

Education of Economists and Managers

ISSN: 1734-087X | ICV: 83.85

Volume 53, Issue 3, September 2019

Received 3 January 2019; Revised 17 February 2019; Accepted 30 September 2019

DOI: 10.33119/01.3001.0013.5255

Kądziołka-Sabatny, H. (1). Zarządzanie karierą pracowników dojrzałych w różnych okresach ich aktywności zawodowej. *Education of Economists and Managers. Problems. Innovations. Projects*, 53(3), 131-142. Retrieved from <https://econjournals.sgh.waw.pl/EEiM/article/view/1341>

Management of Mature Employee Career at Various Stages of Their Professional Activity

Hanna Kądziołka-Sabatny

Summary

In the labor market, we have recently observed many changes concerning the area of demography (aging of the population), shortages of employees. In organizations, more and more often we work in teams diverse in terms of age and cultures. The percentage of employees about to retire is increasing, as well as those who use the opportunity to work while collecting a pension. In the event of problems with recruiting specialists and the occupational potential of employees retiring, an important issue may be the answer to the question: "Whether in the management of employees' careers should be included in their preparation for professional activity also in the period of retirement or even retirement?". One of the career definitions treats it as a continuous process, referring not only to professional advancement, but also social one (Penc, 2003).

Keywords: professional activity of mature employees, age management, career management, professional development

Zarządzanie karierą pracowników dojrzałych w różnych okresach ich aktywności zawodowej

HANNA KĄDZIOŁKA-SABANTY

*Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Wydział Zarządzania,
Uniwersytet Łódzki*

Na rynku pracy obserwujemy w ostatnim czasie wiele zmian dotyczących obszaru demografii (starzenie się społeczeństwa), ich następstwem jest brak pracowników wielu specjalności. W organizacjach coraz częściej pracujemy w zespołach zróżnicowanych pod względem wieku czy kultur. Wzrasta odsetek pracowników w wieku okołoemerytalnym, a także korzystających z możliwości pracy podczas pobierania świadczenia emerytalnego. W sytuacji problemów z pozyskaniem specjalistów i potencjałem zawodowym pracowników odchodzących na emeryturę, istotną kwestię może stanowić odpowiedź na pytanie: „Czy w zarządzaniu karierami pracowników należy uwzględnić ich przygotowanie do aktywności zawodowej także w okresie okołoemerytalnym, a nawet emerytalnym?”. Jedną z definicji kariery traktuje ją jako proces ciągły, odnoszący się do awansu nie tylko zawodowego, lecz także społecznego (Penc, 2003).

Słowa kluczowe: aktywność zawodowa pracowników dojrzałych, zarządzanie wiekiem, zarządzanie karierą, rozwój zawodowy

Wprowadzenie

Artykuł dotyczy rozwoju zawodowego pracowników dojrzałych w okresie okołoemerytalnym i emerytalnym. W artykule dokonano analizy podejścia organizacyjnego do działań związanych z budowaniem ścieżek kariery dedykowanych tej grupie pracowników. W części empirycznej zwrócono uwagę na pozyskane w ramach badania jakościowego opinie pracowników w wieku 65+ na temat ich doświadczeń

związanych z celowym zarządzaniem ich karierą zawodową. Mając na uwadze cel artykułu, w części teoretycznej odniesiono się do tematycznie powiązanych z zagadnieniem budowania koncepcji rozwoju kariery zawodowej pracowników dojrzałych publikacji naukowych i źródeł literaturowych.

Znaczenie pracy i istota kariery zawodowej w budowaniu aktywności zawodowej pracowników dojrzałych

