



Jagoda Stompór-Świderska

Instytut Psychologii Uniwersytetu Wrocławskiego
E-mail: jagoda.stomp-or-swiderska@uwr.edu.pl

Satisfakcja zawodowa dojrzałych
pracowników i jej konsekwencje dla
starzejącego się społeczeństwa –
empiryczne badania pielęgniarek 50+ /
*Professional satisfaction of matured workers
and its impact on ageing society – empirical
studies of over 50*

Abstract

The aim of this article is to show the role of matured nurses' professional satisfaction in the context of ageing society. Additionally, it determines factors which help to retain experienced nurses' staff. The nurse profession is one of the ageing ones, and ageing in this profession is faster than in average population. The research using the Multi-dimensional Over 50 Workers' Questionnaire was conducted over the group of 240 people. The research showed that very crucial thing is to pay tribute to older nurses' work by the employer and to improve financial conditions of the work. Older nurses need an access to develop their professional skills. They need further education as well. All the aspects determining older nurses' work retention have to be analysed. The awareness of the role played by nurses in ageing society should be crucial for the employers.

Keywords: nurses; older nurses, professional satisfaction; matured workers; over 50 workers, ageing society

WSTĘP

W starzejącym się społeczeństwie istnieje wzrastające zapotrzebowanie na opiekę zdrowotną. Międzynarodowa Rada Pielęgniarek informuje¹, że w XX wieku nastąpił poważny wzrost liczby seniorów w krajach rozwiniętych i rozwijających się. Liczba ta rośnie o prawie milion osób, przekraczających próg 60-ciu lat każdego miesiąca. Z każdym rokiem obserwuje się również

¹ International Council of Nurses (2006) *ICN on healthy ageing: A public health and nursing challenge*. Retrieved from http://www.icn.ch/matters_aging.htm on 22 July 2006. (za: Fitzgerald 2007: 237).

wzrost liczby seniorów, którzy mają powyżej 90-ciu lat życia. Zmiany, przejawiające się we wzroście liczby osób w zaawansowanym wieku, dotyczą funkcjonowania jednostek, grup, a także całych narodów na różnym poziomie (m.in. społecznym, instytucjonalnym, zdrowotnym) i rozległość tych zmian jest różna. To bardzo optymistyczne, że człowiek może żyć dłużej. Zwiększająca się liczba osób w podeszłym wieku jest nierozzerwalnie związana ze zwiększonym zapotrzebowaniem na usługi pielęgniarские. Starzenie się ludności oznacza duże zmiany dla samych pielęgniarek². Pielęgniarki mają do czynienia z niekorzystnymi zjawiskami takimi, jak możliwość współistnienia wielu zaburzeń jednocześnie u tego samego pacjenta. Zmiany te pojawiają się z wiekiem, ale również są to zmiany inwolucyjne. Sytuacja ta wpływa wyraźnie na warunki pracy pielęgniarek.

Aby odpowiedzieć na pojawiające się nowe wyzwania związane z pracą, pielęgniarzki będą musiały być jeszcze lepiej wyszkolone. Wymagania starzejącej się populacji mają specyficzny charakter, np. osoby chore na raka mogą jednocześnie cierpieć na demencję czy inne współwystępujące zaburzenia neurologiczne lub psychiczne. Może to oznaczać konieczność posiadania dodatkowych umiejętności, takich, jak: dobra komunikacja międzyludzka, holistyczna ocena stanu pacjenta, całościowe planowanie opieki i inne.

Zawód pielęgniarzki jest jednym z zawodów starzejących się, co oznacza, że jest coraz więcej osób wykonujących ten zawód w wieku powyżej 50 roku życia. Starzenie się w zawodzie pielęgniarzki jest szybsze niż całej populacji. Niedobór pielęgniarek jest zjawiskiem globalnym, szczególnie widocznym w krajach zachodnich. Braki globalne są szeroko opisywane w literaturze przedmiotu (Oulton 2006, za: Moseley, Jeffers, Paterson 2008: 47; Unruh i Fottler 2005: 172-174). Starzenie się zawodu pielęgniarzki wynika z wielu czynników m.in.: niedoborów młodych pielęgniarek w szkołach pielęgniarzskich, wcześniejszego przechodzenia na emeryturę starszych pracowników, późniejszego wkraczania na rynek pracy młodych pracowników. Są to pracownicy, których decyzja o podjęciu takiego typu kształcenia wystąpiła później, tj. w czasie niestandardowym o podejmowaniu decyzji zawodowo-kształceniowych. W Polsce jednym z powodów takiego stanu rzeczy jest fakt, że duża liczba młodych pielęgniarek wyemigrowała i emigruje lub też wybiera inną profesję zawodową (Sulek et al. 2006: 69-73). Zjawisko to obserwowane jest również w innych krajach, ale szczególnie dotyka Polskę. Konsekwencją tego zjawiska jest większe obciążenie pracą tych osób, które pozostały w kraju, przeciążenie pracą pozostałych pielęgniarek. Należy zauważyć wpływ również innych czynników takich, jak: zmiany kierunków kształcenia przez młodzież i młodych dorosłych, zmiany w karierze zawodowej, kończenie kształcenia pielęgniarzkiego ok. 30-go roku życia. Pielęgniarki, które w trzeciej dekadzie życia trafiły na rynek pracy, będą krócej pracowały w zawodzie (Fitzgerald D. C. 2007 str. 238). Dane statystyczne pokazują, że **średni wiek pielęgniarzki i położnej w naszym kraju to ok. 47 lat. Najwięcej zarejestrowanych pielęgniarek jest w wieku 41-65 lat,**

2 <http://www.nursingtimes.net/whats-new-in-nursing/news-topics/health-policy/ageing-population-means-change-for-nurses/5021148.article>, dostęp z dnia 20.05.2015

stanowią one 75 % populacji pielęgniarek³. Na kierunkach pielęgniarskich występują deficyty młodej kadry, co prowadzi do braku zastępowalności pokoleń w tym zawodzie. Brak ten będzie przekładał się na profesjonalną opiekę nad pacjentem. Dlatego można powiedzieć, że **zagadnienia** te są bardzo istotne dla starzejącego się społeczeństwa.

Naczelna Izba Pielęgniarek i Położnych podaje, iż Polska posiada najniższy wskaźnik liczby pielęgniarek na tysiąc mieszkańców w porównaniu z wybranymi krajami (m.in. Czechami, Niemcami, Kanadą, Danią, Szwajcarią, WB, Kanadą, Nową Zelandią, Norwegią)⁴.

Jednocześnie duża liczba pielęgniarek się starzeje i planuje wycofać się z tej profesji w ciągu najbliższych 10-15-stu lat (Fitzgerald 2007: 237). Chodzi o przejście na wcześniejszą emeryturę, opuszczenie zawodu z powodu niezadowolenia z pracy, związanego z dużym obciążeniem. Braki w opiece pielęgniarskiej szczególnie widoczne są w warunkach szpitalnych (Klaus S.F., Ekerdt D.J., Gajewski B. 2012: 462)

PRACOWNICY 50+

W ostatniej dekadzie zauważa się wzrost zainteresowania badaniami, dotyczącymi starszych pracowników, gdyż z racji starzenia się społeczeństw jest to coraz liczniejsza grupa zawodowa. Ppotencjał tkwiący w tej grupie musi zostać dostrzeżony przez pracodawców. Z badań wynika, że starsi pracownicy wypadają jako bardziej sumienni i ugodowi, stabilniejsi emocjonalnie, popełniają mniej błędów z powodu doświadczenia zawodowego (Letvark 2003: 647-648). Przypisuje im się większą lojalność organizacyjną, szacunek dla władzy oraz wysoką etykę pracy (Hetcher et al. 2006: 13-14). Badania dotyczące starszych pracowników publikowała już 1933 r. Charlotta Bühler (1999: 62-73). W badaniach porównawczych starszych i młodszych pracowników można spotkać następujące deskryptory opisujące dojrzałych pracowników: pracowity, kompetentny, intuicyjny, utalentowany w podejmowaniu decyzji, bardziej ryzykowny i bardziej optymistyczny.

