



Magdalena Warszewska-Makuch

**STRATEGIE MOTYWOWANIA
PRACOWNIKÓW STARSZYCH
DO KONTYNUOWANIA PRACY**

Magdalena Warszewska-Makuch

Strategie motywowania pracowników starszych do kontynuowania pracy

Warszawa 2016

CIOP  **PIB**

Opracowano i wydano w ramach III etapu programu wieloletniego „Poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy” (2014-2016) finansowanego w zakresie badań naukowych i prac rozwojowych ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego/Narodowego Centrum Badań i Rozwoju oraz zadań służb państwowych przez Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej.

Koordinator programu: Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy

Autor

dr Magdalena Warszewska-Makuch – Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy

Opracowanie redakcyjne

Lucyna Wyciszkievicz-Pardej

Opracowanie graficzne

Anna Borkowska

Projekt okładki

Anna Antoniszewska

© Copyright by Centralny Instytut Ochrony Pracy
– Państwowy Instytut Badawczy

Warszawa 2016

ISBN: 978-83-7373-218-6

CIOP  **PIB**

Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy
ul. Czerniakowska 16, 00-701 Warszawa
tel. (22) 623 36 98, fax (22) 623 36 93, 623 36 95, www.ciop.pl

Spis treści

| | |
|---|----|
| 1. Wprowadzenie | 5 |
| 2. Sytuacja osób starszych na rynku pracy | 6 |
| 3. Dlaczego pracownicy starsi chcą kontynuować pracę w wieku emerytalnym | 9 |
| Czynniki indywidualne determinujące chęć kontynuowania pracy przez osoby starsze | 9 |
| Czynniki organizacyjne determinujące chęć kontynuowania pracy przez osoby starsze | 15 |
| 4. Wyniki badań zrealizowanych w CIOP-PIB | 19 |
| 5. Strategie motywujące osoby starsze do kontynuowania pracy w wieku emerytalnym | 21 |
| Bibliografia | 30 |

1. Wprowadzenie

Z jednej strony wydłuża się średnia długość życia i poprawia stan zdrowia starszego pokolenia. Z drugiej – spada wskaźnik dzietności, kurczą się i starzeją potencjalne zasoby pracy. Stosunkowo powolne, ale nieuniknione przemiany demograficzne to jedne z najistotniejszych wyzwań, a zarazem szans współczesności. Dotyczą one również Polski.

Według prognoz GUS (2014) w 2040 roku udział ludności należącej do kategorii wiekowej 50+ wzrośnie do 50% ogółu ludności Polski. Odzwierciedlać się to będzie w wartościach wskaźnika obciążenia demograficznego (stosunek liczby ludności 65+ do ludności w wieku 15–64). W 2030 roku będzie to już 36%, a w 2040 roku – 41%.

W związku z tym nie dziwi, że tematy związane z *ageingiem* są coraz częściej podejmowane przez badaczy społecznych, przede wszystkim w krajach wysoko rozwiniętych, m.in. w Europie, Ameryce Północnej, Australii lub Japonii.

W ostatnich latach również w Polsce coraz silniejszy akcent kładzie się na kwestię zwiększenia aktywności zawodowej osób 50+, w tym wydłużenia okresu pozostawania w zatrudnieniu. Aktywność zawodowa starszego pokolenia pozostaje na niskim poziomie, co implikuje konieczność podjęcia zintensyfikowanych działań w zakresie polityki rynku pracy i polityki społecznej. Podstawą przygotowywanych posunięć jest znajomość sytuacji wyjściowej, czyli diagnoza sytuacji pracowników 50+, która stanowiłaby podłoże dla opracowywania polityki służącej wydłużaniu okresu aktywności zawodowej osób starszych. W takiej diagnozie niezwykle ważna wydaje się wiedza na temat czynników, które determinują motywację i chęć kontynuowania pracy przez osoby starsze.

Niejednoznaczne wyniki dotychczasowych badań stały się podstawą do podjęcia badań w Centralnym Instytucie Ochrony Pracy – Państwowym Instytucie Badawczym (Warszewska-Makuch, 2016),



Fot. Goodluz/Bigstockphoto

których celem było określenie, jakie czynniki (zarówno indywidualne, jak i organizacyjne) determinują chęć kontynuowania pracy w starszym wieku. Jednym z powodów podjęcia badań jest możliwość wykorzystania uzyskanych wyników w działaniach podejmowanych przez specjalistów ds. zarządzania zasobami ludzkimi ukierunkowanych na zatrzymanie starszych pracowników w organizacji.

Należy pamiętać, że pracownicy starsi nie stanowią jednorodnej grupy i znacznie różnią się między sobą, np.: cechami osobowości, potrzebami, wyznawanymi wartościami czy zdolnością do pracy. Uwzględnienie tych różnic i dostosowanie rozwiązań do potrzeb i preferencji starszych pracowników podczas opracowywania polityki zarządzania zasobami ludzkimi, pozwoliłoby efektywniej zarządzać wiekiem i skuteczniej zachęcać do kontynuacji pracy np. przez zwiększanie motywacji (zewnętrznej i wewnętrznej) tych osób.

2. Sytuacja osób starszych na rynku pracy

Struktura wiekowa pracowników Unii Europejskiej ulega ciągłej zmianie – w wielu krajach rozwiniętych osoby starsze (50+) stanowią coraz większą część siły roboczej. Stąd coraz więcej badań koncentruje się na związkach

między wiekiem a warunkami pracy i dobrostanem pracowników (Kooij i in., 2013), wychodząc z założenia, że obniżenie poziomu ryzyka wypadków w pracy, a także redukcja stresu mogą istotnie poprawić stan zdrowia pracowników i być szczególnie korzystne dla pracowników starszych.

Według danych GUS (2014) w IV kwartale 2013 r. wśród ludności w wieku 50+ aktywnych zawodowo było 4 629 tys. osób, czyli o 56 tys. osób więcej niż rok wcześniej (wzrost o 1,2%). Osoby aktywne zawodowo w omawianej grupie wiekowej stanowiły 26,6% aktywnych zawodowo w wieku 15 lat i więcej. Współczynnik aktywności zawodowej osób w wieku 50+ wyniósł w ostatnim kwartale 2013 r. 34,2% (był o 0,1% wyższy niż przed rokiem), czyli nadal aktywna pozostawała zaledwie co trzecia osoba w omawianej grupie.

Wskaźniki opisujące sytuację na rynku pracy w Polsce nadal odbiegają od średniej w Unii Europejskiej, choć ten dystans się zmniejsza. Według danych Eurostat w II kwartale 2016 r. współczynnik aktywności dla osób w wieku 15–64 lata w Polsce wynosił 68,9% wobec 73% w Unii Europejskiej. Jeszcze niższa była aktywność osób w wieku 55–64 lata – w Polsce wyniosła 47,9%, a w UE – 58,9%. Wskaźnik zatrudnienia ludności w wieku 55–64 lata był w Polsce również nieco niższy od średniej zanotowanej w UE i wyniósł 45,9% wobec 55,1% dla całej Unii (patrz tabela 1).

