

# 1.2

## Część 1

Różnorodność kapitału ludzkiego i jego pomiar  
– perspektywa zrównoważonego rozwoju

Łucja Waligóra\*

## Znaczenie różnorodności pracowników ze względu na wiek dla wyników organizacji

### Streszczenie

Różnorodność to termin opisujący rozkład różnic między członkami danego podmiotu w odniesieniu do określonej cechy. Badania różnorodności demograficznej w zespołach i organizacjach, w tym różnorodności wiekowej, opierają się na dwóch konkurencyjnych perspektywach teoretycznych. Te podejścia sugerują, że różnorodność jest mieczem obosiecznym – ma pozytywny i negatywny wpływ na wyniki organizacji. Opracowanie powstało na podstawie analizy literatury, głównie zagranicznej. Celem tego rozdziału jest wskazanie wpływu różnorodności pracowników ze względu na wiek na wyniki organizacji oraz dokonanie charakterystyki wyników finansowych i pozafinansowych.

**Słowa kluczowe:** różnorodność pracowników ze względu na wiek, wyniki finansowe i pozafinansowe organizacji

---

\* Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, ORCID: 0000-0003-1519-7160

# The Importance of Employee Diversity Due to Age for the Organization's Results

## Abstract

Diversity is a term that describes the distribution of differences between members of a given entity in relation to a particular feature. Studies of demographic diversity in teams and organizations, including age diversity, are based on two competing theoretical perspectives suggesting that diversity is a double-edged sword with a positive and negative impact on organizational performance. The article was based on an analysis of mainly foreign literature. The purpose of this article is to identify discrepancies indicating the impact of employee diversity due to age on the organization's performance and to characterize economic and non-economic performance.

**Keywords:** diversity of employees due to age, financial and non-financial results of the organization

## Wprowadzenie

Różnorodność można rozumieć jako konstrukcję złożoną z dwóch wymiarów: różnorodności na płycim i głębokim poziomie. Pierwszy poziom odnosi się do łatwo zauważalnych cech członków organizacji lub grup takich jak płeć, rasa czy wiek. Drugi poziom zawiera podobieństwa, takie jak postawy, wartości i przekonania, a także osobowość, tj. cechy, które są trudne do zaobserwowania<sup>1</sup>.

Różnorodność pracowników ze względu na wiek może mieć czasami pozytywny wpływ na wyniki organizacji<sup>2</sup>. Niektórzy badacze wskazują, że nie ma znaczącego wpływu<sup>3</sup>, a inni, że wpływ ten jest negatywny<sup>4</sup>. Przyczyną tak różnych relacji może być wybór różnych zmiennych w związku z różnorodnością pracowników opartą na wieku a badaniami dotyczącymi różnorodności w organizacji<sup>5</sup>. Celem tego rozdziału jest wska-

<sup>1</sup> F. Kunze, S. Boehm, H. Bruch, *Age, Resistance to Change, and Job Performance*, "Journal of Managerial Psychology" 2013, vol. 28, no. 7/8, s. 741–760.

<sup>2</sup> M. Kilduff, R. Angelmar, A. Mehra, *Top Management-team Diversity and Firm Performance: Examining the Role of Cognitions*, „Organization Science” 2000, vol. 11, no. 1, s. 21–34.

<sup>3</sup> U. Backes-Gellner, S. Veen, *Positive Effects of Ageing and Age Diversity in Innovative Companies—large-scale Empirical Evidence on Company Productivity*, "Human Resource Management Journal" 2013, vol. 23, no. 3, s. 279–295.

<sup>4</sup> K. Komp-Leukkunen, *Capturing the Diversity of Working Age Life-courses: A European Perspective on Cohorts Born before 1945*, "PloS One" 2019, vol. 14, no. 2, s. 53–59.

<sup>5</sup> F. Kunze, S.A. Boehm, H. Bruch, *Age Diversity, Age Discrimination Climate and Performance Consequences – A cross Organizational Study*, "Journal of Organizational Behavior" 2011, vol. 32, no. 2, s. 264–290.

zanie wpływu różnorodności pracowników ze względu na wiek na wyniki organizacji oraz dokonanie charakterystyki wyników finansowych i pozafinansowych.

## Znaczenie różnorodności pracowników w zależności od wieku

Różnorodność ze względu na wiek definiuje się jako różnice w rozkładzie wieku wśród pracowników<sup>6</sup>. We wcześniejszych badaniach dotyczących różnorodności pracowników według wieku skupiano się raczej na cechach konkretnej grupy wiekowej, np. na grupie pracowników w wieku powyżej 50 lat i środkach wspierających ich pracę<sup>7</sup>. Różnorodność pracowników ze względu na wiek traktowana jest jako wyzwanie związane z wprowadzeniem zróżnicowanej siły roboczej, co zostało wskazane już na początku XX wieku<sup>8</sup>. Obszar ten dotyczy zarządzania wydajnością i przewidywalnością głównie starszych pracowników. Koncentruje się także na różnicach w wartościach i motywacjach do pracy w różnym wieku.

