób zachowania ludzi wyrażający się w postaci różnych praktyk, tj.: jedzenia i picia, poruszania się (samochodem, autobusem, rowerem, pieszo), podróżowania, ubierania się, mieszkania (w mieście, na wsi lub na przedmieściach), wyboru pracy, edukacji, spędzania wolnego czasu, zaangażowania się politycznie lub religijnie, używania narkotyków, tytoniu lub alkoholu, komunikowania się.

Styl życia jest oznaką i świadectwem przynależności do danej grupy czy kategorii społecznej. Jest także wyznacznikiem i narzędziem społecznej identyfikacji, strukturyzuje oraz legalizuje poszczególne zachowania, umożliwia jednostce realizację odczuwalnych potrzeb i aspiracji w sposób subiektywnie racjonalny i akceptowany społecznie w danej kulturze. Ponieważ styl życia wiąże się z określonym systemem wartości i preferencji, uznaje się go za czynnik motywujący do takich a nie innych zachowań (Bochenek, Grabowiec, 2013: 202–203).

Styl życia według Arrendondo (1996: 80) jest cechą zmienną i zależną obok wykształcenia, doświadczenia zawodowego, wyznania, statusu rodzinnego czy pozycji w organizacji, stanowi tzw. wtórny wymiar różnorodności. Cechy przypisane do tego wymiaru różnorodności są mniej widoczne, wywierają bardziej zmienny wpływ na tożsamość osobistą i dodają bardziej subtelnego bogactwa pierwotnym wymiarom różnorodności (Mazur, 2010: 6).

Z analizy literatury wynika, że styl życia rozważany jest w kontekście zrównoważonego rozwoju, w odniesieniu do zdrowego trybu życia (w tym sposobu odżywiania, uprawiania sportu, palenia lub niepalenia, spożywania alkoholu), jako cecha zróżnicowania pracowników i powód ich dyskryminacji (otyłość, palenie), w związku z realizacją założeń work life-balance. Zdecydowanie mniej badań poświęcono stylowi życia jako determinancie decyzji kierowniczych. Aby wypełnić wskazaną lukę przyjęto, iż celem niniejszego opracowania jest udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy wiek kierowników warunkuje ich decyzje dotyczące kierowania zespołami zróżnicowanymi ze względu na styl życia? Aby odpowiedzieć na to pytanie, przedstawiono wyniki badań finansowanych ze środków statutowych Katedry Zarządzania Zasobami Ludzkimi Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Badania miały charakter ogólnopolskiego sondażu. Opinie kierowników zebrano przy pomocy ankiety elektronicznej CAWI. W realizacji badania uczestniczyło Biuro Badań Społecznych Question Mark z Łodzi. Firma zagwarantowała dostęp do baz skupiających dane dotyczące potencjalnych uczestników badania oraz zapewniła wykorzystanie oprogramowania ułatwiającego gromadzenie i rejestrację danych. W badaniu uczestniczyło 1002 kierowników z polskich organizacji.

3.2. Przegląd literatury

Literatura dotycząca kierowania zespołami jest bogata. Część z publikacji koncentruje się na czynnikach determinujących podejmowanie decyzji kierowniczych. Czynniki związane z podejmowaniem decyzji można ująć w dwie kategorie: organizacyjne i indywidualne (Riaz i in., 2010: 42). Indywidualne charakterystyki przez wielu badaczy są postrzegane jako kluczowy czynnik dla efektywnego podejmowania decyzji (Armstrong, Priola, 2001, za: Bulog, 2016). Kierownicy, w zależności od cech indywidualnych, oceniają warunki, w których działają i dokonują konkretnych wyborów. Na owe indywidualne cechy składają się dwie główne grupy czynników: pierwsza obejmuje cechy osobowości, takie jak indywidualne preferencje, postawy, potrzeby, wartości, wiedza. Do drugiej grupy zaliczane są cechy demograficzne, takie jak: wiek, płeć, poziom wykształcenia, staż pracy lub miejsce zamieszkania kierownika (Bulog, 2016).

Z analizy literatury przedmiotu wynika, że wiek może wpłynąć na decyzje kierownicze. Różne grupy wiekowe mają bowiem zróżnicowane preferencje dotyczące pracy; młodsi cenią co innego niż starsi i w związku z tym mogą inaczej się zachowywać. Obecnie na rynku pracy dominują trzy różne generacje – Baby Boom, X i Y i w większości publikacji te pokolenia są charakteryzowane (por. Valickas, Jakstaite, 2017). Różnice między pokoleniami obejmują style komunikacji, oczekiwania, style pracy, wartości i normy, postawy dotyczące pracy i życia, wykorzystanie technologii, poglądów dotyczących lojalności i autorytetu oraz akceptacji zmian. Każde pokolenie ma swoje unikalne cechy, które determinują postępowanie przedstawicieli tego pokolenia. W niniejszym artykule nie dokonywano podziału na powyżej wymienione generacje, a jedynie stosowano określenia starsi i młodsi kierownicy lub wskazywano w prezentacji wyników badań własnych przedziały wiekowe. Takie podejście wydało się bardziej uniwersalne ze względu na to, że granice między pokoleniami są nieostre. Ponadto inni badacze, których opinie są przywoływane w niniejszym tekście, również stosowali podział na kierowników starszych i młodszych.

Z przeglądu literatury wynika (Bulog, 2016), że starsi menedżerowie chętniej stosują intuicyjny styl podejmowania decyzji, natomiast młodsi częściej podejmują decyzje na podstawie racjonalnych przesłanek. Starsi menedżerowie mają mniejszą szansę na zmianę swoich decyzji lub sposobu ich podejmowania z powodu wcześniejszych, relatywnie dłuższych doświadczeń w podejmowaniu decyzji (Riaz i in., 2010: 44). Chen i Sun (2003) również poparli założenie, że starsi menedżerowie częściej podejmują intuicyjne decyzje w porównaniu do młodych. Co więcej, z wiekiem, elastyczność i skłonność do podejmowanie ryzyka może się zmniejszyć, podczas gdy odporność na zmiany może się zwiększyć (Bulog, 2016).

„Finucane i współpracownicy (2005) ustalili znaczące różnice w podejmowanie decyzji przez osoby w różnym wieku; ich zdaniem wraz z wiekiem jakość

podejmowanych decyzji może się obniżyć. Hambrick i Mason (1984) doszli do wniosku, że starsi menedżerowie są niechętni do ryzyka, ponieważ ważne jest dla nich bezpieczeństwo finansowe i zawodowe (Goll, Rasheed, 2006: 1004). Podobnie Tyler i Steensma (1998) podkreślili odwrotną relację między starszymi menedżerami i ich gotowością do zmian” (Bulog, 2016).

Badania prowadzone w Chorwacji (Bulog, 2016), mające na celu sprawdzenie, czy indywidualne cechy demograficzne mają wpływ na decyzje top menedżerów w chorwackim publicznym obrocie giełdowym wykazały, że pewne cechy demograficzne wpływają na podejmowanie decyzji na poziomie zarządzania strategicznego. Stwierdzono, że poziom wykształcenia, wiek i płeć wydają się być wartościowe dla przewidywania, jakie decyzje podejmą menedżerowie. W szczególności wiek i poziom wykształcenia są pozytywnie związane z racjonalnym podejmowaniem decyzji.

Również prace pod kierownictwem de Acedo Lizarraga (2007) pokazały, iż istnieją różnice w decyzjach podejmowanych przez osoby w różnym wieku. W zależności od wieku, uczestnicy badania nie zachowywali się w taki sam sposób, ponieważ inne znaczenie przypisywali zadaniom i czynnikom środowiskowym determinującym proces rozstrzygnięcia w różnych aspektach.

Z kolei Oshagbemi (2004) zidentyfikował wpływ wieku na styl przywództwa i zachowanie menedżerów. Wykazał, że młodsi i starsi menedżerowie wykazują różne preferencje w zakresie stosowania konsultacyjnych i partycypacyjnych stylów przewodzenia. Jego zdaniem, starsi menedżerowie konsultowali się szerzej i preferowali większy udział podwładnych w procesie decyzyjnym w porównaniu z młodszymi menedżerami. Obie grupy menedżerów mniej więcej w tym samym stopniu stosowali dyrektywne i delegacyjne style przywództwa w mniej więcej tym samym stopniu.

W literaturze z zakresu zarządzania problematyka oddziaływania na ludzi omawiana jest szeroko; obejmuje między innymi zagadnienia dotyczące: tworzenia zespołów, wyznaczenia zespołowi długofalowych celów i doraźnych zadań, zapewnienia otwartej komunikacji i możliwości wykorzystania kompetencji uczestników zespołu, kształtowania relacji formalnych i nieformalnych, tworzenia harmonijnej współpracy, przeciwdziałania konfliktom, a w sytuacji ich wystąpienia – rozwiązywania ich, motywowania, oceniania i rozwoju pracowników (Robbins, 2003: 12). W związku z procesem globalizacji, istotną rolę odgrywają decyzje kierowników dotyczące zróżnicowanych grup pracowników. Zrozumienie wpływu różnic i podobieństw między pracownikami na wyniki organizacji (np. wydajność organizacyjną, zadowolenie pracowników, dobrowolne odejścia) jest dziś traktowane jako zasadniczy czynnik stabilności organizacyjnej (Choi, Rainey, 2010). Dzięki różnorodności siły roboczej organizacje mogą być bardziej kreatywne, są w stanie docierać do wcześniej niewykorzystanych rynków, by osiągnąć i utrzymać przewagę konkurencyjną (Cox, 1994; Ely, Thomas, 2001).

Z analizy literatury wynika (Cewińska, Striker, 2018: 47–58), że podejmowano próby wyjaśnienia, w jaki sposób różnice między członkami zespołów wpływają zarówno na proces zespołowy, jak i wyniki pracy zespołów. Próby te koncentrowały się na analizie zmiennych socjodemograficznych, takich jak: wiek, płeć i różnorodność kulturowa (por. Milliken, Martins, 1996), badaniu zmiennych o charakterze psychologicznym, np. dopasowania osobowości członków zespołu (np. Neuman, Wagner i Christiansen, 1999) czy wartości (por. Woehr i in., 2013: 107–121).

Okazało się, iż różnorodność członków zespołu może mieć pozytywny i negatywny wpływ na wyniki pracy zespołowej (Van Knippenbergand, Schippers, 2007).

O pozytywnym wpływie różnorodności przekonują wyniki badania przeprowadzonego w firmie ISS, przy współpracy z firmą doradczą PwC. Badania te pokazują, że zróżnicowane zespoły generują o 3,7 punktu procentowego więcej dochodów dla firmy niż niezróżnicowane zespoły. W zespołach heterogenicznych obserwowana jest niższa absencja chorobowa (o około 2,5 punktu procentowego) i wyższy stopień zadowolenia pracowników niż w zespołach jednolitych (Diversity adds millions to the ISS bottom line, 2015: 4).

Pozytywny wpływ różnorodności na sytuację finansową firm potwierdziła w swoim raporcie „Diversity Matters” firma doradcza McKinsey. Przedstawiciele firmy przebadali 366 spółek publicznych w USA, Ameryce Łacińskiej, Wielkiej Brytanii oraz Kanadzie i na tej podstawie stwierdzili, że przedsiębiorstwa różnorodne płciowo, wiekowo, narodowościowo, a także charakterologicznie osiągają zdecydowanie lepsze wyniki finansowe od spółek homogenicznych. Te, które równomiernie zatrudniały kobiety i mężczyzn, osiągały o 15% większe przychody od firm bardziej jednolitych płciowo. Natomiast spółki różnorodne narodowościowo osiągały wyniki aż o 35% lepsze od tych homogenicznych (Domaradzki, 2015).

Badania laboratoryjne, oparte na perspektywie wartości, wykazały, że różnorodność w zespołach zwiększa ich skuteczność (Cox i in., 1991). Z kolei badania terenowe, dotyczące tożsamości społecznej, sugerują, że różnorodność wiąże się z negatywnymi wynikami osiągnięć (Mazur, 2010: 8; Woehr i in., 2013: 117). Efektem różnorodności może być np. mniejsza spójność zespołu, mniejsza wydajność zespołu i więcej konfliktów (Woehr i in., 2013: 117). Różnorodność może być przyczyną niestabilnego członkostwa w zespole (Jackson i in., 1995: 249). Z drugiej strony, prawdopodobne jest, iż zespoły składające się z osób o podobnych wartościach, częściej będą miały wspólne poglądy i mniej problemów będzie z zarządzaniem osobistymi relacjami między tymi osobami (Woehr i in., 2013: 117).

Inne badania (Pitts, 2009: 328–338) pokazują, że różnorodność jest silnie powiązana zarówno z wydajnością zespołów, jak i zadowoleniem z pracy ich członków.

Zarządzanie różnorodnością może poprawić wyniki organizacji, o ile organizacje będą w stanie wykorzystać tę różnorodność. Dzięki połączeniu talentów o różnym pochodzeniu kulturowym oraz zróżnicowanych pod względem: płci, wieku

i stylu życia, organizacja może szybciej i twórczo reagować na możliwości biznesowe. Co więcej, organizacje powinny uwzględniać zróżnicowanie swoich pracowników i dążyć do ich osiągnięcia, tworząc środowisko sprzyjające uwydatnianiu się owych różnic (Standing, Baume, 2001: 3).

O ile w literaturze znaleźć można wyniki badań wskazujące na zależność pomiędzy wiekiem kierowników a sposobem podejmowania przez nich decyzji i wpływania na podwładnych, nie znaleziono publikacji dotyczących tego, czy wiek kierujących różnicuje ich decyzje, a tym samym procesy kierowania zespołami zróżnicowanymi ze względu na styl życia. Poniżej opisane badania stanowią próbę odpowiedzi na powyższe pytanie.

3.3. Metoda badań

Prezentowane badania (opis metodyki za: Cewińska, Striker, 2018: 47–58) miały na celu poznanie opinii kierowników na temat tego, czy styl życia podwładnych determinuje ich decyzje kierownicze, jeśli tak, to czego te decyzje dotyczą najczęściej. Ponadto próbowano się dowiedzieć, czy badani kierownicy dostrzegają relacje między stylem życia pracowników a wynikami całego zespołu. Badanie miało charakter sondażu (Babbie, 2008: 132, 146, 275). Podstawową techniką zbierania danych była ankieta internetowa CAWI (Computer Assisted Web Interviews), zalecana do pomiaru kwestii społecznych i coraz częściej wykorzystywana w badaniach dotyczących problematyki zarządzania zasobami ludzkimi (Andrałojć, 2006: 120). Technika ta umożliwiła zrealizowanie badania w stosunkowo krótkim czasie, przy relatywnie niskim nakładzie finansowym (Przewłocka, 2009: 99–100; Smith, Leigh, 1997: 496–500; Staniszevska, 2013: 54). Wykorzystanie tego sposobu badania pozwoliło na szybsze niż przy wykorzystaniu tradycyjnych ankiet zgromadzenie surowej bazy danych, które zostały poddane dalszej analizie i interpretacji przy wykorzystaniu oprogramowania statystycznego.

Dane zebrane za pomocą ankiety internetowej wydają się być bardziej wiarygodne niż w przypadku wykorzystania tradycyjnej ankiety, gdyż badany, udzielając odpowiedzi na formularzu internetowym, ma większe przekonanie o anonimowości (Siuda, 2006: 269; Andrałojć, 2006: 111) i intymności, a więc może się skupić na tym, co czuje i czego doświadczył (Staniszevska, 2013: 52). Ponadto asynchroniczność badania umożliwiła ankietowanym wypełnienie formularza w dogodnym dla nich czasie (Staniszevska, 2013: 54; Andrałojć, 2006: 111), co pozwoliło przypuszczać, iż udział rzetelnych odpowiedzi. Nieobecność ankietera podczas wypełniania kwestionariusza dała szansę zwiększenia prawdopodobieństwa uzyskania bardziej wiarygodnych odpowiedzi, eliminując tzw. social desirability effect.

Badanie zostało przeprowadzone przez Biuro Badań Społecznych Question Mark, w okresie od 22.11.2017 do 02.02.2018 roku. Zrealizowano je za pomocą internetowej platformy survio.com. Kwestionariusz składał się z 20 pytań zamkniętych (respondenci dokonywali wyboru ze wskazanych wariantów odpowiedzi) i z metryczki. Badanie przeprowadzono wśród 1002 osób, które zadeklarowały pełnienie funkcji kierowniczych. Dobór próby miał charakter przypadkowy, oparty był na dostępności osób badanych dla zleceniobiorcy.

Na potrzeby omawianych badań przyjęto, że styl życia pracownika wyraża się w jego stosunku i zachowaniach w następujących obszarach: zainteresowania pozazawodowe (hobby), uprawianie sportu, aktywność w życiu społeczno-politycznym (np. działalność dobroczynna, polityczna, ruchy ekologiczne, narodowościowe, religijne), aktywność w życiu towarzyskim (tj. zaangażowanie w „imprezowanie”, rozmaite formy zabawy towarzyskiej), aktywność w życiu rodzinnym (szczególnie zaangażowanie w opiekę nad dziećmi, starszymi, chorymi członkami rodziny), dbałość o wygląd: sposób ubierania się, fryzura, makijaż, tatuaże, biżuteria), palenie/niepalenie papierosów, sposób odżywiania się (stosowane diety, nawyki żywieniowe).

Do analizy uzyskanych wyników i zbadania zróżnicowania odpowiedzi ze względu na wiek respondentów wykorzystano narzędzia analizy statystycznej właściwe dla zmiennych porządkowych: tablice kontyngencji oraz test niezależności chi kwadrat Pearsona. Przyjęto, że pomiędzy zmiennymi występuje zależność, jeśli została ona zweryfikowana testem chi-kwadrat na poziomie istotności $p < 0,05$.

3.4. Wyniki badań

W badaniu wzięło udział 1002 kierowników, wśród których 52% stanowiły kobiety. Respondenci byli zróżnicowani ze względu na wiek – najliczniejszą grupę stanowili kierownicy w wieku 41–50 lat (30%), najmniej liczną osoby w wieku do 30 lat (6%). Wiek respondentów różnicował istotnie odpowiedzi dotyczące stażu pracy ($p=0,000$) – im starszy respondent, tym dłużej pełnił funkcje kierownicze oraz rozpiętości kierowania ($p=0,000$) – im starszy kierownik tym większym zespołem kierował. Szczegółowe informacje na temat struktury badanych ze względu na wiek i rozpiętość kierowania przedstawiono w tab. 3.1.

Większość respondentów (65%) pełniła funkcje kierownicze w organizacjach zatrudniających mniej niż 50 osób; w organizacjach średniej wielkości (50–250 zatrudnionych) pracowało 25% respondentów, a w dużych (powyżej 250 pracowników) 10% (odpowiedzi nie były zróżnicowane ze względu na wiek). Pod względem formy własności dominowały organizacje z sektora prywatnego (72%), ale

w tym przypadku odpowiedzi kierowników były zróżnicowane ze względu na wiek ($p=0,000$). Im młodszy kierownik, tym częściej wskazywał zatrudnienie w podmiotach prywatnych z zagranicznym kapitałem. Z kolei starsi kierownicy częściej byli zatrudnieni w podmiotach publicznych należących do samorządu terytorialnego. Szczegółowe informacje na temat struktury organizacji, w których respondenci pełnili funkcje kierownicze, ze względu na dominującą formę własności przedstawiono w tab. 3.2.

Tabela 3.1. Zróżnicowanie badanych ze względu na wiek i rozpiętość kierowania

| Wiek | L | Liczba osób, w stosunku do których kierownik bezpośrednio pełni funkcje kierownicze (w %) | | | | | Ogółem (%) |
|-----------|------|---|------|-------|-------|------|------------|
| | | < 5 | 6–10 | 11–20 | 21–30 | >30 | |
| < 30 lat | 65 | 32,3 | 32,3 | 21,5 | 1,5 | 12,3 | 100 |
| 31–40 lat | 251 | 29,9 | 32,3 | 21,5 | 4,0 | 12,4 | 100 |
| 41–50 lat | 296 | 24,3 | 26,4 | 23,6 | 11,1 | 14,5 | 100 |
| 51–60 lat | 260 | 16,2 | 25,8 | 19,6 | 14,2 | 24,2 | 100 |
| > 60 lat | 130 | 19,2 | 21,5 | 18,5 | 11,5 | 29,2 | 100 |
| Ogółem | 1002 | 23,5 | 27,4 | 21,3 | 9,6 | 18,3 | 100 |

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3.2. Zróżnicowanie badanych ze względu na wiek i dominującą formę własności

| Wiek | Dominująca forma własności (w %) | | | | ogółem |
|-----------|----------------------------------|----------------------|-----------------------|---------------|--------|
| | prywatna krajowa | prywatna zagraniczna | samorząd terytorialny | Skarb Państwa | |
| < 30 lat | 58,5 | 16,9 | 10,8 | 13,8 | 100 |
| 31–40 lat | 63,7 | 13,5 | 19,1 | 3,6 | 100 |
| 41–50 lat | 61,1 | 13,2 | 18,9 | 6,8 | 100 |
| 51–60 lat | 58,1 | 6,5 | 30,4 | 5,0 | 100 |
| > 60 lat | 64,6 | 7,7 | 20,0 | 7,7 | 100 |
| Ogółem | 61,3 | 11,1 | 21,6 | 6,1 | 100 |

Źródło: opracowanie własne.

Większość badanych (78%) określiła, że ma wyłączny lub duży wpływ na decyzje kierownicze dotyczące podległych pracowników, przede wszystkim związane z ocenianiem (89%), przyjęciem do pracy (85%) i szkoleniem (82%). Zróżnicowanie odpowiedzi ze względu na wiek dotyczyło trzech rodzajów decyzji: wynagradzania ($p=0,000$), awansowania ($p=0,001$) i zwalniania ($p=0,000$): im starszy kierownik tym częściej wskazuje, że ma wyłączny lub duży wpływ na podejmowa-

nie tego rodzaju decyzji. W odniesieniu do decyzji dotyczących przyjmowania do zespołu, oceniania i szkolenia odpowiedzi nie są zróżnicowane ze względu na wiek kierownika. Szczegółowe informacje dotyczące deklarowanego przez respondentów wpływu na podejmowanie wybranych decyzji kierowniczych, zakresu zarządzania zasobami ludzkimi przedstawiono w tab. 3.3.

Tabela 3.3. Deklaracje badanych kierowników dotyczące wpływu, jaki mają na podejmowanie decyzji kierowniczych z zakresu ZZL

| Rodzaj decyzji | Odsetek respondentów wskazujących, że ma wyłączny lub duży wpływ na decyzje dotyczące członków zespołu (w %) | | | | | |
|--------------------|--|-----------|-----------|-----------|---------|--------|
| | <30 lat | 31–40 lat | 41–50 lat | 51–60 lat | >60 lat | ogółem |
| Przyjęcie do pracy | 75,8 | 85,7 | 83,6 | 86,9 | 88,3 | 85,1 |
| Wynagradzanie* | 50,0 | 62,8 | 63,3 | 76,4 | 81,3 | 68,0 |
| Ocenianie | 92,0 | 86,6 | 87,7 | 89,5 | 91,4 | 88,7 |
| Szkolenie | 77,4 | 82,8 | 81,1 | 84,4 | 83,4 | 82,4 |
| Awansowanie* | 66,2 | 69,6 | 75,9 | 83,0 | 87,5 | 77,1 |
| Zwalnianie* | 59,0 | 75,4 | 78,2 | 83,3 | 86,6 | 78,8 |

* Szarym kolorem zaznaczono odpowiedzi, dla których potwierdzono zróżnicowanie ze względu na wiek zweryfikowane testem chi-kwadrat na poziomie istotności $p < 0,05$.

Źródło: opracowanie własne.

Podjmując decyzje, kierownicy stosunkowo rzadko biorą pod uwagę styl życia podwładnych – 70% wszystkich odpowiedzi stanowiły twierdzenia „raczej nie” i „zdecydowanie nie”. Wyjątek stanowi dbałość o wygląd (sposób ubierania się, fryzura, makijaż, tatuaże, biżuteria) – aż 63% kierowników zadeklarowało, że przy podejmowaniu decyzji uwzględnia ten element stylu życia. Ponad jedna trzecia badanych bierze pod uwagę również aktywność w życiu rodzinnym (36%) i palenie bądź niepalenie papierosów (35%). Najrzadziej przy podejmowaniu decyzji kierownicy uwzględniali sposób odżywiania się (12%) oraz aktywność w życiu towarzyskim (13%). Wiek kierownika różnicuje istotnie odpowiedzi w odniesieniu do trzech elementów stylu życia podwładnych: aktywność w życiu towarzyskim ($p=0,001$) – najmłodszy kierownicy zdecydowanie częściej biorą ten element pod uwagę przy podejmowaniu decyzji kierowniczych, palenie papierosów ($p=0,000$) – im młodszy kierownik tym rzadziej bierze pod uwagę ten aspekt stylu życia oraz sposób odżywiania ($p=0,035$) – im starszy kierownik tym częściej bierze ten element pod uwagę. Szczegółowe zestawienie odpowiedzi dotyczące wszystkich badanych elementów stylu życia przedstawiono w tab. 3.4.

Tabela 3.4. Deklaracje badanych dotyczące uwzględniania elementów stylu życia przy podejmowaniu decyzji personalnych

| Elementy stylu życia | Odsetek respondentów wskazujących, że uwzględniania elementy stylu życia pracowników przy podejmowaniu decyzji personalnych (w %) | | | | | |
|---|---|-----------|-----------|-----------|---------|--------|
| | <30 lat | 31–40 lat | 41–50 lat | 51–60 lat | >60 lat | ogółem |
| Zainteresowania pozazawodowe | 25,4 | 23,6 | 24,1 | 27,5 | 28,6 | 25,5 |
| Uprawianie sportu | 20,6 | 13,9 | 12,4 | 15,9 | 15,7 | 14,7 |
| Aktywność w życiu społeczno-politycznym | 21,9 | 17,6 | 16,0 | 16,9 | 12,6 | 16,6 |
| Aktywność w życiu towarzyskim* | 30,2 | 14,6 | 11,2 | 10,5 | 12,5 | 13,3 |
| Aktywność w życiu rodzinnym | 41,9 | 35,3 | 31,4 | 37,8 | 41,3 | 36,0 |
| Dbłość o wygląd | 55,6 | 60,1 | 64,6 | 66,4 | 65,1 | 63,4 |
| Palenie/niepalenie papierosów* | 21,3 | 28,5 | 30,9 | 42,8 | 46,3 | 34,8 |
| Sposób odżywiania* | 9,8 | 7,0 | 11,9 | 13,8 | 17,5 | 11,7 |

* Szarym kolorem zaznaczono odpowiedzi, dla których potwierdzono różnicowanie ze względu na wiek zweryfikowane testem chi-kwadrat na poziomie istotności $p < 0,05$.

Źródło: opracowanie własne.

Zdarza się również (17% wszystkich odpowiedzi twierdzących), że styl życia pracownika jest powodem podejmowania negatywnych decyzji personalnych. Najczęściej dotyczą one odmowy przydzielenia jakiegoś zadania (29%), niższej oceny pracowniczej (24%) oraz odmowy przyjęcia do zespołu (24%). Trzeba podkreślić, że 14% kierowników zadeklarowało, że styl życia pracownika był powodem rozwiązania z nim umowy o pracę.

Wiek kierownika różnicuje istotnie odpowiedzi w odniesieniu do czterech rodzajów decyzji personalnych: odmowy przyjęcia do zespołu ($p=0,019$), niższej oceny ($p=0,001$), odmowy awansu ($p=0,000$), odmowy przydzielenia pracownikowi jakiegoś zadania ($p=0,036$) – częściej podjęcie tych decyzji z uwagi na styl życia pracownika deklarują najmłodszy i najstarsi kierownicy. Również zauważyć można, że w odniesieniu do wszystkich wyszczególnionych w badaniu decyzji personalnych, młodzi kierownicy (do 30 roku życia) są grupą najczęściej wskazującą podjęcie takich decyzji ze względu na styl życia podwładnych. Szczegółowe zestawienie odpowiedzi respondentów przedstawiono w tab. 3.5.

Kierownicy uważają, że w zasadzie nie powinni wpływać na styl życia podwładnych pracowników (79% wszystkich odpowiedzi przeczących, w większości zdecydowanych). Analiza odpowiedzi dotyczących poszczególnych elementów stylu życia pozwoliła jednak na wyodrębnienie kilku różnic. Zdaniem badanych,

kierownik powinien mieć prawo ingerowania w dbałość o wygląd (59% odpowiedzi twierdzących). W porównaniu do pozostałych elementów stylu życia można też zauważyć większe przyzwolenie na oddziaływanie na palenie/niepalenie papierosów (41% odpowiedzi twierdzących). Zdecydowany brak zgody na ingerencję kierowników badani wyrazili w odniesieniu do zainteresowań pozazawodowych podwładnych (75% odpowiedzi zdecydowanie nie), ich aktywności w życiu społeczno-politycznym (69% odpowiedzi zdecydowanie nie) oraz uprawiania sportu i aktywności w życiu rodzinnym (w obydwu przypadkach 67% odpowiedzi zdecydowanie nie).

Tabela 3.5. Deklaracje kierowników dotyczące podejmowania wybranych decyzji personalnych z powodu stylu życia pracownika

| Rodzaj decyzji personalnej | Odsetek respondentów deklarujących, że podjęło decyzję personalną z powodu stylu życia pracownika (w %) | | | | | |
|---|---|-----------|-----------|-----------|---------|--------|
| | <30 lat | 31–40 lat | 41–50 lat | 51–60 lat | >60 lat | ogółem |
| Odmowa przyjęcia do zespołu (p=0,019)* | 42,6 | 22,8 | 23,6 | 24,7 | 29,3 | 27,7 |
| Niższa ocena (p=0,001)* | 35,1 | 18,9 | 22,7 | 32,6 | 33,3 | 26,5 |
| Odmowa awansu (p=0,000)* | 22,4 | 8,9 | 8,3 | 8,1 | 18,6 | 10,6 |
| Odmowa skierowania na szkolenia (p=0,303) | 14,0 | 6,9 | 7,6 | 6,0 | 9,2 | 7,6 |
| Odmowa podwyżki wynagrodzenia (p=0,112) | 21,1 | 10,5 | 10,6 | 8,9 | 12,9 | 11,1 |
| Odmowa przydzielenia zadania (p=0,036)* | 50,0 | 29,7 | 32,3 | 28,9 | 31,4 | 31,8 |
| Rozwiązanie umowy (p=0,112) | 23,7 | 11,2 | 16,3 | 14,1 | 17,4 | 15,0 |

* Szarym kolorem zaznaczono odpowiedzi, dla których potwierdzono różnicowanie ze względu na wiek zweryfikowane testem chi-kwadrat na poziomie istotności $p < 0,05$.

Źródło: opracowanie własne.

Wiek kierownika różnicuje istotnie odpowiedzi w odniesieniu do trzech elementów stylu życia podwładnych: aktywności w życiu towarzyskim ($p=0,008$) – im młodszy kierownik tym częściej deklaruje, że chciałby mieć prawo ingerowania w ten aspekt stylu życia podwładnych, aktywność w życiu rodzinnym ($p=0,015$) oraz palenie papierosów ($p=0,000$) – im młodszy kierownik tym rzadziej deklaruje, że chciałby mieć prawo ingerowania w te aspekty stylu życia podwładnych. Szczegółowe zestawienie odpowiedzi respondentów przedstawiono w tab. 3.6.