Tabela 1. Współczynnik aktywności zawodowej i wskaźnik zatrudnienia w II kwartale 2016 r. w Unii Europejskiej i w Polsce

| Eurostat IV kwartał 2013 r. | Współczynnik aktywności zawodowej | | Wskaźnik zatrudnienia | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|---------|-----------------------|---------|
| | Polska | UE (28) | Polska | UE (28) |
| 15–64 lata | 68,9% | 73% | 64,5% | 66,6% |
| 25–54 lata | 85,2% | 85,6% | 80,5% | 78,8% |
| 55–64 lata | 47,9% | 58,9% | 45,9% | 55,1% |

Źródło: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu> (stan na dzień 30.11.2016 r.).

Doświadczenia gromadzone w miarę upływu lat życia zmieniają ogłąd świata, w tym także stosunek do własnej pracy i do siebie jako pracownika. W perspektywie kolejnych lat na drodze do emerytury kształtuje się postawa wobec dalszej aktywności zawodowej, która przez osoby 50+ jest doceniana nie tylko z pobudek finansowych, lecz także ze względu na wartości pozafinansowe, tj. rozwój własny, poczucie własnej wartości i przydatności społecznej, udane życie w ogóle czy kontakty z innymi ludźmi.

Wyniki badań (Urbaniak, 2013) przeprowadzonych na reprezentatywnej grupie 3200 dorosłych Polaków w wieku 45–69 lat pokazują, że stosunek do roli pracy w życiu człowieka ma pewien wpływ na perspektywę jej kontynuowania także po osiągnięciu wieku emerytalnego (lub po uzyskaniu uprawnień emerytalnych), jeżeli tylko stan zdrowia na to pozwoli. Co prawda większość respondentów uczestniczących w tym badaniu albo zakończyła już swoją karierę zawodową i nie myślała o powrocie do pracy (37%), albo nie planowała pracy zawodowej dłużej niż do czasu uzyskania uprawnień/osiągnięcia wieku emerytalnego (32%), jednak prawie co czwarty (22%) chciał być w okresie emerytalnym aktywny.

W raporcie z polskich badań ERKON (2010) autorzy wskazują, że jednym ze źródeł zaniechania aktywności zawodowej pracowników starszych są bariery natury psychologicznej związane z brakiem motywacji i chęci do pracy. Brak chęci do pracy był mocno podkreślany szczególnie w wypowiedziach pracodawców, którzy wskazywali ten czynnik jako podstawową przyczynę pozostawania bez pracy. Pracodawcy podkreślali, że brak zaangażowania przekłada się nie tylko na niemożność znalezienia pracy, lecz także na sposób, w jaki jest ona wykonywana – według nich osoby, które nie chcą pracować, cechuje brak sumienności, rzetelności, niedbalstwo, lekceważący stosunek do pracy. Z wielu wypowiedzi wynikało również, że osoby po 45 roku życia nie mają już motywacji do podnoszenia kwalifikacji i stawiają siebie na straconej pozycji, co może wynikać z małego poczucia wartości i niskiej samooceny. Jeśli dodatkowo dochodzą do tego problemy ze znalezieniem zatrudnienia i jego poszukiwanie kończy się nieustannymi niepowodzeniami, wówczas pojawia się przeświadczenie, że jest się już

nikomu niepotrzebnym. To z kolei może powodować frustrację, apatię, wreszcie rezygnację z dalszych starań związanych z podjęciem pracy.

Jak pokazuje wiele badań empirycznych, chęć kontynuowania pracy przez osoby starsze zależy od wielu czynników, wśród których można wyróżnić czynniki indywidualne oraz czynniki organizacyjne. Czynniki te omówiono w następnym rozdziale.

3. Dlaczego pracownicy starsi chcą kontynuować pracę w wieku emerytalnym

Czynniki indywidualne determinujące chęć kontynuowania pracy przez osoby starsze

► Czynniki demograficzno-społeczne

Wyniki wielu badań wskazują, że na chęć kontynuowania pracy przez osoby starsze istotny wpływ mają czynniki demograficzne, tj.: wiek, płeć, wykształcenie czy miejsce zamieszkania.

Wiek

Wiek ma niezaprzeczalny wpływ zarówno na zdolność, jak i chęć pracowników starszych do kontynuowania pracy. Wynika to przede wszystkim ze względu na ograniczenia w obrębie zdrowia fizycznego i psychicznego. Potwierdzają to badania empiryczne, w których pokazano, że z wiekiem

wzrasta u pracowników chęć przejścia na emeryturę i jednocześnie obniża się chęć kontynuowania pracy (m.in. Wang i in., 2008).

Płeć

Wyniki badań nad związkiem między płcią a decyzją o przejściu na emeryturę są dość kontrowersyjne. Przykładowo, Talaga i Beehr (1995)



Fot. Zinkevych/Bigstockphoto

wykazali, że prawdopodobieństwo przejścia na emeryturę w przypadku kobiet wzrasta istotnie wraz ze wzrostem liczby osób na utrzymaniu w gospodarstwie domowym (im więcej osób tym częściej kobiety przechodziły na emeryturę). Te wyniki korespondują z wnioskami Pienta (2003), który podkreśla, że emerytura kobiet w więk-

szym stopniu niż w przypadku mężczyzn zależy od sytuacji rodzinnej. Kim i DeVaney (2005) ustalili z kolei, że kobiety w wieku emerytalnym częściej niż mężczyźni kontynuowały pracę zawodową, co może wynikać m.in. z nieciągłości kariery zawodowej kobiet (np. urlopy macierzyńskie i wychowawcze) i stąd chęci utrzymania pracy w pełnym wymiarze godzin przez jak najdłuższy czas.

Poziom wykształcenia

Poziom wykształcenia również odgrywa znaczącą rolę w chęci kontynuowania pracy przez osoby starsze. W badaniach stwierdzono, że wyższy poziom wykształcenia jest pozytywnie związany z chęcią pracy w wieku emerytalnym oraz że częściej aktywni zawodowo w wieku emerytalnym byli pracownicy mający wyższe kwalifikacje (m.in. Wang i in., 2008).

Sytuacja materialna

Kwestią dość oczywistą jest to, że ludzi motywuje do pracy jej aspekt finansowy. Banks i in. (2007) wykazali, że zarówno wysokość wynagrodze-

nia, jak i wysokość emerytury to istotne determinanty decyzji o przejściu na wcześniejszą emeryturę w grupie mężczyzn w wieku 50–59 lat (im wyższa pensja tym większa chęć kontynuowania pracy, w przypadku emerytury – odwrotnie). Takie same wyniki autorzy uzyskali w grupie kobiet 50–59 lat, jakkolwiek powiązania między tymi zmiennymi były znacznie słabsze. Ponadto ustalono, że główna przyczyna odejścia z pracy osób starszych z relatywnie niskimi dochodami leżała przeważnie po stronie problemów zdrowotnych (utrata zdolności do pracy). Autorzy podkreślają również, że potrzeby finansowe mogą zachęcać do kontynuowania pracy, jakkolwiek trzeba mieć na uwadze, że są one moderowane takimi zmiennymi, jak wysokość pensji czy poziom wykształcenia.

