

**Hanna Kądziołka-Sabanty**

Uniwersytet Łódzki

e-mail: hanna.sabanty@uni.lodz.pl

---

**ZARZĄDZANIE PRACOWNIKAMI  
W WIEKU PRZEDEMERYTALNYM  
W SFERZE MOTYWOWANIA  
I WZMACNIANIA ZAANGAŻOWANIA  
DO AKTYWNOŚCI ZAWODOWYCH**

---

**MANAGEMENT OF EMPLOYEES  
IN PRE-RETIREMENT AGE IN THE SPHERE  
OF MOTIVATION AND STRENGTHENING  
OF ENGAGEMENT FOR PROFESSIONAL ACTIVITIES**

---

DOI: 10.15611/pn.2018.511.08

JEL Classification: M12, M14, M54

**Streszczenie:** Obserwowane od wielu lat procesy starzenia się społeczeństwa znajdują swoje konsekwencje także w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach. W tym kontekście zmienia się struktura zespołów pracowniczych analizowana z perspektywy średniej wieku. Procesy zarządzania nastawione na pobudzanie zaangażowania personelu muszą być dostosowane do indywidualnych potrzeb każdego pracownika, a te zmieniają się wraz z upływem lat zatrudnienia danej osoby. Motywowanie w tych okolicznościach powinno być także definiowane w sposób zindywidualizowany. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie istotnych z punktu widzenia zarówno pracownika, jak i organizacji czynników w sferze motywowania pracownika, który zbliża się do wieku senioralnego (60+) lub go już przekroczył.

**Słowa kluczowe:** aktywność zawodowa seniorów, zarządzanie wiekiem, motywowanie pracowników w wieku senioralnym.

**Summary:** The aging processes of the population observed for many years have their consequences also in the area of human resources management in organizations. In this context, the structure of employee teams is analyzed from the perspective of the average age. Management processes aimed at stimulating staff involvement must be tailored to the individual needs of every employee, and these change over time as a person is employed. Motivation in these circumstances should also be defined in an individualized way. The purpose of this article is to present important factors in the field of motivating an employee who is approaching adulthood or has already crossed it.

**Keywords:** professional activity of seniors, age management, motivating employees in a seniors' age.

## 1. Wstęp

Otoczenie współczesnych organizacji charakteryzuje się ogromną zmiennością. Zmiany dotyczą wielu sfer jej działalności i wpływają na powstawanie licznych ograniczeń, w wyniku których firma zmuszona jest poszukiwać rozwiązań pozwalających jej utrzymać się na danym rynku. W tych okolicznościach przedsiębiorstwa, chcąc zachować swoją konkurencyjność oraz warunki do rozwoju, muszą permanentnie kształcić własną wrażliwość na zachodzące zmiany. Pozwoli im to przystosowywać się do wymagań otoczenia związanych z szeroko pojętą różnorodnością. Innowacje, a raczej bieżące udoskonalenia stają się warunkiem przeżycia danej organizacji, pozwalają poszerzyć możliwości kreowania jej własnej przyszłości [Penc 2001, s. 26-29]. XXI wiek przyniósł zmiany w obrębie zarządzania zasobami ludzkimi. Rynek pracownika, który ukształtował się w ostatnich latach, weryfikuje w wielu aspektach procesy zarządzania personelem, m.in. w kwestii jego motywowania. Obserwowane zjawisko starzenia się społeczeństwa znajduje swoje przełożenie także na rynku pracy, a przede wszystkim w sferze zarządzania w odniesieniu do: pozyskiwania pracowników, ich utrzymania, rozwijania potencjału poprzez wzmocnienie zaangażowania na różnych poziomach ich aktywności zawodowej. Jednym z czynników, który może mieć wpływ na motywację pracownika, jest jego wiek. Wraz z upływem lat zmieniają się nasze potrzeby, a zatem bodźce, które pobudzają nas do działania także podlegać będą modyfikacjom i przekształceniom. To sprawia, że założenia procesów zarządzania personelem nie mogą być określone jako „constans”, w znaczeniu sztywne, opisane, niezmiennie. Muszą one podążać za pracownikiem, jego momentem bieżącej aktywności, ale także powinny być wyczulone na drobne niuanse wynikające z indywidualnych potrzeb każdego z nich. Prezentowana w przedmiotowym opracowaniu analiza odnosi się zarówno do przeglądu literatury, jak i prowadzonych przez autorkę badań jakościowych opierających się na wywiadach autobiograficznych.