Literatura przedmiotu rzadko wskazuje na różnorodność pracowników ze względu na wiek i korzyści płynące z tej różnorodności dla organizacji. Różnorodność pracowników ze względu na wiek wiąże się z wynikami organizacji. Może mieć pozytywny lub negatywny wpływ na wyniki organizacji<sup>9</sup>. Wpływ pozytywny wynika z komplementarności kompetencji i doświadczenia zawodowego pracowników w zróżnicowanym zespole, bardziej różnorodnych możliwości rozwiązywania problemów, bardziej rozwiniętych procesów motywacyjnych oraz bardziej zróżnicowanego i skuteczniejszego transferu wiedzy od starszych do młodszych pracowników, co przyczynia się do efektu synergii<sup>10</sup>. Różnorodność pod względem wieku pracowników świadczy o dużej różnorodności posiadanej wiedzy, wyznawanych wartości i zróżnicowanym doświadczeniu zawodowym<sup>11</sup>. Dlatego zespół zróżnicowany pod względem wieku ma większą wiedzę i większe możliwości rozwiązywania problemów. Wiedza może pochodzić z różnych dziedzin (np. technicznych, społecznych) lub być ułożona na różnych poziomach (np. początkujący lub zaawansowany). Młodszy ludzie mogą mieć wysoki poziom wiedzy teoretycznej, ale

<sup>6</sup> F. Kunze, S. Boehm, H. Bruch, *Age...*, *op.cit.*

<sup>7</sup> K. Komp-Leukkunen, *op.cit.*

<sup>8</sup> R. Taylor, *The Political Prophecy in England*, Columbia University Press, New York 1911, vol. 3.

<sup>9</sup> U. Backes-Gellner, M. Schneider, S. Veen, *Effect of Workforce Age on Quantitative and Qualitative Organizational Performance: Conceptual Framework and Case Study Evidence*, "Organization Studies" 2011, vol. 32, no. 8, s. 1103–1121.

<sup>10</sup> S.K. Horwitz, I.B. Horwitz, *The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-analytic Review of Team Demography*, "Journal of Management" 2007, vol. 33, s. 987–1015.

<sup>11</sup> A.A. Cannella, J.-H. Park, H.-U. Lin, *Top Management Team Functional Background Diversity and Firm Performance: Examining the Roles of Team Member Colocation and Environmental Uncertainty*, "Academy of Management Journal" 2008, vol. 51, no. 4, s. 768–784.

mniej doświadczenie zawodowe, w przeciwieństwie do osób starszych. Łączenie pracowników o tak różnej wiedzy, poziomach kompetencji i umiejętności zmniejsza ryzyko jednostronności i niechęci do innowacji w porównaniu z pracownikami o bardzo podobnym zestawie cech, umiejętności i doświadczeniu. Zakłada się, że wspólne funkcjonowanie pracowników różniących się wiekiem przyczynia się do wzrostu ogólnej wiedzy pracowników, co ma pozytywny wpływ na rozwiązywanie problemów i wzrost wydajności pracowników<sup>12</sup>. W zespołach w różnym wieku pobudzana jest kreatywność pracowników, wzrasta zdolność rozwiązywania problemów, usprawnia się proces decyzyjny, a ostatecznie wzrasta efektywność organizacji.

Badania pokazują, że większa różnorodność ze względu na wiek może również pomóc w przeciwdziałaniu problemom związanym z motywacją pracowników. Zbyt jednorodna grupa wiekowa pracowników może utrudniać awans i rozwój młodym lub starszym pracownikom. Pracownicy należący do jednolitej grupy stosują zachęty, które im odpowiadają, a tym samym w pełni wykorzystują możliwości awansu lub rozwoju w firmie, zniechęcając inne grupy wiekowe do większego zaangażowania się w pracę<sup>13</sup>. I odwrotnie, większa różnorodność ze względu na wiek powinna zwiększyć wydajność pracowników poprzez zapewnienie różnorodnych, atrakcyjnych dla wszystkich, profesjonalnych motywatorów. Ponadto jednorodna grupa pracowników zapobiega przekazywaniu określonej, często ukrytej wiedzy, młodszemu pracownikom. Tylko wtedy, gdy zespoły pracowników są zróżnicowane pod względem wieku, możliwe będzie przekazanie cennej wiedzy specjalistycznej młodszemu pracownikom, co stanowi podstawę ich rozwoju<sup>14</sup>. Bardziej zróżnicowany zespół pracowników ze względu na wiek ułatwia transfer ukrytej, ważnej dla firmy, wiedzy między pracownikami<sup>15</sup>.