Starzenie się pielęgniarek współwystępujące z innymi zjawiskami z ich życia osobistego, jak np.: występowanie menopauzy - klimakterium, podejmowanie opieki nad starszymi rodzicami, wychowanie młodzieży, wydatki związane z utrzymaniem dzieci na studiach, bycie dziadkami, problemy finansowe związane z przyszłą emeryturą, samotne rodzicielstwo (Whitbourmer Willis 2006: 165-167). Nagromadzenie tych zadań życiowych może mieć wpływ na czasowe obniżenie jakości życia. Grupa ta doświadcza również fizycznego wymiaru starzenia się, przejawiającego się w zmieszaniu kondycji fizycznej (Trempała 2011: 312-320), spadku ostrości wzroku i słuchu, wzroście ryzyka chorób przewlekłych. Fizycznie są mniej odporne na długie 10-12 godzinne zmiany. Praca zmianowa, nadgodziny, nieelastyczne godziny pracy zwiększają problemy zdrowotne i osobiste zadowolenie starszych pielęgniarek z pracy spada.

3 <http://www.oipip-bp.pl/pliki/Dane%20statystyczne%20z%20debaty%20NRPiP.pdf>, dostęp w dniu: 04.05.2015

4 <http://www.oipip-bp.pl/pliki/Dane%20statystyczne%20z%20debaty%20NRPiP.pdf>, dostęp w dniu: 04.05.2015

Praca pielęgniarki łączy się dużymi wymaganiami fizycznymi i psychicznie trudnymi, do których należy emocjonalny ładunek kontaktu z pacjentem, ciągłe zmiany technologiczne, strach przed popełnieniem błędu, zmęczenie fizyczne. Wszystkie te stany mogą również przyczynić się do niezadowolenia z pracy (Watson, Manthorpe, Andersen 2003: 4-6). To sprawia, że pielęgniarki, a szczególnie starsze szukają pracy gdzie indziej, poza instytucjami, gdzie są mniejsze wymagania lub wychodzą z zawodu (Watson, Manthorpe, Andersen 2003: 23-26). Niewielka jest różnica w wynagrodzeniu między pielęgniarkami na początku pracy i dla osób, z wieloletnim doświadczeniem. W Polsce niskie wynagrodzenie w zwodzie pielęgniarki i niskie świadczenia emerytalne są głównym powodem emigracji, jak również zmniejszonego zainteresowania tym zawodem.

Starsze pielęgniarki są potrzebne nie tylko z powodu swoich umiejętności i doświadczenia, ale również nie ma wystarczająco dużo młodych pielęgniarek do ich zastępowania przy przejściu na emeryturę, dlatego potencjał zawodowy, który tkwi w pracownikach 50+ powinien być odpowiednio wykorzystany. Konieczne jest wsparcie starzenia się pielęgniarek. Jako istotne elementy wpierające należy uznać m.in. poprawę warunków pracy, zapobieganie starzeniu się w miejscu pracy, dodatkowe świadczenia zdrowotne, ochronę zdrowia, zachęty finansowe, pomoc w osiągnięciu work-life balance, ergonomię miejsca pracy, właściwe gospodarowanie energią fizyczną ludzi, zapobieganie urazom, stosowanie mechanicznych urządzeń do obsługi pacjentów, podnośniki, transfery boczne pacjenta, odpowiednie rozmieszczanie przewodów, przeprojektowanie pokoi, wygodne i strategiczne rozmieszczenie komputerów, powiększone ekrany dla łatwiejszego czytania, odpowiednie i regulowane oświetlenie, podłogi z odpowiednią nawierzchnią itp. (Fitzgerald 2007: 240).

Atrakcyjne świadczenia w formie kafeterii mogą zachęcać do pozostawania w pracy. Dla starszych pielęgniarek bardzo ważne są elastyczne harmonogramy pracy, edukacja, szkolenia, profesjonalne programy rozwojowe. W celu ponownego zatrudnienia pielęgniarek, będących już na emeryturze, ale które chcą i mogą pracować, można wprowadzić kursy „odświeżające” wiedzę. Starsze pielęgniarki mogą być zatrudniane jako instruktorzy dla młodszych pielęgniarek, jako nauczyciele w szkołach zawodowych. Zmniejszają się wtedy koszty utraty „ekspertów” oraz koszty rekrutacji nowych pielęgniarek. Takie rozwiązania są z powodzeniem stosowane w innych krajach.

SATYSFAKCJA Z PRACY

Satysfakcja z pracy może być rozumiana, jako stopień pozytywnego lub negatywnego samopoczucia, wytworzonego w rezultacie wykonywanych zadań w konkretnych warunkach fizycznych i społecznych (Gros 2003: 115-121). Jest to subiektywna zmienna, gdyż zależy nie tylko od charakteru pracy, ale także od oczekiwań jednostki (Liu et al. 201: 256). Satysfakcja z pracy może być określana jako pozytywna, jeśli osoba pracująca jest zadowolona z powierzonych zadań oraz warunków pracy, bądź negatywna jeśli nie spełnia oczekiwań (Schulz i Schulz 2002: 296-299). Autorzy Schulz i Schulz wyszczególnili czynniki warunkujące satysfakcję z pracy, do których należą: wynagrodzenie; awans (subiektywna ocena

szans związanych z awansem); nadzór – część pracowników potrzebuje większej kontroli w trakcie realizacji; natura pracy – zapewnienie pracownikowi odpowiednich warunków pracy, zarówno jeśli chodzi o wyposażenie jak i czas pracy; właściwości współpracowników.

Satysfakcja z pracy jest podstawowym wskaźnikiem zamiaru kontynuowania pracy lub zamiaru jej opuszczenia (Larrabee et al. 2010: 82-83, Morell 2005: 316-317). W badaniach dotyczących satysfakcji z pracy starszych pielęgniarek znaczące obniżenie satysfakcji spowodowane było występowaniem nadgodzin oraz niedobrowolnym przeniesieniem do innego zespołu pracowniczego. Koniecznym staje się poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, jakie czynniki przyczyniają się do zatrzymywania personelu pielęgniarskiego w środowisku pracy. W przeglądzie literatury, dotyczącym dojrzałych pielęgniarek i zadowolenia z pracy, dokonany przez Masoley A., Jeffers L. i Peterson J. (2008: 47-52), zwrócono uwagę na następujące czynniki, bezpośrednio związane z satysfakcją z pracy: szacunek, uznanie, rozpoznanie osiągnięć, wykonywanie „dobrej roboty”, upodmiotowienie, autonomia, ceniecie wiedzy, zapewnienie wyzwań, poczucie bycia w społeczności, zakorzenienie, rozwój kariery i edukacja, elastyczne godziny pracy.

Poczucie uznania i szacunku jest wysoce istotnym predykatorem poprawy zadowolenia z pracy pielęgniarek lub też brak zaspokojenia potrzeby szacunku wpływa na decyzję opuszczenia organizacji. Pielęgniarki w wieku 50+ często czują się negatywnie spostrzegane zawodowo przez młodsze pielęgniarki, jak i przez kadrę zarządzającą (Stompór-Świdarska 2014: 173-175). Odczuwają, że zarządzający chcą się pozbyć starszych pracowników. Menedżerowie mogą odegrać kluczową rolę w tworzeniu pozytywnej kultury relacji ze starszymi pielęgniarkami, jako wzór do naśladowania i promowania wzajemnego szacunku, uznania i zachęcania do pozytywnych zachowań między pracownikami w różnym wieku. Wskazane jest wyrażanie uznania w różny sposób: wręczanie wyróżnień, certyfikatów uznania, wyświetlania osiągnięć pracowników działu, wysyłanie kart z podziękowaniami. W Polsce takie sposoby wyróżnienia pracowników nie są często stosowane. Cechy samych menedżerów wpływają na satysfakcję pielęgniarek i zadowolenie z pracy. Pielęgniarki cenią u menedżerów umiejętność słuchania i odpowiadania na potrzeby pracowników oraz umiejętność rozwiązywania problemów. Starsze pielęgniarki wolą menedżerów, którzy delegują zadania pracownikom, nawiązują otwarte relacje oraz komunikują się „twarzą w twarz”. To menedżerowanie zachęcają pracowników do inicjowania zmian.

Zostało empirycznie dowiedzione, że do zatrzymywania pielęgniarek w pracy przyczyniają się czynniki takie, jak delegowanie zadań i odpowiedzialności. Wyższy poziom zaangażowania pomaga pielęgniarkom czuć się odpowiedzialnymi za wyniki pracy, czuć, że robią coś pożytecznego, biorą bezpośredni udział w podejmowaniu decyzji i mają wpływ na opiekę nad pacjentem. Starsze pielęgniarki unikają stagnacji (Cohen 2006: 234). Zapewniają one bogactwo wiedzy i doświadczenia, co jest korzystne dla organizacji. Kompetencje starszych pielęgniarek można wykorzystywać na dyżurach z młodszymi pielęgniarkami, gdyż dla młodego personelu jest ważne, żeby pracować z kompetentnym personelem.