## 2. Potrzeby pokolenia wyżu demograficznego

Pokolenie Baby Boomers, bo to właśnie ta grupa pracowników osiąga lub zbliża się obecnie do wieku emerytalnego, jest pokoleniem, którego drogi życiowe kształtowały różnorodne zmiany: polityczne, społeczne, gospodarcze, technologiczne. Wskazana grupa często samodzielnie musiała dokonywać weryfikacji swoich umiejętności i kompetencji. Wielu, spośród wskazanej grupy osób, którzy weszli na rynek pracy na przełomie lat 70. i 80., doświadczyło konsekwencji gwałtownych zmian otoczenia wykonywanej przez nich pracy – nasilająca się fala bezrobocia powodowała koncentrację aktywności instrumentów rynku pracy na jego ograniczanie lub minimalizowanie jego skutków. Kwestie starzenia się społeczeństwa i wiekowo zróżnicowanych grup pracowniczych nie były wtedy postrzegane jako priorytetowe

dla budowania koncepcji zarządzania pracownikami w kontekście przyrostu kapitału organizacji czy rozwoju potencjału samych pracowników [Kądziołka-Sabanty 2018, s. 2]. Obecnie analiza sytuacji w obrębie motywacji grupy pracowników w wieku dojrzałym pozwala zauważyć ogromne zmiany postrzegania wskazanych kwestii odnoszących się do szeroko rozumianych zagadnień i problemów zarządzania personelem. Kryzys związany z dostępnością pracowników o odpowiednich kwalifikacjach czy specjalnościach spowodował odbudowanie pozycji zawodowej pracowników posiadających odpowiednie doświadczenie – zarówno zawodowe, jak i życiowe, które stało się atutem tejże grupy pracowników. Katalog potrzeb każdej osoby aktywnej zawodowo (w tym przypadku bez względu na wiek) i wnikliwe poznanie ich pozwoli kadrze zarządzającej poszukiwać odpowiednich instrumentów motywowania swoich pracowników z istotną świadomością, że potrzeby każdego z pracowników stanowią odrębny, indywidualny spis przyporządkowanych danej osobie motywatorów. Odszyfrowanie ich, umiejętne stymulowanie zaangażowaniem osób może warunkować oczekiwany sukces zarówno pracownika, jak i organizacji. Zgodnie m.in. z teorią potrzeb A. Masłowa możliwość zaspokojenia potrzeb wyższych przynosi wiele tzw. subiektywnych skutków odnoszących się do poczucia szczęścia, pogody ducha, poczucia spełnienia itp. [Miler-Zawodniak 2012, s. 106]. Osoby dojrzałe zawodowo i życiowo, które mają już za sobą pewien etap w życiu, w ramach realizacji procesu motywacji oczekują, i w wielu sytuacjach zgłaszają to, motywatorów właśnie na poziomie potrzeb określanych jako wyższego rzędu.