Tabela 3.6. Deklaracje badanych dotyczące prawa kierownika do ingerowania w styl życia podwładnych

| Elementy stylu życia | Odsetek respondentów wskazujących, że kierownik powinien mieć prawo ingerowania w styl życia podwładnych (w %) | | | | | |
|---|--|-----------|-----------|-----------|---------|--------|
| | <30 lat | 31–40 lat | 41–50 lat | 51–60 lat | >60 lat | ogółem |
| Zainteresowania pozazawodowe | 4,8 | 2,4 | 2,1 | 0,8 | 3,1 | 2,1 |
| Uprawianie sportu | 6,6 | 6,0 | 4,9 | 4,4 | 11,0 | 5,9 |
| Aktywność w życiu społeczno-politycznym | 8,3 | 5,0 | 4,2 | 4,4 | 7,4 | 5,1 |
| Aktywność w życiu towarzyskim* | 20,7 | 7,1 | 8,5 | 9,6 | 4,8 | 8,7 |
| Aktywność w życiu rodzinnym* | 8,2 | 3,7 | 3,5 | 6,3 | 11,2 | 5,6 |
| Dbłość o wygląd | 53,2 | 54,0 | 60,4 | 61,8 | 59,2 | 58,6 |
| Palenie/niepalenie papierosów* | 24,2 | 34,4 | 39,7 | 47,7 | 50,8 | 40,8 |
| Sposób odżywiania | 3,4 | 8,8 | 10,0 | 7,2 | 13,9 | 9,1 |

* Szarym kolorem zaznaczono odpowiedzi, dla których potwierdzono różnicowanie ze względu na wiek zweryfikowane testem chi-kwadrat na poziomie istotności $p < 0,05$.

Źródło: opracowanie własne.

Prawie wszyscy kierownicy (we wszystkich grupach wiekowych odsetek pozytywnych odpowiedzi był wyższy niż 90%) zadeklarowali, że w ich miejscu pracy akceptowane są różne style życia pracowników, ale jednocześnie aż 88% badanych stwierdziło, że w miejscu pracy bez względu na te różnice podwładni muszą stosować się do zasad przyjętych w firmie. Przeważają opinie (72%), że kierownik zespołu, bez względu na styl życia pracowników, powinien stosować jednakowe techniki kierowania, np. motywowania, rozwiązywania problemów, komunikowania. Im starszy kierownik, tym częściej wyraża taką opinię: od 59% w grupie najmłodszych kierowników do 85% w grupie najstarszych. Badani kierownicy uważają również, że łatwiej jest kierować zespołem, którego członkowie preferują podobny styl życia (77%). W tym przypadku jest podobnie: im starszy kierownik, tym częściej potwierdza taką opinię – od 56% w grupie najmłodszych kierowników do 88% w grupie najstarszych. Badani kierownicy dostrzegają, że styl życia determinuje zachowania pracowników w miejscu pracy (66% odpowiedzi twierdzących). Jednocześnie mniej niż połowa (z wyjątkiem najstarszej grupy) uważa, że różnicowanie zespołu może przeszkadzać w realizacji zadań zawodowych. Szczegółowe zestawienie odpowiedzi respondentów przedstawiono w tab. 3.7.

Tabela 3.7. Opinie badanych na temat stylu życia w miejscu pracy

| Opinie na temat stylu życia | Odsetek respondentów potwierdzających wskazane opinie na temat kierowania i stylu życia (w %) | | | | | |
|--|---|-----------|-----------|-----------|---------|--------|
| | <30 lat | 31–40 lat | 41–50 lat | 51–60 lat | >60 lat | ogółem |
| W moim miejscu pracy akceptowane są różne style życia pracowników | 95,2 | 93,5 | 95,5 | 94,8 | 90,4 | 94,1 |
| Nie interesuje mnie styl życia pracowników; w miejscu pracy muszą stosować się do zasad przyjętych w firmie | 82,8 | 85,7 | 86,5 | 91,3 | 88,8 | 87,6 |
| Kierownik zespołu, bez względu na styl życia pracowników, powinien stosować jednakowe techniki kierowania (np. motywowania, rozwiązywania problemów, komunikowania)* | 59,4 | 66,5 | 68,0 | 76,8 | 84,9 | 71,5 |
| Łatwiej jest kierować zespołem, którego członkowie preferują podobny styl życia* | 56,3 | 72,1 | 78,2 | 81,7 | 87,9 | 77,4 |
| Styl życia pracowników determinuje ich zachowania w miejscu pracy | 59,3 | 64,7 | 65,1 | 67,9 | 68,8 | 65,8 |
| Zróżnicowanie pracowników pod względem stylu życia może przeszkadzać (utrudniać) realizację przez nich niektórych zadań | 40,7 | 43,1 | 39,0 | 41,5 | 51,9 | 42,4 |

* Szarym kolorem zaznaczono odpowiedzi, dla których potwierdzono zróżnicowanie ze względu na wiek zweryfikowane testem chi-kwadrat na poziomie istotności $p < 0,05$.

Źródło: opracowanie własne.

Kierownicy zostali również poproszeni o wskazanie, w jakich obszarach stylu życia mogą określić siebie jako osobę mocno zaangażowaną. Najczęściej wskazywali aktywność w życiu rodzinnym (66,7%), zainteresowania pozazawodowe (64,4%) oraz dbałość o wygląd (60,9%). Najrzadziej natomiast deklarowali zaangażowanie w życie społeczno-polityczne (31,6%) oraz życie towarzyskie (26,5%). Wiek kierownika różnicuje istotnie odpowiedzi w odniesieniu do dwóch elementów stylu życia: aktywności w życiu towarzyskim ($p=0,001$) – im młodszy kierownik tym częściej deklaruje, że jest zaangażowany w ten aspekt stylu życia oraz aktywności w życiu rodzinnym ($p=0,000$) im młodszy kierownik tym rzadziej deklaruje, że jest zaangażowany w ten aspekt stylu życia. Szczegółowe zestawienie odpowiedzi respondentów przedstawiono w tab. 3.8.

Tabela 3.8. Deklaracje kierowników dotyczące ich zaangażowania w styl życia

| Element stylu życia | Odsetek respondentów wskazujących, że są silnie zaangażowani w wybranym obszarze stylu życia (w %) | | | | | |
|---|--|-----------|-----------|-----------|---------|--------|
| | <30 lat | 31–40 lat | 41–50 lat | 51–60 lat | >60 lat | ogółem |
| Zainteresowania pozazawodowe | 55,4 | 63,3 | 63,5 | 68,1 | 65,4 | 64,4 |
| Uprawianie sportu | 40,0 | 43,8 | 39,2 | 35,4 | 32,3 | 38,5 |
| Aktywność w życiu społeczno-politycznym | 24,6 | 28,3 | 31,1 | 33,5 | 39,2 | 31,6 |
| Aktywność w życiu towarzyskim* | 41,5 | 33,1 | 24,0 | 20,0 | 24,6 | 26,5 |
| Aktywność w życiu rodzinnym* | 44,6 | 63,3 | 76,0 | 65,8 | 64,6 | 66,7 |
| Dbłość o wygląd | 66,2 | 60,2 | 60,8 | 61,2 | 59,2 | 60,9 |
| Palenie/niepalenie papierosów | 32,3 | 32,7 | 33,8 | 34,2 | 41,5 | 34,5 |
| Sposób odżywiania się | 50,8 | 46,2 | 47,6 | 46,2 | 49,2 | 47,3 |

* Szarym kolorem zaznaczono odpowiedzi, dla których potwierdzono zróżnicowanie ze względu na wiek zweryfikowane testem chi-kwadrat na poziomie istotności $p < 0,05$.

Źródło: opracowanie własne.

Interpretując wyniki badań, warto podkreślić, iż nie można ich generalizować w odniesieniu do całej populacji kierowników. Swoistym ograniczeniem jest przyjęcie w analizie wieku jako cechy różnicującej podejście kierowników do kierowania zespołami. Zaproponowanie innych kryteriów – cech demograficznych, np. płci, może dostarczyć ciekawszych wyników. Warto dodać, że badani, wypełniając kwestionariusz, oceniali własne postępowanie, a zatem ich wybory mają charakter deklaracyjny. Dlatego w drugim etapie realizacji projektu kwestionariusz (CAWI), z podobnymi pytaniami, skierowano do pracowników wykonawczych. Autorki mają nadzieję, iż rezultaty analizy porównawczej wypowiedzi kierowników i pracowników ukierunkują ich dalsze badania. Interesujące będzie pogłębienie badań, dzięki zastosowaniu wywiadów pogłębionych, których prowadzenie zaplanowano po zakończeniu badań zorientowanych na pozyskanie danych o charakterze ilościowym.

3.5. Podsumowanie

Sieć zależności i wymagań, w której funkcjonuje kadra kierownicza jest bogata i zróżnicowana. Kierownicy muszą dokonywać nie zawsze łatwych wyborów, preferując określony kierunek zachowań lub określoną opcję działania. Owe wybory wymagają kalkulacji w kategoriach szans i zagrożeń, zalet i wad, strat i korzyści. W tych dwubiegunowych kalkulacjach niezwykle trudno jest uwzględnić wszystkie możliwe preferencje wszystkich zainteresowanych osób (Błaszczyk, 2005: 277–278).

Wielość i złożoność problemów i sytuacji, z jakimi mierzą się kierujący ludźmi, powoduje, że proces kierowania nie jest łatwy. Artykuł dowodzi, że decyzje mogą być warunkowane wiekiem kierowników. Wyniki badań własnych dotyczących kierowania zespołami zróżnicowanymi ze względu na styl życia pokazują, iż podejmując decyzje, kierownicy stosunkowo rzadko biorą pod uwagę ten aspekt (styl życia podwładnych). Wiek kierownika różnicuje istotnie odpowiedzi w odniesieniu do trzech elementów stylu życia podwładnych: aktywności w życiu towarzyskim, palenia papierosów, odżywiania się. Najmłodszy kierownik zdecydowanie częściej bierze pod uwagę aktywność w życiu towarzyskim. Im młodszy kierownik, tym rzadziej bierze pod uwagę palenie papierosów. Im starszy kierownik, tym częściej bierze pod uwagę sposób odżywiania się. Wiek kierownika różnicuje istotnie odpowiedzi w odniesieniu do czterech rodzajów decyzji personalnych: odmowy przyjęcia do zespołu, niższej oceny, odmowy awansu, odmowy przydzielenia pracownikowi jakiegoś zadania. Częściej podjęcie tych decyzji z uwagi na styl życia pracownika deklarują najmłodszy i najstarszy kierownicy. Również zauważyć można, że w odniesieniu do wszystkich wyszczególnionych w badaniu decyzji personalnych, młodzi kierownicy (do 30. roku życia) są grupą najczęściej wskazującą podjęcie takich decyzji ze względu na styl życia podwładnych. Wiek kierownika różnicuje istotnie odpowiedzi w odniesieniu do trzech elementów stylu życia podwładnych: aktywności w życiu towarzyskim – im młodszy kierownik, tym częściej deklaruje, że chciałby mieć prawo ingerowania w ten aspekt stylu życia podwładnych, aktywność w życiu rodzinnym oraz palenie papierosów – im młodszy kierownik, tym rzadziej deklaruje, że chciałby mieć prawo ingerowania w te aspekty stylu życia podwładnych.

Wyniki badań uświadamiają, że kierownicy w różnym wieku mogą dokonywać różnych wyborów, co potwierdza obserwacje innych naukowców, przytoczone w części poświęconej przeglądowi literatury. Rezultaty badań mogą również pomóc kierownikom w zrozumieniu, jak wiek wpływa na ich decyzje. Mogą także być inspiracją dla innych badaczy w poszukiwaniu ciekawych zależności i odkrywaniu tego, co jeszcze jest nieznanne.

Rozdział 4

Pracownicy różnych pokoleń wobec kierowania zespołami zróżnicowanymi ze względu na styl życia

4.1. Wprowadzenie

Problematyka zróżnicowania pracowników jest jednym z kluczowych zagadnień we współczesnej literaturze z zakresu zarządzania. W publikacjach rozważane są między innymi kwestie dotyczące kryteriów zróżnicowania pracowników, postaw i zachowań zatrudnionych zróżnicowanych ze względu na owe kryteria oraz ich wpływu na funkcjonowanie organizacji. Do najczęściej omawianych zagadnień należą te dotyczące pracowników zaliczanych do różnych generacji. W poprzednim rozdziale przedstawiono opinie przełożonych w różnym wieku na temat kierowania zespołami zróżnicowanymi ze względu na styl życia. W tej części monografii podjęto próbę odpowiedzi na pytanie, czy wiek pracowników determinuje ich opinie na temat kierowania zespołami zróżnicowanymi ze względu na styl życia.

Z analizy literatury wynika, że wielu badaczy reprezentuje pogląd o odmienności przedstawicieli różnych pokoleń. Dowodzą oni, że przynależność do poszczególnych generacji determinuje postawy, zachowania i oczekiwania pracowników związane z miejscem pracy. Inni twierdzą, że owe różnice między starszymi i młodszym nie są tak istotne i często mają charakter stereotypów. W związku z powyższym, postawione pytanie badawcze wydało się uzasadnione. W opracowaniu przyjęto, iż pracownicy w różnym wieku mogą mieć odmienne opinie na temat realizowanych przez ich przełożonych funkcji kierowania, bowiem mają inne wartości i oczekiwania wobec ról przełożonych. Założono także, że przedstawiciele poszczególnych generacji mogą inaczej postrzegać kwestie zróżnicowania zespołów ze względu na styl życia, ponieważ ich sposoby życia różnią się.

Rozdziały poświęcone zróżnicowaniu zespołów ze względu na styl życia powstały na podstawie projektu realizowanego przez pracowników Katedry Zarządzania

Zasobami Ludzkimi Wydziału Zarządzania UŁ. Ponieważ w poprzedniej części zdefiniowano styl życia oraz zwrócono uwagę na pewne aspekty związane z kierowaniem zespołami zróżnicowanymi, w niniejszym rozdziale pominięto te kwestie. Warto dodać, że styl życia jest relatywnie rzadko opisywany w literaturze z zakresu zarządzania jako atrybut zróżnicowanych zespołów i kryterium podejmowania decyzji kierowniczych. Opisywane rezultaty należy zatem traktować jako wstępne, służące rozpoznaniu problematyki i ewentualnemu uzasadnieniu dalszych pogłębianych poszukiwań.

Badania, których wyniki zaprezentowano poniżej, sfinansowane zostały ze środków statutowych Katedry Zarządzania Zasobami Ludzkimi Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Miały one charakter ogólnopolskiego sondażu, a ich celem było pozyskanie opinii pracowników na temat tego, czy zespoły, w których pracują są zróżnicowane pod względem stylu życia ich członków oraz czy kierownicy, podejmując decyzje, biorą pod uwagę to kryterium zróżnicowania. W badaniu uczestniczyło 1000 osób. Ich opinie zebrano przy pomocy ankiety elektronicznej CAWI. W realizacji badania uczestniczyło firma Biostat Sp. z o.o. z Rybnika oferująca usługi m.in. w zakresie badania opinii pracowników. Firma zapewniła dostęp do baz zawierających dane o potencjalnych uczestnikach badania oraz zagwarantowała rzetelne wykonanie zlecenia za pomocą oprogramowania ułatwiającego gromadzenie i rejestrację danych.

4.2. Przegląd literatury

Różnice pokoleniowe są, w ostatnich latach, obiektem zainteresowania badaczy i praktyków zarządzania, co wynika między innymi z potrzeb lepszego dostosowania miejsca pracy do wielopokoleniowej siły roboczej, przyciągnięcia i zatrzymania nowych talentów oraz kształtowania warunków pracy korzystnych dla przedstawicieli różnych generacji (Saba, 2013; Twenge i in., 2010).

Wprawdzie osoby z różnych pokoleń zawsze pracowały razem, jednak istnieją wyraźne powody, dla których problematyka różnorodności generacyjnej jest dyskutowana szerzej. Obecnie ludzie z różnych pokoleń pracują razem dłużej niż w przeszłości. Rzadziej podążają standardowymi ścieżkami kariery: odchodzą z pracy, podnoszą swoje kwalifikacje, szukają nowych miejsc pracy, przechodzą na emeryturę, a następnie, coraz częściej, ponownie wchodzą na rynek pracy. Pewne trudności związane z zatrudnianiem pracowników w różnym wieku wynikają z rozbieżności w sposobach zarządzania praktykowanych w firmach. Stabilne miejsca pracy stają się coraz rzadsze. Pracownicy nie gromadzą już środków potrzebnych do zapewnienia bezpieczeństwa finansowego na emeryturze i muszą pracować dłużej. Ci, którzy zainwestowali w podnoszenie swoich umiejętności

i którzy mieli niestabilną karierę, dłużej pracują na rynku pracy lub korzystają z możliwości zatrudnienia pomostowego, co opóźnia ich wyjście z rynku pracy (Saba, 2013).

Badanie pokoleń wydaje się uzasadnione, ale i stanowi poważne wyzwanie. Choć literatura na ten temat jest obszerna, opisy różnic w wartościach, potrzebach i postawach są często zagmatwane, oparte na opiniach i spekulacyjnych ustaleniach (Wils i in., 2011).

Becton, Walker i Jones-Farmer (2014) wskazują, że badania dotyczące przedstawicieli różnych pokoleń dostarczają różnych, nawet sprzecznych wniosków. W swoim artykule wymieniają autorów, którzy twierdzą, że istnieją ogólne stereotypy dotyczące generacji i różnice między nimi, przejawiające się w wartościach związanych z pracą i życiem osobistym, zachowaniach przywódczych, cechach osobowych, intencjach odejść z pracy oraz zaangażowaniu organizacyjnym (np. Smola, Sutton, 2002; Twenge i in., 2010). Podkreślają także, iż są badacze, którzy zidentyfikowali niewiele różnic pokoleniowych, głównie dotyczących cech osobowych i motywacji lub którzy uważają, że istnieje niewiele dowodów wskazujących na różnice międzygeneracyjne w zakresie cech, postaw i zachowań (np. Trzesniewski, Donnellan, 2010; Saba, 2013).

Badacze związani z pierwszym nurtem są zdania, że osoby reprezentujące różne pokolenia charakteryzują się odmiennymi cechami, co jest konsekwencją wspólnych doświadczeń społecznych i historycznych, które ukształtowały ich światopogląd (Smola, Sutton, 2002; Twenge i in., 2010). W związku z tym, poszczególnym generacjom przypisywane są inne motywacje, wartości, oczekiwania, postawy i zachowania.

W literaturze najczęściej opisywane są trzy pokolenia: Baby Boom, X i Y (np. Smola, Sutton, 2002; Valickas, Jakstaite, 2017), choć niektórzy wskazują także pokolenie wcześniejsze tzw. „tradycjonalistów” (Twenge i in., 2010; Srinivasan, 2012; Saba, 2013; Hysa, 2016) oraz ostatnie pokolenie Z (Gałaj, 2014; Hysa, 2016).

Odnosząc się do pracy zawodowej, autorzy zwracają uwagę, że przedstawiciele tych generacji mają odmienny stosunek do pracy, inne style komunikowania; różni ich stosunek do nowych technologii, zarządzania, przełożonych, do zmian. Na podstawie przeglądu piśmiennictwa zidentyfikowano pięć kategorii zmiennych związanych z pracą, które wydają się różnicować poszczególne pokolenia. Są to: czynniki motywujące; profesjonalny rozwój; stosunek do zasad; władza i hierarchia; postawy wobec uczenia się, szkolenia i rozwoju oraz środowiska pracy (Srinivasan, 2012).

Na przykład Becton i in. (2014), odwołując się do opinii innych badaczy (np. Kopperschmidt; Allen; O'Bannon; Zemke, Raines i Filipczak, Lyons i in.; Twenge i Foster; Twenge, Konrath, Foster, Campbell i Bushman; Hart) podkreślają, iż Boomersi są często określane jako osoby posiadające etykę pracy, silnie zaangażowane w swoje miejsca pracy, szanujące autorytety i tradycyjne wartości w miejscu pracy. W przeciwieństwie do tego, młodsze pokolenia są postrzegane

jako niezależne. Ich przedstawiciele nie przywiązują dużej wagi do tradycji. Badania empiryczne sugerują, że młodsze pokolenia mają wyższe indywidualne cechy, takie jak poczucie własnej wartości, asertywność i narcyzm. Istnieją również pewne dowody empiryczne, które wskazują, że młodsze pokolenia nie są tak zainteresowane wrażeniem, jakie robią na innych, są mniej formalne i rzadziej się podporządkowują. Pokolenia X i Y są mniej uczciwe wobec swoich pracodawców, co może skutkować lekceważeniem zasad pracy i procedur.

Becton i in. (2014) sugerują, przywołując opinie innych badaczy, że przedstawiciele generacji X są bardziej zainteresowani równowagą między pracą a życiem prywatnym niż jakiegokolwiek inne pokolenie, a osobiste wartości i cele są dla nich prawdopodobnie ważniejsze niż cele związane z pracą. Z drugiej strony, Boomers i Millennials cenią sobie wyniki finansowe. Boomers są w stanie pracować przez długie godziny, z kolei Millennials kierują się osobistymi osiągnięciami i sukcesem. Niektórzy twierdzą, że przedstawiciele generacji X „pracują”, podczas gdy Boomers „żyją, by pracować”. Dowody empiryczne sugerują również, że generacja X ceni równowagę między życiem zawodowym a prywatnym. Na przykład, Burke (1994) stwierdził, że Generacja X oceniła zrównoważony styl życia jako jeden z najważniejszych czynników związanych z pracą, podczas gdy zyski firmy i status społeczny były najmniej ważne. Inne badania dowiodły, iż relacje rodzinne i osobiste są ważniejsze dla generacji X niż praca (Smola, Sutton, 2002).

Na różnice pokoleniowe wskazują badania prowadzone w organizacjach litewskich (Valickas, Jakstaite, 2017). Ich realizatorzy potwierdzili, iż generacje Baby Boom, X i Y różnią się znacząco pod względem przypisanych im cech osobowych, ocen optymalnej długości stosunku pracy z jedną organizacją, czynników motywujących i preferowanego przywództwa. Aspekty te, zdaniem badaczy, stanowią wyzwanie dla menedżerów i specjalistów HR, którzy muszą znaleźć indywidualne podejście do przedstawicieli różnych pokoleń, aby zapewnić osiągnięcie celów organizacyjnych

Z kolei Kowske, Rasch i Wiley (2010) wykazali, że pewne postawy wobec pracy przedstawicieli różnych pokoleń mogą być zróżnicowane, ale niekoniecznie. Z ich badań wynika, iż Millennials – w porównaniu do przedstawicieli generacji Boomers i X osiągnęli wyższy poziom ogólnego zadowolenia z pracy, z bezpieczeństwa pracy oraz rozwoju kariery i awansu, ale odnotowali podobny poziom zadowolenia z wynagrodzenia i świadczeń oraz samej pracy i zamiarów związanych z odejściem. Odnosząc się do rezultatów badań, stwierdzili, że chociaż istnieją pewne różnice między pokoleniami, to dyskusyjne jest podejmowanie działań ułatwiających przedstawicielom pokoleń funkcjonowanie w miejscu pracy. Warto najpierw porównać koszt dopasowania tych działań do każdego pokolenia z potencjalnymi korzyściami wynikającymi z uwzględnienia różnic pokoleniowych.

Jeszcze inni badacze twierdzą, że założenie, iż pracownicy będą wykazywać pewne oczekiwania zawodowe wyłącznie z tego powodu, że należą do danego pokolenia, wydaje się nie mieć potwierdzenia w badaniach. Założenia, że wszyscy

członkowie danego pokolenia będą mieli takie same oczekiwania i prawdopodobnie będą się tak samo zachowywać, pomija różnice między jednostkami należącymi do poszczególnych generacji oraz ignoruje podobieństwa między osobami należącymi do różnych pokoleń lub wynikające z konkretnych cech różnych miejsc pracy i dominujących w nich kultur organizacyjnych (Saba, 2013; Wils i in., 2011).

Podział populacji pracowników na grupy wiekowe, jak podkreśla Saba (2013), okazał się ryzykowną praktyką, a pomysł, że pracownicy z różnych grup wiekowych powinni być traktowani inaczej, jest nieco niepokojący. Nie ma empirycznej podstawy do założenia, że wartości pracy pracowników, oczekiwania dotyczące warunków pracy, zachowania czy postawy można wyjaśnić wyłącznie faktem, że należą do danego pokolenia. Nie ma podstaw do różnicowania praktyk zarządzania zgodnie z tym przekonaniem. Praktyki te muszą być jednakowe dla wszystkich pracowników, aby uniknąć ryzyka nierównego traktowania ze względu na wiek.

Saba (2013) dowodzi, że wyniki badań z wykorzystaniem odpowiednich ram teoretycznych (teoria cyklu życia, teoria kohort, teoria kontraktu psychologicznego, koncepcja wartości pracy) nie potwierdziły istnienia fundamentalnych różnic pomiędzy pokoleniami w ich wartościach, oczekiwaniach dotyczących warunków pracy oraz postawach i zachowaniach w pracy. Nieliczne odkryte różnice raczej były mało istotne i ich skala nie była znacząca. Na przykład zauważono, że młodszy pracownicy wykazują większe oczekiwania co do awansu zawodowego i równowagi między życiem zawodowym a rodzinnym niż pracownicy ze starszych pokoleń. Jednak ich oczekiwania dotyczące stabilności zatrudnienia, autonomii i uznania są takie same. Starsze pokolenia wydają się być nieco bardziej zadowolone ze swojej pracy niż młodsze. Różnice między generacjami zostały również stwierdzone w odniesieniu do poziomu zaangażowania na rzecz pracodawcy. Z racji tego, że zidentyfikowane odmienności nie miały dużego znaczenia, badacze zasugerowali wyjaśnienie ich w inny sposób, niekoniecznie odwołując się do wieku, ale do np. etapu życia. Również badania Wils i in. (2011) pokazały, że ogólnie pracownicy wszystkich pokoleń mają podobne wartości pracy.

Becton i in. (2014) badali zachowania w miejscu pracy i doszli do wniosku, że chociaż w niektórych zachowaniach w miejscu pracy występują pewne różnice w zachowaniach pracowników w różnym wieku, to nie zawsze odpowiadają stereotypom dotyczącym pokoleń. Autorzy dodali, iż ich odkrycia odbiegają od większości istniejących badań dotyczących różnic pokoleniowych. Chociaż znaleźli dowody na pewne różnice pokoleniowe w zachowaniu w miejscu pracy, były one niewielkie. Biorąc pod uwagę wyniki swoich badań, zgodzili się z badaczami, którzy twierdzą, że koszt dostosowywania praktyk HR do każdej generacji może przewyższać potencjalne korzyści (Kowske, Rasch, Wiley, 2010). W związku z tym proponują większą elastyczność w działaniach HR w celu zaspokojenia potrzeb i wartości wszystkich pracowników niezależnie od grupy pokolenia, zamiast opracowywać strategię HR ukierunkowane na określone generacje. Zwrócili również uwagę, że wyniki ich badań sugerują, z rozważą interpretować pewne odkrycia,

bowiem np. różnice w zachowaniach związanych z mobilnością zawodową można przypisać efektom wieku lub etapu życia, a niekoniecznie przynależności do określonego pokolenia.

4.3. Metoda badań

Prezentowane badania miały na celu poznanie opinii pracowników na temat tego, czy zespoły, w których pracują są zróżnicowane pod względem stylu życia ich członków oraz czy kierownicy, podejmując decyzje, biorą pod uwagę to kryterium zróżnicowania na temat tego, czy styl życia podwładnych determinuje ich decyzje kierownicze, jeśli tak, to czego te decyzje dotyczą najczęściej. Badanie miało charakter sondażu. Do zebrania danych wykorzystano technikę CAWI (Computer Assisted Web Interviews). Metodykę badań opisano w poprzednim rozdziale (badanie opisywane w niniejszej części monografii oraz to przedstawione w poprzednim rozdziale zrealizowane zostały w ramach wspólnego projektu, w którym uczestniczyli pracownicy Katedry Zarządzania Zasobami Ludzkimi Wydziału Zarządzania UŁ); charakterystyka metodyki została przygotowana wspólnie, w etapie konstruowania koncepcji badań i szerzej zaprezentowana w: Cewińska, Striker, 2018: 47–58.

Badanie wśród pracowników przeprowadziła firma Biostat Sp. z o. o. z Rybnika w okresie od 12.06.2018 do 5.07.2018. Badanie zrealizowano wśród 1000 pracowników wykonawczych. Dobór próby miał charakter przypadkowy (odpowiedzi udzieliły osoby, których danymi dysponował zleceniobiorca i które wyraziły zgodę na udział w sondażu). Kwestionariusz składał się, podobnie jak w przypadku badań prowadzonych wśród kierowników, z 20 pytań zamkniętych (respondenci dokonywali wyboru ze wskazanych wariantów odpowiedzi) i z metryczki.

Pytając o styl życia, założono, iż wyraża się on w postawach i zachowaniach związanych z zainteresowaniami pozazawodowymi (hobby), uprawianiem sportu, aktywnością w życiu społeczno-politycznym (np. działalnością dobroczynną, polityczną, ruchami ekologicznymi, narodowościowymi, religijnymi), aktywnością w życiu towarzyskim (tj. zaangażowaniem w „impresowanie” i rozmaite formy zabawy towarzyskiej), aktywnością w życiu rodzinnym (szczególnym zaangażowaniem w opiekę nad dziećmi, starszymi, chorymi członkami rodziny), dbałością o wygląd (sposób ubierania się, fryzura, makijaż, tatuaże, biżuteria), paleniem/niepaleniem papierosów, sposobem odżywiania się (stosowane diety, nawyki żywieniowe). Powyższe składowe stylu życia zostały wybrane po analizie publikacji poświęconych temu zagadnieniu (m.in.: Jensen, 2007: 63–64; Kłos, 2014).

Do analizy uzyskanych wyników i zbadania zróżnicowania odpowiedzi ze względu na wiek respondentów wykorzystano narzędzia analizy statystycznej

właściwe dla zmiennych porządkowych: tablice kontyngencji oraz test niezależności chi-kwadrat Pearsona. Przyjęto, że pomiędzy zmiennymi występuje zależność, jeśli została ona zweryfikowana testem chi-kwadrat na poziomie istotności $p < 0,05$.

4.4. Wyniki badań

W badaniu wzięło udział 1000 pracowników, wśród których 59% stanowiły kobiety. Respondenci byli zróżnicowani ze względu na wiek – najliczniejszą grupę stanowili pracownicy młodzi w wieku do 30 lat (40%), najmniej liczną osoby w wieku powyżej 60. roku życia (5%). W oczywisty sposób wiek respondentów różnicował istotnie odpowiedzi dotyczące stażu pracy ($p=0,000$) – im starszy respondent, tym miał dłuższy staż pracy. Z analizy uzyskanych danych wynika, że wiek nie miał istotnego statystycznie znaczenia w odniesieniu do wielkości zespołu, w którym pracowali respondenci. Najwięcej osób pracowało w grupach liczących do 10 pracowników (57%) oraz pomiędzy 11 a 20 pracowników – 20%. Wiek pracownika nie różnicował również wybieranego miejsca pracy pod względem jego wielkości, mierzonej liczbą zatrudnianych pracowników. Szczegółowe informacje na temat struktury badanych ze względu na wiek, staż pracy, liczebności zespołów pracowniczych oraz wielkości pracodawcy przedstawiono w tab. 4.1.

Tabela 4.1. Struktura badanych ze względu na wiek, staż pracy oraz wielkość zespołu i pracodawcy mierzone liczbą zatrudnionych

| Wiek | % | Staż pracy | % | Liczebność zespołu pracowniczego | % | Wielkość pracodawcy (liczba zatrudnionych) | % |
|-----------|----|------------|----|----------------------------------|----|--|----|
| <30 lat | 40 | < 5 lat | 39 | < 5 osób | 28 | < 9 osób | 17 |
| 31–40 lat | 28 | 6–15 lat | 34 | 6–10 osób | 29 | 10–49 osób | 30 |
| 41–50 lat | 17 | 16–25 lat | 17 | 11–20 osób | 30 | 50–250 osób | 24 |
| 51–60 lat | 10 | > 25 lat | 10 | 21–30 osób | 8 | > 250 osób | 29 |
| >60 lat | 5 | | | >30 osób | 15 | | |

Źródło: opracowanie własne.

Organizacje, w których pracowali badani, były zróżnicowane ze względu na dominującą formę własności, najwięcej osób (60%) pracowało w organizacjach sektora prywatnego. W tym aspekcie odnotowano istotną statystycznie różnicę ($p=0,03$) ze względu na wiek respondentów. Osoby w wieku 41–60 lat częściej pracowały w organizacjach, w których dominowała własność publiczna w porównaniu do osób młodszych (do 40 roku życia) i pracowników w najstarszej grupie

(powyżej 60. roku życia). Szczegółowe informacje na temat zróżnicowania badanych ze względu na wiek i dominującą formę własności organizacji, w których zatrudnieni byli respondenci, przedstawiono w tab. 4.2.

