

Wstęp

Organizacje, w każdym aspekcie swojego funkcjonowania uzależnione od otoczenia, stają przed koniecznością dostosowywania swoich planów, struktur i procesów do zachodzących w nim zmian. Wśród licznych wyzwań, jakie pojawiają się przed organizacjami, te wynikające z procesów demograficznych, globalizacji oraz rozwoju techniki i technologii uznawane są za najbardziej znaczące dla przyszłości zarządzania, w tym zwłaszcza dla zarządzania zasobami ludzkimi. Procesy globalizacyjne i nowe rozwiązania techniczne i technologiczne kreują nowe możliwości dla organizacji, m.in. zmieniając architekturę rynków pracy, czyniąc je bardziej otwartymi, bardziej dostępnymi, bardziej zasobnymi i... bardziej konkurencyjnymi. Faktem staje się globalna współpraca, tworzenie ponadnarodowych zespołów roboczych oraz poszukiwanie talentów w skali globalnej. Jednocześnie, za sprawą postępującego procesu starzenia się społeczeństw krajów uprzemysłowionych, zmienia się struktura potencjalnych i przyszłych zasobów pracy w kierunku zwiększającej się liczby osób w wieku dojrzałym i starszym oraz malejącej dostępności młodych pracowników. W związku z tym, coraz powszechniej podnoszonym problemem w piśmiennictwie z zakresu zarządzania organizacjami i zarządzania kapitałem ludzkim jest szeroko rozumiana różnorodność siły roboczej w organizacjach oraz możliwości jej wykorzystywania na rzecz osiągania wyników organizacyjnych.

Konieczność podejmowania działań ukierunkowanych na skuteczne i efektywne wykorzystanie potencjału zróżnicowanych (również pod względem wieku) pracowników dostrzegana jest zarówno przez teoretyków, jak i praktyków zarządzania. Powszechnej zgodzie ze stwierdzeniem, że różnorodność zasobów ludzkich w organizacji może przynosić korzyści biznesowe (oczywiście pod pewnymi warunkami), towarzyszy poszukiwanie adekwatnych do tego praktyk zarządczych [Triana, Garcia, Colella, 2010; Bond, Haynes, 2014; Gadomska-Lila, 2017]. Zróżnicowanie wiekowe pracowników może potencjalnie stwarzać zagrożenie dla organizacji w postaci ageizmu, konfliktów międzypokoleniowych, bloko-

wania procesów komunikacyjnych i organizacyjnego uczenia się, powstawania homogenicznych wiekowo, rywalizujących ze sobą grup. Jednocześnie wskazać można wyraźne korzyści wynikające z tego zróżnicowania, występujące w postaci utrwalania i przenoszenia wartości organizacyjnych przez starszych pracowników, wzajemnego uczenia się, większego zróżnicowania wiedzy i doświadczenia, co może sprzyjać innowacyjności. W związku z tym wielu badaczy postuluje konieczność redefinicji polityki i praktyk z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi oraz opracowania i wdrożenia nowych rozwiązań, dzięki którym organizacje będą mogły skutecznie przyciągać, motywować i utrzymywać w zatrudnieniu coraz bardziej zróżnicowane pod względem wieku i – globalnie – coraz starsze zasoby siły roboczej. Znajduje to odzwierciedlenie w rozwijającej się koncepcji zarządzania wiekiem (*age management*).