Badania prowadzone w Polsce także potwierdzają, że sytuacja finansowa osoby jest ważnym czynnikiem skłaniającym pracowników do podjęcia decyzji o kontynuowaniu pracy. Przykładem są badania Urbaniaka (2013), w których ustalono, że 83% badanych w wieku 45+ stwierdziło, że pracują przede wszystkim dla pieniędzy, z czego 43% była zdecydowanie tego zdania. Czynniki finansowe były istotne przede wszystkim dla mieszkańców terenów słabiej zurbanizowanych (w tym wsi), gdzie sytuacja na rynku pracy jest trudna; istotnie rzadziej na ten argument wskazywały osoby z wykształceniem wyższym. Wypowiedzi w pewnym stopniu różnicowała także płeć, tj. mężczyźni nieco silniej niż kobiety akcentowali walory finansowe pracy zawodowej („pracuje się przede wszystkim dla pieniędzy” – 85% mężczyzn i 81% kobiet, a także znaczenie pracy jako „koniecznego warunku udanego życia” – 86% mężczyzn i 81% kobiet). Na brak motywacji i chęci do kontynuowania pracy może niekiedy wpływać także fakt posiadania renty.

Sytuacja rodzinna

Sytuacja rodzinna pracownika związana m.in. z koniecznością zapewnienia opieki i pomocy członkom rodziny stanowi kolejny czynnik wpływający na chęć kontynuowania pracy w wieku emerytalnym. Wielu ekspertów podkreśla, że niezależnie od płci pracownicy, którzy w większym stopniu doświadczają konfliktu praca – dom (a więc trudniej godzą obowiązki

rodzinne z zawodowymi), częściej chcą przejść na wcześniejszą emeryturę (w wieku 52–64 lat). Wspomniane wcześniej badania Dolnego (2009) pozwoliły ustalić, że najczęściej wskazywanymi czynnikami, które decydowały o przechodzeniu na emeryturę przez polskich pracowników, były: konieczność opiekowania się chorym członkiem rodziny (15% badanych), potrzeba zapewnienia opieki wnukom (6%) oraz pomoc dorosłym dzieciom (mieszkającym osobno) w prowadzeniu gospodarstwa domowego (6%). Ta grupa przyczyn zdecydowanie częściej podawana była przez kobiety, co wiąże się z tradycyjnie ukształtowanym podziałem ról na męskie i żeńskie, ale również z przyczynami o charakterze demograficznym, zróżnicowaniem uzyskiwanych zarobków według płci i wcześniejszym wiekiem emerytalnym kobiet.

► Stan zdrowia i zdolność do pracy

Wiele badań pokazuje, że zdrowie starszych pracowników i związana z nim zdolność do pracy stanowi jeden z kluczowych czynników wpływających na chęć jej kontynuowania. Pracownicy, którzy doświadczają poważnych problemów, zarówno w zakresie zdrowia fizycznego, jak i psychicznego, częściej rozważali przejście na wcześniejszą emeryturę. Problemy zdrowotne mogą skłonić pracownika do zmiany priorytetów, co w wielu wypadkach oznacza spędzanie częściej czasu z rodziną i przyjaciółmi, nawet jeśli praca nadal jest dla niego priorytetem (Kim i Feldman, 2000). Potwierdzają to również badania polskie. Przykładowo, Wiśniewski (2009) podkreśla, że zły stan zdrowia jest najczęściej wymienianą przyczyną zakończenia aktywności zawodowej. Powód ten wymieniło aż 71% badanych, określając go jako przyczynę losową, której musieliby się podporządkować. Częstość wymieniania tej przyczyny była jednak zróżnicowana w zależności od cech badanych osób i ich pozycji na rynku pracy. Częściej wymieniali ją mężczyźni, co było – jak się wydaje – związane zarówno z faktycznym stanem ich zdrowia, nieco starszym wiekiem badanych mężczyzn, jak i charakterem wykonywanej przez nich pracy.

► Czynniki psychologiczne

Stosunek do aktywności zawodowej w ciągu całego życia pozostaje pod wpływem wielu zmiennych zarówno o charakterze demograficznym, społeczno-ekonomicznym, jak i psychologicznym. Praca umożliwia **zaspokajanie wielu potrzeb**, spośród których szczególną rolę odgrywają cztery, tj.:



Fot. style-photographs/Bigstockphoto

- **potrzeba osiągnięć** (potrzeba osiągania sukcesów w zadaniach wymagających uzdolnień i wysiłku, a także konkurencji z innymi)
- **potrzeba afiliacji** (potrzeba bycia akceptowanym przez inne osoby i integrowania się z grupami społecznymi)
- **potrzeba autonomii** (potrzeba niezależności w podejmowaniu decyzji, swobody działania)
- **potrzeba dominacji** (potrzeba posiadania władzy i kierowania, także pracą innych).

Wyniki badań przeprowadzonych wśród polskich pracowników pokazały, że skłonność do odejścia na emeryturę i rezygnacji z aktualnie zajmowanego miejsca pracy wraz z uzyskaniem uprawnień była powiązana z natężeniem takich potrzeb, jak:

- potrzeba dominacji, której natężenie było niższe u mężczyzn w wieku 50–64 lata pragnących odejść na emeryturę
- potrzeba autonomii, której natężenie było niższe u kobiet w wieku 50–59 lat pragnących odejść na emeryturę
- potrzeba afiliacji, której natężenie było wyższe u kobiet w wieku 45–49 lat pragnących odejść na emeryturę (ten ostatni wynik może być efektem niekorzystnej atmosfery w miejscu pracy, na co mogą być szczególnie wyczulone osoby z silną potrzebą afiliacji).

W badaniach pokazano również, że rodzaje potrzeb i ich natężenie miały związek z oczekiwaniami kobiet i mężczyzn w wieku 45/50+ wobec przyszłości. Mężczyźni, którzy chcieli być aktywni zawodowo także po osiągnięciu wieku emerytalnego, wyróżniali się spośród innych najwyższymi wartościami wskaźników potrzeby osiągnięć, afiliacji i dominacji. Podobnie kobiety, które chciały nadal pracować po osiągnięciu wieku emerytalnego/nabyciu uprawnień emerytalnych, wyróżniało największe natężenie potrzeby osiągnięć i afiliacji. Natomiast zarówno kobiety, jak i mężczyźni planujący zakończenie aktywnego życia zawodowego wraz z nabyciem uprawnień, charakteryzowali się najwyższymi wskaźnikami potrzeby autonomii, a kobiety dodatkowo – potrzeby dominacji.

Ekspertki podkreślają, że starsi pracownicy są zmotywowani do kontynuowania pracy tak długo, jak to możliwe, praktycznie na równi z powodów ekonomicznych czy z chęci pozostania aktywnym i uczestniczenia w życiu społecznym. W badaniach opartych na wywiadach z pracownikami 50+ oraz pracodawcami reprezentującymi sektory: usługi, edukacja, telekomunikacja, budownictwo oraz przetwórstwo przemysłowe, wykazano, że czynnikami, które wspierają kontynuowanie pracy w późnym wieku, są **zdrowy styl życia oraz pasja do pracy i uczenia się**. Wynika z tego, że **zaangażowana postawa wobec pracy** jest czynnikiem chroniącym przed utratą aktywności zawodowej wraz z wiekiem (Zientara, 2009). Zaangażowanie w pracę wiąże się z rodzajem motywacji, jaką kierują się osoby starsze.