Tabela 4.2. Struktura badanych pracowników ze względu na wiek i dominującą formę własności pracodawcy

| Dominujący właściciel | Struktura respondentów ze względu na wiek (w %) | | | | | |
|--|---|-----------|-----------|-----------|---------|--------|
| | <30 lat | 31–40 lat | 41–50 lat | 51–60 lat | >60 lat | ogółem |
| Publiczny m.in. Skarb Państwa, samorząd terytorialny, państwowe i samorządowe osoby prawne | 38 | 37 | 45 | 51 | 33 | 40 |
| Prywatny krajowe i zagraniczne osoby fizyczne i prawne | 62 | 63 | 55 | 49 | 67 | 60 |
| Ogółem | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

Źródło: opracowanie własne.

Badani podobnie, bez względu na wiek, ocenili charakter zadań realizowanych przez zespół, w którym pracują (48% respondentów oceniła te zadania jako rutynowe, a 52% jako twórcze i wymagające twórczości) oraz charakter pracy (56% respondentów oceniło, że praca raczej wykonywana jest indywidualnie przez każdego członka zespołu, a 44%, że dominuje praca zespołowa). Wiek pracowników nie różnicował także odpowiedzi dotyczących stopnia sformalizowania zachowań pracowników w zespole (46% osób oceniło, że pracownicy mają swobodę w sposobie zachowania, a 54% określiło, że zachowania są sformalizowane i obowiązują określone konwencje w tym zakresie).

Badani pracownicy zostali również poproszeni o wskazanie, w jakich obszarach stylu życia mogą określić siebie jako osobę mocno zaangażowaną. Najczęściej wskazywali zainteresowania pozazawodowe (56,8%), aktywność w życiu rodzinnym (53,9%), oraz dbałość o wygląd (51,5%). Najrzadziej natomiast deklarowali zaangażowanie w życie społeczno-polityczne (14,6%) oraz palenie papierosów (29,0%). Wiek kierownika różnicuje istotnie odpowiedzi w odniesieniu do czterech elementów stylu życia: uprawiania sportu – w grupie najmłodszych pracowników jest największy odsetek osób deklarujących zaangażowanie w tym zakresie, aktywności w życiu rodzinnym – najmłodszy i najstarsi pracownicy są rzadziej niż pracownicy w średnim wieku zaangażowani w ten aspekt stylu życia oraz aktywność w życiu towarzyskim i dbałość o wygląd – tutaj zróżnicowanie ze względu na wiek jest odwrotne: najmłodszy i najstarsi respondenci są częściej zaangażowani w tym zakresie niż pracownicy w wieku średnim. Szczegółowe zestawienie odpowiedzi respondentów przedstawiono w tab. 4.3.

Tabela 4.3. Deklaracje pracowników dotyczące ich zaangażowania w styl życia

| Element stylu życia | Odsetek respondentów wskazujących, że są silnie zaangażowani w wybranym obszarze stylu życia (w %) | | | | | |
|--|--|-----------|-----------|-----------|---------|--------|
| | <30 lat | 31–40 lat | 41–50 lat | 51–60 lat | >60 lat | ogółem |
| Zainteresowania pozazawodowe (p=0,12) | 61,8 | 53,7 | 52,1 | 52,9 | 56,9 | 56,8 |
| Uprawianie sportu (p=0,02)* | 50,6 | 41,6 | 37,0 | 48,0 | 39,2 | 45,0 |
| Aktywność w życiu społeczno-politycznym (p=0,94) | 15,7 | 14,2 | 13,9 | 12,7 | 13,7 | 14,6 |
| Aktywność w życiu towarzyskim (p=0,00)* | 49,4 | 36,3 | 37,0 | 35,3 | 35,3 | 41,5 |
| Aktywność w życiu rodzinnym (p=0,02)* | 49,1 | 59,8 | 57,6 | 56,9 | 41,2 | 53,9 |
| Dbłość o wygląd (p=0,01)* | 58,1 | 49,1 | 46,1 | 44,1 | 45,1 | 51,5 |
| Palenie/niepalenie papierosów (p=0,50) | 26,4 | 29,9 | 33,9 | 28,4 | 29,4 | 29,0 |
| Sposób odżywiania się (p=0,68) | 40,9 | 43,8 | 37,0 | 41,2 | 37,3 | 40,9 |

* Szarym kolorem zaznaczono odpowiedzi, dla których potwierdzono różnicowanie ze względu na wiek zweryfikowane testem chi-kwadrat na poziomie istotności $p < 0,05$.

Źródło: opracowanie własne.

Przeanalizowano różnicowanie odpowiedzi pod względem liczby obszarów, w których respondenci wskazywali swoje zaangażowanie. Najmłodszy respondenci (do 30. roku życia) wskazywali więcej obszarów, w których są zaangażowani (średnia liczba obszarów zaangażowania – 3,52) niż badani w pozostałych grupach wiekowych (średnia liczba obszarów zaangażowania – 3,20) – wskazana zależność jest istotna statystycznie przy badaniu różnicowania średnich ($p=0,01$).

Pracownicy zostali też poproszeni o określenie różnicowania zespołu, w którym aktualnie pracują oraz określenie, w jak bardzo różnorodnym zespole chcieliby pracować. Odpowiedzi, zarówno w pierwszym jak i drugim przypadku, nie były różnicowane ze względu na wiek respondentów. Większość, zarówno młodych, jak i starszych badanych osób (71,2%), pracuje w zespołach średnio lub bardzo różnicowanych ze względu na wiek. Różnicowanie zespołów ze względu na płeć i wykształcenie ich członków jest mniejsze – mniej niż połowa respondentów (46,6%) wskazała, że pracuje w zespołach różnicowanych ze względu na płeć, a 52,4% badanych zadeklarowało, że pracuje w zespołach różnicowanych pod względem wykształcenia. We wszystkich trzech przypadkach odsetek osób, które nie potrafiły określić stopnia różnicowania swojego zespołu wyniósł 3,2%.

Zdecydowanie więcej trudności sprawiło respondentom we wszystkich grupach wiekowych określenie zróżnicowania zarówno rzeczywistego zespołu jak i tego idealnego w odniesieniu do badanych elementów stylu życia – w przypadku rzeczywistego zespołu odsetek odpowiedzi „trudno powiedzieć” wyniósł 16,6%, a w odniesieniu do zespołu idealnego 22,1%. Stosunkowo najmniej trudności sprawiło badanym określenie stopnia zróżnicowania zespołu realnego (tego, w którym aktualnie pracują respondenci) w odniesieniu do dwóch najbardziej widocznych aspektów stylu życia: dbałości o wygląd (9,2% odpowiedzi „trudno powiedzieć”) oraz palenia/niepalenia papierosów (10,6% odpowiedzi „trudno powiedzieć”). Najwięcej kłopotów respondenci mieli z określeniem stopnia zróżnicowania zespołu w odniesieniu do aktywności w życiu społeczno-politycznym (26,1% odpowiedzi „trudno powiedzieć”). Oceniając poziom zróżnicowania zespołu, w którym aktualnie pracują, ponad ¼ badanych wskazała, że zespół ten jest bardzo zróżnicowany, a zaledwie 5,9% określiła swój zespół jako jednolity. Najczęściej silne zróżnicowanie zespołu wynika z zainteresowań pozazawodowych i uprawiania sportu. Z kolei najczęściej jednolitość zespołu powodowana jest stosunkiem do palenia/niepalenia papierosów. Szczegółowy rozkład odpowiedzi na temat zróżnicowania realnego zespołu pracowniczego przedstawiono w tab. 4.4.

Tabela 4.4. Opinie pracowników dotyczące zróżnicowania zespołu, w którym obecnie pracują

| Element stylu życia | Odsetek respondentów (%) wskazujących, że zespół, w którym aktualnie pracuje, jest: | | | | |
|---|---|----------------------|-------------------|-----------|-------------------|
| | bardzo zróżnicowany | średnio zróżnicowany | mało zróżnicowany | jednolity | trudno powiedzieć |
| Zainteresowania pozazawodowe | 37,9 | 30,4 | 12,0 | 2,2 | 17,5 |
| Uprawianie sportu | 31,1 | 30,4 | 16,0 | 3,6 | 18,9 |
| Aktywność w życiu społeczno-politycznym | 22,5 | 25,2 | 20,7 | 5,5 | 26,1 |
| Aktywność w życiu towarzyskim | 24,7 | 34,8 | 19,5 | 4,8 | 16,2 |
| Aktywność w życiu rodzinnym | 23,3 | 34,4 | 21,2 | 5,8 | 15,3 |
| Dbałość o wygląd | 23,4 | 37,8 | 23,3 | 6,3 | 9,2 |
| Palenie/niepalenie papierosów | 21,1 | 27,9 | 24,1 | 14,3 | 10,6 |
| Sposób odżywiania się | 24,2 | 32,2 | 20,1 | 4,6 | 18,9 |
| Ogółem | 26,3 | 31,3 | 19,6 | 5,9 | 16,6 |

Źródło: opracowanie własne.

Trudności respondentów w określeniu idealnego zespołu były mniej zróżnicowane w odniesieniu do poszczególnych elementów, ale we wszystkich przypadkach częściej wskazywane niż w przypadku zespołu realnego. W największym stopniu dotyczyły zróżnicowania ze względu na sposób odżywiania się (31,4% odpowiedzi „trudno powiedzieć”), a w najniższym dbałości o wygląd (16,8% odpowiedzi „trudno powiedzieć”).

Respondenci wskazywali, że zespół, w którym chcieliby pracować, powinien być mniej zróżnicowany niż ten, w którym pracują – odpowiedzi „bardzo zróżnicowany” były istotnie statystycznie rzadziej udzielane w odniesieniu do wszystkich badanych obszarów stylu życia. Idealny zespół powinien być, zdaniem ¼ badanych pracowników, jednolity pod względem palenia bądź niepalenia papierosów (24,9% odpowiedzi „jednolity”). Z kolei najczęściej badani chcą silnego zróżnicowania grupy pod względem zainteresowań pozazawodowych (21,2% odpowiedzi „bardzo zróżnicowany”). Szczegółowy rozkład odpowiedzi na temat zróżnicowania idealnego zespołu pracowniczego przedstawiono w tab. 4.5.

Tabela 4.5. Opinie pracowników dotyczące zróżnicowania zespołu, w którym chcieliby pracować badani

| Element stylu życia | Odsetek respondentów (%) wskazujących, że zespół, w którym chcieliby pracować, powinien być: | | | | |
|---|--|----------------------|-------------------|-----------|-------------------|
| | bardzo zróżnicowany | średnio zróżnicowany | mało zróżnicowany | jednolity | trudno powiedzieć |
| Zainteresowania pozazawodowe | 21,2 | 40,3 | 16,4 | 5,1 | 17,0 |
| Uprawianie sportu | 16,0 | 36,9 | 20,7 | 6,3 | 20,1 |
| Aktywność w życiu społeczno-politycznym | 11,6 | 29,3 | 25,0 | 9,1 | 25,0 |
| Aktywność w życiu towarzyskim | 11,0 | 33,4 | 27,1 | 8,3 | 20,2 |
| Aktywność w życiu rodzinnym | 13,7 | 33,2 | 22,8 | 8,0 | 22,3 |
| Dbłość o wygląd | 13,2 | 31,0 | 25,4 | 13,6 | 16,8 |
| Palenie/niepalenie papierosów | 10,2 | 20,3 | 21,0 | 24,9 | 23,6 |
| Sposób odżywiania się | 13,4 | 30,2 | 19,4 | 5,6 | 31,4 |
| Ogółem | 13,8 | 31,8 | 22,2 | 10,1 | 22,1 |

Źródło: opracowanie własne.

Prawie wszyscy badani pracownicy (88,2%) zadeklarowali, że w ich miejscu pracy akceptowane są różne style życia pracowników, ale jednocześnie aż 82,5% badanych stwierdziło, że w miejscu pracy bez względu na te różnice podwładni

muszą stosować się do zasad przyjętych w firmie (deklaracje badanych nie były zróżnicowane ze względu na wiek). Przeważały również opinie (79,5%, bez istotnych statycznie różnic ze względu na wiek), że w ostatnich trzech latach w Polsce zwiększyła się w Polsce akceptacja dla różnych stylów życia pracowników. Duża część badanych osób (83,5%) przyznała też, że kierownik zespołu, bez względu na styl życia pracowników, powinien stosować jednakowe techniki kierowania np. motywowania, rozwiązywania problemów, komunikowania.

Tabela 4.6. Opinie badanych na temat stylu życia pracowników

| Opinie na temat stylu życia | Odsetek respondentów potwierdzających wskazane opinie na temat kierowania i stylu życia (w %) | | | | | |
|---|---|-----------|-----------|-----------|---------|--------|
| | <30 lat | 31–40 lat | 41–50 lat | 51–60 lat | >60 lat | ogółem |
| W ciągu ostatnich 3 lat zwiększyła się w Polsce akceptacja dla różnych stylów życia pracowników | 76,5 | 82,2 | 81,6 | 79,6 | 79,2 | 79,5 |
| W moim miejscu pracy akceptowane są różne style życia pracowników | 87,4 | 89,5 | 90,7 | 80,9 | 93,9 | 88,2 |
| Mojego przełożonego nie interesuje styl życia pracowników; w miejscu pracy muszą stosować się do obowiązujących zasad | 79,2 | 86,3 | 83,9 | 81,1 | 96,0 | 82,5 |
| Kierownik zespołu, bez względu na styl życia pracowników, powinien stosować jednakowe techniki kierowania (np. motywowania, rozwiązywania problemów, komunikowania) | 84,3 | 80,2 | 87,6 | 80,7 | 87,5 | 83,5 |
| Spotkałem się z nierównym traktowaniem pracowników ze względu na ich styl życia | 34,2 | 37,2 | 33,8 | 31,5 | 35,7 | 34,8 |
| Styl życia pracowników determinuje ich zachowania w miejscu pracy | 65,0 | 59,4 | 59,5 | 49,4 | 62,2 | 60,8 |
| Zróżnicowanie pracowników pod względem stylu życia może przeszkadzać (utrudniać) realizację przez nich niektórych zadań | 45,0 | 44,8 | 53,3 | 36,7 | 35,7 | 44,9 |

Źródło: opracowanie własne.

Bez względu na wiek ponad 30% respondentów w każdej grupie wiekowej przyznało, że spotkało się z nierównym traktowaniem pracowników ze względu na ich styl życia. Badani (60,8%) uważają, że styl życia determinuje zachowania

pracowników w miejscu pracy, jednocześnie mniej niż połowa (44,9%) uważa, że zróżnicowanie zespołu może przeszkadzać w realizacji zadań zawodowych. Szczegółowe zestawienie odpowiedzi respondentów przedstawiono w tab. 4.6.

Badane osoby wskazywały, że zróżnicowanie zespołu ze względu na styl życia członków może w różny sposób wpływać na wyniki pracy. Najwięcej pozytywnych opinii, czyli przekonania, że różnorodność poprawia efekty pracy dotyczyło odmiennych zainteresowań pozazawodowych (62%), uprawiania sportu (57%) oraz dbałości o wygląd (55,1%). W najmniejszym stopniu na lepsze wyniki pracy przekłada się, zdaniem badanych, zróżnicowanie zespołu ze względu na palenie bądź niepalenie papierosów (38,5%), sposób odżywiania się (41,7%) oraz aktywność w życiu społeczno-politycznym (42%). Odpowiedzi dotyczące trzech obszarów stylu życia były zróżnicowane ze względu na wiek respondentów. Pracownicy z najmłodszej grupy (do 30. roku życia) zdecydowanie częściej niż w pozostałych grupach wskazywali, że na lepsze wyniki pracy przekłada się zróżnicowanie ze względu na zainteresowania pozazawodowe. Z kolei w odniesieniu do aktywności w życiu towarzyskim i dbałości o wygląd najmłodszy i najstarsi pracownicy wskazywali na korzystny wpływ zróżnicowania pracowników na wyniki pracy. Szczegółowe zestawienie odpowiedzi respondentów przedstawiono w tab. 4.7.

Tabela 4.7. Opinie pracowników dotyczące wpływu zróżnicowania zespołu ze względu na styl życia na wyniki pracy tego zespołu

| Element stylu życia | Odsetek respondentów wskazujących, że zróżnicowanie zespołu wpływa na lepsze wyniki pracy (w %) | | | | | ogółem |
|---|---|-----------|-----------|-----------|---------|--------|
| | <30 lat | 31–40 lat | 41–50 lat | 51–60 lat | >60 lat | |
| Zainteresowania pozazawodowe (p=0,01)* | 68,9 | 57,4 | 59,8 | 52,3 | 57,1 | 62,0 |
| Uprawianie sportu | 60,1 | 52,0 | 58,5 | 50,6 | 66,7 | 57,0 |
| Aktywność w życiu społeczno-politycznym | 44,3 | 37,3 | 46,1 | 40,7 | 40,5 | 42,0 |
| Aktywność w życiu towarzyskim (p=0,04)* | 50,9 | 38,8 | 48,3 | 45,1 | 56,8 | 46,9 |
| Aktywność w życiu rodzinnym | 49,5 | 48,2 | 54,5 | 50,0 | 53,3 | 50,2 |
| Dbłość o wygląd (p=0,02)* | 59,9 | 46,9 | 57,5 | 49,4 | 65,1 | 55,1 |
| Palenie/niepalenie papierosów | 40,6 | 33,3 | 44,9 | 33,8 | 42,5 | 38,5 |
| Sposób odżywiania się | 43,6 | 38,3 | 48,7 | 35,8 | 37,8 | 41,7 |

* Szarym kolorem zaznaczono odpowiedzi, dla których potwierdzono zróżnicowanie ze względu na wiek zweryfikowane testem chi-kwadrat na poziomie istotności $p < 0,05$.

Źródło: opracowanie własne.

Pomimo że badani pracownicy dostrzegli związek pomiędzy stylem życia a wynikami pracy, to zdecydowanie i we wszystkich grupach wiekowych w podobnym zakresie uważali, że przełożeni nie powinni wpływać na styl życia podwładnych pracowników (81% wszystkich odpowiedzi przeczących, w większości zdecydowanych). Najczęściej brak zgody na ingerowanie dotyczył aktywności w życiu rodzinnym (86,3% odpowiedzi przeczących), sposobu odżywiania się (85,7% odpowiedzi przeczących), ale również zainteresowań pozazawodowych (84,9% odpowiedzi przeczących), aktywności w życiu społeczno-politycznym (84,8% odpowiedzi przeczących) czy uprawiania sportu (84,5% odpowiedzi przeczących). Najbardziej sprzeciw dotyczący uprawnień kierowników do ingerowania w styl życia odnosił się do dbałości o wygląd (64,8 odpowiedzi przeczących) oraz palenia papierosów (71,2% odpowiedzi przeczących), ale również w tych przypadkach większość badanych uważała, że kierownik takiego przyzwolenia mieć nie powinien. Opinie badanych w tym zakresie nie były zróżnicowane ze względu na wiek. Szczegółowe zestawienie odpowiedzi respondentów przedstawiono w tab. 4.8.

Tabela 4.8. Opinie badanych dotyczące prawa kierownika do ingerowania w styl życia podwładnych

| Elementy stylu życia | Odsetek respondentów wskazujących, że kierownik nie powinien mieć prawa do ingerowania w styl życia podwładnych (w %) | | | | | |
|---|---|-----------|-----------|-----------|---------|--------|
| | <30 lat | 31–40 lat | 41–50 lat | 51–60 lat | >60 lat | ogółem |
| Zainteresowania pozazawodowe | 85,2 | 86,8 | 84,5 | 78,7 | 85,4 | 84,9 |
| Uprawianie sportu | 82,1 | 85,9 | 87,6 | 84,6 | 85,4 | 84,5 |
| Aktywność w życiu społeczno-politycznym | 82,9 | 86,2 | 84,0 | 86,7 | 91,7 | 84,8 |
| Aktywność w życiu towarzyskim | 80,6 | 86,3 | 84,7 | 78,5 | 89,4 | 83,1 |
| Aktywność w życiu rodzinnym | 84,0 | 88,3 | 88,8 | 84,8 | 89,1 | 86,3 |
| Dbałość o wygląd | 63,9 | 66,7 | 60,7 | 69,2 | 66,0 | 64,8 |
| Palenie/niepalenie papierosów | 72,2 | 71,6 | 69,8 | 65,1 | 77,3 | 71,2 |
| Sposób odżywiania | 84,3 | 87,7 | 86,1 | 84,4 | 87,0 | 85,7 |

Źródło: opracowanie własne.

Zdaniem badanych pracowników, kierownicy, podejmując decyzje, stosunkowo rzadko biorą pod uwagę styl życia podwładnych – 70,9% wszystkich odpowiedzi stanowiły twierdzenia „raczej nie” i „zdecydowanie nie”. Wyjątkiem była dbałość o wygląd (sposób ubierania się, fryzura, makijaż, tatuaże, biżuteria) – 50,3% badanych wskazało, że kierownicy uwzględniają ten element stylu życia oraz aktywność w życiu rodzinnym – 37,8% pracowników uważa, że ten aspekt

jest brany pod uwagę przez przełożonych. W odniesieniu do tych dwóch elementów stylu życia odpowiedzi były zróżnicowane istotnie statystycznie ze względu na wiek. Najmłodszy pracownicy (do 30. roku życia) i najstarsi (powyżej 60. roku życia) częściej niż respondenci w pozostałych grupach wiekowych wskazywali, że kierownicy biorą pod uwagę zarówno dbałość o wygląd, jak i aktywność w życiu rodzinnym. Zdaniem badanych najrzadziej przy podejmowaniu decyzji kierownicy uwzględniają sposób odżywiania się (17,2%) oraz uprawianie sportu (19,9%). Szczegółowe zestawienie odpowiedzi dotyczące wszystkich badanych elementów stylu życia przedstawiono w tab. 4.9.

Tabela 4.9. Opinie badanych dotyczące uwzględniania przez kierowników elementów stylu życia przy podejmowaniu decyzji personalnych

| Elementy stylu życia | Odsetek respondentów wskazujących, że kierownicy uwzględniają elementy stylu życia pracowników przy podejmowaniu decyzji personalnych (w %) | | | | | |
|---|---|-----------|-----------|-----------|---------|--------|
| | <30 lat | 31–40 lat | 41–50 lat | 51–60 lat | >60 lat | ogółem |
| Zainteresowania pozazawodowe | 32,9 | 28,3 | 20,1 | 25,6 | 28,3 | 28,6 |
| Uprawianie sportu | 20,2 | 21,4 | 18,8 | 17,6 | 17,8 | 19,9 |
| Aktywność w życiu społeczno-politycznym | 23,7 | 23,5 | 25,9 | 18,0 | 22,2 | 23,3 |
| Aktywność w życiu towarzyskim | 29,5 | 25,8 | 21,4 | 27,3 | 22,2 | 26,6 |
| Aktywność w życiu rodzinnym (p=0,05)* | 42,6 | 35,9 | 35,5 | 26,4 | 41,9 | 37,9 |
| Dbałość o wygląd (p=0,03)* | 56,4 | 45,2 | 46,3 | 43,5 | 55,3 | 50,3 |
| Palenie/niepalenie papierosów | 30,1 | 27,9 | 29,4 | 27,8 | 30,4 | 29,2 |
| Sposób odżywiania | 17,1 | 21,1 | 12,7 | 16,5 | 10,9 | 17,2 |

* Szarym kolorem zaznaczono odpowiedzi, dla których potwierdzono zróżnicowanie ze względu na wiek zweryfikowane testem chi-kwadrat na poziomie istotności $p < 0,05$.

Źródło: opracowanie własne.

Badani pracownicy wskazali, że zdarza się również (23,6% odpowiedzi twierdzących), że styl życia pracownika jest powodem podejmowania negatywnych decyzji personalnych. Najczęściej dotyczą one odmowy przydzielenia jakiegoś zadania (28,4% odpowiedzi twierdzących), niższej oceny pracowniczej (27,4% odpowiedzi twierdzących). Wiek respondentów nie różnicował istotnie statystycznie udzielanych odpowiedzi.

4.5. Podsumowanie

Wyniki badań własnych pokazują, iż wiek pracowników stosunkowo rzadko różnicuje ich opinie na temat kierowania zespołami zróżnicowanymi ze względu na styl życia. Zaobserwowane różnice odnosiły się do opinii dotyczących wpływu zróżnicowania zespołu ze względu na styl życia członków na wyniki pracy oraz tego, które z elementów stylu życia są brane pod uwagę przez przełożonych przy podejmowaniu przez nich decyzji kierowniczych. Pracownicy najmłodszy (do 30. roku życia) zdecydowanie częściej niż pozostali wskazywali, że lepsze wyniki w pracy osiągną zespoły zróżnicowane ze względu na zainteresowania pozazawodowe ich członków. Najmłodszy i najstarsi pracownicy stwierdzili, iż korzystny wpływ na wyniki pracy ma zróżnicowanie zespołów w odniesieniu do aktywności w życiu towarzyskim i dbałości o wygląd.

Choć blisko $\frac{3}{4}$ badanych pracowników stwierdziło, że kierownicy, podejmując decyzje, stosunkowo rzadko biorą pod uwagę styl życia podwładnych, to w przypadku dbałości o wygląd (sposób ubierania się, fryzura, makijaż, tatuaże, biżuteria) i aktywności w życiu rodzinnym, część z nich przyznało, iż te przejawy stylu życia są uwzględniane przez kierowników w procesie decyzyjnym (50,3% w przypadku dbałości o wygląd i 37,8% – w przypadku aktywności w życiu rodzinnym). W odniesieniu do tych dwóch elementów stylu życia odpowiedzi były zróżnicowane istotnie statystycznie ze względu na wiek. Najmłodszy pracownicy (do 30. roku życia) i najstarsi (powyżej 60. roku życia) częściej niż respondenci w pozostałych grupach wiekowych wskazywali, że kierownicy biorą pod uwagę zarówno dbałość o wygląd, jak i aktywność w życiu rodzinnym.

Przyjęte założenie o zróżnicowaniu opinii pracowników ze względu na wiek nie zostało potwierdzone. Rezultaty badań sugerują, iż pomiędzy pracownikami reprezentującymi różne pokolenia występują podobieństwa w kwestii postrzegania procesów kierowania zespołami zróżnicowanymi ze względu na styl życia. Niniejsze ustalenia wpisują się zatem w nurt rozważań wskazujących na nieduże bądź nieistotne różnice między generacjami. Jednak z uwagi na to, że podobne badania nie były realizowane w naszym kraju, ich wyniki należy interpretować z dużą ostrożnością, tym bardziej, że wypowiedzi badanych miały charakter deklaratywny. Poza tym intencją zespołu badaczy było wstępne rozpoznanie problematyki i na tej podstawie sformułowanie ewentualnych wytycznych do dalszych, pogłębionych badań (zostaną one sformułowane po dokładnej analizie materiału empirycznego, zarówno dotyczącego pracowników, jak i kierowników).

Rozdział 5

Klimat organizacyjny a przywiązanie do organizacji w aspekcie różnic wiekowych

5.1. Wprowadzenie

Opracowania teoretyczne i empiryczne, które zagadnienie klimatu organizacyjnego czynią głównym motywem rozważań (m.in. Lipińska-Grobelny, 2007; Wudarczewski, 2012, 2013a, 2013b) dostarczają szeregu argumentów sytuujących zjawisko w obszarze istotnych korelatów bądź uwarunkowań doświadczeń podmiotowych, zachowań czy sytuacji organizacyjnych. W świetle dotychczasowej wiedzy, klimat organizacyjny pozostaje znaczącym kryterium analizy, opisu, wyjaśniania rzeczywistości – w perspektywie jednostki i przedsiębiorstwa. W ten szeroki nurt teoretyczno-badawczy wpisuje się niniejsze opracowanie. W jego treści przedstawiono efekty projektu badawczego poświęconego znaczeniu klimatu organizacyjnego dla doświadczania i intensywności przywiązania do organizacji. Podjętą problematykę zrealizowano w dwóch płaszczyznach – teoretycznej i empirycznej. W wymiarze teoretycznym, poprzez odniesienie do zróżnicowanych przesłanek, analizowane zmienne poddano szczegółowej charakterystyce, określając ich rolę dla funkcjonowania jednostek i organizacji. Z kolei w wymiarze empirycznym, zaprezentowano kolejne etapy postępowania badawczego, wykazując wzajemność relacji analizowanych zjawisk. Uwzględniając istotność otrzymanych relacji, rozpatrywany związek uszczegółowiono o efekt interakcji, włączając do analiz również aspekt różnic międzypokoleniowych. Prezentując rezultaty ujawnione w przebiegu działań badawczych, uwagę zwrócono na kwestie praktycznego ich zastosowania. W następstwie otrzymanych rozwiązań, klimat organizacyjny jawi się jako ważny wyznacznik afektywnego, trwałego i normatywnego przywiązania do organizacji. W codzienności zawodowej klimat organizacyjny pozostaje zatem istotnym dopełnieniem efektywnego funkcjonowania pracownika i przedsiębiorstwa.

5.2. Klimat organizacyjny – w teorii i w praktyce

Kozusznik (2002: 233) zauważa, że tradycja badań nad klimatem organizacyjnym jest odległa, sięgając poglądów Lewina (1944), jego koncepcji „pola psychicznego”. Autor posługiwał się tym terminem dla opisu układu czynników fizycznych, biologicznych, społecznych i psychicznych, istniejących w danym momencie dla określonej grupy i jednostki, warunkujących ich zachowanie. W myśl definicji (Reichers, Schneider, 1990, za: Matsumoto, Juang, 2007: 520), klimat organizacyjny to wspólne dla członków danej organizacji odczucia i przekonania dotyczące sposobu postrzegania polityki organizacyjnej, praktyki i procedur, z wyraźnym uwzględnieniem aspektu emocjonalnego; to sposób percepcji dążeń, zwyczajów, formalnych i nieformalnych procedur oraz wzorów zachowania (Grzywacz, 2002: 125). Poszerzając kryteria definiowania i jednocześnie konfronując zjawisko klimatu organizacyjnego z pojęciem kultury organizacyjnej, zauważa się, iż klimat organizacyjny może być przypisywany cechom lub właściwościom otoczenia, które oddziałują na zachowania indywidualne albo grupowe; wynika z osobistego punktu odniesienia; pozostaje widoczny w myślach, odczuciach pracowników; jest bardziej konkretny, powierzchowny i świadomy (Grzywacz, 2002: 125). W podobny sposób ujmuje klimat organizacyjny Kozusznik (2002: 233), dla której pozostaje on powierzchnią kultury, jej bezpośrednim, łatwo obserwowalnym przejawem.

Klimat organizacyjny nie jest zjawiskiem jednorodnym. W jednej z typologii zjawiska (Kozusznik, 2002: 233–234) wyróżnia się: klimat autorytarny (oparty na silnej presji władzy, wewnętrznej hierarchii, orientacji zadaniowej), klimat biurokratyczny (kształtowany normą przestrzegania reguł, formalizowaniem struktur i procedur), klimat towarzyski (z dominującym motywem społecznym, integrowaniem zespołu, troską o zaspokajanie potrzeby afiliacji) oraz klimat innowacyjny (wyznaczany wpływem kwalifikacji fachowych, wiedzą, zawodowym profesjonalizmem i odpowiedzialnością pracowników).

Interesującą klasyfikację typów klimatu organizacyjnego proponuje również Kolb (1972, za: Lipińska-Grobelny, 2007: 22), autor jednego ze stanowisk teoretycznych obecnych w literaturze przedmiotu. Badacz uznaje klimat organizacyjny za zbiór subiektywnie postrzeganych przez uczestników cech organizacji, będących względnie trwałymi skutkami funkcjonowania organizacji i kształtujących motywy zachowań jej pracowników. Zdaniem Kolba, zróżnicowane nasilenie i konfiguracje składowych analizowanego zjawiska (odpowiedzialności, wymagań, nagród, zorganizowania, poczucia ciepła i poparcia, kierowania) decyduje o specyficznym typie klimatu organizacyjnego, który może przyjąć postać: typu autokratycznego, wspierającego lub pośredniego pomiędzy dwiema skrajnymi postaciami (Chełpa, 1993; Lipińska-Grobelny, 2007). Propozycja autora, z uwagi na swoją przejrzystość i możliwość operacjonalizacji (Kwestionariusz Klimatu Organizacyjnego D. Kolba, w polskiej adaptacji S. Chełpy, 1993), stanowiła ramy

teoretyczne wykorzystane w procesie realizacji badań własnych prezentowanych w niniejszym opracowaniu.

