

Anna Lubrańska

## Klimat organizacyjny wobec zarządzania wiekiem

Wobec dynamicznych przemian demograficznych rynku pracy zjawisko zarządzania wiekiem zyskuje na popularności, stając się przedmiotem licznych badań. Poszukując uwarunkowań częstości stosowania rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem, w niniejszym opracowaniu uwagę zwrócono na typy klimatu organizacyjnego. W przyjętych założeniach uwzględniono koncepcję klimatu organizacyjnego Kolba, który wyróżnił trzy jego typy: autokratyczny, wspierający, pośredni. Do diagnozy klimatu organizacyjnego, w myśl jej teoretycznych założeń zastosowano Kwestionariusz Klimatu Organizacyjnego (KKO, w polskiej adaptacji Stanisława Chelpy). Drugim wykorzystanym narzędziem była ankieta własna – twierdzenia dotyczyły stosowanych praktyk organizacyjnych (ergonomia miejsca pracy, organizacja pracy, prozdrowotne, prozwojowe, okołomerytalne działania pracodawcy). Zbadano 395 osób pracujących, 233 kobiety i 162 mężczyzn.

**Słowa kluczowe:** klimat organizacyjny (*organizational climate*), zarządzanie wiekiem (*age management*), praca (*work*), organizacja (*organization*)

### Wprowadzenie

Zarządzanie wiekiem to termin, który coraz częściej bywa uwzględniany w charakterystyce zjawisk organizacyjnych związanych z przemianami demograficznymi populacji pracowniczej. Jego znaczenie nawiązuje do koncepcji zarządzania różnorodnością (Litwiński, Sztanderska, 2010, s. 3) i jest określane jako „dynamiczny zestaw przepisów, metod, instrumentów itp. dotyczących zdolności do pracy (*workability*) i zatrudnienia (*employability*), przyczyniających się do ekonomicznej i społecznej produktywności w ciągu całego życia oraz umożliwiających pracownikom w każdym wieku prowadzenie zdrowego życia, włącznie z okresem emerytalnym” (Woszczyk, 2013, s. 34).

Zarządzanie wiekiem jest bezpośrednio związane ze strategiami zarządzania zasobami ludzkimi; pozostaje zależne od struktury organizacji, jej strategii oraz kultury organizacyjnej, której elementy (normy, wartości, wzorce zachowań), tworząc klimat przyjazny dojrzałym pracownikom, mogą wspierać atmosferę równouprawnienia i różnorodności (Kołodziejczyk-Olczak, 2014, s. 44). Sugeruje się (Rogozińska-Pawelczyk, 2014, s. 20), by zarządzanie wiekiem analizować z trzech perspektyw: świadomości, jaka charakteryzuje przedstawicieli organizacji w kwestii zarządzania wiekiem; struktury, procesów i obowiązujących procedur, mogących decydować o zaistnieniu zjawiska dyskryminacji, (de)faworyzacji poszczególnych grup wiekowych; postaw, zachowań i celów stawianych przez organizację w kwestii zarządzania wiekiem, kształtowanych zarówno przez stopień świadomości pracowników, jak

i zakres oraz jakość rozwiązań systemowych. Ten sposób myślenia o zjawisku zarządzania wiekiem, jego uwarunkowaniach, wyraźnie koresponduje z założeniami przyjętymi w niniejszym opracowaniu. Kształtowanie klimatu pracy wymaga bowiem dojrzałego zaangażowania, świadomości znaczenia poszczególnych jego czynników dla całości atmosfery pracy oraz ich wpływu na postawy, zachowania, emocje uczestników organizacji. Z jednej strony klimat organizacyjny modeluje motywację pracowników, ich efektywność, stopień zespołowości, a z drugiej – stanowi odzwierciedlenie ich satysfakcji, cech podmiotowych, osiągnięć, korzyści oraz organizacji pracy (Mikula, 2000, s. 35–36).

Znaczenie klimatu organizacyjnego jako istotnego uwarunkowania zróżnicowanych zjawisk zachodzących w firmie<sup>1</sup> skłania do zbadania jego roli wobec stosowania rozwiązań z obszaru polityki wiekowej. W niniejszym opracowaniu przyjęto stanowisko Kolba, który definiuje klimat organizacyjny jako „sposzrzaną przez pracowników sytuację organizacyjną, wynikającą z procesu interakcji zachodzącej między nimi a organizacją” (Chelpa, 1993, s. 379). Konfiguracja wyróżnionych przez autora komponentów analizowanego zjawiska (odpowiedzialność, wymagania, nagrody, zorganizowanie, poczucie ciepła i poparcia, kierowanie) tworzy specyficzny typ klimatu organizacyjnego. W klimacie wspierającym pracownik realizuje wysoce angażujące, stymulujące zadania, doskonalące jego rozwój zawodowy; ponosi osobistą odpowiedzialność za ich realizację, doświadczając jednocześnie merytorycznego i emocjonalnego wsparcia ze strony przełożonego, współpracowników. Autokratyczny klimat organizacyjny charakteryzuje się mało sprecyzowanymi, niejasnymi wymaganiami, niewyzwalającymi poczucia odpowiedzialności; pracownicy funkcjonują w braku zaufania i wzajemnego wsparcia, nie akceptują przełożonych, są im nieprzychylni, przeciwstawiają się poleceniom, podważają ich autorytet. Kolb wyróżnia także formę pośrednią między klimatem autokratycznym a wspierającym, charakteryzowaną przez brak jednoznacznych reguł postępowania (Chelpa, 1993).

