

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**249**

# **Sukces w zarządzaniu kadrami Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim**

**Tom 2. Problemy zarządczo-psychologiczne**



Redaktorzy naukowi

**Stanisław A. Witkowski**

**Marzena Stor**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2012

Recenzenci: Piotr Bohdziewicz, Halina Czubasiewicz, Beata Jamka, Zdzisława Janowska, Marta Juchnowicz, Barbara Kożusznik, Kinga Lachowicz-Tabaczek, Tadeusz Listwan, Alicja Miś, Ryszard Panfil, Aleksy Pocztownski, Czesław Sikorski, Janina Stankiewicz, Janusz Strużyna, Łukasz Sułkowski, Stanisław A. Witkowski

Redakcja wydawnicza: Zespół

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie [www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl)

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl> oraz w The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com), a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon [http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa [www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2012

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-233-8**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	11
<hr/>	
<b>Część 1. Zagadnienia metodologiczno-metodyczne</b>	
<hr/>	
<b>Anna Cierniak-Emerych:</b> Interesy osób świadczących pracę oraz ich re-spektowanie w warunkach uelastyczniania zatrudnienia.....	15
<b>Alicja Keplinger, Bogna Bartosz, Marcin Piwowarczyk:</b> Zapotrzebowanie na elastyczne zarządzanie w administracji publicznej – wyniki badań.....	25
<b>Janusz Rymaniak:</b> Elastyczność jako wymiar reistycznej koncepcji pracy ...	36
<b>Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska:</b> Perspektywy czasu jako kryteria prognozy potencjału pracowniczego w ujęciu koncepcji Zimbardo i Boyda ..	45
<b>Dariusz Turek:</b> Epistemologiczne i metodologiczne problemy pomiaru elasty-czności.....	54
<b>Stanisław A. Witkowski, Magdalena Ślęzyk-Sobol:</b> Wypalenie zawodowe jako przejaw i skutek braku elastyczności w zarządzaniu ludźmi.....	63
<hr/>	
<b>Część 2. Kompetencje pracowników i menedżerów</b>	
<hr/>	
<b>Grażyna Bartkowiak:</b> Kompetencje społeczne pracowników w kontekście „zdrowia organizacji” w obszarze polityki personalnej .....	77
<b>Izabela Bednarska-Wnuk:</b> Elastyczność zawodowa w percepcji przedstawicieli pokolenia Y.....	86
<b>Justyna Bugaj:</b> Kompetencje specjalisty ds. kadr i płac – wyniki analizy oczekiwań pracodawców .....	95
<b>Kinga Lachowicz-Tabaczek:</b> Psychologiczne uwarunkowania elastyczności menedżerskiej – znaczenie postawy wobec nowych doświadczeń oraz przekonań na temat natury ludzkiej.....	106
<b>Tomasz Seweryniak, Radosław Wyrzykowski:</b> Weryfikacja propozycji modelu kompetencji coacha sportowego w piłce siatkowej.....	117
<b>Magdalena Zalewska-Turzyńska:</b> Wybrane formalne wyznaczniki sprawnej komunikacji w organizacji.....	128
<hr/>	
<b>Część 3. Przywództwo i style kierowania</b>	
<hr/>	
<b>Adela Barabasz:</b> Elastyczność i dzielenie się wiedzą, czyli w poszukiwaniu idealnego przywódcy.....	139



<b>Wioletta Gieniec-Urbańska:</b> Zagadnienie przywództwa we współczesnej organizacji.....	148
<b>Łukasz Haromszki:</b> Kwalifikacje menedżera jako główna determinanta przywództwa sytuacyjnego.....	158
<b>Barbara Kozusznik:</b> Elastyczność wpływu w zespole pracowniczym.....	168
<b>Ryszard Panfil, Łukasz Panfil:</b> Style współpracy menedżera operacyjnego z utalentowanymi realizatorami zadań (na przykładzie organizacji sportowych) .....	177
<b>Zbigniew Piskorz:</b> Style kierowania – ile ich jest? .....	193

---

#### Część 4. Zachowania organizacyjne

---

<b>Agnieszka Fornalczyk:</b> Podmiotowe uwarunkowania elastycznego zarządzania konfliktami w organizacji.....	207
<b>Bogna Bartosz, Alicja Keplinger, Marcin Piwowarczyk:</b> Zmiany w funkcjonowaniu urzędu administracji publicznej – z perspektywy pracowników .....	217
<b>Jolanta Bieńkowska:</b> Struktura potrzeb ludzkich jako determinanta elastyczności działania jednostki i organizacji.....	226
<b>Anita Richert-Kaźmierska, Katarzyna Stankiewicz:</b> Czynniki motywujące osoby w wieku okołoemerytalnym do wydłużonej aktywności zawodowej.....	236
<b>Agnieszka Wojtczuk-Turek:</b> Elastyczność organizacyjna i indywidualna a zachowania innowacyjne w miejscu pracy – empiryczna analiza zależności ..	247

---

#### Część 5. Adaptacja i doskonalenie

---

<b>Bjørn Z. Ekelund, Piotr Pluta:</b> <i>Diversity Icebreaker</i> – trening elastycznego zarządzania różnorodnością.....	263
<b>Katarzyna Januskiewicz:</b> Sukces zawodowy w perspektywie jutra .....	273
<b>Henryk Jarosiewicz:</b> Charakterologiczne uwarunkowania elastyczności zarządzania kapitałem ludzkim .....	281
<b>Iwona Kubica:</b> Proces adaptacji pracowników w organizacjach zróżnicowanych kulturowo .....	291
<b>Teresa Kupczyk:</b> Identyfikacja sposobu definiowania sukcesu zawodowego przez pracowników z uwzględnieniem różnic wynikających z płci, wykształcenia, zajmowanego stanowiska, lokalizacji organizacji i udziału kapitału – wyniki badań.....	302
<b>Magdalena Łuźniak-Piecha:</b> POS ( <i>Perceived Organizational Support</i> ) jako element modelu mentoringowego – polscy profesjonalści na brytyjskim rynku pracy .....	314