Dla pracownika, który powoli zbliża się do momentu uzyskania uprawnień do świadczenia emerytalnego, motywujące są wszystkie elementy, które dzięki wykonywanej pracy jest w stanie nabyć, wdrożyć lub zaspokoić. Praca staje się narzędziem do uzyskania odpowiedniej jakości życia, którą – jak podkreślają B. Szatur-Jaworska, P. Błędowski, M. Dzięgielewska – rozumieć należy jako odpowiedni stopień satysfakcji z własnej egzystencji, tu także skali i zakresu konsumpcji [Szatur-Jaworska, Błędowski, Dzięgielewska 2006, s. 129]. Praca staje się dla nas swoistym narzędziem do pozyskiwania dóbr i zaspokajania potrzeb (sfera traktowana indywidualnie, zmienna, bo inna dla każdego człowieka). W sytuacji gdy podstawowe potrzeby osób nie są zaspokojone, ludzie stają się rozdrażnieni, wyrażają swoje niezadowolenie często nieadekwatnie do sytuacji, ujawnia się wiele niekontrolowanych emocji, zachowania wskazujące na agresję itp. [Wehner, Schwinghammer 2017, s. 25]. Proces planowania osobistego rozwoju stymulowany jest poprzez świadomość zaspokojenia podstawowych potrzeb: przetrwania i bezpieczeństwa, miłości i przynależności, znaczenia i poczucia własnej wartości, rozwoju i samorealizacji. Wszystkie działania, jakie człowiek podejmuje w swoim życiu, wynikają z jednej z tych czterech potrzeb. Zaspokojenie jednej potrzeby przemieszcza człowieka na wyższy szczebel. A zatem planowanie na poziomie samorealizacji, ale i działań sprzężonych z tymi wyznaczonymi w obszarze zadań zawodowych, może stać się działaniem systematycznym, wspomagającym wielotorowo proces rozwoju jednostki [Maslow 2006, s. 87-89].

**Tabela 1.** Charakterystyka pokolenia wyżu demograficznego

Obszar	Cechy szczególne	Czynniki wzmacniające motywację na poziomie zarządzania pracownikiem
Wartości	<ul style="list-style-type: none"> <li>wysoki poziom zaangażowania w wykonywane zadania;</li> <li>nastawienie na jakość wytworów własnej pracy;</li> <li>poczucie osobistego spełnienia/osiągnięcia satysfakcji z rezultatów własnej aktywności – sfera fizyczna i psychofizyczna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>spójność systemu wartości pracownika i organizacji;</li> <li>jakość stanowi obszar nadrzędny dla oceny pracy;</li> <li>pozytywny feedback, traktowanie doświadczenia pracownika jako jego największego kapitału</li> </ul>
Cele	<ul style="list-style-type: none"> <li>stawianie poprzeczki celu na coraz wyższym poziomie, efekt sprawdzania się, konfrontowania z problemem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>powierzanie zadań o wyższym stopniu skomplikowania jako wynik zaufania do możliwości i umiejętności pracownika</li> </ul>
Motywacja	<ul style="list-style-type: none"> <li>wysoki poziom potrzeb zarysowany w obrębie przynależności, informacji zwrotnej polegającej na potwierdzeniu bycia potrzebnym, docenieniu osiągnięć i działań danej osoby</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>atmosfera pracy wzmacnia lojalność pracownika;</li> <li>świadomość bycia potrzebnym równoważą lub wzmacnia poczucie jego własnej wartości;</li> <li>pozycja eksperta, mentora w firmie daje potwierdzenie sensu własnych działań, znaczenia wiedzy i ukształtowanych umiejętności</li> </ul>
Zmiana	<ul style="list-style-type: none"> <li>podjęwane są zawsze tam, gdzie wiążą się one z rozwojem danej osoby</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zmiana musi być następstwem określonych okoliczności – kontekstu sytuacyjnego;</li> <li>perspektywa własnego lub bliskich rozwoju uruchamia działania, których konsekwencją mogą być nawet bardzo radykalne zmiany w życiu np. zmiana miejsca zamieszkania, konieczność długoterminowej rozłąki z bliskimi, zmiana zawodu itp.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z wywiadów biograficznych 2017/2018 i coachin-gów przeprowadzonych w ramach projektu „Z wiekiem na plus” PARP 2011/2012.

Procesom motywacji towarzyszą różne stany emocjonalne, bo te powiązane są z działaniem człowieka, jego interakcjami, procesami weryfikacji własnych oczekiwań do uzyskiwanych efektów, a także wiedzą na temat doświadczeń wcześniejszych w podanym zakresie. Pracownik dojrzały, znający już swoją wartość, w sposób naturalny oczekuje odpowiednich możliwości rozwoju swojego potencjału. Ludzie aktywni, nastawieni na działanie, przechodzą do kolejnych etapów swojego życia w sposób płynny – szybko odnajdując w nowych realiach swoje miejsce i identyfikując możliwości. Momenty przejść wymagają od człowieka wysokiego poziomu pobudzenia, bo sprostanie oczekiwaniu uzyskania maksymalnej efektyw-

ności działania wymaga większej niż w typowych warunkach aktywności, wysiłku. Kwestie postrzegania ww. stanu pobudzenia jako zjawiska pozytywnego lub negatywnego zależeć będzie od subiektywnej reakcji jednostki i jej odbioru całej sytuacji w kategoriach zagrożenia lub wyzwania [Franken 2005, s. 177].

