

Zesz. Nauk. UEK, 2022, 2(996): 137-154
ISSN 1898-6447
e-ISSN 2545-3238
<https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2022.0996.0208>

Wpływ wieku pracowników na postrzeganie składników proefektywnościowego klimatu organizacyjnego

The Influence of Employee Age on the Perception of the Components of a Pro-efficiency Organisational Climate

Anna Wziątek-Staśko¹, Olena Krawczyk-Antoniuk²

¹ Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, Instytut Ekonomii, Finansów i Zarządzania, Katedra Zarządzania Strategicznego, ul. prof. S. Łojasiewicza 4, 30-348 Kraków, e-mail: anna.wziatek-stasko@uj.edu.pl, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6873-7488>

² Biuro Prawno-Podatkowe dr Olena Krawczyk-Antoniuk, ul. Wiktora Gorzołki 17a, 44-100 Gliwice, e-mail: ok-a@wp.pl, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6048-0259>

Artykuł udostępniany na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0); <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

Sugerowane cytowanie: Wziątek-Staśko A., Krawczyk-Antoniuk O. (2022), *Wpływ wieku pracowników na postrzeganie składników proefektywnościowego klimatu organizacyjnego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 2(996), 137-154, <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2022.0996.0208>.

STRESZCZENIE

Cel: Celem artykułu jest weryfikacja autorskiej koncepcji proefektywnościowego modelu klimatu organizacyjnego oraz przedstawienie wyników analizy zależności występującej między jego parametrami, w której jako zmienną moderującą przyjęto wiek pracownika.

Metodyka badań: Przeprowadzono studia literaturowe oraz badania empiryczne z zastosowaniem metod ilościowych i jakościowych.

Wyniki badań: Badania empiryczne wykazały zależność między wiekiem pracowników a postrzeganiem przez nich składników proefektywnościowego klimatu organizacyjnego.

Wnioski: Wyróżnione w modelu składniki klimatu organizacyjnego są skorelowane z wybranymi parametrami oceny efektywności organizacyjnej, a osoby w różnym wieku postrzegają je w odmienny sposób.

Wkład w rozwój dyscypliny: W artykule stwierdzono wpływ wybranych składników klimatu organizacyjnego na ocenę parametrów efektywności organizacyjnej dokonywaną przez osoby w różnym wieku. Wyniki badań pozwoliły zidentyfikować różnice preferencji respondentów w zależności od ich wieku. Zagadnienie to jest istotne dla teorii, a także dla praktyki ze względu na potencjalne korzyści dla organizacji.

Typ artykułu: oryginalny artykuł naukowy.

Słowa kluczowe: klimat organizacyjny, efektywność organizacyjna, proefektywnościowy model klimatu organizacyjnego, wiek.

Klasyfikacja JEL: J00, J28, J5.

ABSTRACT

Objective: The article verifies the pro-efficiency model of organisational climate and presents the results of an analysis of the relationship between its parameters, assuming the employee's age as a moderating variable.

Research Design & Methods: Literature studies and empirical research using both quantitative and qualitative methods were done.

Findings: The empirical research shows a correlation between the age of employees and their perception of the components of a pro-efficiency organisational climate.

Implications/Recommendations: The components of the organisational climate highlighted in the model are correlated with selected parameters for the assessment of organisational effectiveness, and people of different ages perceive them differently.

Contribution: The key value of the article is its examination of the impact of selected components of organisational climate on selected parameters of organisational effectiveness, in the opinion of people of different ages. The results of the research made it possible to identify the respondents' various preferences, taking into account the moderating variable. This issue is important for theory and management staff thanks to the benefits it promises organisations.

Article type: original article.

Keywords: organisational climate, organisational effectiveness, pro-efficiency model of organisational climate, age.

1. Wprowadzenie

Umiejętność skutecznego zarządzania pracownikami w różnym wieku jest ważnym i aktualnym problemem. Jego skala wzrasta, gdy w kręgu rozważań pojawia się wpływ wieku pracownika na poziom efektywności organizacyjnej. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera kategoria klimatu organizacyjnego, jest on bowiem kluczową determinantą efektywności organizacyjnej. Mimo wielu podejmowanych prób eksploracji klimat organizacyjny wciąż pozostaje kategorią badawczą inspirującą do wielu przemyśleń, choć nader często traktowaną

w sposób intuicyjny, by nie rzec – marginalny. Ignorancja w zakresie klimatu organizacyjnego, a także szerszej rozumianej kultury organizacyjnej to istotna słabość współczesnej nauki i biznesu. Z analizy literatury przedmiotu wynika wyraźnie, że właściwy klimat organizacyjny jest drogą do poprawy wydajności i wyników organizacji oraz zmniejszenia absencji i rotacji pracowników. Znajomość elementów klimatu organizacyjnego oraz mechanizmu ich wpływu na zachowania pracowników powinna być kluczowa dla menedżerów, którzy uznają priorytet kapitału ludzkiego nad pozostałymi zasobami organizacji.

Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny, a jego celem jest prezentacja autorskiej koncepcji profektywnościowego modelu klimatu organizacyjnego oraz wyników analizy zależności między jego parametrami, w której jako zmienną moderującą przyjęto wiek pracownika.

2. Istota i rola klimatu organizacyjnego

Mimo że pojęcie klimatu organizacyjnego stało się bardzo popularne w świecie nauki, w praktyce nadal bywa niedoceniane przez pracowników, w tym kadre menedżerską. Powodem może być niezrozumienie jego istoty, niechęć związana z koniecznością oczekiwania na mierzalne rezultaty wdrożenia klimatu, brak wiedzy na temat wpływu klimatu organizacyjnego na środowisko pracy, w tym na samopoczucie pracowników, co ma bezpośrednie przełożenie na jakość i ilość wykonywanej w organizacji pracy (Mullins 2010, za: Berberoglu 2018).