Podsumowując, można oczekiwać większych korzyści wynikających z rosnącej różnorodności pracowników ze względu na wiek przy odpowiednim wykorzystaniu narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi.

---

<sup>12</sup> U. Backes-Gellner, M. Schneider, S. Veen, *Effect of Workforce...*, *op.cit.*, s. 1103–1121.

<sup>13</sup> R. Gibbons, M. Waldman, *Enriching a Theory of Wage and Promotion Dynamics Inside Firms*, "Journal of Labor Economics" 2006, vol. 24, no. 1, s. 59–108.

<sup>14</sup> *Ibidem*, s. 59–108.

<sup>15</sup> U. Backes-Gellner, S. Veen, *Positive Effects of Ageing and Age Diversity in Innovative Companies—large-scale Empirical Evidence on Company Productivity*, "Human Resource Management Journal" 2013, vol. 23, no. 3, s. 279–295.

## Znaczenie różnorodności pracowników ze względu na wiek dla wyników organizacji

Istnieją wyniki finansowe i pozafinansowe. Samo rozróżnienie między efektywnością organizacyjną a wydajnością organizacyjną jest problematyczne, szczególnie w zarządzaniu strategicznym, w którym różni autorzy stosują tę koncepcję zamiennie, opisując ją<sup>16</sup> w trzech wymiarach, tj. jako zysk, rozwój firmy i wartość rynkową firmy. Niektórzy autorzy traktują te koncepcje jako komplementarne, w których efektywność organizacyjna jest postrzegana jako wynik działań organizacyjnych, a pomiar wydajności organizacyjnej jest narzędziem do oceny efektywności<sup>17</sup>.

Literatura na ten temat podaje przykład klasyfikacji wyników organizacji. Istnieją trzy poziomy wydajności w organizacji, przedstawiane w formie okręgów<sup>18</sup>. Zewnętrznym okręgiem jest sprawność organizacyjna, ale ze względu na szeroki zakres tej wydajności trudno jest przeprowadzić dokładne badania wyników w tym obszarze. Środkowym okręgiem jest wydajność operacyjna, którą reprezentują pozafinansowe wskaźniki poszczególnych obszarów organizacji, takie jak jakość produktu, innowacje lub wyniki marketingowe. Najbardziej wewnętrznym okręgiem są wyniki finansowe, które obejmują miary związane z wynikami ekonomicznymi, takimi jak wzrost sprzedaży lub przepływy pieniężne<sup>19</sup>.

Na podstawie przeglądu literatury dotyczącej przedsiębiorczości G.B. Murphy, J.W. Trailer i R.C. Hill<sup>20</sup> zidentyfikowali cztery główne wymiary wyników organizacji: (1) wyniki (np. zwrot z inwestycji ROI, zwrot z kapitału własnego ROE), (2) wzrost (np. wzrost sprzedaży), (3) rentowność (np. dochód netto) i (4) wolumen (np. sprzedaż netto). Naukowcy zasugerowali również, że należy dodać piąty wymiar: przetrwanie (konkurencja na rynku). Podczas gdy C.Y. Woo i G. Willard<sup>21</sup> przeanalizowali wyniki organizacyjne i znaleźli następujące cztery wymiary: (1) rentowność (np. zwrot ze sprzedaży (ROS)), (2) względną pozycję rynkową (np. jakość produktu w stosunku do konkurentów), (3) zmianę rentowności i przepływów pieniężnych (np. zmienność ROI) oraz (4) wzrost

<sup>16</sup> D.R., Hamann, *Optimized Norm-conserving Vanderbilt Pseudopotentials*, "Physical Review B" 2013, vol. 88, no. 8, s. 85–117.

<sup>17</sup> A., Pyszka, *Istota efektywności. Definicje i wymiary*, „Studia Ekonomiczne” 2015, nr 230, s. 13–25.

<sup>18</sup> J.G., Combs, T.R. Crook, C.L. Shook, *The Dimensionality of Organizational Performance and its Implications for Strategic Management Research*, "Research Methodology in Strategy and Management" 2005, vol. 2, no. 5, s. 259–286.

<sup>19</sup> *Ibidem*, s. 259–286.

<sup>20</sup> G.B. Murphy, J.W. Trailer, R.C. Hill., *Measuring Performance in Entrepreneurship Research*, "Journal of Business Research" 1996, vol. 36, no. 1, s. 15–23.