Ciekawe wyniki uzyskano również w badaniach przeprowadzonych na reprezentatywnej próbie pracowników w wieku 50–70 lat w Stanach Zjednoczonych (AARP, 2003). Pokazano, że głównymi motywami, jakimi kierują się starsi pracownicy, podejmując decyzję o kontynuowaniu pracy w wieku emerytalnym, były: chęć bycia produktywnym/użytecznym, pomagania innym, możliwość przebywania z ludźmi oraz utrzymywania aktywności umysłowej i fizycznej. Więcej niż 2/3 badanych deklaroowało, że wierzą, że ich praca przyczynia się do rozwoju społeczeństwa i jednocześnie zapewnia im związek ze społeczeństwem. Starsi pracownicy przykładają również

większą wagę do jakości relacji społecznych w miejscu pracy i emocjonalnego wsparcia, jakie mogą otrzymać ze strony współpracowników i przełożonego.

Czynniki organizacyjne determinujące chęć kontynuowania pracy przez osoby starsze

Dotychczasowe badania pokazały, że decyzja o przejściu na emeryturę istotnie wiąże się z wieloma czynnikami odzwierciedlającymi psychospołeczne warunki pracy, włączając w to zmiany związane z zarządzaniem i kulturą organizacyjną, a także obciążenie pracą. Przykład stanowią badania Sutinen i in. (2005), które pozwalają sądzić, że przejście na emeryturę ujemnie koreluje z takimi czynnikami, jak: docenianie umiejętności pracownika, autonomia, możliwość rozwoju, sprawiedliwość organizacyjna, jasność roli, złożoność pracy, pozytywny klimat społeczny. Poniżej omówiono wyniki dotychczasowych badań nad związkiem między wybranymi czynnikami organizacyjnymi a chęcią kontynuowania pracy.

► **Możliwość rozwoju**

W badaniach Visser-Lapre (2008) pokazano, że starsi pracownicy, którzy nie mieli okazji do rozwoju, w pracy czuli się wykluczeni z zespołu pracowniczego i jednocześnie dążyli do szybszego zakończenia pracy (przejścia na wcześniejszą emeryturę). W innych badaniach ustalono także, że starsi pracownicy, którzy czuli, że organizacja oczekiwała od nich mniej niż od młodszych pracowników, tracili potrzebę podnoszenia kwalifikacji i dążenia do osobistego rozwoju, stając się tym samym mniej zaangażowanymi zarówno w swoją pracę, jak i życie całej organizacji (De Lange i Thijssen, 2007).

► Wymagania

Zarówno zbyt duże obciążenie pracą, jak i brak wyzwań w pracy mogą stanowić istotny czynnik zniechęcający pracowników starszych do kontynuowania pracy. W wynikach badań Dolnego (2009) pokazano, że wśród determinantów skłaniających pracowników do przechodzenia na emeryturę znalazło się m.in. zbyt duże zmęczenie pracą w pełnym wymiarze czasu i niemożność znalezienia pracy w krótszym wymiarze (20% badanych), wyczerpujący charakter pracy, niemożność znalezienia lżejszej pracy (18%), bardzo długie dojazdy do pracy i niemożność znalezienia pracy w bliższej odległości (13%). Na wyczerpujący charakter zajęcia jako potencjalną przyczynę przechodzenia na emeryturę nieco częściej wskazywały kobiety, a także osoby pracujące w wieku 65–69 lat. Również osoby z wykształceniem podstawowym i zasadniczym zawodowym, wykonujące wymagające wysiłku roboty fizyczne, częściej wskazywały jako ważny powód odejścia na emeryturę lub rentę zmęczenie pracą, wyczerpujący charakter pracy i długie dojazdy do pracy.

► Różnorodność pracy

Różnorodność wymaganych w pracy umiejętności pozytywnie koreluje z wewnętrzną motywacją do pracy. Potwierdzają to wyniki badań (Visser-Lapre, 2008) – starsi pracownicy częściej chcieli kontynuować pracę, jeśli nie była ona zbyt monotonna.

► Kontrola nad pracą

Liczne badania pokazują, że autonomia pracowników związana z możliwością samodzielnego angażowania i organizowania swojej pracy łagodzi negatywne skutki nadmiernego obciążenia pracą i związanego z tym stresu (zob. Karasek, 1979). Mając na uwadze, że starsi pracownicy, w porównaniu z pracownikami młodszymi, wykazują większą potrzebę unikania stresu w pracy, wydaje się, że poszerzenie autonomii w przypadku tej właśnie

grupy może stanowić efektywny sposób ograniczania negatywnych efektów nadmiernego obciążenia pracą. Pracownicy starsi mają zazwyczaj wieloletnie doświadczenie zawodowe, stąd poszerzenie ich autonomii jest naturalne i wiąże się z mniejszym ryzykiem podejmowania błędnych decyzji. Powyższe założenia potwierdzono w badaniach Van den Berga (2011), z których wynika, że wzrost autonomii pracowników starszych był pozytywnie związany z chęcią kontynuowania pracy.



Fot. Minerva Studio/Bigstockphoto

► **Wsparcie społeczne**

Wsparcie społeczne otrzymywane w pracy niewątpliwie ma bardzo duże znaczenie, jeśli chodzi o chęć kontynuowaniu pracy w wieku emerytalnym. W badaniach Hengela i in. (2012) przeprowadzonych wśród pracowników sektora budownictwa pokazano, że brak wsparcia zarówno ze strony przełożonego (przede wszystkim brak nagradzania i doceniania pracowników), jak i współpracowników był istotnie związany z mniejszą chęcią do kontynuowania pracy w późniejszym wieku. Inne wyniki badań (Proper i in., 2009) również pokazują, że dobre relacje ze współpracownikami są istotnym predyktorem motywacji do pracy oraz chęci kontynuowania pracy.

► **Niepewność pracy**

Czynnikiem kształtującym chęć kontynuowania pracy przez pracowników starszych jest również niepewność pracy. W badaniach prowadzonych w grupie polskich pracowników (Dolny, 2009) pokazano, że wśród powodów decyzji o przejściu na emeryturę respondenci wymieniali m.in. groźbę

utraty pracy i jednocześnie brak możliwości lub małe szanse znalezienia innej pracy (36% badanych) oraz trudną sytuację firmy/pracodawcy (likwidacja, upadłość, redukcje zatrudnienia) i brak możliwości dalszej pracy w tym miejscu (29% badanych). Oba te powody wyrażają również lęk przed zmianami, przed stanem niepewności i napięć wiążące się z utratą pracy i koniecznością znalezienia nowej. Mężczyźni częściej wymieniali jako powód trudną sytuację finansową pracodawcy, natomiast kobiety groźbę utraty pracy, zdając sobie sprawę z trudności znalezienia nowej w starszym wieku. Wiek nie odgrywał roli w różnicowaniu wypowiedzi. Utraty pracy i obniżenia związanej z tym pozycji zawodowej obawiały się natomiast najbardziej osoby z wykształceniem zasadniczym zawodowym i średnim. Oczekiwania osób z wykształceniem podstawowym, zajmujących często najniższą pozycję w hierarchii zawodowej, nie były wygórowane, natomiast osoby z wykształceniem wyższym, szczególnie inżynierskim, spodziewały się, że posiadane przez nie kwalifikacje pomogą im w utrzymaniu dotychczasowej pozycji na rynku pracy.