Badania pokazują, że starsze pielęgniarki cenią nie tylko ciężką pracę, ale również lojalność wobec organizacji. Poczucie wspólnoty i przynależności jest ważne dla tej grupy wiekowej. Tworzenia poczucia wspólnoty i „zakorzenienia” na poziomie organizacyjnym, wytwarza się przez zachęcanie do realizacji wspólnych celów, rozwijanie pozytywnych relacji interpersonalnych i pracowanie razem jako zespół. Zespoły, które pracują razem udzielają sobie wsparcia, rozwiązują konflikty, są kluczowe dla zatrzymywania rotacji pielęgniarek. Starsze pielęgniarki są postrzegane jako niechętne dalszemu kształceniu (Stompór-Świdowska 2014:171-181). W rzeczywistości kształcenie może być ważne dla starszych pielęgniarek ponieważ tempo zmian technologicznych wpływa na ich zdolność radzenia sobie z pracą. Regularna aktywność edukacyjna jest ważna dla tej grupy wiekowej.

Należy zapewnić równy dostęp do szkoleń dla każdej z grup wiekowych pielęgniarek. Przy planowaniu kształcenia starszych pielęgniarek powinny być brane pod uwagę różne style uczenia się, np. starsze pielęgniarki uczą się lepiej i szybciej przez analizę historii przypadków opartych na doświadczeniu lub anegdotach. Style uczenia starszych pielęgniarek różnią się – pielęgniarki urodzone w latach 1925-1949 czują się komfortowo w tradycyjnym układzie jeden na jeden, preferują styl coachingowy, wolą formalne instrukcje. Pielęgniarki urodzone w latach 1946-1964 wolą uczestnictwo „peer to peer” lub interaktywne uczenie się.

Jedną z najważniejszych rzeczy dla starszych pracowników jest zdolność do sprostanania wymaganiom pracy i obciążeniom. U starszych pielęgniarek częściej występują zranienia, problemy ortopedyczne, wyższy poziom stresu, napięcie oraz wyczerpanie fizyczne. Zmęczenie w tej grupie wiekowej zwiększa się również z powodu pracy zmianowej, powodującej wyczerpanie i zmniejszenie wydajności. Postrzeganie zdolności do pracy jest niższe u starszych pielęgniarek i zmienia się wraz z wzrostem wieku (Stompór-Świdowska 2014:171-181). Obserwowalna jest zależność: wysokie żądania pracy współwystępują z niską zdolnością do radzenia sobie z nimi i prawidłowość ta nasila się ze wzrostem wieku pracownika. Większy zamiar opuszczenia pracy występuje u tych osób, które spostrzegają jako niską swoją zdolność do pracy. Organizacje muszą pomóc starszym pielęgniarkom sprostać wymogom pracy. Pomoc w tym może być zapewnienie bardziej samodzielnego planowania zmian, branie przez pracodawcę pod uwagę preferencji zmian, liczby przepracowanych dni, wprowadzenie pół-emerytury. Być może wraz ze zbliżaniem się do wieku emerytalnego powinno nastąpić zmniejszenie liczby godzin pracy. Odczuwana satysfakcja z pracy pracowników jest ważną informacją dla pracodawcy, którą powinien umiejętnie wykorzystać do poprawy warunków pracy.

BADANIA WŁASNE

W badaniu posłużono się Wielowymiarowym Kwestionariuszem Pracownika 50+, przygotowanym w Zakładzie Psychologii Zarządzania Uniwersytetu Wrocławskiego⁵. Kwestionariusz obejmował 4 analogiczne wersje: dla pielęgniarek 50+, pielęgniarek współpracujących, przełożonych i pacjentów. Celem było uzyskanie

5 Metoda została przygotowana przez zespół badawczy Instytutu Psychologii UWr., pod kierunkiem J. Stompór-Świdowskiej oraz seminarzystki Beatę Jędryczek oraz Adriannę Bał.

wyników w ocenie 360°, czyli spojrzenie na dane zagadnienie z różnych perspektyw. Metoda badawcza wersja dla pracownika, zawierała informacje na temat płci i wieku badanych, wykształcenia, stanowiska pracy, lat pracy, pytano o obszar zawodowy i osobisty. Obszar zawodowy obejmował m.in.: ocenę własnych kompetencji, relacje z pacjentami i współpracownikami, satysfakcję z pracy. Uwzględniał trzy komponenty postawy pracownika: zachowanie, emocje oraz ustosunkowania poznawcze. Obszar osobisty dotyczył m.in. pełnionych ról w życiu prywatnym, największych osiągnięć, **poczucia satysfakcji z życia**, kondycji psychofizycznej. Osoby badane zaznaczały odpowiedzi na 4-stopniowej skali Lickerta bez punktu neutralnego. W niektórych wersjach zastosowano również odpowiedź „trudno powiedzieć”, aby uniknąć wymuszenia zdecydowanych odpowiedzi w kwestiach, które są mogą być mało znane danej grupie badanej. Kwestionariusz zawiera również zdania niedokończone. Całość obejmuje 37 rozbudowanych zagadnień.

Prezentowane wyniki badań koncentrują się na wskazaniu parametrów związanych z satysfakcją zawodową Pielęgniarek 50+. W badaniach wzięło udział 240 osób, w tym: 60 pielęgniarek i położnych w wieku 50+ (grupa ta będzie dalej określana wspólną nazwą pielęgniarki) oraz 60 osób z grupy współpracowników, 60 przełożonych, 60 pacjentów Pielęgniarek 50+.

Tab. 1. Rozkład liczebności grupy badanej w poszczególnych podgrupach

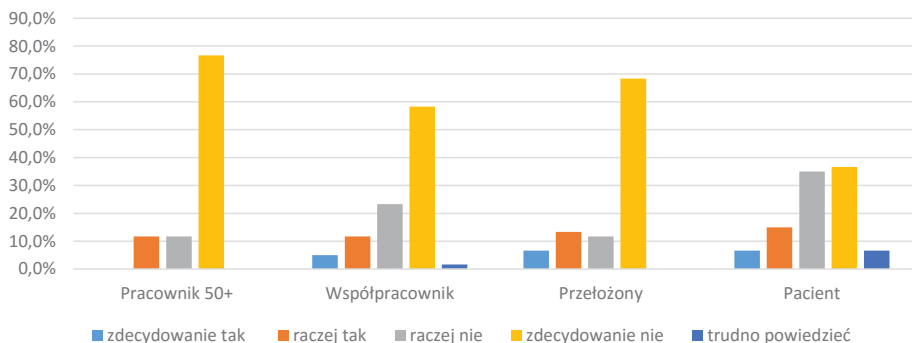
Grupa badana	Liczebność grupy	płeć		średnia wieku	staż pracy w latach
		K	M		
Pielęgniarki 50 +	60	57	3	54,6	31,3
Współpracownicy	60	51	9	32,7	10
Przełożeni	60	58	2	39,7	20,65
Pacjenci	60	44	16	32,7	-
razem	240	210	30		

Źródło: opracowanie własne

Dane zawarte w tabeli odzwierciedlają charakterystykę populacji pielęgniarek – jest to zawód typowo kobiecy – w grupie 180 osób będących pracownikami pielęgniarstwa udział w badaniu wzięło 14 mężczyzn. Bardziej wyrównaną grupą jeśli chodzi o płeć byli pacjenci, którzy wzięli udział w badaniu.

W badaniu uzyskano wiele interesujących rezultatów, w artykule zostaną przedstawione niektóre z nich, tj. dotyczące: 1. oceny adekwatności wynagrodzenia Pracowników 50+ do wykonywanej pracy, 2. oceny relacji Pracowników 50+ ze współpracownikami jako źródła satysfakcji, 3. poczucia docenienia przez pracodawcę, 4. zapewnienia godnych warunków pracy Pracownikom 50+ przez pracodawcę, 5. umożliwienia Pracownikom 50+ rozwoju zawodowego przez pracodawcę, 6. nie ufają pracodawcy, 7. poczucia bycia zrealizowanym w swojej pracy.