Ważnym głosem w dyskusji nad rolą klimatu organizacyjnego są poglądy Smolarek i Sipy (2015: 303). Autorki są zdania, że klimat organizacyjny wyraża zrozumienie pracowników dla oddziaływania na nich systemu zarządzania, organizacji, przebiegu procesu pracy oraz materialnego środowiska pracy. Znaczenie klimatu organizacyjnego zawiera się również w możliwości kształtowania i ukierunkowania motywacji pracowników, warunkując tym samym skuteczność w realizacji celów przedsiębiorstwa. Klimat organizacyjny obrazuje satysfakcję z pracy, doświadczane sukcesy i korzyści, kształtuje efektywność pracowników, ich korzyści i osiągnięcia, wspólnotowość. W kontekście problematyki podjętej w niniejszym opracowaniu, istotny jest również pogląd wskazujący, że kultura i klimat danej organizacji kształtują postawy pracowników, stopień identyfikacji z firmą (Mikuła, 2000; Smolarek, Sipa, 2015).

Efekt działania zmiennej klimatu organizacyjnego jest szczególnie widoczny w doniesieniach badawczych w odniesieniu do obszaru praktyk organizacyjnych. Zobserwowano oddziaływanie klimatu organizacyjnego na styl pracy (Niculita, 2015), bezpieczeństwo pracy (Tsai, 2014), kreatywność, innowacyjność pracowników (Bratnicka, Ingram, Wronka-Pośpiech, 2016; Lipowska, 2013; Mockało, 2012), przedsiębiorczość pracowniczą (Łochnicka, 2015), podejmowanie i realizowanie działań szkoleniowych (Lubrańska, 2014c; Łaguna i in., 2015). Jakość klimatu organizacyjnego jest znacząco powiązana z zaangażowaniem w pracę i zaangażowaniem organizacyjnym (Bahrami i in., 2016; Chaudhary i in., 2014). Składowe klimatu organizacyjnego (kierowanie, wymagania, konformizm) były wyznacznikami zadowolenia z pracy (Chudzicka-Czupała, 2013). Klimat organizacyjny to ważny czynnik dobrostanu pracowników (Bahrami i in., 2013; Lubrańska, 2014a; Lubrańska, 2014b; Von Treuer i in., 2014). Nadając szerszy kontekst roli klimatu organizacyjnego dla współczesnych organizacji, postawionych wobec wyzwań pokoleniowych, uwagę zwraca znaczenie zjawiska w kształtowaniu i efektywnym realizowaniu idei zarządzania wiekiem⁴. I. Kołodziejczyk-Olczak (2014: 44) zauważa,

4 W myśl definicji (Litwiński, Sztanderska, 2010: 3), zarządzanie wiekiem odnosi się do realizacji różnorodnych działań, pozwalających na bardziej racjonalne i efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach, dzięki uwzględnianiu potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku. Zarządzanie wiekiem stanowi element zarządzania różnorodnością, z wykorzystaniem kryteriów decydujących o naturalnych różnicach między ludźmi, jakimi są np. płeć, rasa czy religia. Zarządzanie wiekiem jest realizowane na wielu płaszczynach organizacji. Pozostaje widoczne w: procedurach rekrutacyjnych i selekcyjnych; w obszarze zwiększania kapitału ludzkiego, poprzez m.in. kształcenie ustawiczne, ochronę i promocję zdrowia; w tworzeniu warunków efektywnej pracy, drogą elastyczności zatrudnienia, przesunięć między stanowiskami, rozwoju kariery zawodowej; w kończeniu zatrudnienia, w praktykach i działaniach okołomerytalnych (Litwiński, Sztanderska, 2010: 9–10). Z wykorzystaniem różnorodnych instrumentów pracodawcy mogą zarządzać wiekiem

iż zarządzanie wiekiem pozostaje zależne od struktury i strategii organizacji, a także od kultury organizacyjnej, której elementy (normy, wartości, utrwalone wzorce zachowań pracowników i kadry kierowniczej), warunkują klimat przyjazny doświadczającym pracownikom, wspierając atmosferę różnorodności i równouprawnienia.

5.3. Przywiązanie do organizacji – aspekty teoretyczne i empiryczne

Koncepcja przywiązania do organizacji (*organizational commitment*) odnosi się do relacji pracownika z miejscem pracy, opisując chęć opuszczenia organizacji lub w niej pozostania (Meyer, Allen, 1991). Wyróżnia się: przywiązanie afektywne (*affective commitment*), dotyczące emocjonalnego związku pracownika z organizacją, identyfikowania się z nią, zaangażowania się w jej sprawy i problemy, doświadczanie zadowolenia w efekcie zaspokajanych potrzeb; przywiązanie trwałe (*continuance commitment*) o charakterze instrumentalnym, związane ze świadomością kosztów ponoszonych w sytuacji opuszczenia przez pracownika organizacji oraz przywiązanie normatywne (*normative commitment*), powinnościowe, zawarte w poczuciu moralnego obowiązku kontynuowania zatrudnienia (Bańka, Wołoska, 2006; Łaguna i in., 2015; Meyer, Allen, 1991; Moczydłowska, 2013a). Trójczynnikiowy model przywiązania do organizacji charakteryzuje zróżnicowany i wieloaspektowy charakter więzi pracownika z firmą, decydując o sile, jakości i kierunku tej relacji.

Przywiązanie do organizacji warunkowane jest zmiennymi podmiotowymi, m.in. cechami osobowości (Choi i in., 2015), kapitałem psychologicznym (Rego i in., 2016), inteligencją emocjonalną (Shafiq, Rana, 2016). Dowody empiryczne wskazują także na istotne znaczenie cech pracy, środowiska pracy (Hanaysha, 2016; Ramay, Ramay, 2012), czy strategii zarządzania zasobami ludzkimi (Kmiotek, 2016). Przywiązanie do organizacji ujemnie korelowało z zamiarami rezygnacji z pracy lub przejścia na emeryturę (Von Hippel i in., 2013). Analizowano również znaczenie przywiązania do organizacji w ocenie funkcji personalnej (Kawka, *Diagnoza uwarunkowań przywiązania organizacyjnego jako fundament pomiaru kapitału ludzkiego*). Uzyskano dodatkowo współczynniki korelacji przywiązania afektywnego z oceną systemu motywowania, oczekiwaniem wzrostu wynagrodzeń, oceną jakości realizacji funkcji personalnej, stopniem wydatków na szko-

swoich pracowników, zwiększając ich zawodową efektywność. Zarządzanie wiekiem bazuje na dostrzeganiu różnorodności, a zarządzanie stanowi sposób na radzenie sobie z różnicami wieku w miejscu pracy (Gajdzik, 2016: 125).

lenia, oceną systemu komunikowania, pozycją w organizacji. Zmienna poziomu wynagrodzeń pozostawała w istotnych pozytywnych związkach z trzema wymiarami przywiązania do organizacji. W innych badaniach (Moczydłowska, 2015), przejrzysta struktura organizacyjna i czytelny zakres obowiązków, dobra atmosfera w zespole, oparta na otwartej komunikacji, szacunku i zaufaniu, okazały się ważnymi determinantami emocjonalnego zaangażowania menedżerów. Podobny efekt uzyskano w innych projektach badawczych (Robak, 2016). Wykorzystując dane ilościowe i jakościowe (wywiady swobodne) dowiedziono, iż istotnymi czynnikami kształtowania więzi pracownika z organizacją są relacje w zespołach pracowniczych, atmosfera pracy, efektywna komunikacja, współpraca, przełożony posiadający autorytet oraz indywidualne traktowanie rozwoju każdego pracownika. Zdaniem autorki badania (Robak, 2016: 92), w praktyce te własności pracy mogą stanowić klucz do kształtowania lojalności współczesnych pracowników.

W tym kontekście istotnego znaczenia nabiera wymiar klimatu organizacyjnego, wobec którego w badaniach obserwuje się istotną dodatnią zależność z przywiązaniem do organizacji (Guzley, 1992; Huang, Hsiao, 2007). Także kultura organizacyjna, w płaszczyźnie relacji międzyludzkich, wykazuje podobny rodzaj związku z przywiązaniem do organizacji (Talib i in., 2015). Dowiedziono (Bahrami i in., 2016) pozytywnych relacji pomiędzy orientacją na produkcję (jako wymiaru klimatu organizacyjnego) i przywiązania normatywnego oraz przywiązania trwałego, pozostającego także w pozytywnym związku z unikaniem (składową klimatu organizacyjnego).

W analizach wykorzystuje się również inne zmienne warunkujące przywiązanie do organizacji. Dla przykładu, najsilniejszy wpływ na przywiązanie afektywne (pracowników w różnym wieku, z różnych regionów i branż) miało zaangażowanie w pracę i satysfakcja z pracy (Lewicka, Rożenek, 2016). Satysfakcja z pracy najsilniej wyjaśniała również przywiązanie trwania oparte na korzyściach (Lewicka, Pec, 2017).

Na kwestie przywiązania do organizacji należy również spojrzeć z perspektywy wieku pracowników (Dobrowolska, 2014; Lipińska-Grobelny, Ciesielska, 2017; Marzec, 2011; Noordin i in., 2011; Von Hippel i in., 2013). Prawidłowość wskazująca na wzrastającą z wiekiem intensywność przywiązania do organizacji ma mocne uzasadnienie empiryczne. Bartkowiak i Krugielka (2015) analizowały związek między przywiązaniem organizacyjnym pracowników wiedzy a ich postawami wobec własnej aktywności zawodowej w wieku 65+. Obejmując badaniem 98 osób, badaczki wykazały istnienie istotnej zależności między wiekiem (wyrażanym w postaci stażu pracy) a ogólnym wskaźnikiem przywiązania organizacyjnego pracowników wiedzy. Pracowników z dłuższym stażem pracy cechowało silniejsze przywiązanie do swojego miejsca pracy niż ich młodszych kolegów (Bartkowiak, Krugielka, 2015: 14–15). Podobny efekt jest obserwowany również w innych doniesieniach empirycznych. Kmiotek (2016) w badaniu inżynierów uzyskała

rozwiązanie wskazujące na najniższe zaangażowanie organizacyjne w najmłodszej grupie wiekowej (do 25 lat), a najwyższe w grupie najstarszej (powyżej 50 lat).

W płaszczyźnie rozważanych różnic pokoleniowych, warto również odnieść się do chęci zmiany miejsca pracy, którą można traktować jako swoiste, praktyczne odzwierciedlenie kwestii przywiązania do organizacji. Badania pokazują (Robak, 2016), iż tendencja ta najsilniej występuje wśród najmłodszych badanych. Deklarację dotyczącą gotowości do zmiany pracodawcy składali głównie respondenci w wieku do 24 lat (71,9%). Najnowsze dane Barometru Rynku Pracy (*Barometr Rynku Pracy. Edycja X*, 2018) ilustrują podobną tendencję. Procentowy rozkład wyników wskazuje, że skłonność do rotacji maleje z wiekiem. Na pytanie, czy zamierza Pan/Pani zmienić swoją obecną pracę, w grupie wiekowej 18–34 lata odpowiedzi twierdzącej udzieliło 28,5% osób. Wśród najstarszych badanych przychylność dla takiej perspektywy wyrażało jedynie 5,5% respondentów.

5.4. Metodologia badań własnych

Z punktu widzenia praktyki organizacyjnej przywiązanie do organizacji realizuje się w postawie zaangażowania, odpowiedzialności i lojalności pracowniczej. Robak (2016) dokonując syntezy poglądów na temat kształtowania lojalności pracowników, wymienia kluczowe uwarunkowania zjawiska. Są to: interesująca praca (umożliwiająca zaspokajanie potrzeby samorealizacji), właściwy przepływ i dostęp do informacji, zaangażowanie, niezależność i samodzielność, możliwość zaznaczenia swojej obecności w zespole oraz dobre relacje międzyludzkie ze współpracownikami i przełożonymi (Robak, 2016: 86). Uzyskane wyniki badań mogą stanowić empiryczną argumentację wobec przyjętych założeń badawczych. Obecność wymienionych czynników, zwłaszcza aspekt emocjonalnej i merytorycznej relacji ze współpracownikami i przełożonym, świadomość pełnionej roli, wymagań, ponoszonej odpowiedzialności, poczucie zorganizowania i ustrukturalizowania zadania w dużym stopniu kształtuje klimat organizacyjny. Dlatego ekspolorując obszar przywiązania do organizacji przyjęto założenie, że zmienna ta będzie pozostawać w istotnej zależności z poszczególnymi składowymi klimatu organizacyjnego. Z uwagi na istotność tego zagadnienia, z punktu widzenia praktyki organizacyjnej, zakładany związek analizowano w różnych grupach wiekowych (wczesnej, średniej i późnej dorosłości).

Jednocześnie sformułowano przypuszczenie, iż typ klimatu organizacyjnego będzie stanowił istotne uwarunkowanie przywiązania do organizacji. Uznaje się bowiem (Kozusznik, 2002: 233), że klimat organizacyjny będąc efektem oddziaływań zbioru różnych jej właściwości, pozostaje jednocześnie wyznacznikiem zachowań jednostek i zespołów, kształtuje ich określone właściwości.

Kierując się tymi przesłankami, sformułowano przypuszczenie, że badani poddani oddziaływaniu klimatu wspierającego (z jasnymi zasadami funkcjonowania w roli zawodowej, motywowani nagrodami, realizujący wymagające i odpowiedzialne zadania, ale jednocześnie doświadczający emocjonalnego i merytorycznego wsparcia ze strony współpracowników i przełożonego, będącego dla podwładnych autorytetem), będą prezentować silniejsze afektywne, trwałe i normatywne przywiązanie do organizacji niż osoby pracujące w duchu klimatu autokratycznego (z niską jakością relacji interpersonalnych, wymagań zawodowych i zakresu odpowiedzialności zawodowej). Wobec prognozowanej zależności przyjęto również, iż efekt ten może być modyfikowany czynnikiem wieku. Udział przynależności pokoleniowej w interakcji analizowano w sposób silnie eksploracyjny.

Analizie poddano dane 757 osób pracujących (402 kobiet, 355 mężczyzn), w wieku 20–78 lat ($M=44,30$, $SD=14,66$), ze średnim stażem pracy $M=21,01$, $SD=14,39$, reprezentujące trzy etapy dorosłości: wczesną (20–35 lat, $N=264$), średnią (36–55 lat, $N=250$), późną (56–78 lat, $N=243$).

Materiał empiryczny zebrano z wykorzystaniem Skali Przywiązania do Organizacji J. P. Meyera i N. J. Allen, w polskiej wersji A. Bańki, R. Bazińskiej i A. Wołoskiej. Skala składa się z 3 podskal (przywiązania afektywnego, przywiązania trwałego, przywiązania normatywnego), 18 pozycji ocenianych z wykorzystaniem siedmiostopniowej skali. Narzędzie odznacza się satysfakcjonującymi własnościami psychometrycznymi (Bańka i in., 2002).

Drugie zastosowane narzędzie to Kwestionariusz Klimatu Organizacyjnego D. Kolba, w polskiej adaptacji S. Chęłpy, przeznaczony do diagnozy klimatu organizacyjnego. Składa się z sześciu pozycji, opisujących ogólne właściwości miejsca pracy, będących jednocześnie składowymi klimatu organizacyjnego: odpowiedzialność, wymagania, nagrody, zorganizowanie, poczucie ciepła i poparcia, kierowanie. KKO pozwala na określenie typu klimatu organizacyjnego (klimatu autokratycznego, klimatu wspierającego albo formy mieszanej, pośredniej pomiędzy klimatem autokratycznym i klimatem wspierającym). Narzędzie cechują satysfakcjonujące parametry psychometryczne (Chęłpa, 1993).

W badaniu wykorzystano również metryczkę, zbierając podstawowe dane o charakterze socjodemograficznym.

5.5. Wyniki badań

Z zastosowaniem analizy korelacji (r -Pearsona) oszacowano siłę związków przywiązania do organizacji (afektywnego, trwałego i normatywnego) z klimatem organizacyjnym – z jego poszczególnymi składowymi i wynikiem ogólnym (tab. 5.1).

Tabela 5.1. Związki przywiązania do organizacji i klimatu organizacyjnego w badanej populacji

| Klimat organizacyjny | | Przywiązanie afektywne | Przywiązanie trwałe | Przywiązanie normatywne |
|---------------------------------------|---|------------------------|---------------------|-------------------------|
| Odpowiedzialność | r | ,172** | ,074* | ,145** |
| Wymagania | r | ,280** | ,123** | ,263** |
| Nagrody | r | ,351** | ,067 | ,348** |
| Zorganizowanie | r | ,329** | ,145** | ,310** |
| Poczucie ciepła i poparcia | r | ,384** | ,144** | ,362** |
| Kierowanie | r | ,387** | ,164** | ,354** |
| Klimat organizacyjny – wynik globalny | r | ,426** | ,151** | ,397** |

** korelacja jest istotna na poziomie 0.01 (dwustronnie),

* korelacja jest istotna na poziomie 0.05 (dwustronnie).

Źródło: badania własne.

Ujawniono szereg istotnych, dodatnich związków przywiązania do organizacji z klimatem organizacyjnym. Najwięcej istotnych współczynników korelacji uzyskano dla przywiązania afektywnego i przywiązania normatywnego (przywiązanie trwałe najslabiej korelowało ze składowymi klimatu organizacyjnego i z wynikiem ogólnym). Najsilniejsze relacje wystąpiły dla zmiennych: poczucie ciepła i poparcia oraz kierowanie. Jednocześnie obserwuje się, iż ocenie klimatu organizacyjnego jako bardziej wspierającego (im wyższy wynik w Kwestionariuszu Klimatu Organizacyjnego, tym klimat organizacyjny jest uznawany za bardziej sprzyjający), towarzyszyło wyższe przywiązanie do organizacji – relacja, która łączy dwie analizowane zmienne ma charakter dodatni. Ujawniony efekt jest widoczny zwłaszcza w komponencie afektywnym.

Analizie poddano również wzajemne relacje przywiązania do organizacji i klimatu organizacyjnego w różnych grupach wiekowych (tab. 5.2).

Analiza wyników zaprezentowanych w tabeli 5.2 dowodzi, iż podobnie jak w całej badanej populacji, również z uwzględnieniem efektu różnic pokoleniowych, ocena klimatu organizacyjnego w kategoriach wspierającego współwystępuje z nasileniem przywiązania do organizacji (głównie przywiązania afektywnego i przywiązania normatywnego) – otrzymano dodatnie wartości współczynników korelacji. Wykazana relacja pozostaje szczególnie intensywna w późnej dorosłości. Analizując rezultaty uzyskane w tej grupie wiekowej, można wnioskować, iż jest to również ten okres życia, w którym obserwuje się najmocniejsze i najbardziej liczne związki klimatu organizacyjnego (jego poszczególnych składowych i wy-

ku ogólnego) z przywiązaniem do organizacji. Z kolei w młodszych grupach wiekowych ten efekt jest mniej widoczny. Jednocześnie, poddając analizie uzyskane rezultaty (tab. 5.2), należy również zauważyć, iż badanych reprezentujących okres średniej i późnej dorosłości cechuje silny związek poczucia ciepła i poparcia oraz kierowania z przywiązaniem afektywnym. Wymiarem klimatu organizacyjnego, który najslabiej koreluje z przywiązaniem do organizacji jest odpowiedzialność (we wczesnej dorosłości nie wystąpiły żadne istotne związki).

Tabela 5.2. Związki przywiązania do organizacji i klimatu organizacyjnego w różnych grupach wiekowych

| | | Wczesna dorosłość | | | Średnia dorosłość | | | Późna dorosłość | | |
|---------------------------------------|---|-------------------|-------|--------|-------------------|-------|--------|-----------------|--------|--------|
| | | PA | PT | PN | PA | PT | PN | PA | PT | PN |
| Odpowiedzialność | r | ,117 | -,035 | ,107 | ,211** | ,041 | ,172** | ,204** | ,228** | ,167** |
| Wymagania | r | ,270** | ,104 | ,245** | ,330** | ,075 | ,288** | ,285** | ,248** | ,287** |
| Nagrody | r | ,261** | -,027 | ,251** | ,370** | ,035 | ,360** | ,448** | ,206** | ,452** |
| Zorganizowanie | r | ,283** | ,060 | ,254** | ,310** | ,085 | ,261** | ,376** | ,247** | ,403** |
| Poczucie ciepła i poparcia | r | ,290** | ,022 | ,247** | ,427** | ,135* | ,382** | ,475** | ,322** | ,481** |
| Kierowanie | r | ,369** | ,127* | ,358** | ,381** | ,062 | ,341** | ,464** | ,366** | ,408** |
| Klimat organizacyjny – wynik globalny | r | ,365** | ,055 | ,327** | ,456** | ,092 | ,405** | ,493** | ,344** | ,485** |

** korelacja jest istotna na poziomie 0.01 (dwustronnie),

* korelacja jest istotna na poziomie 0.05 (dwustronnie).

Legenda:

PA – przywiązanie organizacyjne,

PT – przywiązanie trwałe,

PN – przywiązanie normatywne.

Źródło: badania własne.

Celem uszczegółowienia wykonanych analiz przeprowadzono dwuczynnikową analizę wariacji. Otrzymane rezultaty przedstawiono w tabelach 5.3 i 5.4.

Wzajemne zależności przywiązania do organizacji (w wymiarze afektywnym, trwałym i normatywnym) w różnych typach klimatu organizacyjnego (w typie autokratycznym, wspierającym i mieszanym), w odmiennych grupach wiekowych (we wczesnej, średniej i późnej dorosłości) ilustrują wykresy 5.1–5.3.

Tabela 5.3. Przywiązanie do organizacji w aspekcie wieku i klimatu organizacyjnego – dwuczynnikowa analiza wariancji

| Zmienna zależna: przywiązanie afektywne | | | | | | |
|--|------------------------|-----|----------------|---------------|-------------|-----------------------|
| Źródło zmienności | Typ III sumy kwadratów | df | Średni kwadrat | F | p | Cząstkowe eta kwadrat |
| Model skorygowany | 11083,091 ^a | 8 | 1385,386 | 23,446 | ,000 | ,200 |
| Stała | 362453,793 | 1 | 362453,793 | 6134,202 | ,000 | ,891 |
| Typ klimatu organizacyjnego | 7605,366 | 2 | 3802,683 | 64,357 | ,000 | ,147 |
| Etap dorosłości | 3036,822 | 2 | 1518,411 | 25,698 | ,000 | ,064 |
| Typ klimatu organizacyjnego x Etap dorosłości | 45,421 | 4 | 11,355 | ,192 | ,943 | ,001 |
| Błąd | 44197,345 | 748 | 59,087 | | | |
| Ogółem | 460578,000 | 757 | | | | |
| Ogółem skorygowane | 55280,436 | 756 | | | | |
| a. R kwadrat = ,200 (Skorygowane R kwadrat = ,192) | | | | | | |
| Zmienna zależna: przywiązanie trwałe | | | | | | |
| Źródło zmienności | Typ III sumy kwadratów | df | Średni kwadrat | F | p | Cząstkowe eta kwadrat |
| Model skorygowany | 9314,472 ^a | 8 | 1164,309 | 19,150 | ,000 | ,170 |
| Stała | 413535,469 | 1 | 413535,469 | 6801,760 | ,000 | ,901 |
| Typ klimatu organizacyjnego | 1245,869 | 2 | 622,934 | 10,246 | ,000 | ,027 |
| Etap dorosłości | 6454,914 | 2 | 3227,457 | 53,085 | ,000 | ,124 |
| Typ klimatu organizacyjnego x Etap dorosłości | 542,439 | 4 | 135,610 | 2,230 | ,064 | ,012 |
| Błąd | 45477,132 | 748 | 60,798 | | | |
| Ogółem | 498489,000 | 757 | | | | |
| Ogółem skorygowane | 54791,604 | 756 | | | | |
| a. R kwadrat = ,170 (Skorygowane R kwadrat = ,161) | | | | | | |

| Zmienna zależna: przywiązanie normatywne | | | | | | |
|---|------------------------|-----|----------------|---------------|-------------|-----------------------|
| Źródło zmienności | Typ III sumy kwadratów | df | Średni kwadrat | F | p | Cząstkowe eta kwadrat |
| Model skorygowany | 10767,871 ^a | 8 | 1345,984 | 19,237 | ,000 | ,171 |
| Stała | 308283,336 | 1 | 308283,336 | 4406,063 | ,000 | ,855 |
| Typ klimatu organizacyjnego | 7800,416 | 2 | 3900,208 | 55,743 | ,000 | ,130 |
| Etap dorosłości | 2370,421 | 2 | 1185,211 | 16,939 | ,000 | ,043 |
| Typ klimatu organizacyjnego x Etap dorosłości | 157,967 | 4 | 39,492 | ,564 | ,689 | ,003 |
| Błąd | 52336,052 | 748 | 69,968 | | | |
| Ogółem | 410302,000 | 757 | | | | |
| Ogółem skorygowane | 63103,923 | 756 | | | | |
| a. R kwadrat = ,171 (Skorygowane R kwadrat = ,162) | | | | | | |

Legenda: df – stopnie swobody, F – wartość statystyki F, p – poziom istotności, cząstkowe eta kwadrat – wielkość efektu wyrażanego miarą: 0–0,06 – słaba wielkość efektu, 0,06–0,14 – średnia wielkość efektu, powyżej 0,14 – efekt o dużej sile.

Źródło: badania własne.

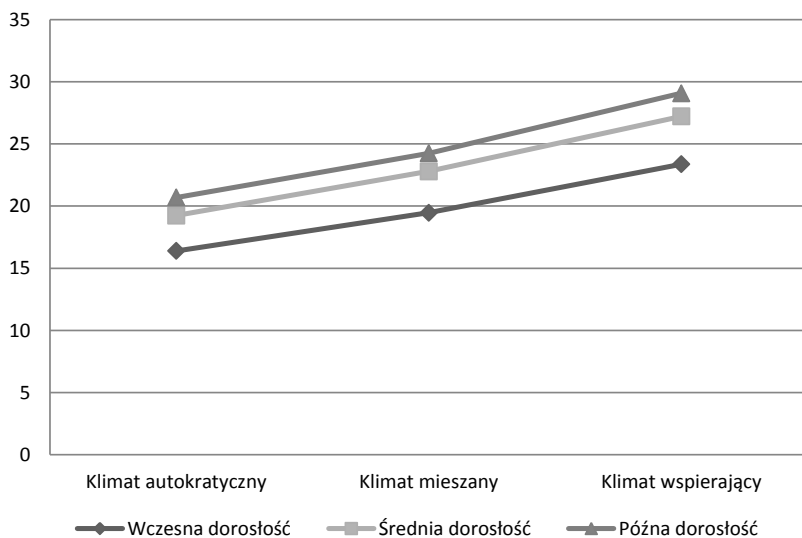
Rezultaty zaprezentowane w tabelach 5.3 i 5.4 i zilustrowane wykresami 5.1–5.3 dowodzą, iż typ klimatu organizacyjnego stanowi istotne uwarunkowanie przywiązania do organizacji. Najsilniejsze przywiązanie do organizacji – w każdym z analizowanych wymiarów – zaobserwowano w klimacie wspierającym. Z kolei najsłabsze afektywne, trwałe i normatywne przywiązanie do organizacji cechuje badanych pracujących w klimacie autokratycznym. Poddając analizie drugi z kierunków oddziaływań, obserwuje się postępujący z wiekiem wzrost przywiązania do organizacji – reprezentanci starszych pokoleń, zwłaszcza późnej dorosłości odznaczają się silniejszym przywiązaniem do organizacji – w każdym z analizowanych wymiarów. Efekt interakcji między analizowanymi zmiennymi (typem klimatu organizacyjnego i etapem dorosłości) nie wykazywał wymaganej istotności statystycznej w żadnym z wymiarów przywiązania do organizacji.

Tabela 5.4. Przywiązanie do organizacji w różnych typach klimatu organizacyjnego i grupach wiekowych – wyniki średnie

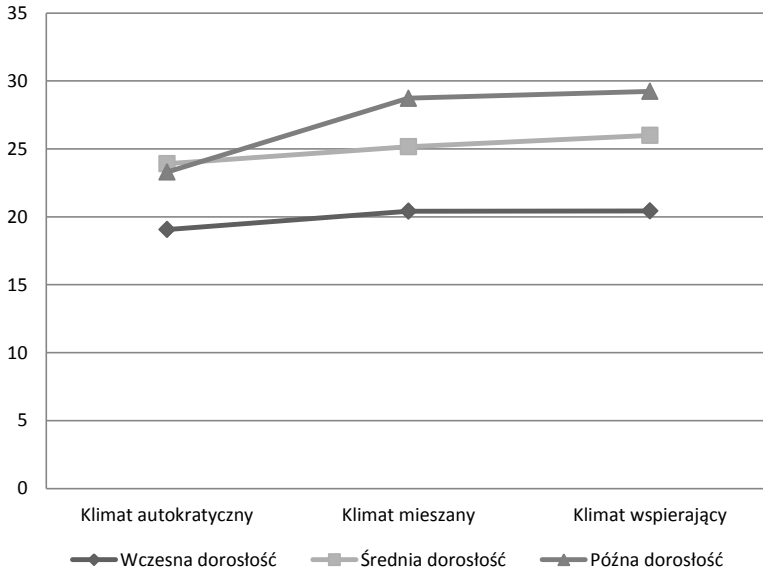
| | | Przywiązanie afektywne | | Przywiązanie trwałe | | Przywiązanie normatywne | |
|----------------------|-------------------|------------------------|-------|---------------------|-------|-------------------------|-------|
| | | M | SD | M | SD | M | SD |
| Klimat autokratyczny | Wczesna dorosłość | 16,387 | 7,244 | 19,065 | 8,194 | 15,339 | 7,395 |
| | Średnia dorosłość | 19,243 | 7,890 | 23,914 | 7,448 | 17,200 | 8,752 |
| | Późna dorosłość | 20,684 | 7,224 | 23,298 | 7,300 | 18,421 | 7,993 |
| | Ogółem | 18,741 | 7,647 | 22,138 | 7,919 | 16,958 | 8,150 |
| Klimat mieszany | Wczesna dorosłość | 19,461 | 6,328 | 20,416 | 7,022 | 18,225 | 7,373 |
| | Średnia dorosłość | 22,795 | 7,550 | 25,164 | 7,724 | 19,986 | 8,294 |
| | Późna dorosłość | 24,241 | 8,267 | 28,734 | 7,445 | 22,975 | 8,274 |
| | Ogółem | 22,037 | 7,631 | 24,581 | 8,137 | 20,315 | 8,173 |
| Klimat wspierający | Wczesna dorosłość | 23,372 | 7,942 | 20,434 | 7,970 | 21,912 | 8,813 |
| | Średnia dorosłość | 27,215 | 7,405 | 26,000 | 8,436 | 25,196 | 9,043 |
| | Późna dorosłość | 29,065 | 8,657 | 29,234 | 8,099 | 27,467 | 8,519 |
| | Ogółem | 26,492 | 8,342 | 25,135 | 8,928 | 24,804 | 9,064 |

Legenda: M – średnia, SD – odchylenie standardowe.

Źródło: badania własne.

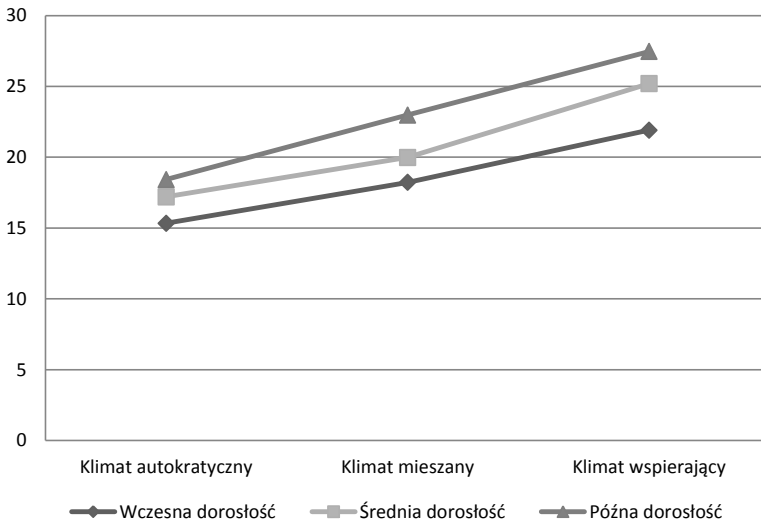
**Wykres 5.1.** Afektywne przywiązanie do organizacji w różnych typach klimatu organizacyjnego i w różnych okresach dorosłości

Źródło: badania własne.