1 Klimat organizacyjny stanowi przedmiot badań teoretyków i praktyków organizacji (Karwowski, Pawłowska, 2009; Kożusznik, 1998; Lipińska-Grobelny, 2007; Syper, 2006; Ziąja-Guzy, 2008). Rezultaty dotychczasowych badań dowodzą, iż klimat organizacyjny to istotne uwarunkowanie szeregu zjawisk organizacyjnych zachodzących w firmie; decydujący czynnik dobrostanu pracowników (Lubrańska, 2014), zadowolenia z pracy, przywiązania do organizacji (Adenike, 2011; Jyoti, 2013), wypalenia zawodowego, mobbingu (Lubrańska, 2011; Świętochowski, 2008), stresu roli zawodowej (Lipińska-Grobelny, Stopa, 2007), radzenia sobie ze stresem (Świętochowski, 2007; 2008), postaw pracowników wobec zmian (Wolan-Nowakowska, 2007), stylu sprawowania władzy (Łoboda-Świątczak, 2007), komunikacji w środowisku pracy (Lipińska-Grobelny, 2007; 2010). Wyniki analiz wskazują na obecność związków między różnymi wymiarami klimatu organizacyjnego a kreatywnymi zachowaniami pracowników (Lipowska, 2013; Mockalło, 2012). Klimat organizacyjny odniesiono również do zawodowego funkcjonowania starszych pracowników. Wnioskuje się, iż sprzyjający im klimat organizacyjny związany jest z ich organizacyjnym zaangażowaniem, absencją chorobową, fluktuacją, efektywnością, stresem, równowagą praca – dom (Mockalło, 2015).

## Material i metody

W niniejszym opracowaniu, odwołując się do przesłanek teoretycznych i empirycznych, określono zakres relacji między typem klimatu organizacyjnego a analizowanymi aspektami zarządzania wiekiem. Badania miały charakter eksplorujący. W podjętym problemie badawczym przyjęto założenie, iż w klimacie wspierającym, z wysokim udziałem czynnika społecznego, nacechowanym zrozumieniem, akceptacją, także dla różnorodności (w tym różnorodności wiekowej), częstość rozwiązań w obszarze zarządzania wiekiem będzie wyższa. Z kolei w klimacie autokratycznym związanym ze wzajemną niską przychylnością otoczenia, ograniczonym wsparciem społecznym, powszechność pozytywnych przejawów polityki wiekowej (działań w płaszczyźnie zarządzania wiekiem) będzie niższa. Wobec powyższych założeń sformulowano hipotezę badawczą, będącą ukierunkowaniem dla prowadzonych analiz:

*H1. Typ klimatu organizacyjnego stanowi czynnik różnicujący zakres stosowanych praktyk z obszaru zarządzania wiekiem w organizacji. W klimacie wspierającym obserwuje się wyższy udział rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem niż w typie klimatu autokratycznego.*

Zbadano 395 osób pracujących<sup>2</sup>, 233 kobiety (59%) i 162 mężczyźni (41%), w wieku 20–64 lata ( $M = 34,97$ ,  $SD = 12,19$ ), ze stażem pracy 1–45 lat; ( $M = 12,98$ ,  $SD = 11,97$ ), zróżnicowanym wykształceniem: podstawowe  $n = 1$ , zasadnicze  $n = 18$ , średnie  $n = 107$ , studia licencjackie  $n = 130$ , studia magisterskie  $n = 111$ , studia podyplomowe  $n = 28$ . W badanej populacji 126 respondentów (31,9%) było aktywnych w sferze budżetowej, a 269 (68,1%) – w pozabudżetowej. Respondenci byli zatrudnieni w przedsiębiorstwach: mikro  $n = 88$  (22,3%), małe  $n = 91$  (23%), średnie  $n = 87$  (22%), duże  $n = 129$  (32,7%), na stanowisku: kierowniczym  $n = 53$  (13,4%), wykonawczym  $n = 208$  (52,7%), specjaliści  $n = 134$  (33,9%). Swoją pracę badani opisali jako: raczej fizyczną  $n = 102$  (25,8%), raczej umysłową  $n = 293$  (74,2%).

Typ klimatu organizacyjnego określono z wykorzystaniem Kwestionariusza Klimatu Organizacyjnego Kolba (w polskiej adaptacji autorstwa S. Chelpy, 1993).