<sup>21</sup> C.Y. Woo, G. Willard, *Performance Representation in Business Policy Research: Discussion and Recommendation*, "Paper Presented at the Academy of Management Annual Conference", Dallas, Texas 1983.

sprzedaży i udziału w rynku (np. udział w rynku), W.G. Rowe i J.L. Morrow Jr.<sup>22</sup> wskazywali na takie wyniki organizacyjne, jak: (1) subiektywne odczucia (np. badania reputacji i szczęścia), (2) finanse/księgowość (np. zwrot z aktywów (ROA) i (3) wyniki rynkowe (np. indeks Sharpe’a). Podobnie H.L. Tosi, S. Werner, J.P. Katz i L.R. Gomez-Mejia<sup>23</sup> przeanalizowali ponad trzydzieści miar odnoszących się do wyników organizacji, aby rozróżnić osiem wymiarów tych wyników. Wreszcie A.C. Maltz, A.J. Shenhar i R.R. Reilly<sup>24</sup> zbadali kierowników wyższego szczebla, aby uzyskać pięć wymiarów odnoszących się do wyników organizacji. Ogólnie rzecz biorąc, badania te potwierdzają, że wyniki organizacji są konstrukcją wielowymiarową, często zależną od analizy. Badania wydajności organizacji są również problematyczne, ponieważ definicja poszczególnych kategorii wydajności jest niejednoznaczna. Na przykład A.C. Maltz i jego współpracownicy<sup>25</sup> klasyfikują całkowitą sprzedaż, zwroty i reklamacje oraz wzrost sprzedaży w kategorii wyników finansowych, podczas gdy C.Y. Woo i G. Willard<sup>26</sup> uwzględniają wzrost sprzedaży w kategorii rentowności, W.G. Rowe i J.L. Morrow<sup>27</sup> ograniczają kategorię wyników finansowych tylko do zysków uwzględnionych w bilansie. Każda z tych prób opracowania klasyfikacji priorytetowej i wymiarów organizacyjnych stanowi spór dotyczący nazwy każdego wymiaru, kategorii, które uwzględniają różne wymiary i sposoby pomiaru tych wyników. Można jednak zauważyć pewne podobieństwa między zidentyfikowanymi wymiarami. Rentowność (sprzedaż, aktywa i kapitał) jest często bardzo ważnym wymiarem finansowym. Jest czasem traktowana jako osobna kategoria wyników, czasem jako jeden z wielu wymiarów, ale bardzo często pojawia się w badaniach. Ponadto wzrost sprzedaży jest kluczowym i powtarzającym się wymiarem, ponieważ może się odnosić do miar księgowych lub wymiarów rynkowych<sup>28</sup>. Możemy również rozróżnić wyniki organizacji, biorąc pod uwagę podział organizacji na poziom strategiczny, taktyczny i operacyjny. Tabela 1.2.1 przedstawia wymiary i metody pomiaru wyników organizacji opisane przez badaczy w ich publikacjach.

<sup>22</sup> W.G., Rowe, J.L. Morrow Jr., *A Note on the Dimensionality of the Firm Financial Performance Construct Using Accounting, Market, and Subjective Measures*, „Canadian Journal of Administrative Sciences” 1999, vol. 16, no. 1, s. 58–71.

<sup>23</sup> H.L. Tosi, S. Werner, J.P. Katz, L.R. Gomez-Mejia, *How Much Does Performance Matter? A Meta-analysis of CEO Pay Studies*, „Journal of Management” 2000, vol. 26, no. 2, s. 301–339.

<sup>24</sup> A.C. Maltz, A.J. Shenhar, R.R. Reilly, *Beyond the Balanced Scorecard: Refining the Search for Organizational Success Measures*, „Long Range Planning” 2003, vol. 36, no. 2, s. 187–204.