Pojęcie klimatu organizacyjnego bywa interpretowane na różne sposoby, ma wiele znaczeń, a jego precyzyjny opis nie jest łatwy, ponieważ trzeba się oprzeć na spostrzeżeniach pracowników i ich subiektywnej ocenie. Jak dotąd nie wypracowano jednej, powszechnie akceptowanej definicji. Pod względem językowym termin „klimat organizacyjny” to epitet metaforyczny, którego pierwszy człon – rzeczownik „klimat”, jest wieloznaczny. Rzeczownika tego używa się w różnych kontekstach, a jego synonimem jest słowo „atmosfera”, co sugeruje pewne związki tych pojęć z tematyką meteorologiczną (Wudarzewski 2013a). Badacze L. von Rosenstiel i R. Bögel (1992) wprost wskazali podobieństwa między klimatem organizacyjnym a meteorologicznym, uzasadniając to następująco: „o stosunkach interpersonalnych mówimy, że są one ciepłe, oziębłe, czy też, że szykuje się burza”. Faktem jest, że klimat zarówno meteorologiczny, jak i organizacyjny jest odczuwany przez człowieka i najczęściej odnosi się do przystosowania ludzi do danych warunków.

Pojęcie klimatu organizacyjnego jest różnie definiowane, np. jako:

- oddziałująca na ludzi atmosfera panująca w organizacji (Dessler i Turner 1992);
- dominujący w organizacji sposób percepcji oraz ogół emocjonalnych reakcji pracowników na własne środowisko pracy (Aarons i Sawitzky 2006);

– relacje łączące pracownika ze współpracownikami oraz z przełożonymi, w szczególności poczucie przyjacielskiej atmosfery panującej w grupie pracowniczej oraz możliwość liczenia na pomoc zarówno kolegów, jak i przełożonych (Baruk 2014);

– pewien subiektywnie odbierany zestaw cech organizacji uzależniony od czynników zewnętrznych i wewnętrznych, które wpływają na zachowania pracowników wewnątrz organizacji (Łochnicka 2016);

– manifestacja kultury organizacyjnej (Dabić i in. 2018).

Wielość i różnorodność poglądów na temat tego, co stanowi istotę klimatu organizacyjnego, niestety nie ułatwia jego zrozumienia. Zdaniem części badaczy klimat organizacyjny to sposób percepcji i ogół emocjonalnych reakcji, zdaniem innych – czynnik kształtujący zachowania organizacyjne pracowników, a jeszcze inni uważają, że jest to normatywna struktura postaw i zachowań. W opinii autorek tego artykułu klimat organizacyjny to rzeczywistość organizacyjna, stanowiąca zbiór jej subiektywnie postrzeganych cech charakterystycznych.

Brak precyzyjnej i jednoznacznej definicji pojęcia klimatu organizacyjnego nie przekreśla jego ważnej roli w organizacji, ponieważ to on jest czynnikiem kształtującym (Badura 2016):

- jakość środowiska pracy,
- jakość komunikacji interpersonalnej,
- ewentualne konflikty lub ich brak,
- poziom zaangażowania pracowników, ich zadowolenia z pracy, poczucie satysfakcji, a w efekcie poziom ich motywacji,
- zdrowie (zarówno psychiczne, jak i ewentualne dolegliwości psychosomatyczne) i dobre samopoczucie pracowników.

Powyższy pogląd potwierdzają również inni autorzy. Według P.Y. Permarupana i in. (2013, za: Berberoglu 2018) klimat organizacyjny postrzegany przez pracowników kształtuje poziom ich motywacji do pracy, a ta skutkuje wyższą produktywnością, więc w konsekwencji pozytywny klimat sprzyja produktywności pracowników i zmniejsza rotację personelu. Zarządzając organizacją, zwłaszcza w wymiarze strategicznym, należy pamiętać, że „zasady postępowania, normy i wartości wynikające z kultury organizacyjnej determinują zarówno efektywność formułowanej strategii przedsiębiorstwa, skuteczność procesów zarządzania zmianą, jak również skuteczność systemów motywacyjnych” (Altaf 2011; zob. też: Yongxing i in. 2017, Aybas i Cevat Acar 2017, James i Frank 2015, Jacobs, Renard i Snelgar 2014, Hulkko-Nyman i in. 2012).

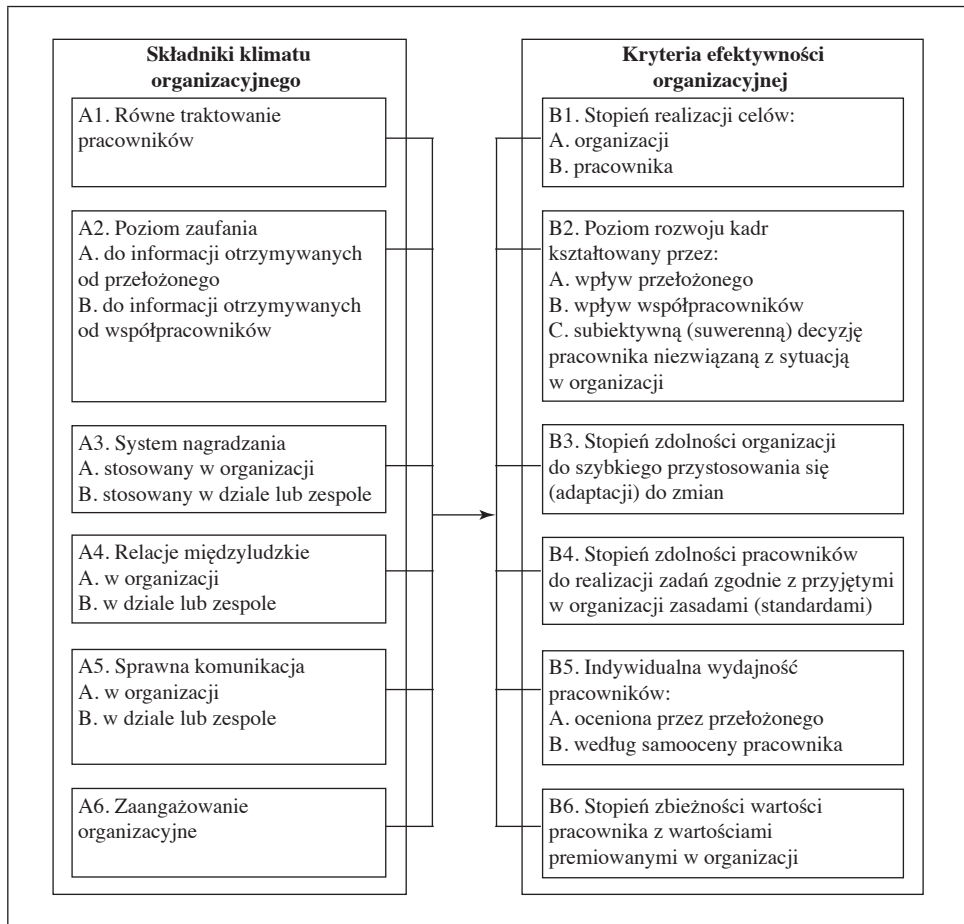
Z prowadzonych w literaturze przedmiotu rozważań na temat klimatu organizacyjnego wynika, że jego struktura obejmuje wiele różnorodnych składników, które wchodzą ze sobą we interakcje (zob. m.in.: Wajszczak 2000, Bratnicki i Wyciślak

