

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 340

Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje

Redaktorzy naukowci

Jan Lichtarski, Stanisław Nowosielski,
Grażyna Osbert-Pociecha,
Edyta Tabaszewska-Zajbert



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

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

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-453-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	13
-------------	----

Część 1. Teoretyczno-metodologiczne problemy rozwoju orientacji w zarządzaniu (redaktor naukowy Jan Lichtarski)

Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: Współwystępowanie koncepcji i metod zarządzania w świetle badań empirycznych	17
Katarzyna Bratnicka: Twórczość organizacyjna: zdefiniowanie i operacjonalizacja nowego konstruktów	27
Wojciech Czakon: Metodologiczny rygor w badaniach nauk o zarządzaniu .	37
Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Możliwe i rekomendowane sposoby grupowania i porządkowania współczesnych metod i koncepcji zarządzania	46
Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński: Czynniki kształtujące prostotę struktury organizacyjnej.....	58
Anna Kwiotkowska: Jakościowa analiza porównawcza jako koncepcja metodologiczna w naukach o zarządzaniu	65
Jan Lichtarski: Koncepcyjno-instrumentalny dorobek nauk o zarządzaniu oraz jego skuteczność w radzeniu sobie z typowymi sprzecznościami i dylematami w praktyce zarządzania.....	78
Janusz Marek Lichtarski: Synoptyczny i inkrementalny rozwój współczesnych orientacji w przedsiębiorstwie	91
Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda: Projakościowa orientacja organizacji w Polsce i Serbii – empiryczna analiza porównawcza.....	99
Katarzyna Piórkowska: Treści kognitywne i metodologiczne psychologii społecznej i poznawczej w kontekście nauk o zarządzaniu.....	112
Maja Prudzienica: Partnerstwo międzysektorowe w Polsce i Wielkiej Brytanii – istota, charakterystyka i uwarunkowania.....	121
Agnieszka Sokolowska: Teoretyczno-metodologiczne dylematy związane ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa.....	130
Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet: Perspektywa ewolucyjna w zarządzaniu strategicznym. Refleksja z badań	141
Łukasz Sułkowski: Paradygmaty i nurty badawcze w metodologii nauk o zarządzaniu – próba syntezy w oparciu o światową literaturę przedmiotu	154
Piotr Szymański: Ewolucja koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa – przegląd literatury.....	167

Michał Trocki: Zmiany instytucjonalne w naukach zarządzania w warunkach globalizacji.....	181
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Orientacja pozytywna jako nowy kierunek w zarządzaniu przedsiębiorstwem	189
Kazimierz Zimniewicz: Nauka o zarządzaniu wobec potrzeb praktyki	199

Część 2. Orientacja procesowa (redaktor naukowy Stanisław Nowosielski)

Nicoletta Baskiewicz: Koncepcja japońskiego zarządzania a założenia zarządzania przedsiębiorstwem zorientowanym procesowo	209
Renata Brajer-Marczak: Aspekty kulturowe w przedsiębiorstwie zorientowanym na procesy	218
Tomasz Brzozowski: Orientacja na procesy w modelu zrównoważonej produkcji	230
Szymon Cyfert: System granic architektury procesów organizacji – determinanty kształtowania i dysfunkcje w definiowaniu	243
Ewa Czyż-Gwiazda: Orientacja procesowa organizacji – aspekt teoretyczno-empiryczny	251
Bartłomiej J. Gabryś: Terapeuta czy kontroler, czyli dominujący dyskurs w organizacji i przykład jego analizy	266
Piotr Grajewski: Przesłanki podejścia procesowego do projektowania i zarządzania organizacją.....	275
Grzegorz Jokiel: Identyfikacja procesów w łańcuchach dostaw.....	283
Anna Marciszewska: Zarządzanie portfelem projektów w organizacjach <i>non-profit</i>	293
Stanisław Nowosielski: Ciągłe doskonalenie procesów w organizacji. Możliwości i ograniczenia	303
Przemysław Polak: Wpływ notacji BPMN na podejście procesowe w zarządzaniu.....	318
Maciej Urbaniak: Perspektywy doskonalenia systemów zarządzania jakością	326
Jędrzej Wasiak-Poniatowski: Procesy wdrażania usług świadczonych elektronicznie w urzędach gmin.....	338
Jędrzej Wiczorkowski: Ewolucja metod i notacji modelowania procesów biznesowych	345
Aleksandra Zaleśna: Zwiększanie świadomości procesowej wyzwaniem dla pracowników organizacji.....	355

Część 3. Orientacja na zmiany (redaktor naukowy Grażyna Osbert-Pociecha)

Adela Barabasz: Ambiwalencja w warunkach zmiany organizacyjnej. Spojrzenie psychoanalityczne	369
Dominika Bąk-Grabowska: Niestandardowe formy zatrudnienia w teorii nauki o zarządzaniu – rekomendacje dla prowadzenia badań empirycznych.....	380
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński: Model strategicznej odnowy procesów biznesowych przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego	390
Jerzy Lech Czarnota: Analiza i ocena ryzyka menedżerskiego na podstawie wybranych przypadków	400
Remigiusz Gawlik: Zastosowanie metody analitycznego procesu sieciowego do wspierania racjonalnych wyborów młodych Europejczyków	415
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny: Motywacja pracowników w wieku 50+ w świetle wyników badań empirycznych.....	427
Andrzej Kaleta: Strategie małych, średnich i dużych przedsiębiorstw w Polsce	438
Kazimierz Krzakiewicz: Zmiany w organizacji i strukturalna inercja	450
Monika Kwiecińska: Koncepcja społecznego zaangażowania przedsiębiorstw CCI (<i>Corporate Community Involvement</i>) – teoretyczne i praktyczne podstawy zmiany w postrzeganiu roli przedsiębiorstwa w otoczeniu	461
Dagmara Lewicka: Wprowadzanie systemu ciągłych usprawnień jako zmiany w przedsiębiorstwie – analiza najistotniejszych barier i źródeł oporu ..	474
Mirosław Moroz: Istota elastyczności przedsiębiorstwa w opinii kadry kierowniczej przedsiębiorstw internetowych	487
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych z perspektywy ról i funkcji menedżera	496
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Kryteria konkurencyjności wyrobów w elastycznej organizacji – perspektywa wytwórcy	509
Grażyna Osbert-Pociecha: Zmiany optymalizujące złożoność – jako uwarunkowanie gospodarowania energią organizacji	525
Piotr Rogala: Ciągłe doskonalenie jakości według norm ISO serii 9000	536
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Czynniki wpływające na poziom i strukturę kosztów zmian w organizacji	546
Jan Skalik: Ewolucja zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie	557
Danuta Szpilko: Wykorzystanie badań foresight w procesie budowania strategii rozwoju przedsiębiorstw turystycznych	567
Dorota Teneta-Skwiercz: Analiza i ocena ruchu Sprawiedliwego Handlu – wątpliwości związane z jego dalszym upowszechnianiem	582