2      Badania realizowano w latach 2014–2015. Osoby badane pochodziły z terenu województwa łódzkiego (według danych statystycznych <[www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl)> wskaźnik zatrudnienia w województwie łódzkim jest porównywalny do wskaźnika ogólnego, krajowego, co uprawnia do wnioskowania o reprezentatywności badanej populacji). Prezentowane rezultaty badań są fragmentem szerszego projektu badawczego poświęconego zróżnicowaniu psychospołecznego i zawodowego funkcjonowania przedstawicieli różnych pokoleń. Kryterium doboru próby stanowiła przynależność badanych osób do odmiennych etapów dorosłości. Każdy z respondentów został objęty badaniem w kierunku oceny satysfakcji z pracy, z życia, źródeł stresu zawodowego, wartości realizowanych w pracy zawodowej, interferencji obszarów praca – dom, klimatu organizacyjnego. W badaniach uwzględniono również aspekty organizacyjne, uzyskując dane dotyczące praktyk w prowadzonej w firmach polityce wiekowej.

Struktura KKO obejmuje sześć pozycji testowych, które stanowią dokładnie zdefiniowane pojęcia odnoszące się do warunków pracy (odpowiedzialność, wymagania, nagrody, zorganizowanie, poczucie ciepła i poparcia, kierowanie), oceniane na 10-punktowej skali (1 – minimalne natężenie; 10 – maksymalne natężenie). KKO to narzędzie jednowymiarowe, znormalizowane (normy stenowe), charakteryzowane przez satysfakcjonujące parametry psychometryczne. Wyniki najniższe (przedział 1–4 sten) wskazują na klimat autokratyczny, przedział 5–6 sten – klimat pośredni, przedział 7–10 sten (najwyższe wyniki surowe) to klimat wspierający (Chelpa, 1993). Dane dotyczące polityki wiekowej w firmach uzyskano poprzez zastosowanie ankiety własnej. Pozycje z ankiety były reprezentatywne dla głównych obszarów zarządzania wiekiem: planowanie zatrudnienia, zwiększanie kapitału ludzkiego, tworzenie warunków pracy, kończenie zatrudnienia (Litwiński, Sztanderska, 2010). Treść poszczególnych twierdzeń z ankiety zawarto w tabelach wyników badań własnych (w dalszej części niniejszego opracowania). W badaniu wykorzystano również metryczkę (zebrane informacje umożliwiły stworzenie socjodemograficznej charakterystyki badanej populacji).

## Wyniki badań

W kolejnych tabelach (1–5) zaprezentowano uzyskane rezultaty w obszarach: organizacji i warunków pracy, kariery i rozwoju zawodowego, polityki szkoleniowej i działań proedukacyjnych, ochrony, promocji zdrowia, bezpieczeństwa pracy, działań okołodemerytalnych warunkowanych zróżnicowaniem klimatu organizacyjnego<sup>3</sup>.

Rozkład wyników wskazuje, iż typ klimatu organizacyjnego to w opinii respondentów istotny czynnik różnicujący stosowanie elementów zarządzania wiekiem w organizacji i warunkach pracy (jedynie dla twierdzenia: „W mojej firmie są tworzone zespoły pracownicze zróżnicowane wiekowo”, nie uzyskano wymaganej istotności statystycznej  $p = 0,466$ ). Otrzymane rozwiązania dowodzą, iż w firmach z dominującym wspierającym typem klimatu organizacyjnego prowadzi się działania wyrównujące szanse zgodnie z potrzebami, predyspozycjami, możliwościami psychofizycznymi pracowników, wyznaczanymi przez etap życia, sytuację zawodową i osobistą. To szczególnie ważne dla jakości funkcjonowania zawodowego i dobrostanu dojrzałych pracowników. Obserwowane po 45. roku życia obniżanie się wydolności i sprawności psychofizycznej powoduje, iż zmianie ulegają jednostkowe możliwości wykonywania pracy (Bugajska, Makowiec-Dąbrowska, 2005, s. 4).

3 Rozkład klimatu organizacyjnego w badanej populacji: 23,8% respondentów określiło klimat panujący w ich organizacji jako autokratyczny, 36,5% – jako pośredni, 39,7% – jako wspierający.

Aby nie powodować wzrostu obciążeń pracą, zmianom tym powinien towarzyszyć spadek wymagań zawodowych. Zmiana warunków pracy, redukcja obciążeń zawodowych sprzyja zachowaniu zdrowia przez pracownika, zapobiega wykluczeniu go z aktywności (Bugajska i wsp., 2010, s. 60). Wyniki badań realizowanych w ramach programu „Poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy” wskazują, iż w 48% zbadanych firm wykonuje się przeniesienia między stanowiskami z zachowaniem dotychczasowego wynagrodzenia, w blisko 45% są prowadzone modyfikacje stanowisk w kierunku ich lepszego dopasowania do potrzeb, możliwości starszych pracowników, w 33% przedsiębiorstwach pracownicy są pytani o ich potrzeby co do organizacji i warunków pracy (*Zarządzanie wiekiem...*).