<b>Joanna Mesjasz:</b> Coaching jako narzędzie kształtowania elastycznych kadr	323
<b>Dorota Molek-Winiarska:</b> Rozwój umiejętności pracowników w aspekcie radzenia sobie ze stresem.....	332

---

## Część 6. Kultura i klimat organizacyjny

---

<b>Katarzyna Durniat:</b> Metodologia i zastosowanie badań klimatu organizacyjnego – na przykładzie zrealizowanego projektu badawczego .....	347
<b>Stanisław Grochmal:</b> Paradygmat jedności – nowy paradygmat zarządzania przedsiębiorstwem w aspekcie zarządzania zasobami ludzkimi .....	358
<b>Danuta Kunecka:</b> Klimat organizacyjny w kontekście elastyczności zatrudnienia w sektorze zdrowia .....	369
<b>Bogdan Nogalski, Agnieszka Szpitter, Ewelina Nohrstedt:</b> Świadomość kulturowa jako narzędzie elastyczności w zarządzaniu kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie międzynarodowym realizującym projekty infrastrukturalne – <i>case research</i> .....	378
<b>Jagoda Stompór-Świdarska:</b> Diagnoza kultury organizacyjnej uniwersytetu: elastyczne podejście do kierunków zmian i nowych wyzwań.....	390
<b>Ilona Świątek-Barylska:</b> Whistleblowing w praktyce. Postawy i zachowania pracowników organizacji gospodarczych.....	403

## Summaries

---

### Part 1. Methodological and methodical problems

---

<b>Anna Cierniak-Emerych:</b> Employee interests and respect for them in the conditions of creating flexible work arrangements .....	24
<b>Alicja Keplinger, Bogna Bartosz, Marcin Piwowarczyk:</b> The demand for flexible management in public administration – research results.....	35
<b>Janusz Rymaniak:</b> Flexibility as reistic dimension of work concept .....	44
<b>Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska:</b> Time perspectives in employees potential prognosis in terms of Zimbardo and Boyd theory .....	53
<b>Dariusz Turek:</b> Epistemological and methodological problems of organizational flexibility .....	62
<b>Stanisław A. Witkowski, Magdalena Ślazyk-Sobol:</b> Occupational burn-out as the indicator and the consequence of lack of flexibility in managing people.....	73

---

### Part 2. Employees and managers competence

---

<b>Grażyna Bartkowiak:</b> Social competence of employees in the context of “health organization” in the area of personnel policy.....	85
--	----



<b>Izabela Bednarska-Wnuk:</b> Professional mobility in the perception of Generation Y.....	94
<b>Justyna Bugaj:</b> Competency of personnel and payroll specialist – results of employers expectations analysis.....	105
<b>Kinga Lachowicz-Tabaczek:</b> Psychological determinants of managerial flexibility – the importance of attitude towards new experience and theories about human nature.....	115
<b>Tomasz Seweryniak, Radosław Wyrzykowski:</b> The proposal of verification of competence of team sport coaches in volleyball .....	127
<b>Magdalena Zalewska-Turzyńska:</b> Selected formal determinants for efficient communication in organization .....	136

---

### Part 3. Leadership and management styles

---

<b>Adela Barabasz:</b> Flexibility and knowledge sharing – in search of an excellent leader.....	147
<b>Wioletta Gieniec-Urbańska:</b> The issue of leadership in modern organization .	157
<b>Łukasz Haromszeki:</b> Qualifications of manager as the main determinant of situational leadership .....	167
<b>Barbara Kozusznik:</b> Flexibility of influence in the work team.....	176
<b>Ryszard Panfil, Łukasz Panfil:</b> Styles in cooperation between operational manager and talented task executors (on the example of sport organizations) .....	192
<b>Zbigniew Piskorz:</b> Leadership styles – how many are there?.....	204

---

### Part 4. Organizational behavior

---

<b>Agnieszka Fornalczyk:</b> Subjective determinants of flexible management of conflicts in organization.....	216
<b>Bogna Bartosz, Alicja Keplinger, Marcin Piwowarczyk:</b> Changes in the functioning of public administration services – from the perspective of employees .....	225
<b>Jolanta Bieńkowska:</b> Structure of human needs as a determinant of operational flexibility of individual and organization .....	235
<b>Anita Richert-Kaźmierska, Katarzyna Stankiewicz:</b> Factors motivating older people to the elongation of their professional activity .....	246
<b>Agnieszka Wojtczuk-Turek:</b> Organizational and individual flexibility and innovative behaviour in the workplace – empirical analysis of relationships ..	259

---

### Part 5. Adaptation and improvement

---

<b>Bjørn Z. Ekelund, Piotr Pluta:</b> Diversity Icebreaker – training of flexible diversity management.....	272
---	-----



<b>Katarzyna Januszkiewicz:</b> Professional success in the perspective of tomorrow .....	280
<b>Henryk Jarosiewicz:</b> Characterological determinants of human capital management flexibility .....	290
<b>Iwona Kubica:</b> The process of employees' adaptation in culturally diverse organizations .....	301
<b>Teresa Kupczyk:</b> Identification of the way of professional success' defining by employees including differences resulting from gender, education, position, organization location and capital participation – results of research .....	313
<b>Magdalena Łuźniak-Piecha:</b> POS (Perceived Organizational Support) as an element of mentoring model – Polish professionals on the British labour market .....	322
<b>Joanna Mesjasz:</b> Coaching as a tool of flexible personnel creation .....	331
<b>Dorota Molek-Winiarska:</b> Development of employees' skills in the aspect of coping with stress .....	343

