

# PRZYWIĄZANIE DO ORGANIZACJI A WYBRANE OKOŁOEMERYTALNE DZIAŁANIA FIRM – SIŁA I JAKOŚĆ WZAJEMNYCH RELACJI

## ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND SELECTED RETIREMENT-RELATED ACTIVITIES OF COMPANIES – THE STRENGTH AND QUALITY OF MUTUAL RELATIONS

Anna Lubrańska

ORCID: 0000-0002-3880-0711

Uniwersytet Łódzki\*

e-mail: anna.lubranska@now.uni.lodz.pl

**Abstract:** The study deals with the problem of the mutual relationship between organizational commitment and the company's retirement policy in the context of intergenerational management. 757 working people (402 women and 355 men) aged 20–78 were surveyed. The Organizational Commitment Scale by J. Meyer and N. Allen, a questionnaire of their own authorship (referring to the practices applied to demographic diversity in the company), and a metric were used. One-way analysis of variance with effect size assessment was used. In the light of the obtained results, it is observed that the respondents whose employers always use the analyzed instruments present the strongest organizational commitment. It is concluded that organizational solutions expressing concern for future and current retirees intensify organizational commitment.

**Keywords:** organizational commitment, age management, older employees

**Author's affiliation:** University of Lodz, Faculty of Educational Sciences, Institute of Psychology

**Abstrakt:** W opracowaniu podjęto problematykę wzajemnej relacji przywiązania do organizacji i okołiemerytalnej polityki firm w kontekście zarządzania międzygeneracyjnego. Zbadano 757 osób pracujących (402 kobiet i 355 mężczyzn), w wieku 20–78 lat. Wykorzystano Skalę Przywiązania do Organizacji Johna Meyera i Natalie Allen, ankietę własnego autorstwa (odnoszącą się do praktyk stosowanych wobec zróżnicowania demograficznego w firmie), metryczkę. Zastosowano jednoczynnikową analizę wariancji z oceną wielkości efektu. W świetle otrzymanych wyników obserwuje się, że badani, których pracodawcy zawsze stosują analizowane instrumenty, prezentują najsilniejsze przywiązanie do organizacji. Wnioskuje się, że rozwiązania organizacyjne wyrażające troskę o przyszłych i obecnych emerytów powodują wzrost przywiązania do organizacji.

**Słowa kluczowe:** przywiązanie do organizacji, zarządzanie wiekiem, starsi pracownicy

### WPROWADZENIE

Podjęcie problematyki prezentowanej w niniejszym opracowaniu stanowi efekt obecnej sytuacji demograficznej i postępującego procesu senioralizacji zasobów pracy. Statystyki wskazują, iż pod koniec 2020 r. udział osób w wieku 60 lat i powyżej wynosił 26,6% polskiej populacji, a w 2050 r. będzie to już około 40%. Tendencja ta jest konsekwencją tak zwanego drugiego przejścia demograficznego, czyli kompleksu zjawisk społeczno-ekonomicznych oddziałujących na liczebność ludności. Wyraża się radykalnym spadkiem dzietności i wydłużaniem życia człowieka. Jednocześnie w Polsce dołącza się czynnik, jakim jest osiągnięcie zaawansowanego wieku przez liczne roczniki powojennego wyżu demograficznego (Bednarski, 2022, s. 2).

Ewa Mazur-Wierzbicka (2019, s. 189) stanowczo stwierdza, że starzenie się społeczeństw jest faktem. W przekonaniu autorki, na rynku pracy obserwuje się spadek liczby młodych pracowników i wzrost liczby pracujących osób starszych, co w naturalny sposób wymusza wydłużanie aktywności zawodowej. W podobnym tonie wypowiada się Justyna Wiktorowicz (2017, s. 20), według której dokonujący się proces starzenia się polskiego społeczeństwa powoduje coraz większe wyzwanie dla rynku pracy, a wydłużenie okresu aktywności zawodowej staje się koniecznością. Zadaniem pracodawców jest zatem troska o podległe im zasoby pracownicze, rozwijanie długotrwałej relacji na drodze współpracy, zaufania i lojalności. Korzystny kontrakt instrumentalno-emocjonalny, który kształtuje się jako konsekwencja silnego przywiązania do organizacji, sprzyja pozostawianiu pracownika

\* Wydział Nauk o Wychowaniu, Instytut Psychologii, 90-128, Łódź, Al. Rodziny Scheiblerów 2, tel. (42) 665–58–81, e-mail: psychologia@uni.lodz.pl

w zatrudnieniu. Kluczowym dla stworzenia tej więzi jest wytworzenie u pracowników silnego przywiązania do organizacji, zmiennej, której intensywność decyduje o szeregu zjawisk organizacyjnych i doświadczeń indywidualnych. Dotychczasowe badania pokazują (Choo, Desa i Asaari, 2016; Kawka, 2014; Kmiołek, 2016; Ramay i Ramay, 2012), iż przywiązanie do organizacji jest warunkowane szeregiem czynników natury organizacyjnej. Postawiono sprawdzić, czy polityka okołomerytalna, dostosowanie warunków pracy i kształtowanie ścieżek kariery poprzez wykorzystanie wiedzy i doświadczenia starszych pracowników sprzyjają przywiązaniu do organizacji. Niniejsze opracowanie ilustruje efekty zrealizowanego projektu badawczego.

## **PRZYWIĄZANIE DO ORGANIZACJI W KONTEKŚCIE FUNKCJONOWANIA ORGANIZACYJNEGO I JEDNOSTKOWEGO**

Koncepcja przywiązania do organizacji (*organizational commitment*)<sup>1</sup> została spopularyzowana dzięki propozycji teoretycznej Johna Meyera i Natalie Allen (1991). W ramach 3-czynnikowego modelu autorzy wyróżnili: przywiązanie afektywne (*affective commitment*), przywiązanie trwałości/trwania (*continuance commitment*) i przywiązanie normatywne (*normative commitment*).

Przywiązanie afektywne wyraża emocjonalny związek pracownika z firmą, identyfikowanie się z nią, z jej sprawami, problemami. Pracownik o silnym przywiązaniu afektywnym kontynuuje zatrudnienie dlatego, że chce, a nie dlatego, że musi (Meyer i Allen, 1991, s. 67). Przywiązaniu afektywnemu towarzyszą pozytywne uczucia, zadowolenie, będące efektem przekonania, że praca pozwala na realizację potrzeb, oczekiwań, celów, sprzyja doświadczaniu uznania i wsparcia (Łaguna i in., 2015, s. 278). Przywiązanie afektywne koreluje ujemnie z fluktuacją i absencją pracowników, pozytywnie oddziałuje na jakość wykonania zadań (Moczydłowska, 2013, s. 164).