**Tabela 1.** Organizacja i warunki pracy wobec zróżnicowania typu klimatu organizacyjnego – procentowy rozkład wyników

Aspekty zarządzania wiekiem		Klimat organizacyjny (%)			Test $\chi^2$
		Autokratyczny	Pośredni	Wspierający	
W mojej firmie są tworzone zespoły pracownicze zróżnicowane wiekowo	nigdy	19,5	40,7	39,8	$\chi^2 = 5,648$ $p = 0,466$
	rzadko	30,6	35,3	34,1	
	często	23,1	36,6	40,3	
	zawsze	24,5	28,3	47,2	
W mojej firmie są prowadzone działania pozwalające na wyrównywanie szans starszych pracowników	nigdy	32,6	35,7	31,8	$\chi^2 = 33,207$ $p = 0,000$
	rzadko	28,2	39,6	32,2	
	często	8,7	35,9	55,4	
	zawsze	8,0	24,0	68,0	
W mojej firmie starsi pracownicy są ekspertami, autorytetami dla młodszych pracowników	nigdy	36,7	32,7	30,6	$\chi^2 = 28,436$ $p = 0,000$
	rzadko	30,1	38,5	31,4	
	często	15,4	39,5	45,1	
	zawsze	14,3	14,3	71,4	
W mojej firmie obowiązki zawodowe i obciążenie pracą dostosowuje się do zmieniającego się wieku pracowników, do ich zmieniającej się wydolności	nigdy	28,3	40,2	31,5	$\chi^2 = 13,997$ $p = 0,030$
	rzadko	23,2	38,4	38,4	
	często	20,8	28,6	50,6	
	zawsze	7,1	21,4	71,4	
W mojej firmie stosuje się rozwiązania uelastyczniające zatrudnienie zależnie od indywidualnych potrzeb pracowników	nigdy	45,6	29,4	25,0	$\chi^2 = 55,588$ $p = 0,000$
	rzadko	27,8	43,7	28,5	
	często	13,4	37,8	48,8	
	zawsze	8,2	20,4	7,4	

Źródło: wyniki badań własnych

Aspekt jednostkowo zróżnicowanych potrzeb pracowników, rozpatrywany w kontekście rozwiązań uelastyczniających zatrudnienie, pozostaje w bezpośredniej relacji do specyfiki pokoleniowej. Indywidualność preferencji wobec elastyczności czasu i form pracy jest bowiem szczególnie widoczna wobec zróżnicowania generacyjnego populacji pracowniczej i odmiennych preferencji poszczególnych pokoleń. Starsi pracownicy będą oczekiwać większej elastyczności spowodowanej koniecznością opieki nad współmałżonkiem, poświęcenia czasu na własną rehabilitację, czy rekonwalescencję (Kołodziej-Durnaś, 2015, s. 255). Zauważa się (Kubiak, 2014, s. 59), iż przedstawiciele pokolenia X (czyli urodzeni w latach 1960–1980) nie są zainteresowani pracą w standardowych godzinach. Dla tej grupy wiekowej bardziej wartościowym rozwiązaniem jest elastyczny czas pracy, swoboda wykonywania pracy, telepraca. Zestawienie oczekiwań pracowników wobec miejsca pracy (Kołodziejczyk-Olczak, 2014, s. 135; Smolbik-Jęczmień, 2013, s. 91) wskazuje, iż elastyczna praca ma również istotne znaczenie dla młodszego pokolenia (poniżej 30 lat). Potwierdzają to też inne badania (Stachowska, 2012) – elastyczny czas pracy był wyszczególniony jako pożądany atrybut przyszłej pracy zawodowej.

**Tabela 2.** Kariera i rozwój zawodowy wobec zróżnicowania typu klimatu organizacyjnego – procentowy rozkład wyników

Aspekty zarządzania wiekiem		Klimat organizacyjny (%)			Test $\chi^2$
		Autokratyczny	Pośredni	Wspierający	
W mojej firmie w ocenie pracownika zwraca się uwagę na jego wiedzę, umiejętności i doświadczenie, a nie na jego wiek.	nigdy	47,8	34,8	17,4	$\chi^2 = 73,537$ $p = 0,000$
	rzadko	52,1	32,9	15,0	
	często	21,2	40,6	38,2	
	zawsze	7,5	33,5	59,0	
W mojej firmie właściwie korzysta się z wiedzy, umiejętności i doświadczenia pracownika, niezależnie od jego wieku.	nigdy	35,7	57,1	7,1	$\chi^2 = 88,873$ $p = 0,000$
	rzadko	58,6	35,7	5,7	
	często	18,8	39,6	41,7	
	zawsze	10,1	29,4	60,5	
W mojej firmie decyzje o awansie pracownika są podejmowane zależnie od jego kompetencji, a nie od wieku.	nigdy	56,0	28,0	16,0	$\chi^2 = 75,772$ $p = 0,000$
	rzadko	47,9	35,2	16,9	
	często	22,0	42,8	35,2	
	zawsze	7,9	31,4	60,7	

Źródło: wyniki badań własnych

Otrzymane wyniki dowodzą, iż respondenci, którzy określili klimat panujący w ich firmach jako wspierający, zdecydowanie częściej niż w klimacie autokratycznym mogą liczyć na działania podtrzymujące i kształtujące przebieg rozwoju zawodowego (dotyczy to sfery oceny pracowniczej, świadomego wykorzystania wiedzy, umiejętności i doświadczenia pracownika oraz możliwości awansu zawodowego, z uwzględnieniem kryterium kompetencji i jednostkowej efektywności). W klimacie wspierającym widoczna jest dbałość o zasoby personalne, indywidualne kształtowanie ścieżek karier pracowniczych.

