

AUTOREFERAT
PRZEDSTAWIAJĄCY OPIS DOROBKU I OSIĄGNIĘĆ
NAUKOWYCH
(w języku polskim)

Iwona Mendryk
Zakład Zarządzania Zasobami Ludzkimi
Wydział Ekonomiczny
Uniwersytet Marii-Curie Skłodowskiej w Lublinie

Lublin, kwiecień 2019



1. Imię i nazwisko

Iwona Mendryk

2. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe – z podaniem nazwy, miejsca i roku ich uzyskania oraz tytułu rozprawy doktorskiej

2003 r. Dyplom doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu. Stopień doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu nadany decyzją Rady Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego na podstawie przedstawianej rozprawy doktorskiej pt.: *Public relations i reklama jako narzędzia kreowania wizerunku niepublicznej szkoły wyższej*. Promotor: prof. dr hab. Czesław Sikorski

1992 r. Dyplom ukończenia 5-letnich studiów magisterskich na Wydziale Nauk Społecznych Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego. Uzyskanie tytułu zawodowego magistra psychologii (nr dyplomu 1461)

3. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych

październik 2018 r. -do chwili obecnej, starszy wykładowca, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Wydział Ekonomiczny, Zakład Zarządzania Zasobami Ludzkimi

październik 2016 r. - wrzesień 2018 r. asystent, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Wydział Ekonomiczny, Zakład Zarządzania Zasobami Ludzkimi

październik 2013 r. - wrzesień 2016 r. adiunkt, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Wydział Ekonomiczny, Zakład Zarządzania Zasobami Ludzkimi

październik 2011 r. - wrzesień 2013 r. adiunkt, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Wydział Ekonomiczny, Zakład Zarządzania Przedsiębiorstwem

marzec 2004 r. - wrzesień 2011 r. adiunkt, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Wydział Ekonomiczny, Zakład Organizacji i Zarządzania

październik 2004 r. - lipiec 2014 r. adiunkt, Szkoła Wyższa im. B. Jańskiego w Warszawie, Wydział Zamiejscowy w Chełmie

październik 1992 r. - luty 2004 r. asystent, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Wydział Ekonomiczny, Zakład Organizacji i Zarządzania

4. Wskazanie osiągnięcia wynikającego z art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. nr 65, poz. 595 ze zm.)

4.1. Tytuł osiągnięcia naukowego

Jako osiągnięcie naukowe, zgodnie z art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki, wskazuję monografię:

Iwona Mendryk, *Uczestnictwo w organizacji w perspektywie różnorodności wiekowej*. Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2019.

Recenzenci wydawniczy: prof. dr hab. M. W. Kopertyńska, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu; dr hab. J. Moczydłowska, prof. Politechniki Białostockiej.

4.2. Uzasadnienie wyboru problematyki badawczej

Motywacją do podjęcia rozważań nad uczestnictwem w organizacji pracowników w różnym wieku były wyniki obserwacji zjawisk w otoczeniu współczesnych organizacji, które wymuszają zmiany w realizacji funkcji personalnej. Zmiany w otoczeniu jak i stałe dążenie zarządzających do zapewnienia adekwatnego do potrzeb organizacji poziomu zaangażowania pracowników są, zarówno skutkiem jak i przyczyną coraz bardziej zróżnicowanych oczekiwań co do kształtu relacji pracownik-organizacja, leżących zarówno po stronie organizacji jak i pracowników. Jednocześnie zróżnicowanie pracowników, wynikające z procesów demograficznych oraz szybko postępujących zmian społecznych, powoduje konieczność większego zainteresowania potencjalnymi i realnymi możliwościami wprowadzania w ZZL rozwiązań, które będą zorientowane na wykorzystanie różnic między pracownikami w różnym wieku. Kolejnym powodem wysiłków badawczych było moje głębokie przekonanie o konieczności badania zmiennych warunkujących zachowania organizacyjne pracowników, i dopiero na ich podstawie rozwijanie działań zarządczych na poziomie zespołu czy organizacji.

Spośród niezliczonej ilości czynników zewnętrznych wpływających na realizację funkcji personalnej w organizacjach, na szczególną uwagę zasługują procesy demograficzne, których efektem jest pogłębiający się proces starzenia się społeczeństw państw rozwiniętych. Dla organizacji oznacza to konieczność opracowywania i wdrażania takich rozwiązań, dzięki którym możliwe będzie skuteczne przyciąganie,

motywowanie i utrzymywanie w zatrudnieniu coraz bardziej zróżnicowanych pod względem wieku i – globalnie – coraz starszych pracowników. Znajduje to odzwierciedlenie w rozwijającej się koncepcji zarządzania wiekiem (*age management*). Powszechnej zgodzie ze stwierdzeniem, że zróżnicowanie pracowników w organizacji (również pod względem wieku) może przynosić korzyści biznesowe (oczywiście pod pewnymi warunkami), towarzyszy poszukiwanie adekwatnych do tego praktyk zarządczych¹. O wadze różnorodności zasobów ludzkich oraz zarządzania nią świadczy postulat uznania różnorodności za nowy paradygmat zarządzania². Podkreślić należy, że zarządzanie różnorodnością jest relatywnie młodą dziedziną wiedzy i nie posiada utrwalonych i ugruntowanych podstaw teoretycznych. Jednocześnie występuje swoisty „chaos informacyjny”, dominujący w literaturze przedmiotu poświęconej zagadnieniom zarządzania różnorodnością, zarządzania wiekiem, zarządzania różnorodnością wiekową, wpływu zróżnicowania wiekowego na wyniki organizacji, funkcjonowanie zespołów oraz jednostkowe efekty związane z funkcjonowaniem w organizacjach deklarujących wprowadzanie rozwiązań z zakresu zarządzania różnorodnością. Stąd potrzeba uporządkowania rozważań w tym obszarze. Brak ujednoliconych, ogólnie obowiązujących definicji w zakresie zarządzania różnorodnością oraz zarządzania wiekiem, skłonił mnie do rezygnacji z używania terminu „zarządzania wiekiem” na rzecz „zarządzanie różnorodnością wiekową” (alternatywnie: „zarządzanie pracownikami w różnym wieku”).

Drugą przesłanką podjęcia badań, których efekty zaprezentowałam w omawianej monografii były ustalenia dotyczące zmian charakteru relacji pracownik – organizacja. Najogólniej można stwierdzić, że relacje te stają się coraz bardziej elastyczne i krótkotrwałe. Powoduje to zmiany w zakresie oczekiwań co do kształtu relacji pracownik-organizacja, leżące zarówno po stronie organizacji jak i pracowników. Jak wskazują wyniki przeglądu literatury przedmiotu, coraz powszechniej realizowany jest „nowy”, transakcyjny kontrakt psychologiczny, który koncentruje się na ekonomicznych

¹ Gadomska-Lila K. [2017], *Zarządzanie różnorodnością w kontekście tożsamości organizacyjnej – wyniki badań kultury organizacyjnej wśród kadry kierowniczej i nie kierowniczej*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty”, nr 3(45); Bond M.A., Haynes M.C. [2014], *Workplace Diversity: A Social-Ecological Framework and Policy Implications*, „Social Issues and Policy Review”, nr 8(1); Kulik C.T. [2014], *Working Below and Above the Line: The Research-Practice Gap in Diversity Management*, „Human Resource Management Journal”, nr 24.

² Pocztowski A. [2018], *Wokół paradygmatu zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] M. Budzanowska-Drzewiecka, K. Czernek (red.), *Kierunki ewolucji nauk o zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków; Urbaniak B. [2014], *Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3–4(98).

warunkach wymiany³. Efektem tego jest racjonalne zaangażowanie pracowników, oparte na porównywaniu wartości indywidualnego wkładu do wartości uzyskanych w zamian korzyści. Ten racjonalizm każe „wyceniać” zachęty organizacyjne w perspektywie ich użyteczności i regulować wielkość wkładu na rzecz organizacji, minimalizując go w sytuacji postrzeganej nierównowagi wymiany. Jednocześnie w literaturze istnieją empiryczne dowody na zmiany w ciągu trwania życia postrzegania reguł wymiany pracownik - organizacja, wzajemności wymiany, wzajemnych zobowiązań, co skutkuje zróżnicowanymi oczekiwaniami pracowników w różnym wieku co do typu kontraktu psychologicznego, zróżnicowaniem preferencji co do jego treści oraz różną wrażliwością na naruszenie kontraktu psychologicznego⁴.

Kolejną obserwacją, która była przyczynkiem do powstania prezentowanej monografii było stwierdzenie braku w polskiej literaturze z zakresu zachowań organizacyjnych i zarządzania zasobami ludzkimi, satysfakcjonujących mnie wyników badań porównawczych dotyczących funkcjonowania pracowników w różnym wieku. Jednocześnie można zauważyć, że problemy zarządzania różnorodnością wiekową analizowane są przede wszystkim z punktu widzenia pracowników w wieku dojrzałym, popularnie określanych jako 50+. Podejście takie, chociaż wartościowe wydaje się być niewystarczające gdyż, po pierwsze traktuje osoby powyżej 50 roku życia jako grupę homogeniczną, po drugie koncentruje się na rozwiązaniach, które dedykowane tylko tej grupie tworzą niebezpieczeństwo niezadowolenia i poczucia „gorszego” traktowania pracowników młodszych wiekiem.

Podsumowując, analiza literatury przedmiotu doprowadziła do identyfikacji luk: teoretycznej, empirycznej i metodycznej w odniesieniu do problemów funkcjonowania pracowników w różnym wieku. Pierwsza z nich dotyczy braku spójnej koncepcji zarządzania różnorodnością wiekową w organizacji, braku definicji pojęciowej uczestnictwa w organizacji, braku ugruntowanych podstaw teoretycznych dla operacjonalizacji uczestnictwa w organizacji oraz spójnej koncepcji dającej podstawy do wnioskowania o różnicach w zachowaniach organizacyjnych wynikających z wieku

³ Bohdziewicz P. [2014], *Zmiany w konstrukcji psychologicznego kontraktu zatrudnienia i ich konsekwencje jako wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] Z. Antczak, St. Borkowska (red.), *Przyszłość zarządzania zasobami ludzkimi. Dylematy i wyzwania*, Difin, Warszawa.