### **3. Wyzwania ZZL w sferze zarządzania aktywnością i zaangażowaniem pracowników dojrzałych**

#### **3.1. Sfera działania i podział odpowiedzialności**

Każdy pracownik (w tym kontekście bez względu na jego własny moment rozwoju) powinien mieć świadomość odpowiedzialności za własny samorozwój, ale zakres odpowiedzialności na poziomie zarządzania pracownikiem ma cechy systemów partycypacyjnych – następuje tutaj podział i udział każdej ze stron m.in. w efektach systemowo realizowanych procesów motywacyjnych. Pracownik i pracodawca, dążąc do osiągnięcia wyznaczonego poziomu doskonałości, uczestniczą w zdobywaniu wiedzy i rozwijaniu różnych umiejętności. Opanowanie całej dostępnej na dany temat wiedzy daje tzw. poziom mistrzowski [Franken 2005, s. 467], jednak w kwestii motywacji ten poziom będzie trudny do osiągnięcia, bo zmiana wpisana jako jeden z parametrów analizy naszych działań wpływa na indywidualizację, a nawet w wielu wypadkach personalizację ww. procesu. Dążenie do sukcesu, rozumiane często jako kompletne zrealizowanie i osiągnięcie celu, powiązane może być z perfekcyjnym opanowaniem jakiejś konkretnej umiejętności (jednak często kosztem obniżenia innej, zgodnie z mechanizmami obserwowanymi dla alfabetyzmu funkcjonalnego). Poza tym ciągle zmiany technologiczne, które stały się stałym elementem otoczenia życia i pracy każdego pracownika, a dla pokolenia wyżu demograficznego stanowią element głównie w sferze samodoskonalenia, powiązane są z koniecznością ciągłego dostosowywania się m.in. w zakresie kwalifikacji w aspekcie tzw. uczenia się przez całe życie [Sparks, Peterson 2000, s. 263].

#### **3.2. Sfera wieku i zarządzania**

Struktury zespołów pracowniczych w przedsiębiorstwach wykazują coraz wyższą średnią wieku. W kontekście zarządzania wiekiem mówimy o zarządzaniu różnorodnością, pojawiają się określenia wdrożenia metod pracy związanych z intermentoringiem [Schimanek, Kotzian, Arczewska 2015, s. 27]. Kadra zarządzająca staje przed dylematami związanymi z doбором odpowiednich technik i metod motywowania personelu pod kątem różnicowania ich w wielu obszarach pracy zespołowej. Odpowiednio prowadzona stymulacja w sferze motywowania wpływa na ogólne odczucie dobrej atmosfery pracy. Kadrze zarządzającej pozwoli to wyodrębnić różnice behawioralne w grupie – może to następować np. na podstawie obserwacji funkcji wyko-

nawczych, które mogą być wskaźnikiem ogólnej kondycji pracownika i stwarzają możliwość przewidywania wartości dla funkcjonowania danej jednostki w przyszłości [Gawron, Łojek 2014, s.19-21]. Pamiętać także należy, że poprzez pozytywne wzmocnienie wspomagamy pracę mózgu danej osoby, wpływając na rozwój jego funkcji (działania opóźniające typowe efekty procesów starzenia się). Okazuje się, że pracownicy starzejący się typowo (z wyłączeniem określonych jednostek chorobowych) są nawet wiele lat po uzyskaniu wieku emerytalnego w pełni efektywnymi i zaangażowanymi pracownikami wielu pracodawców.