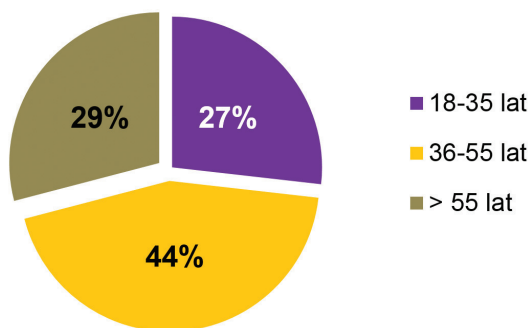
► **Zadowolenie z pracy**

Dotychczasowe badania dostarczają również wyników, które wskazują na istotny związek między zadowoleniem z pracy a chęcią kontynuowania pracy. Przykładem są badania Higgs i in. (2003), które pokazują, że pracownicy zadowoleni ze swojej pracy rzadziej rozważali możliwość jej opuszczenia. Schreurs i in. (2011) w badaniach przeprowadzonych w grupie ponad 1800 pracowników powyżej 45 roku życia stwierdzili, że zadowolenie z pracy ujemnie wiąże się z chęcią przejścia na wcześniejszą emeryturę. Z powyższymi wynikami korespondują badania przeprowadzone w polskim środowisku pracy (Dolny, 2009), w których uznano, że jednym z istotnych czynników skłaniających pracowników do przechodzenia na emeryturę był m.in. brak satysfakcji/zadowolenia z pracy.

4. Wyniki badań zrealizowanych w CIOP-PIB

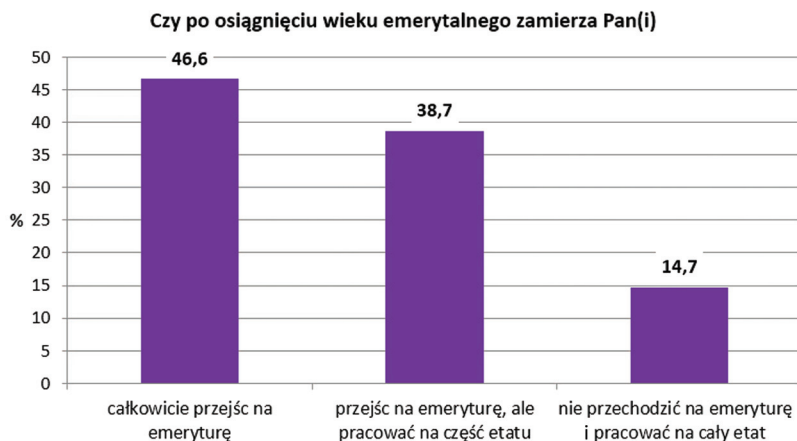
Badania przeprowadzone w Centralnym Instytucie Ochrony Pracy – Państwowym Instytucie Badawczym (Warszewska-Makuch, 2016) miały na celu określenie, które z wybranych czynników indywidualnych i organizacyjnych odgrywają istotną rolę w podejmowaniu decyzji o kontynuowaniu pracy w wieku emerytalnym. Wśród ocenianych czynników znalazły się: poczucie sensu życia, wiek psychologiczny, motywacja do pracy, psychospołeczne warunki pracy, poczucie własnej skuteczności, samopoczucie oraz zdolność do pracy.

Badaniami objęto grupę 1370 pracowników umysłowych (63%), fizycznych (23%) oraz wykonujących jednocześnie pracę umysłową i fizyczną (13,8%). Badani byli zatrudnieni na terenie dziewięciu województw Polski. Wiek pracowników wahał się od 19 do 75 lat (średnia wieku wynosiła 45,3 lat). Kobiety stanowiły 58% wszystkich badanych. Pracownicy byli zatrudnieni w takich sektorach gospodarki, jak: przetwórstwo przemysłowe, handel hurtowy i detaliczny, informacja i komunikacja, administracja publiczna i obrona narodowa, usługi administrowania i działalność wspierająca, finanse i ubezpieczenia. Wśród badanych znaleźli się pracownicy w wieku przedemerytalnym (N = 1233 osób) oraz w wieku emerytalnym (N = 137 osób). Pracowników w wieku przedemerytalnym podzielono na trzy grupy wiekowe, tj. 18–35 lat (N = 367 osób), 36–55 lat (N = 601) oraz ponad 55 lat (N = 265) (patrz wykres 1).



Wykres 1. Struktura wieku badanej grupy (N = 1370)

Na podstawie uzyskanych wyników stwierdzono, że wśród pracowników w wieku przedemerytalnym 46,6% deklaruowało chęć całkowitego przejścia na emeryturę, 38,7% chciało pracować na części etatu, natomiast 14,7% deklaruowało, że nie zamierza przechodzić na emeryturę i nadal chce pracować na całym etacie (patrz wykres 2).



Wykres 2. Rozkład procentowy badanych pracowników w wieku przedemerytalnym ze względu na zamiar kontynuowania pracy w wieku emerytalnym (N = 1233)

W badaniach pokazano, że wśród czynników indywidualnych i organizacyjnych pozytywnie związane z chęcią kontynuowania pracy są:

- ▶ wiek psychologiczny
- ▶ wewnętrzna motywacja do pracy
- ▶ poczucie sensu życia
- ▶ poczucie własnej skuteczności
- ▶ zdolność do pracy
- ▶ kontrola nad pracą.

Z kolei wśród czynników negatywnie związanych z chęcią pracy w wieku emerytalnym zidentyfikowano:

- ▶ wypalenie zawodowe
- ▶ wymagania poznawcze
- ▶ jasność roli
- ▶ niepewność pracy.

5. Strategie motywujące osoby starsze do kontynuowania pracy w wieku emerytalnym

Opracowując strategie mające zatrzymać starszych pracowników w organizacji, należy podkreślić, że pracownicy ci, podobnie jak młodszy koledzy, chcą być traktowani w pracy z szacunkiem, mieć atrakcyjne warunki pracy, dobrą płacę i interesującą pracę, stąd wiele „dobrych praktyk” opracowanych dla starszych pracowników jest odpowiednia także dla pracowników reprezentujących inne grupy wiekowe. Oczywiście istnieją również specyficzne, kluczowe dla strategii zarządzania, różnice pomiędzy pracownikami starszymi a młodszymi. Jak podkreślają Cappelli i Novelli (2010), uchwycenie tych różnic jest kluczowe w procesie opracowywania strategii, które byłyby pomocne w zachęcaniu starszych pracowników do kontynuowania pracy w wieku emerytalnym. Różnice te omówiono poniżej.