⁴ Bal P.M., Lange A.H., de, Jansen P.G., Velde M. E., van der [2008], *Psychological Contract Breach and Job Attitudes: A Meta-Analysis of Age as a Moderator*, „Journal of Vocational Behavior”, nr 72(1); Bal P.M., Lange A.H., de, Zacher H., Heijden B.I., van der [2013], *A Lifespan Perspective on Psychological Contracts and Their Relations with Organizational Commitment*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, nr 22(3); Bal P.M. [2017], *Running Head: Psychological Contracts and Age*, <https://www.researchgate.net/publication/242284034> (dostęp: 20.02.2018).

pracowników. Luka empiryczna dotyczy wyników badań dotyczących różnic w zakresie postrzegania zachęt organizacyjnych, oceny ich użyteczności oraz ich związków z uczestnictwem w organizacji pracowników w różnym wieku. Dodatkowo podkreślić należy, że na gruncie polskim brak jest opracowań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, które dawałyby możliwość sformułowania wskazówek dla zarządzania różnorodnością wiekową na podstawie wyników badań diagnozujących różnice wynikające z wieku pracowników. Na płaszczyźnie metodycznej zaobserwować można brak zintegrowanych narzędzi pomiaru zmiennych takich jak: zachęty organizacyjne, użyteczność zachęt, uczestnictwo w organizacji.

4.3. Cele monografii i konceptualizacja modelu badawczego

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

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

Celami teoriopoznawczymi monografii były:

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

Do celów empirycznych prezentowanego opracowania zaliczyłam:

- empiryczną weryfikację koncepcji poziomu uczestnictwa organizacyjnego w różnych grupach wiekowych pracowników;
- zbadanie wpływu postrzegania określonych zachęt organizacyjnych przez pracowników w różnym wieku na poziom ich uczestnictwa w organizacji;
- zbadanie wpływu użyteczności zachęt organizacyjnych postrzeganych przez pracowników w różnym wieku na poziom ich uczestnictwa w organizacji;

- zbadanie roli postrzeganej użyteczności zachęt organizacyjnych jako mediatora wpływu zachęt organizacyjnych na poziom uczestnictwa w organizacji pracowników z różnych grup wiekowych.

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

Realizacja wyżej wymienionych celów wymagała przyjęcia określonych hipotez badawczych oraz skonstruowania modelu teoretycznego, który następnie zweryfikowany został empirycznie. Analiza literatury przedmiotu oraz przeprowadzone syntezy dostępnych źródeł informacji dały podstawę do sformułowania trzech pytań szczegółowych.

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

Powyżej przedstawione pytania przełożono na sześć hipotez badawczych, przy czym hipoteza piąta została uszczegółowiona za pomocą trzech hipotez częściowych.

Na podstawie przeglądu literatury przedmiotu przyjąłam założenie, że każdy uczestnik wnosi na rzecz organizacji wkład, pod jakimś względem użyteczny dla organizacji, za który otrzymuje od niej zachętę. Zachęta poddawana jest ocenie pod względem jej użyteczności, a więc stopnia, w jakim zaspokaja jakąś potrzebę (potrzeby) uczestnika. Kształtuje to określony poziom uczestnictwa w organizacji. W związku z tym w toku podjętych badań chciałam określić relacje między postrzeganiem określonych zachęt organizacyjnych a poziomem uczestnictwa w organizacji oraz wykazać potencjalne różnice w tym zakresie między grupami pracowników, wyróżnionymi ze względu na wiek. Zachęta jest swoistą, szeroko rozumianą „zapłatą” dokonywaną przez organizację na rzecz uczestników. Dla każdego pojedynczego uczestnika organizacji można wymienić szereg zachęt. Na potrzeby prowadzonych badań skupiałam się na wybranych zachętach organizacyjnych, którymi były: postrzegane wsparcie organizacji, postrzegane wsparcie rozwoju, sprawiedliwość proceduralna i sprawiedliwość dystrybucyjna. Zostały one wybrane ze względu na: (1) uniwersalny charakter; (2) odzwierciedlenie postrzegania praktyk z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi; (3) różny stopień ważności dla pracowników w różnym wieku. Przyjęłam, że postrzeganie

zachęt organizacyjnych w znaczącym stopniu może modyfikować poziom uczestnictwa w organizacji. Dało to podstawę do sformułowania dwóch pierwszych hipotez badawczych.

H1: Pracownicy w różnym wieku istotnie różnią się w zakresie postrzegania zachęt organizacyjnych.

H2: Niezależnie od wieku pracownika zachodzi pozytywny związek między zachętami organizacyjnymi a wyznacznikami uczestnictwa w organizacji.

Kolejnym elementem, istotnym z punktu widzenia postrzegania zachęt organizacyjnych, jest ich użyteczność. Użyteczność zachęty to określona wartość użytkowa każdego z elementów składających się na pakiet zachęt oferowanych przez organizację. Do oceny użyteczności zachęt organizacyjnych wykorzystałam miernik w postaci zadowolenia z określonych aspektów pracy (ekonomiczne aspekty pracy, fizyczne warunki pracy, relacje interpersonalne, realizowane czynności i zadania), które łącznie składają się na satysfakcję z pracy. W związku z tym, że satysfakcja z pracy ma związek zarówno z charakterystykami demograficznymi jednostki (m.in. wiek, staż pracy), jak i z uczestnictwem w organizacji, sformułowałam kolejne hipotezy.

H3: Pracownicy w różnym wieku istotnie różnią się w zakresie postrzegania użyteczności zachęt organizacyjnych.

H4: Istnieje związek między oceną użyteczności zachęt organizacyjnych a wyznacznikami uczestnictwa w organizacji w każdej grupie wiekowej pracowników.

Stwierdzenie związków między badanymi zmiennymi pociągnęło za sobą zainteresowanie relacjami, które zachodzą między zachętami organizacyjnymi a uczestnictwem w organizacji. Przyjęłam, że im wyżej oceniana jest użyteczność zachęt, tym większa skłonność do „odwzajemnienia się” organizacji, czego behawioralnymi przejawami będą zmiany w poziomie uczestnictwa. W celu sprawdzenia, jakie jest znaczenie subiektywnej oceny zachęt organizacyjnych dla poziomu uczestnictwa pracowników w różnych grupach wiekowych oraz możliwości wnioskowania o różnicach związanych z wiekiem pracowników, sformułowałam kolejne hipotezy.

H5: Grupy wiekowe pracowników różnią się w zakresie siły oddziaływania zachęt organizacyjnych na poziom uczestnictwa w organizacji.

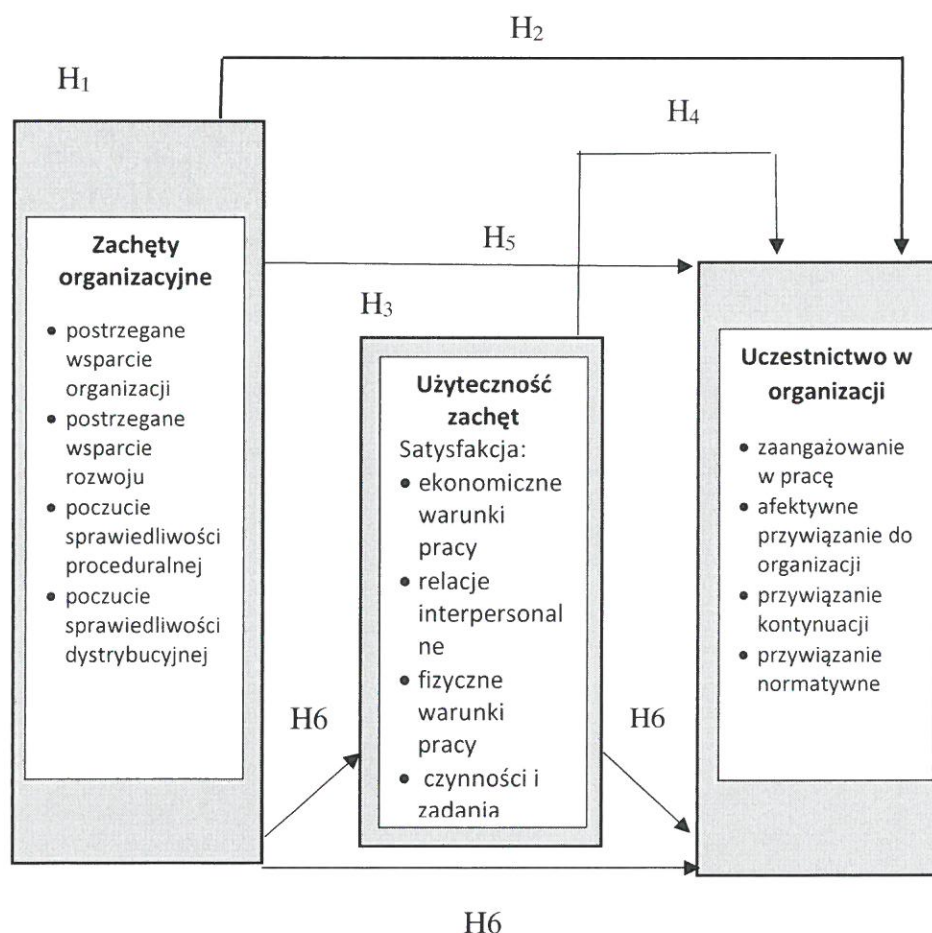
H5a: Postrzegane wsparcie rozwoju jest najsilniejszym predyktorem poziomu uczestnictwa w grupie najmłodszych pracowników.

H5b: Postrzegane wsparcie organizacyjne jest najsilniejszym predyktorem poziomu uczestnictwa w organizacji najstarszych pracowników.

H5c: Poczucie sprawiedliwości proceduralnej i dystrybucyjnej pracowników z różnych grup wiekowych w podobny sposób wpływają na ich poziom uczestnictwa w organizacji.

H6: Niezależnie od wieku pracowników ocena użyteczności zachęt mediuje zależności między zachętami organizacyjnymi a poziomem uczestnictwa.