Równoległe do zmian w strukturze wiekowej pracowników trwa rekonstrukcja zarządzania zasobami ludzkimi. Zmierza ono w kierunku uznania różnorodności za nowy paradygmat [Pocztowski, 2018, s. 146; Urbaniak, 2014, s. 63] oraz kapitałowego podejścia do pracowników, którzy dysponując swoim kapitałem i dbając o jego rozwój, kontraktują z pracodawcą swoje zaangażowanie w zamian za indywidualnie dostosowane inwestowanie w ich rozwój [Strużyńska, 2008, s. 44 i n.; 2010, s. 20 i n.; Borkowska, 2010, s. 16 i n.]. Zmianie ulegają relacje pracownik–organizacja. Stają się one bardziej elastyczne i krótkotrwałe. Emocjonalny związek pracownika z organizacją ustępuje miejsca racjonalnemu zaangażowaniu, opartemu na porównywaniu wartości indywidualnego wkładu do wartości uzyskanych w zamian korzyści. Ten racjonalizm każe „wyceniać” zachęty organizacyjne w perspektywie ich użyteczności i regulować wielkość wkładu na rzecz organizacji, minimalizując go w sytuacji postrzeganej nierównowagi wymiany. Podtrzymywanie relacji z organizacją ze strony pracownika uzależnione jest nie tylko od formalnie przyjętych zasad wymiany, uzgodnionych (albo narzuconych) i zapisanych w umowach o charakterze formalnoprawnym.

Drugim, ważnym czynnikiem regulującym relacje pracownika z organizacją jest ocena, czy wymiana ma charakter wzajemny. Bazą do wnioskowania o stanie wymiany pracownika z organizacją jest kontrakt psychologiczny, czyli indywidualne przekonania dotyczące wzajemnych zobowiązań stron, które kształtuje organizacja w procesach kadrowych (rekrutacji, selekcji, motywowania, rozwijania czy oceniania zasobów ludzkich) oraz codziennej współpracy w ramach zespołów i kontaktów z przełożonymi. Współcześnie kontrakty psychologiczne ewoluują w kierunku kontraktu zrównoważonego i kontraktu transakcyjnego, który koncentruje się na ekonomicznych warunkach wymiany [Bohdziewicz, 2014, s. 96]. Kontrakt psychologiczny łączy zarządzanie zasobami ludzkimi z zachowaniami pracowników, stając się tym samym jednym z elementów tworzących „czarną skrzynkę” (*black box*) zarządzania.

Podejście relacyjne, ustalenia dotyczące kontraktu psychologicznego oraz koncepcje zaangażowania w pracę (*work engagement*) i przywiązania

do organizacji (*organization commitment*) tworzą ramy koncepcyjne do analizowania poziomu uczestnictwa w organizacji pracowników w różnym wieku. Termin „uczestnictwo w organizacji”, na potrzeby tego opracowania, zdefiniowany został jako sekwencja powiązanych ze sobą form aktywności podejmowanych przez pracownika i organizację, które opierają się na dążeniu do równowagi między wkładem wnoszonym przez pracownika i zachętami oferowanymi przez organizację. Uczestnictwo w organizacji nie występuje jako samodzielny konstrukt podlegający badaniom. Przyjęto, że wyznacznikami¹ uczestnictwa są: zaangażowanie w pracę i przywiązanie do organizacji. Poziom uczestnictwa pracownika jest uzależniony, m.in., od praktyk organizacyjnych, które mogą być subiektywnie postrzegane jako zachęty ze strony organizacji. Podkreślić należy, że nie są to jedyne czynniki wpływające na poziom uczestnictwa; wskazać można również na indywidualne charakterystyki pracownika, takie jak system wartości, cechy osobowościowe czy wcześniejsze doświadczenia zawodowe jako mające bezpośredni lub pośredni wpływ.

W prezentowanym opracowaniu skupiono się na określeniu, w jaki sposób wybrane zachęty organizacyjne są postrzegane przez pracowników w różnym wieku oraz w jaki sposób wpływają one na poziom ich uczestnictwa. Na tej podstawie możliwe staje się wnioskowanie o możliwości wykorzystania tych praktyk jako instrumentów kształtowania poziomu uczestnictwa. U podstaw uczestnictwa w organizacji leżą przekonania co do stanu relacji między jednostką a organizacją. Jednocześnie poziom uczestnictwa wiąże się z podejmowaniem starań ukierunkowanych na ich podtrzymywanie. Wiek pracowników może być jedną z determinant poziom zaangażowania się w relacje z organizacją, wiązać się z różnymi oczekiwaniami co do zachęt organizacyjnych oraz być czynnikiem wpływającym na poziom uczestnictwa w organizacji. Dlatego osadzenie rozważań nad uczestnictwem w organizacji w perspektywie różnorodności wiekowej może być – interesującą poznawczo i wartościową z punktu widzenia modyfikacji praktyk z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi – płaszczyzną rozważań teoretycznych i ich empirycznej weryfikacji.