Małgorzata Trenkner: Menedżer jako lider zmiany na przykładzie implementacji systemów zarządzania jakością.....	595
Czesław Zajac: Procesy integracyjne w warunkach przejść i fuzji przedsiębiorstw – aspekty organizacyjne i społeczne.....	607
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Ewolucja struktur organizacyjnych – w drodze do elastyczności i innowacyjności.....	615

Część 4. Orientacja na wiedzę i kapitał intelektualny (redaktor naukowy Edyta Tabaszewska-Zajbert)

Anna Cierniak-Emerych: Partycypacja pracownicza w procesie transferu wiedzy w przedsiębiorstwie.....	627
Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka: Twórczość strategiczna jako podstawa budowania kapitału intelektualnego organizacji.....	637
Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko: Foresight gospodarczy – instrumentem orientacji na przyszłość.....	651
Aldona Glińska-Noweś: Rola kapitału społecznego organizacji w kształtowaniu jej kapitału intelektualnego.....	665
Katarzyna Grzesik: Kapitał społeczny w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw.....	675
Katarzyna Huk: Rozwój utalentowanych pracowników w ramach programów zarządzania talentami w świetle badań.....	688
Bogusław Kaczmarek: Wyzwania dla współczesnych przedsiębiorstw i menedżerów – zarys problematyki.....	701
Jarosław Karpacz: Orientacja organizacji na uczenie się a zmiana rutyn.....	712
Grzegorz Kobyłko: Informacyjne i poznawcze uwarunkowania równowagi organizacyjnej.....	726
Justyna Michniak: Narzędzia kształtowania zachowań etycznych pracowników we współczesnych organizacjach.....	736
Mieczysław Morawski: Zarządzanie wiedzą, kapitałem intelektualnym, talentami – wzajemne relacje.....	747
Katarzyna Piwowar-Sulej: Wzrost wiedzy o zarządzaniu ludźmi jako składowej wiedzy projektowej.....	759
Agnieszka Połomska-Jesionowska: Międzyorganizacyjne uczenie się z perspektywy współdziałania gospodarczego małych przedsiębiorstw.....	770
Włodzimierz Rudny: Mobilność zasobów wiedzy a kreowanie wartości.....	781
Agnieszka Sopińska: Wiedza i kapitał intelektualny w nowych typach organizacji – w organizacjach sieciowych.....	788
Edyta Tabaszewska-Zajbert: <i>Teaching organization</i> a inne modele organizacji opartej na wiedzy – człowiek i wartości.....	799

Summaries

Part 1. Theoretical and methodological problems of orientation development in management

Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: The coexistence of management conceptions and methods in view of empirical research.....	26
Katarzyna Bratnicka: Organizational creativity: defining and operationalizing of a new construct.....	34
Wojciech Czakon: Methodological rigor in management research	45
Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Possible and recommended ways of grouping and arranging contemporary management concepts and methods	57
Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński: Factors influencing the simplicity of organizational structure	64
Anna Kwiotkowska: Qualitative Comparative Analysis as a methodological concept in management research	77
Jan Lichtarski: Conceptual and instrumental achievements of management science and its effectiveness in solving typical contradictions and dilemmas in management practice.....	90
Janusz Marek Lichtarski: Synoptic and incremental development of contemporary management orientations in an enterprise.....	98
Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda: Pro-quality orientation in organizations from Poland and Serbia – empirical comparative analysis	111
Katarzyna Piórkowska: Cognitive and methodological content in the context of management science.....	120
Maja Prudzienica: Cross-sector partnership in Poland and the UK – the essence, characteristics and determinants.....	129
Agnieszka Sokolowska: Theoretical and methodological dilemmas related to the social responsibility of enterprise	140
Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet: Variation and selection. Reflections from the research.....	153
Łukasz Sułkowski: Paradigms and research currents in methodology of management – trial of synthesis on the basis of world literature	166
Piotr Szymański: Value-based management evolution – literature review.....	180
Michał Trocki: Institutional changes in management sciences in the context of globalization	188
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Enterprise's strategic orientations as an important direction of future research in strategic management	198
Kazimierz Zimniewicz: Science of management versus the needs of practice	205

Part 2. Process orientation

Nicoletta Baskiewicz: Japanese management concept vs. assumptions from process-oriented business management.....	217
Renata Brajer-Marczak: Cultural aspects in a process oriented company	229
Tomasz Brzowski: Processes orientation in a model of diverse production	242
Szymon Cyfert: Systems of organization processes architecture boundaries: determinants of shaping and dysfunctions in defining	250
Ewa Czyż-Gwiazda: Theoretical and empirical aspect of business process orientation	265
Bartłomiej J. Gabryś: Therapist or controller: dominating discourse in organization and its analysis	274
Piotr Grajewski: Presumptions of the process-oriented approach to design and management of the organization	282
Grzegorz Jokieli: Identification of processes in the supply chain.....	292
Anna Marciszewska: Project portfolio management in non-profit organizations.....	302
Stanisław Nowosielski: Continuous process improvement in an organization. Possibilities and limitations	317
Przemysław Polak: BPMN influence on the process approach in management	325
Maciej Urbaniak: Prospects for improvement of quality management systems	337
Jędrzej Wasiak-Poniatowski: The processes of implementation of electronic services in municipal offices.....	344
Jędrzej Wiczorkowski: The evolution of business process modeling methods and notations	354
Aleksandra Zaleśna: Process consciousness raising – a challenge for organization’s employees.....	365

Part 3. Change orientation

Adela Barabasz: Ambivalence towards organizational change. Psychoanalytic perspective	379
Dominika Bąk-Grabowska: Nonstandard forms of employment in the theory of management science – recommendations for empirical research	389
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński: Model of strategic renewal of business processes of automotive industry	399
Jerzy Lech Czarnota: Analysis and assessment of managerial risk based on selected examples	414