Wykres 5.2. Trwałe przywiązanie do organizacji w różnych typach klimatu organizacyjnego i w różnych okresach dorosłości

Źródło: badania własne.



Wykres 5.3. Normatywne przywiązanie do organizacji w różnych typach klimatu organizacyjnego i w różnych okresach dorosłości

Źródło: badania własne.

5.6. Wnioski i implikacje praktyczne

Podjęta w niniejszym rozdziale problematyka obejmowała zagadnienia związane z klimatem organizacyjnym i przywiązaniem do organizacji wobec zjawiska różnorodności pokoleniowej. Zastosowane analizy statystyczne ujawniły zróżnicowany charakter tych wielozmiennowych relacji. Rezultaty analizy korelacji wskazują, iż klimat organizacyjny (w wymiarze wyniku ogólnego i poszczególnych składowych) oraz przywiązanie do organizacji łączą znaczące więzi. Dodatni charakter otrzymanych związków dowodzi, iż klimat wspierający (wyższy wynik w Kwestionariuszu Klimatu Organizacyjnego) współwystępuje z silniejszym przywiązaniem do organizacji. Uwzględniając czynnik wieku, istotność wzajemnych relacji tych zmiennych jest najsilniej widoczna w późnej dorosłości (tab. 5.2). Wykazane istotne dodatnie związki składowych klimatu organizacyjnego wskazują, iż zwłaszcza poczucie ciepła i poparcia oraz kierowanie sprzyja rozwojowi przywiązania do organizacji. Efekt ten pozostaje szczególnie widoczny w odniesieniu do afektywnego i normatywnego wymiaru zmiennej. Wynik może zatem przemawiać za wysokim znaczeniem stosunków interpersonalnych dla kształtowania się relacji z firmą, zwłaszcza wśród badanych reprezentujących okres średniej i późnej dorosłości (otrzymano silniejsze korelacje). W tym miejscu warto odwołać się do rezultatów badań, poddających analizie uwarunkowania efektywności zespołów pracowniczych zróżnicowanych wiekowo (Widerszal-Bazyl, Wołodźko, 2017). Dowiedziono istotnego znaczenia czynnika, jakim jest klimat zespołu (rozumiany jako wzajemne zaufanie, akceptacja, wspólna orientacja zadaniowa) dla innowacyjności zespołu i mniejszego wypalenia. Klimat pozostawał również moderatorem związku pomiędzy zróżnicowanym wiekowo zespołem a dwoma wymienionymi wskaźnikami efektywności. Zaobserwowano, że w sytuacji, gdy klimat zespołu był dobry, to większemu zróżnicowaniu wiekowemu zespołu towarzyszyła większa innowacyjność i mniejsze wypalenie. Z kolei jeżeli klimat był zły, to im większe zróżnicowanie zespołu, tym występował gorszy poziom obu wskaźników efektywności (Widerszal-Bazyl, Wołodźko, 2017: 19). Dopelnieniem obrazu wyników zawartych w tabeli 5.2 jest także istotne, silne znaczenie nagród dla przywiązania afektywnego i przywiązania normatywnego w późnej dorosłości. Otrzymany rozkład wyników może sugerować, iż dla wzmocnienia trwałości więzi z organizacją w tym okresie życia (w tym głównie życia zawodowego) pozostaje ważny element gratyfikacji. To znacząca przesłanka dla systemu zarządzania. Sugeruje się zatem wzrost uwrażliwienia kadry zarządzającej zarówno na aspekty interpersonalne, jak również zasady sprawiedliwości organizacyjnej, widocznej m.in. w przejrzystości systemu oceny pracowników i adekwatności stosowanych wzmocnień. Podtrzymując powyższą argumentację warto dodać, iż rezultaty badań dowodzą, że (obok innych zróżnicowanych czynników indywidualnych i organizacyjnych) brak wsparcia ze strony przełożonego (przede wszystkim nienagradzanie i niedocenie-

nie pracowników) i współpracowników wykazywał istotną zależność z gotowością do kontynuowania zatrudnienia w późniejszym wieku (Warszewska-Makuch, 2018: 24). W świetle prezentowanych badań znaczenia nabiera zatem funkcja kierownicza. Smolarek i Sipa (2015: 313) dobitnie podkreślają, że kultura organizacji pozostaje ważnym uwarunkowaniem efektywności procesów zarządzania, a wartość elementów związanych z kulturą organizacji, a szczególnie z klimatem organizacyjnym, powinna być szczególnie istotna dla współczesnych menedżerów. Kmiotek (2016) zaobserwowała istotne dodatnie relacje pomiędzy aspektami zarządzania zasobami ludzkimi (dotyczącymi organizacji pracy, możliwości rozwoju, atmosfery pracy, systemu oceniania, komunikacji, motywowania, polityki w zakresie zatrudniania i zwalniania pracowników) a przywiązaniem do organizacji (Kmiotek, 2016: 88). Rolę nagradzających oddziaływań ze strony menedżera dla przywiązania do organizacji wykazały również Rakowska, Cichorzewska i Juana-Espinoza (2017). Moczydłowska (2013a), wykorzystując dane o charakterze jakościowym (zebrane z zastosowaniem metody wywiadu grupowego przeprowadzonego wśród menedżerów średnich i dużych przedsiębiorstw reprezentujących różne sektory gospodarki, z co najmniej pięcioletnim doświadczeniem w pracy na stanowisku kierowniczym), podkreśla, iż zaangażowanie pracownika jest identyfikowane jako kluczowe źródło sukcesu współczesnych organizacji. Ponadto zauważa się, że koncepcja „zarządzania zaangażowaniem” (*commitment management*) stosowana w praktyce przez menedżerów, pozostaje ukierunkowana głównie na stymulowanie i utrzymywanie wewnętrznej motywacji pracownika (Moczydłowska, 2013a: 38).

Badania zaprezentowane w niniejszym opracowaniu kierunkowo także na ocenę roli klimatu organizacyjnego we wzajemnej relacji ze zmienną różnorodności pokoleniowej w wyznaczaniu przywiązania do organizacji. Zakładany efekt interakcji typu klimatu organizacyjnego i etapu dorosłości nie wystąpił. Wykonane analizy dowiodły jednak, iż typ klimatu organizacyjnego stanowi istotny wyznacznik przywiązania do organizacji – klimat wspierający sprzyja silniejszemu przywiązaniu do organizacji, w wymiarze afektywnym, normatywnym i trwałym. Przywiązanie do organizacji jest również warunkowane czynnikiem wieku – zaobserwowano większą intensywność zmiennej w starszych grupach wiekowych. Otrzymany rezultat znajduje swoje potwierdzenie w dotychczasowych wynikach badań, dowodzących, iż przynależność pokoleniowa istotnie warunkuje nasilenie przywiązania do organizacji (Bartkowiak, Krugielka, 2015; Dobrowolska, 2014; Kmiotek, 2016; Marzec, 2011; Noordin i in., 2011; Von Hippel i in., 2013). Uzyskana prawidłowość zyskuje zatem silne zaplecze argumentacyjne.

W prowadzonej dyskusji, należy również zwrócić uwagę na fakt, iż przywiązanie do organizacji pozostaje w bliskiej relacji ze zjawiskiem lojalności pracowniczej. W cytowanych już badaniach (Robak, 2016) zmienna lojalności pracowniczej wiązała się m.in. z takimi wartościami bądź zachowaniami, jak: współpraca, otwarta komunikacja, uczciwość, szacunek pracownika i pracodawcy, zaangażowanie, zaufanie, dobre relacje ze współpracownikami i przełożonymi, wsparcie w trudnych chwilach

(Robak, 2016: 88–89). W kontekście otrzymanych wyników badań własnych podkreślenia wymaga zwłaszcza aspekt społeczny. Jak zauważono, składowa klimatu organizacyjnego – poczucie ciepła i poparcia (wyrażająca siłę i jakość relacji interpersonalnych w zespole) okazała się istotnym, umiarkowanie silnym korelatem przywiązania do organizacji, zauważalnym szczególnie w odniesieniu do komponentu afektywnego i normatywnego. Czynniki społeczne to również istotny warunek gotowości do kontynuowania pracy w wieku emerytalnym (Warszewska-Makuch, 2018). To ważna okoliczność, szczególnie w aspekcie zaobserwowanego w niniejszych badaniach silniejszego przywiązania do organizacji w starszych grupach wiekowych. Rezultaty badań wskazują, iż wśród organizacyjnych czynników determinujących gotowość do pozostawania w aktywności zawodowej w wieku emerytalnym (obok m.in. możliwości rozwoju, obciążenia pracą, sprawiedliwości organizacyjnej, kontroli pracy czy niepewności pracy) istotną rolę odgrywa pozytywny klimat społeczny.

W ogólnej konkluzji warto jeszcze raz podkreślić znaczenie przywiązania do organizacji jako zmiennej, która buduje efekty jednostkowe i organizacyjne. Rozważając praktyczne aplikacje otrzymanych wyników, można wnioskować, iż wykazywana przez pracodawcę dbałość o atmosferę, klimat pracy (w obszarze motywowania, formułowania wymagań, strukturalizacji zadań i organizacji pracy, przebiegu relacji w zespole pracowniczym) warunkuje stopień przywiązania do organizacji. Ujawniona zależność powinna mieć istotne odzwierciedlenie w jakości funkcjonowania zawodowego i dobrostanie pracowników. Efekt ten jest widoczny w wynikach badań, które dowodzą szeregu pozytywnych następstw (dla jednostki i dla przedsiębiorstwa) przywiązania do organizacji. Zauważa się, iż przywiązaniu do organizacji towarzyszy mniejszy stres (Khatibi i in., 2009; Khodabakhshi, 2013), lepsze zdrowie psychiczne (Von Hippel i in., 2013), silniejsze zadowolenie z pracy, z wykonywanego zawodu, z wynagrodzenia. Przywiązanie do organizacji sprzyja również identyfikacji pracownika z firmą (Bańka i in., 2002), warunkuje lojalność, motywację, zaangażowanie, satysfakcję i efektywność (Kawka, *Diagnoza uwarunkowań przywiązania organizacyjnego jako fundament pomiaru kapitału ludzkiego*). Steinerowska (2015) przekonuje, że zaangażowanie organizacyjne (*organizational commitment*) stanowi istotny czynnik determinujący efektywność zespołów pracowniczych. Siła i przekonująca wartość tych empirycznych argumentów może stanowić istotną przesłankę skłaniającą pracodawców do pochylenia się nad problemem i wykazywania większej troski o kształtowanie bądź wzmacnianie przywiązania do organizacji swoich pracowników. Jedną z możliwości realizowania tych starań powinno być zwrócenie uwagi na klimat panujący w danej organizacji. Jak bowiem wykazano, pozostaje on istotnym uwarunkowaniem rozpatrywanego zjawiska, a aspekt relacji interpersonalnych (przejawiany m.in. w wymiarze poczucia ciepła i poparcia) jest w tej płaszczyźnie kluczowy. Optymalizując strategię zarządzania, doskonaląc funkcjonowanie organizacji, m.in. poprzez efektywne wykorzystanie klimatu organizacyjnego w kierunku jego wspierającego charakteru, można istotnie wzmocnić więź pracownika z firmą, budując zintegrowane zasoby personalne.

Rozdział 6

Kontrakt psychologiczny a intencja opuszczenia organizacji. Wyniki badań zróżnicowanych wiekowo pracowników administracji publicznej

6.1. Wprowadzenie

Funkcjonowanie pracowników w chaosie biznesowym, globalnej konkurencji czy w dynamicznych zmianach sprzyja bardziej złożonym i skomplikowanym relacjom zachodzącym między pracodawcą a pracownikiem, prowadzących niejednokrotnie do podejmowania przez pracowników działań zmierzających do opuszczenia organizacji.

W literaturze przedmiotu pojawia się coraz więcej wyników badań dotyczących czynników warunkujących motywację odejścia z organizacji, które przy użyciu wielu zmiennych opisują różne mechanizmy prowadzące do pojawiania się u pracowników zamiaru opuszczenia organizacji. W tej roli analizowane są zmienne będące elementem interakcji osobowości, preferencji zawodowych, oczekiwań i wartości pracownika z dopasowaniem pracownika do organizacji (Oh i in., 2014: 99–152; Wojtczuk-Turek, 2016: 95–120), przywiązaniem do organizacji (Rhoades i in., 2001: 825–836; Borkowska, Jawor-Joniewicz, 2016), czy wsparciem otrzymywanym od organizacji (Rhoades, Eisenberger, 2002: 698–714; Neves i in., 2018: 70–90) oraz przełożonego (Maertz i in., 2007: 1059–1075; Kumar i in., 2018: 135–153). Decydują one o poczuciu zadowolenia pracownika, mając bezpośredni lub pośredni wpływ na zamiar opuszczenia organizacji.

Kontrakt psychologiczny jest ważnym czynnikiem odnoszącym się do całej złożoności relacji zatrudnienia, stąd można założyć, że odgrywa on istotną rolę w budowaniu poczucia satysfakcji z pracy lub warunkującym motywację pracownika do pozostania bądź odejścia z organizacji. Zachowanie podyktowane nawiązywanym

kontraktem psychologicznym jest ściśle związane z zaangażowaniem pracowników w pracę, co ma praktyczne implikacje dla rozwoju zasobów ludzkich jako narzędzia ułatwiającego pozytywne działania organizacyjne (Rogozińska-Pawelczyk, 2016: 63–98; Haque, 2018: 27–39). Jednocześnie mało wiadomo o potencjalnym wpływie kontraktu psychologicznego na zamiar opuszczenia organizacji. W Polsce znane są jedynie badania Wołowskiej (2013), prowadzone w kontekście analizy przywiązania organizacyjnego i konsekwencji naruszenia założeń kontraktu psychologicznego.

Kontrakt psychologiczny realizowany przez pracowników jest modyfikowany wraz z wiekiem. Pracownicy zdobywają coraz to nowe doświadczenia podczas realizacji swoich ról zawodowych, oferując nowe wartości dla pracodawcy, co wpływa na zmianę oczekiwań pracowniczych i kreowanie nowych warunków zatrudnienia (Rogozińska-Pawelczyk, 2017: 53–65). Wielu badaczy (por. Iwu, 2013: 137–151; Festing, Schafer, 2014: 262–271) dostarcza dowodów dotyczących braku stosowania takich samych instrumentów motywacyjnych i zawierania podobnych kontraktów psychologicznych w stosunku do pracowników będących w różnym wieku, bowiem różne właściwości demograficzne oddziałują w różny sposób w odniesieniu do tego, jak są postrzegane bodźce. Opracowanie to dostarcza zatem dowodów empirycznych, wnoszących znaczący wkład do literatury na temat kształtowania relacji pracownik–pracodawca ze względu na zróżnicowanie wiekowe pracowników. Celem niniejszego rozdziału jest wypełnienie istniejącej luki badawczej poprzez próbę lepszego zrozumienia wpływu rodzaju nawiązywanego przez pracownika kontraktu psychologicznego na intencję opuszczenia organizacji, z uwzględnieniem efektu różnic wiekowych. Identyfikacja tych zmiennych oraz wzajemnych relacji między nimi da możliwość lepszego zrozumienia powodów motywujących pracowników do rozważenia odejścia z organizacji oraz skuteczniejszego kontrolowania tego procesu w przyszłości. Oczekuje się także, że badanie to przyczyni się do lepszego opisu niedostatecznie zbadanej dynamiki stosunku pracy na przykładzie zróżnicowanej wiekowo grupy pracowników administracji publicznej w Polsce. Owa grupa urzędników posiada szerokie kompetencje i pełni ważną rolę społeczną, jaką jest pełnienie misji służenia prawu i realizowanie organizowanych przez prawo stosunków społecznych (Jasudowicz, 2005: 472–479), dlatego istotnym staje się zbadanie mechanizmów wpływających na decyzję pracownika o dobrowolnym odejściu z urzędu.

6.2. Przegląd literatury na temat kontraktu psychologicznego

Wiele aspektów funkcjonowania człowieka regulują różne kontrakty (Wellin, 2013). Są one niezbędne do powstania trwałych, harmonijnych relacji między pracownikiem a organizacją. Obok formalnoprawnej podstawy pojęcia stosunku pracy

(różnego rodzaju umowy regulujące stosunek zatrudnienia) oraz kontraktu ekonomicznego określającego zasady wynagradzania, między pracodawcą i pracownikiem istnieje niesformalizowana relacja wzajemnych oczekiwań odnoszących się do różnych aspektów sytuacji pracy oraz organizacyjnego funkcjonowania. Wielu badawczy wskazuje na to, że między pracownikiem a pracodawcą zawierana jest niepisana umowa o charakterze psychologicznym (Guest, Conway, 2002: 22–38). Jest nią kontrakt psychologiczny definiowany jako zbiór przekonań pracownika dotyczących warunków wymiany wzajemnych świadczeń z pracodawcą i wzajemnych obowiązków wynikających z nawiązania relacji pracodawca–pracownik (Rousseau, 1989: 121–140). Rousseau (2001: 511–541) zauważa, że kontrakt rozwija się przez doświadczenie. Organizacja informacji w zbiór przekonań pracownika następuje w sposób systematycznie kontrolowany i automatyczny. Pierwszy, czyli kontrolowany sposób organizacji i przetwarzania informacji, jest używany w sytuacjach nowych, w których nie można polegać na posiadanym doświadczeniu. W takich sytuacjach następuje aktywne, w pełni kontrolowane poszukiwanie informacji i staranne oraz racjonalne ich przetwarzanie (korzyści lub straty wynikające z nawiązywania i trwania w relacji) w celu podjęcia decyzji pozostania lub opuszczenia organizacji. Kontrola owego procesu ma miejsce jedynie do momentu wykreowania odpowiedniej ilości doświadczenia, kiedy to kontrakt staje się bardziej automatyczny. W przypadku, gdy występuje silna tendencja do pozostania w organizacji i kontynuowania kontraktu, wytworzony dotychczas zbiór przekonań staje się stabilny i pozwala na przewidywanie przyszłych zachowań. Dzieje się tak z powodu większej tendencji do dostosowywania wytworzonych już zbiorów przekonań do zdobytych doświadczeń, a nie odwrotnie (Rousseau, 2001). Zbiory przekonań tworzone w ramach kontraktu psychologicznego wyznaczają więc sposób regulacji wzajemnych stosunków dotyczących np. odrzucania nieuzasadnionych z punktu widzenia umowy roszczeń drugiej strony, poczucia satysfakcji z pracy lub jej braku, poczucia winy, że robi się zbyt mało lub poczucia zawodu, jeśli nie otrzymuje się tego, czego się oczekiwało. Specyficzne oczekiwania pracownika wyznaczają jego stosunek do decyzji organizacyjnych, umożliwiając między innymi ocenę ich słuszności i sprawiedliwości (Hartley, 2006: 278–292; Lamond, 2005: 1273–1281). Jeśli kontrakt i faktyczna realizacja jego założeń, odpowiadają oczekiwaniom i potrzebom pracownika, to istnieje duża szansa, że będzie on usatysfakcjonowany z pracy i skłonny do pozostania w organizacji (Lee, Liu, 2009: 321). Kontrakt psychologiczny może wywoływać zaangażowanie i przywiązanie do organizacji, jeśli oczekiwania zostają spełnione w stopniu wyższym niż oczekiwany, ale może też stanowić podstawę do decyzji o zerwaniu relacji, jeśli oczekiwania zostaną niespełnione (Wangithi, Muceke, 2012: 117–122).

Kontrakt psychologiczny zwykle można postrzegać w charakterze transakcyjnym i relacyjnym (Rousseau, 1995; Raja i in., 2004). Kontrakty transakcyjne są ukierunkowane na namacalne nagrody pieniężne, które są krótkoterminowe i stosunkowo precyzyjnie przydzielane. Istota kontraktu transakcyjnego została

wyrażona przez Rousseau i Wade-Benzoni (1994: 463–489) jako mające uzasadnione równanie między pracą a płacą. W tym sensie, wymagania pracy i perspektywy zatrudnienia są jasno określone z dużym wyprzedzeniem przed zawarciem formalnej umowy wraz z dokładnym oszacowaniem kosztów i korzyści (Raja i in., 2004).

Kontrakt relacyjny opiera się na społeczno-emocjonalnych i niepieniężnych wymianach, które mają dynamiczny charakter, nie obejmują konkretnych ram czasowych oraz podlegają indywidualnym przekonaniom i spostrzeżeniom (Rousseau, 1995). Kontrakty relacyjne opierają się na pozamaterialnych nagrodach, takich jak zaufanie, szacunek i lojalność (DeMeuse i in., 2001: 102–118), które wymagają zarówno od pracowników jak i pracodawców znacznych wysiłków (Guzzo, Noonan, 1994: 447–462). Kontrakt relacyjny jest zatem wysoko ceniony przez stabilne na rynku firmy, które inwestują w ciągły rozwój swoich pracowników w celu zwiększenia ich wydajności, lojalności i przywiązania do organizacji (Rousseau, McLean-Parks, 1993; Flood i in., 2001: 1152–1165).

Ze względu na rodzaj realizowanego kontraktu psychologicznego w organizacji prowadzono badania, które wykazały, że starsi pracownicy, z wysokim stażem zawodowym odchodzą w czasie od relacyjnych kontraktów psychologicznych na rzecz transakcyjnych. Jednak ze względu na emocjonalny charakter umów relacyjnych, wskazano również, że to właśnie starsi pracownicy mogą rozwinąć bardziej relacyjny kontrakt w czasie (Rogozińska-Pawelczyk, 2017: 53–65). Badania pokazują wiele sprzeczności w tym obszarze. Przeprowadzona metaanaliza przez Vantilborgha i jego współpracowników (2015: 107–127) wykazała, że wiek negatywnie wiąże się z transakcyjnymi kontraktami psychologicznymi, na rzecz relacyjnych. Ponadto kontrakt psychologiczny ze względu na altruistyczne podejście dojrzałych pracowników staje się bardziej odporny na naruszanie warunków umowy. Mazur (2012: 51–64) z kolei, w badaniach przeprowadzonych w Polsce stwierdziła, że zwiększeniu wieku towarzyszy spadek znaczenia relacyjnego kontraktu psychologicznego na rzecz wzrostu transakcyjnych umów. Pracownicy starsi są bowiem bardziej zainteresowani ekonomicznym aspektem zatrudnienia, regularnością i wysokością wypłat niż pracownicy młodzi (w wieku poniżej 25 lat), którzy uczą się jeszcze i nabierają zawodowego doświadczenia, a także z reguły nie posiadają jeszcze własnych rodzin i zobowiązań, w związku z czym mogą poczekać na zwrot zainwestowanego wysiłku. Istnieje zatem wiele empirycznych argumentów, które pokazują, że wraz z wiekiem pracowników ulegają zmianie ich wartości, postawy i motywacje, a co za tym idzie rodzaj kontraktu psychologicznego.

Choć obserwacja zachodzących aktualnie przemian społeczno-ekonomiczno-technologicznych przynosi konieczność przeformułowania tradycyjnego kontraktu psychologicznego opartego na relacjach w nowy model kontraktu o charakterze transakcyjnym (Rogozińska-Pawelczyk, 2011: 61–77), to nadal oba rodzaje kontraktów są jednakowo ważne. Współczesne organizacje, będące pod wpływem nieustannie dokonujących się zmian, mogą ujawniać niejasne warunki

kontraktu (ani relacyjne, ani transakcyjne), co w efekcie staje się przyczyną braku stabilności. Sarantinos (2007) twierdzi, że pracodawcy powinni potwierdzić swoje stanowisko, uznając w nawiązywanych relacjach z pracownikami ważność jednego z dwóch rodzajów kontraktu (relacyjnego lub transakcyjnego). W Polsce jeszcze do niedawna relacje pracownicze zapewniały przewidywalność i trwałość relacji pomiędzy pracodawcą a pracownikiem w postaci bezterminowej umowy o pracę i paternalistycznej postawy pracodawcy, obecnie coraz częściej zastępowane są kontraktami transakcyjnymi (Florczak, 2018: 31–42). Fakt ten z kolei wynika z istotnych rozbieżności w interpretacji i realizacji formalnych umów o pracę, które często mogą powodować odczuwaną niepewność psychiczną wśród pracowników (Rogozińska-Pawełczyk, 2018: 277–294).

6.3. Implikacje teoretyczne i empiryczne na temat intencji opuszczenia przez pracowników organizacji

Zamiar pracowników odejścia z pracy może być pojmowany jako motywacja jednostki do opuszczenia organizacji w określonym czasie. Intencja odejścia powoduje negatywne opinie i postawy pracowników wobec ich piastowanego stanowiska pracy oraz samej organizacji (Shwu-Ru, Ching-Yu, 2010: 1635–1644).

Intencja opuszczenia przez pracowników organizacji nie jest zjawiskiem jednoznacznie negatywnym. Jedną z negatywnych konsekwencji związanych z rotacją pracowniczą są zwiększone koszty związane z działaniami personalnymi, takimi jak koszty rekrutacji, początkowego zatrudniania i zastępowania oraz koszty związane z rozwojem umiejętności (O'Connell, Kung, 2007: 14). Jeśli wyspecjalizowani, dobrze pracujący pracownicy opuszczą organizację z powodu negatywnych skutków niewypełniania zobowiązań składanych przez pracodawcę, może to mieć negatywny wpływ na produktywność, zaangażowanie pracowników, co przekłada się na wyniki organizacji. Dobrowolne opuszczanie przez pracowników organizacji często prowadzi do daleko idących konsekwencji i ostatecznie wpływa na zwiększenie wysiłków pozostających w organizacji pracowników zmierzających do osiągnięcia celów organizacyjnych (Grobler, 2005). Jednocześnie organizacje mogą korzystać z odchodzenia pracowników ze względu na obniżki płac i dobrowolną separację słabych i nieefektywnych pracowników, co może prowadzić do osiągnięcia lepszych wyników organizacyjnych (Dess, Shaw, 2001: 446–457). Często także niewielka skala dobrowolnych odejść z pracy może pozytywnie oddziaływać na wyniki finansowe firmy, a nawet prowadzić do wzmocnienia jej pozycji rynkowej, szczególnie wówczas, gdy odchodzący pracownicy systematycznie osiągają słabe wyniki. Niekiedy odchodzący pracownicy mieli wysoce destrukcyjny wpływ

na atmosferę panującą w dziale oraz niekorzystnie oddziaływali na relacje firmy z jej klientami (Cubulski, 2008).

Wyniki badań oraz obserwacja praktyki wskazuje na występowanie różnorodnych motywów kierujących pracownikami do opuszczenia przez nich organizacji (Thatcher i in., 2003; Kassing i in., 2012). Wśród badaczy zjawiska intencji opuszczenia przez pracowników organizacji zasadniczo brak jest zgodności co do jednorodnych przyczyn tego zjawiska. I tak na przykład, Williamson (1983: 26–35) przyczyny odejść pracowniczych upatruje głównie wśród czynników związanych z niską produktywnością pracowników oraz w specyficznej grupie czynników zewnętrznych, takich jak dostępność i atrakcyjność potencjalnych ofert zatrudnienia. Z kolei Call i współpracownicy (2015: 1208–1232) dokonali podziału powodów odejść z pracy na czynniki: a) środowiskowe, utożsamiane z warunkami zewnętrznymi, w jakich przychodzi pracownikom funkcjonować; b) indywidualne, charakteryzujące samych pracowników określanych przez takie zmienne jak cechy socjo-demograficzne i osobowościowe oraz specyficzne determinanty związane z ich aktywnością zawodową; c) organizacyjne, dotyczące różnych aspektów prowadzonej przez firmy polityki ZZZ; d) związane z odczuwaną satysfakcją zawodową; e) nawiązujące do wyników osiągniętych przez pracowników (na przykład stopień realizacji zadań). Według Das (2012), badania dotyczące powodów odejścia pracowników z pracy zostały ukierunkowane na zrozumienie związku między postawami w pracy, takimi jak satysfakcja z pracy i zaangażowanie organizacyjne a intencją pracowników do odejścia z firmy. Konieczne jest jednak poznanie i zrozumienie roli kontraktu psychologicznego jako zmiennej prognostycznej (predyktora) wpływającej na dobrowolną decyzję pracownika o opuszczeniu organizacji (Guchait, Seonghee, 2010).

6.4. Kontrakt psychologiczny a zamiar odejścia z pracy

Fiske (2006: 293–299) twierdzi, że podobne zrozumienie sytuacji jest warunkiem udanej interakcji pracodawca–pracownik. Sugeruje to, że zrozumienie wzajemnych zobowiązań, które są dzielone pomiędzy pracownikiem i przedstawicielami organizacji staje się warunkiem właściwego zachowania przez obie strony relacji. Uruchomienie odpowiednich zachowań może prowadzić do pozytywnych wyników dla obu stron. Liczne badania wyjaśniające wpływ kontraktu psychologicznego na postawy pracowników w organizacji udowodniły wysoką pozytywną korelację pomiędzy postrzeganiem przez pracownika faktu wywiązywania się z kontraktu psychologicznego przez organizację i umocnieniem się postawy związanej z lojalnością i przywiązaniem do organizacji (np. Dabos, Rousseau, 2004:

52–72; Lester i in., 2007: 191–208). Z kolei, niepowodzenie organizacji w wypełnianiu złożonych obietnic dotyczących realizacji zobowiązań wobec pracowników powoduje w konsekwencji u pracownika poczucie zmniejszenia realizacji zobowiązań zadeklarowanych w stosunku do organizacji (Coyle-Shapiro, Kessler, 2002: 69–86; Robinson i in., 1994: 137–152; Shore, Tetrick, 1994). Przewiduje się, że ta sytuacja spowoduje zmniejszenie zaufania i zaangażowania pracowników w stosunku do organizacji (Robinson i in., 1994: 137–152) oraz przyczyni się do zwiększenia poziomu poczucia opuszczenia organizacji (Kassing i in., 2012).

Rousseau i Sheperling (2003: 553–570) podkreślają, że pracownicy traktują wszelkie wyraźne lub postrzegane obietnice płynące od przełożonego jako zobowiązania organizacyjne, a każde niepowodzenie w spełnieniu tych obietnic jest postrzegane jako naruszenie umowy przez organizację. Z drugiej strony, na podstawie danych empirycznych, Tekleab i Taylor (2003) stwierdzili, że porozumienie w sprawie wzajemnego zobowiązania nie jest zabezpieczeniem przed naruszeniem i zerwaniem kontraktu psychologicznego. Różnice w zastosowaniu posiadanych zbiorów przekonań przez partnerów interakcji mogą prowadzić do konfliktów i chęci opuszczenia organizacji (Dulac i in., 2008: 1079–1098; Chen i in., 2008: 527–548). W przypadku, gdy odrębne wyobrażenia pracownika i pracodawcy na temat zawartego kontraktu psychologicznego nie obejmują tych samych elementów, różnice w tym zakresie mogą prowadzić do nieporozumień (Wellin, 2013). Należy jednak wyraźnie podkreślić, że w takich przypadkach przyczyną konfliktu nie jest zła wola stron czy wygórowane roszczenia, ale niepowodzenie w rozumieniu odmiennych sposobów definiowania wzajemnych relacji opartych na wytworzonych zbiorach przekonań i ich konsekwencji dla oceny dokonywanych wymian (Adamska, Grabus, 2012: 101–112).