Studia literaturowe dotyczące zarządzania różnorodnością, a przede wszystkim różnorodnością wiekową w organizacji, skłaniają do konstatacji, że przyczyny, dla których podejmowanie rozważań dotyczących różnorodności wiekowej jest ważne (demografia, sprawiedliwość społeczna, walka z dyskryminacją, społeczna odpowiedzialność biznesu, możliwe korzyści biznesowe), są stosunkowo dobrze opisane i uzasadnione. Odnaleźć można również wiele wskazówek dotyczących rozwiązań praktycznych, które określają, co w ramach zarządzania różnorodnością wiekową powinno być zarządzane (procesy rekrutacji i selekcji, obszary szkoleń i rozwoju pracowników, sposoby oceniania i wynagradzania). Najmniej informacji

¹ Wyznacznik należy rozumieć jako „coś, co wskazuje na coś”. Odpowiada to wyjaśnieniu zawartemu w *Słowniku Języka Polskiego PWN*, <https://sjp.pwn.pl/szukaj/miernik.html>.

dotyczy tego, jak to robić. Prezentowana monografia, oparta na przeglądzie literatury dotyczącej zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich oraz na badaniach empirycznych dotyczących identyfikacji różnic w zakresie funkcjonowania pracowników w różnym wieku, może częściowo tę lukę zapełnić. Przyjęcie perspektywy pracownika wpisuje się w nurt badań nad postrzeganiem działań podejmowanych przez organizacje, których celem jest zrozumienie, jak pracownicy interpretują praktyki realizowane w ramach zarządzania zasobami ludzkimi [Nishii, Wright, 2008; Guest, 2011].

Motywami podjęcia rozważań zaprezentowanych w tym opracowaniu były:

1) prognozowane zmiany demograficzne i wskazania co do ich skutków zarówno w zakresie struktury rynków pracy, jak i wynikających stąd zmian w strukturze demograficznej zatrudnionych w organizacjach;

2) swoisty „chaos informacyjny”, dominujący w literaturze przedmiotu poświęconej zagadnieniom zarządzania różnorodnością, zarządzania różnorodnością wiekową, wpływu zróżnicowania wiekowego na wyniki organizacji, funkcjonowanie zespołów oraz jednostkowe efekty związane z funkcjonowaniem w organizacjach deklarujących wprowadzanie rozwiązań z zakresu zarządzania różnorodnością;

3) brak polskich wyników badań porównawczych dotyczących funkcjonowania w organizacjach pracowników w różnym wieku.

Celem głównym monografii jest **określenie różnic w zakresie wpływu postrzegania zachęt organizacyjnych przez pracowników w różnym wieku na poziom ich uczestnictwa w organizacji.**

Cel ten został zrealizowany dzięki stworzeniu spójnej koncepcji uczestnictwa w organizacji, określeniu mierników uczestnictwa w organizacji oraz empirycznej weryfikacji wpływu postrzegania zachęt organizacyjnych przez pracowników w różnym wieku na poziom ich uczestnictwa w organizacji.