Na początku lat 50. XX w. P.F. Drucker (za: Klimczuk-Kochańska, 2016, s. 69–75) zwrócił uwagę, że zatrudniając człowieka, zatrudnia się zawsze wszystkie jego zasoby, które stanowią jego największe bogactwo. Kontynuując tę myśl, istotne dla organizacji jest znalezienie takich mechanizmów zarządzania zasobami ludzkimi, które pozwolą na ich optymalne zagospodarowanie (Maziarz, 2016, s. 65) i rozwój. Kluczowe w tym miejscu jest także uzyskanie pełnego zaangażowania pracownika w budowanie własnego rozwoju i ścieżki kariery. Efekt synergii we wskazanym obszarze jest możliwy do uzyskania dzięki szczególnym możliwościom partycypacji pracowniczej, w której pojawiają się warunki dla upowszechniania różnych form własności pracowniczej. Zauważono, że wartość partycypacji wzrasta w sytuacji łączenia obszaru jej form materialnych i niematerialnych, wpływając tym samym na procesy motywacyjne w środowisku pracowniczym i współuczestnictwa w ramach procesu pracy (Gilejko, 2002, s. 69). Praca stanowi określoną wartość dla jednostki. Dotyczy zatem sposobu, a właściwie podejścia człowieka do kryteriów jej wykonywania, określania aspektów dobra i zła w odniesieniu do opracowanego wzorca, kodeksu zawodowego stanowiącego zestaw norm i zasad, których ocena i weryfikacja pozwala na określenie wartości jej wytworów (Grabowski, 2015, s. 8). Praca powinna być możliwością osiągnięcia pełnej satysfakcji z realizowanych w życiu człowieka aktywności. Brak zaspokojenia oczekiwań pracowników jest ściśle powiązany z ich motywacją na różnych poziomach rozwoju zawodowego, dlatego jest tak istotne, aby pracodawca potrafił zbudować realne wyznaczniki dla kształtu danej pracy w kontekście wykazania możliwej do spełnienia ścieżki kariery (Bartkowiak, 2015, s. 24–25). Sytuacja pracowników dojrzałych na rynku pracy nabrała w ostatnim czasie nowego znaczenia. Analizując zagadnienie od strony definiowania pojęcia, należy wskazać istotną zmianę. Przesunięciu uległa granica wieku dla ram wiekowych osoby starszej – zgodnie z klasyfikacją Rady Europy, starsi pracobiorcy (*olders workers*) to osoby w wieku 55–64 lata (jeszcze na początku lat 90. XX w. próg starości wskazywano na poziomie 60–65 lat) (Urbaniak, 2006, s. 21).

Planowanie kariery zawodowej pracowników dojrzałych

Pojęcie kariery zawodowej przeobraziło się pod wpływem zmian, jakie dokonały się w otoczeniu współczesnych organizacji. Między 25 a 44 rokiem życia pracownik intensyfikował swoje działania. Rozwój kariery był liniowy, przewidywalny, czytelny, jeżeli chodzi o kwestie przyczynowo-skutkowe, i pozwalał na uruchomienie działań charakterystycznych dla tzw. okresu żniw (Smolbik-Jęczmień, 2015, s. 37). W podanym podejściu wskazane aktywności w sposób bezkolizyjny miały doprowadzić pracownika do okresu, w którym zacznie pobierać zasłużone świadczenie emerytalne. Zupełnie nowe wymiary w sferze zarządzania zasobami ludzkimi przyniosły zainicjowane w 1989 r. procesy transformacji w sferach społecznej, ekonomicznej i gospodarczej. Skutki wskazanych zmian są odczuwalne do chwili obecnej. Charakterystyczna dla okresu PRL idea pełnego zatrudnienia, po 1989 r. stanowiła konsekwencję wielu problemów na rynku pracy, w tym wysokiej stopy bezrobocia. W tym okresie wiele osób uniknęło ekonomicznych skutków długotrwałego braku zatrudnienia dzięki uruchomionym, na poziomie instytucjonalnym i państwowym, instrumentom interwencyjnym, jak świadczenia przedemerytalne, pomostowe, zasiłki celowe itp. Zdaniem Autorki, okres ten w dużej mierze rzutuje na obecną sytuację pracowników dojrzałych na rynku pracy, jak również na poziom przygotowania organizacji do zarządzania karierą wskazanej grupy osób. Podane działania interwencyjne utrwaliły w świadomości pracodawców i pracowników schemat sugerujący, że okres przedemerytalny i emerytalny ma z góry przypisane aktywności albo ich brak¹. W związku z tym nie podejmowano działań służących budowaniu koncepcji kariery zawodowej pracownika dojrzałego, nie sugerowano mu możliwości zatrudnienia w okresie emerytalnym, ale wręcz zachęcano do zwalniania miejsc pracy dla pracowników młodszych, ponieważ takie były wówczas uwarunkowania polskiego rynku pracy.