Opierając się na studiach literaturowych, stworzyłam model badawczy, w którym zaprezentowałam poddane badaniu zależności. Schemat modelu badawczego przedstawiony jest na rysunku nr 1. Poszczególne strzałki w modelu opisują związki dwóch zmiennych, które są ze sobą powiązane. Kierunek strzałki wskazuje, która zmienna jest konstruktem objaśnianym, a która objaśniającym. Nad strzałkami umieszczono hipotezy badawcze opisujące badane zależności. Hipotezy poza strzałkami dotyczą różnic między grupami wiekowymi w zakresie postrzegania danego konstrukt.



Rysunek 1. Konceptualizacja modelu badawczego - zależności między zachętami organizacyjnymi, użytecznością zachęt i wyznacznikami uczestnictwa w organizacji

Empiryczna weryfikacja przyjętego modelu wymagała zdefiniowania kluczowych pojęć i operacjonalizacji zmiennych. Dotyczyło to przede wszystkim pojęcia uczestnictwo w organizacji, które nie posiada w literaturze przedmiotu wyrażonej *explicite* definicji pojęciowej. Przyjęłam, że „uczestnictwo w organizacji” można zdefiniować jako sekwencję powiązanych ze sobą form aktywności podejmowanych przez pracownika i organizację, które opierają się na dążeniu do równowagi między wkładem wnoszonym przez pracownika i zachętami oferowanymi przez organizację. Uczestnictwo w organizacji nie występuje jako samodzielny konstrukt podlegający badaniom. Przyjęłam więc, że wyznacznikami⁵ uczestnictwa są: zaangażowanie w pracę (*work engagement*) i przywiązanie do organizacji (*organization commitment*). Poziom uczestnictwa pracownika jest uzależniony, m.in., od praktyk organizacyjnych, które mogą być subiektywnie postrzegane jako zachęty ze strony organizacji oraz wyników oceny ich użyteczności.

Na potrzeby prowadzonych badań zachęty organizacyjne zoperacjonalizowane zostały jako: 1) postrzegane wsparcie organizacji czyli ocena działań organizacji i przełożonego z punktu widzenia uwzględniania celów i wartości pracownika, wykorzystujących jego potencjał i tworzących warunki do pełnego angażowania się, 2) postrzegane wsparcie rozwoju czyli ocena wsparcia organizacji i przełożonego w zakresie doskonalenia kompetencji i zadowolenie z możliwości rozwoju kompetencji stworzonych przez organizację, 3) sprawiedliwość proceduralna tj. ocena sprawiedliwości procedur, na podstawie których podejmowane są decyzje w organizacji i 4) sprawiedliwość dystrybucyjna określona jako ocena adekwatności wynagrodzenia do wysiłku wkładanego w pracę. Do pomiaru postrzegania użyteczności zachęt organizacyjnych przyjęłam wskaźnik w postaci oceny satysfakcji z pracy. Badania, o charakterze ilościowym, zrealizowane zostały na próbie 2079 osób – pracowników 50 dużych i średnich polskich przedsiębiorstw, w większości przypadków zlokalizowanych w Polsce południowo- wschodniej.

4.4. Struktura i treść pracy

⁵ Wyznacznik należy rozumieć jako „coś, co wskazuje na coś”. Odpowiada to wyjaśnieniu zawartemu w *Słowniku Języka Polskiego PWN*, <https://sjp.pwn.pl/szukaj/miernik.html>.

Cel pracy i postawiony problem badawczy zdeterminowały jej strukturę. Monografia składa się z czterech rozdziałów poprzedzonych *Wstępem* i podsumowanych *Zakończeniem*.

W rozdziale pierwszym przedstawiono uwarunkowania zarządzania zróżnicowanymi zasobami ludzkimi, tkwiące w otoczeniu organizacji. Szczególną uwagę zwróciłam tutaj na procesy demograficzne, globalizację i postęp techniczno-technologiczny jako podstawowe determinanty zmian na rynku pracy, czynniki wpływające na zarządzanie zasobami ludzkimi i w znacznej mierze determinujące konieczność wprowadzania zmian w tym obszarze. W dalszej części zaprezentowałam ustalenia literaturowe dotyczące różnorodności zasobów ludzkich w organizacji i jej potencjalnych skutków. Zebrane i uporządkowane zostały również informacje dotyczące teoretycznych rozstrzygnięć co do rozumienia terminu „zarządzanie różnorodnością”, rozwiązań modelowych w tym zakresie oraz stanu ich implementacji w praktyce. Na podstawie tych analiz przyjąłm wiodącą dla tego opracowania definicję zarządzania różnorodnością. Rozdział kończą ustalenia terminologiczne w zakresie zarządzania wiekiem i zarządzania różnorodnością wiekową.

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

Rozdział trzeci został poświęcony problematyce relacji pracownik–organizacja. Relacje te mają umocowanie w formalnie zawieranych kontraktach i umowach z pracodawcą oraz w kontrakcie psychologicznym. Omówiłam tutaj koncepcję zarządzania relacjami z pracownikami (*employee relationship management* – ERM) oraz wyniki badań ukierunkowanych na identyfikację charakteru relacji pracownik–organizacja. W dalszej części rozdziału zaprezentowałam wyniki studiów literaturowych dotyczących kontraktów psychologicznych i zmian, jakie współcześnie w nich następują. Uwaga została zwrócona na związki między wiekiem pracownika a preferencjami co do typu kontraktu, zróżnicowaniem treści kontraktów psychologicznych, oraz związków między wiekiem a wrażliwością na naruszenie kontraktu psychologicznego. Dużą część rozdziału

stanowią rozważania, których efektem jest opracowanie autorskiej definicji terminu „uczestnictwo” oraz jego operacjonalizacja w kategoriach zaangażowania w pracę i przywiązania do organizacji. Zawarłam tutaj również krótkie omówienie ważnych dla określenia poziomu uczestnictwa zachęt organizacyjnych oraz możliwości diagnozowania subiektywnych miar oceny ich użyteczności.

W rozdziale czwartym zaprezentowałam metodykę przeprowadzonych badań empirycznych, scharakteryzowałam próbę badawczą oraz omówiłam rezultaty podjętych badań ankietowych. Analizy otrzymanych danych przeprowadziłam za pomocą testów statystycznych przeznaczonych dla dużych grup. Do wykazania potencjalnych różnic między grupami wiekowymi wykorzystałam jednoczynnikową analizę wariancji ANOVA, na podstawie której zidentyfikowałam istotne różnice między zmiennymi ujętymi w modelu, w odniesieniu do różnych grup wiekowych pracowników. Aby określić, w jaki sposób zachęty organizacyjne wpływają na poziom uczestnictwa w organizacji, wykorzystałam modele regresji wielozmiennowej oraz analizę mediacyjną. Rozdział zamykają wnioski z badań.

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

4.5. Wyniki badania

Do części diagnostycznej badania zaliczyć można określenie poziomu uczestnictwa w organizacji, czyli zaangażowania w pracę i przywiązania afektywnego, kontynuacji i przywiązania normatywnego do organizacji respondentów. Wyniki samooceny badanych w tym zakresie wykazały, że najniższy poziom zaangażowania w pracę deklarują najmłodsi badani; poziom ten jest istotnie niższy niż w pozostałych grupach wiekowych. Najmłodsi badani uzyskali również najniższe wyniki w zakresie przywiązania kontynuacji i przywiązania normatywnego. Najwyższy poziom przywiązania afektywnego, przywiązania kontynuacji i przywiązania normatywnego deklarowali najstarsi wiekiem badani. Tylko na podstawie tych wyników można byłoby

prognozować, że najwyższy poziom uczestnictwa w organizacji prezentować będą najstarsi badani. Jest to zgodne z wynikami dużej grupy opublikowanych badań, które wskazywały na najwyższy poziom przywiązania do organizacji badanych w wieku 50+.

Zasadnicza część badań dotyczyła określenia, w jaki sposób wybrane zachęty organizacyjne wpływają na poziom uczestnictwa w organizacji w każdej grupie wiekowej oraz porównanie wyników dla zidentyfikowania różnic. Postrzegane wsparcie rozwoju oferowane przez organizację jest najlepiej ocenione przez badanych z grupy wiekowej 40–49 lat, najniższą wartość średnią uzyskano w grupie badanych między 20 a 29 rokiem życia. Najstarsi badani najwyżej ocenili wsparcie organizacji oraz poziom sprawiedliwości proceduralnej i dystrybucyjnej. Co ważne, niezależnie od grupy wiekowej wyniki średnie są stosunkowo niskie, co mogłoby wskazywać na niedostateczny, w opinii badanych, poziom tych zachęt w stosunku do oczekiwań pracowników. W każdym przypadku poziom zachęt organizacyjnych jest oceniany istotnie niżej przez pracowników z najmłodszej grupy wiekowej.

Zarówno postrzegane wsparcie organizacji, jak i wsparcie rozwoju, w opinii badanych realizowane jest przede wszystkim przez bezpośredniego przełożonego. Siła związku między zaangażowaniem w pracę a postrzeganym wsparciem organizacji jest wysoka i utrzymuje się na stałym poziomie dla badanych pracowników w wieku do 49 roku życia; u pracowników w starszym wieku siła tego związku obniża się. Interesujące są wyniki korelacji między postrzeganym wsparciem rozwoju, a zaangażowaniem w pracę. W tym przypadku związki w każdej grupie wiekowej są nieco słabsze niż w przypadku wsparcia organizacji i zaangażowania w pracę, ale ich wartość nie zmienia się znacząco w badanych grupach wiekowych, po 30 roku życia.

Wyniki badań wskazują również na związki między ocenami poziomu zachęt organizacyjnych a testowanymi rodzajami przywiązania do organizacji. Warto podkreślić, że siła związku między postrzeganym wsparciem organizacji a zaangażowaniem afektywnym jest najwyższa w grupie czterdziestolatków, a w pozostałych grupach wiekowych pozostaje na podobnym poziomie. W przypadku testowania siły związku poczucia sprawiedliwości proceduralnej i dystrybucyjnej i zaangażowania w pracę, nieco wyższe wartości współczynnika korelacji wystąpiły w przypadku postrzegania sprawiedliwości dystrybucyjnej i zaangażowania w pracę w każdej z badanych grup wiekowych.