► **Możliwość awansu**

Niewątpliwie możliwość awansowania w hierarchii organizacyjnej jest dla pracowników starszych znacznie mniej atrakcyjna i motywująca niż dla młodszych. Osoby w starszym wieku albo odniosły już sukces i zdążyły zająć kierownicze stanowisko, albo – jeśli im się to nie udało – mało prawdopodobne jest, by u schyłku kariery taka możliwość awansu była dla nich szczególnie motywująca. Stąd polityka firmy oparta na rywalizacji i konkurencji nie będzie atrakcyjna dla starszych pracowników.

► Nagrody pieniężne

Wynagrodzenie, podobnie jak w przypadku pozostałych pracowników, dla pracowników starszych również stanowi ważny czynnik motywujący do pracy. Jednak w wielu przypadkach nie musi on być tak istotny jak dla młodszych pracowników, którzy nadal borykają się z poważnymi ob-



Fot. style-photographs/Bigstockphoto

ciążeniami finansowymi wynikającymi z życiowych zobowiązań (np. kredyt mieszkaniowy czy utrzymanie dzieci). W Polsce, ze względu na często niskie uposażenie emerytur, czynnik finansowy może odgrywać większą rolę, jakkolwiek w wynikach badań przeprowadzonych w CIOP-PIB (Warszewska-Ma-

kuch, 2016) pokazano, że to motywacja wewnętrzna, a nie zewnętrzna (finansowa) odgrywa kluczową rolę w podjęciu decyzji o kontynuowaniu pracy w wieku emerytalnym. Stąd zarządzający powinni mieć na uwadze, że obiecywanie jedynie pokaźnych bonusów finansowych, zwłaszcza w dłuższej perspektywie czasu, nie w każdym przypadku będzie czynnikiem zachęcającym do wydłużonej aktywności zawodowej.

► Lęk przed utratą pracy

Część pracodawców i kadry kierowniczej zarządza oraz motywuje podwładnych do pracy, wykorzystując w dużej mierze ich obawę przed utratą pracy. Oczywiście nikt nie chce być zwolniony z pracy, ale w przypadku starszych pracowników czynnik ten może odgrywać mniejszą rolę. Część pracowników w wieku emerytalnym nie ma tak dużej presji, by pracować dłużej, a sama praca nie zajmuje już w ich życiu centralnego

miejsca. Potwierdzają to wyniki badań przeprowadzonych w CIOP-PIB (Warszawska-Makuch, 2016), w których pokazano, że pracujący emeryci oraz osoby w wieku przedemerytalnym deklarujące chęć kontynuowania pracy w wieku emerytalnym wyróżniał istotnie niższy poziom niepewności pracy.

Reasumując, pracodawcy i kierownicy, którzy w znacznej mierze zarządzanie i motywowanie pracowników opierają na nagrodach finansowych, możliwości awansowania oraz groźbie utraty pracy, a więc na motywacji zewnętrznej, powinni – jeśli ich celem jest utrzymanie starszych pracowników w firmie – podejmując działania zmierzające do ich zatrzymania w organizacji, mieć na uwadze wyżej omówione różnice.

Ponadto w wynikach badań przeprowadzonych przez Europejską Fundację na Rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy (2008) określono, jakie podstawowe błędy popełniali pracodawcy zarządzający starszymi pracownikami w UE, tj.:

- ▶ praca wykonywana przez pracowników starszych często nie dostarczała wielu okazji do rozwiązywania nowych problemów i nauki nowych umiejętności
- ▶ starsi pracownicy częściej byli wyłączeni z zespołu i wykonywali indywidualną pracę, co utrudniało im pozyskiwanie informacji od innych pracowników, ograniczało kontakty społeczne i prowadziło do ich izolacji
- ▶ starsi pracownicy rzadziej uczestniczyli w szkoleniach.

Na podstawie przywołanych wyników można sądzić, że brak okazji do uczenia się nowych i udoskonalaniu posiadanych umiejętności powoduje, że starsi pracownicy stają się niepotrzebni, a izolacja i wykonywanie nużącej pracy zwiększa u nich ryzyko pojawienia się wypalenia zawodowego i innych zaburzeń w obrębie zdrowia psychicznego.

W wynikach badań przedstawionych przez Cappelli i Novelli (2010), które przeprowadzono wśród amerykańskich pracowników w wieku 50+, pokazano, że najatrakcyjniejszymi aspektami potencjalnej pracy dla tych

osób były: elastyczność pracy (69%), bezpieczeństwo i stabilność pracy (67%), niezależność i autonomia (65%), wynagrodzenie (53%), dodatkowe korzyści/przywileje (48%) oraz nowe wyzwania (46%). Wyniki te korespondują z wynikami badań zrealizowanych w CIOP-PIB (Warszewska-Makuch, 2016), z których wynika, że najsilniejszymi predyktorami chęci kontynuowania pracy jest kontrola nad pracą (pozytywny związek) oraz niepewność pracy (negatywny związek).

Poniżej zaprezentowano strategię działań, które mogą być pomocne dla pracodawców i kadry zarządzającej w motywowaniu pracowników starszych do kontynuowania pracy w wieku emerytalnym. Strategie te są zróżnicowane ze względu na określone potrzeby i motywy, jakimi kierują się pracownicy starsi, wydłużając swoją aktywność zawodową w wieku emerytalnym.

Zaspokajanie potrzeby generatywności

Jak wykazano w wynikach badań zrealizowanych w CIOP-PIB (Warszewska-Makuch, 2016), kluczową rolę w chęci kontynuowania pracy odgrywa motywacja wewnętrzna. Oznacza to, że dla pracowników istotna jest świadomość, że ich praca jest przydatna, służy innym i przynosi korzyści całemu społeczeństwu. Dla pracowników ważna będzie też odpowiedź na pytanie o odbiorcę ich pracy. Stąd zadaniem pracodawców, którzy chcą zachęcić starszych pracowników do kontynuowania pracy, jest naświetlenie pracownikowi misji, jaką realizuje organizacja, a także pokazanie mu sensu jego pracy np. wskazując związki między tym, co robi indywidualny pracownik a końcowym produktem lub usługą dostarczaną przez organizację (ważne, by pracownik dostrzegał swój indywidualny wkład w osiągnięciu przez organizację ogólnego celu). Takie nadawanie znaczenia wykonywanym przez pracownika zadaniom służy nie tylko wzmocnieniu motywacji do pracy, ale również poprawia jej jakość.

Przykłady strategii motywacyjnych (za: Bujacz i Macko, 2010):

- ▶ przydzielanie pracownikom o długim stażu pracy ról trenera, instruktora lub mentora przyuczającego młodszych pracowników do pracy
- ▶ system mentoringu ułatwiający przekazywanie wiedzy i łagodzący obciążenie pracą starszych pracowników; pracownicy 50+ podejmują się szkolenia i oceny młodszych pracowników
- ▶ wspólne zarządzanie projektem (starszy i młodszy pracownik pracują razem w celu przekazania wiedzy i obowiązków przez starszego pracownika młodszemu).