**Tabela 3.** Szkolenia i działania proedukacyjne wobec zróżnicowania typu klimatu organizacyjnego – procentowy rozkład wyników

Aspekty zarządzania wiekiem		Klimat organizacyjny (%)			Test $\chi^2$
		Autokratyczny	Pośredni	Wspierający	
W mojej firmie dba się o doskonalenie zawodowe swoich pracowników	nigdy	51,5	33,3	15,2	$\chi^2 = 103,445$ $p = 0,000$
	rzadko	37,3	42,0	20,7	
	często	10,8	43,9	45,3	
	zawsze	8,2	13,3	79,5	
W mojej firmie regularnie analizuje się i uwzględnia potrzeby szkoleniowe pracowników	nigdy	42,6	37,7	19,7	$\chi^2 = 65,851$ $p = 0,000$
	rzadko	31,3	43,0	25,7	
	często	13,7	37,4	48,9	
	zawsze	8,5	16,9	74,6	
W mojej firmie dostęp do szkoleń mają wszyscy pracownicy, niezależnie do wieku	nigdy	46,2	33,3	20,5	$\chi^2 = 38,492$ $p = 0,000$
	rzadko	35,4	37,4	27,2	
	często	18,8	44,7	36,5	
	zawsze	14,5	32,6	52,9	

Źródło: wyniki badań własnych

Zaprezentowane wyniki wskazują, iż w ocenie badanych osób typ klimatu organizacyjnego jest silnym uwarunkowaniem polityki szkoleniowej firm. Uwagę zwraca fakt, że we wszystkich analizowanych kategoriach uzyskano wysoką istotność statystyczną, a zwłaszcza wobec twierdzenia: „W mojej firmie dba się o doskonalenie zawodowe swoich pracowników” (79,5% respondentów oceniających typ klimatu organizacyjnego jako wspierający udzieliło odpowiedzi: „zawsze”). To satysfakcjonujący efekt, potwierdzenie dobrych praktyk. Pracodawcy, kształtując wspierające środowisko pracy, jednocześnie wykazują troskę o szkolenia i działania proedukacyjne, dbałość o rozwój zawodowy pracowników niezależnie od ich wieku. W klimacie



wspierającym bardziej wyraźnie są realizowane przesłanki idei zarządzania wiekiem związane z potrzebą kształcenia ustawicznego. To istotny rezultat, ponieważ argumenty przemawiające za możliwością uczenia przez całe życie, z koniecznością zachowania specyfiki uczenia się zależnej od wieku, są przekonujące (Łaguna, 2004; Rogozińska-Pawelczyk, 2014; Warwas, Rogozińska-Pawelczyk, 2016).

**Tabela 4.** Ochrona, promocja zdrowia, bezpieczeństwo pracy wobec zróżnicowania typu klimatu organizacyjnego – procentowy rozkład wyników

Aspekty zarządzania wiekiem		Klimat organizacyjny (%)			Test $\chi^2$
		Autokratyczny	Pośredni	Wspierający	
W mojej firmie prowadzi się działania edukacyjne (np. wykłady, szkolenia) na temat zdrowego stylu życia	nigdy	29,9	40,6	29,5	$\chi^2 = 34,977$ $p = 0,000$
	rzadko	19,1	34,8	46,1	
	często	9,8	29,4	60,8	
	zawsze	9,5	14,3	76,2	
W mojej firmie zapewnia się pracownikom właściwą opiekę zdrowotną	nigdy	40,0	32,9	27,1	$\chi^2 = 41,084$ $p = 0,000$
	rzadko	32,4	39,2	28,4	
	często	18,7	43,9	37,4	
	zawsze	11,2	29,3	59,5	
W mojej firmie zapewnia się pracownikom właściwą opiekę socjalną	nigdy	40,6	34,8	24,6	$\chi^2 = 46,773$ $p = 0,000$
	rzadko	29,5	43,8	26,7	
	często	23,3	37,1	39,7	
	zawsze	7,6	29,5	62,9	
W mojej firmie dba się o bezpieczeństwo pracy pracowników	nigdy	58,3	33,3	8,3	$\chi^2 = 87,528$ $p = 0,000$
	rzadko	60,0	33,3	6,7	
	często	18,5	45,7	35,8	
	zawsze	13,3	29,7	57,0	
W mojej firmie monitoruje się zagrożenia dla zdrowia w miejscu pracy	nigdy	41,7	38,9	19,4	$\chi^2 = 44,324$ $p = 0,000$
	rzadko	31,5	46,1	22,5	
	często	24,8	37,9	37,2	
	zawsze	12,0	27,2	60,8	