1980, Wudarzewski 2013b, Kundu 2007, Davidson i in. 2001, McDonald, Townsend i Wharton 2013, Avgar, Givan i Liu 2011, Abendroth i Dulk 2011).

Sposób postrzegania składników klimatu organizacyjnego jest uzależniony od wielu różnych czynników, np.: płci, wykształcenia, odmienności kulturowej, ale także od wieku pracownika. Obecnie na rynku pracy współegzystują takie pokolenia, jak: tradycjonałści, *baby boomers*, generacja X, generacja Y, generacja Z (C), millenials. Jak zauważa A. Jagoda (2016, s. 209): „wielopokoleniowość pracowników obecnych na rynku pracy cechują różne systemy wartości, postawy wobec pracy oraz oczekiwania wobec pracodawców, w tym dotyczące organizacji pracy w zakresie czasu i miejsca świadczenia pracy. Istotne zatem jest uruchomienie mechanizmów mających na celu skuteczne zarządzanie zdywersyfikowaną pokoleniowo kadrą. Takie możliwości stwarza zarządzanie różnorodnością, wpisujące się w proces zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie”. Rozwiązywanie problemów związanych z przynależnością pracowników do różnych grup wiekowych określa się powszechnie jako zarządzanie wiekiem. Według J. Liwińskiego i U. Sztanderskiej (2010, s. 3) zarządzanie wiekiem „polega (...) na realizacji różnorodnych działań, które pozwalają na bardziej racjonalne i efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach dzięki uwzględnianiu potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku”. Natomiast T. Schimanek, J. Kotzian i M. Arczewska (2015, s. 7) wskazują, że „zarządzanie wiekiem (...) jest (...) nowym podejściem do zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Podejście to kładzie nacisk na zróżnicowanie wiekowe pracowników jako istotny czynnik rozwoju firmy”. Tak pojmowane zarządzanie wiekiem staje się elementem zarządzania różnorodnością i zmniejsza ryzyko kierowania się uprzedzeniami i stereotypami w odniesieniu do poszczególnych grup wiekowych (por. Abramowicz i Strzałkowska 2012, za: Wziątek-Staśko 2017). Biorąc pod uwagę fakt, że badacze nie osiągnęli konsensusu w zakresie wyznaczenia granic wiekowych poszczególnych pokoleń (Simons 2010, Levickaite 2010, Patterson 2007, Costanza i in. 2012, za: Wziątek-Staśko 2017), w artykule podzielono respondentów na grupy bez uwzględnienia ich przynależności do wyszczególnionych w literaturze generacji (kwestię tę poruszono w dalszej części artykułu).

3. Proefektywnościowy model klimatu organizacyjnego

Podobnie jak w przypadku klimatu organizacyjnego powszechnej akceptacji nie zyskała również żadna z definicji efektywności. Próby sprecyzowania istoty pojęcia, wbrew deklarowanym intencjom ich autorów, zwiększały wręcz terminologiczne zamieszanie (zob. Wziątek-Staśko i Krawczyk-Antoniuk 2021). Trudność w zdefiniowaniu tego pojęcia może wynikać z jego równoległego funkcjonowania w dwóch obszarach badawczych: ekonomii i zarządzania (zob. Błaik 2015). Na konieczność szerszego, pozaekonomicznego rozumienia efektywności



Rys. 1. Proefektywnościowy model klimatu organizacyjnego – ujęcie teoretyczne

Źródło: (Wziątek-Staško i Krawczyk-Antoniuk 2020).

zwraca uwagę A. Pyszka (2015). Niektórzy badacze akceptują fakt występowania efektywności ekonomicznej i organizacyjnej, zastrzegają jednak, że efektywność ekonomiczna stanowi pochodną efektywności organizacyjnej (por. Ziębicki 2014). Na ogół efektywność ekonomiczną definiuje się jako stosunek wyników do nakładów, a efektywność organizacyjną przez wielowymiarowe kryteria, obejmujące różne kategorie rezultatów oraz atrybutów organizacji (por. np.: Lawless 1972, Price 1972, Steers 1975, Goodman i Pennings 1977, Cameron 1986, Lewin i Minton 1986). Zdaniem M. Bielskiego (2002, s. 64) „nie ma jednego najlepszego kryterium oceny efektywności, a ich wybór ma charakter subiektywny i dokonywany jest pod wpływem wartości, preferencji i interesów podmiotu dokonującego oceny”.