Remigiusz Gawlik: Supporting rational choices of young Europeans with the use of Analytic Network Process method.....	426
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny: 50+ workers' motivation to work – empirical evidences.....	437
Andrzej Kaleta: Strategies of small, medium and large enterprises in Poland..	449
Kazimierz Krzakiewicz: Organisational change and structural inertia	460
Monika Kwiecińska: Corporate Community Involvement – theoretical and practical basis for changes in the perception of the role of companies in environment.....	473
Dagmara Lewicka: Implementation of system of continuous improvement as a change in a company – analysis of the most important barriers and sources of resistance	486
Mirosław Moroz: Essence of the enterprise flexibility in the opinion of management of internet businesses	495
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Management in inter-organizational networks – manager's roles and functions perspective	508
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Competition criteria of products at a flexible organization – manufacturer's perspective	523
Grażyna Osbert-Pociecha: Changes limiting the complexity – as conditioning of organizational energy management.....	535
Piotr Rogala: Continual improvement of quality according to the ISO 9000 series standards	545
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Factors determining the level and structure of costs of changes in an organization	556
Jan Skalik: Evolution of management of changes in an enterprise.....	566
Danuta Szpilko: The use of foresight research in the process of building tourism enterprises development strategy.....	581
Dorota Teneta-Skwiercz: The Fair Trade analysis and assessment – doubts connected with its further dissemination	594
Małgorzata Trenkner: Manager as a leader of change in the implementation of quality management systems.....	606
Czesław Zajęc: Integration processes in the conditions of acquisitions and mergers of enterprises – social and organizational aspects	614
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: The evolution of organizational structures – on the way to flexibility and innovativeness.....	624

Part 4. Knowledge and intellectual capital orientation

Anna Cierniak-Emerych: Employee participation in the process of knowledge transfer in a company.....	636
Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka: Strategic creativity as a basis for developing organizational intellectual capital and enhancing performance	650

Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko: Economic foresight as an instrument of a future-oriented strategy	664
Aldona Glińska-Neweś: The role of social capital in shaping the organisation's intellectual capital	674
Katarzyna Grzesik: Social capital in the functioning of contemporary enterprises	687
Katarzyna Huk: The development of talent in the talent management programs in the light of research	700
Bogusław Kaczmarek: Challenges for contemporary businesses and managers – basic problems and outline of issues	711
Jarosław Karpacz: Organizational learning orientation versus change of routines	725
Grzegorz Kobyłko: Information and cognitive conditionality of organizational balance	735
Justyna Michniak: Ethical behaviour building tools in modern organisations.....	746
Mieczysław Morawski: The relationship between knowledge management, intellectual capital management and talent management	758
Katarzyna Piwowar-Sulej: Increase of human resources management knowledge as a component of project knowledge	769
Agnieszka Połomska-Jesionowska: Inter-organizational learning from the prospect of economic cooperation of small businesses	780
Włodzimierz Rudny: Knowledge assets mobility and value creation.....	787
Agnieszka Sopińska: Knowledge and intellectual capital in a new type of organisations: network organisations	798
Edyta Tabaszewska-Zajbert: Teaching Organization and other types of knowledge-based organization – human and values	810

Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

MOTYWACJA PRACOWNIKÓW W WIEKU 50+ W ŚWIELE WYNIKÓW BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Streszczenie: Podjęta w artykule problematyka motywacji do pracy osób starszych jest ważna i aktualna ze względu na zmiany w strukturze demograficznej w kraju i na świecie. Zmiany w strukturze ludności dla pracodawcy i osób odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi oznaczają konieczność tworzenia zasobów ludzkich firmy w oparciu o starszych pracowników. Motywacja do pracy osób starszych z reguły (stereotypowo) szacowana jest na niższym poziomie niż motywacja młodszych pracowników. Tymczasem w literaturze tematu istnieje teza, że poziom motywacji do pracy wraz z wiekiem nie musi maleć, a motywacja może zostać inaczej ukierunkowana. Mając to na uwadze, autorki dokonały identyfikacji zmian w aktywności zawodowej i stosunku do pracy, zaprezentowały wyniki badań empirycznych, pozwalających na diagnozę poziomu ogólnej motywacji do pracy i opracowały wskazówki co do konstrukcji systemów motywacji, ukierunkowanych na motywowanie do pracy pracowników w wieku 50+.

Słowa kluczowe: motywacja do pracy, pracownik 50+, wyniki badań empirycznych.

DOI: 10.15611/pn.2014.340.39

1. Wstęp

Sukcesywnie zmniejszająca się liczebność osób młodych w strukturze demograficznej wielu krajów na świecie wymusza na pracodawcach i osobach odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi tworzenie zasobów ludzkich firmy w oparciu o potencjał starszych pracowników¹, a niejednokrotnie także o potencjał pracowników, którzy przekroczyli już ustawowy wiek emerytalny [Vaupel, Loichinger 2006]. Zakładając, że przyszłość organizacji to starzejące się zasoby pracy, należy czynić starania, by stworzyć precyzyjne charakterystyki starszych pracowników, zamiast podążać drogą na skróty i odwoływać się do stereotypowego ich postrzegania. Dla badaczy oznacza to przede wszystkim konieczność eksploracji nowych obszarów badawczych, ukierunkowanych na rozpoznanie i wskazanie określonych konse-

¹ Termin „starszy pracownik” w literaturze tematu odnoszony jest do pracowników w różnym wieku, najczęściej do osób powyżej 45., 50. i 55. roku życia [Claes, Heymans 2008]. W niniejszym artykule mianem starszego pracownika określa się osoby, które mają 50 lat i więcej.

kwencji procesu starzenia się społeczeństwa dla zarządzania przedsiębiorstwem, a zwłaszcza dla zarządzania zasobami ludzkimi. Natomiast z perspektywy praktyki zarządzania zasobami ludzkimi kluczowym wyzwaniem, wynikającym ze starzenia się zasobów pracy, wydaje się zachęcanie pracowników do wydłużania aktywności zawodowej (ponad ustawowy wiek emerytalny) oraz wzmacnianie ogólnej i sytuacyjnej motywacji do pracy osób starszych.