Źródło: wyniki badań własnych

Prezentowane dane dowodzą, iż większa częstotliwość działań z zakresu ochrony, promocji zdrowia, dbałości o bezpieczeństwo pracy występuje w klimacie wspierającym. Wobec najnowszych danych ten element polityki wiekowej powinien się stać priorytetowy. Analiza stanu zdrowia Polaków 50+, prowadzona w ramach badań po-



równawczych (Łastowiecka-Moras, Bugajska, 2015, s. 24), pokazuje, iż Polaków charakteryzuje gorsze samopoczucie na tle innych krajów europejskich – 65% mężczyzn i 68% kobiet skarży się na zły stan zdrowia. Jednocześnie zauważa się (Bugajska i wsp., 2010, s. 59–60), iż skuteczność programów zarządzania wiekiem zależna jest od ukierunkowania działań na pracowników we wszystkich grupach wiekowych, w całości przebiegu ich życia zawodowego. Podjęte działania mają wówczas charakter doraźny wobec osób starszych wiekiem oraz prewencyjny wobec młodszych kadr. Wśród przedstawicieli wszystkich pokoleń kształtuje się wtedy świadomość troski pracodawców, przekonanie o autentycznym zainteresowaniu psychofizyczną kondycją załogi. Tym samym obok korzystnych następstw somatycznych wzmacnia się postawę lojalności, pozytywnych ewaluacji rozwoju kariery i przyszłości w organizacji.

**Tabela 5.** Działania okołomerytalne wobec zróżnicowania typu klimatu organizacyjnego – procentowy rozkład wyników

Aspekty zarządzania wiekiem		Klimat organizacyjny (%)			Test $\chi^2$
		Autokratyczny	Pośredni	Wspierający	
W mojej firmie jest prowadzona polityka emerytalna wobec starszych pracowników (np. prowadzi się rozmowy z pracownikami w wieku przedemerytalnym, tworzy się plany emerytalne, przygotowuje do przejścia na emeryturę)..	nigdy	32,6	37,9	29,5	$\chi^2 = 32,986$ $p = 0,000$
	rzadko	19,6	38,4	42,0	
	często	8,5	31,9	59,6	
	zawsze	5,0	20,0	75,0	
Moja firma współpracuje z pracownikami, którzy odeszli na emeryturę	nigdy	27,6	39,3	33,1	$\chi^2 = 23,679$ $p = 0,000$
	rzadko	22,8	37,9	39,3	
	często	15,6	26,7	57,8	
	zawsze	0,0	0,0	100,0	
Moja firma utrzymuje kontakt z pracownikami, którzy odeszli na emeryturę (np. są organizowane spotkania z okazji świąt)	nigdy	30,1	39,7	30,2	$\chi^2 = 33,351$ $p = 0,000$
	rzadko	15,6	41,7	42,7	
	często	17,3	15,4	67,3	
	zawsze	14,3	28,6	57,1	

Źródło: wyniki badań własnych

W świetle przedstawionych rezultatów zauważa się, iż znaczenie polityki emerytalnej jest istotnie uzależnione od panującego w firmach typu klimatu organizacyjnego. Respondenci oceniający klimat w swoich organizacjach jako wspierający pozytywnie wypowiedzieli się wobec kwestii polityki emerytalnej (w klimacie autokratycznym działania okołomerytalne, współpraca i kontakt z emerytami są realizowane

w niewielkim zakresie). Na otrzymane dane należy również spojrzeć szerzej, z perspektywy polskiej rzeczywistości organizacyjnej. Według badań (Rogozińska-Pawelczyk, 2014, s. 25) polscy pracodawcy nie monitorują zmian w strukturze wiekowej zasobów pracowniczych, nie starają się zapobiegać utracie zasobów, mają niską świadomość następstw odchodzenia starszych pracowników. Można wyrazić pogląd, iż działaniom tym brakuje zrozumienia, jaką bezcenną wartość stanowią dojrzały wiekiem pracownicy (i emeryci z wieloletnim stażem pracy). Dla organizacji to źródło unikatowego doświadczenia, umiejętności i wiedzy eksperckiej; kompetencyjne zaplecze, w które należy inwestować i umiejętnie je „wykorzystywać”. Wśród zalet dojrzałych pracowników wymienia się m.in.: silniejszy etos pracy, wysoką identyfikację z firmą, lojalność, odpowiedzialność, wyższe umiejętności interpersonalne (Stempień, 2013, s. 217). Dawni pracownicy znają doskonale charakter swej pracy, specyfikę firmy, nie wymagają inwestycji, szkolenia i okresu adaptacji, tak jak nowo zatrudnieni (Romanowicz, Reimus, 2012, s. 26). Zatrudnianie pracowników-emerytów, np. w momentach zwiększonej produkcji, stanowi dla firmy wymierną korzyść.

## Podsumowanie

W podsumowaniu warto podkreślić, iż wobec otrzymanych rezultatów klimat organizacyjny można uznać za istotny czynnik stosowanych rozwiązań w zarządzaniu wiekiem. Klimat wspierający sprzyja pozytywnym praktykom w obszarze zarządzania wiekiem, takim jak: dostosowywanie organizacji i warunków pracy do indywidualnych możliwości i potrzeb pracowników, dbałość o zasoby personalne – awansowanie, ocena pracownicza, świadome wykorzystanie potencjału osobowego i zawodowego, stosowanie bardziej wyraźnych działań proedukacyjnych i prorozwojowych, wspierających karierę i doskonalących kompetencje pracownika, większe zainteresowanie pracownikami w wieku okołoemerytalnym, współpraca i kontakty z emerytami.