Przywiązanie trwałości (inaczej: trwania, trwałe, kontynuacyjne) obrazuje świadomość kosztów związanych z opuszczeniem przez pracownika organizacji. Pracownik o silnym przywiązaniu w tym wymiarze pozostaje w firmie, odbierając to jako rodzaj przymusu (Meyer i Allen, 1991, s. 67). Ten rodzaj przywiązania ma charakter instrumentalny i jest konsekwencją przekonania, że rezygnacja z pracy w danej organizacji jest zbyt kosztowna (Łaguna i in., 2015, s. 278).

Przywiązanie normatywne wynika z poczucia moralnego obowiązku kontynuowania zatrudnienia. Pracownicy z wysokim udziałem tej zmiennej pozostają w organizacji, ponieważ uznają to za swoją powinność (Meyer i Allen, 1991, s. 67); spostrzegają swoje działanie jako najwłaściwsze i moralnie uzasadnione (Łaguna i in., 2015, s. 279). Przywiązanie normatywne rozwija się w oparciu o wczesne doświadczenia socjalizacyjne, oddziaływania rodzinne i kulturowe, wpływy organizacji, stosowane zwłaszcza wobec nowych pracowników, kształtujące w nich przekonanie, że właściwą postawą jest lojalność wobec jednej organizacji. Komponent normatywny warunkuje również percepcja otrzymywanych korzyści ze strony organizacji, rodząc u jednostki potrzebę odwzajemnienia zysków (Bańka i Wołowska, 2006, s. 126–127).

Badania pokazują znaczące relacje przywiązania do organizacji z cechami osobowości (Choi, Oh i Colbert, 2015), inteligencją emocjonalną (Shafiq i Rana,

2016), z kapitałem psychologicznym (poczuciem własnej skuteczności, nadzieją i optymizmem) (Rego, Lopes i Nascimento, 2016). Zaobserwowano (Grabowski i Rachwaniec-Szczecińska, 2016) istotne zależności między przywiązaniem do organizacji a etyką pracy i realizowaniem wartości w pracy (najślabsze przywiązanie do organizacji cechowało tzw. słabo wartościujących pracę). Gotowość do podejmowania nieetycznych zachowań proorganizacyjnych istotnie pozytywnie korelowała z każdym aspektem przywiązania do organizacji (Chrupała-Pniak i Grabowski, 2016).

Wykazano także ujemne związki afektywnego i normatywnego przywiązania do organizacji z tendencją do opuszczenia firmy (Islam i in., 2013). Menedżerowie prezentujący wyższe przywiązanie do organizacji rzadziej rozważali zamiar opuszczenia firmy (O'Neill i in., 2009). Rezultaty badań opisują wzajemne pozytywne zależności satysfakcji z pracy i przywiązania do organizacji (De Cuyper, Notelaers i De Witte, 2009) oraz negatywne związki ze stresem w pracy (Khatibi, Asadi i Hamidi, 2009), cynizmem organizacyjnym, wypaleniem, alienacją/anomią, obniżoną kontrolą, dystansem emocjonalnym (Macko, Susajn i Jakopec, 2014).

W badaniach nad przywiązaniem do organizacji wyraźnie zaznacza się również udział zmiennych demograficznych, głównie wieku i stażu pracy. Rezultaty projektów badawczych (Bartkowiak i Krugielka, 2015; Dobrowolska, 2014; Kmiołek, 2016; Marzec, 2011; Stańczak, Mościcka-Teske i Merecz-Kot, 2014) potwierdzają nasilenie przywiązania do organizacji wraz z długością życia i obecnością w firmie – w świetle wyników badań najwyższym poziomem przywiązania do organizacji charakteryzowali się najstarsi pracownicy. To przekonuje, iż o postawie odpowiedzialności i zaangażowania w życie firmy w znacznym stopniu decyduje wiek pracownika. Podobne stanowisko prezentuje Marek Bednarski (2022, s. 2), który wiąże lojalność i przywiązanie do instytucji osób o dłuższym stażu pracy ze zjawiskiem ograniczonej rotacji w tej grupie wiekowej. Ma to fundamentalne znaczenie w odniesieniu do pracowników stanowiących rdzeń zatrudnienia, posiadających unikalną wiedzę o swoim miejscu pracy, decydujących o ciągłości procesu pracy i stabilizacji działalności firmy w dłuższej perspektywie czasowej.

Współcześnie ważnym obszarem kształtowania i wspierania tak pożądanых przez pracodawców proorganizacyjnych postaw i zachowań pracowników oraz doświadczania przez nich satysfakcji zawodowej jest zarządzanie wiekiem (*age management*)<sup>2</sup>. Idea zrodzona w duchu zarządzania różnorodnością (opartego m.in. na kryterium płci, pochodzenia etnicznego, kulturowego) promuje wykorzystanie szeroko rozumianej odmienności generacyjnej celem pełnego udziału kompetencji wszystkich pracowników, niezależnie od ich przynależności pokoleniowej, zasobów, mocnych stron, potencjału. Zarządzanie wiekiem obejmuje wszystkie generacje, z zaleceniem praktycznego zastosowania tego wartościowego przesłania w przebiegu całości kariery człowieka (Broniewska, 2014, s. 12–14). W myśl definicji zarządzanie wiekiem to „dynamiczny zestaw przepisów, metod, instrumentów itp. dotyczących zdolności do pracy (*workability*) i zatrudnienia (*employability*) przyczyniających się do ekonomicznej i społecznej produktywności w ciągu całego życia oraz umożliwiających pracownikom w każdym wieku prowadzenie zdrowego życia, włącznie

z okresem emerytalnym” (Woszczyk, 2011, s. 36). To polityka, która uwzględnia potrzeby i możliwości pracownika, aby każdy niezależnie od wieku, czuł się pozytywnie zmotywany (Stachowska, 2012, s. 125–126).

Zarządzanie wiekiem promuje stosowanie zróżnicowanych rozwiązań na poziomie indywidualnym (odnoszącym się do uaktualniania kompetencji jednostki, podnoszenia jej sprawności i wydajności pracy, wzrostu szans i konkurencyjności na rynku pracy w jak najdłuższym horyzoncie czasowym), poziomie organizacyjnym (obejmującym kompleksowe, holistyczne działania przedsiębiorstw skierowane na cały przebieg kariery zawodowej pracownika) i poziomie globalnym, polityki rynku pracy (uwzględniającym strategię zmierzającą do utrzymania w zatrudnieniu osób 50+, zapewnienie szczególnej ochrony osobom w wieku przedemerytalnym, radzenie sobie z problemem starzejącej się populacji (Mazur-Wierzbicka, 2019, s. 196; Stachowska, 2012, s. 127). W ramach działań wewnątrz przedsiębiorstw i instytucji zarządzanie wiekiem obejmuje: rekrutację i selekcję, organizację i warunki pracy, kształcenie ustawiczne, rozwój zawodowy, elastyczne formy zatrudnienia, ochronę i promocję zdrowia, przesunięcia między stanowiskami, kończenie zatrudnienia i przechodzenie na emeryturę (Litwiński i Sztanderska, 2010, s. 9).