Współczesne otoczenie pracy wyróżnia się wysokim poziomem zmienności. Niestabilnej sytuacji funkcjonowania przedsiębiorstw towarzyszy w ostatnim czasie problem związany z pozyskaniem pracowników. Pojawiło się pojęcie „ryнку pracownika”. Wzrost jego roli ujawnił liczne zaniedbania w sferze budowania strategii

¹ Z informacji uzyskanych przez Autorkę w ramach realizacji projektów: *Z wiekiem na plus* (przedsiębiorstwa MSP z woj. łódzkiego i opolskiego, projekt PARP zrealizowany w latach 2011–2012) oraz *Usługa pilotażowa w zakresie marketingu i sprzedaży produktów dla mikro- i małych przedsiębiorstw z branży przetwórstwa rolno-spożywczego* (przedsiębiorstwa MSP z woj. łódzkiego, projekt PARP zrealizowany przez FRP w Łodzi w latach 2013–2014), wynika, że uczestnicy doradztwa sygnalizowali, iż organizacje, w których pracują, nie mają czytelnej ścieżki kariery dla pracowników oraz nie są w nich w ogóle realizowane w tym zakresie działania dla grupy pracowników dojrzałych.

zatrudnienia w organizacji, w tym w zakresie posiadania czytelnych koncepcji ścieżek kariery. W tej sytuacji niezmiennym elementem okazują się potrzeby pracowników, dla którzy nadal są istotne kwestie związane z poczuciem bezpieczeństwa². W tym miejscu znajduje potwierdzenie teoria J. Greenhaua i G. Callanana (za: Springer, Zdrojewski, 2010, s. 48), którzy karierę definiują jako atrybut zawodu lub organizacji (obiektywny obszar rozumienia kariery) albo jednostki (subiektywny obszar rozumienia kariery). Kariera w podanym ujęciu jest traktowana jako zbiór doświadczeń jednostki-pracownika związanych z pracą. Szczególną uwagę zwraca potraktowanie kariery jako procesu unikatowego, ponieważ przypisanego do samodzielnych wyborów pracownika.

Towarzyszące procesom zarządzania zasobami ludzkimi zmiany charakteryzuje wysoka dynamika, która ujawnia nowe obszary koniecznych interwencji. Jedną z nich są zagadnienia i problemy towarzyszące zarządzaniu karierą pracowników dojrzałych. Opracowane ścieżki kariery dla tej grupy osób powinny traktować aktywność zawodową pracownika jako proces systematyczny, możliwy do realizacji na różnych etapach jego zawodowego i życiowego rozwoju. W tym kontekście posiadanie koncepcji zarządzania, planowania i wspierania kariery pracowników (z uwzględnieniem grupy pracowników dojrzałych) powinna mieć każda organizacja, bez względu na jej wielkość i typ działalności (Filipowicz, 2016, s. 289). Należy pamiętać, że brak jasnej koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi na różnych etapach rozwoju zawodowego pracownika może prowadzić do wielu dysfunkcji, a nawet do patologii w środowisku pracy (Mikuła, 2014, s. 238).

Dla każdego pracownika (nie tylko dojrzałego) potwierdzeniem stabilności w zakresie bezpieczeństwa pracy jest posiadanie wiedzy na temat możliwości własnego rozwoju. Opisy dotyczące ścieżek kariery powinny uwzględniać możliwości awansu pracownika w układach pionowych i, coraz częściej ze względu na ograniczenia struktur organizacyjnych, w układzie poziomym (Listwan, 1999, s. 129). Respondenci (pracownicy w wieku okołoemerytalnym) podczas prowadzonych

² W latach 1999–2001 Autorka niniejszego artykułu przeprowadziła cykl wywiadów z 78 pracownikami (w tym z 24 osobami w wieku 50+ oraz z 7 osobami w wieku 65+) – przedstawicielami handlowymi – organizacji o profilu sprzedażowym z kapitałem międzynarodowym, która na terenie woj. łódzkiego posiadała 7 oddziałów. W okresie pomiaru wskazana grupa respondentów czterokrotnie miała zmieniane zasady budowania ścieżek kariery (zawsze odnosiły się one do spełnienia określonych kryteriów sprzedażowych, które były wielokrotnie modyfikowane). Osoby w wieku 50+ zgłaszały, że czuły się wykorzystywane oraz że sytuacja na rynku pracy pozwalała na takie działania organizacji. Badani podkreślali brak stabilizacji wynikający z braku jasnych kryteriów oceniania i możliwości budowania jakiegokolwiek realnej ścieżki kariery. W IV kwartale 2001 r. z grupy osób w wieku 50+ nadal pracowało 6 osób, a z grupy osób w wieku 65+ tylko 1 osoba. Osoby rezygnujące ze współpracy jako powód podawały niestabilność warunków współpracy, silnie powiązaną m.in. z brakiem czytelnych opisów ścieżek kariery zawodowej w organizacji.