### 3.3. Sfera osobowości

Nasza wrażliwość na bodźce/motywatory jest uzależniona od naszych indywidualnych predyspozycji do odczuwania danego środka wpływu. A zatem nasze cechy osobowości będą miały tutaj określone znaczenie. Zgodnie z twierdzeniem Gordona W. Allporta rozwój jednostki nie kończy się w momencie osiągnięcia psychofizycznej dojrzałości. Wszelkie przemiany w nas samych, w tym w obrębie naszej osobowości, mogą być aktywne nadal, co więcej, Allport podkreśla, iż mogą mieć bardziej zasadniczy charakter wraz z upływem lat [Gałdowa (red.) 1999, s.156]. Możemy w tej sytuacji zwrócić uwagę na to, że procesy motywacji współgrają z innymi przebiegającymi równolegle w ramach naszego działania i mogą prowadzić do określonych sprzężeń lub wykluczeń. Stąd często działania, które do tej pory przynosiły pozytywny skutek, mogą być odbierane neutralnie albo nawet negatywnie, bo wrażliwość na bodziec u danej osoby może być powiązana z jednokrotnym, ale silnym przeżyciem emocjonalnym.

Z informacji pozyskanych w ramach prowadzonych na bieżąco wywiadów autobiograficznych (osoby aktywne zawodowo 65+), jak również z wcześniej realizowanych coachingów (pracownicy około 60. r.ż.) wynika, że proces motywacji postrzegany jest jako naturalny element wyrażany przez nasze własne zaangażowanie w zadanie, pracę. Motywacja prowadzona profesjonalnie stwarza warunki do dobrego działania. Profesjonalizm rozumiany jest jako umiejętności kadry menedżerskiej wiążącej ze sobą wiedzę z zakresu nie tylko zarządzania, ale także psychologii, etyki i bardzo to podkreślano – kultury osobistej.

### 3.4. Sfera organizacji

Na poziomie organizacji motywowanie pracowników powinno mieć wymiar systemowy. Motywowanie, jako funkcja kierownicza, postrzegane jest jako jeden z trudniejszych obszarów aktywności menedżerskiej [Walkowiak i in. 2013, s. 133]. W kontekście wcześniejszego wywodu podział instrumentów służących wspomaganiu motywowania jako procesu i przypisanie wybranych narzędzi do określonej grupy wiekowej czy zawodowej pracowników może stanowić istotne ograniczenie w efektywności działania ze względu na możliwości pojawiania się