Przedstawione rezultaty stanowią podstawę do zarekomendowania klimatu organizacyjnego jako zmiennej o istotnym znaczeniu organizacyjnym – znaczącego uwarunkowania jakości i zakresu stosowanych rozwiązań w obszarze zarządzania wiekiem. W zaleceniach dla pracodawców można zasugerować, iż – odpowiednio do przedstawionych wyników badań – na każdym z etapów obecności pracownika w firmie, przy facylitującym udziale wspierającego klimatu organizacyjnego, można podejmować efektywne działania w ramach zarządzania wiekiem. Ocieplenie klimatu w firmie w kierunku jego wspierającej charakterystyki, w wymiarze jakości relacji międzyludzkich, usprawnienia procesu pracy i strukturalizacji zadań roboczych, stanowi przesłankę do doskonalenia polityki wiekowej w organizacji. Zaistnieją

wówczas warunki do zwiększenia realnej powszechności tego zjawiska w praktyce organizacyjnej. Pozytywne następstwa odczują wszyscy uczestnicy organizacji. Prognozując poprawę satysfakcji z pracy, postawy zaangażowania i wzrost efektywności pracy wśród reprezentantów różnych grup pokoleniowych, zyski (wymierne i nie wymierne, wizerunkowe) odnotuje również sama firma, wzmacniając swoją pozycję w otoczeniu rynkowym. W podsumowaniu należy jednocześnie wskazać na pewne kwestie, które w przyszłości mogą zostać wykorzystane w celu modyfikacji przedstawionego projektu. Uzupełnienie zebranych opinii pracowników mogą stanowić oceny pracodawców, ich wypowiedzi wobec rozpatrywanych zagadnień. Dodatkowo analiza rozkładu odpowiedzi uczestników konkretnego przedsiębiorstwa umożliwi stworzenie swoistego case study określonej jednostki organizacyjnej, realizującej założenia idei zarządzania wiekiem. Wykazane „usprawnienia” metodologiczne stanowią płaszczyznę dalszych poszukiwań w tym inspirującym obszarze badawczym.

## Literatura

- Adenike A. (2011), Organizational Climate as a Predictor of Employee Satisfaction: Evidence from Covenant University, *Business Intelligence Journal*, nr 1.
- Bugajska J., Makowiec-Dąbrowska T. (2005), Starzejące się społeczeństwo a aktywność zawodowa, *Bezpieczeństwo Pracy*, nr 12.
- Bugajska J., Makowiec-Dąbrowska T., Wągrowaska-Koski E. (2010), Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwach jako element ochrony zdrowia starszych pracowników, *Medycyna Pracy*, nr 61.
- Chelpa S. (1993), Walidacja Kwestionariusza Klimatu Organizacyjnego Kolba, *Przeгляд Psychologiczny*, nr 28.
- Jyoti J. (2013), Impact of Organizational Climate on Job Satisfaction, Job Commitment and Intention to Leave: An Empirical Model, *Journal of Business Theory and Practice*, nr 1.
- Karwowska M., Pawłowska K. (2009), Klimat dla kreatywności w miejscu pracy, *Bezpieczeństwo Pracy*, nr 2.
- Kołodziejczyk-Olczak I. (2014), *Zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku. Wyzwania i problemy*, Łódź, Wyd. UŁ.
- Kozusznik B. (1998), *Psychologia zespołu pracowniczego*, Katowice, Wyd. UŚ.
- Kubiak E. (2014), Pokolenie X na rynku pracy, w Rogozińska-Pawelczyk A., *Pokolenia na rynku pracy*, Łódź, Wyd. UŁ.
- Lipińska-Grobelny A. (2007), Klimat organizacyjny a preferowane style komunikowania się w środowisku pracy, w Lipińska-Grobelny A. (red.), *Klimat organizacyjny i jego konsekwencje dla funkcjonowania pracowników*, Łódź, Wyd. UŁ.
- Lipińska-Grobelny A. (2010), Kształtowanie marki organizacji przez kulturę organizacyjną firmy, w Zawadzka A. M., *Psychologia zarządzania w organizacji*, Warszawa, PWN.