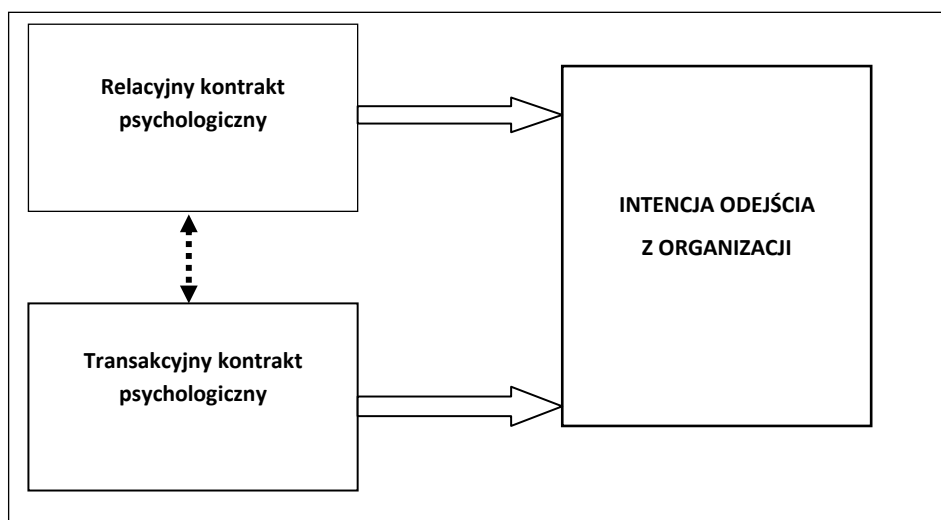
Wiele uwagi w badaniach empirycznych poświęcono reakcjom pracowników na łamanie kontraktu psychologicznego. Liczne badania przeprowadzone w różnych branżach, realizowanych praktyk organizacyjnych i cech rynku pracy wykazały związek między naruszeniem założeń kontraktu psychologicznego a przyjmowaniem negatywnych reakcji emocjonalnych pracowników (Hamilton, Treuer, 2012: 475–494). Wiele badań koncentruje się na skutkach naruszenia kontraktu (Ase-lage, Eisenberger, 2003: 491–509; Macko, 2009). Kilka badań wykazało związek między kontraktem psychologicznym a przyjmowaniem postaw i zachowań pracowników, takich jak zamiar opuszczenia organizacji (Rousseau, 1990: 389–400), satysfakcja pracowników z pracy (Okabe, 2018), zaangażowanie organizacyjne (Bal, Smit, 2012: 6–24; Conway, Briner, 2005) i zachowania obywatelskie w pracy (Robinson, Morrison, 1995).

Ponadto Robinson i Rousseau (1994: 245–259) również zaobserwowali bezpośredni związek pomiędzy naruszeniem kontraktu psychologicznego a intencjami dotyczącymi odejścia pracowników z pracy. Autorki ustaliły, że pracownicy zmniejszali siłę swoich zobowiązań, w sytuacji gdy zauważali naruszenie nawiązanego z pracodawcą kontraktu psychologicznego. Turnley i Feldman (2000: 25–42)

stwierdzili, że sprawiedliwość proceduralna odegrała istotną rolę w neutralizowaniu negatywnego wpływu postrzeganego naruszenia kontraktu na zamiar opuszczenia organizacji przez pracowników. Kilka badań w tym obszarze również potwierdza te odkrycia (Bunderson, 2001: 717–741; Coyle-Shapiro, Conway, 2005: 774–781). Natomiast inne badania wykazały, że realizacja kontraktów jest pozytywnie związana z zaangażowaniem organizacyjnym, satysfakcją z pracy i negatywnym odniesieniem do zamiaru opuszczenia organizacji (Conway, Briner, 2002; Turnley, Feldman, 2000: 25–42). Zgodnie z wcześniejszymi badaniami przewidywana jest negatywna zależność pomiędzy wypełnieniem kontraktu psychologicznego a zamiarem opuszczenia przez pracowników organizacji.

6.5. Metodyka badań własnych

Można zakładać, że kontrakt psychologiczny typu relacyjnego i transakcyjnego może stanowić czynnik zwiększający lub zmniejszający nasilenie poczucia chęci opuszczenia organizacji. Aby kompleksowo zrozumieć zachodzące relacje pracownik–pracodawca oraz wpływ kontraktu psychologicznego na zmienną taką jak intencja opuszczenia organizacji, zaproponowano model przedstawiony na rys. 6.1.



Rysunek 6.1. Teoretyczny model zależności między zmiennymi

Źródło: opracowanie własne.

Model ten ilustruje relację pomiędzy transakcyjnym i relacyjnym kontraktem psychologicznym (zmiennie niezależne) a intencją opuszczenia przez pracowników organizacji, która jest traktowana jako zmienna zależna. Model stanowi podstawę badania, które zostało przeprowadzone w 3 jednostkach organizacyjnych urzędu sektora administracji publicznej na terenie Polski.

Punktem wyjścia projektowania modelu teoretycznego do weryfikacji empirycznej było przyjęcie brzegowych założeń obszaru badawczego, uzyskanych na podstawie uprzednio przeprowadzonych badań jakościowych:

- istnieje wyraźny nacisk na stosunki zatrudnienia, gdyż kontrakt psychologiczny kreuje kształt relacji w urzędzie ze szczególnym uwzględnieniem relacji między bezpośrednimi przełożonymi a poszczególnymi grupami wiekowymi pracowników;
- kontrakt psychologiczny rozpatrywany jest w kategoriach stosunku wymiany. Partnerem wymian w organizacji jest przede wszystkim kierownictwo, które przyznaje swoim pracownikom m.in.: wynagrodzenie, zadania, uznanie, awanse, zasoby informacyjne, kontrolę nad decyzjami, ale także wymówienia czy kary. Pracownicy rewanżują się ilością i jakością wykonywanej pracy, zaangażowaniem w życie urzędu, innowacyjnością, uprzejmością wobec współpracowników i klientów, lojalnością;
- kontrakt psychologiczny w opinii badanych urzędników oznacza, że zachowanie pracownika i przełożonego jest najlepiej rozumiane jako proces dynamiczny, podlegający permanentnej zmianie. Oczekiwania i oferty formułowane zarówno przez przełożonego, jak i pracownika mogą podlegać zmianom;
- w następstwie zmian może dochodzić do naruszenia wewnętrznej równowagi kontraktu psychologicznego, co może skutkować odejściem z pracownika z urzędu;
- na satysfakcję pracowników szczególnie silnie wpływają dwa czynniki – identyfikacja z firmą i samoocena własnego zaangażowania pracownika;
- chęć odejścia z pracy wynika z niskiego poziomu wynagrodzeń, ograniczonego dostępu do awansów i odczuwanego na co dzień stresu (po części związanego z organizacją pracy);
- istnieją istotne rozbieżności między poziomem satysfakcji z pracy oraz intencją odejścia z urzędu, odczuwanych przez pracowników szeregowych a przez osoby zatrudnione na stanowiskach kierowniczych;
- znaczną część załogi (jej najtrwalszy trzon) stanowią osoby związane z instytucją od wielu lat, z długim stażem pracy i starsze, które odczuwają dużą lojalność wobec urzędu i wysoką satysfakcję z pracy.

Postępowanie badawcze realizowano za pomocą metody pt. „Badanie motywacji pracowników”, opracowanej przez firmę Partner in Business Strategies na potrzeby instytucji zamawiającej. Wykorzystanie tej metody w badaniach było podyktowane wytycznymi zamawiającego i fundatora badań dotyczącymi realizacji

założeń Strategii Rozwoju badanej instytucji na lata 2013–2018. Jednym z elementów strategii jest wdrożenie systemu zarządzania zasobami ludzkimi opartego na modelu kompetencyjnym, zwiększenie satysfakcji pracowników i zapobieganie odejściom urzędników z pracy.

Badanie zrealizowano z zastosowaniem techniki CAWI (*Computer-Assisted Web Interview*). Użyty w tym celu narzędziem badawczym był kwestionariusz internetowy nadzorowany przez system komputerowy LimeSurvey bazujący na architekturze kontaktu serwer–respondent⁵. Formularz ankiety w wersji elektronicznej był dystrybuowany do respondentów przez system on-line. Zwrot danych przybrał postać macierzy danych generowanych w czasie rzeczywistym przez respondenta. Pomiaru badanych zmiennych dokonano za pomocą zestawu itemów pochodzących z adaptacji istniejącego już narzędzia badawczego używanego co roku do badania determinant przywiązania do organizacji i intencji odejścia z pracy w badanej instytucji sektora publicznego. Taki wybór narzędzia był podyktowany wytycznymi stawianymi przez zamawiającego i fundatora badań. Adaptację narzędzia przeprowadzono w oparciu o warsztat badań ilościowych, z walidacją skal i indeksów, możliwością inwersji skal, przypisaniem kodów do wartości zmiennych, systemem skipów nawigujących po narzędziu oraz strukturą zawierającą moduły badania i moduł danych społeczno-demograficznych umożliwiającą profilowanie zbioru według wytycznych celu pomiaru.

Kwestionariusz internetowy składał się z 87 stwierdzeń i pytań zamkniętych. W większości z nich zastosowano 5-stopniową skalę Likerta. Ponieważ zarówno rodzaj nawiązywanego kontraktu psychologicznego, a także poziom odczuwanej intencji opuszczenia urzędu były opisywane za pomocą kilkudziesięciu pytań, skonstruowano zmienne agregatowe, na podstawie odpowiedzi ankietowanych na poszczególne pytania. W większości z nich zastosowano 5-stopniową skalę Likerta (gdzie 1 oznacza „Zdecydowanie się nie zgadzam”, 2 – „Nie zgadzam się”, 3 – „Nie mam zdania”, 4 – „Zgadzam się”, 5 – „Zdecydowanie zgadzam się”).

Głównymi wątkami poruszonymi w ankiecie były:

- relacyjny kontrakt psychologiczny (9 pytań) – np. „Uważam, że Urząd odwzajemnia wysiłek wkładany przez pracowników”,
- transakcyjny kontrakt psychologiczny (9 pytań) – np. „Przychodzę do pracy wyłącznie po to, by wykonywać swoją pracę”,
- identyfikacja z firmą (5 pytań) – np. „Jestem pracownikiem dobrej instytucji”,
- samoocena poziomu zaangażowania w pracę (6 pytań) – np. „Chętnie wkładam w tę pracę więcej wysiłku, niż to uzasadnia moje wynagrodzenie”,

5 LimeSurvey jest internetową aplikacją, która zarządza programem poprzez przeglądarkę internetową. LimeSurvey jest internetowym systemem ankiet napisanym w języku PHP i wykorzystującym bazę danych MySQL, PostgreSQL lub MSSQL. Więcej na ten temat w: Web Survey Methodology article, <http://www.websm.org/index.php?fl=1&nt=2&m2w=Guides,%20codes,%20best%20practice&sid=1> [dostęp: 19.06.2018].

- zamiar odejścia (14 pytań) – np. „Odszedłbym (odeszłabym) z Urzędu na tychmiast, gdybym miał/a takie możliwości, nawet za mniejsze lub takie samo wynagrodzenie”.

W celu zwiększenia rzetelności analitycznej otrzymanych w postępowaniu badawczym danych dla każdej zmiennej określono współczynnik spójności wewnętrznej α Cronbacha. Walidacja narzędzia wskazała na dobre parametry rzetelności: dla relacyjnego kontraktu psychologicznego: $\alpha = 0,91$; dla transakcyjnego kontraktu psychologicznego: $\alpha = 0,79$; dla identyfikacji z firmą: $\alpha = 0,71$; dla samooceny zaangażowania pracownika: $\alpha = 0,73$; oraz dla oceny zamiaru odejścia pracownika z urzędu: $\alpha = 0,83$. Inóczytnnik Cronbacha dla konstruktów transakcyjnego kontraktu psychologicznego był znacznie poniżej zalecanego i akceptowanego wyniku 0,7 (Rószkiewicz, 2011); w związku z tym postanowiono wykluczyć go z dalszej analizy. Otrzymałą niską wartość wskaźnika α Cronbacha dla tego konstruktów można wyjaśnić tym, że respondenci skupili się bardziej na ustanawianiu długoterminowych stosunków pracy opartych na bezpieczeństwie, zaufaniu i opiece zamiast na krótkoterminowej lub ograniczonej czasowo pracy z pakietem konkurencyjnym (Rogozińska-Pawełczyk, 2016: 63–98). Ponadto przypuszcza się, że uczestnicy badania z upływem czasu pracy w ramach urzędu doświadczają mentalnej straty swoich możliwości, zdolności i umiejętności, i aby poradzić sobie z tymi stratami, korzystają ze strategii dostosowywania się do otoczenia, poprzez wybieranie jedynie tych, najważniejszych ich zdaniem, celów do spełnienia, zawężając ich zakres i koncentrując się na tych, które będą dawały poczucie stabilności (Bal i in., 2015).

W dalszej części postępowania badawczego, techniką użytą w celu wystandaryzowania kwestionariusza (pomniejszonego o 9 nierzetelnych itemów) był jednoczynnikowy test Harmana, który wskazał, że żaden pojedynczy czynnik danej zmiennej nie wyjaśnia więcej niż 50% wariacji – co stanowi krytyczne kryterium oceny. Po wykluczeniu konstruktów transakcyjnego kontraktu psychologicznego, model teoretyczny został pomniejszony o omawiany element, czego konsekwencją było przyjęte założenie, że zmienna stanowiąca kontrakt relacyjny będzie pozostawać w istotnej zależności z intencją odejścia urzędników z urzędu. Zakładany związek analizowano w czterech grupach wiekowych: do 35. roku życia, między 36. a 45. rokiem życia, między 46. a 55. rokiem życia oraz powyżej 56. roku życia.

W celu weryfikacji założeń i określania siły związków między zmiennymi przeprowadzono analizę korelacji (r -Pearsona). Do wykrycia różnic między porównywalnymi grupami użyto testu Chi². Przyjęto poziom istotności $p < 0,05$ i $p < 0,01$, wskazując na istnienie statystycznie różnic. Bazę danych i badania statystyczne przeprowadzono w oparciu o oprogramowanie komputerowe IBM SPSS PS Clementinei IBM SPSS PS Imago.

6.6. Charakterystyka próby badawczej

Badanie zrealizowano w państwowej organizacji pełniącej funkcje ubezpieczeniowe w dziedzinie życia społecznego. W skład badanej instytucji wchodzi 3 jednostki organizacyjne: Centrala, Centrum Usług Wspólnych i oddziały terenowe rozlokowane na terenie całej Polski. Stan zatrudnienia w badanym urzędzie wynosi ponad 46 000 pracowników. Zarządzanie tak wielkim, zróżnicowanym i rozproszonym terytorialnie zespołem jest bardzo trudne. Ponadto instytucja ta ma szczególny charakter – jest ona przedmiotem zainteresowania wszystkich grup społecznych. Ta wyjątkowa sytuacja wymaga stosowania nowoczesnych i efektywnych form zarządzania zasobami ludzkimi, umożliwiających osiągnięcie wysokiego stopnia zaangażowania pracowników poprzez oddziaływanie na ich motywację oraz satysfakcję z pracy, zapobiegając tym samym pojawieniu się u pracowników chęci opuszczenia zatrudniającego ich urzędu.

Zaproszenie do wypełnienia ankiet wystosowano do wybranej losowo grupy 20 000 pracowników (próba zasadnicza wynosiła 10 000 osób, równie liczna była próba rezerwowa). W rezultacie w ankietyzacji wzięło udział 5930 respondentów.

Grupa respondentów uczestniczących w badaniu została rozpatrywana pod względem takich cech jak: płeć, wiek, piastowane stanowisko i staż pracy w urzędzie i jednostka, w której respondent jest zatrudniony, co obrazuje tab. 6.1.

Wśród osób biorących udział w badaniu, zdecydowanie przeważały kobiety, stanowiąc 84,4% respondentów. Biorąc pod uwagę płeć badanych, struktura próby odzwierciedla strukturę zatrudnienia w badanych urzędach, gdzie panuje zdecydowana feminizacja. Znaczną część załogi badanych instytucji tworzą czterdziesto- i pięćdziesięciolatkowie. Znalazło to odzwierciedlenie w próbie badawczej, której 40% stanowili pracownicy mający powyżej 45 lat. Jednocześnie najliczniejszą grupą respondentów były osoby pomiędzy 36. a 45. r.ż. (41,2%). Wśród respondentów dominowali pracownicy szeregowi, kadra menedżerska posiadała siedemnastoprocentową reprezentację. Cechą charakterystyczną badanej populacji zanotowano w rozkładzie związanym z długością stażu pracy w jednostce sektora publicznego. W sumie nieco ponad 40% (40,2%) respondentów było związanych umową o pracę z badanym urzędem od ponad 20 lat.

Ankietyzacją objęto wszystkie 3 jednostki organizacyjne wchodzące w skład struktury organizacyjnej badanej instytucji. Najliczniejszą reprezentację mieli pracownicy oddziałów, stanowiący ponad 80,6% badanych. Najmniejszy udział w próbie badawczej dotyczył respondentów związanych z Centrami Usług Wspólnych (4,3%). Pracownicy zatrudnieni w centrali stanowili 15,1% badanych. I w tym przypadku udało się uzyskać warunki zbliżone do sytuacji panującej w całej populacji pracowników zatrudnionych w badanym urzędzie.

Tabela 6.1. Charakterystyka próby badawczej

| Zmienna | | Respondenci (n = 5 930) | |
|---|---------------------------|-------------------------|------|
| | | n | % |
| Płeć | kobieta | 4 852 | 84,4 |
| | mężczyzna | 897 | 15,6 |
| Wiek | do 35 lat | 1 084 | 18,8 |
| | 36–45 lat | 2 374 | 41,2 |
| | 46–55 lat | 1 447 | 25,2 |
| | powyżej 55 lat | 850 | 14,8 |
| Staż pracy | do 5 lat | 807 | 13,9 |
| | 6–10 lat | 619 | 10,7 |
| | 11–15 lat | 810 | 14,0 |
| | 16–20 lat | 1 232 | 21,2 |
| | więcej niż 20 lat | 2 335 | 40,2 |
| Typ stanowiska pracy | stanowisko kierownicze | 997 | 17,3 |
| | stanowisko niekierownicze | 4 754 | 82,7 |
| Jednostka w badanej instytucji/unit in the examined institution | centrala | 895 | 15,1 |
| | oddział | 4 780 | 80,6 |
| | Centrum Usług Wspólnych | 255 | 4,3 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

6.7. Wyniki badań

W prowadzonej analizie oszacowano siłę związków dla poszczególnych zmiennych (zob. tab. 6.2).

Jak pokazano w tab. 6.2, wszystkie korelacje są istotne na poziomie 0,01. Zgodnie z założeniami kontrakt relacyjny jest pozytywnie skorelowany z samooceną zaangażowania pracownika: ($r=0,75$; $p<0,01$), identyfikacją z firmą: ($r=0,59$; $p<0,01$). Zanotowano także umiarkowaną negatywną korelację relacyjnego kontraktu psychologicznego z intencją pracowników do opuszczenia organizacji ($r=-0,47$; $p<0,01$). W odniesieniu do poczucia zaangażowania pracownika w pracę i identyfikacji z firmą odnotowano zarówno w zagregowaniu, jak i w rozbiciu, pozytywne związki badanych cech o umiarkowanych siłach. Im lepiej oceniane jest wypełnianie założeń relacyjnego kontraktu psychologicznego, tym mniejszą potrzebę opuszczenia urzędu mają badani respondenci. Siłę tego związku odnotowano na

poziomie umiarkowanym. Okazało się także, iż samoocena zaangażowania pracownika: ($r=-0,75$; $p<0,01$) oraz identyfikacja z firmą: ($r=-0,74$; $p<0,01$) silnie koreluje ujemnie z chęcią odejścia z instytucji.

Tabela 6.2. Współczynniki korelacji między zmiennymi zastosowanymi w badaniu ($n=5\ 930$)

| Zmienne | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--------------------------------------|---------|---------|---------|---|
| 1. Relacyjny kontrakt psychologiczny | 1 | | | |
| 2. Identyfikacja z firmą | 0,59** | 1 | | |
| 3. Samoocena zaangażowania w pracę | 0,75** | 0,54** | 1 | |
| 4. Chęć odejścia z organizacji | -0,47** | -0,74** | -0,75** | 1 |

* $p\leq 0,05$; ** $p\leq 0,01$; *** $p\leq 0,001$.

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki te potwierdzają dowody na wzajemne powiązanie kontraktu psychologicznego z przyjmowaniem postaw i zachowań pracowników, takich jak zamiar opuszczenia organizacji (Rousseau, 1990: 389–400; Okabe, 2018). Uzyskane wyniki utwierdzają także słuszność przeprowadzanych wcześniej badań (np. Anto 'n, 2009: 187–194; Karatepe i in., 2007: 61–79) przyjmujących, że ocena realizacji założeń kontraktu psychologicznego jest predyktorem chęci odejścia pracowników z organizacji. Przedstawione powyżej poglądy uzyskały pełne wsparcie empiryczne i na podstawie przedstawionych analiz można je potwierdzić.

Stwierdzone w badaniu wzajemne powiązania relacyjnego kontraktu psychologicznego z chęcią opuszczenia przez pracowników organizacji stanowiły podstawę dalszych analiz eksploracyjnych. Analizie poddano również wzajemne związki relacyjnego kontraktu psychologicznego i intencji odejścia z organizacji w różnych grupach wiekowych (zob. tab. 6.3).

Tabela 6.3. Związki relacyjnego kontraktu psychologicznego i intencji odejścia z organizacji ze względu na grupy wiekowe w prowadzonym badaniu ($n=5\ 930$)

| Zmienne | Wiek | | | |
|-----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------------|
| | do 35. roku życia | 36.–45. rok życia | 46.–55. rok życia | powyżej 56. roku życia |
| Relacyjny kontrakt psychologiczny | 0,33* | 0,21* | 0,67** | 0,71** |
| Identyfikacja z firmą | 0,29* | 0,27* | 0,56** | 0,59** |
| Samoocena zaangażowania w pracę | 0,51** | 0,50** | 0,49** | 0,59** |
| Chęć odejścia z organizacji | -0,22** | -0,35** | -0,74** | -0,81** |

* $p\leq 0,05$; ** $p\leq 0,01$; *** $p\leq 0,001$.

Źródło: opracowanie własne.

Podobnie jak w całej badanej populacji, również z uwzględnieniem efektu różnic pokoleniowych, ocena relacyjnego kontraktu psychologicznego współwystępuje z nasileniem odczuwanej identyfikacji z firmą oraz samooceny zaangażowania się w pracę, gdzie otrzymano dodatnie wartości współczynników korelacji. Wykazane związki pozostają szczególnie intensywne wśród grupy respondentów powyżej 46. roku życia. Analizując rezultaty uzyskane w tej grupie wiekowej, można wnioskować, iż jest to również ten okres życia, w którym obserwuje się najmocniejsze ujemne związki pomiędzy kontraktem typu relacyjnego a intencją odejścia z pracy. Oznacza to, że starsi pracownicy postrzegają wyżej zobowiązania relacyjne niż młodszy pracownicy. Jest to zgodne z uzyskanymi wynikami zespołu badawczego Dychtwaldeya (2006) oraz wynikami badań Lancastera i Stillmana (2002), którzy wskazują, że starsi pracownicy wnoszą znaczący wkład w organizację w oparciu o ich dojrzałość emocjonalną i doświadczenie, a także lojalność. Także badania przeprowadzone przez Rousseau (2001: 511–541), Conwaya i Brinera (2005) oraz Bala i Kooija (2011) ujawniają, że starsi pracownicy posiadają wysokie oczekiwania relacyjne wynikające z posiadanego wieku, które czynią ich bardziej uspołecznionych o altruistycznych postawach. Można zatem powiedzieć, że im większe u pracowników powyżej 45. roku życia poczucie realizacji relacyjnego kontraktu psychologicznego, tym niższy poziom chęci opuszczenia organizacji. Z kolei w młodszych grupach wiekowych ten efekt jest mniej widoczny. Poddając analizie uzyskane rezultaty, należy również zauważyć, iż badanych reprezentujących coraz to wyższy wiek charakteryzuje coraz silniejsze poczucie zaangażowania w wykonywaną pracę. Wniosek ten potwierdzają badania Tulgana wskazujące, że pokolenie Y w dużym stopniu dąży do autonomii zawodowej, a swoją atrakcyjność rynkową potwierdza zmieniając często pracodawców (Tulgan, 2003).

6.8. Wnioski

Podsumowując, niniejsze badanie koncentrowało się na wykazaniu związku pomiędzy relacyjnymi kontraktami psychologicznymi a intencją pracowników do odejścia z organizacji w odniesieniu do wieku pracowników. Przedstawiona analiza wyników potwierdziła, że relacyjny kontrakt psychologiczny w sposób znaczący wpływa na odczuwany zamiar opuszczenia pracy. Ujemny charakter otrzymanych związków dowodzi, iż wysokie poczucie realizacji założeń relacyjnego kontraktu psychologicznego współwystępuje z niskim poczuciem intencji odejścia z organizacji. Oznacza to, że jeżeli obaj uczestnicy wymiany cenią sobie to, co otrzymują w zamian, a pracodawca dotrzymuje składanych obietnic i dba o dobrostan pracownika, wówczas odczuwają oni brak zamiaru opuszczenia organizacji, co stanowi dowód wdzięczności za zainteresowanie i wsparcie otrzymane od organizacji.

Uwzględniając czynnik wieku, ujemna istotność wzajemnych relacji badanych zmiennych jest najsilniej widoczna powyżej 45. roku życia. Wyniki pokazały, że starsi pracownicy postrzegają wyższą zobowiązania o charakterze relacyjnym niż młodszy pracownicy. Ponadto mniejsza jest u nich chęć opuszczenia organizacji w stosunku do grupy pracowników w wieku do 45. roku życia.

Uzyskane wyniki badań uwypukliły owe relacje w odniesieniu do pracowników administracji publicznej w Polsce, gdzie występuje hierarchiczna struktura organizacyjna, która ma stosunkowo małą dynamikę zmian i opiera się na standaryzacji zakresów prac, a wysokość wynagrodzeń jest niewielka, za to bezpieczeństwo zatrudnienia o wiele wyższe w porównaniu z organizacjami z kapitałem prywatnym (Strużyńska, Marzec, 2017: 69–86). Badanie wykazało, że nawiązywanie u badanych urzędników kontraktów psychologicznych typu relacyjnego odgrywa istotną rolę w rozwijaniu silnych relacji pracodawca–pracownik i zmniejsza zamiar pracowników do opuszczenia urzędu. Potwierdzają to inne badania, które sugerują, że relacyjny kontrakt psychologiczny częściowo pośredniczy w pojawieniu się zamiaru opuszczenia organizacji przez pracowników (DeMeuse i in., 2001: 102–118; Tyagi, Agrawal, 2010: 381; Shwu-Ru, Ching-Yu, 2010: 1635–1644).

Zamiar opuszczenia przez pracowników organizacji stanowi ważne wyzwanie dla działów personalnych, a zatem dzięki zidentyfikowaniu czynników, które mogą wyjaśnić zamiar opuszczenia firmy przez pracownika, organizacje będą w stanie skutecznie je rozwiązać. Implikacje praktyczne wynikające z wyników przeprowadzonych badań dotyczą oddziaływań personalnych w organizacjach z sektora administracji publicznej ukierunkowanych na wdrażanie polityki i praktyk ZZL nakierunkowanych na zbieżność wartości pracowników z wartościami organizacji, aby zwiększyć prawdopodobieństwo ich utrzymania w organizacji. Niniejsze badanie potwierdza fakt, że aby uniknąć konfliktów i rozczarowań, ważne jest, aby przełożeni rozumieli potrzebę wzmocnienia kontraktu psychologicznego oferowanego swoim pracownikom. Przełożeni, poprzez ukierunkowane oddziaływania względem podwładnych, powinni budować i kształtować spójność wartości między nimi jako reprezentantami organizacji a pracownikami, wskazując na podobieństwa i zbieżność ich struktury aksjologicznej z wartościami preferowanymi przez pracowników. Kolejnym postulatem jest zatrudnianie menedżerów, którzy będą właściwie reprezentować interesy urzędu, stwarzając pracownikom warunki do realizacji przez nich potrzeb społeczno-emocjonalnych, takich jak potrzeba szacunku, afiliacji, uznania, itp. oraz dbać o ich przywiązanie do organizacji i satysfakcję z pracy. Może to również wymagać w pewnych sytuacjach przeprojektowania wymagań dotyczących pracy, aby były interesujące i znaczące, a także będą stanowić poważny przekaz intencji organizacji o pielęgnowaniu długotrwałego stosunku pracy, co może wpływać pozytywnie na postawy i zachowania pracowników. W przedstawionym kontekście rola menedżera dla utrzymania pracownika w organizacji jest nieoceniona, potwierdzając istotność pełnionej przez niego

roli, która dla relacji między nim a podwładnym jest główną determinantą w ocenie organizacji oraz zamiarze zmiany pracy.

Uzyskane rezultaty skłaniają do bardziej wnikliwej analizy powiązań między zmiennymi i określenia mechanizmu przyczynowego w relacji relacyjny kontrakt psychologiczny a intencja odejścia z pracy. Ograniczeniem tego badania było to, że jego zakres koncentrował się jedynie na badaniu jednego urzędu sektora administracji publicznej, przez co uzyskane wyniki, choć rzetelne dla badanej instytucji, nie mogą być uogólniane na pozostałe instytucje z sektora publicznego. Wydaje się, że warto także poświęcić czas na skojarzenie otrzymanych wyników badania z podobnymi badaniami przeprowadzonymi w organizacjach prywatnych. Warto także, aby przyszłe badania obejmowały szerszy zestaw zmiennych niezależnych, np. płeć, wykształcenie, piastowane stanowisko pracy, wielkość organizacji oraz podobne dane sytuacyjne.

Zakończenie

Autorzy oddanej w Państwa ręce publikacji podjęli się ukazania pewnych aspektów związanych z tematyką zmian demograficznych, starzenia się społeczeństwa i spadku siły roboczej oraz wpływu tych zjawisk na istotne zmiany w strukturze całego społeczeństwa. Monografia prezentuje wyzwania, jakie stoją wobec rynku pracy, w tym związane z różnorodnością pokoleniową pracowników. Obecnie na rynku pracy występują cztery pokolenia pracowników, które charakteryzują się odmiennym podejściem do pracy i kariery, a ich cechy osobowościowe oraz posiadane oczekiwania i wyznawane wartości mają niebagatelny wpływ na zarządzanie, w tym zarządzanie zasobami ludzkimi. Sytuacja ta wymaga od organizacji doboru odpowiednich narzędzi, metod i praktyk z zakresu ZZL.

Niniejsza monografia stanowi opracowanie komplementarne względem czysto teoretycznych opracowań dotyczących problematyki zarządzania generacyjnego, zarządzania wiekiem, zarządzania różnorodnością czy zarządzania zróżnicowanymi zespołami w organizacji. Interdyscyplinarny charakter opracowania podnosi wiele aspektów związanych z pokoleniami wobec wartości i zagrożeń, przed którymi przychodzi stawać współczesnym organizacjom.

Wnioski zawarte w końcowych podrozdziałach mogą być kierowane do szerokiego spektrum odbiorców. Zarówno do naukowców i studentów, ale również do teoretyków: pracodawców, menedżerów, osób odpowiedzialnych za HR, instytucji szkoleniowych, instytucji otoczenia biznesu i innych podmiotów zainteresowanych problematyką utrzymania zarządzania zróżnicowanymi wiekowo pracownikami. Stanowią one próbę refleksji nad problematyką różnorodności pokoleniowej pracowników z perspektywy utrzymania i zwiększania jej w organizacji celem wzrostu możliwości wykorzystywania szerokiej puli kompetencji, doświadczeń, jakie dają różnorodni pracownicy w organizacji. Wnioski zawarte w monografii mogą być także pomocne w procesie dostosowywania organizacji do dynamicznego otoczenia oraz zróżnicowania kulturowego i pokoleniowego społeczeństw.

W celu lepszego usystematyzowania zawartych treści, poniżej zamieszczone zostały zwięzłe streszczenia kolejnych części monografii, zarówno w języku polskim, jak i angielskim, z podaniem słów kluczowych.