Mając to na uwadze, autorki artykułu skoncentrowały się na:

- identyfikacji zmian w aktywności zawodowej i stosunku do pracy osób starszych,
- prezentacji wyników badań empirycznych, pozwalających na diagnozę poziomu ogólnej motywacji do pracy pracowników w wieku 50+,
- opracowaniu wskazówek co do konstrukcji systemów motywacji, ukierunkowanych na motywowanie do pracy pracowników w wieku 50+.

Celem realizacji powyższych zamierzeń badawczych autorki niniejszego opracowania przeprowadziły zarówno studia literaturowe, które objęły przede wszystkim opracowania prezentujące wyniki empirycznych eksploracji, jak i – posługując się techniką ankietyzacji – badania dotyczące motywacji pracowników w wieku 50+.

2. Motywacja do pracy pracowników w wieku 50+

Z perspektywy niniejszego artykułu wzięto pod uwagę przede wszystkim motywację do pracy pracowników w wieku 50+. Badania dotyczące motywacji do pracy starszych pracowników stanowią stosunkowo nowe pole empirycznych eksploracji. Z dotychczas zrealizowanych i opublikowanych badań wynika, że w przypadku starszych pracowników można mówić o obniżonym poziomie motywacji, a czynnikami przyczyniającymi się do jej spadku jest porównywanie przez pracowników w wieku 50+ własnych osiągnięć z wynikami pracy nie tylko rówieśników, ale i młodszych pracowników (z założeniem niekorzystnego wyniku tego porównania), oraz konieczność modyfikacji dobrze wyuczonych przez lata zachowań związanych z wykonywaniem pracy (rutyn, zwyczajów) [Stamov Roßnagel, Biemann 2012]. Podobnie do kwestii obniżania poziomu motywacji do pracy osób starszych podchodzą R. Kanfer i P.L. Ackerman, którzy przyczyn tego zjawiska upatrują w ograniczonej możliwości wykorzystania przez pracownika rutynowych zachowań w sytuacji, gdy wymaga się od niego szybkiego przetworzenia złożonych informacji [Baltes, Baltes 1990]. Z wiekiem możliwości szybkiego przetwarzania złożonych informacji maleją; ten sam wysiłek włożony w omawiany proces prowadzi u starszych osób do słabszych wyników niż u młodszych pracowników. To z kolei przekłada się na niższy poziom motywacji [Baltes, Baltes 1990]. Przegląd literatury pozwala jednakże na sformułowanie także przeciwnego twierdzenia na temat motywacji starszych pracowników: jej poziom nie maleje, wręcz przeciwnie – jest inny, w zależności od specyfiki zadania, w które pracownik wkłada wysiłek [Stamov Roßnagel, Hertel 2010].

Z wiekiem w pracownikach wzrasta pragnienie potwierdzenia swoich kompetencji, co może łączyć się ze wzrostem ich motywacji do pracy. Ciekawe (przewrotne) założenie w stosunku do potwierdzania kompetencji przez starszych pracowników przyjęli T.W.H. Ng i D.C. Feldman [2008]. Wspomniani badacze sugerują, iż starsi pracownicy, kompensując sobie niedostatki w wymiarze zawodowym (w odniesieniu do kluczowych kompetencji technicznych), w większym stopniu niż ich młodsi koledzy przejawiają skłonność do obywatelskich zachowań w organizacji (OCB). Termin kompensacja wydaje się szczególnie ważny z perspektywy podejmowania prób rozpoznania poziomu motywacji do pracy osób w wieku 50+, podobnie jak selekcja czy optymalizacja. Z wiekiem rośnie tendencja do zawężania listy wyznaczanych sobie celów oraz do wyboru najważniejszych i optymalizacji strategii ich osiągnięcia – w ten sposób ludzie kompensują związane z wiekiem niepowodzenia [Baltes, Baltes 1990]. „Motywacyjna selektywność” została szerzej opisana w podejściu teoretycznym (*Socio-Emotional Selectivity Theory*), zgodnie z którym subiektywna ważność celów wraz z wiekiem pracowników zmienia się, a starzenie powoduje, że ludzie dążą do maksymalizacji korzyści społecznych (są skłonni inwestować więcej czasu i zaangażowania, by stworzyć znaczące społeczne więzi, dbają o jakość relacji) i emocjonalnych [Carstensen 2006].

W ostatnich latach w literaturze tematu pojawił się postulat, by badać nie tyle ogólną motywację do pracy, ile motywację do wykonywania konkretnych zadań w ramach wykonywanej pracy. Każda praca składa się bowiem z licznych zadań, które wiążą się z określonymi oczekiwaniami w stosunku do pracownika, ponadto do każdego z tych zadań można przypisać zestaw specyficznych motywów. W konsekwencji siła motywacji może być zróżnicowana w zależności od rodzaju wykonywanego zadania [Stamov Roßnagel, Biemann 2012]. Przykładowo, poziom motywacji nauczyciela może być zróżnicowany w zależności od wykonywanego przez niego zadania, obejmującego np. przygotowanie zajęć, uczenie, sprawdzanie prac uczniów [Fernet i in. 2008]. Zwolennicy zaprezentowanego podejścia do badania motywacji zakładają, że wyłącznie ocena poziomu motywacji sytuacyjnej czy też zadaniowej (*situational or task-specific motivation*), a nie ogólnej (totalnej, globalnej) motywacji do pracy może zapewnić wzrost przydatności zdobytej wiedzy w konstruowaniu skuteczniejszych systemów motywacyjnych. W myśl zaprezentowanych założeń, można przypuszczać, że stereotypowo niska ocena poziomu motywacji starszych pracowników do pracy może dotyczyć motywacji ogólnej. Tymczasem starsi pracownicy mogą osiągać wysoki poziom motywacji do realizacji określonych zadań, natomiast w odniesieniu do innych zadań związanych z pełnioną rolą wykazywać poziom obniżony. Wysoki poziom motywacji do wykonywania określonych (wyselekcjonowanych – zgodnie z terminologią wcześniej prezentowanego podejścia teoretycznego) zadań stanowi mechanizm kompensacji niskiego poziomu motywacji w przypadku innych zadań [Stamov Roßnagel 2009; Stamov Roßnagel, Hertel 2010]. Autorom prac badawczych, w których zmierzano do rozpoznania poziomów motywacji sytuacyjnej, udało się, jak dotąd, wykazać, że wiek jest dodatnio skorelo-

wany z poziomem motywacji do dzielenia się wiedzą i doświadczeniem z przedstawicielami młodszych generacji (*generativity-related tasks*), a ujemnie z motywacją do własnego rozwoju. Wyniki te potwierdzają prace, których autorzy zauważają, że z wiekiem zmniejsza się także motywacja osiągnięć [Mehrabian, Blum 1996].