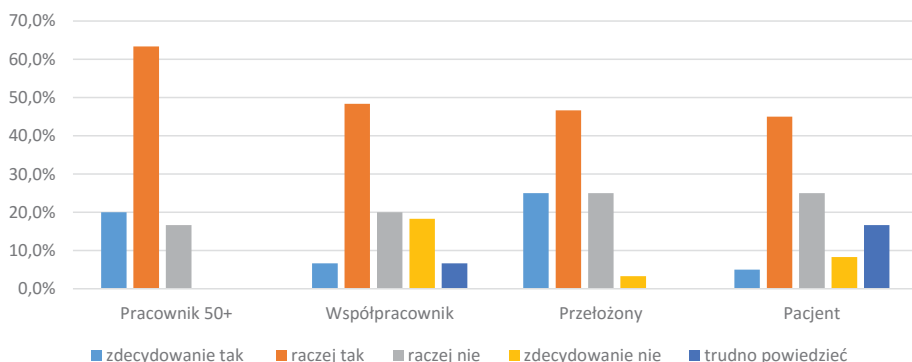
Wykres 1. Zestawienie procentowe dotyczące oceny adekwatności wynagrodzenia Pracowników 50+ do wykonywanej pracy



Źródło: opracowanie własne

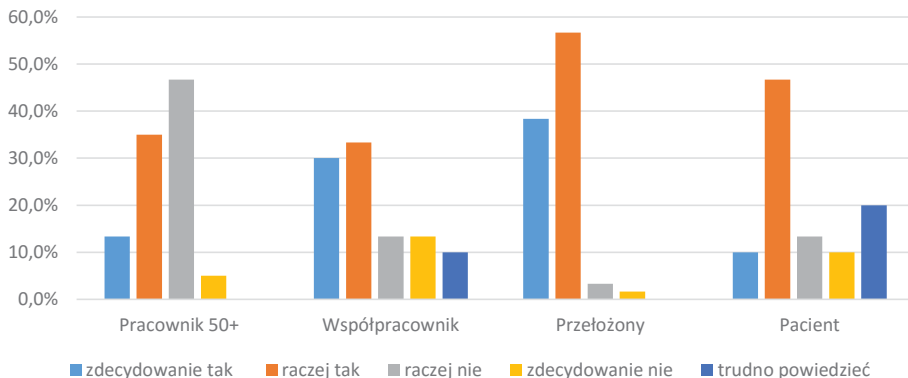
Pielęgniarki 50+ zdecydowanie za mało zarabiają – tak uważa 88% pracowników 50+ oraz w nieco mniejszym stopniu współpracownicy i pracodawcy. Również ponad 70% pacjentów wyraziło takie przekonanie. Zarobki należą do kluczowych czynników związanych z satysfakcją z pracy oraz poczuciem prestiżu społecznego zawodu.

Wykres 2. Zestawienie procentowe dotyczące oceny relacji Pielęgniarek 50+ ze współpracownikami jako źródła satysfakcji



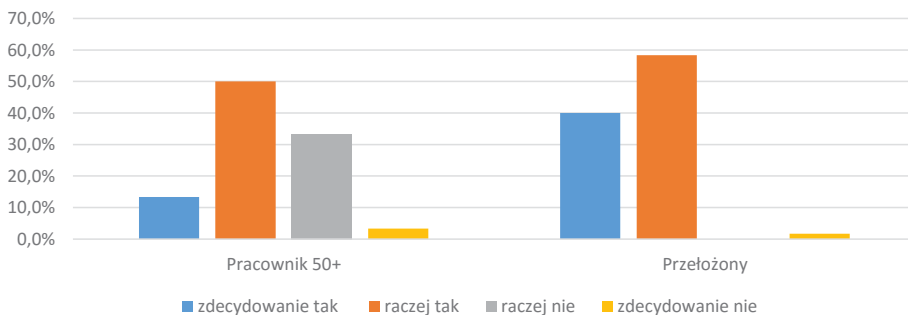
Źródło: opracowanie własne

Zdecydowanie pozytywnie została oceniona relacja Pielęgniarek 50+ ze współpracownikami przez nie same (83,3%). Pozostałe grupy badanych oceniają ten czynnik również w większości pozytywnie, ale 38,3% młodszych koleżanek uważa, że te relacje nie są źródłem satysfakcji dla starszych koleżanek. Można z tego wnioskujeć, iż ta relacja jest lepiej spostrzegana przez starsze pielęgniarki.

Wykres 3. Zestawienie procentowe dotyczące poczucia docenienia pracy Pielęgniarek 50+ przez pracodawcę

Źródło: opracowanie własne

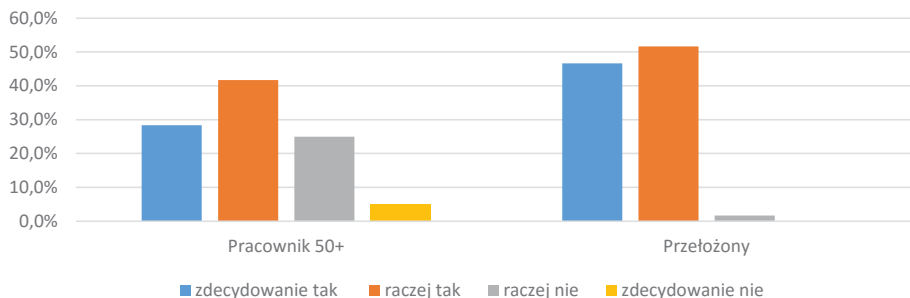
Najwyższe poczucie doceniania Pielęgniarek 50+ mają ich przełożeni (95% ocenia zdecydowanie tak i raczej tak), natomiast znacznie mniej, bo 48% pielęgniarek na poczucie bycia docenianym przez swojego pracodawcę, co oznacza, że mniej więcej co druga osoba czuje się niedoceniana w pracy. Wynik ten pokazuje rozbieżność pomiędzy tym, jak pracodawca ocenia docenianie starszych pielęgniarek a jak same osoby zainteresowane to widzą.

Wykres 4. Zestawienie procentowe dotyczące zapewnienia godnych warunków pracy Pracownikom 50+ przez pracodawcę

Źródło: opracowanie własne

Pracodawcy mają prawie 100% przekonanie o zapewnieniu godnych warunków pracy Pracownikom 50+, natomiast co 3 pielęgniarka 50+ uważa, że tak nie jest.

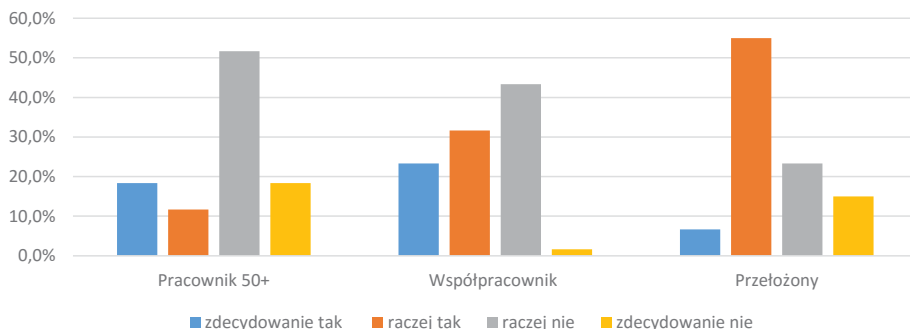
Wykres 5. Zestawienie procentowe dotyczące umożliwienia pracownikom 50+ rozwoju zawodowego przez pracodawcę



Źródło: opracowanie własne

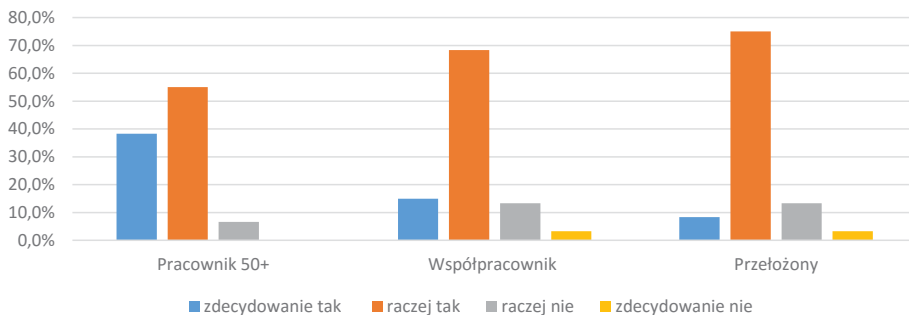
Przełożeni, prawie 100% badanych uważają, że umożliwiają pielęgniarkom rozwój zawody, natomiast 30% starszych pielęgniarek uważa, że pracodawca nie zapewnia rozwoju zawodowego.

Wykres 6. Zestawienie procentowe dotyczące odpowiedzi na pytanie czy Pracownicy 50+ nie ufają swojemu pracodawcy



Źródło: opracowanie własne

Największe obawy o brak zaufania do pracodawcy mają sami przełożeni Pielęgniarek 50+ (ponad 61,8%). Taką opinię prezentuje 30% Pracowników 50+, zaś współpracownicy w 55% zauważają brak zaufania do pracodawcy przez starsze koleżanki.