Tę trudność zdefiniowania badanego pojęcia dostrzega również V.G. Kondalkar (2010, s. 8), podkreślając, że „efektywność organizacyjna jest złożonym zjawiskiem i w większości opiera się na przyjętej strategii adaptowanej na potrzeby rozwoju indywidualnych jednostek i zespołów. (...) takie postrzeganie efektywności jest powiązane z osobistym rozwojem pracowników, którzy wykazują się w ten sposób wysokim poziomem motywacji i równowagi emocjonalnej”. Takie podejście otwiera drogę do swobodnej interpretacji i kreacji autorskich rozwiązań w zakresie doboru mierników oceny poziomu efektywności organizacyjnej oraz inspirowanie do podjęcia próby konstrukcji autorskiego proefektywnościowego modelu klimatu organizacyjnego, jeśli przyjmiemy, że: „proefektywnościowy model klimatu organizacyjnego to konstrukcja idealnej rzeczywistości organizacyjnej, stanowiąca zbiór subiektywnie postrzeganych jej cech charakterystycznych, umożliwiającą badanie struktury tej rzeczywistości, relacji między jej elementami oraz czynników na nią oddziałujących, która gwarantuje uzyskanie przez organizację optymalnych efektów w stosunku do poniesionych przez nią nakładów” (Krawczyk-Antoniuk 2018).

Doceniając wieloletni dorobek naukowy dziesiątek badaczy na całym świecie i wykorzystując ich bogate doświadczenie związane ze zgłębianiem problematyki dotyczącej klimatu organizacyjnego oraz jego modelowania, zaproponowano autorską koncepcję proefektywnościowego modelu klimatu organizacyjnego, eksponującą składniki o szczególnym znaczeniu w procesie optymalizacji poziomu efektywności organizacyjnej (A1–A6). W modelu tym (rys. 1), w następstwie analizy literatury przedmiotu, wyszczególniono także sześć mierników efektywności organizacyjnej najczęściej wskazywanych jako kluczowe przez międzynarodowe grono badaczy (B1–B6).

4. Metodyka badań

W procesie badawczym wykorzystano autorski kwestionariusz ankiety, skonstruowany z użyciem zidentyfikowanych zmiennych: niezależnych (A1–A6) oraz zależnych (B1–B6). W ankietach zastosowano pięciostopniową skalę Likerta, która jest skalą szacunkową, zależnościową i jednowymiarową, ale należy do złożonych skal pomiaru postaw. Badania empiryczne przeprowadzono na próbie reprezentatywnej, jako zmienną moderującą przyjęto wiek respondentów. Wyróżniono pięć grup wiekowych: do 25 lat, 26–35 lat, 36–45 lat, 46–55 lat i powyżej 55 lat. Przy wyznaczeniu optymalnego rozmiaru próby przyjęto następujące założenia:

- analiza zostanie przeprowadzona w schemacie regresyjnym umożliwiającym analizowanie wielu składników klimatu organizacyjnego w jednym modelu statystycznym,
- rozmiar próby powinien umożliwić przeprowadzenie analiz dotyczących wszystkich dziesięciu składników klimatu organizacyjnego,
- wartość mocy wnioskowania statystycznego wynosi 0,80,

- jako poziom istotności statystycznej przyjmuje się wartość 0,05,
- model statystyczny umożliwia detekcję nawet niewielkich efektów, tzn. o wartości 0,02 według miary f^2 Cohena.

Przyjęty cel badawczy znalazł odzwierciedlenie w kryteriach doboru próby badawczej. Diagnoza klimatu organizacyjnego wymagała objęcia badaniami tych podmiotów, w których pracę świadczą co najmniej dwie osoby, ponieważ klimat organizacyjny może wytworzyć się już między tymi dwoma osobami. Każda osoba miała takie same szanse dostania się do próby badawczej. Do badań wybrano próbę reprezentatywną przedmiotowo, czyli próbę kwotową. Próba badawcza liczyła 1348 respondentów. Wyselekcjonowano 1266 prawidłowo wypełnionych kwestionariuszy i wykorzystano je w procesie analizy. Badania przeprowadzono za pomocą ankiety zamieszczonej w internecie oraz przez bezpośrednie badania ankietowe wśród respondentów. Obliczenia wykonano w programie G*3.1.9.2. Strukturę respondentów według wybranych kryteriów zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Struktura respondentów ze względu na wybrane kryteria

	Kryterium	<i>N</i>	%
Płeć	Kobiety	740	58
	Mężczyźni	526	42
Wiek	Do 25 lat	486	38
	26–35 lat	362	29
	36–45 lat	219	17
	46–55 lat	119	9
	55 lat i więcej	80	6
Wykształcenie	Podstawowe	8	1
	Gimnazjalne	10	1
	Zawodowe	63	5
	Średnie	610	48
	Wyższe zawodowe (inżynier, licencjat)	282	22
	Wyższe magisterskie lub równoważne	258	20
	Stopień lub tytuł naukowy	35	3
Branża	Handel	169	13
	Przemysł	239	19
	Budownictwo	41	3
	Rolnictwo	4	0
	Usługi	452	36
	Inne	361	29

Źródło: opracowanie własne.

Zależności między parami analizowanych zmiennych, tzn. każdym składnikiem klimatu organizacyjnego (A1–A6) a każdym wskaźnikiem efektywności organizacyjnej (B1–B6), poddano analizie, wykorzystując w tym celu współczynnik korelacji ρ Spearmana. Wyniki badań przedstawiono w tabelach 2 i 3, gdzie p oznacza poziom prawdopodobieństwa testowego, który porównuje się z przyjętym poziomem istotności testu statystycznego i w ten sposób określa prawdopodobieństwo przypadkowości wyniku. Jeżeli prawdopodobieństwo jest mniejsze od 0,05, wynik jest istotny statystycznie. Pogrubioną czcionką oznaczono w tabelach wartości potwierdzające istnienie zależności istotnych statystycznie między zmiennymi. Pod tabelami 2 i 3 zapisano również drugi poziom istotności równy 0,01 i przy omawianiu wyników badań wzięto go pod uwagę.

5. Wyniki badań empirycznych

W ramach przeprowadzonych badań:

1) respondenci podzieleni na poszczególne kategorie wiekowe ocenili wybrane składniki klimatu organizacyjnego (A1–A6) i parametry efektywności organizacyjnej (B1–B6),

2) przeprowadzono analizę korelacji między wszystkimi składnikami klimatu organizacyjnego (A1–A6) i wszystkimi kryteriami oceny efektywności organizacyjnej (B1–B6).