- Lipińska-Grobelny A., red. (2007), *Klimat organizacyjny i jego konsekwencje dla funkcjonowania pracowników*, Łódź, Wyd. UŁ.
- Lipińska-Grobelny A., Stopa A. (2007), Postrzeganie stresu roli zawodowej w kontekście klimatu organizacyjnego i rozwoju zawodowego pracownika, w Lipińska-Grobelny A. (red.), *Klimat organizacyjny i jego konsekwencje dla funkcjonowania pracowników*, Łódź, Wyd. UŁ.
- Lipowska J. (2013), Zależność kreatywności pracowników od elementów środowiska pracy, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 1 (90).
- Litwiński J., Sztanderska U. (2010), *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*, Warszawa, PARP, UW.
- Lubrańska A. (2011), Klimat organizacyjny a doświadczanie wypalenia zawodowego, *Medycyna Pracy*, nr 62 (6).
- Lubrańska A. (2014), Klimat organizacyjny jako predyktor zdrowia psychicznego pracowników, *Humanizacja Pracy*, nr 4 (278).
- Łaguna M. (2004), *Szkołenia*, Gdańsk, GWP.
- Łasowiecka-Moras E., Bugajska J. (2015), Aktywność zawodowa osób 50+ w Polsce w aspekcie ich zdrowia, *Bezpieczeństwo Pracy*, nr 9.
- Łoboda-Świątczak E. (2007), Klimat organizacyjny jako wyznacznik stylu sprawowania władzy w układzie przelozony – podwładny, w Lipińska-Grobelny A. (red.), *Klimat organizacyjny i jego konsekwencje dla funkcjonowania pracowników*, Łódź, Wyd. UŁ.
- Mikuła B. (2000), Klimat organizacyjny a kultura organizacyjna – próba systematyzacji pojęć, *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, nr 1.
- Mockało Z. (2012), Innowacyjność pracowników w kontekście psychospołecznych czynników środowiska pracy, *Bezpieczeństwo Pracy*, nr 9.
- Rogozińska-Pawelczyk A. (2014), Zarządzanie kapitałem ludzkim w różnym wieku jako wyzwanie dla rynku pracy, w Rogozińska-Pawelczyk A. (red.), *Pokolenia na rynku pracy*, Łódź, Wyd. UŁ.
- Romanowicz K., Reimus T. (2012), Zarządzanie wiekiem – nie ma się czego bać, *Personel i Zarządzanie*, nr 4.
- Smolbik-Jęczmień A. (2013), Podejście do pracy i kariery zawodowej wśród przedstawicieli generacji X i Y – podobieństwa i różnice, *Nauki o Zarządzaniu*, nr 1 (14).
- Stachowska S. (2012), Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Y wobec pracy i pracodawcy, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 2 (85).
- Stempień J. (2013), Dezaktywizacja zawodowa i przejście na emeryturę, w Woszczyk P., Czernecka M. (red.), *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, Łódź, HRP Group.
- Syper M. (2006), Modelowanie klimatu innowacyjnego w firmie jako klucz do sukcesu, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 1 (46).
- Świętochowski W. (2007), Klimat organizacyjny jako jeden ze sposobów w procesie radzenia sobie ze stresem – badania porównawcze pracowników polskich i niemieckich firm, *Folia Psychologica*, nr 11.

- Świętochowski W. (2008), Klimat organizacyjny jako istotna właściwość miejsca pracy, *Studia i Monografie*, nr 19.
- Warwas I., Rogozińska-Pawelczyk A. (2016), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji. Aspekty organizacyjne i psychologiczne*, Łódź, Wyd. UŁ.
- Wolan-Nowakowska M. (2007), Klimat organizacyjny a postawy pracowników wobec zmian, w A. Lipińska-Grobelny (red.), *Klimat organizacyjny i jego konsekwencje dla funkcjonowania pracowników*, Łódź, Wyd. UŁ.
- Woszczyk P. (2013), Zarządzanie wiekiem – ku wzrostowi efektywności organizacji, w Woszczyk P., Czernecka M. (red.), *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, Łódź, HRP Group.
- Zarządzanie wiekiem – wyniki badań własnych*, dostęp 25 czerwca 2016, <<http://archiwum.ciop.pl/28382.html>>.
- Ziaja-Guzy R. (2008), Badanie klimatu organizacyjnego w Specjalistycznym Szpitalu im. E. Szczeklika w Tarnowie, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 2 (61).

### Organizational Climate and Age Management

#### Summary

Faced with dynamic demographic changes on the labor market, the phenomenon of age management is gaining in popularity and becoming the subject of numerous studies. In looking at the conditions behind the frequency of applied age management solutions, this study examines the accompanying type of organizational climate. The research assumptions take into account the Kolb concept of organizational climate, which identifies three types—autocratic, supportive, and moderate. Bearing in mind Kolb's theoretical assumptions, the Organizational Climate Questionnaire (as adapted into Polish by Chelpa) was used to diagnose organizational climate. The second tool used was a proprietary survey with statements regarding applied organizational practices (workplace ergonomics, work organization, and employer activities regarding health promotion, development, and retirement). A total of 395 working people were examined—233 women and 162 men.

---

A n n a L u b r a ń s k a – doktor nauk humanistycznych w dyscyplinie psychologia, adiunkt w Zakładzie Psychologii Pracy i Doradztwa Zawodowego w Instytucie Psychologii Wydziału Nauk o Wychowaniu Uniwersytetu Łódzkiego. Kierownik Studiów Podyplomowych „Psychologia w Zarządzaniu” w Instytucie Psychologii Uniwersytetu Łódzkiego. Obszar naukowych zainteresowań: psychologia pracy i organizacji, psychologia doradztwa zawodowego, rozwój i edukacja osób dorosłych. Autorka publikacji z zakresu psychologii pracy, psychologii organizacji i zarządzania.