Cel główny doprecyzowany został celami szczegółowymi. Można wśród nich wskazać cele: teoriopoznawcze i empiryczne. Celami teoriopoznawczymi monografii były:

- uporządkowanie dorobku w zakresie zarządzania pracownikami w różnym wieku i ich uczestnictwa w organizacji;
- skonstruowanie definicji pojęciowej uczestnictwa w organizacji i operacjonalizacja tego pojęcia;
- skonstruowanie, na podstawie badań literatury, modelu badawczego, który uwzględnia zależności między **postrzeganiem zachęt** organizacyjnych i oceną użyteczności tych zachęt a poziomem uczestnictwa w organizacji.

Do celów empirycznych prezentowanego opracowania należą:

- empiryczna weryfikacja koncepcji poziomu uczestnictwa organizacyjnego w różnych grupach wiekowych pracowników;

- zbadanie wpływu postrzegania określonych zachęt organizacyjnych przez pracowników w różnym wieku na poziom ich uczestnictwa w organizacji;
- zbadanie wpływu użyteczności zachęt organizacyjnych postrzeganych przez pracowników w różnym wieku na poziom ich uczestnictwa w organizacji;
- zbadanie roli postrzeganej użyteczności zachęt organizacyjnych jako mediatora wpływu zachęt organizacyjnych na poziom uczestnictwa w organizacji pracowników z różnych grup wiekowych.

Cele szczegółowe uzupełnione zostały celem utylitarnym, który określono jako stworzenie spójnego zestawu zaleceń praktycznych w zakresie zarządzania różnorodnością wiekową w organizacji, ukierunkowanych na budowanie relacji z pracownikami i kształtowanie ich uczestnictwa w organizacji przez zarządzających.

Analiza literatury przedmiotu oraz przeprowadzone syntezы dostępnych źródeł informacji pozwoliły na sformułowanie ogólnej tezy tego opracowania, która brzmi: **relacje między pracownikiem a organizacją są oparte na mechanizmie kalkulacji; pracownicy w różnym wieku różnie postrzegają zachęty organizacyjne i ich użyteczności, co wpływa na różny poziom ich uczestnictwa w organizacji.**

Poza główną tezę postawiono trzy przedstawione niżej pytania szczegółowe.

1. Jak definiowane jest w literaturze przedmiotu uczestnictwo w organizacji?
2. W jaki sposób uczestnictwo w organizacji jest postrzegane przez pracowników?
3. W jaki sposób subiektywne oceny zachęt organizacyjnych i ich użyteczności wpływają na poziom uczestnictwa pracowników w różnym wieku zatrudnionych w organizacji?

Powyżej przedstawione pytania przełożono na sześć hipotez badawczych, przy czym hipoteza piąta została uszczegółowiona za pomocą trzech hipotez częściowych. Hipotezy znalazły swoje odzwierciedlenie w modelu badawczym i zostały poddane testowaniu w toku badań empirycznych przeprowadzonych na próbie 2079 osób – pracowników 50 dużych i średnich przedsiębiorstw. Badania przeprowadzono w roku 2016.

Praca składa się ze *Wstępu*, czterech rozdziałów i *Zakończenia*. Struktura pracy została ściśle podporządkowana realizacji jej celów.

W rozdziale pierwszym przedstawiono uwarunkowania zarządzania zróżnicowanymi zasobami ludzkimi, tkwiące w otoczeniu organizacji. Szczególną uwagę skupiono na procesach demograficznych, globalizacji i postępie techniczno-technologicznym jako podstawowych determinantach zmian na rynku pracy, czynnikach wpływających na zarządzanie zasobami ludzkimi i w znacznej mierze determinujących konieczność

wprowadzania zmian w tym obszarze. W dalszej części zaprezentowano ustalenia literaturowe dotyczące różnorodności zasobów ludzkich w organizacji i jej potencjalnych skutków. Zebrano również informacje dotyczące teoretycznych rozstrzygnięć co do rozumienia terminu „zarządzanie różnorodnością”, rozwiązań modelowych w tym zakresie oraz stanu implementacji w praktyce. W rozdziale tym zaprezentowano – przyjętą przez autorkę w tym opracowaniu – definicję zarządzania różnorodnością. Rozdział kończą ustalenia terminologiczne w zakresie zarządzania wiekiem i zarządzania różnorodnością wiekową. Przyjęto, że „zarządzanie różnorodnością wiekową” jest terminem, który dookreśla zakres rozważań nad problematyką zróżnicowania wiekowego pracowników w organizacjach i jego możliwych efektów. Jednocześnie zarządzanie różnorodnością wiekową uznane zostało za tożsame z określeniem „zarządzanie pracownikami w różnym wieku”.