Wiek (50+) pracownika wiąże się także z nasileniem potrzeby bezpieczeństwa, a osłabieniem znaczenia takich motywów, jak: wykonywanie pracy stanowiącej wyzwanie czy zróżnicowanie pracy [Warr 1997]. Różnorodne badania, podejmowane przez lata z myślą o rozpoznaniu motywacji starszych pracowników, wykazują także wzrost wraz z wiekiem pracownika znaczenia wewnętrznych czynników czy też wewnętrznych nagród [Kanfer, Ackermann 2004; Valentine, Valentine, Dick 1998; Vallerand, O'Connor, Hamel 1995]. Do podobnych wniosków doszedł Lord, badając motywację starszych pracowników wiedzy. Odkrył, że podstawową przyczyną kontynuacji aktywności zawodowej jest: lubienie swojej pracy, odczuwanie satysfakcji z możliwości wykorzystywania posiadanych umiejętności, osiąganie poczucia spełnienia poprzez wykonywaną pracę, możliwość bycia kreatywnym [Lord 2004].

3. Ogólna motywacja do pracy starszych pracowników – wyniki badań empirycznych

Celem rozpoznania poziomu ogólnej motywacji do pracy pracowników w wieku 50+ autorki niniejszego opracowania przeprowadziły badania empiryczne, które zrealizowano w okresie od marca do września 2013. Na potrzeby wspomnianych badań skonstruowano narzędzie badawcze – kwestionariusz ankiety (udostępniany respondentom bezpośrednio i zdalnie). Pytania kwestionariusza ankiety miały umożliwić:

- identyfikację poziomu ogólnej motywacji do pracy pracowników w wieku 50+,
- rozpoznanie oceny poziomu motywacji pracowników 50+ na tle innych grup wiekowych,
- określenie istotności dla badanych wybranych bodźców motywacyjnych,
- rozpoznanie stopnia zaspokojenia potrzeb poprzez określenie poziomu stosowności wybranych bodźców motywacyjnych,
- rozpoznanie elementów systemu motywacji materialnej i niematerialnej, za pomocą których motywowani są pracownicy w wieku 50+.

W toku czynności badawczych zebrano 173 ankiety. Po wykluczeniu z ankiet niemogących (z różnych względów) podlegać analizie, do finalnej analizy dopuszczono 137 ankiet.

W badaniu zastosowano dobór celowy; główne kryterium doboru stanowił wiek badanych, aktywność zawodowa i miejsce zamieszkania (badaniem objęto pracowników województwa śląskiego).

Struktura badanej grupy ze względu na wiek respondentów i wielkość (pod względem liczby pracowników) przedsiębiorstw, w którym respondenci byli zatrudnieni w momencie przeprowadzenia badania, przedstawia się następująco:

- Dominującą grupę stanowiły osoby od 50. do 55. roku życia (ponad połowa badanych) oraz osoby z przedziału wiekowego 56-60 lat (23%). Są to zatem pracownicy, którzy jeszcze przez od kilka do kilkunastu lat powinni pozostać aktywni zawodowo.
- Respondenci w momencie przeprowadzenia badania zatrudnieni byli przede wszystkim w firmach o średniej wielkości zatrudnienia (42%) i w firmach o zatrudnieniu przekraczającym 250 pracowników (32%).
- Ze względu na rodzaj działalności przedsiębiorstw, w których zatrudnieni byli respondenci, można wskazać na dominację w badanej grupie reprezentantów z organizacji świadczących usługi (42%); znaczny odsetek osób zatrudnionych był w handlu (23%) i produkcji (18%). W kategorii „inne”, stanowiącej 8% udzielonych odpowiedzi, znaleźli się respondenci zatrudnieni w oświacie i służbie zdrowia.

Wyniki przeprowadzonych badań empirycznych, dotyczących ogólnej motywacji do pracy pracowników w wieku 50+, prowadzą do następujących wniosków:

- Starsi pracownicy (42% badanej grupy) szacują, iż ich ogólna motywacja do pracy osiąga średni poziom, ale warto zauważyć, że znaczny odsetek badanych określa poziom swej motywacji do pracy jako stosunkowo wysoki (29%). Uzyskane wyniki przeczą wynikom stereotypizacji prowadzącej do przypisywania pracownikom w wieku 50+ niskiego poziomu ogólnej motywacji do pracy.
- Porównanie społeczne (własnej motywacji na tle motywacji innych grup wiekowych) wypada także stosunkowo dobrze – starsi pracownicy sądzą, iż ich motywacja do pracy jest porównywalna do motywacji młodszych pracowników (32%). Należy jednak pamiętać, że w ocenie poziomu zarówno własnej motywacji do pracy, jak i motywacji do pracy innych respondenci są subiektywni, a ich ocena mogła zostać zakłócona stereotypizacją grupy młodszych pracowników (fałszywym zaniżaniem ich motywacji do pracy).

Uczestniczący w badaniu pracownicy w wieku 50+ zostali także poproszeni o wskazanie istotności poszczególnych czynników o motywacyjnym charakterze w kontekście wykonywanej przez nich pracy. Z przeprowadzonych badań wynika, iż starsi pracownicy jako mniej istotne (ocena: 2 – nieistotne i 3 – średnio istotne) dla poziomu ogólnej motywacji do pracy postrzegają przede wszystkim:

- techniczne wyposażenie miejsca pracy (40%),
- osobiste więzi ze współpracownikami (40%),
- służbowe więzi ze współpracownikami (40%),
- fizyczne wyposażenie miejsca pracy (39%),
- możliwość rozwijania kompetencji zawodowych (38%),
- udzielane pracownikowi przez innych wsparcie (34%).

Z dokonanej przez respondentów oceny stosowności określonych bodźców motywacyjnych w obecnym miejscu pracy wynika, iż na bardzo niskim i niskim poziomie w przedsiębiorstwach wzmacnia się motywację do pracy poprzez:

- unikanie sytuacji stresowych (33%),
- wolność od strachu w miejscu pracy (29%),
- stwarzanie możliwości rozwoju kompetencji zawodowych (30%).