W świetle podjętej problematyki należy zwrócić uwagę na instrumenty polecane w ramach tej ostatniej kategorii. W tym obszarze, obok monitorowania i prognozowania w przedsiębiorstwie struktury wieku zasobów kadrowych, wymienia się m.in. działania przygotowujące pracownika do przejścia na emeryturę, np. rozmowę na temat jego planów dotyczących aktywności zawodowej, możliwego zatrudnienia po osiągnięciu wieku emerytalnego, stosowanie form organizacji pracy, które umożliwią seniorom kontynuowanie zatrudnienia pomimo ograniczonych możliwości, mniejszej sprawności fizycznej, wykorzystanie potencjału starszego pracownika, np. poprzez powierzenie mu roli mentora. Z kolei działania polecane w stosunku do osób w wieku emerytalnym odnoszą się głównie do zachowania z nimi kontaktu i utrzymania zawodowej współpracy (Litwiński i Sztanderska, 2013, s. 60–63). Rozwiązania te, realizowane drogą relacji interpersonalnych, stanowią cenną okazję do międzypokoleniowego transferu wiedzy, czerpania z profesjonalizmu i wieloletniego doświadczenia pracowników-emerytów.

Wymienione praktyki można uznać za ważne przesłanki w kształtowaniu lojalnej kadry, przywiązanej do materialnego i niematerialnego środowiska zawodowego. Stanowią warunek trwałego zaangażowania pracownika, który docenia starania pracodawcy podejmowane wobec osób bardziej dojrzałych wiekiem. To istotna wartość dla pracodawcy, zainteresowanego zachowaniem ciągłości zatrudnienia, zatrzymaniem w firmie najcenniejszych, najbardziej kompetentnych pracowników, utrzymaniem ich zaangażowania i odpowiedniej motywacji.

## MATERIAŁ I METODA

Izabela Warwas, Justyna Wiktorowicz i Anna Jawor-Joniewicz (2018) poddały analizie rozwiązania organizacyjne sprzyjające budowaniu zaangażowania. Autorki podkreślają znaczenie współuczestnictwa i współdecydowania, dostęp pracowników do kluczowych informacji, oferowanie im dodatkowych, pozapłacowych in-

strumentów motywowania, wzrost elastyczności form zatrudnienia, realizowanie zadań o charakterze wyzwań, stały rozwój. Jednocześnie docenia się sprawną, wielokierunkową komunikację w organizacji, przejrzyste zasady pracy, wzajemne zaufanie, troskę firmy o zapewnienie personelowi możliwości utrzymania równowagi praca-życie. W kwestii kształtowania zaangażowania wypowiedzieli się również sami pracownicy. Ich poglądy były w dużym stopniu zbieżne z deklarowanymi i rzeczywistymi działaniami pracodawcy. Pracownicy oczekują jasnych reguł współpracy, w przyjaznej atmosferze, wsparcia, godnych zarobków, możliwości wykazania się własnym profesjonalizmem i szans na doskonalenie zawodowe. W opinii pracowników ważna jest również sprawiedliwość organizacyjna, szacunek i uznanie dla ich wysiłków i efektów pracy (Warwas, Wiktorowicz i Jawor-Joniewicz, 2018, s. 137–138). W uzupełnieniu tych zaleceń uwagę zwraca się na działania pracodawcy w obszarze aktywności okołomerytalnej. Wspomniane wcześniej starania firm prowadzone w tym zakresie skutkują wzrostem zaangażowania wszystkich pracowników, niezależnie od ich wieku i stażu, budowaniem trwałej, wieloletniej, prorozwojowej relacji z firmą.

W duchu tych przekonań założono, że instrumenty organizacyjne wykorzystywane w kierunku kształtowania miejsca pracy jako bardziej przyjaznego starszym pracownikom oraz stosowanie usprawnień w zakresie realizowanych przez nich obowiązków i pełnionej roli, będą towarzyszyć ogólnemu silniejszemu przywiązaniu do organizacji. Zasadniczym celem badania była zatem ocena relacji pomiędzy zróżnicowanymi okołomerytalnymi działaniami organizacyjnymi a przywiązaniem do organizacji. Eksplorując podjętą problematykę, stosownie do przyjętego celu badań, sformułowano następującą hipotezę badawczą: *Starania pracodawcy wyrażone realizowaną polityką emerytalną (np. prowadzeniem rozmów z pracownikami w wieku przedemerytalnym, tworzeniem planów emerytalnych, przygotowaniem do przejścia na emeryturę), współpracą i kontaktami z pracownikami, którzy odeszli na emeryturę, wykorzystywaniem w firmie starszych pracowników w roli ekspertów, autorytetów dla młodszych kadr, dostosowywaniem obowiązków zawodowych i obciążenia pracą do zmieniającego się wieku i wydolności pracowników będą sprzyjać silniejszemu afektywnemu, trwałemu i normatywnemu przywiązaniu do organizacji.*

Badania zrealizowano lokalnie, na terenie Łodzi i województwa łódzkiego, w latach 2014–2017 wśród 757 osób (402 kobiet i 355 mężczyzn) aktywnych zawodowo, które dobrowolnie wyraziły zgodę na udział w projekcie. Respondenci byli w wieku 20–78 lat ( $M=44,30$ ,  $SD=14,66$ ), ze stażem pracy od 1 roku do 60 lat ( $M=21,01$ ,  $SD=4,39$ ). Badani pracowali na stanowiskach wykonawczych (52%), kierowniczych (13,5%) i specjalisty (34,5%) oraz legitymowali się różnym poziomem wykształcenia: podstawowe (1,06%), zawodowe (8,98%), średnie (28,27%), studia licencjackie (12,81%), studia magisterskie (35,93%), studia podyplomowe (12,95%). Badani reprezentowali mikro-, małe, średnie i duże przedsiębiorstwa<sup>3</sup>.

Wykorzystano Skalę Przywiązania do Organizacji Johna Meyera i Natalie Allen, w polskiej wersji Augustyna Bańki, Róży Bazińskiej i Agaty Wołowskiej (2002). Narzędzie obejmuje 18 pozycji po 6 dla podskal: Przywiązania Afektywnego, Przywiązania Trwałego, Przywią-

zania Normatywnego. Skalę cechują satysfakcjonujące parametry psychometryczne. Zastosowano też ankietę własnego autorstwa – 22 pozycje odnoszące się do praktyk podejmowanych wobec zróżnicowania demograficznego w firmie (rozwój pracowników, doskonalenie zawodowe, polityka szkoleniowa, ochrona zdrowia, warunki i bezpieczeństwo pracy, polityka emerytalna). Na potrzeby niniejszego opracowania przedstawiono rezultaty w zakresie organizacyjnych działań okołodemerytalnych. Dodatkowym narzędziem była metryczka, która umożliwiła zebranie danych socjodemograficznych.