Najsilniejsze związki zanotowano dla każdej zachęty organizacyjnej w relacji do przywiązania kontynuacji niezależnie od wieku badanych. W każdym przypadku

przywiązania (afektywne, kontynuacji i normatywne) i w każdej grupie wiekowej wsparcie organizacji ma silniejszy związek z przywiązaniem trwania niż wsparcie rozwoju. Przywiązanie normatywne, wynikające z moralnego poczucia obowiązku i lojalności wobec organizacji, najsilniej wiąże się ze wsparciem organizacji i wsparciem rozwoju w grupie respondentów w wieku 20–29 lat. W kolejnych grupach wiekowych siła związku z postrzeganym wsparciem organizacji słabnie i uzyskuje najniższą wartość w grupie uczestników badania w wieku 50 i więcej lat.

Użyteczność zachęt organizacyjnych jest ważnym wyznacznikiem postrzeganej „jakości” oferty organizacji na rzecz uczestnika. Najniższy poziom zadowolenia, który był miernikiem użyteczności zachęt, niezależnie od wieku badanych, związany był z ekonomicznymi aspektami pracy. Istotnie wyżej oceniane były fizyczne warunki pracy i relacje interpersonalne. Różnice między uczestniczącymi w badaniu grupami wiekowymi respondentów wystąpiły również w zakresie siły związków między zadowoleniem z zachęt organizacyjnych (czyli oceną ich użyteczności) a wyznacznikami uczestnictwa w organizacji. Zaangażowanie w pracę, niezależnie od wieku badanych, najsilniej wiąże się z zadowoleniem z czynności i zadań, tzn. zakresu odpowiedzialności i samodzielności w ich realizacji, oraz z zadowoleniem z relacji interpersonalnych. Satysfakcja osiągnięta w tym obszarze będzie pozytywnie wpływać na wzrost poziomu przywiązania afektywnego i przywiązania normatywnego w młodszych grupach wiekowych. Przywiązanie kontynuacji najsilniej wiąże się z zadowoleniem z ekonomicznych aspektów pracy.

Podsumowując przedstawione powyżej ustalenia potwierdzają słuszność hipotezy pierwszej (H_1). Zachęty organizacyjne są bowiem różnie postrzegane przez pracowników w różnym wieku i różnice te są istotne statystycznie. Pozytywnie zweryfikowana została również hipoteza druga (H_2), która dotyczyła, niezależnego od wieku, pozytywnego związku między zachętami organizacyjnymi a wyznacznikami uczestnictwa w organizacji. Siła tego związku jest różna w różnych grupach wiekowych, stąd można wnioskować, że różna będzie siła efektu postrzeganego zwiększenia poziomu którejś z badanych zachęt organizacyjnych. Pozytywnie zweryfikowane zostały również dwie kolejne hipotezy: H_3 i H_4 . Z przeprowadzonych analiz wynika jednoznacznie, że pracownicy w różnym wieku różnie oceniają użyteczność zachęt organizacyjnych. Wykazano również, że w każdej grupie wiekowej istnieje związek między oceną użyteczności zachęt organizacyjnych a badanymi wyznacznikami uczestnictwa w organizacji. Nie uprawnia to jednak do stwierdzenia, że wzrost postrzeganej użyteczności zachęt spowoduje wzrost poziomu uczestnictwa w organizacji. Podkreślić należy, że

uczestnictwo nie jest prostą sumą poszczególnych typów przywiązania do organizacji i zaangażowania w pracę. Należy pamiętać, że wiele zmiennych kontekstowych może znacząco modyfikować, proste z punktu widzenia matematycznego, zależności.

Podjmując badania założono, że zachęty organizacyjne stanowią bodziec ze strony organizacji, a ich ocena zadecyduje o tym, jak będzie się kształtować poziom uczestnictwa. Oparto się tutaj na prostym schemacie wymiany, w którym działa reguła wzajemności, sprawiająca, że zachęty organizacyjne powodują podejmowanie (lub nie) działań ukierunkowanych na realizację zadań organizacyjnych. Przyjęto również założenie, że organizacje mogą – poprzez odpowiednio dobrane do potrzeb i oczekiwań pracowników zachęty organizacyjne – kształtować ich poziom uczestnictwa. Jednocześnie założono, że pracownicy w różnym wieku zarówno inaczej będą postrzegać użyteczność tych zachęt, jak i w różny sposób będą one wpływać na ich poziom uczestnictwa. Analizy mające na celu stwierdzenie, które z testowanych zachęt organizacyjnych w jakie relacje wchodzi z zaangażowaniem w pracę, prowadzą do konstatacji, że jako najsilniejszy predyktor zaangażowania w pracę w grupach wiekowych do 49 roku życia wskazać można postrzegane wsparcie organizacji. W najstarszej grupie respondentów najsilniejszym predyktorem zaangażowania w pracę jest postrzegane wsparcie rozwoju. Podkreślić należy, że badane zachęty organizacyjne wyjaśniają stosunkowo niewielki zakres zmienności zaangażowania w pracę (30% w grupach do 49 roku życia i tylko 22% w grupie 50 i więcej lat). Prowadzi to do wniosku, że istnieje wiele innych zachęt organizacyjnych, które mogą modyfikować poziom zaangażowania w pracę. Warto również dodać, że sprawiedliwość procedur może modyfikować zaangażowanie pracowników w wieku 30–49 lat. Wsparcie rozwoju oferowane przez organizację jest istotne dla zaangażowania w pracę w każdej grupie wiekowej, jednak dla najmłodszych badanych powinno być realizowane przez przełożonego, podczas gdy w grupach starszych to dział kadr jawi się jako odpowiedzialny za udzielanie wsparcia rozwojowego. Co więcej, dla najmłodszych i najstarszych badanych, w kontekście zaangażowania w pracę, liczy się nie tylko sam fakt istnienia formalnych procedur wspierających rozwój, lecz jednocześnie pojawić się także musi zadowolenie z tego wsparcia.

Przeprowadzone analizy wskazują, że w przypadku każdego z rodzajów przywiązania do organizacji ich predyktorem jest postrzegane wsparcie organizacji. Uwzględnianie celów i wartości pracownika oraz tworzenie warunków dla jego angażowania się są uniwersalnymi predyktorami w każdej grupie wiekowej.

Przewidywanie zmian w przywiązaniu do organizacji umożliwia też postrzeganie wsparcia przełożonego. Jest ono szczególnie istotne dla młodszych grup wiekowych, w przypadku przywiązania kontynuacji i normatywnego. Co interesujące i mogłoby wydawać się zaskakujące – wsparcie przełożonego nie pojawia się jako zmienna pozwalająca przewidywać zaangażowanie afektywne.

Sprawiedliwość procedur pozwala przewidywać poziom zaangażowania afektywnego w grupie najstarszych badanych i w grupie trzydziestolatków oraz przywiązanie normatywne w przypadku pracowników przed pięćdziesiątym rokiem życia. Przegląd uzyskanych wyników badań skłania do refleksji, że testowane w badaniu zachęty organizacyjne mogą być przede wszystkim wykorzystane do kształtowania poziomu zaangażowania kontynuacji. Najslabiej można na ich podstawie przewidywać poziom przywiązania afektywnego niezależnie od wieku badanych. W grupach wiekowych istnieją zaś różnice, jeżeli chodzi o wyjaśniany procent zmienności kolejnych testowanych rodzajów przywiązania do organizacji. Można stwierdzić, że wsparcie przełożonego ma większe znaczenie dla młodszych wiekiem badanych niż dla starszych, jeżeli chodzi o poziom przywiązania do organizacji. Porównanie poszczególnych grup wiekowych nie jest łatwe, trudno bowiem wskazać jakąś prawidłowość. W związku z powyższym nie można w całości pozytywnie zweryfikować hipotezy piątej (H_5). Różnice w zakresie siły oddziaływania testowanych zachęt organizacyjnych na poziom uczestnictwa w organizacji wprawdzie w badanych grupach wiekowych wystąpiły, ale są bardzo niewielkie. Zarówno udziały tłumaczonej wariancji zmiennych zależnych nie odbiegały znacząco od siebie w poszczególnych grupach wiekowych, jak i wartości współczynników standaryzowanych β nie różniły się zbyt od siebie. Wyniki analiz nie pozwalają na jednoznaczne potwierdzenie H_{5a} . Wsparcie rozwoju może służyć przewidywaniu poziomu uczestnictwa w organizacji, jednak siła jego oddziaływania jest różna w przypadku poszczególnych wyznaczników poziomu uczestnictwa w badanych grupach wiekowych. Na przykład, jest ono silniejszym predyktorem zaangażowania w pracę i przywiązania normatywnego w grupie najstarszych badanych niż w grupie najmłodszych. Sfalsyfikowane zostały hipotezy H_{5b} i H_{5c} . Postrzegane wsparcie organizacji w każdej grupie badanych jest najsilniejszym predyktorem poziomu uczestnictwa w organizacji, a nie jak zakładano – tylko w grupie najstarszych badanych. Interesujące są również wyniki analizy mediacji, które uzasadniają i wyjaśniają problem stosunkowo słabych związków badanych zachęt organizacyjnych z wyznacznikami uczestnictwa w organizacji (poza przywiązaniem kontynuacji). W każdym analizowanym

przypadku, w każdej grupie wiekowej, ogólna satysfakcja z pracy jest warunkiem oddziaływania każdej z badanych zachęt organizacyjnych na poziom uczestnictwa w organizacji. Oznacza to, że niezależnie od wieku pracownika, brak poczucia ogólnej satysfakcji z pracy spowoduje, że oddziaływanie na zaangażowanie pracowników – czy to przez oferowane wsparcie, czy dążenie do zwiększenia przekonania o sprawiedliwości procedur, czy też sprawiedliwości wynagrodzenia – nie przyniosą pożądanych skutków. Warto też podkreślić, ujawniony w analizie mediacji, silniejszy związek między zadowoleniem z zachęt, a każdym z mierników uczestnictwa w organizacji, niż w przypadku związku między każdą z badanych zachęt a każdym z mierników uczestnictwa. Prowadzi to do konstatacji, że zarządzający powinni identyfikować czynniki wpływające na satysfakcję z pracy (a te mogą być zróżnicowane ze względu na wiele, nie tylko demograficznych, charakterystyk pracownika), stosować takie zachęty, które będą powodować wysoki poziom satysfakcji z pracy (tzn. użyteczność tych zachęt będzie wysoko oceniana), a to z kolei skłaniać będzie pracowników do podejmowania działań, które warunkują otrzymanie takich zachęt.