Uczestniczący w badaniu pracownicy uznali, że w zatrudniających ich przedsiębiorstwach są przede wszystkim motywowani (ocena 4 – wysoki stopień i 5 – bardzo wysoki stopień) przez:

- możliwość realizacji celów zawodowych (63%),
- szacunek okazywany przez współpracowników (61%), w mniejszym stopniu dotyczy to szacunku ze strony przełożonych (52%),
- nawiązywanie formalnych/służbowych relacji ze współpracownikami (52%).

Oceniając stopień wykorzystania przez przedsiębiorstwo konkretnych elementów systemu motywacji materialnej i pozamaterialnej w stosunku do starszych pracowników respondenci wskazali na następujące składowe tego systemu jako te, które są w bardzo niskim i niskim stopniu źródłem ich motywacji i mogą tym samym przyczyniać się do spadku wraz z wiekiem ogólnej motywacji do pracy:

- premie i nagrody pieniężne (45%),
- płaca zasadnicza (40%),
- dodatki socjalne (44%),
- awans stanowiskowy (43%),
- szkolenie i doskonalenie (43%),
- autonomia (41%),
- pochwały i wyróżnienia (40%).

Warto podkreślić, iż wśród czynników demotywujących pracowników w wieku 50+ można wyszczególnić także renomę firmy – blisko 1/3 badanych nie postrzega swego miejsca pracy jako prestiżowego.

Średni i wysoki (zgodnie z deklaracją badanych) poziom ogólnej motywacji do pracy przedsiębiorcy utrzymują przede wszystkim dzięki treści pracy (50% wskazań, że firma w wysokim i bardzo wysokim stopniu motywuje do pracy), praca w zgranym zespole (50%) oraz możliwość samorealizacji (celów zawodowych) (47%).

Reasumując, analiza wyników opisanych badań empirycznych, skoncentrowanych na rozpoznaniu poziomu ogólnej motywacji do pracy pracowników w wieku 50+, prowadzić może do następujących konkluzji:

- Starsi pracownicy nie oceniają poziomu własnej, ogólnej motywacji do pracy jako niskiego, tylko wskazują na poziom średni i wysoki. Zatem rozpoznany poziom motywacji do pracy nie potwierdza dominującej w stereotypowym postrzeganiu tych pracowników oceny ich motywacji do pracy. Jednocześnie należy zauważyć, iż uzyskany wynik badań odbiega od pojawiającego się w literaturze tematu założenia o obniżaniu się poziomu ogólnej motywacji do pracy wraz z wiekiem pracownika. Przyczyny takiej rozbieżności należy doszukiwać się zapewne w tym, iż dokonana przez respondentów samoocena w zakresie motywacji do pracy mogła zostać zawyżona.

- Większość pracowników w wieku 50+, porównując poziom własnej motywacji do pracy z poziomem motywacji do pracy swoich młodszych kolegów i koleżanek, nie dostrzega znaczących różnic – ocenia ten poziom porównywalnie. Starsi pracownicy zakładają zatem, iż młodzi ludzie, tak jak oni sami, są zmotywani do pracy w średnim lub wysokim stopniu. Jednakże dla blisko 1/3 badanych młodzi ludzie osiągają wyższy poziom motywacji do pracy.
- Oceniając znaczenie określonych czynników o charakterze motywacyjnym dla ogólnej motywacji do pracy, respondenci dewaluowali znaczenie czynników związanych z fizycznymi warunkami pracy i jej społecznym aspektem. Wyniki te są zaskakujące, zwłaszcza w odniesieniu do społecznych aspektów wykonywania pracy, bowiem badacze sytuacyjnej motywacji (jak wskazano w teoretycznej części niniejszego artykułu) sugerują raczej, iż pracownicy w wieku 50+ są zmotywowani do międzypokoleniowego przekazywania wiedzy i doświadczenia celem pozostawienia po sobie swoistego rodzaju dziedzictwa, a to przecież musi się wiązać z podejmowaniem interakcji społecznych. Pracownicy w wieku 50+ większe znaczenie przypisywali psychologicznym aspektom związanym z wykonywaniem pracy (wolnością od strachu, brakiem stresu, okazywanym szacunkiem i uznaniem, zwłaszcza przełożonych, możliwością realizacji celów zawodowych). Wyniki te zdają się potwierdzać pojawiające się w literaturze twierdzenie o wzroście znaczenia dla starszych pracowników subiektywnych kryteriów w ocenie pracy. Warto podkreślić, że tendencja ta obserwowana jest także w odniesieniu do pracowników młodszych generacji. Z racji coraz większych utrudnień w osiągnięciu sukcesu w jego obiektywnym wymiarze (awans pionowy, płacowy), pracownicy koncentrują wysiłki na tym, co subiektywne, przyczyniające się do osiągnięcia satysfakcji z pracy (kariery).
- Z odpowiedzi udzielonych przez respondentów na pytania o zakres stosowalności przez przedsiębiorstwa poszczególnych elementów systemu motywacji materialnej i pozamaterialnej w odniesieniu do starszych pracowników wynika, iż pracownicy ci czują, że nie są wystarczająco silnie wzmacniani – zwłaszcza w obszarze materialnym (wysokość płacy zasadniczej, system premii, dodatki socjalne). Potencjał zmian w systemie motywacji pracowników tkwi jednak także w obszarze pozamaterialnego ich wzmacniania (awansowania, pochwał i wyróżnień). Pracodawcy mogliby skoncentrować się także na stwarzaniu możliwości doskonalenia kompetencji zawodowych starszych pracowników. Odpowiedzi udzielone na pytania o szansę uczestnictwa w szkoleniach i procesie doskonalenia wskazują, iż w przypadku osób starszych są one ograniczane. Jednocześnie należy podkreślić, że analiza zebranego materiału empirycznego pozwala na stwierdzenie, że możliwości rozwoju wcale nie są tak istotne dla pracownika w wieku 50+. Starsi pracownicy deklarują, że chcą realizować cele zawodowe, dążą do samorealizacji, ale rozwój nie jest uznawany przez nich za bardzo istotny.
- Precyzyjniejsza wycena poziomu motywacji pracowników w wieku 50+ wymagałaby rozszerzenia przeprowadzonych badań. Ważnym i atrakcyjnym z nauko-

wego punktu widzenia polem badawczym wydaje się operacjonalizacja i empiryczna eksploracja motywacji sytuacyjnej. Zrealizowane w takim kierunku badania przybliżyć mogą badaczy do znalezienia odpowiedzi na pytania o poziom motywacji do realizacji wybranych zadań. To z kolei, w wymiarze praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, umożliwiłoby chociażby przeprojektowanie (na ile to możliwe z racji celów organizacji) stanowiska pracy, tak by wzmacniać motywację pracowników do pracy.