Zaspokajanie potrzeby kontaktów społecznych

Innym atrybutem pracy, który jest szczególnie ważny dla starszych pracowników, jest możliwość nawiązywania i utrzymywania relacji społecznych. To spostrzeżenie potwierdzono w wynikach badań zrealizowanych w CIOP-PIB (Warszewska-Makuch, 2016) pracujący emeryci, w porównaniu z osobami w wieku przedemerytalnym, które nie chciały kontynuować pracy, otrzymywali większe wsparcie zarówno ze strony przełożonego, jak i współpracowników.



Fot. Rawpixel.com/Bigstockphoto

Mając to na uwadze, pracodawcy powinni dążyć do integracji pracowników reprezentujących różne pokolenia wiekowe, organizując m.in. spotkania, wyjazdy czy imprezy integracyjne.

Możliwość elastycznego czasu pracy i zachowanie równowagi praca – życie prywatne

Jak podkreślają eksperci (patrz Cappelli i Novelli, 2010), elastyczny czas pracy odgrywa kluczową rolę w procesie angażowania pracowników w wieku emerytalnym w aktywność zawodową. Czynnikiem ten umożliwia przede wszystkim zachowanie równowagi między pracą a życiem prywatnym. W wielu badaniach pokazano, że dając pracownikom pewną kontrolę nad pracą, w znaczący sposób ograniczamy ich stres. Należy zaznaczyć, że aspekt kontroli, jak już podkreślano wcześniej, był również istotny w badaniach przeprowadzonych w CIOP-PIB (Warszewska-Makuch, 2016). Elastyczność pracy powinna dotyczyć następujących aspektów:

- ▶ **kiedy pracować** – odnosi się to do elastycznego czasu pracy – pracownicy mają elastyczne godziny rozpoczęcia i kończenia pracy, a także możliwość zrobienia sobie przerwy w środku dnia pracy, pod warunkiem że zostanie zachowany 40 godzinny tydzień pracy (jeśli pracownik jest zatrudniony na cały etat); inne możliwości to np. praca na część etatu czy praca przez część roku (np. praca sezonowa)
- ▶ **gdzie pracować** – taka forma elastyczności jest możliwa, gdy osoba może pracować poza fizyczną siedzibą organizacji, np. w domu (telepraca) i może dotyczyć wszystkich bądź wybranych dni w tygodniu pracy
- ▶ **jak pracować** – elastyczność może dotyczyć zarówno sposobu dzielenia obowiązków (np. rozdzielenia zadań między pracowników), jak i rodzaju zawieranej umowy (tj. umowa na czas nieokreślony bądź określony, umowa zlecenie itp.)
- ▶ **co otrzymuję za pracę** – pracownik ma możliwość wyboru określonych profitów/bonusów za wykonywaną pracę w zależności od swoich potrzeb i etapu życia.

Przykłady strategii motywacyjnych (za: Bujacz i Macko, 2010):

- ▶ elastyczny czas pracy polegający na realizowaniu zadań przez osiem godzin dziennie, ale bez wskazania godziny rozpoczęcia i zakończenia pracy
- ▶ pracownicy powyżej 50 roku życia nie mają obowiązku pracować w godzinach nadliczbowych, jeżeli nie chcą
- ▶ korzystanie z grupowych grafików pracy, które pozwalają grupie pracowniczej wspólnie ustalać harmonogram pracy; w razie konieczności skorzystania z przerwy w pracy, wyjścia na szkolenie lub do lekarza pracodawca nie ma kłopotu z realizacją zadań na stanowisku
- ▶ rotowanie pracowników starszych ze stanowisk bezpośrednio produkcyjnych na stanowiska doradcze np. doradcy technicznego, serwisowego lub doradcy klienta;
- ▶ dobrowolne zwolnienie ze zmian nocnych
- ▶ możliwość świadczenia pracy na odległość.

Doskonalenie umiejętności i kwalifikacji

Mimo że w badaniach zrealizowanych w CIOP-PIB (Warszewska-Makuch, 2016) nie potwierdzono istotnej roli możliwości rozwoju w chęci kontynuowania pracy w wieku emerytalnym, to wielu ekspertów podkreśla, iż szansa nauki nowych rzeczy stanowi jeden z ważniejszych powodów, dla których starsi pracownicy wydłużają swoją aktywność zawodową. Podstawowym problemem dla pracodawcy, w przypadku podejmowania działań umożliwiających taki ciągły rozwój, jest niewątpliwie obciążenie finansowe wynikające z kosztów szkoleń pracowników. Niemniej może on wdrożyć kilka rozwiązań, które je ograniczą, np. pracodawca pokrywa koszty szkolenia, ale odbywa się ono poza godzinami pracy.

Przykłady strategii motywacyjnych (za: Bujacz i Macko, 2010):

- ▶ opłacone poradnictwo zawodowe w celu dopasowania obszarów rozwojowych starszego pracownika (np. programy komputerowe)
- ▶ szkolenia ustawiczne całej kadry niezależnie od wieku (nie wiek, ale motywacja do nauki decyduje o zaliczeniu danego modułu szkolenia i ewentualnym awansie)
- ▶ wywiady z pracownikami dotyczące kariery zawodowej i wyborów życiowych.



Fot. style-photographs/Bigstockphoto

Dodatkowe korzyści/profity

Oczywiste jest, że dodatkowe profity, podobnie jak dobre wynagrodzenie są ważne dla wszystkich pracowników niezależnie od wieku. Mimo to należy pamiętać, iż pracownicy wchodzący w wiek emerytalny kierują się, co wykazano już wielokrotnie wcześniej, nieco odmiennymi potrzebami w porównaniu do swoich młodszych kolegów. Stąd chętniej mogą korzystać np. z dodatkowych pakietów zdrowotnych bądź ubezpieczeniowych.

Przykłady strategii motywacyjnych (za: Bujacz i Macko, 2010):

- ▶ „premia seniora”, czyli nagroda za wieloletni wysiłek i zaangażowanie w pracę przyznawana po analizach okresowych
- ▶ przyznanie płatnego dnia wolnego z tytułu urodzenia się wnuka
- ▶ programy redukcji zwolnień chorobowych (np. wewnętrzna opieka medyczna, pakiet medyczny).

Stopniowe ograniczanie aktywności zawodowej

Działania oparte na stopniowym wyłączeniu pracowników w wieku emerytalnym z aktywności zawodowej odpowiadają na potrzeby tych osób, które preferują etapowe przechodzenie na emeryturę i tym samym mogą zmniejszać szok związany z przejściem w stan bierności zawodowej. W praktyce może to oznaczać częściową redukcję ponoszonej odpowiedzialności, redukcję godzin pracy, obsadzenie pracownika w innej roli, np. mniej wymagającej. Należy zaznaczyć, że w sytuacji gdy pracownik nie może efektywnie wykonywać dotychczasowych obowiązków i konieczne jest jego przesunięcie na inne stanowisko, np. mniej odpowiedzialne, jego zarobki powinny w miarę możliwości pozostać na tym samym poziomie, by zmiana obowiązków nie była traktowana jako degradacja.