W procesie badawczym zgromadzono bardzo obszerny materiał faktograficzny. W artykule zaprezentowano jednak tylko te wyniki, które dotyczyły analizy korelacji między obiema grupami parametrów z uwzględnieniem wieku respondentów, według poniższej specyfikacji:

– tabela 2 – współczynniki korelacji ρ Spearmana między wiekiem osób badanych a ocenami wybranych składników klimatu organizacyjnego (A1–A6),

– tabela 3 – współczynniki korelacji ρ Spearmana między wiekiem osób badanych a ocenami wybranych kryteriów efektywności organizacyjnej (B1–B6).

Z analizy danych zaprezentowanych w tabeli 2 wynika, że wystąpiła:

1) dodatnia korelacja pomiędzy wiekiem osób badanych a oceną aktualnego systemu wynagradzania stosowanego w dziale/zespole (A3B), to znaczy, że wraz z wiekiem respondentów rosły wartości tych ocen. Im respondent był starszy, tym korzystniej oceniał system wynagrodzeń panujący w dziale/zespole;

2) słaba ujemna korelacja pomiędzy wiekiem osób badanych a oceną:

– równego traktowania pracowników przez przełożonego (A1),

– relacji interpersonalnych w organizacji (A4A),

– relacji interpersonalnych w dziale/zespole (A4B),

– poziomu skuteczności komunikowania się w organizacji (A5A).

Wraz z wiekiem respondentów obniżały się wartości tych ocen. Oznacza to, że im respondent ankiety był starszy, tym krytyczniej postrzegał:

– sposób stosowania zasady równego traktowania pracowników przez przełożonego,

– relacje interpersonalne w organizacji i w dziale/zespole,

– skuteczność komunikowania się w organizacji.

Wszystkie przypadki korelacji przedstawione w tabeli 2 mają niski poziom.

Tabela 2. Współczynniki korelacji ρ Spearmana między wiekiem osób badanych a ocenami wybranych składników klimatu organizacyjnego (A1–A6)

Składnik klimatu organizacyjnego	Wiek
A1. Równe traktowanie pracowników	-0,061*
A2A. Zaufanie do informacji otrzymywanych od przełożonego	-0,035
A2B. Zaufanie do informacji otrzymywanych od współpracowników	-0,029
A3A. Ocena systemu wynagradzania stosowanego w organizacji	0,034
A3B. Ocena systemu wynagradzania stosowanego w dziale/zespole	0,062*
A4A. Ocena relacji interpersonalnych w organizacji	-0,103**
A4B. Ocena relacji interpersonalnych w dziale/zespole	-0,067*
A5A. Ocena poziomu skuteczności komunikowania się w organizacji	-0,059*
A5B. Ocena poziomu skuteczności komunikowania się w dziale/zespole	-0,021
A6. Ocena aktualnego poziomu zaangażowania w pracę w organizacji	0,029

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Z danych zaprezentowanych w tabeli 3 wynika, że wystąpiła dodatnia korelacja pomiędzy wiekiem osób badanych a oceną:

– wpływu współpracowników na zwiększenie motywacji pracowników do dalszego rozwoju (B2B),

– stopnia zdolności pracowników do realizacji zadań zgodnie z przyjętymi w organizacji zasadami (standardami) (B4).

Wraz z wiekiem respondentów rosły wartości tych ocen. Oznacza to, że im respondent ankiety był starszy, tym korzystniej oceniał:

– wpływ współpracowników na zwiększenie motywacji do dalszego rozwoju,

– stopień zdolności pracowników do realizacji zadań zgodnie z przyjętymi w organizacji zasadami (standardami).

Wystąpiła również istotna statystycznie, choć słaba, ujemna korelacja pomiędzy wiekiem osób badanych a oceną:

– wpływu subiektywnej (suwerennej) decyzji pracownika, niezwiązanej z sytuacją w organizacji, na zwiększenie motywacji do dalszego rozwoju (B2C),

– stopnia zdolności organizacji do szybkiego przystosowania się (adaptacji) do zmian (B3).

Tabela 3. Współczynniki korelacji ρ Spearmana między wiekiem osób badanych a ocenami efektywności organizacyjnej (B1–B6)

Kryteria efektywności organizacyjnej	Wiek
B1A. Stopień realizacji celów organizacji	-0,004
B1B. Stopień realizacji celów pracownika	-0,051
B2A. Poziom rozwoju kadr kształtowany przez wpływ przełożonego	-0,007
B2B. Poziom rozwoju kadr kształtowany przez wpływ współpracowników	0,058*
B2C. Poziom rozwoju kadr kształtowany przez subiektywną (suwerenną) decyzję pracownika niezwiązaną z sytuacją w organizacji	-0,082**
B3. Stopień zdolności organizacji do szybkiego przystosowania się (adaptacji) do zmian	-0,072*
B4. Stopień zdolności pracowników do realizacji zadań zgodnie z przyjętymi w organizacji zasadami (standardami)	0,057*
B5A. Indywidualna wydajność pracowników oceniona przez przełożonego	0,027
B5B. Indywidualna wydajność pracowników według samooceny pracownika	0,032
B6. Stopień zbieżności wartości pracownika z wartościami premiowanymi w organizacji	-0,004

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wraz z wiekiem respondentów obniżały się wartości tych ocen. Oznacza to, że im respondent ankiety był starszy, tym krytyczniej postrzegał:

- siłę wpływu subiektywnej (suwerennej) decyzji pracownika, niezwiązanej z sytuacją w organizacji, na zwiększenie motywacji do dalszego rozwoju,
- stopień zdolności organizacji do szybkiego przystosowania się (adaptacji) do zmian.

W przypadku pracowników w wieku powyżej 46 lat dodatkowo zidentyfikowano zależność między stopniem realizacji celów organizacji a poczuciem równego traktowania.

Wszystkie przypadki korelacji przedstawione w tabeli 3 mają niski poziom.

6. Wnioski z badań

W następstwie przeprowadzonych badań można sformułować wiele interesujących i ważnych z punktu widzenia teorii oraz praktyki biznesowej wniosków.