Materiał empiryczny poddano analizie statystycznej z wykorzystaniem statystyk opisowych i jednoczynnikowej analizy wariancji z oceną wielkości efektu. Wyniki prezentują poniższe tabele.

Częstość działań organizacyjnych realizowanych w zakresie prowadzonej polityki emerytalnej wobec starszych pracowników (m.in. poprzez prowadzenie rozmów z pracownikami w wieku przedemerytalnym, tworzenie planów emerytalnych, przygotowanie do przejścia na emeryturę) istotnie statystycznie różnicuje badane osoby w zakresie przywiązania do organizacji. Najsilniejszym

przywiązaniem afektywnym ( $M=27,500$ ,  $SD=8,302$ ), przywiązaniem trwałym ( $M=26,181$ ,  $SD=8,938$ ) i przywiązaniem normatywnym ( $M=25,611$ ,  $SD=9,320$ ) charakteryzują się badani, którzy w swoich firmach zawsze obserwują tego rodzaju praktyki organizacyjne.

Częstość działań firm w obszarze współpracy z pracownikami, którzy odeszli na emeryturę, to czynnik istotnie różnicujący nasilenie przywiązania do organizacji. Badani, których firmy zawsze stosują ten rodzaj praktyk, prezentują najsilniejsze przywiązanie do organizacji (przywiązanie afektywne  $M=28,605$ ,  $SD=8,732$ , przywiązanie trwałe  $M=29,209$ ,  $SD=7,501$ , przywiązanie normatywne  $M=26,860$ ,  $SD=10,446$ ). Szczególnie znaczące różnice wystąpiły w zakresie afektywnego przywiązania do organizacji ( $\eta^2=0,115$ ). Można wnioskować, iż efektem rozwijania współpracy firmy z pracownikami-emerytami jest kształtowanie postawy lojalnościowej wśród objętych badaniem respondentów.

Utrzymywanie kontaktu z pracownikami, którzy odeszli na emeryturę istotnie warunkuje przywiązanie do organizacji w badanej populacji. Wielkość efektu ( $\eta^2=0,119$ ) dowodzi, że najsilniejsze różnice wystą-

Tabela 1. *Przywiązanie do organizacji a częstość działań firm w zakresie prowadzonej polityki emerytalnej wobec starszych pracowników*

W mojej firmie jest prowadzona polityka emerytalna wobec starszych pracowników (np. prowadzi się rozmowy z pracownikami w wieku przedemerytalnym, tworzy się plany emerytalne, przygotowuje do przejścia na emeryturę)		N	M	SD	F	p	$\eta^2$
Przywiązanie afektywne	nigdy	300	21,693	9,212	12,950	0,000	0,049
	rzadko	246	22,451	7,651			
	często	139	25,216	7,594			
	zawsze	72	27,500	8,302			
Przywiązanie trwałe	nigdy	300	23,490	8,790	2,859	0,036	0,011
	rzadko	246	23,907	8,084			
	często	139	25,281	8,248			
	zawsze	72	26,181	8,938			
Przywiązanie normatywne	nigdy	300	19,890	9,187	9,661	0,000	0,037
	rzadko	246	21,146	8,589			
	często	139	23,014	9,044			
	zawsze	72	25,611	9,320			

N – liczebność, M – średnia, SD – odchylenie standardowe, F – wartość testu F, p – istotność statystyczna,  $\eta^2$  – wielkość efektu (0,01-0,06 słaby efekt, 0,06-0,14 średni efekt, powyżej 0,14 silny efekt)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Tabela 2. *Przywiązanie do organizacji a częstość działań firm w zakresie współpracy z pracownikami, którzy odeszli na emeryturę*

Moja firma współpracuje z pracownikami, którzy odeszli na emeryturę		N	M	SE	F	p	$\eta^2$
Przywiązanie afektywne	nigdy	299	19,903	8,373	32,609	0,000	0,115
	rzadko	271	23,993	7,643			
	często	144	26,618	7,959			
	zawsze	43	28,605	8,732			
Przywiązanie trwałe	nigdy	299	21,839	8,649	17,165	0,000	0,064
	rzadko	271	24,941	8,017			
	często	144	26,264	8,054			
	zawsze	43	29,209	7,501			
Przywiązanie normatywne	nigdy	299	18,251	8,792	26,079	0,000	0,094
	rzadko	271	22,376	8,180			
	często	144	24,556	8,960			
	zawsze	43	26,860	10,446			

N – liczebność, M – średnia, SD – odchylenie standardowe, F – wartość testu F, p – istotność statystyczna,  $\eta^2$  – wielkość efektu (0,01-0,06 słaby efekt, 0,06-0,14 średni efekt, powyżej 0,14 silny efekt)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Tabela 3. Przywiązanie do organizacji a częstość działań firm w zakresie utrzymywania kontaktu z pracownikami, którzy odeszli na emeryturę

Moja firma utrzymuje kontakt z pracownikami, którzy odeszli na emeryturę (np. są organizowane spotkania z okazji świąt)		N	M	SD	F	p	eta <sup>2</sup>
Przywiązanie afektywne	nigdy	320	20,131	8,384	33,996	0,000	0,119
	rzadko	225	23,680	7,730			
	często	136	26,213	7,969			
	zawsze	76	28,697	7,581			
Przywiązanie trwałe	nigdy	320	21,881	8,320	18,832	0,000	0,070
	rzadko	225	24,764	8,108			
	często	136	26,404	8,476			
	zawsze	76	28,447	7,712			
Przywiązanie normatywne	nigdy	320	18,681	9,060	24,369	0,000	0,088
	rzadko	225	22,071	8,348			
	często	136	23,596	8,600			
	zawsze	76	27,092	8,749			

N – liczebność, M – średnia, SD – odchylenie standardowe, F – wartość testu F, p – istotność statystyczna, eta<sup>2</sup> – wielkość efektu (0,01-0,06 słaby efekt, 0,06-0,14 średni efekt, powyżej 0,14 silny efekt)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Tabela 4. Przywiązanie do organizacji a częstość działań związanych z wykorzystywaniem w firmie starszych pracowników w roli ekspertów, autorytetów dla młodszych pracowników