Przykłady strategii motywacyjnych (za: Bujacz i Macko, 2010):

- ▶ zatrudnianie emerytów w ograniczonym czasie pracy
- ▶ możliwość skrócenia etatu na 6 miesięcy przed przejściem na emeryturę.

Współpraca z pracownikami, którzy przeszli na emeryturę

Ta praktyka polega na podjęciu współpracy przez firmę z emerytowanymi pracownikami. Jej formy mogą być bardzo różne, w zależności od potrzeb i możliwości organizacji oraz emerytów. Organizacja może po prostu dbać

o ciągłość relacji – przysyłać życzenia świąteczne, zapraszać na spotkania okolicznościowe, najlepiej z udziałem wszystkich pracowników firmy, a nie tylko w wąskim gronie. Inną możliwością jest kontynuacja zatrudnienia na innych zasadach, np. w formie umów cywilnoprawnych. Emerytowani pracownicy mogą także pełnić w organizacji funkcję mentorów, trenerów lub doradców, w zależności od okoliczności i możliwości mogą robić to, pobierając wynagrodzenie lub w formie wolontariatu.

Przykłady strategii motywacyjnych (za: Bujacz i Macko, 2010):

- ▶ kontakt z emerytowanymi pracownikami w rolach ekspertów w przypadku problemów technicznych, tzw. interwencje kryzysowe
- ▶ zorganizowanie klubu emerytowanych pracowników, gotowych do okresowego świadczenia pracy w organizacji, np. szkolenia nowych pracowników czy prowadzenie prac projektowych.

Bibliografia

AARP (2003). *Staying Ahead of the Curve: The AARP Working in Retirement Study*, AARP, Washington.

Banks J., Emmerson C., Tetlow, G. (2007). Healthy retirement or unhealthy inactivity: how important are financial incentives in explaining retirement? <https://pdfs.semanticscholar.org/928b/160d278008f9d7d5f9d3954de84b86136b55.pdf>. (dostęp 22.06.2017).

Bujacz A., Macko M. (2010). Raport nt. nowoczesnych metod motywacji osób starszych w aspekcie wejścia na rynek pracy. *Dobre kadry*. [http://www.silver-team.dobrekadry.pl/dokumenty/Raport_na_temat_metod_motywacji_\(3\).pdf](http://www.silver-team.dobrekadry.pl/dokumenty/Raport_na_temat_metod_motywacji_(3).pdf) (dostęp 15.09.2016).

- Cappelli P., Novelli B. (2010). *Managing the older worker*. Boston: Harvard Business Review Press.
- De Lange W., Thijssen J. (2007). *The valuable senior: human resource management for older employees*. Amsterdam: Weka.
- Dolny E. (2009). Determinanty kontynuowania pracy i aktywizacji zawodowej osób w starszym wieku, w: *Determinanty aktywności zawodowej ludzi starszych*, Z. Wiśniewski (red.). Toruń: Wydawnictwo Dom Organizatora, s. 123–169.
- ERKON (2010). *Determinanty dezaktywizacji zawodowej osób po 45 roku życia. Raport z badań*. Elbląg. <http://www.erkon.elblag.com.pl/innowacyjnwerkeron/wp-content/uploads/2010/02/raport.pdf> (dostęp 22.06.2017).
- GUS (2014). *Aktywność ekonomiczna ludności Polski IV kwartał 2013*. Warszawa: GUS.
- Hengel K.M., Blatter B.M., Geuskens G.A., Koppes L.L., Bongers P.M. (2012). Factors associated with the ability and willingness to continue working until the age of 65 in construction workers. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 85, s. 783–790.
- Higgs P., Mein G., Ferrie J., Hyde M., Nazroo J. (2003). Pathways to early retirement: structure and agency in decision-making among British civil servants. *Ageing & Society*, 23, s. 761–778.
- Karasek R.A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, s. 285–308.
- Kim S., Feldman D.C. (2000). Working in retirement: The antecedents of bridge employment and its consequences for quality of life in retirement. *Academy of Management Journal*, 43, s. 1195–1210.
- Kim S., De Vaney S.A. (2005). The selection of partial or full retirement by older workers. *Journal of Family and Economic Issues*, 26, s. 371–394.
- Kooij D., De Lange A., Jansen P., Dijkers J. (2013). Beyond chronological age. Examining perceived future time and subjective health as age-related mediators in relation to work-related motivations and well-being. *Work & Stress*, 27, s. 88–105.
- Pienta A.M. (2003). Partners in marriage: An analysis of husbands' and wives' retirement behaviour. *Journal of Applied Gerontology*, 22, s. 340–358.
- Proper K.I., Deeg D.J.H., van der Beek A.J. (2009). Challenges at work and financial rewards to stimulate longer workforce participation. *Human Resources for Health*, 7, s. 1–13.

Schreurs B., De Cuyper N., Van Emmerik I.J.H., Notelaers G., De Witte H. (2011). Job demands and resources and their association with early retirement intention through recovery need and work enjoyment. *Journal of Industrial Psychology*, 37, s. 63–73.

Sutinen R., Kivimäki M., Elovainio M., Forma P. (2005). Associations between stress at work and attitudes towards retirement in hospital physicians. *Work & Stress*, 19, s. 177–185.

Talaga J.A., Beehr T.A. (1995). Are the gender differences in predicting retirement decisions?. *Journal of Applied Psychology*, 80, s. 16–28.

Urbaniak B. (2013). Podstawowe charakterystyki zatrudnienia kobiet i mężczyzn w wieku 45/50+, w: *Diagnoza obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn 50+ na rynku pracy w Polsce. Raport końcowy*, E. Kryńska, J. Krzyszkowski, B. Urbaniak, J. Wiktorowicz (red.). Łódź, s. 109–166. http://dspace.uni.lodz.pl:8080/xmlui/bitstream/handle/11089/3555/CD_raport-diagnoza.pdf?sequence=1 (dostęp 22.06.2017).

Van den Berg P.T. (2011). Characteristic of the work environment related to older employees' willingness to continue working: intrinsic motivation as a mediator. *Psychological Reports*, 109, s. 174–186.

Visser-Lapré M. M. (2008). *From ageing to cashing*. The Hague. The Netherlands: Ministry of Social Affairs and Employment.

Wang M., Zhan Y., Liu S., Shultz K.S. (2008). Antecedents of bridge employment: A longitudinal investigation. *Journal of Applied Psychology*, 93, s. 818–830.

Warszewska-Makuch M. (2016). I.P.14. Identyfikacja indywidualnych i organizacyjnych determinantów motywacji osób starszych do kontynuowania pracy. Etap 3: Opracowanie strategii służących zwiększaniu motywacji osób starszych do kontynuowania pracy. CIOP-PIB [niepublikowany raport].

Wiśniewski, Z. (2009). *Zarządzanie wiekiem w organizacjach wobec procesów starzenia się ludności*. Toruń: Wydawnictwo Dom Organizatora.

Zientara, P. (2009). Employment of older workers in Polish SMEs: employer attitudes and perceptions, employee motivations and expectations. *Human Resource Development International*, 12, s. 135–153.