1. Menedżer nastawiony na realizację celów organizacji niezależnie od wieku pracowników, którymi zarządza, powinien dołożyć starań, by pracownicy:

- ufali informacjom przekazywanym przez przełożonego i współpracowników,
- pozytywnie oceniali system wynagradzania stosowany w organizacji,

– pozytywnie oceniali relacje interpersonalne i skuteczność komunikowania się w organizacji oraz w dziale/zespole,

– byli zaangażowani w pracę w organizacji.

2. Niezależnie od wieku pracowników poziom rozwoju kadr (B2A), szybkość adaptacji do zmian (B3) lub zbliżenie wartości pracownika z wartościami premionymi w organizacji (B6) nie są uzależnione od oceny systemu nagradzania stosowanego w organizacji, jak również w dziale/zespole, są natomiast zależne od wszystkich pozostałych składników klimatu organizacyjnego, takich jak:

– równe traktowanie pracowników, które powinno znaleźć odzwierciedlenie we wszystkich aspektach życia organizacji, w tym również w sposobie oceniania pracowników i nagradzania ich za wyniki pracy,

– zaufanie do informacji przekazywanych przez przełożonego i współpracowników,

– ocena relacji interpersonalnych i skuteczności komunikowania się w organizacji oraz w dziale/zespole,

– zaangażowanie w pracę w organizacji.

3. W przypadku chęci budowy zespołu zdolnego do szybkiego przystosowania się do zmian (B3) menedżer powinien zwrócić uwagę na to, że dla pracowników w wieku do 45 lat szczególnie istotne znaczenie ma ocena systemu wynagradzania stosowanego zarówno w organizacji, jak i w dziale/zespole, natomiast dla pracowników w wieku 46–55 lat znaczenie ma tylko system wynagradzania stosowany w organizacji.

4. Menedżer, który chce zbudować zespół realizujący zadania zgodnie z przyjętymi w organizacji zasadami (B4), powinien mieć na uwadze, że dla pracowników, niezależnie od ich wieku, istotne są:

– ocena relacji interpersonalnych i skuteczności komunikowania się w dziale/zespole,

– zaangażowanie w pracę w organizacji.

Ponadto stwierdzono, że:

– dla pracowników w wieku do 35 lat znaczenie ma zaufanie do informacji przekazywanych przez przełożonego i współpracowników oraz ocena relacji interpersonalnych i skuteczności komunikowania się w organizacji,

– dla pracowników w wieku 36–45 lat znaczenie ma zaufanie do informacji przekazywanych przez współpracowników oraz ocena relacji interpersonalnych i skuteczności komunikowania się w organizacji,

– dla pracowników w wieku 46–55 lat znaczenie ma ocena skuteczności komunikowania się w organizacji,

– dla pracowników w wieku powyżej 55 lat znaczenie ma zaufanie do informacji przekazywanych przez przełożonego i współpracowników.

5. Indywidualna wydajność pracowników (B5B) w różnym wieku oceniona przez przełożonego jest zależna od:

- równego traktowania pracowników,
- zaufania do informacji przekazywanych przez przełożonego,
- systemu nagradzania stosowanego w organizacji,
- oceny relacji interpersonalnych w organizacji,
- oceny skuteczności komunikowania się w organizacji i w dziale/zespole,
- zaangażowania w pracę w organizacji.

Ponadto w przypadku pracowników w wieku do 35 lat i powyżej 55 lat zidentyfikowano również zależność między B5B a zaufaniem do informacji przekazywanych przez współpracowników.

6. Mając na uwadze rosnącą rolę i znaczenie organizacji uczącej się, można podjąć próbę zdefiniowania istotnych składników klimatu organizacyjnego zwiększających wpływ współpracowników na poziom rozwoju kadr organizacji (motywowanie przez współpracowników i poleganie na ich sugestiach w zakresie dalszego rozwoju) we wszystkich grupach wiekowych (B2B). Wśród nich wymienić należy:

- ocenę relacji interpersonalnych w dziale/zespole,
- ocenę skuteczności komunikowania się w organizacji i w dziale/zespole,
- zaangażowanie w pracę w organizacji.

Ponadto stwierdzono, że:

- dla pracowników w wieku do 35 lat znaczenie ma równe traktowanie pracowników, zaufanie do informacji przekazywanych przez przełożonego i współpracowników oraz system wynagradzania stosowany w organizacji,
- dla pracowników w wieku 36–45 lat znaczenie ma system wynagradzania stosowany w organizacji,
- dla pracowników w wieku powyżej 55 lat znaczenie ma zaufanie do informacji przekazywanych przez przełożonego i współpracowników.

7. W przypadku gdy celem menedżera jest spowodowanie, by pracownicy (w każdym wieku) sami dążyli do podnoszenia własnych kwalifikacji, istotnym czynnikiem stymulującym ich do tego okazuje się ocena poziomu zaangażowania organizacyjnego. Ponadto stwierdzono, że:

- w przypadku pracowników w wieku do 25 lat istotne są ocena poziomu zaufania do informacji przekazywanych przez przełożonego, ocena relacji interpersonalnych w organizacji i w dziale/zespole oraz ocena skuteczności komunikowania się w dziale/zespole,
- w przypadku pracowników w wieku 46–55 lat istotne jest równe traktowanie w pracy,
- w przypadku pracowników w wieku powyżej 55 lat istotne jest równe traktowanie w pracy oraz zaufanie do informacji przekazywanych przez przełożonego.

7. Podsumowanie

Głównym celem rozważań podjętych w artykule było zwrócenie uwagi na istotność problematyki zwiększania efektywności pracy personelu w różnym wieku. Umiejętne zarządzanie różnorodnymi pracownikami wciąż pozostaje dużym wyzwaniem dla menedżerów ze względu na znaczną trudność w definiowaniu ich cech, kompetencji, ale przede wszystkim potrzeb i preferencji w środowisku pracy. Bez posiadania należytej wiedzy na ten temat trudno optymalizować skuteczność podejmowanych działań oraz prawidłowo formułować cele.