W mojej firmie starsi pracownicy są ekspertami, autorytetami dla młodszych pracowników		N	M	SD	F	p	eta <sup>2</sup>
Przywiązanie afektywne	nigdy	72	18,056	8,447	38,545	0,000	0,133
	rzadko	240	20,313	8,067			
	często	356	24,688	7,863			
	zawsze	89	28,674	7,801			
Przywiązanie trwałe	nigdy	72	21,583	8,259	14,923	0,000	0,056
	rzadko	240	22,154	8,440			
	często	356	25,205	8,172			
	zawsze	89	27,899	8,354			
Przywiązanie normatywne	nigdy	72	17,056	8,591	28,000	0,000	0,100
	rzadko	240	18,663	8,310			
	często	356	22,854	9,021			
	zawsze	89	26,618	8,352			

N – liczebność, M – średnia, SD – odchylenie standardowe, F – wartość testu F, p – istotność statystyczna, eta<sup>2</sup> – wielkość efektu (0,01-0,06 słaby efekt, 0,06-0,14 średni efekt, powyżej 0,14 silny efekt)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

piły w obszarze afektywnego przywiązania do organizacji. Rezultat testów post hoc wskazuje, że analizowane grupy różnią się między sobą istotnie statystycznie.

Przywiązanie do organizacji jest istotnie kształtowane powierzeniem starszym pracownikom roli eksperta, autorytetu dla młodszych kadr. Najsilniejsze zróżnicowanie zmiennej zależnej jest widoczne dla afektywnego przywiązania do organizacji (eta<sup>2</sup>=0,133). Otrzymany rozkład wyników wskazuje, że postawa lojalności i zaangażowania objętych badaniem uczestników organizacji jest warunkowana postawą szacunku, uznania wyrażanego dla roli i wartości dojrzałych pracowników.

Dostosowywanie obowiązków zawodowych i obciążenia pracą do zmieniającego się wieku i wydolności pracowników warunkuje przywiązanie do organizacji badanej populacji. Pracowników firm, które zawsze stosują to narzędzie, cechuje najwyższy poziom zmiennej zależnej. Otrzymany rozkład wyników sugeruje, że wyrażona w ten sposób troska o zasoby pracownicze określa ich postawę lojalności wobec pracodawcy.

## DYSKUSJA WYNIKÓW

Jak wynika z prezentowanych badań, rozwiązania organizacyjne wyrażające troskę o przyszłych i obecnych emerytów powodują wzrost przywiązania do organizacji wśród respondentów. Analiza uzyskanych rezultatów wskazuje, iż istotny efekt otrzymano w odniesieniu do wszystkich uwzględnionych instrumentów – prowadzonej polityki okołoemerytalnej, zachowywania relacji i współpracy z byłymi pracownikami, dbałości o starszych pracowników w zakresie powierzenia im nobilitującej roli eksperta oraz dostosowania obowiązków zawodowych, organizacji miejsca pracy do możliwości, zdolności do pracy dojrzałych wiekiem generacji. Można wnioskować, iż nasilenie przywiązania do organizacji na skutek podejmowanych wysiłków sprzyja kształtowaniu pożądanym przez pracodawców zachowań pracowniczych, określa postawę lojalności i przychylności wobec firmy. Wykazana zależność pozwala na sformułowanie aplikacji o charakterze praktycznym.

Tabela 5. Przywiązanie do organizacji a częstość dostosowywania obowiązków zawodowych i obciążenia pracą do zmieniającego się wieku i wydolności pracowników

W mojej firmie obowiązki zawodowe i obciążenie pracą dostosowuje się do zmieniającego się wieku pracowników, do ich zmieniającej się wydolności		N	M	SD	F	p	eta <sup>2</sup>
Przywiązanie afektywne	nigdy	200	20,760	9,063	18,479	0,000	0,069
	rzadko	333	22,508	7,773			
	często	182	25,538	8,297			
	zawsze	42	29,071	7,998			
Przywiązanie trwałe	nigdy	200	23,730	9,380	3,471	0,016	0,014
	rzadko	333	23,502	8,218			
	często	182	25,484	8,003			
	zawsze	42	26,595	7,840			
Przywiązanie normatywne	nigdy	200	18,995	9,132	15,850	0,000	0,059
	rzadko	333	20,811	8,572			
	często	182	23,874	9,148			
	zawsze	42	27,095	8,856			

N – liczebność, M – średnia, SD – odchylenie standardowe, F – wartość testu F, p – istotność statystyczna, eta<sup>2</sup> – wielkość efektu (0,01-0,06 staby efekt, 0,06-0,14 średni efekt, powyżej 0,14 silny efekt)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Na uzyskany efekt warto spojrzeć z perspektywy zarządzania międzygeneracyjnego. Jak podkreślano we wstępie opracowania, współcześnie pracodawcy stają wobec realnego problemu starzenia się zasobów pracowniczych, przy jednoczesnej konieczności utrzymania stabilnego zaplecza kadrowego, zachowania w firmie ciągłości umiejętności, kompetencji, profesjonalizmu i specjalizacji. Takiej polityce sprzyja wykorzystanie odpowiednich narzędzi zarządzania wiekiem. W dbałości o pracowników niezależnie od ich wieku, ale zależnie od ich indywidualnych oczekiwań, osobistej, rodzinnej i zawodowej sytuacji, wyraża się dojrzała postawa pracodawców, świadomych wyzwań demograficznych. Okazuje się, że uwzględnione w niniejszym projekcie rozwiązania, z różną częstotliwością znajdują zastosowanie w polskich małych i średnich firmach, objętych diagnozą w ramach projektu „STAY. Wsparcie aktywności zawodowej osób 50+ w przedsiębiorstwie. Zdrowy i zmotywowany pracownik – zadowolony pracodawca” (Warwas, Wiktorowicz i Jawor-Joniewicz, 2018). Wyniki badań zrealizowanych w latach 2016–2017 ilustrują częstość stosowania instrumentów międzypokoleniowego transferu wiedzy. W kontekście omawianej problematyki uwagę zwraca wykorzystanie mentoringu i coachingu. W badanych przedsiębiorstwach oceniono, że „Mentoring – starszy pracownik mentorem młodego” i „Coaching – starszy pracownik jest coachem” stanowi standardową praktykę odpowiednio w 29,3% i 21,8%. Stosowanie przez firmy tych rozwiązań satysfakcjonuje, chociaż oczywiście zawsze można oczekiwać ich większego udziału w polityce zarządzania zasobami ludzkimi. Zwłaszcza, że jak dowodzą wyniki badań prezentowane w niniejszym opracowaniu (tabela 4), działania związane z wykorzystywaniem w firmie starszych pracowników w roli ekspertów, autorytetów dla młodszych kadr powodują wzrost przywiązania do organizacji badanych osób, zwłaszcza w zakresie wymiaru afektywnego (dla którego uzyskano umiarkowanie silny efekt, eta<sup>2</sup>=0,133). Jak przekonuje Marek Bednarski (2022, s. 3), istotnym atutem seniorów w relacji z osobami młodymi jest wiedza i doświadczenie. Znając specyfikę problemów w firmie, dysponując sprawdzonymi strategiami, sposobami radzenia sobie, mogą znacząco

zaznaczyć swoją obecność w firmie, dowodząc sprawności działania, użyteczności i efektywnego wsparcia dla młodszej kadry. Korzyścią odnotowaną przez firmy jest ograniczenie utraty utrzymania ciągłości zasobów wiedzy bez niepożądanych luk kompetencyjnych.