Jak wynika z przeprowadzonych badań, w każdej grupie wiekowej występuje silny związek między satysfakcją z czynności i zadań (rozumianej jako subiektywnie oceniana atrakcyjność oraz zadowolenie z zakresu samodzielności i odpowiedzialności w ich realizacji) i zaangażowaniem w pracę. Jednocześnie satysfakcja z czynności i zadań wykazuje związek z przywiązaniem normatywnym (zwłaszcza w młodszych grupach badanych; do 39 roku życia), a przywiązanie afektywne związane jest z zadowoleniem z czynności i zadań, relacji interpersonalnych, fizycznych warunków pracy i jej aspektów ekonomicznych. Zróżnicowana siła związków poszczególnych badanych obszarów satysfakcji z pracy i wyznaczników uczestnictwa w organizacji, skłania do refleksji, że związki te powinny zostać poddane bardziej szczegółowej weryfikacji empirycznej. Przeprowadzone analizy dają podstawę do pozytywnego zweryfikowania hipotezy szóstej (H_6), o mediującej roli satysfakcji z pracy między badanymi zachętami organizacyjnymi a poziomem uczestnictwa w organizacji.

Na podstawie analiz wyników badań nie można stworzyć listy rankingowej grup wiekowych, w której miejsce zależałoby od poziomu uczestnictwa w organizacji. Interpretacja wyników skłania do konstatacji, że wyższego poziomu uczestnictwa w organizacji spodziewać się można w przypadku starszych wiekiem pracowników, czyli osób w wieku powyżej 40 lat. Taka interpretacja wynika stąd, że w przypadku każdego z przyjętych mierników uczestnictwa w organizacji, wyniki dla tych grup wiekowych (40–

49 oraz 50 i więcej lat) wykazują wartości istotnie wyższe niż w grupach młodszych. Podkreślić jednak należy, że duże zróżnicowanie wewnętrzne tej grupy wiekowej, zwłaszcza po 50-tym roku życia, ze względu na zindywidualizowane tempo zmian, jakie wiążą się z wiekiem, każe podchodzić z dużą ostrożnością do tych uogólnionych wniosków.

4.6. Wkład pracy w rozwój nauk o zarządzaniu

Uważam, że monografia p.t. *Uczestnictwo w organizacji w perspektywie różnorodności wiekowej* mojego autorstwa stanowi wkład w rozwój nauk o zarządzaniu. Świadczą o tym:

I. W wymiarze teoretycznym:

- Uporządkowanie informacji dotyczących zarządzania różnorodnością ze szczególnym uwzględnieniem zróżnicowania wiekowego pracowników.
- Krytyczna analiza poprawności językowej i zawartości określenia „zarządzanie wiekiem”. Wskazanie na zasadność wprowadzenia pojęcia zarządzanie różnorodnością wiekową pracowników (lub zarządzanie pracownikami w różnym wieku) dla określenia funkcjonowania pracowników w różnym wieku w organizacjach oraz polityki i praktyk organizacyjnych ukierunkowanych na wykorzystanie zróżnicowania wiekowego pracowników. Termin „zarządzanie wiekiem” w tym kontekście pozostałby jako określający zindywidualizowane działania jednostki ukierunkowane na radzenie sobie ze zmianami jakich doświadcza ona w związku ze starzeniem się.
- Wykazanie słabości podejścia do zróżnicowania wiekowego w organizacjach w oparciu o różnice pokoleniowe.
- Konceptualizacja i operacjonalizacja uczestnictwa w organizacji, co było możliwe dzięki systematyzacji dorobku w zakresie teorii wymiany społecznej, zarządzania relacjami z pracownikami, teorii kontraktu psychologicznego, ustaleń dotyczących zaangażowani w pracę (*work engagement*) i przywiązania do organizacji (*organization commitment*).

II. W wymiarze empirycznym:

- Skonstruowanie i przetestowanie modelu badawczego, na podstawie którego zidentyfikowano relacje między postrzeganiem wybranych zachęt organizacyjnych a

uczestnictwem pracownika wyrażającym się w poziomie zaangażowania w pracę i przywiązania do organizacji.

- Określenie związku między oceną użyteczności badanych zachęt organizacyjnych a poziomem uczestnictwa pracowników w różnym wieku.
- Zbadanie związku między oceną użyteczności zachęt organizacyjnych a poziomem uczestnictwa pracowników w różnym wieku.
- Wykazano różnice w poziomie uczestnictwa w organizacji pracowników reprezentujących różne grupy wiekowe.
- Przeprowadzenie wszystkich analiz za pomocą statystyk umożliwiających porównywanie wyników osiąganych przez grupy niezależne, co pozwoliło na identyfikację różnic w zakresie testowanych zależności dla wyróżnionych grup wiekowych pracowników.

III. W wymiarze aplikacyjnym:

- Wykazanie ograniczeń przeprowadzonych badań i sformułowanie zaleceń co do możliwych kierunków dalszych badań nad uczestnictwem w organizacji.
- Sformułowanie rekomendacji dla zarządzania różnorodnością wiekową w organizacji opartych o wykazane różnice między pracownikami w różnym wieku.

5. Omówienie pozostałych osiągnięć naukowo-badawczych

Moje zainteresowania naukowe oraz prace badawcze po osiągnięciu stopienia naukowego doktora koncentrowały się wokół trzech grup zagadnień. Do pierwszego obszaru zaliczyć można badania dotyczące komunikowania się przedsiębiorstw z interesariuszami, kreowania wizerunku organizacji i instrumentów, które są (lub mogą) być wykorzystywane w tym procesie. Kolejny obszar badań związany był z problematyką identyfikacji i pomiaru poziomu kompetencji organizacji oraz możliwościami w zakresie likwidacji luki kompetencyjnej. Trzeci obszar zainteresowań naukowych dotyczył zarządzania różnorodnością ze szczególnym uwzględnieniem problemów funkcjonowania organizacyjnego pracowników w różnym wieku.

Chronologicznie, pierwszy obszar badawczy związany był z eksploracją problemów kreowania wizerunku organizacji, zarówno w wymiarze teoretycznym jak i rozwiązań praktycznych z tego zakresu. Wiązało się to z poszukiwaniem odpowiedzi na pytania w jaki sposób przedsiębiorstwa mogą kreować wizerunek oraz jakie narzędzia mogą być do tego celu wykorzystywane. Moja uwaga skupiona była przede wszystkim na możliwościach jakie stwarzało wykorzystanie public relations w procesie

komunikowania się przedsiębiorstw z interesariuszami. W rozważaniach na temat wizerunku organizacji przyjął założenie, że wszelkie działania podejmowane przez organizację przyczyniają się, w mniejszym lub większym stopniu, do powstawania obrazu tejże w świadomości różnych grup publiczności. Dlatego analizy związane zarówno z definiowaniem jak i poszukiwaniem rozwiązań modelowych w tym zakresie powinny wychodzić poza obszar działań marketingowych przedsiębiorstwa i obejmować również politykę i praktyki organizacyjne ukierunkowane na zarządzanie zasobami ludzkimi czy działania pro-społeczne, edukacyjne, sponsorskie, kontakty z kooperantami czy instytucjami kontrolującymi. Moim osiągnięciem na tym polu było stworzenie autorskiego modelu kreowania wizerunku organizacji, w którym przedstawiłam metodykę postępowania dedykowaną zarówno specjalistom w tym zakresie jak i właścicielom czy zarządzającym organizacjami. Dzięki jej wdrożeniu możliwe jest nadanie działaniom podejmowanym przez organizację na rzecz stworzenia wizerunku charakteru metodycznie uporządkowanych, planowych i ciągłych. Podstawą teoretyczną dla tego modelu były założenia systemowej teorii organizacji, tj. rozumienie organizacji jako systemu otwartego, ustrukturalizowanego wewnętrznie, charakteryzującego się zdolnością doskonalenia się, podnoszenia swojej sprawności i stopnia zorganizowania, wykorzystującego informacyjne sprzężenia zwrotne z otoczeniem dla realizacji procesów sterowania i regulacji. Dodatkowo wykorzystałam założenia łańcucha wartości M. Portera. Analizowanie przedsiębiorstwa jako łańcucha wartości pozwoliło na wyróżnienie, w ramach funkcji podstawowych i pomocniczych, tych działań które w sposób istotny mogą przyczyniać się do modyfikacji wizerunku przedsiębiorstwa i, jako takie, mogą stanowić podstawę do rozstrzygnięć związanych z planowaniem i implementacją działań pro - wizerunkowych oraz przyczynić się do zwiększenia poziomu skuteczności (również wykorzystując efekty synergiczne) narzędzi wykorzystywanych w ramach tych funkcji o pozytywne efekty wizerunkowe. Ważności pozytywnego wizerunku dla funkcjonowania przedsiębiorstwa, a co za tym idzie zasadności planowego i długookresowego podejścia do jego podtrzymywania i/lub modyfikacji dowiodłam, wykazując, że wizerunek traktować można jako pozaewidencyjny, niematerialny zasób przedsiębiorstwa, a zdolność do jego kreowania może być jedną z kluczowych kompetencji, która wyraża takie dostosowanie systemu działań podejmowanych przez organizację, aby każdy z elementów systemu współprzyczyniał się do powstawania pozytywnego wizerunku. Wskazałam również, że przyjmując kryteria oceny potencjału tworzenia przez dany zasób przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (cennaść,

rzadkość, możliwość imitacji, potencjalna substytucyjność) można zarówno udowodnić, że wizerunek jest zasobem jak i dowieść że może on wzmacniać lub osłabiać przewagę konkurencyjną.