**Tabela 2.** Organizacje przyszłości

Obszar zmiany	Przewidywania z 2001 roku	Stan na 2018 rok
Odchudzanie	<ul style="list-style-type: none"> <li>kierunki działań organizacji ściśle określone w ramach jasno sformułowanych priorytetów;</li> <li>weryfikacja zatrudnienia i redukcja etatów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>nastawienie na planowanie w przedziałach pięcioletnich – częste weryfikowanie założeń, wytycznych strategicznych organizacji;</li> <li>zmniejszanie zatrudnienia na rzecz poszukiwania ekspertów, specjalistów w dziedzinie</li> </ul>
Nowa organizacja	<ul style="list-style-type: none"> <li>przejście od zależności pionowej do poziomej;</li> <li>zadaniowy system pracy, współpraca w ramach międzywydziałowych zespołów;</li> <li>utrata przywilejów powiązanych ze starszeństwem w hierarchii</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>splaszczanie struktur organizacyjnych na rzecz poprawy komunikacji i zwiększenia mobilności w zakresie decyzyjności w przedsiębiorstwie;</li> <li>preferowanie pracy zespołowej, tworzenie zespołów o charakterze interdyscyplinarnym;</li> <li>pozycja w organizacji powiązana z wiedzą i doświadczeniem jednostki;</li> <li>znikają rozbudowane ścieżki, np. młodszy specjalista, specjalista, starszy specjalista na rzecz wskazania specjalista ds. ...</li> </ul>
Od jedności do różnorodności	<ul style="list-style-type: none"> <li>pojawienie się pracowników z różnych grup społecznych i kulturowych;</li> <li>pleć traci na znaczeniu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zespoły pracownicze zróżnicowane społecznie, kulturowo i regionalnie;</li> <li>pojawienie się zespołów tzw. wirtualnych lub zdalnych</li> </ul>
Od przywilejów stanowisk i władzy do fachowości i kontaktów	<ul style="list-style-type: none"> <li>władza w organizacji powiązana z fachowością oraz kontaktami, które dla jej dobra można uzyskać;</li> <li>pojawiają się nowe źródła władzy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kontakty w otoczeniu prowadzonej przez organizację działalności przekładają się na jej pozycję i poziom władzy;</li> <li>budowanie wizerunku istotne dla budowania centrów wpływu;</li> <li>zgłaszano, że nie wszystkie organizacje są otwarte na pracownika w kontekście dopuszczenia jego udziału w sprawowaniu władzy – firmy rodzinne nadal wskazywano jako hermetyczne i zamknięte dla pracownika spoza układu</li> </ul>
Od przedsiębiorstwa do projektów	<ul style="list-style-type: none"> <li>satisfakcja pracownika powiązana z charakterem wykonywanej pracy (nie ze specyfiką organizacji);</li> <li>lojalność budowana na bazie zespołów zadaniowych i rodzaju wykonywanej pracy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>praca dla pracowników po 50 r.ż. postrzegana jako wartość sama w sobie;</li> <li>wybór zespołu, który buduje lepszą atmosferę współpracy</li> </ul>
Wartość zawodowa	<ul style="list-style-type: none"> <li>pracownik odnosi się głównie do własnego kapitału ludzkiego;</li> <li>poszukiwanie wartości, zasobów, które w elastyczny sposób będzie można zastosować w wielu miejscach pracy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zgłaszanie potrzeby wykorzystania swojego potencjału i kwalifikacji;</li> <li>zdobywanie nowych uprawnień, które czynią pracownika bardziej atrakcyjnym na rynku pracy;</li> <li>silne werbalne niezadowolenie w sytuacji niemożności wykorzystania w pełni swego kapitału</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Penc 2001, s. 64-65], dokumentacji z doradztwa w ramach projektów: „Z wiekiem na plus” PARP 2011/2012 oraz „Usługi pilotażowej w zakresie marketingu i sprzedaży produktów dla mikro- i małych przedsiębiorstw z branży przetwórstwa rolno-spożywczego” – projekt PARP realizowany przez FRP w Łodzi 2013-2014.



stereotypizacji grup pracowniczych, a to stanowi zaprzeczenie istoty motywacji, tzn. jej zindywidualizowanego charakteru.

Ponadto zwrócono uwagę, że tzw. „wizjonerskie organizacje”, obserwując zjawiska lub ich symptomy w otoczeniu swojej branżowej aktywności, rozpoczynają wcześniej zdecydowane działania w zakresie wizerunku, technologii, modyfikacji metod zarządzania, w tym także inwestowania w kapitał ludzki [Collins, Porras 2003, s. 205]. Na rynku amerykańskim już kilka lat wcześniej rozpoczęto kampanie na rzecz pozyskiwania nowych pracowników właśnie z grupy tzw. dojrzałych (Google – tu elementem kampanii był m.in. film „Stażyści”). W 2001 roku, kiedy nasz rynek pracy zaaferowany był jeszcze kwestiami radzenia sobie ze skutkami i zjawiskami bezrobocia, wtedy już J. Penc zauważał, że dla organizacji przyszłości miarą sukcesu będzie w dużej mierze predyspozycja do konstruktywnego wykorzystania nie tylko kwalifikacji i umiejętności pracowników, ale także ich motywacji do świadczenia lepszej pracy, zdolności do zmiany i własnego rozwoju [Penc 2001, s. 63]. Ponadto podkreślił, że wspomniane organizacje przyszłości, którymi możemy już w chwili obecnej określić wiele firm działających na gruncie polskim, będzie kreowanych przez sześć zmian wpływających na ich styl działania. W ramach zestawienia spróbujmy porównać wizję z 2001 roku ze stanem w 2018 w kontekście analizy grupy pracowników tzw. wyżu demograficznego (zob. tab. 2).