Wyniki przedstawione w tabeli 1 dowodzą, że realizowanie przez firmy polityki emerytalnej wobec starszych pracowników (np. prowadzenie rozmów z pracownikami w wieku przedemerytalnym, tworzenie planów emerytalnych, przygotowywanie do przejścia na emeryturę) istotnie nasila przywiązanie do organizacji. To przekonuje, że warto inwestować w ten rodzaj działalności, zyskując w następstwie oddaną, przyjazną firmie kadrę. I, jak pokazują badania, często tak się dzieje. W świetle rezultatów odnotowanych w projekcie STAY (Warwas, Wiktorowicz i Jawor-Joniewicz, 2018, s. 129), w diagnozowanych przedsiębiorstwach umiarkowanie często (30%) stosuje się „przygotowywanie następców” oraz „system sztafetowy, czyli rekrutację nowego pracownika przed zakończeniem pracy osoby odchodzącej na emeryturę” (25,6%). Wśród standardowo wykorzystywanych rozwiązań wymienia się także „stopniowe przechodzenie na emeryturę” (23,9%). Natomiast stosunkowo rzadko wykorzystuje się rozwiązanie, jakim jest „zatrudnianie osób spośród grupy emerytowanych pracowników” (15,4%). Patrząc przez pryzmat ujawnionego związku przywiązania do organizacji z działaniami nastawionymi na zachowanie współpracy i kontaktu z pracownikami, którzy odeszli na emeryturę (tabela 2 i 3), to tak niski odsetek pozytywnych wskazań może niepokoić. Zwłaszcza, że jak przekonują Izabela Warwas, Justyna Wiktorowicz i Anna Jawor-Joniewicz (2018, s. 129) utrata wiedzy spowodowana odejściem pracowników na emeryturę, osłabia innowacyjność, konkurencyjność i efektywność organizacji, powoduje brak mentorów dla młodszych pracowników. Pracodawcy mogą się wówczas realnie obawiać o ciągłość kompetencji i umiejętności.

Kontynuując dyskusję, warto zwrócić uwagę na fakt, iż potwierdzona rezultatami badań zależność przywiązania do organizacji i wybranych praktyk okołomerytalnych, może mieć istotne znaczenie w podtrzymywaniu i wydłużeniu aktywności zawodowej. W kontekście obserwowanej senioralizacji zasobów pracowniczych,

uzyskany efekt nabiera szczególnego znaczenia. Starzenie się społeczeństw jest przecież faktem. Potencjalne zasoby pracy nieustannie się kurczą. Starsi pracownicy odchodzą na emeryturę, a najmłodsze pokolenia jeszcze kontynuują edukację. Efektem tych dysproporcji jest luka na rynku pracy. Koniecznością staje się zatem wzrost aktywności zawodowej również w późniejszym okresie kariery zawodowej, po 50. roku życia (Wiktorowicz, 2017, s. 23).

Badania dowodzą, iż uwarunkowania wydłużania okresu aktywności zawodowej związane są głównie z obecnością czynników natury indywidualnej: stan zdrowia (własny i członków rodziny), czynników demograficznych (wiek, płeć, stan cywilny), interakcji z rodziną (np. opieka nad wnukami i/lub starszymi rodzicami), sytuacja materialna rodziny, pozycja zawodowa (Wiktorowicz, 2016, s. 122–128). Gotowość podjęcia decyzji o przejściu na emeryturę jest kształtowana także przez jednostkowy system wartości, siłę potrzeb człowieka (potrzebę osiągnięć, afiliacji, autonomii, dominacji), jak również zbiór zmiennych organizacyjnych, m.in. możliwości rozwoju, rodzaj i intensywność wymagań, kontrolę nad pracą, zachowanie swobody działania, obecność wsparcia społecznego, niepewność pracy czy doświadczanie defaworyzacji wiekowej (Warszewska-Makuch, 2018, s. 23–24). W świetle najnowszych badań (*Barometr Polskiego Rynku Pracy*, 2022) istnieje grupa czynników, które mogą decydować o utrzymaniu zatrudnienia. W odpowiedzi na pytanie „Co skłoniłoby Cię do pozostania na rynku pracy dłużej, niż przewiduje to wiek emerytalny?” respondenci wskazali przede wszystkim korzyści finansowe (znaczący wzrost przyszłej emerytury za dodatkowe lata pracy, 47%) oraz odpowiednie do możliwości jednostki warunki pracy (praca dostosowana do moich sił uwzględniając wiek emerytalny, 36%)<sup>4</sup>. Podkreśla się (Bednarski, 2022, s. 3), iż stworzenie seniorom odpowiedniego środowiska i stanowiska pracy (zachowującego walory ergonomiczne, uwzględniającego ograniczenia i dysfunkcje fizyczne starszych pracowników) warunkuje wydajność pracy.

Na tym tle uwagę zwracają rezultaty zaprezentowane w tabeli 5. Dowodzą one, iż dostosowywanie obowiązków zawodowych i obciążenia pracą do zmieniającego się wieku i wydolności pracowników istotnie określa przywiązanie do organizacji. To znacząca zależność. Przekonuje, że dbałość o kształtowanie sprzyjających, bezpiecznych warunków pracy, delegowanie zadań zawodowych adekwatnych do indywidualnych możliwości i zdolności do pracy, stanowi płaszczyznę dla stworzenia trwałej, wieloletniej, przyjaznej relacji z organizacją. Co w perspektywie konieczności wydłużania aktywności zawodowej i utrzymania w zatrudnieniu pracowników dojrzałych wiekiem jest efektem jak najbardziej pożądanym.

Ważnym głosem w tej dyskusji jest pogląd Marka Bednarskiego (2022, s. 3–4), który wykorzystując siłę zróżnicowanych argumentów, przekonuje jak wiele korzyści niesie ze sobą praca seniorów. Autor docenia jej pozytywne następstwa gospodarcze, zarówno w wymiarze makro- (dłuższa praca seniorów sprzyja rozwiązaniu trzech ważnych kwestii: wzrostu gospodarczego, stabilności pieniądza i równowagi na rynku pracy), jak i mikroekonomicznym (znaczenie gospodarstw domowych oraz rola starszych pracowników w rozwoju i produktywności przedsiębiorstw). Istotną pozostaje również perspektywa indywidualna – pozaekonomiczna

wartość aktywności zawodowej seniorów wynikająca z możliwości zaspokojenia przez pracę szeregu jednostkowych potrzeb, m.in. potrzeb społecznych, przynależności, osiągnięć czy samorozwoju.