<sup>25</sup> A.C. Maltz, A.J. Shenhar, R.R., Reilly, *op.cit.*

<sup>26</sup> C.Y. Woo, G. Willard, *op.cit.*

<sup>27</sup> W.G. Rowe, J.L. Morrow Jr., *op.cit.*

<sup>28</sup> H.L. Tosi, S. Werner, J.P. Katz, L.R. Gomez-Mejia, *op.cit.*

**Tabela 1.2.1**  
Badanie wyników organizacji

Lp.	Autorzy	Wymiary	Metody pomiaru
1.	Woo i Willard (1983)	1) rentowność 2) pozycja rynkowa 3) zmiana rentowności i przepływów pieniężnych 4) wzrost sprzedaży	1) ROI, ROS, przepływy pieniężne 2) jakość produktu, badania i rozwój, optymalizacja kosztów 3) różnica w ROI i przepływach pieniężnych 4) wzrost przychodów, wzrost udziału w rynku
2.	Murphy, Trailer i Hill (1996)	1) wydajność 2) gładkość 3) zysk 4) rozmiar	1) ROE, ROI 2) bieżąca, szybka, natychmiastowa płynność 3) EPS, dochód netto 4) sprzedaż netto, liczba pracowników
3.	Rowe i Morrow Jr. (1999)	1) subiektywne odczucia 2) rachunkowość finansowa 3) rynki	1) aktualna reputacja 2) jakość zarządzania, finanse 3) wartość długoterminowa solidarności 4) ROA, ROI, przepływy pieniężne, ryzyko asymetrii informacji
4	Tosi et al. (2000)	1) wynik finansowy 2) zmiana wyników finansowych 3) wydajność 4) zwrot z kapitału – krótkoterminowy 5) zwrot z aktywów, 6) zwrot z kapitału – długoterminowy 7) zwroty z rynku 8) wydajność wewnętrzna	1) zysk brutto, dochód netto, zapasy, zmiana ceny 2) zmiana zysków przed opodatkowaniem, zmiana ROE, zmiany dochodu netto 3) EPS od 5 lat i średnia branżowa 4) ROE i średnia branżowa, ROA i średnia branżowa 5) ROE i średnia branżowa, ROA i średnia branżowa 6) średni ROE od 5 lat i średnia branżowa, 7) średni zwrot z rynku za 2 lata 8) zmiany kapitału obrotowego
5	Maltz, Shenhar i Reilly (2003)	1) wyniki finansowe 2) rynek, klient 3) proces 4) rozwój ludzki 5) przyszłość	1) przychody ze sprzedaży, marża zysku 2) wskaźnik zadowolenia klienta, jakość usług 3) zarządzanie projektem i jakość 4) zatrzymanie najlepszych pracowników, jakość, rozwój przywództwa 5) gotowość do zmiany

Źródło: opracowanie własne na podstawie: C.Y. Woo, G. Willard, *Performance Representation in Business Policy Research: Discussion and Recommendation*, "Paper Presented at the Academy of Management Annual Conference", Dallas 1983; G.B. Murphy, J.W. Trailer, R.C. Hill, *Measuring Performance in Entrepreneurship Research*, "Journal of Business Research" 1996, vol. 36, no. 1, s. 15–23; W.G. Rowe, J.L. Morrow Jr., *A Note on the Dimensionality of the Firm Financial Performance Construct Using Accounting, Market, and Subjective Measures*, "Canadian Journal of Administrative Sciences" 1999, vol. 16, no. 1, s. 58–71; H.L. Tosi, S. Werner, J.P. Katz, L.R. Gomez-Mejia, *How Much Does Performance Matter? A Meta-analysis of CEO Pay Studies*, "Journal of Management" 2000, vol. 26, no. 2, s. 301–339; A.C. Maltz, A.J. Shenhar, R.R. Reilly, *Beyond the Balanced Scorecard: Refining the Search for Organizational Success Measures*, "Long Range Planning" 2003, vol. 36, no. 2, s. 187–204.

Natomiast teoretyczne postrzeganie różnorodności w wynikach pozafinansowych wskazują D.A. Harrison i K.J. Klein<sup>29</sup>. Nie podkreślają oni różnorodności ze względu na wiek, ale przedstawiają przykłady założeń różnorodności, które pasują do wszystkich rodzajów różnorodności (np. różnorodność ze względu na wiek, płeć, kulturę, narodowość). Trzy rodzaje różnorodności podane według tych autorów są zasadniczo różne. Rozdzielenie (separacja) opisuje różnice między członkami jednostki na ich stanowisku. Różnorodność opisuje różnice między członkami jednostek z różnych kategorii, odzwierciedlając dostęp do unikalnych źródeł wiedzy. Różnica (nierówność) opisuje różnice między członkami jednostki w części wyceny źródłowej. W każdej koncepcji różnorodności wskazane są różne wyniki, jak pokazano w tabeli 1.2.2.

**Tabela 1.2.2.**

Teoretyczne postrzeganie różnorodności pod względem wyników

Lp.	Rodzaj różnorodności	Rodzaj wyników	Wpływ na wyniki
1.	SEPARACJA	1) zmniejszona spójność 2) konflikty interpersonalne 3) nieufność 4) zmniejszona wydajność	negatywny
2.	RÓŻNORODNOŚĆ	1) większa kreatywność 2) wyższy poziom innowacji 3) jakość decyzji 4) więcej konfliktów zadań 5) zwiększona jednostka 6) elastyczność	pozytywny
3.	RÓŻNICA	1) więcej w obrębie jednostki 2) zawody 3) przewrażliwienie ze względu na odmienność 4) wyeliminowany członek zespołu 5) wkład, wycofanie	negatywny

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D.A., Harrison, K.J., Klein, *What's the Difference? Diversity Constructs as Separation, Variety, or Disparity in Organizations*, "Academy of Management Review" 2007, vol. 32, no. 4, s. 1199–1228.