Wykres 7. Zestawienie procentowe dotyczące odpowiedzi na pytanie czy Pracownicy 50+ czują się zrealizowani zawodowo

Źródło: opracowanie własne

Optymistycznym wydaje się wynik dotyczący realizowania się zawodowo pracowników 50+. Same Pielęgniarki 50+ w 93% czują się zrealizowane zawodowo i podobnie są postrzegane w swoim środowisku pracy.

PODSUMOWANIE

Pielęgniarki 50+ zdecydowanie za mało zarabiają, jest to wynik przewidywalny. Zdecydowanie pozytywnie została oceniona relacja Pielęgniarek 50+ ze współpracownikami, ta relacja jest lepiej spostrzegana przez starsze pielęgniarki niż z perspektywy młodszych koleżanek. Przełożeni deklarują docenianie Pielęgniarek 50+, natomiast mniej więcej co druga osoba czuje się niedoceniana w pracy. Wynik ten pokazuje rozbieżność ocen pomiędzy poszczególnymi grupami. Przełożeni wyrażają przekonanie o zapewnieniu starszym pielęgniarkom godnych warunków pracy i rozwoju zawodowego. Co trzecia osoba z grupy dojrzałych pielęgniarek nie podziela takiej opinii. Większość starszych pielęgniarek (70% badanych) deklaruje zaufanie do swojego pracodawcy, a największe obawy o brak zaufania do pracodawcy mają sami przełożeni (ponad 61,8%). Mimo różnych braków dostrzeganych przez Pielęgniarki 50+ prawie wszystkie osoby badane (93%) czują się zrealizowana zawodowo. Jest to optymistyczny wynik, który powinien motywować pracodawcę od podnoszenia satysfakcji zawodowej swoich pracowników.

Biorąc pod uwagę powyższe wyniki oraz doniesienia z badań należy uwrażliwić pracodawców na promowanie kultury poszanowania pracowników bez względu na wiek, oraz zachęcanie do pracy zespołowej. Bardzo ważne jest wyrażanie uznania starszym pielęgniarkom, jest to ich niezaspokojona, ważna potrzeba. Menedżerowie pielęgniarek powinni budować zaufanie oraz wspierać otwartą komunikację. Starsze pielęgniarki potrzebują również dostępu do dalszego kształcenia i rozwoju w swoim zawodzie, ale w sposób uwzględniający style poznawcze i typ uczenia się właściwe dla danej kohorty wiekowej. Należy przeanalizować wszystkie aspekty warunkujące pozostawanie starszych pielęgniarek w pracy, szczególnie jest to istotne dla pracodawców, którzy powinni mieć świadomość, jaką rolę pełnią pielęgniarki w starzejącym się społeczeństwie.

BIBLIOGRAFIA

1. about the nursing shortage? *Policy, Politics, and Nursing Practice* 6(3), 2005, p. 171–182.
2. Bühler Ch. *Bieg życia ludzkiego*, Warszawa, WN PWN, 1999 (I wyd. 1933).
3. Cohen D., The aging nursing workforce: How to retain experienced nurses. *Journal of*
4. Fitzgerald D.C., Aging, experienced nurses: Their value and needs. *Contemporary Nurse* 24, 2007, p. 237–243.
5. Gros, U., *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2003.
6. Hatcher B., Bleich M.R., Connolly C., Davis K., Hewlett P.O. and Hill K.S., *Wisdom at work: The importance of the older and experienced nursing in the workplace*. Retrieved from <http://www.rwjf.org/files/publications/other/wisdomatwork.pdf?gsa=1> on 27 June 2006.
7. *Healthcare Management* 51(4), 2006, p. 233–245.
8. Klaus S.F., Ekerdt D.J., Gajewski B., Job satisfaction in birth cohorts of nurses. *Journal of Nursing Management*, 20, 2012, p. 461–471.
9. Larrabee J.H., Wu Y., Persily C.A., Simoni P.S., Johnston P.A., Marcischak T.L., Mott C.L., Gladden S.D., Influence of stress resiliency on RN job satisfaction and intent to stay. *Western Journal of Nursing Research* 32, 2010, 81–102.
10. Letvack S., The experience of being an older perioperative nurse. *AORN Journal* 78(4), 2003, p. 635–649.
11. Liu C., Zhang L., Ye W., Zhu J., Cao J., Lu X. and Li F., Job satisfaction and intention to leave: a questionnaire survey of hospital nurses in Shanghai of China. *Journal of Clinical Nursing* 21, 2011, p. 255–263.
12. Morrell K., Towards a typology of nursing turnover: the role of shocks in nurses' decisions to leave. *Journal of Advanced Nursing* 49, 2005, p. 315–322.
13. Moseley A., Jeffers L., Paterson J., The retention of the older nursing workforce: a literature review exploring factors which influence the retention and turnover of older nurses. *Contemporary Nurse*, 30, 2008) p. 46–56.
14. Oulton J.A., The global nursing shortage: An overview of issues and actions. *Policy, Politics, and Nursing Practice* 7, 2006, (3 Suppl), p. 34S–39S.
15. *Psychologia Rozwoju człowieka*, red. J. Trempała, Warszawa, WN PWN, 2011.
16. Schulz D. P., Schulz S. E. *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy.*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2002.
17. Stompór-Świdorska J., Pracownicy 50+ w perspektywie 360 [stopni] na przykładzie oceny pielęgniarek, w: *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu*. nr 8 (46), 2014, s. 171-181.
18. Sulek J., Korbiel-Pawlas M., Pawlas A., Ślusarz R., *Motywy i predyspozycje osób kształcących się w zawodzie pielęgniarstwa. Pielęgniarstwo XXI wieku*, nr 4 (17), 2006, s. 69–73.
19. Unruh L.Y., and Fottler M.D., Projections and trends in RN supply: What do they tell us
20. Watson R., Manthorpe J. and Andrews J., *Nursing over 50: Options, decisions and outcomes*, 2003, Retrieved from <http://www.jrf.org.uk/knowledge/findings/socialpolicy/783.asp> on 28 June 2006.
21. Whitbourne SK and Willis SL (Eds), *The baby boomers grow up: contemporary perspectives on midlife*. Matwah NJ: Erlbaum Associates, 2006



Dominik Adamek

Zakład Psychologii Pracy i Organizacji Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach
E-mail: dominik.adamek@us.edu.pl

Barbara Kozusznik

Zakład Zarządzania i Organizacji Szkoły Zarządzania Uniwersytetu Śląskiego
w Katowicach
E-mail: barbara.kozusznik@us.edu.pl

Anita Pollak

Zakład Psychologii Pracy i Organizacji Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach
E-mail: anita.pollak@us.edu.pl

Barbara Smorczevska

Szkoła Zarządzania Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach
E-mail: barbara.smorczevska@us.edu.pl

Mateusz Paliga

Zakład Psychologii Pracy i Organizacji Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach
E-mail: mateusz.paliga@us.edu.pl

Praktyki HR organizacji jako szansa
celowego rozwoju własnego
potencjału dla pracowników w różnym
wieku / *Organizational HR practices as
a chance of intentional development of individual
potential for different age workers*

Abstract

An employee isn't a passive recipient of HR practices, but their active creator and participant. This essay is about HR practices, understood not only as an organizational competence, but primarily as a chance for intentional development of personnel in different age groups.

It seems to be important because of demographical changes being observed, leading to coexistence of a few generations of workers in a present labour market. An intentional development of one's potential is understood as HRM crafting – taking active actions by employee in the field of perceived HR practices. The results cannot be the basis for considering the age of employees as an issue that differentiate the relationship between HR practices perception and HRM crafting.

Key words: HR practices; HRM crafting; personnel development; workers generations

1. WSTĘP

S tarzenie się społeczeństwa jest faktem demograficznym w Europie. Warunki te tworzą nową sytuację, pełną zarówno możliwości, jak i wyzwań, bowiem mają one daleko idący wpływ na europejskie społeczeństwo i gospodarkę. Przewiduje się, że stosunek liczby osób niepracujących do osób pracujących wzrośnie z 1,32 w 2010 r. do 1,47 w 2030 r., przy czym szczególnym wyzwaniem dla adekwatności społecznej i stabilności finansowej systemów opieki społecznej będzie odsetek osób w wieku emerytalnym. Liczba ludności w wieku produkcyjnym ma się zmniejszyć i będzie w coraz większym stopniu obejmować starszych pracowników¹. Aby uniknąć ograniczenia potencjału wzrostu Europy, koniecznym będzie zwiększenie stopy zatrudnienia oraz wydłużenie życia zawodowego. Celem zintegrowanych działań krajów unijnych będzie: „(...) sprawić, że więcej osób będzie pracować oraz zapewnić, że będą one pracować bardziej wydajnie i dłużej, wraz ze wzrostem średniego trwania życia i lat zdrowego życia.” (Komunikat Komisji Europejskiej z dnia 05.03.2014 : 10). Innymi słowy, praca będzie musiała być zrównoważona w ciągu całego życia człowieka (Eurofound 2015).