Domknięciem rozważań niech będą wspomniane już badania polskiego rynku pracy (*Barometr Polskiego Rynku Pracy*, 2022), w ramach których respondenci wypowiadali się w kwestii swojej przyszłej emerytury. Przychylność dla wydłużenia zatrudnienia ponad wiek emerytalny była raczej niska (26% respondentów pozytywnie ustosunkowało się do pytania „Czy chciałbyś pracować dłużej niż przewiduje to Twój wiek emerytalny?”; odpowiedzi „nie” udzieliło 48%, a 26% było niezdecydowanych). Jednocześnie blisko połowa respondentów (49%) jest zdania, że z uwagi na obecną sytuację demograficzną będzie musiała utrzymać dłuższą aktywność zawodową (negatywnie wobec pytania „Jak Ci się wydaje – czy będziesz zmuszony pracować dłużej niż przewiduje to Twój wiek emerytalny biorąc pod uwagę zjawisko starzenia się społeczeństwa?”, ustosunkowało się 21% badanych, a 30% nie wyraziło swojej opinii) (*Barometr Polskiego Rynku Pracy*, 2022, s. 21). Przedstawiona perspektywa dowodzi, iż polscy pracownicy świadomie spoglądają w swoją przyszłość zawodową i emerytalną. Towarzyszy im przekonanie, iż wobec obecnych trendów i prognoz odnoszących się do przemian w strukturze i dynamice rynku pracy ich dłuższa obecność w zatrudnieniu będzie koniecznością. Należy zatem wesprzeć indywidualne wysiłki, zadbać, by mogli w sposób satysfakcjonujący kontynuować aktywność zawodową, tworząc okoliczności i warunki pracy zachęcające do stworzenia trwałej, wieloletniej relacji z organizacją w każdym pokoleniu.

## PODSUMOWANIE

Dla większości pracodawców lojalność i przywiązanie pracowników do firmy stanowi istotną wartość, dowód przyjaznego i sprawnie działającego systemu organizacyjnego. Firmy powinny zatem wykazywać autentyczną troskę i zainteresowanie życiem zawodowym i pozazawodowym swoich pracowników, czynić zróżnicowane starania, aby budować i wzmacniać lojalnościowe postawy. W świetle prezentowanych badań można zauważyć, że jednym z możliwych obszarów tej formy działań jest realizowana w przemyśle sposób polityka okołomerytalna, wyrażająca przede wszystkim dbałość o starsze zasoby personalne. Starania te, kierowane głównie do konkretnych odbiorców, znajdują jednak szersze uznanie, zostają zauważone i docenione przez wszystkich uczestników organizacji. Tak prowadzona działalność w realnej perspektywie przyniesie wymierne korzyści, kształtując odpowiedzialne, zmotywowane i prawdziwie zaangażowane kadry.

## PRZYPISY/NOTES

<sup>1</sup> Znaczeniowo terminem bliskim przywiązaniu do organizacji, jednak nie tożsamym (Łaguna i in., 2015), jest zaangażowanie w pracę (ang. *work engagement*). Wyrazem zaangażowania jednostki są jej uczucia, schematy myślenia i postępowania. Osoba zaangażowana prezentuje silny związek z miejscem zatrudnienia, czuje się za nie współodpowiedzialna, swoje wysiłki ukierunkowuje na sprawnie wykonywanie powierzonych zadań, osiągając cele firmy i uwzględniając potrzeby jej klientów (Warwas, Wiktorowicz i Jawor-Joniewicz, 2018, s. 136).



- <sup>2</sup> Wśród następstw zarządzania wiekiem wymienia się istotne korzyści organizacyjne: wydłużenie aktywności zawodowej pracowników, wzrost innowacyjności, konkurencyjności, wydajności pracy, utrzymanie ciągłości zasobów wiedzy, sprawność w reagowaniu na zmieniające się warunki rynkowe, tworzenie płaszczyzny dla międzypokoleniowego transferu wiedzy i umiejętności, zapobieganie dyskryminacji wiekowej, poprawę wizerunku firmy (Czernecka i Woszczyk, 2012; Hildt-Ciupińska i in., 2012; Litwiński i Sztanderska, 2010; Stachowska, 2012; Witkowski i Bartosz, 2017; Woszczyk, 2011).
- <sup>3</sup> Udział zmiennych demograficznych w odniesieniu do organizacyjnej polityki okołoemerytalnej będzie przedmiotem analiz w ramach odrębnego opracowania.
- <sup>4</sup> W dalszej kolejności badani wymienili: zerowy PIT dla pracujących emerytów, 27%; możliwość pracy na aktualnym stanowisku, 21%; prywatne ubezpieczenie medyczne od pracodawcy, 15%. W ocenie 17% badanych do kontynuowania zatrudnienia ponad wiek emerytalny nie zachęciłby żaden z wymienionych benefitów, a 13% nie zajęło jednoznacznego stanowiska (*Barometr Polskiego Rynku Pracy*, 2022, s. 21).