#### 4. Metodyka badań własnych

Część badawczą przedmiotowego artykułu odniesiono do trzech źródeł pomiaru:

- wywiadów biograficznych przeprowadzonych w 2017/2018 – w trakcie realizacji. Próbę stanowią osoby 65+ (M i K) aktywne w sferze zawodowej lub innych działalnościach – praca społeczna itp.). Osoby uczestniczące posiadały wykształcenie średnie i wyższe. Założeniem realizowanego pomiaru jest przeprowadzenie wywiadów z reprezentantami różnych zawodów – wykształcenie nie stanowi na tym etapie czynnika wartościującego, ale po ukończeniu pomiaru analizowane będą wszystkie aspekty zagadnienia, w tym kwestie dotyczące charakterystyki próby;
- coachingów przeprowadzonych w ramach projektu „Z wiekiem na plus” PARP 2011/2012 w wymiarze 296 h oraz 342 h doradztwa dla osób 45+ – realna średnia wieku wybranej do usługi grupy to 58 lat; 56 osób 45+ – 21 K i 24 M; 7 osób wykształcenie średnie, 38 wyższe; przedstawiciele MMS – właściciele i kadra kierownicza;
- projekt „Usługa pilotażowa w zakresie marketingu i sprzedaży produktów dla mikro- i małych przedsiębiorstw z branży przetwórstwa rolno-spożywczego” – projekt PARP realizowany przez FRP w Łodzi w latach 2013-2014 – 5 usług – audyt marketingowy, doradztwo strategiczne, asysta przy wdrożeniu – właściciele i kadra kierownicza – 2 K 62 lata i 1 M 65 lat.



Zaprezentowana analiza odnosi się do wybranego fragmentu własnego materiału empirycznego, który bezpośrednio powiązany jest z zagadnieniami funkcjonowania procesów motywacyjnych na poziomie jednostki i organizacji. Z próby badawczej wybrano jedynie dane odnoszące się do osób z grupy zbliżającej się stażem pracy i wiekiem metrykalnym do okresu korzystania ze świadczenia emerytalnego. Prezentowane wyniki odnoszą się do trzech źródeł danych i celowo wyselekcjonowanej grupy osób. Z tego względu nie mają one jeszcze charakteru reprezentatywnego, ale mogą być traktowane jako podstawa do formułowania wniosków w ramach analizowanych kwestii.

## 5. Wnioski

Każdy człowiek ma określony potencjał, definiowany jako zasób możliwości, predyspozycji i zdolności. Analiza umiejętności opiera się m.in. na zdefiniowaniu mocnych i słabych stron pracownika i wynikających z tego możliwości i zagrożeń. W trakcie realizowanych działań ważne jest, aby wykorzystywać w pełni to, co już posiadamy, i rozwijać to, co jest nam w danej chwili potrzebne, z myślą o budowaniu własnego potencjału także na przyszłość. Nasze umiejętności i zdolności stanowią wyznaczniki różnic indywidualnych w osiągnięciach ludzi w porównywalnych, takich samych lub zbliżonych sytuacjach. Umiejętność w kontekście podejmowanych działań może być pojmowana jako potencjalna możliwość nabycia określonej biegłości, której pracownik jeszcze nie posiada. Ze względu na to, iż proces kształtowania potencjału jednostki ma charakter indywidualny, rozwój może wspomagać kształtowanie różnego rodzaju nawyków, sprawności i ww. umiejętności, w tym także twórczych uzdolnień. Za poziom osiągnięć odpowiadają nie tylko procesy poznawcze i myślenie, ale również motywacja, emocje, siła woli, poczucie własnej wartości. Definiowanie poczucia własnej wartości ma kluczowe znaczenie, gdyż warunkuje m.in. poziom motywacji pracownika, a zatem jego mobilność do podejmowania samodzielnych działań. Motywacja pracownika powiązana jest z jego wydajnością, a ta ze stopniem zaspokojenia jego indywidualnie określonych potrzeb i celów, dlatego współczesne systemy zarządzania efektywność łączą z rozwojem indywidualnych kompetencji pracownika, pobudzają jego odpowiedzialność za własny rozwój, samodzielność i przedsiębiorczość w działaniu [Klinkosz 2016, s. 43-44]. W ramach prowadzonych wywiadów autobiograficznych zauważono, że osoby, które nadal pracują zawodowo, a mają już uprawnienia do świadczenia emerytalnego, zgłaszały potrzebę powiązania realizowanych zadań z zainteresowaniami – praca ma być źródłem przyjemności. Ponadto ogromną satysfakcję uzyskują dzięki uczeniu się zupełnie nowych umiejętności i sprawności. Jest to ciekawe zjawisko, bo w literaturze przedmiotu właśnie te cechy uznano za charakterystyczne dla pokolenia „Y” [Cewińska, Striker, Wojtaszczyk 2009, s. 121]. Organizacje muszą być przygotowane, że zmiany to konieczność obserwowania wszystkich elementów wpływających na kształtowanie procesów zarządzania, w tym tych związanych