Systemy wartości pracowników zróżnicowanych pokoleniowo we współczesnych organizacjach

Streszczenie

W licznych opracowaniach wskazuje się, że pracownicy z różnych pokoleń, ukształtowani w różnych warunkach ekonomiczno-społeczno-gospodarczych, mają odmienne potrzeby, oczekiwania i preferują odmienne systemy wartości. Wobec obecności czterech generacji na rynku pracy: BB, X, Y i Z można uznać, że sprawne zarządzanie zróżnicowanymi wiekowo pracownikami stało się obecnie wyzwaniem dla współczesnych organizacji, czemu sprzyja koncepcja zarządzania przez wartości. W niniejszym rozdziale podjęto problem zróżnicowania międzypokoleniowego w zakresie wyznawanych systemów wartości przez cztery generacje pracowników w miejscu pracy. Metodę badawczą stanowi analiza danych wtórnych zawartych w aktualnej literaturze przedmiotu oraz zestawienie wyników krajowych i zagranicznych badań, dotyczących różnic między pokoleniami w zakresie wartości, w tym związanych z pracą. Podjęta analiza umożliwiła opracowanie rekomendacji służących lepszemu wykorzystaniu wielopokoleniowości w projektowaniu działań związanych z realizacją polityki personalnej, budowaniem właściwych wielopokoleniowych relacji interpersonalnych czy kształtowaniem pożądanej kultury organizacyjnej.

Słowa kluczowe: wartości, oczekiwania, system wartości, zarządzanie przez wartości, pokolenie, pokolenie wyżu powojennego, pokolenie X, pokolenie Y, pokolenie Z.

Value systems of different generations of employees in contemporary organizations

Abstract

In many scientific articles, it is pointed out that employees from different generations, shaped in various economic and socio-economic conditions, have different needs, expectations and prefer different value systems. In view of the presence of four generations on the labor market: BB, X, Y and Z, it can be assumed that efficient management of age-diverse employees has now become a challenge for modern organizations, which is supported by an integrated team of generations of employees. The purpose of this chapter is to characterize the value systems for four generations of employees in the workplace. The research method is the analysis of secondary data contained in the current literature on the subject and a summary of the results of domestic and foreign research on differences between generations in terms of values, including those related to work. The analysis made has made it possible to develop recommendations for better use of multi-generational in designing activities related to the implementation of personnel policy, building

appropriate multi-generational interpersonal relationships or shaping the desired organizational culture.

Keywords: values, value system, managing by values generation, Baby Boomers, generation X, generation Y, generation Z.

Zarządzanie wiekiem jako integralny element strategii zarządzania pokoleniami w organizacji

Streszczenie

Starzenie się społeczeństwa, niska aktywność zawodowa osób starszych, a także konieczność utrzymania odpowiedniego poziomu kompetencji w przedsiębiorstwie rodzi potrzebę wdrażania koncepcji zarządzania wiekiem jako istotnego elementu zarządzania zasobami ludzkimi czy zarządzania różnorodnością (pokoleniami). Celem artykułu jest przedstawienie w najważniejszych aspektach specyfiki zarządzania wiekiem w organizacji w kontekście wdrażania strategii zarządzania pokoleniowego. W szczególności zarysowano główne obszary zarządzania wiekiem, korzyści i potencjalne bariery we wdrażaniu zarządzania wiekiem, czy wreszcie praktyki zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach. Artykuł powstał w oparciu o literaturę w zakresie tej problematyki oraz wyniki badań wtórnych w tym zakresie.

Słowa kluczowe: zarządzanie wiekiem, strategia, organizacja, generacja 50+, starzenie się społeczeństwa.

Age management as an integral part of generational management strategies in the organization

Abstract

Aging of the society, low professional activity of the elderly as well as the need to maintain a proper level of competence in the enterprise raises the need to implement the concept of age management as an essential element of human resources management or diversity management (generations). The aim of the article is to present in the most important aspects the specificity of age management in the organization in the context of implementation of generational management strategies. In particular, outline the main areas of age management, benefits and potential barriers to the implementation of age management and, finally, age management practices in Polish enterprises. The article was based on literature on this subject or the results of secondary research in this field.

Keywords: age management, strategy, organization, aging population, generation 50+.

Kierownicy różnych pokoleń wobec kierowania zespołami zróżnicowanymi ze względu na styl życia

Streszczenie

Problematyka kierowania ludźmi jest szeroko omawiana w literaturze z zakresu zarządzania i wciąż wydaje się aktualna. Badacze zastanawiają się nad różnymi aspektami pracy kierowniczej, między innymi nad czynnikami determinującymi decyzje kierownicze i ich konsekwencjami dla funkcjonowania zespołów i całych organizacji. W niniejszym rozdziale podjęto próbę odpowiedzi na pytanie: czy wiek kierowników warunkuje ich decyzje dotyczące kierowania zespołami zróżnicowanymi ze względu na styl życia? W pierwszej części opracowania dokonano przeglądu literatury poświęconej różnicom w realizacji funkcji kierowniczych przez osoby w różnym wieku. Ponadto opisano znaczenie odmienności członków zespołów w organizacji. W kolejnych częściach przedstawiono metodę badań i ich wyniki. Badania miały charakter ogólnopolskiego sondażu. Do zebrania opinii kierowników wykorzystano ankietę elektroniczną CAWI. W badaniu uczestniczyło 1002 kierowników z polskich organizacji. Badani kierownicy przyznali, iż zróżnicowanie podwładnych pod względem stylu życia w odmienny sposób przekłada się na wyniki pracy całego zespołu, jednak przy podejmowaniu decyzji dotyczących zatrudnionych, stosunkowo rzadko biorą pod uwagę styl życia podwładnych. Wiek kierownika różnicuje istotnie odpowiedzi w odniesieniu do trzech elementów stylu życia podwładnych: aktywność w życiu towarzyskim – najmłodsi kierownicy zdecydowanie częściej biorą ten element pod uwagę przy podejmowaniu decyzji kierowniczych, palenie papierosów – im młodszy kierownik, tym rzadziej bierze pod uwagę ten aspekt stylu życia oraz sposób odżywiania – im starszy kierownik, tym częściej bierze ten element pod uwagę.

Słowa kluczowe: styl życia pracowników, kierowanie zróżnicowanymi zespołami, decyzje kierownicze, wiek kierowników.

Managers of different generations to manage teams diversified due to their lifestyle

Abstract

Problem of personnel management is widely discussed in management literature and continues to be a valid topic. Researchers explore various aspects of managerial work, one of them being: factors determining managerial decisions and their consequences for the functioning of teams and entire organisations.

In this article, we attempt to answer the following question: whether the age of managers determines their decisions regarding the management of employees who are diverse in terms of their lifestyle. The first part of the article is devoted to a review of literature on the differences in the implementation of managerial functions by people of different ages. We also described the role of the diversity of differences

between team members for the management of the team. Then, we are presenting the method and results of our research, which consisted in Poland-wide poll with subjects' opinions being collected with CAWI electronic survey. Population of subjects participating in the study included 1 002 managers from Polish organizations. The surveyed managers admitted that the differentiation of subordinates in terms of lifestyle changes in a different way to the results of the work of the whole team, but when making decisions about employees, they relatively rarely take into account the lifestyle of subordinates. The age of the manager significantly differentiates the responses in relation to the three elements of subordinates' lifestyle: activity in social life – the youngest managers definitely take this element more into account when making managerial decisions, smoking – the younger manager the less often takes into account this aspect of lifestyle and the way nutrition – the older the manager, the more often he takes this element into account.

Keywords: lifestyle of employees, managing diverse teams, diversity, managerial decision, age of managers.

Pracownicy różnych pokoleń wobec kierowania zespołami zróżnicowanymi ze względu na styl życia

Streszczenie

Obecność na rynku pracy przedstawicieli różnych generacji jest szeroko dyskutowana w literaturze z zakresu zarządzania. Niektórzy badacze wskazują różnice między pracownikami reprezentującymi różne pokolenia, inni są zdania, że owe odmienności są nieznaczące. W niniejszym rozdziale podjęto próbę odpowiedzi na pytanie, czy wiek pracowników determinuje ich opinie na temat kierowania zespołami zróżnicowanymi ze względu na styl życia? W pierwszej części opracowania przytoczono poglądy dotyczące postaw i zachowań pracowników w różnym wieku. W kolejnych fragmentach przedstawiono metodę badań własnych i ich wyniki. Sondaż został przeprowadzony za pomocą ankiety elektronicznej CAWI. W badaniu uczestniczyło 1000 osób zatrudnionych w polskich organizacjach. Sondaż wykazał, że wiek pracowników stosunkowo rzadko różnicuje ich opinie na temat kierowania zespołami zróżnicowanymi ze względu na styl życia. Istotnie statystycznie różnice dotyczyły opinii na temat wpływu zróżnicowania zespołu ze względu na styl życia członków na wyniki pracy oraz tego, które z elementów stylu życia są brane pod uwagę przez przełożonych przy podejmowaniu przez nich decyzji kierowniczych. Najmłodszy pracownicy częściej niż pozostali wskazywali, że lepsze wyniki w pracy osiągają zespoły zróżnicowane ze względu na zainteresowania pozazawodowe ich członków. Najmłodszy i najstarszy pracownicy stwierdzili, iż korzystny wpływ na wyniki pracy ma zróżnicowanie zespołów w odniesieniu do aktywności w życiu

towarzyskim i dbałości o wygląd oraz że kierownicy, podejmując decyzje, biorą pod uwagę zarówno dbałość o wygląd, jak i aktywność życia rodzinnym.

Słowa kluczowe: pracownicy różnych generacji, styl życia pracowników, kierowanie zróżnicowanymi zespołami.

Employees of different generations to manage teams diverse in terms of lifestyle

Abstract

The presence of representatives of different generations on the labor market is widely discussed in the management literature. Some researchers point to the differences between different generations, others are of the opinion that these differences are insignificant. This chapter attempts to answer the question whether the age of employees determines their opinions about managing teams differentiated by their lifestyle. The first part of the study provides views on the attitudes and behavior of employees at different ages. The following sections present the method of own research and their results. The survey was conducted using the CAWI electronic survey. 1 000 people employed in Polish organizations participated in the study. Research has shown that the age of employees rarely diversifies their opinions about managing teams differentiated by lifestyle. Statistically significant differences concerned opinions on the impact of team diversity due to the lifestyle of members on the results of work and which of the lifestyle elements are taken into account by superiors when making managerial decisions. The youngest employees (up to 30) more often than others indicated that better results at work are achieved by teams differentiated due to non-professional interests of their members. The youngest and oldest employees stated that the diversity of teams in relation to the activity in social life and the care for the appearance has a beneficial effect on the results of work, and that the managers, taking decisions, take into account both the care for the appearance and the activity of family life.

Keywords: employees of different generations, employees' lifestyles, managing diverse teams.

Klimat organizacyjny a przywiązanie do organizacji w aspekcie różnic wiekowych

Streszczenie

W niniejszym opracowaniu poddano analizie wzajemne relacje klimatu organizacyjnego (jego typu i składowych) oraz przywiązania do organizacji z uwzględnieniem efektu różnic wiekowych. Celem weryfikacji przyjętych założeń zastosowano analizę korelacyjną i dwuczynnikową analizę wariancji. Zbadano 757 pracowników, reprezentujących trzy etapy dorosłości: wczesną, średnią i późną. Wykorzystano Kwestionariusz Klimatu Organizacyjnego D. Kolba oraz Skalę

Przywiązania do Organizacji J.P. Meyera i N.J. Allen. Otrzymane rezultaty opracowano w kierunku ich praktycznej aplikacji.

Słowa kluczowe: klimat organizacyjny, przywiązanie do organizacji, wiek, dorosłość, organizacja, praca.

Organizational climate and organizational commitment in terms of age differences

Abstract

This study analyzes the relationship between the organizational climate (its type and components) and the organizational commitment, taking into account the effect of age differences. In order to verify the adopted assumptions, a correlation analysis and a two-factor analysis of variance were used. 757 employees were examined, representing three stages of adulthood: early, medium and late. The Organizational Climate Questionnaire and the Organizational Commitment Scale were used. The results obtained were developed in the direction of their practical application.

Keywords: organizational climate, organizational commitment, age, adulthood, organization, work.

Kontrakt psychologiczny a intencja opuszczenia organizacji. Wyniki badań różnicowanych wiekowo pracowników administracji publicznej

Streszczenie

Niniejszy rozdział monografii koncentruje się na wykazaniu wpływu kontraktu psychologicznego na zamiar opuszczenia organizacji przez pracowników pod względem zróżnicowania wiekowego. Jednocześnie sformułowano przypuszczenia, iż istnieje związek między kontraktem psychologicznym a intencją opuszczenia organizacji oraz, że rodzaj realizowanego kontraktu psychologicznego różnicuje nasilenie zamiaru opuszczenia organizacji. Przyjęto również, iż związki te mogą być modyfikowane również czynnikiem wieku. Badanie koncentruje się na mierzeniu tych atrybutów w grupie 5930 osób zatrudnionych w trzech jednostkach organizacyjnych polskiego urzędu sektora administracji publicznej. W celu dokonania analizy siły związku kontraktu psychologicznego pracy z poziomem odczuwanej intencji opuszczenia organizacji zastosowano analizę korelacji (r Pearsona). Badanie wraz z uwzględnieniem różnic wiekowych pokazuje, że relacyjny kontrakt psychologiczny odgrywa istotną rolę w rozwijaniu silnych relacji pracodawca–pracownik i przyczynia się do zmniejszania poczucia opuszczenia przez pracowników organizacji.

Słowa kluczowe: kontrakt psychologiczny, relacyjny kontrakt psychologiczny, transakcyjny kontrakt psychologiczny, intencja opuszczenia organizacji.

A psychological contract and the intention to leave the organization The results of age-varying research on public administration employees

Abstract

This chapter of the monograph focuses on showing the impact of a psychological contract on the intention of employees leaving the organization in terms of age diversity. At the same time, it was formulated that there is a connection between the psychological contract and the intention to leave the organization and that the type of psychological contract implemented differentiates the intensity of the intention to leave the organization. It has also been assumed that these compounds can also be modified by age factor. The study focuses on measuring these attributes in a group of 5930 people employed in three organizational units of the Polish public administration sector. In order to analyze the strength of the psychological contract's relationship with the level of perceived intention to leave the organization, a correlation analysis (r-Pearson) was used. The study, together with the age differences, shows that a relational psychological contract plays an important role in developing strong employer–employee relations and contributes to the reduction of the employees' sense of leaving the organization.

Keywords: psychological contract, relational psychological contract, transactional psychological contract, intention to leave the organization.

Bibliografia

- A guide to good practice in age management*, <http://www.ageingatwork.eu/resources/a-guide-to-good-practice-in-age-management.pdf> [dostęp: 10.11.2018].
- Adamska K., Grabus M., 2012, *Organizacyjne i osobowe korelaty kontraktu psychologicznego*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3–4.
- Andrałojć M., 2006, *Zalety i ograniczenia ankiety internetowej jako metody zbierania materiału badawczego w dziedzinie ZZL*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 5.
- Antoñ C., 2009, *The impact of role stress on workers' behaviour through job satisfaction and organizational commitment*, „International Journal of Psychology”, vol. 44, no. 3.
- Armstrong M., 2011, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Arredondo P., 1996, *Successful diversity management initiatives: A Blueprint for Planning and Implementation*, Sage Publications, Thousand Oaks-London-New Delhi.
- Aselage J., Eisenberger R., 2003, *Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration*, „Journal of Organizational Behavior”, vol. 24, no. 5.
- Babbie E., 2008, *Podstawy badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Bahrami M.A., Taheri G.H., Montazer Alalfaraj R., Dehghani Tafti A., 2013, *The Relationship Between Organizational Climate and Psychological Well-Being of Hospital Employees*, „World Journal of Medical Sciences”, vol. 9(1).
- Bahrami M.A., Barati O., Ghoroghchian M., Montazer Alalfaraj R., Ezzatabadi M.R., 2016, *Role of Organizational Climate in Organizational Commitment: The Case of Teaching Hospitals*, „Osong Public Health and Research Perspectives”, vol. 7(2).
- Bal P.M., Smit P., 2012, *The older the better! Age-related differences in emotion regulation after psychological contract breach*, „Career Development International”, vol. 17.
- Bal P.M., Kooij D.T.A.M., Rousseau D.M., 2015, *Aging Workers and the Employee-Employer Relationship*, Springer, Amsterdam.
- Bańka A., Wołoska A., 2006, *Zmiana rzeczywistości organizacyjnej a postawy wobec pracy: analiza typów przywiązania do organizacji i zaangażowania w pracę*, [w:] B. Rożnowski, A. Biela, A. Bańka (red.), *Praca i organizacja w procesie zmian*, Stowarzyszenie Psychologia i Architektura, Poznań.
- Bańka A., Wołoska A., Bazińska R., 2002, *Polska wersja Meyera i Alen Skali Przywiązania do Organizacji*, „Czasopismo Psychologiczne”, nr 8.
- Baran M., Kłós M., 2014, *Pokolenie Y prawdy i mity w kontekście zarządzania pokoleniami*, „Marketing i Rynek”, nr 5.

- Barometr Rynku Pracy. Edycja X*, <https://www.workservice.com/pl/Centrum-prasowe/Raporty/Barometr-Rynku-Pracy/Barometr-Rynku-Pracy-Work-Service-X-edycja> [dostęp: 23.09.2018].
- Bartkowiak G., Krugielka A., 2015, *Przywiązanie organizacyjne pracowników wiedzy i ich postawy wobec pozostawania aktywnym zawodowo w wieku 65 plus*, „Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula”, nr 4(6).
- Bassiouni D.H., Hackley C., 2014, *Generation Z' children's adaptation to digital consumer culture: A critical literature review*, „Journal of Customer Behaviour”, vol. 13(2).
- Bąk M., 2017, *Pracownicy pokolenia X Y Z wyzwaniem dla pracodawców. Materiały Powiatowego Urzędu Pracy*, Rybnik, <https://www.pup-rybnik.pl/> [dostęp: 15.09.2018].
- Becton J.B., Walker H.J., Jones-Farmer A., 2014, *Generational differences in workplace behavior*, „Journal of Applied Social Psychology”, vol. 44, https://www.researchgate.net/publication/264580977_Generational_differences_in_workplace_behavior [dostęp: 20.01.2019].
- Bernais J., Ingram J., Kraśnicka T., 2010, *ABC współczesnych metod i koncepcji zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Bielski M., 1992, *Organizacje – istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Błaszczak W., 2005, *Antynomie w pracy kierowniczej*, [w:] Z. Janowska, J. Cewińska, K. Wojtaszczyk, *Dysfunkcje i patologie zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Bochenek A., Grabowiec A., 2013, *Odżywianie i aktywność fizyczna jako elementy życia młodzieży licealnej*, *Lubelski Rocznik Pedagogiczny*, t. XXXII.
- Borkowska S., Jawor-Joniewicz A., 2016, *Kształtowanie zaangażowania pracowników w kontekście zarządzania różnorodnością*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.
- Bratnicka K., Ingram T., Wronka-Pośpiech M., 2016, *Rozwikłanie zależności pomiędzy klimatem organizacyjnym a innowacyjnymi zachowaniami organizacyjnymi*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie”, nr 111.
- Bugdol M., 2006, *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Bulog I., 2016, *The influence of top management demographic characteristics on decision making approaches*, „Ekonomski Vjesnik/Econviews, Review of contemporary business, entrepreneurship and economic issues”, vol. XXIX, no. 2, http://www.efos.unios.hr/ekonomski-vjesnik/wp-content/uploads/sites/105/2013/05/ekonomski-vjesnik-2016_br-2_web.pdf.pdf [dostęp: 29.10.2016].
- Bunderson J.S., 2001, *How work ideologies shape the psychological contracts of professional employees: Doctors' responses to perceived breach*, „Journal of Organizational Behavior”, vol. 22, no. 7.
- Call M.L., Nyberg A.J., Ployhart R.E., Weekley J., 2015, *The Dynamic Nature of Collective Turnover and Unit Performance: The Impact of Time, Quality, and Replacements*, „Academy of Management Journal”, vol. 58(4).
- Cewińska J., Striker M., 2018, *Lifestyle as a Determinant of Managerial Decisions*, „International Scientific Journal Human Resources Management and Ergonomics”, vol. XII, no. 1.
- Chaudhary R., Rangnekar S., Barua M.K., 2014, *Organizational climate, climate strength and work engagement*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences”, vol. 133.

- Chelpa S., 1993, *Walidacja Kwestionariusza Klimatu Organizacyjnego Kolba*, „Przegląd Psychologiczny”, nr 28.
- Chen Z.X., Tsui A.S., Zhong L., 2008, *Reactions to psychological contract breach: A dual perspective*, „Journal of Organizational Behavior”, vol. 29.
- Choi S., Rainey H.G., 2010, *Managing Diversity in U.S. Federal Agencies: Effects of Diversity and Diversity Management on Employee Perceptions of Organizational Performance*, „Public Administration Review”, vol. 70(1).
- Choi D., Oh I.-S., Colbert A.E., 2015, *Understanding Organizational Commitment: A Meta-Analytic Examination of the Roles of the Five-Factor Model of Personality and Culture*, „Journal of Applied Psychology”, vol. 100(5).
- Chudzicka-Czupała A., 2013, *Zadowolenie z pracy jako komponent jakości życia współczesnego człowieka*, „Chowanna”, nr 1.
- Cichorzewska M., Mazur B., Niewiadomska A., Sobolewska-Poniedziałek E., Zimnoch K., Ziółkowska B., 2015, *Zarządzanie wiekiem. Aspekt regionalny, instytucjonalny oraz organizacyjny*, Politechnika Lubelska, Lublin.
- Combating Age Barriers in Employment. European Research Report*, https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef9717en.pdf [dostęp: 10.11.2018].
- Conway N., Briner R.B., 2005, *Understanding psychological contracts at work, A Critical Evaluation of Theory and Research*, Oxford University Press, Oxford.
- Costanza D.P., Badger J.M., Fraser R.L., Severt J.B., Gade P.A., 2012, *Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis*, „Journal of Business Psychology”, vol. 27.
- Cox T., 1994, *Cultural diversity in organizations: Theory, research, and practice*, Berrett Koehler Publisher, San Francisco.
- Coyle-Shapiro J.A.M., Conway N., 2005, *Exchange Relationships: Examining Psychological Contracts and Perceived Organizational Support*, „Journal of Applied Psychology”, vol. 90.
- Coyle-Shapiro J.A.M., Kessler I., 2002, *Exploring reciprocity through the lens of psychological contract: Employees and employer perspectives*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, vol. 11.
- Cwalina W., 2001, *Generacja Y – ponury mit czy obiecująca rzeczywistość*, [w:] T. Zasępa (red.), *Internet – Fenomen społeczeństwa informacyjnego*, Edycja Świętego Pawła, Częstochowa.
- Dabos G.E., Rousseau D.M., 2004, *Mutuality and reciprocity in psychological contracts of employees and employers*, „Journal of Applied Psychology”, vol. 89.
- De Acedo Lizarraga M. S., de Acedo Baquedano M. S., Cardelle-Elawar M., 2007, *Factors that affect decision making: Gender and age differences*, „International Journal of Psychology and Psychological Therapy”, vol. 7, no. 3.
- DeMeuse K.P., Bergmann T.J., Lester S.W., 2001, *An investigation of the relational component of the psychological contract across time. Generation, and Employment Status*, „Journal of Managerial Issues”, vol. 13.
- Dess G., Shaw J., 2001, *Voluntary turnover, social capital, and organizational performance*, „The Academy of Management Review”, vol. 26(3).

- Diversity adds millions to the ISS bottom line*, 2015, https://www.dk.issworld.com/-/media/issworld/dk/Files/PDF%20filer/Corporate%20Social%20Responsibility/4355_UK_Mangfoldigheds_Engelsk%20final.pdf?la=da-DK [dostęp: 6.04.2018].
- Dobrowolska M., 2014, *Przywiązanie organizacyjne u pracowników zatrudnionych w nietradycyjnych formach – fikcja czy rzeczywistość?*, „Prosopon, Europejskie Studia Społeczno-Humanistyczne”, nr 9(3).
- Domagalska-Grędys M., 2017, *Wartości w pracy młodych pokoleń Y i Z*, „Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu”, nr 19(2).
- Domaradzki K., 2015, *Miliony z różnorodności*, <https://www.forbes.pl/kariera/roznorodnosc-w-miejscu-pracy-sie-oplaca/3x6kx6n> [dostęp: 10.05.2018].
- Dulac T., Coyle-Shapiro J.A.M., Henderson D.J., Wayne S.J., 2008, *Not all responses to breach are the same: The interconnection of social exchange and psychological contract processes in organizations*, „Academy of Management Journal”, vol. 51.
- Ely R.J., Thomas D.A., 2001, *Cultural diversity at work: The effect of diversity perspectives on work group processes and outcomes*, „Administrative Science Quarterly”, vol. 46(2).
- Encyklopedia popularna PWN*, 2006, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Fazlagić J., 2008, *Charakterystyka pokolenia Y*, E-mentor, nr 3.
- Fenney C., *Managing and Communicating across the Generations*, 2012, <http://sbr.com.sg/hr-education/commentary/managing-and-communicating-across-generations> [dostęp: 27.07.2018].
- Festing M., Schäfer L., 2014, *Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective*, „Journal of World Business”, vol. 49, no. 2.
- Fiske A.P., 2006, *Social relations: culture, development, natural selection, cognition, the brain, and pathology*, [in:] P.A.M. Van Lange (ed.), *Bridging Social Psychology. Benefits of transdisciplinary approaches*, Erlbaum, Mahwah, NJ.
- Flood P.C., Turner T., Ramamoorthy N., Pearson J., 2001, *Causes and consequences of psychological contracts among knowledge workers in the high technology and financial services industries*, „International Journal of Human Resource Management”, vol. 12.
- Florczak I., 2018, *Psychological and historical overview of trade unions*, „Studia z Zakresu Prawa Pracy i Polityki Społecznej”, vol. 25, no. 1.
- Gajda J., Seroka-Stolka O., 2014, *Zarządzanie pracownikami różnych pokoleń warunkiem efektywnej działalności organizacji*, „Personel i Zarządzanie”, nr 5.
- Gajdzik B., 2016, *Zarządzanie różnorodnością wieku w miejscu pracy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3–4(110–111).
- Gałąj W., 2014, *Pokolenie Z na rynku pracy*, [w:] A. Rogozińska-Pawelczyk (red.), *Pokolenia na rynku pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Górnjak L., 2015, *Zarządzanie przez wartości jako metoda angażowania pracowników*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 8(944).
- Grobler P.A., 2005, *Human Resource Management in South Africa*, Cengage Learning EMEA.
- Grzywacz W., 2002, *Pomiędzy kulturą a klimatem organizacyjnym: (powrót do źródeł czy nowa perspektywa badawcza?)*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3–4.

- Guest D., Conway N., 2002, *Communicating the Psychological Contract: An Employer Perspective*, „Human Resource Management Journal”, vol. 12(2).
- Gursoy D., Maier T., Chi C., 2008, *Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce*, „International Journal of Hospitality Management”, vol. 27(3).
- Guzley R.M., 1992, *Organizational Climate and Communication Climate: Predictors of Commitment to the Organization*, „Management Communication Quarterly”, vol. 5(4).
- Guzzo R.A., Noonan K.A., 1994, *Human resource practices as communications and the psychological contract*, „Human Resource Management”, vol. 33(3).
- Hamilton S.M., Treuer K.V., 2012, *An examination of psychological contracts, careerism and ITL*, „Career Development International”, vol. 17, no. 5.
- Hanaysha J., 2016, *Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences”, vol. 229.
- Haque A., 2018, *Mapping the Relationship among Strategic HRM, Intent to Quit and Job Satisfaction: A Psychological Perspective Applied to Bangladeshi employees*, „International Journal of Business and Applied Social Science”, vol. 4(4).
- Hartley N.T., 2006, *Management history: An umbrella model*, „Journal of Management History”, vol. 12(3).
- Health Promotion Glossary*, WHO, Geneva 1998, <http://www.who.int/healthpromotion/about/HPR%20Glossary%201998.pdf> [dostęp: 6.04.2018].
- Hole D., Zhong L., Schwartz J., 2010, *Talking about whose generation*, „Deloitte Review”, vol. 6. <http://archiwum.ciop.pl/28382.html> [dostęp: 10.11.2018].
- Huang T.-C., Hsiao W.-J., 2007, *The Causal Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment*, „Social Behavior and Personality”, vol. 35(9).
- Hysa B., 2016, *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria Organizacja i Zarządzanie”, z. 97.
- Iwu C.G., 2013, *The complexities of demographic properties, personality differences and incentives: A review of literature*, „Journal of Social Science”, vol. 36(2).
- Jackson S.E., May K.E., Whitney K., *Understanding the dynamics of Diversity in decision-making Teams*, [in:] R.A. Guzzo, E. Salas and Associates, *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco 1995, https://smlr.rutgers.edu/sites/default/files/documents/faculty_staff_docs/UnderstandingTheDynamicsofDiversityInDecisionMakingTeams.pdf.
- Jagiełło E.M., 2015, *Wartości w firmie jako źródło przewagi konkurencyjnej w niestabilnych czasach*, KNUV, nr 2(44).
- Jamka B., 2009, *Zarządzanie wiekiem 50+ jako wyzwanie współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] B. Jamka, S. Konarski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zdolności adaptacyjne. Trudne obszary*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Jasudowicz T., 2005, *Administracja wobec praw człowieka*, [w:] B. Gronowska, T. Jasudowicz, M. Balcerzak, M. Lubiszewski, R. Mizerski (red.), *Prawa człowieka i ich ochrona*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierowania, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń.

- Jensen M., *Defining lifestyle*, „Environmental Sciences”, vol. 4(2), 2007, <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15693430701472747>, DOI: 10.1080/15693430701472747 [dostęp: 6.04.2018].
- Karatepe O.M., Yavas U., Babakus E., 2007, *The effects of customer orientation and job resources on frontline employees job outcomes*, „Services Marketing Quarterly”, vol. 29, no. 1.
- Kawka T., *Diagnoza uwarunkowań przywiązania organizacyjnego jako fundament pomiaru kapitału ludzkiego*, <https://ssl-kolegia.sgh.waw.pl/pl/KNoP/struktura/IKL/konferencje/Documents/TK.pdf> [dostęp: 22.10.2018].
- Kliombka-Jarzyna J., Woszczyk P., 2016, *Zarządzanie wiekiem, zarządzanie pokoleniami – czyli jak efektywnie kierować zespołem wielopokoleniowym*, [w:] I. Świętek-Barylska (red.), *Relacje w organizacji. Podręcznik menedżera*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Kłós J., 2014, *Zjawisko zdrowego stylu życia we współczesnym społeczeństwie polskim*, Uniwersytet Medyczny im. Karola Marcinkowskiego w Poznaniu, Wydział Nauk o Zdrowiu, Poznań, <http://www.wbc.poznan.pl/Content/337834/index.pdf> [dostęp: 9.04.2018].
- Kmiotek K., 2016, *Uwarunkowania zaangażowania organizacyjnego pracowników – przykład inżynierów*, „Nauki o Zarządzaniu”, nr 2(27).
- Kolb D.A., 1972, *Organisational psychology. An experimental approach*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Kołodziejczyk-Olczak I., 2014, *Praktyki zarządzania międzypokoleniowego w obszarze rekrutacji i selekcji pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 5.
- Kołodziejczyk-Olczak I., 2014, *Zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku. Wyzwania i problemy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Kooij D.T.A.M., De Lange A.H., Jansen P.G.W., Kanfer R., Dikkers J.S.E., 2011, *Age and work-related motives: Results of a meta-analysis*, „Journal of Organizational Behaviour”, vol. 32.
- Kowske B.J., Rasch R., Wiley J., 2010, *Millennials' (lack of) attitude problem: An empirical examination of generational effects on work attitudes*, „Journal of Business Psychology”, vol. 25, issue 2, <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10869-010-9171-8> [dostęp: 23.09.2019].
- Koźmiński A., Jemielniak D., Latusek D., 2009, *Współczesne spojrzenie na kulturę organizacji*, E-mentor, nr 3(30).
- Kożusznik B., 2002, *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa.
- Krauss Whitbourne S., Willis S.L., 2006, *The Baby Boomers Grow Up. Contemporary Perspectives on Midlife*, Psychology Press, Hove UK.
- Krumm S., Grube A., Hertel G., 2013, *The Munster Work Value Measure*, „Journal of Managerial Psychology”, vol. 28(5).
- Kumar M., Jauhari H., Rastogi A., Sivakumar S., 2018, *Managerial support for development and turnover intention: Roles of organizational support, work engagement and job satisfaction*, „Journal of Organizational Change Management”, vol. 31, issue 1.
- Kupperschmidt B., 2000, *Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management*, „Health Care Manager”, vol. 19(1).
- Lamond D., 2005, *On the value of management history: Absorbing the past to understand the present and inform the future*, „Management Decision”, vol. 43(10).