przez autorkę wywiadów zwracali na liczne ograniczenia dotyczące rozwoju kariery zawodowej (tabela 1).

Tabela 1. Ograniczenia rozwoju zawodowego pracownika dojrzałego

Ograniczenie	Wnioski
Brak jasno sformułowanych wytycznych dla ścieżki kariery w organizacji	respondenci zwracali uwagę, że w organizacjach często nie funkcjonują w ogóle żadne komunikowane pracownikom założenia dla ścieżki kariery czy rozwoju pracowników – sytuacja ta dotyczyła pracowników zatrudnionych w firmach mikro, małych i średnich
Ścieżki kariery istnieją w organizacji jedynie w formie dokumentu, zaś w praktyce nie są realizowane	pracownicy, wykazujący w ramach wywiadu doświadczenie zawodowe w średnich i dużych przedsiębiorstwach, zwracali uwagę, że ścieżka kariery funkcjonowała okazjonalnie jako jedna z metod tzw. motywowania pracowników – kadra menedżerska odwoływała się jedynie do obszaru tzw. możliwości wynikających z ich istnienia
Mechanizm „szklanego sufitu” w odniesieniu do możliwości awansu w organizacji	osoby mające doświadczenie pracy w firmach rodzinnych wskazywały na niespójność założeń ścieżek kariery – podczas procesów rekrutacji i selekcji pracownik otrzymywał informację na temat możliwości rozwoju i awansu, jednak w praktyce odnoszącej się do świadczenia pracy na rzecz wskazanej organizacji podane możliwości dla pracowników spoza kręgu jej bliskich współpracowników były nieosiągalne
Schematyzm ścieżek kariery	respondenci opisywali ścieżki kariery jedynie jako zbiór informacji powielanych w różnych organizacjach – ich założenia nie uwzględniały np. kwestii możliwości awansu poziomego, nie spotkali się z podziałem na ścieżki dla pracownika i eksperta lub specjalisty jako odrębnych kierunków rozwoju zawodowego; w swej praktyce zawodowej w ogóle nie mieli doświadczenia w obrębie kreowania ich rozwoju w kontekście etapów kariery zawodowej, np. w kontekście stażu pracy, wieku pracownika; nie spotkali się także z koncepcją zagospodarowania potencjału pracownika dojrzałego w kierunku utrzymania jego współpracy z organizacją w czasie pobierania świadczenia emerytalnego; nie wskazano im także możliwości rozwoju wynikających np. z kontynuowania aktywności zawodowej w warunkach odroczenia terminu pobierania świadczenia emerytalnego
Pobudzenie operatywności pracowników w ramach założeń rozwoju zawodowego w ramach ścieżek kariery	Pracownicy w wieku 65+, uczestniczący w wywiadach, nie spotkali się z możliwością wyboru własnej ścieżki kariery i rozwoju zawodowego, zaś wytyczne, które były im przedstawiane, miały sztywne ramy i często funkcjonowały w organizacji od wielu lat

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów autobiograficznych z pracownikami w wieku 65+ w latach 2017 i 2018.