Do najważniejszych publikacji, w których poruszyłam tę problematykę zaliczam:

- Kreowanie wizerunku organizacji –propozycja modelu, *Annales Oeconomica, Sectio H, Vol. XXXVIII, UMCS, Lublin 2004, s. 261-273.*
- Wizerunek przedsiębiorstwa jako czynnik przewagi konkurencyjnej w: D. Rucińska (red. nauk.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencji, UWM, Olsztyn 2004, s. 57-60.*

Naturalną konsekwencją opracowania modelu kreowania wizerunku i wykazaniu, że *image* może być źródłem przewagi konkurencyjnej, było poszukiwanie możliwości implementacji rozwiązań modelowych w praktyce. Spowodowało to podjęcie wysiłków badawczych zmierzających do ustalenia instrumentarium, którego wykorzystanie umożliwiałoby podejmowanie intencjonalnych, o możliwych do przewidzenia skutkach działań ukierunkowanych na budowanie wizerunku, a co za tym idzie wzmacnianie przewagi konkurencyjnej. Wśród narzędzi służących budowaniu *image* szczególną uwagę skupiłam na możliwościach jakie daje wykorzystanie PR-u. Spośród licznych definicji i określeń PR funkcjonujących w literaturze przyjąłam że Public relations jest odrębną funkcją zarządzania, która pomaga ustanowić i podtrzymać wzajemne kanały komunikowania, akceptacji i współpracy między organizacją a podmiotami tworzącymi ją i funkcjonującymi w jej otoczeniu. To szerokie podejście stało się podstawą do uzasadnienia, że narzędzie to może być pomocne w tworzeniu potencjału konkurencyjności, a tym samym odegrać rolę w budowaniu przewagi konkurencyjnej. Rola Public relations wyraża się tutaj w kształtowaniu sfery zasobów niewidzialnych⁶, szczególnie w zakresie budowania renomy organizacji, tworzenia lobby sprzyjającego organizacji i to ułatwiającego jej funkcjonowanie oraz wpływ na kulturę organizacyjną. PR, wyrastające z kultury organizacyjnej, przez wpływ na pracowników (tzw. wewnętrzne PR) jak i na otoczenie w którym dochodzi do swoistego „uzgodnienia” przyjętych w organizacji norm, wartości, wzorców zachowań z oczekiwaniami grup

⁶ Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa to swoisty system, który tworzą posiadane przez nie zasoby i sposoby ich wykorzystania. Gliška – Neweś A. (1999). Modele potencjału konkurencyjności adekwatne do obecnej sytuacji polskich przedsiębiorstw, w: M. J. Stankiewicz (red.), *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa: stan i kierunki rozwoju potencjału konkurencyjności polskich przedsiębiorstw w kontekście dostosowywania wymagań do wymogów Unii Europejskiej*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń.

otoczenia, mogącymi w jakikolwiek sposób wpływać na organizację, powodować może wzmocnienie potencjału konkurencyjności. Za szczególnie wartościowe z punktu widzenia wkładu w popularyzowanie i rozwój wiedzy w zakresie możliwości wykorzystania PR uważam, przyjęty przeze mnie, szeroki sposób definiowania public relations, analizy opierające się na dążeniu do wykazania wartości tego narzędzia z punktu widzenia kształtowania procesów wewnątrz organizacji (szczególnie w procesie wprowadzania zmian przez tworzenie skutecznych sieci komunikacyjnych, harmonizowaniu różnorodnych wzorców zachowań w organizacjach wielokulturowych, budowaniu tożsamości i podtrzymywaniu kultury organizacyjnej czy propagowaniu i wspierania procesów organizacyjnego uczenia się) jak i w jej otoczeniu (tzw. zewnętrzne PR). Działania PR, skierowane na otoczenie organizacji mogą podnosić poziom jej funkcjonowania przez stałe dostarczanie wiedzy o zmianach w tym otoczeniu, dostosowywanie programów komunikacyjnych do potrzeb odbiorców tych informacji (wychodząc poza wąską grupę interesariuszy, jakimi są klienci) czy ograniczanie lub likwidowanie potencjału konfliktowego między organizacją a podmiotami w jej otoczeniu.

Powyżej zasygnalizowane wątki poruszyłam m. in. w następujących publikacjach:

- Rola public relations w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, w: M. Juchniewicz (red.), Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencji. Determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw, Wydawnictwo UWM, Olsztyn 2006, s. 50-54.
- Czy public relations mogą przyczyniać się do budowania potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa? w: H. Przybylski (red.), Public relations. Sztuka skutecznej komunikacji w teorii i praktyce, Akademia Ekonomiczna, Katowice 2006, s. 165-174.

Drugi obszar moich zainteresowań naukowych, aktywności badawczej i publikacyjnej związany był z problematyką identyfikowania, pomiaru, doskonalenia kompetencji organizacji oraz możliwościami diagnozowania i ograniczania luki kompetencyjnej organizacji. Motywami do podjęcia wysiłków badawczych w tym zakresie były: tematy realizowane w ramach badań statutowych Zakładu Organizacji i Zarządzania UMCS w latach 2006 – 2010, pod zbiorczym tytułem „Procesy organizacyjnego uczenia się a luka kompetencyjna”; udział w charakterze wykonawcy w grancie Prorektora UMCS ds. Nauki pt.: „Luka kompetencyjna przedsiębiorstw w warunkach konkurencji globalnej” pod kierownictwem dr hab. Agnieszki Sitko - Lutek

prof. nadzw. (2007 r.); udział jako wykonawca w grantie MNiSZW Nr 1HO2D 04030 „Metodyka ograniczania luki kompetencyjnej przedsiębiorstw w aspekcie organizacyjnego uczenia się” pod kierownictwem dr hab. Agnieszki Sitko - Lutek prof. nadzw. (2007 r. - 2009 r).

Kompetencje organizacji to swoiste, oparte na wiedzy elementy zasobów organizacji, które ogrywają znaczącą rolę w uzyskiwaniu i podtrzymywaniu przewagi konkurencyjnej. W odróżnieniu od zdolności, które M. Bratnicki przypisywał ludziom, kompetencje odnoszone są do całej organizacji. Za M. Bratnickim przyjęłam, że kompetencja jest możliwością integrowania technicznej, menedżerskiej i innej wiedzy eksperckiej ze zdolnościami i procesami⁷. Kompetencje organizacji można rozumieć jako możliwości, umiejętności uzyskania określonego wyniku czy rezultatu na określonym poziomie, które przejawiają się w umiejętności działania w sposób adekwatny do sytuacji. Kompetencje mają charakter względny, są odnoszone do jakiegoś standardu, celu lub zadania. Identyfikacja sposobów określania niedoboru kompetencji niezbędnych do rozwoju przedsiębiorstwa, nabywania ich oraz sposobów rozwijania stało się celem badań zespołu, w którym uczestniczyłam wspólnie z dr hab. Bogusławem Gulskim oraz dr Mirosławem Łobodą. Badanie przeprowadzono wykorzystując technikę wywiadu pogłębionego, który przeprowadzono z założycielami przedsiębiorstwa Natura. Podczas badania starano się zebrać informacje dotyczące kształtowania się poziomu kompetencji technicznych, marketingowych, finansowych i w obszarze zarządzania w okresie 15 lat funkcjonowania przedsiębiorstwa. Efektem tego wywiadu było opracowanie modelu identyfikacji i oceny niedoboru kompetencji. Model ten, pomimo że oparty na przypadku jednego przedsiębiorstwa można uznać za przydatny również dla innych podmiotów gospodarczych. Identyfikacja i pomiar niedoboru kompetencji jest pochodną poszukiwania przez właścicieli/zarządzających okazji, które mogłyby zaspokoić aspiracje właścicieli (dotyczących np. wizerunku przedsiębiorstwa, tempa i kierunków rozwoju, roli spełnianej w środowisku lokalnym, regionalnym czy ponadnarodowym, preferowanych zakresów działalności itp.). Analiza i wybór okazji prowadzi do analizy i oceny szeroko rozumianych zasobów przedsiębiorstwa w tym kompetencji, mających na celu określenie w jakim stopniu posiadane zasoby materialne i kompetencje są przydatne do wykorzystania dostrzeżonych okazji do realizacji aspiracji właścicieli. Jeżeli przedsiębiorstwo nie dysponuje takimi kompetencjami można

⁷ Bratnicki M. *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Placet, Warszawa 2000, s. 33

wnioskować o brakach kompetencji. Kompetencje potrzebne do realizacji aspiracji, których przedsiębiorstwo nie posiada, zostają zidentyfikowane i ocenione z punktu widzenia dolegliwości jakie wywołuje niedobór. Niedobór kompetencji może być likwidowany lub tolerowany w zależności od tego w jakim stopniu utrudnia on realizację aspiracji. Obszarem, który analizowałam z punktu widzenia rozwoju kompetencji, w tym projekcie badawczym, był obszar marketingu. Pozyskane informacje umożliwiły mi opisanie charakteru luki w tym obszarze w każdym z 4 etapów (okresów) działania przedsiębiorstwa, zidentyfikowanie czynnika/czynników sprawczych postrzegania luki, określenie sposobów identyfikacji luki oraz wskazanie działań podjętych w celu redukcji luki kompetencyjnej w zakresie kompetencji marketingowych.

Specyfika działalności marketingowej, jej silne uzależnienie od relacji z otoczeniem przedsiębiorstwa skłoniły mnie do zainteresowania się problematyką umiejętności budowania i kontrolowania interakcji (powiązań) między organizacją a podmiotami/grupami otoczenia. Powiązania z klientami, dostawcami, konkurentami oraz szeroko rozumianymi partnerami tworzą kapitał relacyjny. Z punktu widzenia kompetencji organizacyjnych kapitał relacyjny może być analizowany jako zbiór umiejętności niezbędnych do budowania i podtrzymywania sieci relacji. Luka kompetencyjna może tutaj ujawniać się w:

- braku lub niedostatku umiejętności budowania satysfakcjonujących strony relacji,
- braku lub niedostatku umiejętności utrzymywania takiej jakości relacji, aby były one postrzegane jako wartościowe przez ich uczestników,
- braku lub niedostatku umiejętności wykorzystywania relacji dla pozyskania unikatowych (nieznanych innym) zasobów informacyjnych lub pozyskania takich informacji, które umożliwią niekonwencjonalne (czyli nie stosowane przez innych) kojarzenie, przetwarzanie i wykorzystanie zasobów.