Rozdział drugi zawiera rezultaty przeglądu literatury przedmiotu, którego celem była identyfikacja szeroko rozumianej sytuacji pracowników związanej z ich wiekiem. Omówiono tutaj wyniki badań dotyczące postrzegania pracowników w różnym wieku i wynikające stąd konsekwencje m.in. w postaci zachowań dyskryminacyjnych. Krytycznej analizie poddano doniesienia z badań zorientowanych na różnice pokoleniowe. Wykazano przy tym wiele uchybień metodycznych, które podważają część z tych ustaleń. Następnie omówiono koncepcję zarządzania wiekiem, przeprowadzając analizy na poziomie jednostkowym i na poziomie organizacyjnym.

Rozdział trzeci został poświęcony problematyce relacji pracownik–organizacja. Relacje te mają umocowanie w formalnie zawieranych kontraktach i umowach z pracodawcą oraz w kontrakcie psychologicznym. Omówiono tutaj koncepcję zarządzania relacjami z pracownikami (*employee relationship management* – ERM) oraz wyniki badań ukierunkowanych na identyfikację charakteru relacji pracownik–organizacja. W dalszej części rozdziału zaprezentowano wyniki studiów literaturowych dotyczących kontraktów psychologicznych i zmian, jakie współcześnie w nich następują. Uwaga została zwrócona na związki między wiekiem pracownika a preferencjami co do typu kontraktu, zróżnicowaniem treści kontraktów psychologicznych, oraz związki między wiekiem a wrażliwością na naruszenie kontraktu psychologicznego. Dużą część rozdziału stanowią rozważania, których efektem jest opracowanie autorskiej definicji terminu „uczestnictwo” oraz jego operacjonalizacja w kategoriach zaangażowania w pracę i przywiązania do organizacji. Zawarto tutaj również krótkie omówienie ważnych dla określenia poziomu uczestnictwa zachęt organizacyjnych oraz możliwości diagnozowania subiektywnych miar oceny ich użyteczności.

W rozdziale czwartym zaprezentowano metodykę przeprowadzonych badań empirycznych, scharakteryzowano próbę badawczą oraz omówiono rezultaty podjętych badań empirycznych. Analizy otrzymanych danych przeprowadzono za pomocą testów statystycznych przeznaczonych dla

dużych grup. Do wykazania potencjalnych różnic między grupami wiekowymi wykorzystano jednoczynnikową analizę wariancji ANOVA, na podstawie której zidentyfikowano istotne różnice między zmiennymi ujętymi w modelu, w odniesieniu do różnych grup wiekowych pracowników. Aby określić, w jaki sposób zachęty organizacyjne wpływają na poziom uczestnictwa w organizacji, wykorzystano modele regresji wielozmiennej oraz analizę mediacyjną. Rozdział zamykają wnioski z badań.

W *Zakończeniu* pracy zawarto syntetyczne wnioski – uzyskane zarówno z badań literaturowych, jak i własnych badań empirycznych – oraz ich implikacje dla teorii i praktyki zarządzania różnorodnością wiekową w organizacji. Podsumowano zakres realizacji celów pracy oraz sformułowano rekomendacje dla kadry kierowniczej. Pracę kończy omówienie ograniczeń przeprowadzonych badań oraz propozycje ukierunkowujące przyszłe projekty badawcze, które odnosiłyby się do problemów uczestnictwa w organizacji i zarządzania pracownikami w różnym wieku.