W wielu organizacjach pojęcie ścieżki kariery jest utożsamiane głównie z awansem, a zatem zakresem działań w sferze struktury pionowej organizacji. Inicjowanie rozwoju w obszarze aktywności struktury poziomej jest szczególnie istotne dla możliwości rozwoju kompetencji pracowników, także w obrębie uruchomienia odpowiedzialności własnej pracowników w tym zakresie (Filipowicz, 2016)

Rozwój operatywności pracowników w wieku 65+ – analiza oparta na wywiadach autobiograficznych

Badania przeprowadzone przez Centrum Badania Opinii Społecznej już w 2012 r. wskazały na związek między stanem posiadania pracy i realizowaniem kariery zawodowej a poczuciem ogólnego dobrostanu człowieka. Założenie to jest zgodne z twierdzeniem prof. M. Juchnowicz³, że jesteśmy świadkami procesu zastępowania wzorca człowieka ekonomicznego (*homo economicus*) wzorcem człowieka usatysfakcjonowanego (*homo satisfactius*). Zatem w życiu pracownika, poza sferą ekonomiczną, istotną rolę odgrywają także kwestie psychospołeczne, wynikające z poczucia zadowolenia i satysfakcji czerpanej z możliwości realizowania aktywności w ramach wykonywanej pracy (Różański, 2014, s. 219–220), która stanowi determinantę dla celu nie tylko życiowego jednostki, lecz także zawodowego.

Metodyka badania

Część badawczą artykułu oparto na wynikach analiz i badań własnych Autorki, przeprowadzonych na próbie osób w wieku 65+ aktywnych zawodowo (badania prowadzono w okresie od maja 2017 r. do grudnia 2018 r.). Średnia wieku w grupie 10 badanych osób wynosiła 75,4 lat, (najmłodsza osoba miała 67 lat, zaś najstarsza – 85 lat). Dwie osoby nie pobierały jeszcze świadczeń emerytalnych, pozostałe pracowały w mniejszym wymiarze godzin (1/2 i 3/4 etatu) i korzystały z przysługującej emerytury. W badanej grupie byli przedstawiciele dwóch grup pokoleniowych: *The Silent Generation* i *Baby Boomers*. Na potrzeby niniejszego artykułu wybrano wskazaną grupę osób ze względu na jej specyfikę i doświadczenia zawodowe. Przeprowadzone we wskazanej grupie respondentów wywiady pozwoliły na poznanie ich motywacji i determinacji do utrzymania aktywności zawodowej, także w okresie

³ Wykład wygłoszony przez prof. dr hab. Martę Juchnowicz podczas XIV Konferencji Naukowej z cyklu „Sukces w zarządzaniu kadrami” pt. *Wyzwania wobec funkcji personalnej w organizacjach w warunkach rynku pracownika* w terminie 24–25.09.2018 r.

nabycia prawa do świadczenia emerytalnego. Ponadto, podczas swobodnych relacji uczestnicy badania wskazali na istotne dla ich karier zawodowych czynniki wspierające ich rozwój oraz określili warunki, które ich zdaniem miały wpływ na ich zawodowe wybory i aktywności w zakresie pobudzania postaw przedsiębiorczych czy podejmowania decyzji. Badanie w grupie osób w wieku 65+ podzielono na dwa etapy pozyskiwania informacji od jego uczestników. Etap pierwszy polegał na bezpośrednim kontakcie z badanymi i przeprowadzeniu wywiadu autobiograficznego. Drugi etap był inicjowany przez samych badanych i polegał na uzupełnianiu informacji w ramach kolejnych kontaktów (telefonicznych, e-mailowych, dodatkowych spotkań). Osoby te uzupełniały treści wywiadów o przykładowe informacje:

- „Nie wiem, czy jest to ważne, ale przypomniałem sobie, że byłem także prezesem koła filatelistycznego przez ponad 10 lat. Zajmowałem się sprawami organizacyjnymi, obsługą członków koła, organizowaniem spotkań z ciekawymi ludźmi, nawiązywaniem kontaktów z podobnymi organizacjami. Bardzo lubiłem tę pracę, mój syn do dzisiaj zbiera znaczki, a ma już własnego syna” (rozmowa telefoniczna);
- „W czasie wojny razem z bratem pomagaliśmy rodzicom. Często po kryjomu udawało nam się coś zrobić dla kogoś i zarobić drobne pieniądze – moja mama zawsze płakała, kiedy brała moje szorstkie od zimna ręce w swoje dłonie” (przyrodkowe spotkanie z respondentką);
- „Moja mama robiła piękne rzeczy – wyszywała obrusy, na szydełku robiła ogromne firany, szyła. W czasie wojny sprzedawała te rzeczy Niemkom – żyliśmy za to, zawsze mogliśmy kupić jedzenie. W wolnych chwilach zawsze coś robię – wyszywam, naprawiam skarpety, tak mi to jakoś zostało” (rozmowa telefoniczna);
- „Mój ojciec nigdy nie siedział beczynnie. Uwielbiałem chodzić do jego pracowni i obserwować jak pracuje, jak ze skupieniem czyści kolejne krzesła do naszej jadalni. Chciałem Pani powiedzieć, że te meble mamy z żoną do dzisiaj” (e-mail).