## BIBLIOGRAFIA/REFERENCES

- Bańka, A., Wołowska, A., 2006. Zmiana rzeczywistości organizacyjnej a postawy wobec pracy: analiza typów przywiązania do organizacji i zaangażowania w pracę. W: B. Rożnowski, A. Biela, A. Bańka, red. *Praca i organizacja w procesie zmian*. Poznań: Stowarzyszenie Psychologia i Architektura, 123–139.
- Bańka, A., Wołowska, A., Bazińska, R., 2002. Polska wersja Meyera i Allen Skali Przywiązania do Organizacji. *Czasopismo Psychologiczne*, 8, 65–74.
- Barometr Polskiego Rynku Pracy*, 2022. Dostępny w: [https://personnelservice.pl/wp-content/uploads/2022/03/Barometr-Polskiego-Rynku-Pracy\\_Personnel-Service\\_2022.pdf](https://personnelservice.pl/wp-content/uploads/2022/03/Barometr-Polskiego-Rynku-Pracy_Personnel-Service_2022.pdf) [Dostęp: 11.12.2022].
- Bartkowiak, G., Krugielka, A., 2016. Elastyczność organizacji a stosowanie dobrych praktyk w obszarze zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus. *Marketing i Rynek*, 3, 18–28.
- Bednarski, M., 2022. Czy państwo powinno zachęcać seniorów do pozostawania na rynku pracy? Perspektywa ekonomiczna i społeczna. *Polityka Społeczna*, 9, 2–7.
- Broniewska, G., 2014. Zarządzanie wiekiem i intermentoring jako metody dialogu międzypokoleniowego i kontynuacji rozwoju zawodowego pokolenia 50+. W: M. Szymankiewicz, P. Kuźbik, red. *Zarządzanie organizacją z perspektywy metodologicznej. Wybrane zagadnienia*. Łódź: Wyd. UŁ, 11–22.
- Choi, D., Oh, I.-S., Colbert, A.E., 2015. Understanding Organizational Commitment: A Meta-Analytic Examination of the Roles of the Five-Factor Model of Personality and Culture. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1542–1567.
- Choo, J.L.M., Desa, N.M., Asaari, M.H.A., 2016. Flexible Working Arrangement toward Organizational Commitment and Work-Family Conflict. *Studies in Asian Social Science*, 3(1), 21–36.
- Chrupała-Pniak, M., Grabowski, D., 2016. Etyka pracy, przywiązanie organizacyjne a gotowość do podejmowania nieetycznych zachowań proorganizacyjnych – raport z badań. *Psychologia Społeczna*, 1(36), 69–83.
- Czernecka, M., Woszczyk, P., 2012. Zatrudnianie różnych pokoleń oplaca się firmom. *Personel i Zarządzanie*, 4, 16–20.
- De Cuyper, N., Notelaers, G., De Witte, H., 2009. Job Insecurity and Employability in Fixed-Term Contractors, Agency Workers, and Permanent Workers: Associations with Job Satisfaction and Affective Organizational Commitment. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(2), 193–205.
- Dobrowolska, M., 2014. Przywiązanie organizacyjne u pracowników zatrudnionych w nietradycyjnych formach – fikcja czy rzeczywistość? *Prosopon, Europejskie Studia Społeczno-Humanistyczne*, 9(3), 127–136.
- Hildt-Ciupińska, K., Bugajska, J., Łastowiecka-Moras, E., Malińska, M., 2012. Przykłady dobrych praktyk na rzecz zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+. *Bezpieczeństwo Pracy*, 3, 12–15.
- Islam, T., Khan, S.R., Ahmad, U.N.U., Ali, G., Ahmed, I., Bowra, Z.A., 2013. Turnover intentions: The influence of perceived organizational support and organizational commitment. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 103, 1238–1242.
- Kawka, T., 2014. The Relationship between How Compensation Is Configured and the Level and Components of Commitment to Work – Findings Based on Allen and Meyer’s Organisational Commitment Scale. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 9(933), 81–94.
- Khatibi, A., Asadi, H., Hamidi, M., 2009. The Relationship between Job Stress and Organizational Commitment in National Olympic and Paralympic Academy. *World Journal of Sport Sciences*, 2(4), 272–278.
- Kmiotek, K., 2016. Uwarunkowania zaangażowania organizacyjnego pracowników – przykład inżynierów. *Nauki o Zarządzaniu*, 2(27), 81–90.
- Liwiński, J., Sztanderska, U., 2010. *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Uniwersytet Warszawski. Dostępny w: <https://www.een.org.pl/storage/publications/pdf/19001zarzadzaniawiekimd.pdf> [Dostęp: 11.12.2022].
- Liwiński, J., Sztanderska, U., 2013. *Standardy zarządzania wiekiem w organizacjach*. Warszawa: Uniwersytet Warszawski. Dostępny w: <https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/18991zwiekiemraport2013.pdf> [Dostęp: 11.12.2022].
- Łaguna, M., Mielniczuk, E., Żaliński, A., Wałachowska, K., 2015. Przywiązanie do organizacji i zaangażowanie w pracę – koncepcje teoretyczne i problemy terminologiczne. *Medycyna Pracy*, 66(2), 277–284.
- Macko, M., Susajn, Z., Jakopec, A., 2014. Konstrukttywne i kontrproduktywne oblicza przywiązania do organizacji. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty*, 4(34), 81–101.
- Marzec, I., 2011. Zaangażowanie organizacyjne polskich pracowników – aspekty funkcjonalne i dysfunkcjonalne. W: Z. Janowska, red. *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*. Łódź: Wyd. UŁ, 278–294.
- Mazur-Wierzbička, E., 2019. Zarządzanie wiekiem – konsekwencja zmian na rynku pracy. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, XX, 10, 189–202.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.
- Moczydłowska, J.M., 2013. Zaangażowanie pracowników – aspekty psychologiczne i organizacyjne. *Mysł Ekonomiczna i Polityczna*, 4(43), 162–171.
- O’Neill, J.W., Harrison, M.M., Cleveland, J., Almeida, D., Stawski, R., Crouter, A.C., 2009. Work-family climate, organizational commitment, and turnover: Multilevel contagion effects of leaders. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 18–29.
- Ramay, A., Ramay, M., 2012. Antecedents of Organizational Commitment of Banking Sector Employees in Pakistan. *Serbian Journal of Management*, 7(1), 89–102.
- Rego, P., Lopes, M.P., Nascimento, J.L., 2016. Authentic Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Role of Positive Psychological Capital. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(1), 129–151.
- Shafiq, M., Rana, R.A., 2016. Relationship of Emotional Intelligence to Organizational Commitment of College Teachers in Pakistan. *Eurasian Journal of Educational Research*, 62, 1–14.
- Stachowska, S., 2012. Zarządzanie wiekiem w organizacji. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3–4 (86-87), 125–138.
- Stańczak, A., Mościcka-Teske, A., Merecz-Kot, D., 2014. Zagrożenia psychospołeczne a funkcjonowanie zawodowe pracowników sektora bankowego. *Medycyna Pracy*, 64(4), 507–519.



- Warszewska-Makuch, M., 2018. Uwarunkowania gotowości do kontynuowania pracy w wieku emerytalnym. *Bezpieczeństwo Pracy*, 1, 22–25.
- Warwas, I., Wiktorowicz, J., Jawor-Joniewicz, A., 2018. *Kapitał ludzki a zarządzanie wieloma pokoleniami w organizacji*. Łódź: Wyd. UŁ.
- Wiktorowicz, J., 2016. *Międzypokoleniowy transfer wiedzy a wydłużanie okresu aktywności zawodowej*. Łódź: Wyd. UŁ.
- Wiktorowicz, J., 2017. Wydłużanie okresu aktywności zawodowej jako odpowiedź na starzenie się zasobów pracy. *Uwarunkowania indywidualne. Rynek Pracy*, 1(160), 20–29.
- Witkowski, S., Bartosz, B., 2017. Psychological and organisational aspects of age management in organizations. *Management*, 21(5), 81–94.
- Woszczyk, P., 2011. Zarządzanie wiekiem – ku wzrostowi efektywności organizacji. W: P. Woszczyk, M. Czernecka, red. *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*. Łódź: HRP Group, 33–53.