---

## Part 6. Culture and organizational climate

---

<b>Katarzyna Durniat:</b> Methodology and application of study of organizational climate on the example of realized research project.....	357
<b>Stanisław Grochmal:</b> Paradigm of unity – a new paradigm of enterprise management in the aspect of human resource management.....	368
<b>Danuta Kunecka:</b> Organization's atmosphere in a context of employment elasticity in the health care sector.....	377
<b>Bogdan Nogalski, Agnieszka Szpitter, Ewelina Nohrstedt:</b> Culture consciousness as a tool of flexibility in the intellectual capital management in international company conducting infrastructural projects – case study research .....	389
<b>Jagoda Stompór-Świdarska:</b> Diagnosis of university organizational culture. Elastic approach to directions of changes and new challenges .....	402
<b>Ilona Świątek-Barylska:</b> Whistleblowing in practice. Attitudes and behaviour of employees in Polish companies.....	412



**Anita Richert-Kaźmierska, Katarzyna Stankiewicz**

Politechnika Gdańska

---

## **CZYNNIKI MOTYWUJĄCE OSOBY W WIEKU OKOŁOEMERYTALNYM\* DO WYDŁUŻONEJ AKTYWNOŚCI ZAWODOWEJ**

---

**Streszczenie:** W związku z postępującym procesem starzenia się populacji w Europie w ostatnich latach coraz więcej uwagi poświęca się osobom starszym i ich udziałowi w życiu publicznym, w tym aktywności zawodowej. Relatywnie wczesna (na tle innych państw europejskich) dezaktywacja zawodowa osób starszych w Polsce stała się główną przesłanką do podjęcia w artykule rozważań na temat czynników motywujących osoby w wieku okołoemerytalnym do wydłużonej aktywności zawodowej. Celem opracowania jest identyfikacja grup czynników wpływających na decyzję starszych Polaków o pozostaniu aktywnymi zawodowo lub przejściu na emeryturę, a także wskazanie propozycji działań zwiększających motywację do pracy i ograniczających przedwczesne opuszczanie rynku pracy przez tę grupę społeczną.

**Słowa kluczowe:** starzenie się społeczeństwa, motywacja osób starszych, aktywność zawodowa w starszym wieku.

### **1. Wstęp**

W związku z postępującym procesem starzenia się społeczeństwa Europy w ostatnich latach zarówno w polityce, jak i w badaniach naukowych coraz więcej uwagi poświęca się osobom starszym oraz ich udziałowi w życiu publicznym, w tym aktywności zawodowej.

Prognozy demograficzne wskazujące na to, że do roku 2050 liczba ludności w Polsce zmniejszy się o ponad 6 milionów, a udział osób w wieku powyżej 65 roku życia w populacji ogółem zwiększy się z 13,5% w roku 2010 do 30% w roku 2050 [*World Population Prospects...* 2009, s. 121, 735], pokazują wyzwania, z jaki-

---

\* W literaturze przedmiotu nie ma jednoznacznego określenia wieku okołoemerytalnego, najczęściej odnosi się go do wieku niemobilnego produkcyjnego i wczesnego okresu wieku poprodukcyjnego, tj. okresu od 45 roku życia do 65 roku życia w przypadku kobiet i 70 roku życia w przypadku mężczyzn, albowiem w tym okresie zostaje podjęta większość decyzji o trwałej dezaktywacji zawodowej w związku z przejściem na emeryturę. W niektórych opracowaniach wiek ten jest określany jako 45+, 50+ lub 55+.





mi w kolejnych dekadach będzie musiała uporać się gospodarka. Z jednej strony zmniejszenie liczby ludności i znaczny udział osób starszych w populacji ogółem to niebezpieczeństwo pojawienia się deficytu zasobów pracy, szczególnie wiedzy i doświadczenia, z drugiej natomiast – zagrożenie zachwiania stabilności finansów publicznych na skutek wzrostu wydatków z tytułu wypłat świadczeń emerytalnych i zmniejszenia wpływów do budżetu z tytułu obciążeń podatkowych.

Relatywnie wczesna (na tle innych państw europejskich) dezaktywacja zawodowa osób starszych w Polsce stanowiła przyczynek do podjęcia w niniejszym artykule rozważań na temat czynników motywujących osoby w wieku okołoemerytalnym do wydłużonej aktywności zawodowej. Celem opracowania jest identyfikacja grup czynników wpływających na decyzje starszych Polaków o pozostaniu aktywnymi zawodowo lub przejściu na emeryturę, a także wskazanie propozycji działań zwiększających motywację do pracy i ograniczających przedwczesne opuszczanie rynku pracy przez tę grupę społeczną.

## **2. Psychologiczne aspekty motywacji osób w wieku okołoemerytalnym**

Najbardziej ogólne rozumienie terminu „motywacja” określa je jako „proces pobudzający lub nadający napęd do działania” [Reber 2002, s. 383]. W tak prostym ujęciu odnosić się może do wszystkich istot żywych. Natomiast w kontekście prezentowanego w tej pracy tematu szczególnie uzasadnione wydaje się podkreślenie istnienia specyficznych, ludzkich mechanizmów motywacyjnych, do których zalicza się np.: motywację wewnętrzną, motywację osiągnięć, tendencję do ochrony oraz podtrzymania własnej wartości [Łukaszewski, Doliński 2002].

Motywacja wewnętrzna to „tendencja do podejmowania i kontynuowania działania ze względu na samą treść tej aktywności, tzw. aktywność samą w sobie” [Łukaszewski, Doliński 2002, s. 457]. Konsekwencją działania wynikającego z takiej motywacji jest najczęściej poczucie zadowolenia, spełnienia. Motywacja osiągnięć przejawia się w dążeniu do sukcesu, osiągnięciu celu. Związana jest z odczuwaniem pozytywnych emocji w sytuacjach zadaniowych, spostrzeganych jako wyzwanie, pokonywanie przeciwności [Łukaszewski, Doliński 2002; Reber 2003]. Natomiast podtrzymywanie własnej wartości jest mechanizmem opartym na dążeniu do uzyskiwania informacji o posiadanych przez jednostkę umiejętnościach i kompetencjach, co bezpośrednio przekłada się na poziom samooceny.