Niniejsze badanie dotyczy praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, rozumianych jako nie tylko jako kompetencja organizacji, ale przede wszystkim jako szansa celowego rozwoju własnego potencjału dla pracowników będących w różnym wieku. Intencjonalny rozwój indywidualnego potencjału zidentyfikowany został w niniejszym opracowaniu z *HRM crafting*, tj. podejmowaniem przez pracownika aktywnych działań na swoją rzecz w obrębie oddziaływań kadrowych. Analiza uzyskanych w badaniu wyników będzie wkładem do rozwoju idei zarządzania pracownikami zróżnicowanymi wiekowo.

2. PRAKTYKI ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI ORGANIZACJI JAKO SZANSA CELOWEGO ROZWOJU WŁASNEGO POTENCJAŁU DLA PRACOWNIKÓW

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest współczesnym podejściem do realizacji funkcji personalnej w organizacji, dzięki której możliwe jest dostosowanie cech i kompetencji pracowników do strategii realizowanej przez organizację, przy jednoczesnym zapewnieniu zaspokajania potrzeb pracownika przy konkretnych warunkach zewnętrznych i wewnętrznych (Król 2006). Ukierunkowane na zasoby organizacji konkretne działania w obrębie planowania i podejmowania decyzji, organizowania, kierowania ludźmi i kontrolowania mają skutkować sprawnym i skutecznym realizowaniem celów organizacji (Griffin 2004). Praktyki HR organizacji rozumiane być mogą za to jako konkretne zastosowanie działań zarządzania zasobami ludzkimi. Stanowią one kompetencję organizacji, która wynikając z jej strategii, umożliwia zarówno zwiększanie organizacyjnej i pracowniczej efek-

¹ Obecnie w krajach EU liczba osób pracujących w wieku 50-64 lata jest poniżej wskaźnika dla osób pozostających w stanie zatrudnienia w przedziale wiekowym 29-45 lat. Dysproporcja ta przyczynia się po części do niezrealizowania na dzień dzisiejszy jednego z celów postawionych przez UE w Strategii Europa 2020, a mianowicie wskaźnika zatrudnienia na poziomie 75% (Eurofound 2014).

tywności (Paauwe 2009), jak również rozwój kapitału ludzkiego firmy, będąc równocześnie wyrazem norm i wartości promowanych w organizacji (Griffin op. cit.).

Analiza badań dotyczących praktyk zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji przeprowadzona Paauwego i Richardsona (1997), a następnie zrewidowana przez Paauwego (2009) stanowiła podstawę dla utworzenia klasyfikacji praktyk HR, zaproponowanej przez Boon, Den Hartog, Boseliego i Paauwego (2011). Klasyfikacja ta stała się zaś punktem wyjścia dla podziału praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, proponowanych przez zespół naukowców z Uniwersytetu w Walencji pod przewodnictwem J. M. Peiró.

Proponowana klasyfikacja dokonuje podziału praktyk HR na dwie grupy – praktyki skoncentrowane na kierownictwie oraz praktyki skoncentrowane na pracownikach.

Praktyki skoncentrowane na kierownictwie dotyczą działań podejmowanych przez organizacyjny management, których podmiotem są zatrudnieni pracownicy. W obrębie tej grupy wyróżnia się kategorie praktyk takie jak:

- szkolenie i rozwój – działania kierownictwa mające na celu szkolenie pracowników oraz stwarzanie możliwości ich rozwoju zawodowego,
- warunkowość wysokości wynagrodzenia i systemy nagradzania – uzależnianie wysokości wynagrodzenia i rodzaju premii od efektów pracy oraz obecność pakietów socjalnych,
- zarządzanie wydajnością – prowadzenie okresowej, sprawiedliwej i motywującej oceny pracy,
- staranna rekrutacja i selekcja – rzetelnie przygotowane procedury selekcyjne oraz możliwość awansu wewnętrznego.
- praktyki skoncentrowane na rozwiązaniu stosunku pracy – wsparcie podczas procesu przejścia na emeryturę oraz *outplacement* w przypadku redukcji zatrudnienia.

Praktyki HR skoncentrowane na pracownikach to rozwiązania o charakterze organizacyjnym, których podmiotem są pracownicy. Wśród nich autorzy wyróżniają kategorie (Boon et al., 2011; Peiró):

- dobry system płac – rozumiany jako konkurencyjne wynagrodzenie powyżej przeciętnego na zajmowanych przez pracowników stanowiskach, jak również atrakcyjny system dodatkowych gratyfikacji,
- polityka kontraktowania – sposób zatrudnienia, rodzaj umowy, gwarantujący stabilność i bezpieczeństwo zatrudnienia
- różnorodność i równowaga praca–dom – elastyczność czasu pracy i stawianych przed pracownikiem zadań.

Powyższe kategorie grupują działania organizacji, będące elementami otoczenia wewnętrznego organizacji, środowiskiem funkcjonowania zatrudnionych w niej pracowników (Griffin op. cit.). Odpowiednie wzajemne dopasowanie ich spostrzegania przez pracowników jako spełniających oczekiwania oraz komplemen-

tarnej oceny własnych możliwości sprostania wymaganiom organizacji, stanowią warunek identyfikowania się z organizacją (Czarnota-Bojarska 2010), poczucia dobrego dopasowania do pracy oraz, co szczególnie istotne z punktu widzenia podejmowanego tematu, stanowić może podstawę dla kreowania warunków, umożliwiających i wspomagających celowe działania pracowników w kierunku wykorzystania możliwości stwarzanych przez organizację dla rozwijania własnego potencjału (Boon et al. op. cit.). Powyższy wniosek stanowi uzasadnienie skoncentrowania zarówno badań, jak i refleksji teoretycznych na działaniach podejmowanych przez organizacje w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, rozpoznanie ich i diagnozowanie ich konsekwencji. Stanowi również argument za analizą nie tyle obiektywnie występujących działań organizacji, lecz oddziaływań subiektywnie spostrzeganych przez pracowników, jako że, jak wykazują wskazują badacze, to nie praktyki HR jako takie wpływają na wyniki organizacji, lecz ich spostrzeganie,

Praktyki HR uznać można za jedną z kompetencji organizacji, której odpowiednie wykreowanie zapewniać może spostrzeganie przez pracownika jednokierunkowości celów i wartości własnych i organizacji, dając podstawę dla budowania poczucia dopasowania i przywiązania (Czarnota-Bojarska op. cit.). Stanowią one również instrument stwarzania przestrzeni dla działań własnych pracowników, służących zarówno ich własnemu rozwojowi, jak i zwiększaniu efektywności organizacji (Boon et. al. op. cit.).

3. DZIAŁANIA PRACOWNIKÓW W KIERUNKU ROZWOJU WŁASNEGO POTENCJAŁU W OBRĘBIE DZIAŁAŃ KADROWYCH ORGANIZACJI

Mówiąc o oddziaływaniach HR-owych względem pracownika, dopuszczamy się pewnego uproszczenia myślowego. W tej perspektywie bowiem pracownik widziany jest jedynie jako „obiekt” oddziaływań. I rzeczywiście pracownik jest odbiorcą oddziaływań z zakresu zarządzania personelem, najczęściej nie będąc decydem w tym zakresie. Jednakże praktyka pokazuje nam, że pracownik nie jest pasywny, lecz proaktywny, bowiem przyjmuje i realizuje praktyki HR kierowane do niego, a także niejednokrotnie sam je inicjuje (Petrou, Demerouti i Schaufeli 2015: 2). Nie mamy wątpliwości, że każdy pracownik organizacji indywidualnie „przykrawa”, czyli modyfikuje w indywidualny sposób pracę zleconą mu do wykonania. Te inicjowane dobrowolnie przez pracownika zachowania typu: poszukiwanie zasobów i wyzwań, obniżanie wymagań, rozwijanie umiejętności, przyznawanie sobie większej autonomii, u których podłoża leży regulacja własnej motywacji i poziomu energii, nazywamy w języku angielskim *job crafting* i ujmujemy je ogólnie, jako przekształcanie specyficznych aspektów pracy przez pracowników w celu poprawy warunków pracy (Petrou, Demerouti i Schaufeli 2015 : 2; Demerouti, Bakker i Halbesleben 2015: 1).