Związek między różnorodnością pracowników ze względu na wiek a wynikami organizacji jest najczęściej przedstawiany na poziomie indywidualnym lub grupowym<sup>30</sup>, rzadziej na poziomie organizacyjnym. Na poziomie organizacji analizowane są wpływy

<sup>29</sup> D.A. Harrison, K.J. Klein, *What's the difference? Diversity Constructs as Separation, Variety, or Disparity in Organizations*, "Academy of Management Review" 2007, vol. 32, no. 4, s. 1199–1228.

<sup>30</sup> N.K. Steffens, M. Shemla, J. Wegge, S. Diestel, *Organizational Tenure and Employee Performance: A Multilevel Analysis*, "Group & Organization Management" 2014, vol. 39, no 6, s. 664–690; R.A. Imose, L.M. Finkelstein, *A Multilevel Theoretical Framework Integrating Diversity and Emotional Labor*, "Group & Organization Management" 2018, vol. 43, no. 5, s. 718–751.



zależności na wyniki finansowe, takich jak: zwrot z aktywów i zwrot z kapitału<sup>31</sup> oraz wzrost sprzedaży<sup>32</sup>, a także różnorodność pracowników, którzy osiągnęli wiek wymagany do wywierania pozytywnego wpływu na wyniki pierwszego poziomu (np. obrót) i wyniki organizacyjne drugiego poziomu (np. rentowność)<sup>33</sup>.

Na podstawie analizy wyników przeprowadzonych badań można stwierdzić, że związana z wiekiem różnorodność pracowników jest pozytywnie skorelowana ze stopą zwrotu aktywów i zwrotu z kapitału<sup>34</sup>, ze wzrostem sprzedaży<sup>35</sup>, a także ze sposobem podejmowania decyzji biznesowych<sup>36</sup>. Z kolei pracownicy w podobnym wieku często konkurują ze sobą, wykazując niski poziom wykonania zadania<sup>37</sup>. Wskazana korelacja między różnorodnością pracowników ze względu na ich wiek a wynikami jest prezentowana w literaturze przedmiotu najczęściej na poziomie indywidualnym lub grupowym (na przykład<sup>38</sup>), a rzadziej na poziomie organizacji. Dlatego warto przeprowadzić badania empiryczne, które ułatwią weryfikację założenia, że zróżnicowanie wiekowe pracowników wpływa na poprawę wyników na poziomie całej organizacji. Zatem zostaje postawiona hipoteza:

**H1:** *Różnorodność pracowników ze względu na wiek jest pozytywnie związana z wynikami organizacji.*

## Wniosek

Badania różnorodności demograficznej w zespołach i organizacjach, w tym różnorodności wiekowej, opierają się na dwóch konkurencyjnych perspektywach teoretycznych sugerujących, że różnorodność jest mieczem obosiecznym o pozytywnym i negatywnym wpływie na wyniki organizacji<sup>39</sup>. Z jednej strony różnorodność wiekowa

<sup>31</sup> L.Q. Wei, C.M. Lau, M.N. Young, Z. Wang, *The Impact of Top Management Team Demography on Firm Performance in China*, "Asian Business & Management" 2005, vol. 4, no. 3, s. 227–250.

<sup>32</sup> O.C. Richard, R.M. Shelor, *Linking Top Management Team Age Heterogeneity to Firm Performance: Juxtaposing Two Mid-range Theories*, "International Journal of Human Resource Management" 2002, vol. 13, no. 6, s. 958–974.

<sup>33</sup> S. Cho, M.E. Mor Barak, *Understanding of Diversity and Inclusion in a Perceived Homogeneous Culture: A Study of Organizational Commitment and Job Performance Among Korean Employees*, "Administration in Social Work" 2008, vol. 32, no. 4, s. 100–126.

<sup>34</sup> L.Q. Wei, C.M. Lau, M.N. Young, Z. Wang, *op.cit.*

<sup>35</sup> O.C. Richard, R.M. Shelor, *op.cit.*

<sup>36</sup> I. Goll, R.B. Sambharya, L.A. Tucci, *Top Management Team composition, corporate ideology, and firm performance*, "MIR: Management International Review" 2001, s. 109–129.

<sup>37</sup> S. Cho, M.E. Mor Barak, *op.cit.*

<sup>38</sup> R.A. Imose, L.M. Finkelstein, *op.cit.*; D.A. Harrison, K.J. Klein, *op.cit.*; J.Y. Seong, A.L. Kristof-Brown, W.W. Park, D.S. Hong, Y. Shin, *Person-group Fit: Diversity Antecedents, Proximal Outcomes, and Performance at the Group Level*, "Journal of Management" 2015, vol. 41, no. 4, s. 1184–1213.