Zebrany materiał empiryczny pozwolił Autorce sformułować wstępne wnioski na temat wskazywanych przez respondentów czynników istotnych dla budowania ich operatywności życiowej, ściśle powiązanej z aktywnością w sferze zawodowej.

Wyniki badania

Badani respondenci podkreślali, że praca towarzyszy im od najmłodszych lat, bez własnej inicjatywy nie utrzymaliby swojego zatrudnienia. Osoby w wieku 65+ potwierdziły, że w swojej praktyce zawodowej nie spotkały się z koncepcją działań nastawionych na przygotowanie pracowników do przejścia na emeryturę. Organizacje nie wskazywały korzyści wynikające z wydłużenia aktywności zawodowej,

ani nie miały opracowanych ścieżek kariery osób w różnym wieku. Wskazano także na powielane stereotypy na temat możliwości zawodowych pracowników w wieku okołoemerytalnym i emerytalnym (tabela 2).

Tabela 2. Stereotypowe postrzeganie pracowników dojrzałych w ujęciu wskazań literatury przedmiotu i wypowiedzi czynnych zawodowo pracowników w wieku 65+

Wnioski prezentowane w literaturze przedmiotu	Wnioski na podstawie wywiadów autobiograficznych z pracownikami w wieku 65+
<ul style="list-style-type: none"> • <i>The Silent Generation</i> – tradycjoniści, to osoby mające doświadczenia z II Wojny Światowej i okresu kryzysu. Grupę tę cechuje potrzeba poczucia bezpieczeństwa, a pracę traktują jako wartość nadrzędną. Wyróżnia ich duże zaangażowanie na rzecz organizacji, odpowiedzialność za powierzone zadania, poczucie obowiązku, zasad moralnych i etyki (Hysa, 2016, s. 387–388) • Pokolenie <i>Baby Boomers</i> to pokolenie wchodzące na rynek pracy na przełomie lat 70. i 80. ubiegłego stulecia w okresie burzliwych przemian społeczno-gospodarczych w kraju. Ceni sobie pracę, lojalność i zaangażowanie, preferuje kooperację, unika współzawodnictwa. Są to osoby stabilne, szczególnie nastawione na poszukiwanie autorytetów, cierpliwe. Przedstawiciele tej grupy pokoleniowej mają predyspozycje i skłonność do akceptowania norm narzucanych przez otoczenie, w którym pracują. W obrębie zmian wymagają wsparcia, potrzebują bodźców potwierdzających uznanie dla ich działalności, angażują się na rzecz pracodawcy (Hysa, 2016, s. 387–388) 	<p>Charakterystyczną cechą respondentów w przedziale wieku 65+ jest to, iż mimo wskazywanego w literaturze podziału na dwie różne generacje, w taki sam sposób traktowali oni pracę i poczucie obowiązku. Podkreślali wagę wskazanych wartości jako pewnego rodzaju dziedzictwa pokoleniowego. Źródło szacunku do osób starszych, zajmujących wyższe w hierarchii organizacji stanowiska (bez względu na wiek), własnych mentorów upatrują zarówno w systemie wychowania na poziomie otoczenia rodzinnego, jak i w systemie edukacji – badani podkreślali spójność tych systemów. Wskazywali swoje umiejętności w zakresie rozwiązywania konfliktów i dostosowywania się do różnych warunków życia i pracy jako wypadkowej własnych doświadczeń – konieczności radzenia sobie w różnych trudnych sytuacjach dotyczących warunków życia. Potwierdzali, że formy uznania wobec ich pracy, ogólnie – działalności, mają dla nich szczególne znaczenie, ponieważ stanowią jedną z istotnych wartości w życiu</p>
<p>W literaturze często wśród cech przypisanych grupie osób starszych wymienia się: niski poziom wykształcenia lub wykształcenie zdezaktualizowane, problemy zdrowotne, trudności w adaptacji do nowych warunków (tak pracy, jak i życia), obawy przed konkurencyjnością, uzyskiwanie szybkiego poziomu ogólnego zmęczenia organizmu (Mandrzejewska-Smól, 2014, s. 179)</p>	<p>9 osób w grupie respondentów w wieku 65+ miało wyższe wykształcenie, tylko 1 osoba średnie techniczne. Każda z osób minimum raz w życiu musiała zmienić swoje kwalifikacje, 2 osoby (w wieku 78 lat i 84 lata) dwukrotnie dokonały zmian zawodu. Każda z tych osób podkreślała, że zmiana w obrębie rozwoju zawodowego była związana z ich własną inicjatywą i decyzją, wynikała z konieczności dostosowania się do obserwowanych zmian na rynku pracy.</p>