Wyłaniając praktyki zarządzania zasobami ludzkimi jako kategorię odrębną od charakterystyk pracy, zespół Peiró postanowił ekstrapolować założenia *job crafting* na praktyki HR organizacji, tworząc zmienną *HRM crafting*, Analogicznie do modyfikowania pewnych aspektów pracy przez pracownika, w przypadku tym mówi

się o podejmowaniu przez niego aktywnych działań na swoją rzecz w obrębie oddziaływań kadrowych. *HRM crafting* oznacza inicjowane przez pracownika zachowania mające na celu uruchomienie, bądź modyfikację pewnych aspektów praktyk HR, według własnych motywów i zainteresowań w celu optymalizacji własnych warunków pracy, realizowania własnych potrzeb, przy jednocześnie możliwym proorganizacyjnym charakterze tych zachowań.

4. PROCEDURA BADANIA I CHARAKTERYSTYKA BADANEJ PRÓBY

Badanie zostało przeprowadzone w okresie od marca do października 2014 roku na Górnym Śląsku. Badanie miało charakter kwestionariuszowy i zostało przeprowadzone w siedzibach firm, biorących w nim udział. Uczestnictwo w badaniu miało charakter dobrowolny.

Analizie poddano wyniki 123 pracowników umysłowych (w głównej mierze administracji biurowej) dziewięciu przedsiębiorstw i instytucji różnej wielkości (m.in. kopalnie, Poczta Polska, Uniwersytet Śląski, biuro architektoniczne, restauracje).

Charakterystykę próby badawczej pod względem wieku i płci przedstawia poniższa tabela.

Tabela 1 Struktura próby badawczej ze względu na wiek i płeć

	Płeć		Liczebność ogółem
	Kobiety	Mężczyźni	%
< 35 lat	16	7	23 18,70%
35 – 50 lat	54	16	70 56,90%
50 < lat	24	6	30 24,40%
Liczebność ogółem	94	29	123
%	76,40%	23,60%	100%

Choć grupy wiekowe poddane badaniu nie są równo liczne, można uznać iż oddają proporcję liczebności charakterystyczną dla pracowników funkcjonujących na rynku pracy. Struktura płci oddaje zaś stan zatrudnienia pracowników administracji biurowej.

5. METODY BADAWCZE

Przeprowadzone badanie miało charakter kwestionariuszowy. Badani ustosunkowywali się do twierdzeń za pomocą pięciostopniowej skali Likerta. W skład baterii weszły narzędzia do pomiaru percepcji praktyk HR organizacji oraz *HRM crafting*.

Badanie percepcji praktyk zarządzania zasobami ludzkimi zostało wykonane za pomocą kwestionariusza zaproponowanego przez Boon, Den Hartog, Boseliego i Paauwego (2011), w wersji zrewidowanej przez Peiró w ramach działań projektowych.

Kwestionariusz składa się z dwudziestu czterech pozycji dotyczących percepcji występowania praktyk HR w zatrudniającej badanego organizacji, każdej ocenianej na pięciostopniowej skali Likerta, gdzie 1 oznacza *organizacja w ogóle nie oferuje*, a 5 *organizacja oferuje w bardzo dużym stopniu*. Pozycje testowe grupowane są w dwie skale, z których każda dzieli się na kolejne podskale.

W skali Praktyki skoncentrowane na kierownictwie wyróżnione zostały podskale: szkolenie i rozwój, warunkowość wysokości wynagrodzenia i systemy nagradzania, zarządzanie wydajnością, staranna rekrutacja i selekcja oraz praktyki skoncentrowane na rozwiązaniu stosunku pracy. Wyniki dla poszczególnych podskal i całej skali oblicza się poprzez wyciągnięcie średniej arytmetycznej z ustosunkowań badanego do twierdzeń obejmowanych daną skalą.

W skali Praktyki skoncentrowane na pracowniku wyróżnia się podskale: dobry system płac, polityka kontraktowania oraz różnorodność i równowaga pracądom. Wynik w podskalach i całej skali otrzymuje się poprzez obliczenie średniej arytmetycznej z udzielonych przez badanego odpowiedzi na twierdzenia zawarte w danej skali.

Analiza rzetelności narzędzia została przeprowadzona poprzez obliczenie współczynnika Alfa Cronbacha, którego wartość wynosi 0,92.

Kwestionariusz do pomiaru *HRM craftingu* został stworzony przez zespół Peiró, na podstawie analizy narzędzia do pomiaru *Job craftingu* autorstwa Tims, Bakker'a i Derksa (2011) i ekstrapolowania zawartych w nim twierdzeń na praktyki zarządzania zasobami ludzkimi organizacji.

Narzędzie składa się z dziewięciu pozycji testowych, do których badany ustosunkowuje się przy pomocy pięciostopniowej skali Likerta, gdzie 1 oznacza *nigdy*, a 5 *zawsze*. Poszczególne itemy kwestionariusza dotyczą spostrzegania przez pracownika własnego działania w obrębie praktyk HR w zatrudniającej go organizacji.

Wynik ogólny kwestionariusza stanowi średnia arytmetyczna wyłoniąca z odpowiedzi na poszczególne pozycje testowe.

Rzetelność narzędzia została sprawdzona poprzez obliczenie współczynnika Alfa Cronbacha, który wynosi 0,82.

6. WYNIKI BADANIA

W badaniu postanowiono zweryfikować związki pomiędzy percepcją stosowania praktyk zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji, a deklarowanym wykazywaniem działań *craftingowych* w ich obrębie przez pracowników.

Jako, że zarówno spostrzeganie praktyk HR jak i HRM crafting nie przyjmują rozkładu zgodnego z rozkładem normalnym (test normalności Shapiro-Wilka - $p < 0,05$), siłę związku pomiędzy percepcją praktyk zarządzania zasobami ludzkimi organizacji a HRM craftingiem sprawdzono za pomocą współczynnika korelacji rang Spearmana.

Analizy rozpoczęto od sprawdzenia siły związku badanymi zmiennymi, z uwzględnieniem podziału na kategorie wiekowe, czego wyniki prezentują tabele 2 i 3.

Tabela 2 Korelacje rang Spearman'a pomiędzy percepcją praktyk HR skoncentrowanych na kierownictwie a HRM crafting z podziałem na grupy względem wieku

	HRM crafting (< 35)	HRM crafting ($35 - 50$)	HRM crafting ($50 <$)
Szkolenie i rozwój	0,21	0,15	0,26
Warunkowość wysokości wynagrodzenia i systemy nagradzania	0,45*	0,17	0,24
Zarządzanie wydajnością	0,36	0,21	0,05
Staranna rekrutacja i selekcja	0,57**	0,24*	0,37*
Praktyki skoncentrowane na rozwiązaniu stosunku pracy	0,49*	0,16	0,30
Praktyki skoncentrowane na kierownictwie	0,37	0,18	0,36

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Zestawienia pokazują siłę badanych związków w przy podziale na grupy wiekowe. W tabelach widoczne są istotne statystycznie związki pomiędzy percepcją praktyk HR a *HRM craftingiem*. Zdecydowano się na poddanie wykazanych korelacji testowi istotności różnic pomiędzy dwoma współczynnikami korelacji, aby sprawdzić, czy różnice w zakresie siły związków pomiędzy zmiennymi w różnych grupach wiekowych są istotne statystycznie.

Tabela 3 Korelacje rang Spearman'a pomiędzy percepcją praktyk HR skoncentrowanych na pracowniku a HRM crafting

	HRM crafting (< 35)	HRM crafting (35 - 50)	HRM crafting (50 <)
Dobry system płac	0,41	0,14	0,18
Polityka kontraktowania	0,46*	0,05	0,05
Różnorodność i równowaga praca-dom	0,19	0,16	0,50**
Praktyki skoncentrowane na pracowniku	0,43*	0,14	0,35

*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001

Wykonana analiza ukazała, iż widoczne w tabelach różnice w sile korelacji pomiędzy tymi samymi parami zmiennych w przypadku różnych grup wiekowych są nieistotne statystycznie (test istotności różnic pomiędzy współczynnikami korelacji we wszystkich przypadkach skutkuje wynikiem $p > 0,05$). Pozorne różnice występować mogą z racji znacznej różnicy w wielkości badanych prób, bądź też braku interakcji badanych zmiennych z wiekiem w oczekiwanym zakresie. Wyniki te odczytać można jako sugestię, iż najbardziej trafna będzie interpretacja współczynników korelacji w zakresie badanych zmiennych dla całej badanej populacji, bez podziału na grupy wiekowe.