z realizacją funkcji kierowniczej, jaką jest motywowanie poprzez niezwykle precyzyjne, indywidualne dopasowania narzędzi do konkretnego uczestnika danego procesu. Kluczowe w tym kontekście jest zbudowanie takiej postawy kadry zarządzającej, która nastawieniem na budowanie mechanizmów wzmacniających procesy indywidualnej motywacji pracownika doprowadzi do widocznego sprzężenia wskazanych sfer działalności człowieka, uzyskując tym samym jego zaangażowanie i zadowolenie z własnej aktywności.

## Literatura

- Cewińska J., Striker M., Wojtaszczyk K., 2009, *Zrozumieć pokolenie Y – wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] Juchnowicz M. (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków.
- Collins C.J., Porras J. I., 2003, *Wizjonerskie organizacje*, Jacek Santorski – Wydawnictwo Biznesowe, Wrocław.
- Franken R.E., 2005, *Psychologia motywacji*, GWP, Gdańsk.
- Gadomska-Lila K., 2015, *Pokolenie Y wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi*, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 1 (102).
- Gąłdowa A. (red.), 1999, *Klasyczne i współczesne koncepcje osobowości*, Wydawnictwo UJ, Kraków.
- Gawron N., Łojek E., 2014, *Różne oblicza starości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Kądziołka-Sabanty H., 2018, *Zarządzanie aktywnością pracowników – seniorów w ramach programu ASOS*, *Przegląd Nauk Ekonomicznych*, nr 28.
- Klinkosz W., 2016, *Motywacja osiągnięć osób aktywnych zawodowo*, Wydawnictwo KUL, Lublin.
- Kurek S., *Przestrzenne zróżnicowanie starzenia się ludności Polski w świetle prognoz GUS*, <http://dspace.uni.lodz.pl:8080/xmlui/bitstream/handle/11089/3547/Kurek.pdf> (16.11.2017).
- Masłow A., 2006, *Motywacja a osobowość*, PWN, Warszawa.
- Miler-Zawodniak, 2012, *Teorie potrzeb, jako współczesne teorie motywacji*, *Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej*, nr 4.
- Penc J., 2001, *Kreowanie zachowań w organizacji*, Placet Agencja Wydawnicza, Warszawa.
- Schimanek T., Kotzian J., Arczewska M., 2015, *Zarządzanie wiekiem skierowane na osoby 50+ – Poradnik dla małych i średnich przedsiębiorców i nie tylko*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa.
- Sparks B., Peterson E.A., 2000, *Adult Basic education and the crisis of accountability*, [w:] Wilson A.L. (red.), *Handbook of Adult and Continuing Education*, Jossey Bass, A. Wiley Company, San Francisco.
- Szatur-Jaworska B., Błędowski P., Dzięgielewska M., 2006, *Podstawy gerontologii społecznej*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa.
- Wałkowiak R., Czaplicka-Kozłowska I.Z., Kozłowski A.J., Stachowska S., 2013, *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Olsztyn.
- Wehner L., Schwinghammer Y., 2017, *Aktywacja sensoryczna – holistyczna koncepcja wsparcia osób w podeszłym wieku i cierpiących na demencję*, Harmonia Universalis, Gdańsk.
- Wiatrowski Z., 2000, *Podstawy pedagogiki pracy*, Wyższa Szkoła Pedagogiczna w Bydgoszczy, Bydgoszcz.