Wnioski prezentowane w literaturze przedmiotu	Wnioski na podstawie wywiadów autobiograficznych z pracownikami w wieku 65+
	<p>Każdy z respondentów wykorzystuje w swojej pracy i życiu technologie informatyczne – obsługi sprzętów biurowych, pracy z komputerem uczyli się sami (stwierdzali: „to była konieczność”, „inaczej, mimo mojego dyplomu, zamiatałabym ulice”, „takie są warunki, życie idzie do przodu – to się nazywa postęp”, „to była dla mnie największa przyjemność, kiedy mogłem kupić komputer i wysłać pierwszego e-maila”). Poza tym, w swych wypowiedziach bardzo cenili dobre relacje z młodszymi pracownikami. Praca stanowi dla nich źródło satysfakcji i podstawę dla zachowania dobrej kondycji zdrowotnej. Ponadto, wskazane osoby zwracały uwagę na to, że są zadowolone ze swojego życia, ciekawe doświadczeń, możliwości uczestniczenia i obserwowania tworzonej historii ludzkości; mówili, że świat jest obecnie bardzo ciekawy i jeszcze tyle mogą zrobić, nauczyć się</p>
<p>Zwrócono uwagę, że obszar zainteresowań zagadnieniami zarządzania wiekiem przełożył się na opisanie i zdefiniowanie aspektów rozwoju kariery pracownika. W odniesieniu do pracowników dojrzałych pojawia się forma zagospodarowania ich potencjału w ramach mentoringu realizowanego na rzecz pracowników młodszych lub o niższym wykształceniu (Bartkowiak, 2015, s. 43–48)</p>	<p>Badani potwierdzili, że w swoich organizacjach nie spotkali się z jasno przekazanymi pracownikom wytycznymi dotyczącymi zasad zarządzania wiekiem, nikt nie proponował im dostosowania warunków pracy do zmian uwarunkowanych ich wiekiem. W kwestii mentoringu zauważyli, że pewne formy działań inicjowane w relacjach między pracownikami wpisują się w jego obszar, jednak działania te są nieformalne, spontaniczne, inicjowane w ramach własnej aktywności pracowników</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów autobiograficznych z pracownikami w wieku 65+ w latach 2017 i 2018 oraz literatury przedmiotu.

Postawy ludzi, także zawodowe, są powiązane z systemami wartości, z którymi dana jednostka się utożsamia (Szymankiewicz, Kuźbika, 2014, s. 44). Właściwe przygotowanie pracownika do okresu dojrzałości i starości to konsekwencja jego predyspozycji adaptacyjnych do zmieniających się uwarunkowań własnego życia, a także wytworzonych w ciągu tego życia schematów i mechanizmów radzenia sobie z różnymi sytuacjami.

Podsumowanie

Proces zarządzania karierami pracowników stanowi zespół działań podejmowanych w celu wsparcia osób zatrudnionych w organizacji w osiągnięciu celów osobistych poprzez powiązanie ich z realizacją celów całej organizacji. Praktyki zarządzania zasobami ludzkimi powinny być nastawione na organizowanie i propagowanie rozwoju zawodowego pracowników, z nastawieniem na intensyfikację działań w obrębie rozwoju indywidualnego (Rok, 2001, s. 202) – wiek powinien jedynie stanowić jedną ze zmiennych przy planowaniu podejmowanych działań. Materiał empiryczny wykorzystany do opracowania artykułu pozwolił na wstępną weryfikację wniosków sformułowanych w ramach ogólnodostępnych analiz i opracowań. W kontekście realizacji potrzeb pracowników jest istotne, aby zaplanowany rozwój zasobów ludzkich w organizacji uwzględniał także posiadane doświadczenie i wiedzę pracownika, sytuując go w adekwatnej do posiadanego potencjału roli społecznej w firmie.