- Lancaster L.C., Stillman D., 2002, *When Generations Collide. Traditionalists, Baby Boomers, Generation X-ers, Millennials: Who They are?*, Harper Business, New York.
- Lee H.-W., Liu C.-H., 2009, *The Relationship among Achievement Motivation, Psychological Contract and Work Attitudes*, „Social Behavior and Personality”, vol. 37(3).
- Lester S.W., Kickul J.R., Bergmann T.J., 2007, *Managing employee perceptions of the psychological contract over time: The role of employer social accounts and contract fulfillment*, „Journal of Organizational Behavior”, vol. 28(2).
- Leśniewska A., Romanowicz K., Kozłowski P., Leśniewski R., Romanowicz M. (red.), 2011, *Vademecum z zakresu zarządzania wiekiem*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Levickaite R., 2010, *Generations X, Y, Z: How social networks form the concept of the world without borders (the case of Lithuania)*, „Limes”, vol. 3(2).
- Lewicka D., Pec M., 2017, *Czynniki kształtujące przywiązanie trwania pracowników*, „Studia i Prace WNEIZ US”, nr 48(2).
- Lewicka D., Rożenek P., 2016, *Determinanty przywiązania afektywnego*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie”, nr 1.
- Lipińska-Grobelny A. (red.), 2007, *Klimat organizacyjny i jego konsekwencje dla funkcjonowania pracowników*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Lipowska J., 2013, *Zależność kreatywności pracowników od elementów środowiska pracy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1.
- Litwiński J., Sztanderska U., 2010, *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa, <https://www.parp.gov.pl/files/74/87/110/10073.pdf> [dostęp: 13.10.2018].
- Litwiński J., Sztanderska U., 2010, *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie. Rekrutacja i selekcja*, PARP, Warszawa.
- Litwiński J., Sztanderska U., 2013, *Standardy zarządzania wiekiem w organizacjach*, PARP, Warszawa.
- Lubrańska A., 2014a, *Klimat organizacyjny jako predyktor zdrowia psychicznego pracowników*, „Humanizacja Pracy”, nr 4(278).
- Lubrańska A., 2014b, *Klimat organizacyjny jako wyznacznik emocjonalnych doświadczeń pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 1(96).
- Lubrańska A., 2014c, *Klimat organizacyjny jako wyznacznik polityki szkoleniowej*, [w:] R. Kucęba, E. Kulej-Dudek, P. Pyplacz, K. Smolağ (red.), *Koncepcja zarządzania współczesnymi organizacjami. Monografia*, Wydział Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Lyons S.T., Schweitzer L., Ng E.S., Kuron L.K.J., 2012, *Compartmenting apples to apples. A qualitative investigation of career mobility patterns across four generations*, „Career Development International”, vol. 17(4).
- Łaguna M., Mielniczuk E., Wuszt E., 2015, *Rola trzech wymiarów przywiązania do organizacji na różnych etapach procesu podejmowania szkoleń*, „Polskie Forum Psychologiczne”, nr 20(1).
- Łaguna M., Mielniczuk E., Żaliński A., Wałachowska K., 2015, *Przywiązanie do organizacji i zaangażowanie w pracę – koncepcje teoretyczne i problemy terminologiczne*, „Medycyna Pracy”, nr 66(2).
- Łaguna M., Purc E., Razmus W., Błaszczuk M., Gawrońska K., 2015, *Podejmowanie szkoleń a kultura i klimat organizacyjny*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2(167).

- Łochnicka D., 2015, *Ocena wewnętrznych uwarunkowań organizacyjnych rozwoju przedsiębiorczości*, „Nauki o Zarządzaniu. Management Sciences”, nr 4(25).
- Macko M., 2009, *Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej a zachowania pracowników*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Nauk Społecznych Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań.
- Maertz C.P., Griffeth R. W., Campbell N.S., Allen D., 2007, *The effects of perceived organizational and supervisor support on employee turnover*, „Journal of Organizational Behavior”, vol. 28.
- Maison D., 2014, *Values and Lifestyle Segmentation of Poles 55+ and It's Implications for Consumers' Attitudes and Behaviour*, „Journal of Management and Business Administration. Central Europe”, vol. 22(4).
- Mannheim K., 1952, *The problem of generation*, [in:] P. Kecskemeti (ed.), *Essays on the sociology of knowledge*, London, Routledge.
- Marshall G., 2005, *Słownik socjologii i nauk społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Marzec I., 2011, *Zaangażowanie organizacyjne polskich pracowników – aspekty funkcjonalne i dysfunkcjonalne*, [w:] Z. Janowska (red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Matsumoto D., Juang L., 2007, *Psychologia międzykulturowa*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Mazur B., 2010, *Cultural Diversity in Organisational Theory and Practice*, „Journal of Intercultural Management”, vol. 2, no. 2, November.
- Mazur K., 2012, *The dynamics of psychological contract between employee and organization: The analysis of selected factors*, „Management”, vol. 12, no. 1.
- Mazurkiewicz A., Moczulska M., 2014, *Oczekiwania młodych osób wobec aktywności zawodowej (w świetle wyników badań empirycznych)*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 5.
- McCrimble M., 2014, *ABC of XYZ. Understanding the global generations*, McCrimble Research, Pty Ltd, Bella Vista, Australia.
- Mendryk I., 2013, *Przesłanki wprowadzania polityki zarządzania w polskich przedsiębiorstwach*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska”, nr XLVII, t. 2.
- Meyer J.P., Allen N.J., 1991, *A three-component conceptualization of organizational commitment*, „Human Resource Management Review”, vol. 1.
- Mikuła B., 2000, *Klimat organizacyjny a kultura organizacyjna – próba systematyzacji pojęć*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, nr 3.
- Miller J.D., 2013, *The Generation X Report*, A Quarterly Research Report from the Longitudinal Study of American Youth, vol. 2(3).
- Milliken F.J., Martins L.L., 1996, *Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups*, „Academy of Management Review”, vol. 21, no. 2, <https://ideas.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2018/07/Milliken-Martins-1996.pdf> [dostęp: 5.05.2018].
- Mockało Z., 2012, *Innowacyjność pracowników w kontekście psychospołecznych czynników środowiska pracy*, „Bezpieczeństwo Pracy”, nr 9.

- Moczydłowska J.M., 2013a, *Employees' commitment management in the assessment of managers (based on the results of quality research)*, [in:] S. Borkowski, R. Stasiak-Betlejewska (ed.), *Toyotarity. People, processes, quality improvement*, Aeternitas Publishing House, Alba Iulia.
- Moczydłowska J.M., 2013b, *Zaangażowanie pracowników – aspekty psychologiczne i organizacyjne*, „Myśl Ekonomiczna i Polityczna”, nr 4(43).
- Moczydłowska J.M., 2015, *Uwarunkowania zaangażowania afektywnego menedżerów*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie”, nr 1202(61).
- Mrozkowiak M., Mrozkowiak M., 2011, *Co to jest zdrowy styl życia. Ontogeneza i Promocja Zdrowia w Aspekcie Medycyny, Antropologii i Wychowania Fizycznego*, <https://repozytorium.ukw.edu.pl/bitstream/handle/item/3457/Mrozkowiak%20Co%20to%20jest%20zdrowy%20styl%20zycia.pdf?sequence=1> [dostęp: 9.04.2018].
- Neuman G.A., Wagner S.H., Christiansen N.D., 1999, *The relationship between work-team personality composition and the job performance of teams*, „Group & Organization Management”, vol. 24, <https://pdfs.semanticscholar.org/f6ce/6b64673aae9bd63082a8b1d7bc4149b64775.pdf> [dostęp: 9.04.2018].
- Neves P., Mesdaghinia S., Eisenberger R., Wickham R.E., 2018, *Timesizing proximity and perceived organizational support: Contributions to employee well-being and extra-role performance*, „Journal of Change Management”, vol. 18.
- Niculita Z., 2015, *The relationship between work style and organizational climate for Romanian employees*, „Procedia Economics and Finance”, vol. 32.
- Nieżurawska J., Dziadkiewicz A., 2016, *Wybrane problem zarządzania różnorodnością pokoleniową – identyfikacja instrumentów i determinantów motywowania generacji Z*, „Marketing i Zarządzanie”, nr 3.
- Noordin F., Rahim A.R.A., Ibrahim A.H., Omar M.S., 2011, *Career Stages and Organisational Commitment: A Case of Malaysian Managers*, „International Journal of Humanities and Social Science”, vol. 1(8).
- Nowe spojrzenie na pracowników 50+*, 2008, Warszawa, raport ekspercki Manpower Polska, <https://rynekpracy.pl/pliki/pdf/5.pdf> [dostęp: 10.11.2018].
- O'Connell M., Kung M.C., 2007, *The cost of employee turnover*, „Industrial Management”, vol. 49(1).
- Oh I.S., Guay R.P., Kim K., Harold C.M., Lee J.H., Heo C.G., Shin K.H., 2014, *Fit happens globally: A meta-analytic comparison of the relationships of person-environment fit dimensions with work attitudes and performance across East Asia, Europe, and North America*, „Personnel Psychology”, vol. 67, no. 1.
- Okabe N., 2018, *Interaction of Psychological Contract Violation and Emotional Labour: Recovery of Organizational Trust and Job Satisfaction*, [in:] M.T. Leung, L.M. Tan (eds.), *Applied Psychology Readings*, Springer, Singapore.
- Oshagbemi T., 2004, *Age influences on the leadership styles and behaviour of managers*, „Employee Relations”, vol. 26, issue 1.
- Osoby powyżej 50. roku życia na rynku pracy w latach 2016–2017*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/opracowania/osoby-powyzej-50-roku-zycia-na-ryнку-pracy-w-latach-2016-2017,19,1.html> [dostęp: 10.11.2018].

- Pajestka-Kojder E., 2013, *Zróżnicowanie kulturowo-społeczne a odmienne style życia*, Oficyna Naukowa, Warszawa.
- Pitts D., 2009, *Diversity Management, Job Satisfaction, and Performance: Evidence from U.S. Federal Agencies*, „Public Administration Review”, vol. 69(2), <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1540-6210.2008.01977.x> [dostęp: 10.04.2018].
- Posner B.Z., Munson J.M., 1979, *The Importance of Personal Values in Understanding Organizational Behavior*, „Human Resource Management”, vol. 18.
- Przewłocka J., 2009, *CAWI – specyfika, wykorzystanie, perspektywy rozwoju (CAWI - specificity, use, development perspectives)*, [w:] A. Haber, M. Szałaj (red.), *Ewaluacja wobec wyzwań stojących przed sektorem finansów publicznych*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Radzka B., Trochimiuk R., 2014, *Wyzwania w zarządzaniu wiekiem w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 6, t. 101.
- Raja U., Johns G., Ntalianis F., 2004, *The Impact of Personality on Psychological Contracts*, „Academy of Management Journal”, vol. 47.
- Rakowska A., Cichorzewska M., Juana-Espinoza S.A., 2017, *Satisfaction and Organizational Commitment of Employees of Local Administration – Results of Pilot Studies*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio H – Oeconomia”, vol. 51(3), <http://oeconomia.annales.umcs.pl> [dostęp: 11.10.2018].
- Ramay A., Ramay M., 2012, *Antecedents of Organizational Commitment of Banking Sector Employees in Pakistan*, „Serbian Journal of Management”, vol. 7(1).
- Rego P., Lopes M.P., Nascimento J.L., 2016, *Authentic Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Role of Positive Psychological Capital*, „Journal of Industrial Engineering and Management”, vol. 9(1).
- Reichers A.E., Schneider B., 1990, *Climate and culture: An evolution of constructs*, [in:] B. Schneider (ed.), *Organizational climate and culture (s. 5–39)*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Rembiasz M., 2015, *Rola strategii zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 39, t. 3.
- Rhoades L., Eisenberger R., 2002, *Perceived organizational support: A review of the Literature*, „Journal of Applied Psychology”, vol. 87, no. 4.
- Rhoades L., Eisenberger R., Armeli S., 2001, *Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support*, „Journal of Applied Psychology”, vol. 86.
- Riaz M.N., Anis-ul-Haque M., Hassan B., 2010, *Role of individual and organizational factors in decision making*, „Pakistan Journal of Psychology”, vol. 41, no. 1, [w:] I. Bulog, 2016, *The influence of top management demographic characteristics on decision making approaches*, „Ekonomski Vjesnik/Econviews, Review of contemporary business, entrepreneurship and economic issues”, vol. XXIX, no. 2.
- Robak E., 2016, *Lojalność pracowników a zarządzanie potencjałem społecznym współczesnych organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie”, nr 24(2).
- Robbins S.P., 2003, *Prawdy o kierowaniu ludźmi... i tylko prawdy*, PWE, Warszawa.
- Robbins S., Judge T., 2011, *Organizational Behavior*, Pearson, New York.
- Robinson S.L., Morrison E.W., 1995, *Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior*, „Journal of Organizational Behavior”, vol. 16(3).

- Robinson S.L., Rousseau D.M., 1994, *Violating the psychological contract: Not the exception but the norm*, „Journal of Organizational Behavior”, vol. 15(3).
- Robinson S., Kraatz M., Rousseau D., 1994, *Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study*, „Academy of Management Journal”, vol. 37(1).
- Rogozińska-Pawelczyk A., 2011, *Od relacyjnego do transakcyjnego kontraktu psychologicznego – zmieniający się paradygmat*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, vol. 3/4.
- Rogozińska-Pawelczyk A., 2016, *Analiza czynników determinujących zaangażowanie różnych grup pracowników*, [w:] S. Borkowska, A. Jawor-Joniewicz (red.), *Kształtowanie zaangażowania pracowników w kontekście zarządzania różnorodnością*, Wydawnictwo IPiSS, Warszawa.
- Rogozińska-Pawelczyk A., 2017, *Różnorodność pokoleniowa a kontrakt psychologiczny w organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3–4(116–17)/17.
- Rogozińska-Pawelczyk A., 2018, *Verbalization of the psychological contract in Polish enterprises*, „Journal of East European Management Studies”, vol. 23(2).
- Rogozińska-Pawelczyk A. (red.), 2014, *Pokolenia na rynku pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Rousseau D.M., 1989, *Psychological and implicit contracts in organizations*, „Employee Responsibilities and Rights Journal”, vol. 2(2).
- Rousseau D.M., 1990, *New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts*, „Journal of Organizational Behavior”, vol. 11.
- Rousseau D.M., 1995, *Psychological contracts in organisations: Understanding the written and unwritten agreements*, Sage Publications, London.
- Rousseau D.M., 2001, *Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract*, „Journal of Occupational Psychology”, vol. 74(4).
- Rousseau D.M., Sheperling Z., 2003, *Pieces of the action: Ownership and the changing employment relationship*, „Academy of Management Review”, vol. 28.
- Rousseau D.M., ve Wade-Benzoni K.A., 1994, *Linking Strategy and Human Resource Practices: How Employee and Customer Contracts Are Created*, „Human Resource Management”, vol. 33(3).
- Rószkiewicz M., 2011, *Analiza klienta*, SPSS, Kraków.
- Rusak P., 2013, *X, Y, Z: pokoleniowa bitwa biurowa*, „Przewodnik Pracodawcy 2013/2014”.
- Saba T., 2013, *Understanding Generational Differences in the Workplace: Findings and Conclusions*, Industrial Relations Centre (IRC) School of Policy Studies Queen's University Kingston, <https://irc.queensu.ca/sites/default/files/articles/understanding-generational-differences-in-the-workplace-findings-and-conclusions.pdf> [dostęp: 23.01.2019].
- Sarantinos V., 2007, *An evaluation of the nature and purpose of psychological contract: recommendations for appropriate HR practices to ensure a healthy psychological contract is developed and maintained*, „Journal of Business and Public Affairs”, vol. 1, no. 1.
- Sarrafi A.R.A., Abzari M., Isfahani A.N., Fathi S., 2017, *Generational differences in job engagement: A case study of an industrial organization in Iran*, „Industrial and Commercial Training”, vol. 49(3).
- Shafiq M., Rana R.A., 2016, *Relationship of Emotional Intelligence to Organizational Commitment of College Teachers in Pakistan*, „Eurasian Journal of Educational Research”, vol. 62.

- Shore L.M., Tetrick L.E., 1994, *The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship*, [in:] C.L. Cooper, D.M. Rousseau (eds.), *Trends in Organizational Behavior*, Wiley, New York.
- Shwu-Ru L., Ching-Yu C., 2010, *Organizational climate, organizational commitment and intention to leave amongst hospital nurses in Taiwan*, „Journal of Clinical Nursing”, vol. 19, no. 11/12.
- Siciński A., 1988, *Wprowadzenie*, [w:] A. Siciński (red.), *Style życia w miastach polskich (u progu kryzysu)*, Polska Akademia Nauk, Wrocław.
- Siuda P., 2006, *Kwestionariusze internetowe – nowe narzędzie badawcze nauk społecznych (Internet questionnaires – a new research tool for social sciences)*, „Świętokrzyskie Centrum Edukacji na Odległość”, Zeszyty Naukowe nr 2.
- Smith M.A., Leigh B., 1997, *Virtual subjects: Using the Internet as an alternative source of subjects and research environment*, „Behavior Research Methods, Instruments, & Computers”, vol. 29(4).
- Smola K.W., Sutton Ch.D., 2002, *Generational differences: revisiting generational work values for the new Millennium*, „Journal of Organizational Behavior”, vol. 23, https://www.researchgate.net/publication/227533994_Generational_Differences_Revisiting_Generational_Work_Values_for_the_New_Millennium [dostęp: 22.01.2019].
- Smolarek M., Sipa M., 2015, *Klimat organizacyjny jako przejaw kultury organizacyjnej w małych przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, nr 4.
- Smolbik-Jęczmień A., 2013, *Rozwój kariery zawodowej przedstawicieli pokolenia X i Y w warunkach gospodarki opartej na wiedzy*, „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy”, nr 36. *Socjologia. Przewodnik encyklopedyczny*, 2008, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Srinivasan V., 2012, *Multi generations in the workforce: Building collaboration*, „IINB Management Review”, vol. 24, issue 1, https://www.researchgate.net/publication/257433885_Multi_generations_in_the_workforce_Building_collaboration [dostęp: 20.01.2019].
- Stachowicz-Stanusch A., 2007, *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Stachowska S., 2012, *Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Y wobec pracy i pracodawcy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 2.
- Standing H., Baume E., 2001, *Equity, equal opportunities, gender and organization performance*, <http://www.who.int/hrh/documents/en/Equity.pdf> [dostęp: 10.04.2018].
- Staniszewska M., 2013, *Internet jako narzędzie prowadzenia badań społecznych*, „Acta Innovations”, nr 9.
- Stankiewicz K., 2015, *Niezgodność przekonań i działań menedżerów wobec pracowników 55+*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, nr 1, t. 35.
- Steinerowska S., 2015, *Zaangażowanie organizacyjne jako determinanta wzrostu efektywności zespołów pracowniczych*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 230.
- Strużyna J., Marzec I., 2017, *Różne cechy struktur organizacyjnych a zatrudnialność w wybranych organizacjach publicznych*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty”, nr 45(3).
- Świeszczak K., Ziemia M., 2013, *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie – szansa czy zagrożenie?*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, nr 12, t. XIV.

- Talib Z.A., Don Y., Daud Y., Raman A., 2015, *Organizational Culture and Organizational Commitment of Kedah District Education Officers*, „International Journal of Management Sciences”, vol. 5(5).
- Trzesniewski K.H., Donnellan M.B., 2010, *Rethinking “Generation Me” a Study of Cohort Effects from 1976–2006*, „Perspectives on Psychological Science”, vol. 5, https://www.researchgate.net/publication/258180040_Rethinking_Generation_Me_A_Study_of_Cohort_Effects_From_1976-2006 [dostęp: 23.01.2019].
- Tsai Ch., 2014, *The Organizational Climate and Employees’ Job Satisfaction in the Terminal Operation Context of Kaohsiung Port*, „The Asian Journal of Shipping and Logistics”, vol. 30(3).
- Tulgan B., 2003, *Generational Shift: What We Saw at the Workplace Revolution, Key Findings of Our Ten Year Workplace Study (1993–2003)*, Rainmaker Thinking, Inc.
- Turnley W.H., Feldman D.C., 2000, *Research Re-examining the effects of psychological contract violations: Unmet expectations and job dissatisfaction as mediators*, „Journal of Organizational Behavior”, vol. 21(1).
- Twenge J.M., 2006, *Generation Me. Why Today’s Young Americans Are More Confident, Assertive, Entitled, and More Miserable Than Ever Before*, Free Press, New York.
- Twenge J.M., Campbell W.K., Freeman E.C., 2012, *Generational differences in young adults’ life goals, concern for others, and civic orientation*, „Journal of Personality and Social Psychology”, vol. 102(5).
- Twenge J.M., Campbell S.M., Hoffman B.J., Lance C.E., 2010, *Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing*, „Journal of Management”, vol. 36, <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0149206309352246> [dostęp: 23.01.2019].
- Tyagi A., Agarwal R.K., 2010, *Emerging employment relationships: Issues and concerns in psychological contract*, „The Indian Journal of Industrial Relations”, vol. 45, no. 3.
- Valickas A., Jakstaite K., 2017, *Different generations’ attitudes towards work and management in the business organizations*, „Human Resources Management & Ergonomics”, vol. XI, no. 1.
- Van Knippenberg D., Schippers M.C., 2007, *Work Group Diversity*, „Annu. Rev. Psychol.”, vol. 58, https://www.researchgate.net/publication/6883226_Work_Group_Diversity [dostęp: 10.04.2018].
- Vantilborgh T., Dries N., de Vos A., Bal P. M., 2015, *The psychological contracts of older employees*, [in:] P.M. Bal, D.T.A.M. Kooij, D.M. Rousseau (eds.), *Aging Workers and the Employee-Employer Relationship*, Springer, Amsterdam.
- Von Hippel C., Kalokerinos E.K., Henry J.D., 2013, *Stereotype Threat Among Older Employees: Relationship With Job Attitudes and Turnover Intentions*, „Psychology and Aging”, vol. 28(1).
- Von Treuer K., Fuller-Tyszkiewicz M., Little G., 2014, *The impact of shift work and organizational work climate on health outcomes in nurses*, „Journal of Occupational Health Psychology”, vol. 19(4), doi: 10.1037/a0037680.
- Wangithi W., Muceke N., 2012, *Effect of Human Resource Management Practices on Psychological Contract in Organizations*, „International Journal of Business and Social Science”, vol. 3(19).
- Warszewska-Makuch M., 2018, *Uwarunkowania gotowości do kontynuowania pracy w wieku emerytalnym*, „Bezpieczeństwo Pracy”, nr 1.

- Wellin M., 2013, *Zarządzanie kontraktem psychologicznym. Zaangażowanie pracowników w zwiększanie wydajności firmy*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Weroniczak L., 2010, *Człowiek w obliczu szybko dokonujących się zmian*, Wydawnictwo Edustacja.pl. Sp. z o.o., Poznań.
- Widerszal-Bazył M., Wołodźko E., 2017, *Czynniki wpływające na efektywność zespołów pracowniczych zróżnicowanych wiekowo*, „Bezpieczeństwo Pracy”, nr 2.
- Wiktorowicz J., Warwas I., 2017, *Utrzymanie w zatrudnieniu pracowników dojrzałych. Warunki do wdrożenia modelu Stay w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, http://stay.uni.lodz.pl/zal/STAY_raport_diagnostyczny.pdf [dostęp: 10.11.2018].
- Wiktorowicz J., Warwas I., Kuba M., Staszewska E., Woszczyk P., Stankiewicz A., Kliombka-Jarzyna J., 2016, *Pokolenia – co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa.
- Wilk T., 2003, *Edukacja, wartości i style życia reprezentowane przez współczesną młodzież w Polsce w odmiennych regionach gospodarczych*, Wyd. 1, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków.
- Williamson N.C., 1983, *A Method for Determining the Causes of Salesperson Turnover*, „Journal of Personal Selling and Sales Management”, vol. 3.
- Wils T., Saba T., Waxin M.F. Labelle C., 2011, *Intergenerational and Intercultural Differences in Work Values in Quebec and the United Arab Emirates*, „Relations Industrielles/Industrial Relations”, vol. 66(3), https://www.riir.ulaval.ca/sites/riir.ulaval.ca/files/2011_66-3_7.pdf [dostęp: 23.01.2019].
- Woehr D.J., Arciniega L.M., Poling T.L., 2013, *Exploring the Effects of Value Diversity on Team Effectiveness*, „Journal of Business and Psychology”, vol. 28(1), http://www.luisarciniega.org/uploads/1/9/2/9/1929011/woehr_arciniega_and_poling__2013_.pdf [dostęp: 10.04.2018].
- Wojtczuk-Turek A., 2016, *Wspieranie produktywności pracowników wiedzy. Rola zarządzania zasobami ludzkimi i dopasowania człowiek-organizacja*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.
- Woszczyk P., 2013, *Zarządzanie wiekiem – ku wzrostowi efektywności organizacji*, [w:] P. Woszczyk, M. Czernicka (red.), *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, Wydawnictwo HRP Group, Łódź.
- Woszczyk P., Gawron M., 2014, *Nowe trendy, stare przyzwyczajenia. Zarządzanie międzypokoleniowe w polskich przedsiębiorstwach*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 5.
- Woszczyk W., Warwas I., Stankiewicz A., 2017, *Kompendium wiedzy dla instytucji szkoleniowych z zakresu utrzymania aktywności zawodowej osób w wieku 50+*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Wudarzewski G., 2012, *Wybrane koncepcje klimatu organizacyjnego*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu”, nr 32.
- Wudarzewski G., 2013a, *Interpretacja i znaczenie metafory „klimat organizacyjny” w zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu”, nr 6(38).
- Wudarzewski G., 2013b, *Wymiary i składniki klimatu organizacyjnego w świetle badań literaturowych*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu”, nr 1(33).
- Wziętek-Staśko A., 2015, *Wiek kluczowym wyróżnikiem różnorodności pracowników implikacje do motywowania*, „Społeczeństwo i Edukacja”, nr 16(1).

- Zajac J.M., Batorski D., 2009, *Metody zwiększania zwrotności w badaniach internetowych*, [w:] A. Haber, M. Szałaj (red.), *Ewaluacja wobec wyzwań stojących przed sektorem finansów publicznych*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Zatrudnienie fair play, http://www.praca.fairplay.pl/pliki/informacja_o_standardzie_zatrudnienie_fair_play.pdf [dostęp: 10.11.2018].
- Zbiegień-Maciąg L., 2005, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Zemke R., Raines C., Filipczak B., 2000, *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, And Nexters In Your Workplace*, Amacom, New York.
- Zięba Z., Szuwarzyński A., 2008, *Zarządzanie wiekiem*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk.
- Żarczyńska-Dobiesz A., Chomątowska B., *Zarządzanie wielopokoleniowymi zespołami – wybrane zagadnienia*, http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2016/T1/t1_0379.pdf [dostęp: 10.11.2018].

Spis tabel, rysunków i wykresów

| | | |
|-------------|---|----|
| Tabela 1.1. | Określenia i przedziały czasowe stosowane w odniesieniu do pokoleń równoległe funkcjonujących na rynku pracy | 15 |
| Tabela 1.2. | Przykładowe wydarzenia, których przedstawiciele pokolenia BB byli świadkami | 17 |
| Tabela 1.3. | Przykładowe wydarzenia, których przedstawiciele pokolenia X byli świadkami | 19 |
| Tabela 1.4. | Przykładowe wydarzenia, których przedstawiciele pokolenia Y byli świadkami | 20 |
| Tabela 1.5. | Przykładowe wydarzenia, których przedstawiciele pokolenia Z byli świadkami | 22 |
| Tabela 1.6. | Wartości przedstawicieli różnych pokoleń | 24 |
| Tabela 2.1. | Narzędzia wspierające proces zarządzania wiekiem | 32 |
| Tabela 2.2. | Korzyści z zarządzania wiekiem dla pracodawcy/pracownika | 35 |
| Tabela 2.3. | Zestaw czynników sprzyjających wdrażaniu strategii zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie | 38 |
| Tabela 2.4. | Wzajemne postrzeganie się pracowników młodych i starszych | 41 |
| Tabela 3.1. | Zróżnicowanie badanych ze względu na wiek i rozpiętość kierowania | 52 |
| Tabela 3.2. | Zróżnicowanie badanych ze względu na wiek i dominującą formę własności | 52 |
| Tabela 3.3. | Deklaracje badanych kierowników dotyczące wpływu, jaki mają na podejmowanie decyzji kierowniczych z zakresu ZZL | 53 |
| Tabela 3.4. | Deklaracje badanych dotyczące uwzględniania elementów stylu życia przy podejmowaniu decyzji personalnych | 54 |
| Tabela 3.5. | Deklaracje kierowników dotyczące podejmowania wybranych decyzji personalnych z powodu stylu życia pracownika | 55 |
| Tabela 3.6. | Deklaracje badanych dotyczące prawa kierownika do ingerowania w styl życia podwładnych | 56 |
| Tabela 3.7. | Opinie badanych na temat stylu życia w miejscu pracy | 57 |
| Tabela 3.8. | Deklaracje kierowników dotyczące ich zaangażowania w styl życia | 58 |

| | | |
|--------------|--|-----|
| Tabela 4.1. | Struktura badanych ze względu na wiek, staż pracy oraz wielkość zespołu i pracodawcy mierzone liczbą zatrudnionych | 67 |
| Tabela 4.2. | Struktura badanych pracowników ze względu na wiek i dominującą formę własności pracodawcy | 68 |
| Tabela 4.3. | Deklaracje pracowników dotyczące ich zaangażowania w styl życia | 69 |
| Tabela 4.4. | Opinie pracowników dotyczące zróżnicowania zespołu, w którym obecnie pracują | 70 |
| Tabela 4.5. | Opinie pracowników dotyczące zróżnicowania zespołu, w którym chcieliby pracować badani | 71 |
| Tabela 4.6. | Opinie badanych na temat stylu życia pracowników | 72 |
| Tabela 4.7. | Opinie pracowników dotyczące wpływu zróżnicowania zespołu ze względu na styl życia na wyniki pracy tego zespołu | 73 |
| Tabela 4.8. | Opinie badanych dotyczące prawa kierownika do ingerowania w styl życia podwładnych | 74 |
| Tabela 4.9. | Opinie badanych dotyczące uwzględniania przez kierowników elementów stylu życia przy podejmowaniu decyzji personalnych | 75 |
| Tabela 5.1. | Związki przywiązania do organizacji i klimatu organizacyjnego w badanej populacji | 84 |
| Tabela 5.2. | Związki przywiązania do organizacji i klimatu organizacyjnego w różnych grupach wiekowych | 85 |
| Tabela 5.3. | Przywiązanie do organizacji w aspekcie wieku i klimatu organizacyjnego – dwuczynnikowa analiza wariancji | 86 |
| Tabela 5.4. | Przywiązanie do organizacji w różnych typach klimatu organizacyjnego i grupach wiekowych – wyniki średnie | 88 |
| Tabela 6.1. | Charakterystyka próby badawczej | 105 |
| Tabela 6.2. | Współczynniki korelacji między zmiennymi zastosowanymi w badaniu (n=5 930) | 106 |
| Tabela 6.3. | Związki relacyjnego kontraktu psychologicznego i intencji odejścia z organizacji ze względu na grupy wiekowe w prowadzonym badaniu (n=5 930) | 106 |
| Rysunek 6.1. | Teoretyczny model zależności między zmiennymi | 100 |
| Wykres 5.1. | Afektywne przywiązanie do organizacji w różnych typach klimatu organizacyjnego i w różnych okresach dorosłości | 88 |
| Wykres 5.2. | Trwałe przywiązanie do organizacji w różnych typach klimatu organizacyjnego i w różnych okresach dorosłości | 89 |
| Wykres 5.3. | Normatywne przywiązanie do organizacji w różnych typach klimatu organizacyjnego i w różnych okresach dorosłości | 89 |