Architektura relacji rozwija się w trzech, powiązanych ze sobą obszarach tj. wewnętrznym, zewnętrznym i sieciowym. Moje zainteresowania pierwotnie dotyczyły architektury zewnętrznej czyli obejmującej stosunki między organizacją /przedsiębiorstwem a interesariuszami pozostającymi poza organizacją. Moją uwagę przykuł kapitał relacyjny, który analizowałam w perspektywie kapitału rynkowego przedsiębiorstwa, na który składa się kapitał klientów (np. bazy danych klientów, potencjalni klienci), kapitał wyróżniania (tj. image, reputacja, marka) oraz kapitał relacyjny budowany przez powiązania z klientami, dostawcami, kooperantami czy partnerami. Analizy oparłam na dwóch, ugruntowanych w zarządzaniu podejściach

teoretycznych tj. podejściu systemowym i teorii stakeholders (interesariuszy). Nowatorstwo w moim podejściu do problemów tworzenia kapitału relacyjnego polegało na określeniu go jako zasobu o charakterze unikatowym i specyficznym oraz na powiązaniu go z kompetencjami organizacyjnymi i wprowadzeniu pojęcia kompetencja architektoniczna. Kompetencja ta zdefiniowana została jako zbiór szczególnych umiejętności, które przekraczają granice poszczególnych jednostek operacyjnych, są głęboko osadzone w organizacji, trudne do naśladowania i kopiowania oraz tworzące wartość. Są to: umiejętności budowania relacji, umiejętności podtrzymywania relacji, modyfikowania kierunku, siły, rodzaju relacji, umiejętność wykorzystywania potencjału relacji.

Do najważniejszych publikacji, w których poruszyłam kwestie związane z rozwojem kompetencji marketingowych oraz rolą kapitału relacyjnego w identyfikowaniu luki kompetencyjnej przedsiębiorstwa zaliczam:

- Kapitał relacyjny w identyfikowaniu luki kompetencyjnej przedsiębiorstwa w: Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna, A. Sitko-Lutek (red.), PWN, Warszawa 2007, s.116-126.
- Rozwój kompetencji marketingowych w przedsiębiorstwie Natura Sp. J. – opis przypadku, w: Zarządzanie restrukturyzacją w procesach integracji i rozwoju nowej gospodarki, R. Borowiecki, A. Jaki (red.), Wydawnictwo UE, Kraków 2008, s. 447-456.
- Budowanie relacji z otoczeniem jako kompetencja organizacyjna, Annales Oeconomica, Sectio H, Vol. XLII, Lublin 2008, s. 143-156.

Identyfikacja luki kompetencyjnej, stwierdzenie faktu jej występowania oraz ocena tego stanu jako wymagającego interwencji wymaga od menedżerów podejmowania działań zmierzających do jej likwidacji. Stąd kolejne badania, które prowadziłam zarówno indywidualnie jak i w ramach grantu MNiSZW Nr 1HO2D 04030, dotyczyły rozpoznania sposobów likwidacji luki kompetencyjnej dzięki wykorzystaniu procesów organizacyjnego uczenia się. Obszarem kompetencyjnym, którym nadal się zajmowałam był obszar marketingu. Na podstawie danych zebranych w 50 przedsiębiorstwach możliwe było określenie jakie działania podejmowały te przedsiębiorstwa w celu podnoszenia swojego potencjału kompetencyjnego w obszarze marketingu/sprzedaży. Jednocześnie możliwa stała się diagnoza rozwoju kompetencji marketingowych w wyróżnionych grupach przedsiębiorstw (np. małe przedsiębiorstwa, lub w przedsiębiorstwach, w których w związku ze specyfiką ich działalności spodziewałam się

istotnie różnych wyników niż w typowej, badanej organizacji gospodarczej np.: przedsiębiorstwa infrastrukturalne czy przedsiębiorstwa wydobywcze). Szczególnie interesujące były tutaj wyniki badań małych przedsiębiorstw, na podstawie których można było postawić tezę o istnieniu luki kompetencyjnej w obszarze marketingu. Jednocześnie analiza przyjętego wskaźnika kompetencji marketingowych nie uprawniała do wyciągania jednoznacznych wniosków co do poziomu kompetencji w tym obszarze, gdyż uznałam, że: 1) podejmowanie działań marketingowych ma charakter sytuacyjny, a więc istnieją uzasadnione przypadki w których powstrzymanie się od rozwoju kompetencji marketingowych może być korzystniejsze dla organizacji (w sensie kosztowym) niż ich rozwijanie (np. korzystna sytuacja w branży, zwiększenie aktywności w zakresie rozwijania potencjału/ uzupełniania niedoboru kompetencji w innych obszarach kompetencyjnych); 2) zdiagnozowana luka kompetencyjna w małych przedsiębiorstwach była luką tolerowaną, co nie oznacza, że w kolejnych okresach nie wywoła ona na tyle istotnych trudności w funkcjonowaniu, że nie będzie możliwe dalsze jej akceptowanie.

Publikacje, w których zamieściłam wyniki moich analiz dotyczących diagnozowania luki kompetencyjnej, metod jej likwidacji i procesów organizacyjnego uczenia się w obszarze marketingu to, m. in.:

1. Działania ukierunkowane na podnoszenie potencjału kompetencyjnego przedsiębiorstw. Marketing / Sprzedaż, w: Organizacyjne uczenie się w rozwoju kompetencji przedsiębiorstw, A. Sitko – Lutek, E. Skrzypek (red.), C. H. Beck, Warszawa 2009, s. 238- 243.
2. Rozwój kompetencji marketingowych w polskich przedsiębiorstwach – wyniki badań w: Restrukturyzacja w obliczu nowych wyzwań gospodarczych. Zarządzanie – Strategia – Analiza, R. Borowiecki, A. Jaki (red.), Wydawnictwo UE, Kraków 2010, s. 659 – 670.
3. Diagnoza rozwoju kompetencji marketingowych w małych przedsiębiorstwach- wyniki badań, Organizacja i Zarządzanie, Kwartalnik Naukowy, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010, nr 2, s. 69-78.

Wyżej opisane badania dotyczące kompetencji marketingowych, luki kompetencyjnej i kapitału relacyjnego łączą się również ze wcześniej podejmowaną przeze mnie tematyką kształtowania wizerunku organizacji, komunikowania się z otoczeniem czy możliwości jakie stwarza wykorzystanie public relations. Można uznać, że działalność public relations jest istotnym elementem składowym komunikacyjnej

kompetencji przedsiębiorstwa. W obszarze tym może istnieć luka kompetencyjna, która może być wynikiem: braków w zakresie planowania działalności public relations, a w szczególności właściwego rozpoznania potrzeb komunikacyjnych adresatów tych działań; nieuzasadnionej koncentracji na określonej grupie adresatów wpływu przy zaniedbaniu czy wręcz pomijaniu interesariuszy, których znaczenie dla funkcjonowania przedsiębiorstwa wzrosło; nieodpowiedniego (zbyt małego, dużego) natężenia wykorzystywania instrumentów PR w odniesieniu do postawionych celów; niedostatków kompetencji indywidualnych osób zajmujących się public relations. Do ważnych efektów moich dociekań zaliczam również wykazanie roli public relations w procesie niwelowania luki kompetencyjnej. Dokonałam tutaj rozgraniczenia na zewnętrzne i wewnętrzne public relations formułując tym samym dwa zestawy działań PR, dzięki którym możliwe byłoby skuteczne wpływanie na stan luki kompetencyjnej. W środowisku organizacji likwidacja luki kompetencyjnej zachodziłaby dzięki świadomości autorów programów public relations w zakresie możliwości ich wpływu na tworzenie kultury organizacyjnej, jej podtrzymywanie i wspieranie jej zmiany oraz na tworzeniu takich programów komunikacyjnych w organizacji, które umożliwiłyby swobodny przepływ informacji, udostępniałyby pracownikom odpowiedni zakres wiedzy organizacyjnej, promowały aktywność w zakresie poszukiwania, przyswajania i w twórczym przetwarzaniu informacji. W wymiarze zewnętrznym, roli PR w niwelowaniu luki kompetencyjnej upatrywać należy w tworzeniu kapitału relacyjnego oraz stałym budowaniu zaufania wśród grup interesariuszy. W kategoriach luki kompetencyjnej przeanalizowałam również wizerunek przedsiębiorstwa. Wykazałam, na podstawie wyników badań empirycznych, że jednym z efektów działań ukierunkowanych na niwelowanie luki kompetencyjnej mogą być efekty wizerunkowe.

Publikacjami, w których zawarłam efekty moich badań łączących problematykę kompetencji organizacji, luki kompetencyjnej, wizerunku przedsiębiorstwa i public relations są:

- Rola public relations w niwelowaniu luki kompetencyjnej przedsiębiorstwa w: Public relations. Teoria i praktyka komunikowania, H. Przybylski (red.), Katowice 2007, s. 327-336.
- Image related effects of the enterprises' actions focused on the elimination of competence gap – research results w: Enterprises Facing New Economic Challenges. Management – Development – Restructuring, R. Borowiecki, A. Jaki

(scientyfic editors), Cracow University of Economics, Cracow 2010, p. 363 – 370.