Bibliografia

- Bartkowiak, G. (2015). *Pracownicy 65+ – perspektywa pracowników i pracodawców*. Warszawa: Akademia Finansów i Biznesu.
- Centrum Badania Opinii Społecznej. <https://www.cbos.pl/PL/publikacje/publikacje,12.01.2014>.
- Filipowicz, G. (2016). *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Gilejko, L. (2002). *Społeczeństwo a gospodarka. Socjologia ekonomiczna*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Grabowski, D. (2015). *Etyka pracy – przekonania wartościujące pracę a zaangażowanie pracowników*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Hysa, B. (2016). Zarządzanie różnorodnością pokoleniową. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 97, 385–398.
- Klimczuk-Kochańska, M. (2016). Wkład Petera F. Druckera w rozwój teorii zarządzania. W: K. Klincewicz (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, s. 68–79.
- Listwan, T. (red.) (1999). *Zarządzanie kadrami. Podstawy teoretyczne i ćwiczenia*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.
- Mandrzejewska-Smól, I. (2014). Aktywność zawodowa osób starszych na współczesnym rynku pracy. *Problemy Profesjologii*, 2, 175–187.

- Maziarz, L. (2016). *Zarządzanie motywacją ekspertów na przykładzie ekspertów z branży IT*. Warszawa: CeDeWu.
- Mikuła, B. (2014). Dysfunkcje w zarządzaniu zasobami ludzkimi MSP w Polsce. W: J.S. Kardas (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w warunkach niestabilności otoczenia*. Warszawa: Studio Emka, 238–250.
- Penc, J. (2003). *Menadżer w działaniu. Sekrety prowadzenia biznesu*. Warszawa: C.H. Beck.
- Rok, B. (2001). *Więcej niż zysk, czyli odpowiedzialny biznes. Programy, strategie, standardy*. Warszawa: Forum Odpowiedzialnego Biznesu.
- Różański, A. (2014). *Psychospołeczne korelanty gotowości do uczenia się i rozwoju pracowników wykwalifikowanych*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Smolbik-Jęczmień, A. (2015). Współczesne przeobrażenia w podejściu do kariery zawodowej jako konsekwencja zmian zaistniałych w globalnej gospodarce. *Management Forum*, 3(3), 56–62.
- Springer, J., Zdrojewski, E. (2010). Kształtowanie kariery pracownika w organizacji. *Zeszyty Naukowe Instytutu Ekonomii i Zarządzania*, 14, 47–59.
- Szymankiewicz, M.J., Kuźbika, P. (2014). *Zarządzanie organizacją z perspektywy metodologicznej – wybrane zagadnienia*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Urbaniak, B. (2006). Aktywność zawodowa osób w zaawansowanym wieku. *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica*, 199, 19–42.

Summary

Management of Mature Employee Career at Various Stages of Their Professional Activity

In the labor market, we have recently observed many changes concerning the area of demography (aging of the population), shortages of employees. In organizations, more and more often we work in teams diverse in terms of age and cultures. The percentage of employees about to retire is increasing, as well as those who use the opportunity to work while collecting a pension. In the event of problems with recruiting specialists and the occupational potential of employees retiring, an important issue may be the answer to the question: “Whether in the management of employees’ careers should be included in their preparation for professional activity also in the period of retirement or even retirement?”. One of the career definitions treats it as a continuous process, referring not only to professional advancement, but also social one (Penc, 2003).

Keywords: professional activity of mature employees, age management, career management, professional development

Mgr Hanna Kądziołka-Sabanty

Pracownik i doktorantka Katedry Zarządzania Zasobami Ludzkimi Wydziału Zarządzania UŁ. Zainteresowania badawcze: zarządzanie wiekiem i kompetencjami, koncepcja CSR, audyt personalny i kultury organizacji, mediacja w miejscu pracy, uwarunkowania dla prawidłowego funkcjonowania i rozwoju potencjału pracownika w miejscu pracy.