Wymienione mechanizmy mogą przejawiać się we wszystkich aktywnościach człowieka, występując jednocześnie oraz wzajemnie się wzmacniając. Ich ważność jest trudna do przecenienia, a znajomość ich działania jest wykorzystywana w praktyce zawodowej, np. w zakresie zarządzania personelem. Badając czynniki motywujące pracowników starszych, należy pamiętać, że przywołane powyżej mechanizmy są niezależne od wieku człowieka. „Niezależnie od wieku ludzie wybierają, adaptują i dążą do własnych celów wraz ze zmianami w życiu” [Heckhausen i in. 2010].



O ile jednak mechanizmy pozostają niezienne, o tyle treści motywacji mogą ulegać modyfikacji. Czy jednak zawsze treść motywacji w zależności od wieku zależy tylko i wyłącznie od jednostki? Aby spróbować odpowiedzieć na to pytanie, warto spojrzeć na prezentowany problem z nieco innej perspektywy, a mianowicie terminologii i oceny poszczególnych okresów życia dorosłego człowieka.

Istnieje problem dotyczący terminu, jakim posługiwać należałoby się w odniesieniu do osób znajdujących się w końcowym okresie kariery zawodowej. Z punktu widzenia psychologii rozwoju człowieka zajmującej się badaniem zmian zachodzących w możliwościach jednostki w różnych okresach jego życia wyróżniamy okres wczesnej dorosłości, okres średniej dorosłości/wiek średni oraz okres późnej dorosłości, nazywany też wiekiem starzenia się [Harwas-Napierała, Trempała 2003, s. 15]. Należy jednak podkreślić, że termin „starość” nie odnosi się współcześnie do metrykalnego wieku człowieka, ale do jego możliwości biologicznych, psychicznych oraz społecznych. Trelak [2005], analizując wpływ wieku na indywidualne zachowanie człowieka w organizacji, rozróżnia wiek biologiczny i psychologiczny. Pierwszy, biologiczny, związany jest z naturalnym i niezaprzeczalnym procesem starzenia się organizmu, w którym dynamikę zmian funkcjonowania określa się jako regresywną, i dotyczy np.: funkcji psychomotorycznych oraz niektórych funkcji poznawczych. Drugi rodzaj wieku, psychologiczny, wiąże się z progresywnymi zmianami dotyczącymi niektórych z funkcji poznawczych, np.: inteligencji skrytalizowanej [Straś-Romanowska 2003], objawiających się kumulacją doświadczenia życiowego, które może być wykorzystywane do późnej starości. Warto podkreślić, że wymienione powyżej naturalne i niezaprzeczalne zmiany mają jednocześnie charakter indywidualny i różnicujący jednostki. Takie podejście leżało u podstaw rozróżnienia rodzajów wieku przez Sternsa i Doverspike’a [1989]. Proponują oni podział na tzw.: wiek kalendarzowo-metrykalny; wiek społeczny bazujący na odbiorze i oczekiwaniach społecznych odnoszących się do danego wieku; wiek psychologiczny/subiektywny bazujący na osobistym odbiorze własnego wieku oraz utożsamianiu się z grupą wiekową, a także wiek zawodowy/organizacyjny związany ze spostrzeganiem osiągnięć zawodowych, stopnia osiągnięć szczebli organizacyjnych

Wymieniony powyżej wiek społeczny związany jest z tzw.: społecznie określonymi scenariuszami lub też ścieżkami biograficznymi narzucającymi konkretne wzorce zadaniowe w poszczególnych okresach wieku kalendarzowego [Manstead, Hewstoun 2003]. Przykładowo w naszym społeczeństwie tzw. wiek emerytalny może być postrzegany jako wiek nie możliwości, lecz konieczności przejścia na emeryturę. Z jednej strony takie podejście nie bierze pod uwagę wieku subiektywnego, z drugiej – może wpływać na jego kształtowanie (*skoro mam tyle lat, to może powinienem przejść na emeryturę, moi rówieśnicy przeszli na emeryturę*). Znaczenie samodzielności decyzji wynikającej z samooceny wieku (wieku subiektywnego) podkreślają Heckhausen i in. [2010], konkludując, że świadomy wybór i poczucie osobistej kontroli są najważniejszymi determinantami fizycznego i psychicznego dobrostanu osoby starszej.



Odnosząc się do tematu motywacji, należy zauważyć, że niektóre z modeli wyjaśniających mechanizm „uruchomienia działania” zawierają trzy komponenty motywacyjne [Łukaszewski, Doliński 2002]:

- komponent wartości (dlaczego, po co to robię, czy warto to robić),
- komponent możliwości (czy i w jakim stopniu jestem w stanie to zrobić),
- komponent afektu (jakie emocje wzbudza we mnie planowane działanie).

Komponent wartości związany może być z opisaną wcześniej motywacją osiągnięć, komponent możliwości związany jest z poczuciem kontroli wewnętrznej i wpływu osobistego budującego i podtrzymującego poczucie własnej wartości, podczas gdy komponent afektu może odnosić się do poczucia zadowolenia i spełnienia związanego z motywacją wewnętrzną. Jednak emocje, jakie wzbudza w jednostce planowane działanie (dalsza praca pomimo osiągnięcia wieku emerytalnego), mogą być ambiwalentne. Szczególnie jeśli wiek społeczny wymaga podporządkowania się innym scenariuszom.