<sup>39</sup> F. Kunze, S. Boehm, H. Bruch, *Age...*, *op.cit.*

tworzy pulę komplementarności specyficznych dla wieku różnic wiedzy i umiejętności, które mogą przyczynić się do synergii<sup>40</sup>. Zgodnie z perspektywą informacyjną/decyzyjną mieszanie pracowników w różnym wieku może zatem stymulować kreatywność pracowników, zdolność rozwiązywania problemów, podejmowanie odpowiednich decyzji, wydajność pracowników, a ostatecznie pozytywnie wpływać na wyniki organizacji. Z drugiej strony, na podstawie teorii podobieństwa społecznego i kategoryzacji badacze zmian demograficznych argumentowali, że różnorodność wiekowa może również pociągać za sobą różne odniesienia do wartości, które mogą utrudniać spójność, integrację społeczną i współpracę pracowników<sup>41</sup>, co ostatecznie ma negatywny wpływ na wyniki organizacji. Jeśli wziąć pod uwagę te konkurujące siły, nie zaskakuje, że badania empiryczne nad skutkami różnorodności pracowników ze względu na wiek są bardzo często fragmentaryczne i niejednoznaczne<sup>42</sup>. Na przykład F. Kunze, S. Boehm i H. Bruch<sup>43</sup> podali, że różnorodność wiekowa ma negatywny wpływ na wyniki poprzez zaangażowanie emocjonalne. Natomiast C. Grund i N. Westergård-Nielsen<sup>44</sup> wskazali, że różnorodność wiekowa ma odwrócony związek w kształcie litery U z wydajnością pracy.

Podsumowując, te niejednoznaczne ustalenia „można przypisać zaniedbania badaczy przy ustalaniu mediatorów i moderatorów w związku między różnorodnością wiekową a wynikami organizacji”<sup>45</sup>.

## Bibliografia

- Backes-Gellner U., Schneider M., Veen S., *Effect of Workforce Age on Quantitative and Qualitative Organizational Performance: Conceptual Framework and Case Study Evidence*, “Organization Studies” 2011, vol. 32, no. 8, s. 1103–1121.
- Backes-Gellner U., Veen S., *Positive Effects of Ageing and Age Diversity in Innovative Companies—large-scale Empirical Evidence on Company Productivity*, “Human Resource Management Journal” 2013, vol. 23, no. 3, s. 279–295.
- Boehm S.A., Kunze F., Bruch H., *Spotlight on Age-diversity Climate: The Impact of Age-inclusive HR Practices on Firm-level Outcomes*, “Personnel Psychology” 2004, vol. 67, no. 3, s. 667–704.

<sup>40</sup> S.K. Horwitz, I.B. Horwitz, *The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-analytic Review of Team Demography*, “Journal of Management” 2007, vol. 33, no. 6, s. 987–1015.

<sup>41</sup> H. van Dijk, M.L. van Engen, *op.cit.*

<sup>42</sup> C. Grund, N. Westergård-Nielsen, *Age Structure of the Workforce and Firm Performance*, “International Journal of Manpower” 2008, vol. 29, no. 5, s. 410–422; D.A. Harrison, K.J. Klein, *op.cit.*; F. Kunze, S. Boehm, H. Bruch, *Age...*, *op.cit.*; H. van Dijk, M.L. van Engen, *A Status Perspective on the Consequences of Work Group Diversity*, “Journal of Occupational and Organizational Psychology” 2013, vol. 86, no. 2, s. 223–241.

<sup>43</sup> S.A. Boehm, F. Kunze, H. Bruch, *Spotlight on Age-diversity Climate: The Impact of Age-inclusive HR Practices on firm-level Outcomes*, “Personnel Psychology” 2004, vol. 67, no. 3, s. 667–704.