4. Zakończenie

Starzejące się społeczeństwo i tym samym starzejące się zasoby pracy stanowią nowe wyzwanie, przed którym stoją współczesne firmy i zarządzający nimi menedżerowie. W kontekście konieczności wydłużania się stażu niezmiernie ważne wydaje się wzmacnianie motywacji do pracy starszych pracowników, w tym osób, które mimo osiągnięcia wieku emerytalnego kontynuują aktywność zawodową. Z perspektywy skutecznego zarządzania pracownikami w wieku 50+ istotne jest, by zarządzający nie posługiwali się stereotypowym myśleniem i związaną z nim negatywną stygmatyzacją określonej grupy wiekowej, lecz korzystali z danych empirycznych, a nawet sami, przy wykorzystaniu odpowiednich narzędzi, starali się rozpoznać rzeczywiste cechy pracowników kwalifikowanych z racji wieku do grupy starszych pracowników. Ważne jest, by efekt identyfikacji cech tej grupy przekładał się na możliwości wykorzystania potencjału starszych pracowników (*very old potentials*) – ich umiejętności, wieloletniego doświadczenia zawodowego, wiedzy cichej, sieci nawiązanych i ukształtowanych przez lata relacji społecznych, tworzonych latami zaufania społecznego w tych relacjach. Warto jednakże podkreślić, iż w odniesieniu do starzejących się zasobów pracy można mówić o pewnym ryzyku, co potwierdzają liczne empiryczne eksploracje – pracownicy 50+ preferują wykorzystywanie dotychczasowej wiedzy i umiejętności i działanie w oparciu o rutynę. Starsi pracownicy niekoniecznie przejawiają chęć rozwoju i doskonalenia czy też przekwalifikowania się. Systemy motywacji ukierunkowane na skuteczniejsze motywowanie starszych pracowników powinny to uwzględniać, bowiem w zmieniającym się dynamicznie otoczeniu nie sposób bazować wyłącznie na wykształconych w innych, niż dotychczasowe, uwarunkowaniach funkcjonowania organizacji. Współczesne organizacje powinny cechować kultura organizacyjna ukierunkowana na uczenie się i dzielenie się wiedzą, a gotowość do aktywnego i efektywnego uczestnictwa w procesach szkolenia i doskonalenia powinna stanowić długoterminowe zobowiązanie zarówno menedżerów, jak i wszystkich pracowników organizacji [Jennings, Banfield, Beaver z 1996].

Szkolenie i doskonalenie pracowników-seniorów, posiadających kluczowe dla organizacji kompetencje, powinno przede wszystkim koncentrować się na zwiększaniu możliwości ich partycypacji we współtworzeniu organizacji [Manheimer 1998]. W literaturze tematu wskazuje się także na konieczność dedykowania starszym pra-

ownikom szkoleń prowadzonych przez psychologów, ukierunkowanych na rozpoznanie przez nich własnych możliwości, które okazują się niejednokrotnie sprzeczne z rzeczywistością. W tej sytuacji zasadne wydaje się specjalistyczne szkolenie starszych pracowników, sprzyjające wyposażaniu ich w odpowiednie umiejętności regulacji (*regulation skills*) – pozwalające na koncentrację na własnych atutach i kształtowanie umiejętności radzenia sobie ze zmianami wynikającymi z osiąganego wieku. Działania podjęte przez organizację w wyżej wymienionym kierunku mogą wzmacniać słabszą, jak wykazują badania, orientację na uczenie się starszych pracowników [Kooij i in. 2008; Stamoj Roßnagel, Biemann 2012].

Dla firm zatrudnienie starszych pracowników może oznaczać wymierne korzyści także pod względem ekonomicznym – pracownicy ci nie wymagają tak intensywnego szkolenia (zwłaszcza w zakresie szkolenia na stanowisku pracy), jak ich młodzi koledzy i są skłonni (jak twierdzą niektórzy badacze) do akceptacji niższej płacy, z racji ich słabszej pozycji na rynku pracy [Beaver, Hutchings 2005]. Wiedza ekspercka starszych pracowników może stanowić cenny zasób dla ich młodszych kolegów i powinna być przekazywana w programach coachingu czy mentoringu. Organizacja może korzystać z tej wiedzy, tworząc i wspierając programy przejścia na emeryturę, stwarzając emerytowanym pracownikom możliwości świadczenia pracy w oparciu o elastyczne formy zatrudnienia czy wreszcie wspierając tych pracowników w zakładaniu na późnym etapie kariery zawodowej firm konsultingowo-doradczych, świadczących usługi m.in. na rzecz organizacji, której byli pracownikami przed przejściem na emeryturę [Phillips 2004]. Działania te mogą sprzyjać redukcji kosztów zatrudnienia, szkolenia i doskonalenia starszych pracowników, przy jednoczesnym wzmacnianiu ich roli jako wciąż aktywnych współtwórców wiedzy organizacyjnej [Van Yoder 2002]. Szczególnie istotne jest utrzymanie relacji zawodowych ze starszymi pracownikami o kluczowych dla organizacji kompetencjach, jak również tworzenie dla nich ścieżek kariery, które pozwolą na redukcję plateau kariery – odczuwanego przez pracowników z długoletnim stażem pracy [Beaver, Hutchings 2005].

Wzmacnianie motywacji do pracy osób starszych, jak pokazują wyniki badań empirycznych, powinno wiązać się przede wszystkim z rozpoznaniem i próbą odpowiedzi na ich oczekiwania dotyczące wewnętrznych nagród – subiektywnego sukcesu w karierze. Starszych pracowników motywuje do pracy wykonywanie zadań stanowiących wyzwanie, ciekawych, zapewniających poczucie sensu podejmowanych działań, a także możliwość wykorzystywania wiedzy i umiejętności w toku realizacji poszczególnych zadań, jak również osiągnięcie autonomii [Losyk 1997; Matzek 2005]. Mając to na uwadze, można uznać, że skuteczna motywacja pracowników w wieku 50+ powinna przede wszystkim odpowiadać na ich oczekiwania związane z treścią wykonywanej pracy. Menedżerowie muszą zwrócić uwagę na opis stanowiska pracy i jego optymalizację – dopasowanie wymogów przypisanych do stanowiska pracy do możliwości starszych pracowników (mając na uwadze zmiany psychofizyczne związane z procesem starzenia się) [Beaver, Hutchings 2005].