Potwierdzeniem takiego podejścia są wyniki badań przytaczane przez Kooji [Kooji i in. 2008] wskazujące, że satysfakcja z pracy starszych pracowników jest bardziej związana z motywacją wewnętrzną niż satysfakcja zawodowa młodszych pracowników. Kooji stwierdziła również, że wiek kalendarzowy miał co prawda negatywny wpływ na motywację do kontynuowania pracy, ale nie wynikało to bezpośrednio z motywacji pracowników, tylko bardzo często z wpływu dodatkowych czynników związanych z unormowaniami prawnymi dotyczącymi osiągnięcia wieku emerytalnego, szansą na otrzymanie dodatkowej odprawy przedemerytalnej itp. Ciekawie kształtowały się wyniki wpływu wieku psychologicznego/subiektywnego. Poczucie bycia „starym”, utożsamianie siebie z grupą osób starszych miało negatywny wpływ na motywację kontynuowania pracy. Pozytywnym czynnikiem pośredniczącym było w tym przypadku poczucie własnej skuteczności (*self-efficacy*), które podnosiło motywację do kontynuowania pracy. Z obserwacji Kooji wynika, że społeczna ocena wieku wzmagala presję i oczekiwanie przejścia na emeryturę, jednocześnie zmniejszała możliwość dalszego rozwoju uczenia się i uczestnictwa w szkoleniach, co wpływało na obniżenie się motywacji do dalszej pracy.

### **3. Przegląd wyników badań nad uwarunkowaniami aktywności zawodowej osób w starszym wieku realizowanych w Polsce**

Aktywność zawodowa osób w wieku okołoemerytalnym oraz proces ich wycofywania się z rynku pracy i przechodzenia na emeryturę stały się w ostatnich latach przedmiotem badań i analiz podejmowanych przez różne ośrodki, także w Polsce. Na ich podstawie zaproponowano kilka klasyfikacji czynników motywujących do pracy osoby starsze, w tym m.in.:

- Sztanderska [2008, s. 18] wymienia czynniki: o charakterze legalistycznym, o charakterze ekonomicznym oraz o charakterze społecznym,



- Dolny [2009, s. 134] – czynniki wypychające z rynku pracy oraz wiążące z tym rynkiem,
- Rysz-Kowalczyk i Szatur-Jaworska [2007, s. 64] wskazują natomiast na czynniki związane z bieżącą sytuacją na rynku pracy, wynikające ze specyfiki pokolenia 50+ oraz związane z wiekiem osób starszych.

W każdej z przywołanych powyżej klasyfikacji czynnikami najczęściej wskazywanymi jako motywujące do aktywności zawodowej są czynniki dochodowe (konkretnie dysproporcje pomiędzy dochodami z pracy i emerytury) oraz wynikająca z tego obawa o zabezpieczenie materialne własne i rodziny, a także obawa przed stanieniem się nieużytecznym i zbędnym oraz lęk przed poczuciem utraty sensu życia. Wśród czynników motywujących osoby w wieku okołoemerytalnym do przejścia w stan bierności, tj. skorzystania z uprawnień emerytalnych, najczęściej wymienia się: zły stan zdrowia, wejście w wiek uprawniający do przejścia na emeryturę, sytuację ekonomiczną pracodawcy, groźbę utraty pracy i konieczność zapewnienia opieki członkom rodziny.

Mimo istotnej ekonomiczno-społecznej i psychologiczno-społecznej roli pracy, z badania Głównego Urzędu Statystycznego [*Przejście z pracy na emeryturę...* 2007] wynika, że w Polsce skłonność osób starszych do jej kontynuowania po osiągnięciu wieku emerytalnego jest nadal niewielka.

Poza uwarunkowaniami osobniczymi, głównie motywacją oraz zdolnością do pracy mierzoną *Work Ability Index* [Bugajska, Makowiec-Dąbrowska 2006, s. 20], na wydłużoną aktywność zawodową w starszym wieku wpływają także warunki środowiska pracy oraz makrootoczenia [Ilmarinen 2006]. W tej grupie czynników Kryńska [2006, s. 37] podkreśla znaczenie dyskryminacyjnego postępowania ze strony pracodawców, Kuchcińska [2000] i Staręga-Piasek [2006, s. 127] zaś – roli stereotypów na temat starszych pracowników.

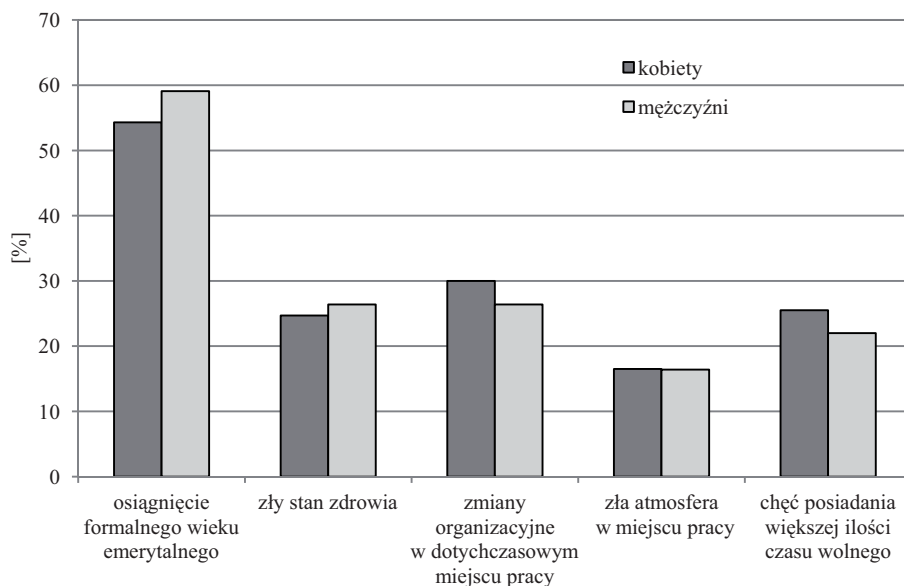
W Polsce przekonanie o tym, że osiągnięcie wieku emerytalnego oznacza zakończenie aktywności zawodowej, prezentuje 35% osób w wieku 20-29 lat, 36% przedsiębiorców, 37% pracowników administracji i usług oraz 36% osób o poglądach prawicowych [*Polacy na temat aktywności...* 2011].