Rola i odpowiedzialność menedżerów w podkreślaniu wagi odpowiednich elementów proefektywnościowego modelu klimatu organizacyjnego jest znaczna. Powinni oni pamiętać, że psychologiczny wymiar pracy może być tak samo istotny jak jej funkcja ekonomiczna, która identyfikuje pracę jako źródło dochodów i akcentuje osiągnięcie określonego wyniku finansowego.

Zaprezentowane wyniki autorskich badań przyczyniają się do wypełnienia luki badawczej zidentyfikowanej na początku artykułu, pozwalają bowiem poznać oczekiwania pracowników z różnych grup wiekowych. Poczynione spostrzeżenia mogą stać się zachętą do dalszych poszukiwań naukowych. Należy zaznaczyć, że każde pokolenie ma do zaoferowania coś wyjątkowego. Istotna jest umiejętność identyfikacji atutów pracowników i ich właściwe wykorzystanie. Celem badań, których wyniki zaprezentowano w artykule, było znalezienie odpowiedzi na pytanie, czy wiek respondenta determinuje strukturę proefektywnościowego modelu klimatu organizacyjnego. Na podstawie zebranego materiału faktograficznego można sformułować następujące wnioski:

- wszystkie wyszczególnione w modelu składniki klimatu organizacyjnego (A1–A6) oddziaływały na kryteria efektywności organizacyjnej (B1–B6), choć nie wszystkie zależności okazały się istotne statystycznie,

- dla każdej grupy wiekowej można skonstruować model proefektywnościowego klimatu organizacyjnego – modele różnych grup nie będą tożsame,

- składniki klimatu organizacyjnego i kryteria efektywności organizacyjnej dla wszystkich pięciu grup wiekowych respondentów (do 25 lat, 26–35 lat, 36–45 lat, 46–55 lat i powyżej 55 lat) częściowo się pokrywały, a częściowo były rozbieżne.

Znajomość szerokiego zakresu składników klimatu organizacyjnego oraz umiejętność identyfikacji tych o szczególnym znaczeniu dla pracowników reprezentujących określoną grupę wiekową w konkretnej organizacji świadczy o poziomie profesjonalizmu współczesnego menedżera, a zarazem stanowi jedno z największych wyzwań, jakie przed nim stoją. W podjętych rozważaniach autorki starały się zwrócić uwagę na odmienne preferencje związane z modelowaniem struktury proefektywnościowego klimatu organizacyjnego respondentów w różnym wieku.

Zidentyfikowanie w konkretnej organizacji pożądanych przez pracowników składowych klimatu organizacyjnego i wykorzystanie tej wiedzy w praktyce może świadczyć o tym, że menedżer nabył wyjątkowo cenne umiejętności.

Literatura

- Aarons G.A., Sawitzky A.C. (2006), *Organizational Culture and Climate and Mental Health Provider Attitudes Toward Evidence-Based Practice*, „Psychological Services”, vol. 3(1), <https://doi.org/10.1037/1541-1559.3.1.61>.
- Abendroth A.K., Dulk L. den (2011), *Support for the Work-life Balance in Europe: The Impact of State, Workplace and Family Support on Work-life Balance Satisfaction*, „Work, Employment and Society”, vol. 25(2), <https://doi.org/10.1177/0950017011398892>.
- Abramowicz M., Strzałkowska A. (2012), *Zarządzanie zróżnicowanym wiekowo zespołem*, Fundacja Pro Caritate, Warszawa.
- Altaf A. (2011), *The Impact of Organizational Culture on Organizational Effectiveness: Implication of Hofstede Cultural Model as Organizational Effectiveness Model*, „The International Journal of Interdisciplinary Social Sciences”, vol. 6(1), <https://doi.org/10.18848/1833-1882/CGP/v06i01/51996>.
- Avgar A.C., Givan R.K., Liu M. (2011), *A Balancing Act: Work-life Balance and Multiple Stakeholder Outcomes in Hospitals*, „British Journal of Industrial Relations”, vol. 49(4), <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2010.00839.x>.
- Aybas M., Cevat Acar A. (2017), *The Effect of Human Resource Management Practices on Employees' Work Engagement and the Mediating and Moderating Role of Positive Psychological Capital*, „International Review of Management and Marketing”, vol. 7(1).
- Badura B. (2016), *Auf die Bindung kommt es an – Organisationskultur und Gesundheit*, „Bewährungshilfe”, vol. 63(1).
- Baruk A.I. (2014), *Poziom zadowolenia pracowników w kontekście relacyjnych aspektów klimatu organizacyjnego*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, z. 73.
- Berberoglu A. (2018), *Impact of Organizational Climate on Organizational Commitment and Perceived Organizational Performance: Empirical Evidence from Public Hospitals*, „BMC Health Services Research”, vol. 18(1), <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3149-z>.
- Bielski M. (2002), *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa.
- Blaik P. (2015), *Efektywność logistyki. Aspekt systemowy i zarządczy*, PWE, Warszawa.
- Bratnicki M., Wyciślak M. (1980), *Klimat organizacyjny: pojęcie, mierzenie, badanie i diagnoza*, „Prakseologia”, nr 4.
- Cameron K.S. (1986), *Effectiveness as Paradox: Consensus and Conflict in Conceptions of Organizational Effectiveness*, „Management Science”, vol. 32(5), <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.539>.

Costanza D.P., Badger J.M., Fraser R.L., Severt J.B., Gade P.A. (2012), *Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis*, „Journal of Business and Psychology”, vol. 2, nr 27, <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9259-4>.

Dabić M., Lažnjak J., Smallbone D., Švarc J. (2018), *Intellectual Capital, Organisational Climate, Innovation Culture, and SME Performance: Evidence from Croatia*, „Journal of Small Business and Enterprise Development”, vol. 26(4), <https://doi.org/10.1108/JSBED-04-2018-0117>.

Davidson M., Manning M., Timo N., Ryder P. (2001), *The Dimensions of Organizational Climate in Four- and Five-star Australian Hotels*, „Journal of Hospitality and Tourism Research”, nr 25(4), <https://doi.org/10.1177/109634800102500406>.