Poza koniecznością konstruowania systemów motywacji starszych pracowników z uwzględnieniem wyszczególnionych wyżej motywatorów istotne jest przede wszystkim przeciwdziałanie ageizmowi – dyskryminacji pracowników na tle wieku. Skutecznym sposobem walki ze stereotypami i negatywną stygmatyzacją może być stwarzanie szans przekraczania międzypokoleniowych granic. „Obcy” staje się mniej obcy i przekształca się w „innego” w toku rzeczywistych relacji interpersonalnych, a akceptacja odmienności stanowi pierwszy krok do postrzegania pozytywnych cech członków odmiennej grupy. Możliwość wzajemnego wykorzystywania potencjału tkwiącego w zróżnicowanych wiekowo grupach powinna być wzmocniana przez menedżerów poprzez rozwijanie wspólnej, organizacyjnej tożsamości w miejsce tożsamości opartych na wieku.

Literatura

- Baltes P.B., Baltes M.M., *Psychological perspectives on successful aging: the model of selective optimization with compensation*, [w:] Baltes P.B., Baltes M.M. (red.), *Successful Aging: Perspectives from the Behavioral Sciences*, Cambridge University Press, New York 1990, s. 1-34.
- Beaver G., Hutchings K., *Training and developing an age diverse workforce in SMEs. The need for a strategic approach*, „Education and Training” 2005, vol. 47, no. 8/9, s. 592-604.
- Carstensen L.L., *The influence of a sense of time on human development*, „Science” 2006, no. 312, s. 1912-1915.
- Claes R., Heymans M., *Long-term career development and employability. HR professionals' views on work motivation and retention of older workers: a focus group study*, „Career Development International” 2008, vol. 13, no. 2, s. 95-111.
- Fernet C., Senecal C., Guay F., Marsh H., Dowson M., *The work tasks motivation scale for teachers (WTMST)*, „Journal of Career Assessment” vol. 16, no. 2, 2008, s. 256-279.
- Jennings P.L., Banfield P., Beaver G., *Human resource development in small firms: a competence-based approach*, „Journal of Strategic Change” 1996, vol. 5, no. 2, s. 89-105.
- Kanfer R., Ackerman P.L., *Aging, adult development and work motivation*, „Academy of Management Review” 2004, vol. 29, no. 3, s. 440-458.
- Kooij D., De Lange A., Jansen P., Dikkers J., *Older workers' motivation to continue to work: five meanings of age. A conceptual review*, „Journal of Managerial Psychology” 2008, vol. 23, no. 4, s. 364-394.
- Lee P.C.B., *Going beyond career plateau: using professional plateau to account for work outcomes*, „Journal of Management Development” 2003, vol. 22, no. 6, s. 538-551.
- Lord R.L., *Empirical evaluation of classical behavioural theories with respect to the motivation of older knowledge workers, dissertation*, University of Alabama, Tuscaloosa AL 2004.
- Losyk B., *Generation X: what they think and what they plan to do*, „The Futurist” 1997, vol. 31, s. 39-44.
- Manheimer R.J., *The promise and politics of older adult education*, „Research on Ageing” 1998, vol. 20, no. 4, s. 391-414.
- Matzek M., *To attract young workers, businesses must be destinations*, Knight Ridder Tribune Business News, 1 February 2005.
- Mehrabian A., Blum J.S., *Temperament and personality as functions of age*, „International Journal of Aging and Human Development” 1996, vol. 42, no. 4, s. 251-269.
- Ng T.W.H., Feldman D.C., *The relationship of age to ten dimensions of job performance*, „Journal of Applied Psychology” 2008, vol. 93, 2008, s. 392-423.

- Phillips B.D., *The future small business workforce: will labor shortages exist?*, „Business Economics” 2004, vol. 39, no. 4, s. 19-28.
- Stamov Roßnagel C., *All is not decline: giving the change multiple directions*, „Industrial and Organizational Psychology” 2009, vol. 2, no. 1, s. 112-114.
- Stamov Roßnagel C., Biemann T., *Ageing and work motivation: a task-level perspective*, „Journal of Managerial Psychology” 2012, vol. 27, no. 5, s. 459-478.
- Stamov Roßnagel C., Hertel G., *Older workers' motivation: against the myth of general decline*, „Management Decision” 2010, vol. 48, no. 6, s. 894-906.
- Valentine S., Valentine W.R., Dick J., *Intrinsic and extrinsic motivators and older employees' attitudes towards their current jobs*, „Perceptual and Motor Skills” 1998, vol. 87, no. 2, s. 407-410.
- Vallerand R.J., O'Connor B.P., Hamel M., *Motivation in later life: theory and assessment*, „International Journal of Aging and Human Development” 1995, vol. 41, no. 3, s. 221-238.
- Van Yoder S., *Coping with the graying workforce*, „Financial Executive” 2002, vol. 18 no. 1, s. 26-28.
- Vaupel J.W., Loichinger E., *Redistributing work in aging Europe*, „Science” 2006, No. 312, s. 1911-1913.
- Vivien K.G. Lim, *An empirical study of older workers' attitudes towards the retirement experience*, „Employee Relations” 2003, vol. 25, s. 330-346.
- Warr P.B., *Age, work and mental health*, [w:] *The Impact of Work on Older Adults*, K.W. Schaie, W.I.E. Schooler (red.), Springer, New York 1997, s. 252-296.

50+ WORKERS' MOTIVATION TO WORK – EMPIRICAL EVIDENCES

Summary: The article is dedicated to the problem of older workers' motivation to work. In the context of worldwide demographic changes the problem pointed seems to be extremely important and actual. For the employers and HR specialists demographical changes are the crucial cause of orientation of the human resources management on older workers' potential. Stereotypically, the motivation of older workers is perceived to be lower than the motivation of younger employees. Contrary, there is a thesis in the literature that the motivation of older workers is not lower but it is differently oriented. In this article the authors identified changes in working activity and motivation to work of older workers, presented some empirical evidence of older workers' general motivation to work and discussed how to create the motivational systems which could meet older workers' needs.

Keywords: motivation to work, 50+ workers, results of empirical evidence.