W ramach badania przeprowadzonego w projekcie *Aktywni 50+* [Gierteł 2012] 65% respondentów zadeklarowało, że problem dyskryminacji ze względu na wiek dotknął ich osobiście lub kogoś z ich najbliższego otoczenia. Ponad jedna czwarta przyznała, że choć sami nie doświadczyli dyskryminacji, uważają, że występuje ona na rynku pracy. Zaledwie 4% respondentów zgodziło się z twierdzeniem, że osoby powyżej 50 roku życia mają takie same szanse na rynku pracy jak każdy pracownik w młodszym wieku. Z przejawami dyskryminacji ze względu na wiek w miejscu pracy zetknął się także co dziesiąty badany w projekcie *Pracuję, rozwijam kompetencje. Innowacyjny model wsparcia pracowników 50+* [Perek-Białas i in. 2011, s. 102].



#### 4. Wyniki badań własnych

W ramach projektu *Best Ager* – *using the knowledge and experience of professionals in their primes to foster business and skills development in the Baltic Sea Region* przeprowadzono pilotażowe badania dotyczące determinant aktywności zawodowej wśród osób starszych oraz ich gotowości do udziału w międzypokoleniowym transferze wiedzy.



**Rys. 1.** Czynniki najsilniej motywujące do przejścia na emeryturę w opinii respondentów badania

Źródło: opracowanie własne.

W badaniu przeprowadzonym w okresie kwiecień-wrzesień 2011 r. wzięło udział 377 respondentów, słuchaczy Uniwersytetów Trzeciego Wieku (UTW) w Gdańsku (172), Olsztynie (123) oraz Szczecinie (82). Większość respondentów stanowiły kobiety (267). Połowa respondentów to osoby z wykształceniem wyższym. Ponad 75% badanych stanowili emeryci, 8% renciści, 6% osoby dodatkowo pracujące, 10% osoby nadal pracujące. Badanie przeprowadzono, wykorzystując kwestionariusz ankiety składający się z 25 pytań, w tym 9 wielokrotnego wyboru (3 odpowiedzi dopuszczalne). Pytania podzielono na trzy zasadnicze grupy: dotyczące identyfikacji czynników wpływających na podjęcie decyzji o przejściu na emeryturę oraz determinujących aktywność zawodową pomimo osiągnięcia formalnego wieku emerytalnego, diagnozujące gotowość respondentów i warunki ich udziału w międzypokoleniowym transferze wiedzy, a także sprawdzające opinię badanych na temat

postrzegania osób starszych w miejscu pracy przez pracodawców oraz młodszych współpracowników.

Wśród czynników motywujących do wycofania się z aktywności zawodowej i przejścia na emeryturę respondenci najczęściej wskazywali: osiągnięcie formalnego wieku emerytalnego (55,7%), zmiany organizacyjne w dotychczasowym miejscu pracy (29,1%), stan zdrowia (26%), chęć posiadania większej ilości wolnego czasu (25%) oraz złą atmosferę w dotychczasowym miejscu pracy (16,7%). Sytuacja rodzinna (konieczność sprawowania opieki nad członkiem rodziny) oraz wypalenie zawodowe w badaniu uznano za relatywnie słabo oddziałujące (odpowiednio 13,3 i 11,4% wskazań).

Mężczyźni nieco częściej niż kobiety jako główny powód decyzji o przejściu na emeryturę wskazywali osiągnięcie formalnego wieku emerytalnego oraz zły stan zdrowia, z kolei kobiety częściej niż mężczyźni wskazywały zmiany organizacyjne w dotychczasowym miejscu pracy oraz chęć posiadania większej ilości czasu wolnego.

Odnosząc uzyskane wyniki do wcześniej przedstawionego psychologicznego aspektu motywacji, można stwierdzić, że główny czynnik motywujący do zaprzestania aktywności zawodowej, osiągnięcie formalnego wieku emerytalnego, może być zależny od postrzegania wieku społecznego. Stan zdrowia jest czynnikiem dającym się zweryfikować dość wymiennie. Kolejne dwa czynniki, zmiany organizacyjne i zła atmosfera w pracy, mają typowy charakter motywacji negatywnej (ucieczki od nie milego bodźca). Tylko jeden czynnik, chęć posiadania większej ilości czasu wolnego, może być zdefiniowany jako czynnik pozytywny, budzący pozytywne emocje.