Tabela 4 Korelacje rang Spearman'a pomiędzy percepcją praktyk HR skoncentrowanych na kierownictwie a HRM crafting

	Szkolenie i rozwój	Warunkowość wysokości wynagrodzenia i systemy nagradzania	Zarządzanie wydajnością	Staranna rekrutacja i selekcja	Praktyki skoncentrowane na rozwiązaniu stosunku pracy	Praktyki skoncentrowane na kierownictwie
HRM crafting	0,27**	0,22**	0,19*	0,38***	0,28**	0,30***

*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001

Analiza korelacji wskazuje na umiarkowanie silne, istotne statystycznie związki *HRM craftingu* z percepcją praktyk zarządzania zasobami ludzkimi skoncentrowanymi na kierownictwie. Najsilniejsze związki dotyczą rzetelności procedur rekrutacyjnych i selekcyjnych, wraz z możliwością wewnętrznych awansów w organizacji oraz praktyk skoncentrowanych na rozwiązaniu stosunku. Słabsze związki *HRM craftingu* odnotowano w przypadku uzależniania płac od efektywności oraz środków zarządzania wydajnością.

Tabela 5 Korelacje rang Spearman'a pomiędzy percepcją praktyk HR skoncentrowanych na pracowniku a HRM crafting.

	Dobry system płac	Polityka kontraktowania	Różnorodność i równowaga praca-dom	Praktyki skoncentrowane na pracowniku
HRM crafting	0,22*	0,16	0,32***	0,29***

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Analiza związków percepcji występowania praktyk HR skoncentrowanych na pracowniku z działaniami ukierunkowanymi *craftingowymi* pokazała umiarkowanie silne związki pomiędzy *HRM craftingiem*, a różnorodnością wykonywanych działań, elastycznością czasu pracy i zrównoważeniem praca-dom. Mniejsze znaczenie zdaje się mieć dobry system płac. Nie potwierdzono związków *HRM craftingu* ze sposobami kontraktowania w organizacji, rozumianymi jako rodzaj umowy o zatrudnienie.

7. DYSKUSJA

„Przykrwanie” praktyk HR wydaje się w oczywisty sposób wiązać z percepcją tychże praktyk w organizacji. Ogólnym wnioskiem płynącym z badania jest istotny pozytywny związek pomiędzy badanymi zmiennymi - im praktyki HR-owe oceniane są przez pracowników jako bardziej: staranne, profesjonalne, sprawiedliwe czy korzystne, tym więcej wykazują oni zachowań *craftingowych*. Inicjowanie przez pracownika zachowań mających na celu uruchomienie, bądź modyfikację pewnych aspektów praktyk HR, według własnych motywów i zainteresowań w celu optymalizacji własnych warunków pracy i realizowania własnych potrzeb (przy utrzymaniu ich proorganizacyjnego charakteru), najsilniej związane jest z pozytywną oceną procedur selekcyjnych i możliwościami awansu wewnętrznego. Wiązać się może z wzmocnieniem podejmowanych działań również motywacją wewnętrzną - możliwością rozwoju kariery w obrębie organizacji.

Silne związki *HRM craftingu* pojawiają się również w relacji z różnorodnością zadań, elastycznością pracy i równowagą praca - dom. Korelacje te popierać mogą tezę o konieczności równoważenia życia zawodowego i prywatnego dla wykazania przez człowieka pełni potencjału w pracy. Elastyczna praca zapewniać może również przestrzeń dla działań *craftingowych*.

Biorąc pod uwagę funkcjonowanie dzisiejszego rynku pracy, jak również stopę bezrobocia, szczególnie istotny dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi jest związek *HRM craftingu* z praktykami skoncentrowanymi na rozwiązaniu stosunku pracy. Niezależnie od wieku, działania te wiążą się istotnie pozytywnie z organizacyjną proaktywnością pracowników. Związek ten wynikać może z prawdopodobnej percepcji zaspokajania przez organizację pracowniczej potrzeby bezpieczeństwa - w niestabilnych warunkach zatrudnienia, przy perspektywie

długotrwałego bezrobocia, człowiek spostrzega swoje miejsce pracy jako źródło wsparcia w kryzysie, które zapewni mu pomoc w adaptacji do nowych warunków, jak również wesprze w działaniach umożliwiających wyjście z impasu. Przekonanie takie sprzyjać może swobodzie wykonywania działań craftingowych w organizacji przez pracowników mogących zostać narażonymi na utratę pracy.

W kontekście zachowań typu *HRM crafting* wiek okazał się być zmienną nie różnicującą pracowników w sposób istotny. Prawdopodobnie właściwości osobowości pracownika, jego sytuacja psychofizyczna oraz ilość i jakość doświadczanych praktyk HRM będą miały większe znaczenie dla jego proaktywnych zachowań w obrębie tychże praktyk, niż ilość lat wynikających z jego metryki. Fakt ten może również przemawiać za brakiem istotnych różnic pomiędzy współczynnikami korelacji pomiędzy dwiema zmiennymi w różnych grupach wiekowych.

Wyniki zaprezentowanego badania wzmocniają ogólne przekonanie o konieczności promowania dobrych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania różnorodnością. Podkreślić należy jednak, iż istotne wydaje się być skupianie się nie jedynie na zróżnicowaniu wiekowym pracowników, lecz na różnicach indywidualnych między nimi (w zakresie cech osobowości, właściwości temperamentu, potencjału intelektualnego, czy też, co wydaje się w przypadku prezentowanych badań najbardziej istotne, rodzaju motywacji, którym pracownik się kieruje). Uzyskane wyniki pozwalają na podkreślenie wagi praktyk zarządzania zasobami ludzkimi organizacji dla stwarzania warunków umożliwiających pracownikom aktywne działania, przynoszące korzyść zarówno im samym, jak i organizacji.

8. PODSUMOWANIE

Zmiany demograficzne dotyczące społeczeństwa wymuszają na ludziach i organizacjach nieustanną adaptację do niestabilnych warunków otoczenia. Fakt ten wskazuje na konieczność wzajemnego wzmocnienia potencjału człowieka i organizacji, w kierunku zwiększania zasobów i efektywności. Ukazane badania wskazują, że środkiem zapewniającym możliwość rozwoju zarówno człowieka, jak i jego miejsca pracy, mogą być praktyki zarządzania zasobami ludzkimi organizacji.

LITERATURA

1. Baran M., Klos M., Pokolenie Y - prawdy i mity w kontekście zarządzania pokoleniami, „Marketing i Rynek” nr 5, 2014, s. 923–929.
2. Boon, C., Den Hartog, D. N., Boselie, P., Paauwe, J., The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person–organisation and person–job fit, „The International Journal of Human Resource Management”, No. 1, January 2011, p. 138–162.
3. Czarnota-Bojarska, J., Dopasowanie człowiek-organizacja i tożsamość organizacyjna, Warszawa 2010.
4. Demerouti, E., Bakker, A. B., Halbesleben, J. R. B., Productive and Counterproductive Job Crafting: A Daily Diary Study, „Journal of Occupational Health Psychology”, Advance online publication, 2015, March 23.
5. Griffin, R. W., Podstawy zarządzania organizacjami, Warszawa 2004.

6. Król, H., Podstawy koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi, w: Zarządzanie zasobami ludzkimi, red. H. Król, A. Ludwiczynski, Warszawa 2006.
7. Paauwe, J., HRM and Performance: Achievements, Methodological Issues and Prospects, „Journal of Management Studies”, No.1, January 2009.
8. Paauwe, J., Richardson, R. Introduction, „The International Journal of Human Resource Management”, No. 3, June 1997.
9. Petrou, P., Demerouti, E., Schaufeli, W. B., Job Crafting in Changing Organizations: Antecedents and Implications for Exhaustion and Performance, „Journal of Occupational Health Psychology” advance online publication, 2015 March 23.
10. Wilczyński P., Druga wojna emerytalna, „Tygodnik Powszechny” nr 25, 2015, s. 24–26.

ŹRÓDŁA INTERNETOWE

PUBLIKACJE ELEKTRONICZNE:

1. Eurofound, Sustainable work over the life course – Concept paper, opublikowany 19.06.2015, , 23.06.2015. Komisja Europejska, Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów z dnia 05.3.2014, , 23.06.2015.
2. Eurofund, Eurofound Yearbook 2014 – Living and Working in Europe, opublikowany 26.05.2015, , 23.06.2015.

STRONY INTERNETOWE:

1. www.ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained, , 23.06.2015.

Badania zostały przeprowadzone w ramach projektu Sustainable Well being (BELASOS), Ministry of Economy and Competitiveness, PSI2012-36557, Spain; Universitat de Valencia, Research Institute on Human Resources Psychology, Organizational Development and Quality of Work Life