Dessler G., Turner A. (1992), *Human Resource Management in Canada*, Prentice-Hall Canada, Scarborough.

Goodman P.S., Pennings J.M. (1977), *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

Hulkko-Nyman K., Sarti D., Hakonen A., Sweins Ch. (2012), *Total Rewards Perceptions and Work Engagement in Elder-care Organizations: Findings from Finland and Italy*, „International Studies of Management and Organization”, vol. 42(1), <https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825420102>.

Jacobs S., Renard M., Snelgar R.J. (2014), *Intrinsic Rewards and Work Engagement in the South African Retail Industry*, „South African Journal of Industrial Psychology”, vol. 40(2), <https://sajip.co.za/index.php/sajip/article/view/1195/1652> (data dostępu: 15.10.2018).

Jagoda A. (2016), *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową a organizacja czasu i miejsca pracy pracowników*, „Marketing i Rynek”, nr 3.

James H.H., Frank V. (2015), *Cultural Change Management*, „International Journal of Innovation Science”, vol. 7(1), <https://doi.org/10.1260/1757-2223.7.1.55>.

Kondalkar V.G. (2010), *Organization Effectiveness and Change Management*, Prentice Hall, Delhi.

Krawczyk-Antoniuk O. (2018), *Wybrane determinanty proefektywnościowego modelu klimatu organizacyjnego (w): Współczesne trendy zarządzania organizacjami*, red. M. Lisiński, J. Dzieńdziora, M. Wróbel, Wydawnictwo Naukowe Akademii WSB, Dąbrowa Górnicza.

Kundu K. (2007), *Development of the Conceptual Framework of Organizational Climate*, „Vidyasagar University Journal of Commerce”, vol. 12.

Lawless D.J. (1972), *Effective Management. Social Psychological Approach*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Levickaite R. (2010), *Generations x, y, z: How Social Networks Form the Concept of the World without Borders (the Case of Lithuania)*, „LIMES: Cultural Regionalistics”, vol. 3(2), <https://doi.org/10.3846/limes.2010.17>.

Lewin A.Y., Minton J.W. (1986), *Determining Organizational Effectiveness: Another Look and an Agenda for Research*, „Management Science”, vol. 32(5), <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.514>.

- Liwiński J., Sztanderska U. (2010), *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*, PARP, Warszawa.
- Łochnicka D. (2016), *Przedsiębiorczość pracownicza i jej wpływ na efektywność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- McDonald P., Townsend K., Wharton A. (2013), *The Legitimation and Reproduction of Discourse-practice Gaps in Work-life Balance*, „Personnel Review”, vol. 42(2), <https://doi.org/10.1108/00483481311309384>.
- Mullins L.J. (2010), *Management and Organisational Behaviour*, Pearson Education, Harlow.
- Patterson C.K. (2007), *The Impact of Generational Diversity in the Workplace*, „The Diversity Factor”, vol. 15(3).
- Permarupan P.Y., Al-Mamun A., Saufi R.A., Zainol N.R.B. (2013), *Organizational Climate on Employees' Work Passion: A Review*, „Canadian Social Science”, vol. 9(4), <https://doi.org/10.3968/j.css.1923669720130904.2612>.
- Price J.L. (1972), *The Study of Organizational Effectiveness*, „The Sociological Quarterly”, vol. 13(1), <https://doi.org/10.1111/j.1533-8525.1972.tb02100.x>.
- Pyszka A. (2015), *Istota efektywności. Definicje i wymiary*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 230.
- Rosenstiel L. von, Bögel R. (1992), *Betriebsklima geht jeden an!*, Bayerischer Staatsministerium für Arbeit, und Sozialordnung, Familie, Frauen und Gesundheit, München.
- Schimanek T., Kotzian J., Arczewska M. (2015), *Zarządzanie wiekiem skierowane na osoby 50+. Poradnik dla małych i średnich przedsiębiorców i nie tylko*, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa.
- Simons N. (2010), *Leveraging Generational Work Styles to Meet Business*, „Information Management Journal”, vol. 44(1).
- Steers R.M. (1975), *Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness*, „Administrative Science Quarterly”, vol. 20(4), <https://doi.org/10.2307/2392022>.
- Wajszczak E. (2000), *Kształtowanie klimatu organizacyjnego w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz.
- Wudarzewski G. (2013a), *Interpretacja i znaczenie metafory „klimat organizacyjny” w zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu”, nr 6(38).
- Wudarzewski G. (2013b), *Wymiary i składniki klimatu organizacyjnego w świetle badań literaturowych*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu”, nr 1(33).
- Wziątek-Staśko A. (2017), *Ocena skuteczności motywatorów w opinii menedżerów – analiza na podstawie badań własnych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3–4.
- Wziątek-Staśko A., Krawczyk-Antoniuk O. (2020), *Effectiveness-supporting Model of Organisational Climate According to Personnel of Different Levels (w:) Sustainable Economic Development and Advancing Education Excellence in the Era of Global Pandemic*, Proceedings of the 36th International Business Information Management Association

Conference (IBIMA), 4–5 November 2020, Granada, Spain, red. S. Soliman Khalid, IBIMA, Norristown, <https://u.pcloud.link/publink/show?code=kZCeIokZrrbe3SiQcHyryACEYOALQ51wpz9X#folder=7802801347> (data dostępu: 22.02.2021).

Wziętek-Staśko A., Krawczyk-Antoniuk O. (2021), *Pro-Efficiency Model of the Organizational Climate*, „Journal of Organizational Management Studies”, vol. 2021, <https://doi.org/10.5171/2021.216555>.

Yongxing G., Hongfei D., Baoguo X., Lei M. (2017), *Compromiso con el trabajo y rendimiento en el trabajo: el papel moderador del apoyo organizacional percibido*, „Anales de Psicología”, vol. 33(3), <https://doi.org/10.6018/analesps.33.3.238571>.

Ziębicki B. (2014), *Efektywność organizacyjna podmiotów sektora publicznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.