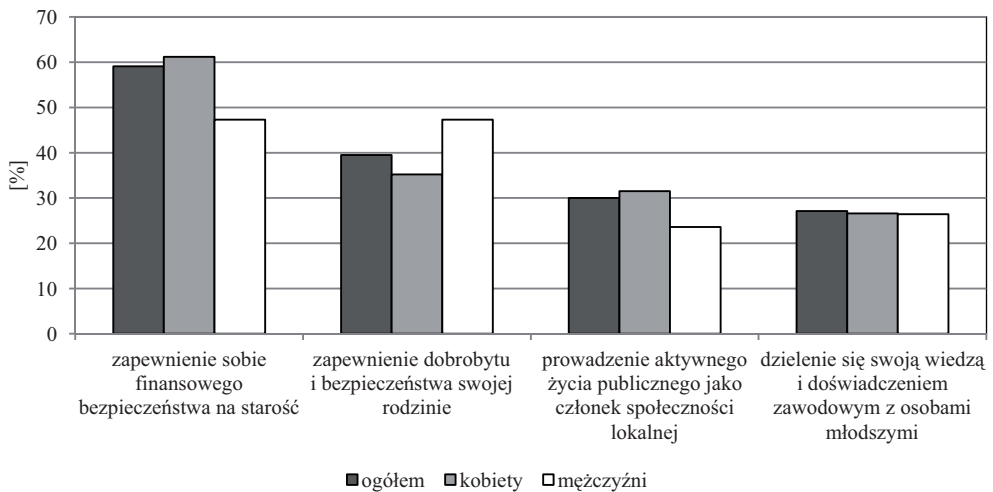
Wśród czynników motywujących do pozostania aktywnymi zawodowo, mimo osiągnięcia formalnego wieku emerytalnego, badani najczęściej wskazywali: warunki finansowe oferowane przez pracodawców (37,4%), możliwość wykonywania interesującej pracy (35%), przyjazną atmosferę w miejscu pracy oraz dobre relacje z przełożonymi (30,8%), potrzebę przebywania z ludźmi (26,8%) oraz możliwość wykonywania pracy odpowiedniej do posiadanych kwalifikacji (26%). Dla mężczyzn nieco bardziej niż dla kobiet czynniki finansowe stanowią argument do wydłużania aktywności zawodowej: *warunki finansowe oferowane przez pracodawców* wskazało 37,4% mężczyzn i 36,3% kobiet, natomiast *wysokość świadczenia emerytalnego* – 26% mężczyzn i 25% kobiet.

Należy podkreślić niewielką różnicę pomiędzy czynnikiem dotyczącym warunków finansowych (37,4%), który mógłby być definiowany jako motywator zewnętrzny, a czynnikiem „możliwości wykonywania interesującej pracy”, który wydaje się być związany z motywacją wewnętrzną oraz motywacją osiągnięć (35%). Praca związana z kwalifikacjami odpowiada motywacji do podtrzymywania i budowania własnej wartości, podobnie, choć bardziej w pośredni sposób, bo nie są związane tylko ze sferą życia zawodowego, czynniki związane z utrzymywaniem relacji międzyludzkich.





Na pytanie o to, na czym najbardziej koncentrują się aktywne zawodowo osoby w wieku okołoemerytalnym, respondenci najczęściej wskazywali: zapewnienie sobie finansowego bezpieczeństwa na „starość”, zapewnienie dobrobytu i bezpieczeństwa swojej rodzinie, prowadzenie aktywnego życia publicznego w lokalnej społeczności oraz dzielenie się swoją wiedzą i doświadczeniem zawodowym z osobami młodszymi (por. rys. 2). Podobnie jak w omawianym powyżej przypadku wyraźnie widoczne są motywy zewnętrzne oraz związane z budowaniem i podtrzymywaniem własnej wartości.



**Rys. 2.** Cele osób starszych pozostających aktywnymi zawodowo w opinii respondentów badania

Źródło: opracowanie własne.

Wśród głównych przyczyn frustracji aktywnych zawodowo osób w wieku okołoemerytalnym najczęściej wymieniane przez respondentów są: stan zdrowia (42,2%), niskie zarobki (27,9%), zarobki niższe niż innych (młodszych) pracowników (21,2%), doświadczanie dyskryminacji w miejscu pracy ze względu na wiek (20,2%) oraz brak szacunku ze strony przełożonych i młodszych pracowników (20,4%). Wszystkie te czynniki mogą silnie wpływać na depryzację motywacji do podtrzymywania własnej wartości. Dodatkowo świadomość niższych zarobków i innych form dyskryminacji może być rozumiana jako konsekwencja postrzeganego wieku społecznego i związanego z nim scenariusza życiowego, co potwierdzają także poniższe wyniki.

Ponad 64,5% respondentów uczestniczących w badaniu zgadza się z twierdzeniem (zagregowano odpowiedzi „tak” i „raczej tak”), że na polskim rynku pracy występuje zjawisko dyskryminacji ze względu na wiek. Jedynie 12% (zagregowano odpowiedzi „nie” i „raczej nie”) jest przeciwnego zdania. Mniej niż 30% zgadza się

także z twierdzeniem, że osoby starsze są dobrze postrzegane przez swoich współpracowników w miejscu pracy. Ponadto 70% respondentów zgodziło się również z twierdzeniem, że aktywnym zawodowo osobom starszym zarzuca się, że „odbierają pracę młodym”.

## 5. Zakończenie

Każdy człowiek chce mieć poczucie własnej wartości, a osiąga je przez spełnianie potrzeb społecznych oraz tych wynikających z motywacji osiągnięć. Oczywiście rodzaj aktywności ocenianych jako osiągnięcia zmienia się wraz z naturalnymi okresami życia, ponadto ich treść jest indywidualna i zróżnicowana – jest przypisana jednostce. Jak wykazano w artykule, świadomy wybór i poczucie osobistej kontroli są najważniejszymi determinantami fizycznego i psychicznego dobrostanu osoby w starszym wieku. Człowiek, podejmując działanie, ocenia jego wartość, swoje możliwości, a także bierze pod uwagę komponent afektywny/emocjonalny mogący wynikać z akceptacji społecznej.

Wydaje się, że obecnie w Polsce najsilniej na decyzję o wycofaniu się z aktywności zawodowej osób w wieku okołoemerytalnym wpływa tzw. wiek społeczny, czyli społeczne oczekiwanie związane ze scenariuszem życiowym, wynikające z osiągnięcia wieku emerytalnego, a przejawiające się w różnych sposobach dyskryminacji, oczekiwania zwolnienia miejsc pracy dla młodych itp. Dla przedsiębiorców i polityków społecznych to sygnał do koniecznych działań niezbędnych do podjęcia, a polegających na zmianach w wizerunku starszych pracowników i ich roli w mikro- i makro gospodarce.