<sup>44</sup> C. Grund, N. Westergård-Nielsen, *op.cit.*

<sup>45</sup> F. Kunze, S. Boehm, H. Bruch, *Age...*, *op.cit.*

- Cannella A.A., Park J.-H., Lin H.-U., *Top Management Team Functional Background Diversity and Firm Performance: Examining the Roles of Team Member Colocation and Environmental Uncertainty*, "Academy of Management Journal" 2008, vol. 51, no. 4, s. 768–784.
- Cho S., Mor Barak M.E., *Understanding of Diversity and Inclusion in a Perceived Homogeneous Culture: A Study of Organizational Commitment and Job Performance among Korean Employees*, "Administration in Social Work" 2008, vol. 32, no. 4, s. 100–126.
- Combs J.G., Crook T.R., Shook C.L., *The Dimensionality of Organizational Performance and its Implications for Strategic Management Research*, "Research Methodology in Strategy and Management" 2005, vol. 2, no. 5, s. 259–286.
- Gibbons R., Waldman M., *Enriching a Theory of Wage and Promotion Dynamics Inside Firms*, "Journal of Labor Economics" 2006, vol. 24, no. 1, s. 59–108.
- Goll I., Sambharya R.B., Tucci L.A., *Top Management Team Composition, Corporate Ideology, and Firm Performance*, "MIR: Management International Review" 2001, s. 109–129.
- Grund C., Westergård-Nielsen N., *Age Structure of the Workforce and Firm Performance*, "International Journal of Manpower" 2008, vol. 29, no. 5, s. 410–422.
- Hamann D.R., *Optimized Norm-conserving Vanderbilt Pseudopotentials*, "Physical Review B" 2013, vol. 88, no. 8, s. 85–117.
- Harrison D.A., Klein K.J., *What's the Difference? Diversity Constructs as Separation, Variety, or Disparity in Organizations*, "Academy of Management Review" 2007, vol. 32, no. 4, s. 1199–1228.
- Horwitz S.K., Horwitz I.B., *The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-analytic Review of Team Demography*, "Journal of Management" 2007, vol. 33, no. 6, s. 987–1015.
- Imose R.A., Finkelstein L.M., *A Multilevel Theoretical Framework Integrating Diversity and Emotional Labor*, "Group & Organization Management" 2018, vol. 43, no. 5, s. 718–751.
- Kilduff M., Angelmar R., Mehra A., *Top Management-team Diversity and Firm Performance: Examining the Role of Cognitions*, "Organization Science" 2000, vol. 11, no. 1, s. 21–34.
- Komp-Leukkunen K., *Capturing the Diversity of Working Age Life-courses: A European Perspective on Cohorts Born before 1945*, "PloS One" 2019, vol. 14, no. 2, s. 53–59.
- Kunze F., Boehm S.A., Bruch H., *Age Diversity, Age Discrimination Climate and Performance Consequences – a Cross Organizational Study*, "Journal of Organizational Behavior" 2011, vol. 32, no. 2, s. 264–290.
- Kunze F., Boehm S., Bruch H., *Age, Resistance to Change, and Job Performance*, "Journal of Managerial Psychology" 2013, vol. 28, no. 7/8, s. 741–760.
- Maltz A.C., Shenhar A.J., Reilly R.R., *Beyond the Balanced Scorecard: Refining the Search for Organizational Success Measures*, "Long Range Planning" 2003, vol. 36, no. 2, s. 187–204.
- Murphy G.B., Trailer J.W., Hill R.C., *Measuring Performance in Entrepreneurship Research*, "Journal of Business Research" 1996, vol. 36, no. 1, s. 15–23.
- Pyszka A., *Istota efektywności. Definicje i wymiary*, "Studia Ekonomiczne" 2015, nr 230, s. 13–25.
- Richard O.C., Shelor R.M., *Linking Top Management Team Age Heterogeneity to Firm Performance: Juxtaposing Two Mid-range Theories*, "International Journal of Human Resource Management" 2002, vol. 13, no. 6, s. 958–974.
- Rowe W.G., Morrow Jr.J.L., *A Note on the Dimensionality of the Firm Financial Performance Construct Using Accounting, Market, and Subjective Measures*, "Canadian Journal of Administrative Sciences" 1999, vol. 16, no. 1, s. 58–71.

- Seong J.Y., Kristof-Brown A.L., Park W.W., Hong D.S., Shin Y., *Person-group Fit: Diversity Antecedents, Proximal Outcomes, and Performance at the Group Level*, "Journal of Management" 2015, vol. 41, no. 4, s. 1184–1213.
- Steffens N.K., Shemla M., Wegge J., Diestel S., *Organizational Tenure and Employee Performance: A Multilevel Analysis*, "Group & Organization Management" 2014, vol. 39, no. 6, s. 664–690.
- Taylor R., *The Political Prophecy in England*, Columbia University Press, New York 1911, vol. 3.
- Wei L.Q., Lau C.M., Young M.N., Wang Z., *The Impact of Top Management Team Demography on Firm Performance in China*, "Asian Business & Management" 2005, vol. 4, no. 3, s. 227–250.
- Woo C.Y., Willard G., *Performance Representation in Business Policy Research: Discussion and Recommendation*, "Paper Presented at the Academy of Management Annual Conference", Dallas, Texas 1983.
- van Dijk H., van Engen M.L., *A Status Perspective on the Consequences of Work Group Diversity*, "Journal of Occupational and Organizational Psychology" 2013, vol. 86, no. 2, s. 223–241.