Kolejny obszar moich zainteresowań naukowych, dotyczy, szeroko rozumianego, zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich. Eksploracja tej tematyki badawczej wynika z dwóch przesłanek. Po pierwsze: mojego głębokiego przekonania o uzasadnionej potrzebie prowadzenia badań naukowych dotyczących funkcjonowania jednostek w organizacji i osadzenia ich w szerokim, interdyscyplinarnym kontekście. Po drugie, dynamika zmian technicznych, technologicznych i społecznych w otoczeniu organizacji, które w znaczący sposób wpływają na zmiany w zakresie zachowań organizacyjnych pracowników tworzy nowe, interesujące poznawczo i mające wymiar praktyczny problemy w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim. Dodatkową okolicznością, która spowodowała mój udział w projektach badawczych związanych z problematyką zarządzania różnorodnością, było przejście do Zakładu Zarządzania Przedsiębiorstwem, który później przekształcony został w Zakład Zarządzania Zasobami Ludzkimi Wydziału Ekonomicznego UMCS. Zmiana jednostki organizacyjnej umożliwiła mi włączenie się w realizację dwóch tematów badawczych: „Wybrane aspekty zarządzania potencjałem społecznym organizacji” i „Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich jako wyzwanie dla współczesnego ZZL”. Efektem badań typu *desk research* w tych dwóch obszarach było skupienie uwagi na zarządzaniu wiekiem (*age management*). Potrzeba wprowadzenia tego typu rozwiązań wynika zarówno ze zmian demograficznych, które syntetycznie określić można jako postępujący proces starzenia się ludności jak i z, sygnalizowanego w literaturze przedmiotu, niedostosowania przedsiębiorstw do zmian jakie w związku z tym zachodzą i zachodzić będą na rynku pracy. Zmiany te będą miały zarówno charakter ilościowy tzn. coraz mniej liczne roczniki młodych ludzi zasilać będą rynek pracy jak i jakościowy, co wynikać będzie z różnic w zakresie wiedzy, umiejętności i systemów wartości dominującej ilościowo grupy pracowników w dojrzałym wieku w porównaniu z mniej liczną grupą pracowników młodych. Nieuchronność niekorzystnych zmian demograficznych oraz stosunkowo niewielka ilość publikacji w języku polskim dotyczących problematyki zarządzania wiekiem, skłoniły mnie do przygotowania opracowań, w których uzasadniłam potrzebę zmian w zakresie polityki zarządzania zasobami ludzkimi w związku ze zmianami w strukturze wiekowej pracowników. W publikacjach tych przedstawiłam zarówno dane statystyczne jak i stan badań oraz wyniki w zakresie stereotypowego postrzegania pracowników w różnym wieku, zjawiska dyskryminacji ze względu na wiek (*ageism*) oraz rekomendowanych w literaturze

przedmiotu rozwiązań modelowych w zakresie zarządzania wiekiem. Do najważniejszych publikacji, w których poruszyłam te problemy zaliczam:

- Przesłanki wprowadzania polityki zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach, *Annales Oeconomica, Sectio H, Vol. XLVII*, Lublin 2013, s. 103-111.
- Age Management in an Era of an Ageing Labour Force w: A. Rakowska, K. Babnik (red.). *Human Resources Management Challenges: Learning and Development*. ToKnowPress, Bangkok · Celje · Lublin, 2015, pp. 105-124.

Kolejne moje prace badawcze oraz powstałe publikacje opierają się przede wszystkim na danych empirycznych uzyskanych dzięki udziałowi w grantie NCN: *Potencjał kompetencyjny wybranych grup pracowników w aspekcie zarządzania różnorodnością w innowacyjnych przedsiębiorstwach* nr 2013/09/B/HS4/01307, realizowanego pod kierunkiem dr hab. Anny Rakowskiej prof. nadzw. Wartość tych prac wyraża się przede wszystkim w dokonanych tam porównaniach wyników uzyskanych w grupach pracowników wyróżnionych ze względu na wiek. Na podstawie analiz statystycznych wykazałam różnice w poziomie zaangażowania w pracowników w różnym wieku (*work enagement, work involvement, organization commitment*), poziomie ich satysfakcji z pracy, różnicach w postrzeganiu sprawiedliwości proceduralnej i dystrybucyjnej przez pracowników różnym wieku, aktywności w zakresie doskonalenia wiedzy i umiejętności oraz preferencjach dotyczących metod doskonalenia kompetencji zgłaszanych przez starszych i młodszych wiekiem pracowników. Na podstawie tych analiz zasadne staje się sformułowanie następujących wniosków:

- różnice w zakresie funkcjonowania w badanych obszarach pracowników w różnym wieku nie są aż tak duże jak można byłoby się spodziewać po studiach literaturowych, dotyczących przede wszystkim różnic międzypokoleniowych,
- wiele poglądów na temat różnic w funkcjonowaniu zawodowym pracowników w różnym wieku nie znajduje potwierdzenia w badaniach empirycznych i w związku tym należy je traktować jako przejaw stereotypów, które należy zwalczać,
- dedykowanie rozwiązań określanych jako zarządzanie wiekiem tylko pracownikom starszym (powszechnie określanych jako 50+) jest nieuprawnione. Po kilkuletnich badaniach uważam, że rozwiązania te dotyczyć powinny pracowników bez względu na ich wiek.

Ważnym, z punktu widzenia konieczności (najprawdopodobniej) wydłużania aktywności zawodowej poza ustawowy wiek emerytalny są wyniki uzyskane przez mnie w badaniach ukierunkowanych na poznanie preferencji w zakresie wieku, w którym pracownicy chcieliby przechodzić na emeryturę. Ustalenia te, chociaż nie napawają optymizmem (większość z badanych osób, niezależnie od wieku, chciałaby przejść na emeryturę w wieku nieznacznie niższym niż ustawowy wiek emerytalny), to stanowić mogą przyczynek do dyskusji nad przyczynami takiego stanu rzeczy oraz możliwościami wprowadzania rozwiązań w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim, aby możliwe było dłuższe, a jednocześnie pozostające na satysfakcjonującym poziomie funkcjonowanie zawodowe pracowników wchodzących w wiek emerytalny lub go przekraczających. Do ważnych publikacji dotyczących preferowanego wieku emerytalnego zaliczam:

- prace o charakterze empirycznym, w których prezentuję wyniki badań dotyczące preferencji w zakresie momentu przejścia na emeryturę, m.in.:
 - Retirement Age: Preferences of Employees Representing Various Age Grups, *Economics and Sociology*, 2017, Vol. 10, No 4, s. 29-40.
- opracowania, w których podejmuję dyskusję nad związkami między preferowanym wiekiem przechodzenia na emeryturę a poziomem zaangażowania w pracę (*work engagement*) i przywiązania do organizacji (*organization commitment*) pracowników w różnym wieku oraz związków między satysfakcją z pracy a preferowanym wiekiem emerytalnym:
 - Preferowany wiek przejścia na emeryturę a zaangażowanie pracowników - wyniki badań, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, t. 17, z. 4, cz. 3, 2016, 241-258.
 - Satysfakcja z pracy a preferowany wiek przechodzenia na emeryturę. Wyniki badań. *Marketing i Rynek*, nr 3, 2016, s. 578-587.

Wartość publikacji z tego zakresu wyraża się nie tylko w sformułowaniu problemu badawczego i jego empirycznej weryfikacji, ale również w przeprowadzonej w każdym przypadku dyskusji wyników oraz próbach wskazania możliwych przyczyn tych rezultatów oraz sformułowaniu rekomendacji, które mogą mieć znaczenie praktyczne.

Zwieńczeniem mojej aktywności badawczej związanej z problematyką funkcjonowania pracowników w różnym wieku i wynikających stąd możliwości i potencjalnych ograniczeń dla zarządzających różnorodnością wiekową w organizacji jest monografia „*Uczestnictwo w organizacji w perspektywie różnorodności wiekowej*”.

6. Podsumowanie osiągnięć naukowo-badawczych

Z punktu widzenia przedstawionych trzech obszarów tematycznych, w których podejmowałam badania naukowe, jako wkład w rozwój nauk o zarządzaniu mogę wskazać:

- propozycję modelu kształtowania wizerunku organizacji,
- wykazanie możliwości wykorzystanie public relations w procesie zarządzania komunikacją przedsiębiorstwa z różnymi grupami interesariuszy, kreując tym samym potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa i przyczyniając się do wzmocnienia przewagi konkurencyjnej,
- badania nad identyfikacją i ograniczaniem luki kompetencyjnej przedsiębiorstw,
- analizy dotyczące różnic w funkcjonowaniu organizacyjnym pracowników w różnym wieku,
- ustalenia dotyczące sposobu definiowania, włączania w politykę zarządzania zasobami ludzkimi, projektowania rozwiązań z zakresu zarządzania różnorodnością wiekową w organizacjach.

Mój dorobek publikacyjny po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu obejmuje 57 publikacji w tym: 1 monografię autorską, 2 monografie, których byłam redaktorem, 36 artykułów w monografiach i zeszytach naukowych (w tym 6 w języku angielskim), 15 artykułów w czasopismach naukowych (w tym 3 w języku angielskim) oraz 3 artykuły w recenzowanych materiałach pokonferencyjnych (w języku angielskim). Spośród wszystkich publikacji 41 powstało jako prace samodzielne, w przypadku 16 pozycji jestem ich współautorką.

Prace przeze mnie opublikowane były cytowane⁸:

- według bazy Web of Science - Cited Reference Search –2 razy, indeks Hirscha kształtuje się na poziomie 1;
- według bazy *Publish or Perish* moje artykuły były cytowane 57 razy, zaś indeks Hirscha wynosi 4.

Wyniki prowadzonych przeze mnie badań prezentowałam na konferencjach naukowych, krajowych i zagranicznych. Po uzyskaniu stopnia doktora uczestniczyłam w 29 konferencjach naukowych, na 25 z nich wygłosiłam referaty. Wyniki moich badań

⁸ Bez autocytowań. Wyniki ustalono na dzień 1 kwietnia 2019.

prezentowałam na konferencjach zagranicznych m.in. w Chorwacji (MakeLearn 2013: Active Citizenship by Knowledge Management & Innovation, Zadar), we Włoszech (MakeLearn 2015: Managing Intellectual Capital and Innovation for Sustainable and Inclusive Society, Bari), w Hiszpanii (X International Workshop on Human Resource Management, Kadyks, 2016) i w Japonii (Asian Conference on Politics, Economics & Law, ABMC/ACPEL 2016, The International Academic Forum (IAFOR), Kobe).

Uważam, że podkreślenia wymaga również fakt, że od momentu powstania w roku 2013 czasopisma „International Journal of Synergy and Research”, jestem recenzentką nadsyłanych artykułów. Recenzowałam również artykuły na zagraniczne konferencje naukowe: International Conference MakeLearn 2013: Active Citizenship by Knowledge Management & Innovation: 2 artykuły; International Conference MakeLearn 2014: Human Capital without Borders: Knowledge and Learning for Quality of Life: 2 artykuły; International Conference MakeLearn 2015: Managing Intellectual Capital and Innovation for Sustainable and Inclusive Society: 3 artykuły.