W dobie starzenia się społeczeństwa polscy przedsiębiorcy powinni zatem chętniej niż dotychczas wdrażać narzędzia zarządzania wiekiem i uelastyczniać zarządzanie kapitałem ludzkim. Dostosowanie miejsc pracy oraz organizacji pracy i form zatrudnienia do potrzeb i możliwości osób starszych z jednej strony umożliwi przedsiębiorstwom większy dostęp do wykwalifikowanych i doświadczonych kadr, z drugiej – pozwoli aktywnie uczestniczyć w życiu publicznym i zawodowym osobom w starszym wieku.

To wiek psychologiczny/subiektywny powinien być znaczącą, większą niż dotychczas, determinantą decyzji o kontynuacji lub zaprzestaniu aktywności zawodowej. Należy zatem działać na rzecz podwyższania samooceny starszych pracowników. Pozytywne jest, że wśród osób nadal aktywnych zawodowo, objętych badaniami w ramach różnych projektów badawczych, oprócz silnego czynnika motywacji zewnętrznej (finansów), występują także te związane z poczuciem własnej wartości.





## Literatura

- Bugajska J., Makowiec-Dąbrowska T., *Czynniki zawodowe przedwczesnego obniżania zdolności do pracy osób starszych*, „Bezpieczeństwo Pracy” 2/2006.
- Dolny E., *Determinanty kontynuowania pracy i aktywizacji zawodowej w starszym wieku*, [w:] Z. Wiśniewski (red.), *Determinanty aktywności zawodowej ludzi starszych*, Dom Organizatora, Toruń 2009.
- Gierteł A., *Rynek pracy nie dla 50+?*, <http://www.aktywni50.pl/Rynek-pracy-nie-dla-50-> [data dostępu 10.02.2012].
- Harwas-Napierała B., Trempała J. (red.), *Psychologia rozwoju człowieka. T. 2, Charakterystyka okresów życia człowieka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Heckhausen J., Wrosch C., Schultz R., *A motivational theory of life*, “Span Development Psychology Review” 2010, January 117(1).
- Ilmarinen J., *Towards the longer worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union*, Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health, Helsinki 2006.
- Kautonen T., Tornikoski E.T., Kibler E., *Entrepreneurial Intentions in the Third Age: The Impact of Perceived Age Norms*, Small Business Economics, 2011.
- Kooij D., de Lange A., Jansen P., Dijkers J., *Older workers' motivation to continue to work: Five meanings of age. A conceptual review*, “Journal of Managerial Psychology” 2008, vol. 23, no 4.
- Kryńska E., *Zasoby pracy w Polsce – stan obecny i perspektywy*, IPISS, Łódź 2006.
- Kuchcińska M., *Postrzeganie ludzi starych przez dzieci i młodzież*, [w:] K. Marzec-Holka (red.), *Spoleczeństwo. Demokracja. Edukacja. Nowe wyzwania w pracy socjalnej*, Wydawnictwo Akademii Bydgoskiej, Bydgoszcz 2000.
- Łukaszewski W., Doliński D., *Mechanizmy leżące u podstaw motywacji*, [w:] J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki, T. 2, Psychologia ogólna*, Warszawa 2002.
- Manstead A., Hewstow M., *Psychologia społeczna*, Jacek Santorski&Co, Warszawa 2001.
- Perek-Biała J., Turek K., Strzałkowska H., *Pracuję, rozwijam kompetencje. Innowacyjny model wsparcia dla pracowników 50+*. Zbiorezy raport z badań, PBS DGA, Sopot 2011.
- Polacy na temat aktywności zawodowej seniorów*, Sondaż TNS OBOP na zlecenie Kancelarii Prezydenta RP, Warszawa 2011.
- Reber A.S., *Słownik psychologii*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2002.
- Rysz-Kowalczyk B., Szatur-Jaworska B., *Rynek pracy a osoby bezrobotne 50+. Bariery i szanse. Raport z badań*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2007.
- Staręga-Piasek J., *O niektórych mitach wokół ludzi starych i ich starości*, [w:] M. Halicka, J. Halicki (red.), *Zostawić ślad na ziemi*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2006.
- Sterns H.L., Doverspike D., *Aging and the Retraining and Learning Process in Organisations*, [w:] I. Goldstein, R. Katz (red.), *Training and Development in Work Organisations*, Jossey – Bass, San Francisco 1989.
- Straś-Romanowska M., *Późna dorosłość: wiek starzenia się*, [w:] B. Harwas-Napierała, J. Trempała (red.), *Psychologia rozwoju człowieka, T. 2, Charakterystyka okresów życia człowieka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Sztanderska U., *Przyczyny wczesnej dezaktywacji zawodowej i emerytalnej osób ubezpieczonych w ZUS*, [w:] *Dezaktywacja osób w wieku okołoemerytalnym. Raport z badań*, Departament Analiz Ekonomicznych i Prognoz, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2008.
- Trelak J.F., *Psychologia organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa 2005.
- World Population Prospects: The 2008 Revision. Volume II: Sex and Age Distribution of the World Population*, United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division, New York 2009.



## FACTORS MOTIVATING OLDER PEOPLE TO THE ELONGATION OF THEIR PROFESSIONAL ACTIVITY

**Summary:** In connection with the ongoing process of population aging in Europe in recent years, both in politics and in scientific research, more and more attention is given to older people and their participation in socio-economical life. The relatively early (compared to the other European countries) professional deactivation of older people in Poland was the main reason to consider in this article the factors that motivate the elderly for extending their working life. The purpose of this paper is to identify groups of factors influencing the decisions of older Poles to stay in employment or to get the retirement, as well as proposals for measures to increase work's incentives and reduce premature retirement.

**Keywords:** aging, retirement age, motivation of older people, economic activity in old age, discrimination based on age.