

Anna Lubrańska

Wartości cenione w pracy zawodowej – różnice międzypokoleniowe

W artykule podjęto problem zróżnicowania międzypokoleniowego w zakresie podmiotowych systemów wartości. W badaniu uczestniczyło 458 osób (238 kobiet i 220 mężczyzn), w wieku 21–66 lat. Do oceny wartości zawodowych wykorzystano kwestionariusz „Moja kariera” E. Scheina (w adaptacji A. Paszkowskiej-Rogacz). Analizy statystyczne wykazały istotność relacji między wartościami cenionymi w pracy zawodowej a wiekiem pracowników. Osoby młodsze są zainteresowane przywództwem i podejmowaniem wyzwań. Bezpieczeństwo i stabilizacja to wartości najmocniej cenione przez starsze pokolenie. Rezultaty mają istotne znaczenie w aspekcie dopasowania zawodowego. Uwzględnienie w praktyce organizacyjnej wymiaru podmiotowych wartości ułatwi zachowanie optymalnej równowagi człowiek – środowisko pracy (również w kontekście różnic międzypokoleniowych).

Słowa kluczowe: wartości (*values*), wiek (*age*), praca (*work*), organizacja (*organization*), dopasowanie jednostka – środowisko (*person-environment fit*)

Wprowadzenie

Starzenie się społeczeństw i rosnąca nierównowaga demograficzna to zjawiska, których świadkami i uczestnikami jesteśmy wszyscy. Na obecnym rynku pracy funkcjonuje równolegle kilka pokoleń ukształtowanych przez odmienne oddziaływania społeczne, gospodarcze, kulturowe i polityczne. Generacje te są charakteryzowane przez różne systemy wartości, potrzeb, oczekiwań, motywacji, zachowań, przyzwyczajzeń, ról, postaw wobec życia, pracy i pracodawcy (Beutell, Witting-Berman, 2008; Chrupała-Pniak i wsp., 2015; Kołodziejczyk-Olczak, 2014; Mazurkiewicz, Moczulska, 2014; Smoblik-Jęczmień, 2013; Rogozińska-Pawelczyk, 2014; Woszczyk, 2013;

Wziętek-Staśko, 2015), a znaczenie pracy zawodowej zmienia się wraz z cyklem życia człowieka, z procesem rozwoju, dojrzewiania i starzenia się (Czarnota-Bojarska, Łada, 2004).

Wobec silnej różnorodności konieczne jest poznanie pokoleń specyfiki, zrozumienie i wykorzystanie tej wiedzy w przebiegu rozwoju zawodowego. Przedstawiciele różnych grup wiekowych pożądamy odrębności w stosowanych technikach oddziaływania personalnego, odmiennej organizacji zadań i sytuacji pracy. Ważnym elementem zarządzania kapitałem ludzkim staje się zatem umiejętne gospodarowanie zasobami zróżnicowanych wiekowo pracowników (Gajda, Seroka-Stolka, 2014).

W każdej firmie obecne są osoby reprezentujące różne etapy swej kariery zawodowej. Właściwe wykorzystanie odmienności doświadczenia, kompetencji, umiejętności i cech podmiotowych sprzyja sprawności organizacyjnej i ograniczaniu konfliktu pokoleń. Wiedza na ten temat znajduje praktyczne zastosowanie w optymalizowaniu dialogu międzypokoleniowego, płaszczyzn jego przebiegu (Gajda, Seroka-Stolka, 2014), skutkuje większym zrozumieniem i wzajemną tolerancją dla różnic i inności. Próbując poszerzyć możliwości wnioskowania na temat przebiegu aktywności zawodowej pracowników w różnym wieku, w prezentowanym opracowaniu podjęto problem różnic międzygeneracyjnych w obszarze preferowanych wartości zawodowych.

Wartości zawodowe według koncepcji E. Scheina

Tłem dla rozważań w niniejszym opracowaniu są poglądy Scheina. Autor, na podstawie wyników badań (Paszowska-Rogacz, 2009, 2011), uważa, iż istnieje wyraźny związek między systemem wartości jednostki, jej potrzebami, kompetencjami a wybranym rodzajem kariery. Zbiór zależnych od siebie elementów (uświadamianych talentów, zdolności, motywów, potrzeb, nastawień i wartości) nazwał metaforycznie „kotwicą kariery”. Jej rolą jest ukierunkowanie kariery, stabilizacja, ochrona przed załamaniem (Kasprzak, 2013). Schein wyróżnił kilka kategorii kotwic kariery:

- kompetencje zawodowe – potrzeba osiągnięcia profesjonalizmu zawodowego, bycie ekspertem, pogłębianie wiedzy i umiejętności, potwierdzenie własnego mistrzostwa, awansu poziomego;
- kompetencje menedżerskie – charakteryzują osoby o dużej potrzebie władzy, sukcesu finansowego, nowych doświadczeń w zarządzaniu, podejmowaniu decyzji;
- autonomia i niezależność – związane z dążeniem do zwiększania zakresu swobody, samodzielności, odpowiedzialności, pracy według własnych reguł i zasad;
- bezpieczeństwo i stabilizacja – kluczowym motywem działania jest emocjonalny związek z firmą, poczucie lojalności, bezpieczeństwo socjalne i finansowe, niska potrzeba zmian;

- kreatywność i przedsiębiorczość – charakterystyczne dla jednostek twórczych, mobilnych, pełnych inicjatywy, pogłębiających wiedzę o sobie, o organizacji, wrażliwych na problemy i umiejących je rozwiązywać;
- usługi i poświęcenie dla innych – realizowane przez pomoc innym, zaspokajanie wartości społecznych, humanistycznych, rozwiązywanie problemów politycznych; z tej grupy rekrutują się również wolontariusze;
- wyzwanie – wiąże się z potrzebą przeciwstawiania się trudnościom, podejmowaniem ryzyka, pracy w środowisku stwarzającym okazję do walki i rywalizacji;
- styl życia – charakterystyczny dla osób dążących do zachowania równowagi między pracą a domem, życiem zawodowym i sprawami rodzinnymi, gotowych do rezygnacji z wyższych dochodów na rzecz czasu i uwagi poświęconych najbliższym (Paszowska-Rogacz, 2009, 2011).

Schein uważa, że człowiek może reprezentować więcej niż tylko jedną kotwicę kariery. Co więcej, w licznych profesjach oczekuje się ich połączenia (Paszowska-Rogacz, 2009). Obserwując dynamikę współczesnego rynku pracy, rosnący i zróżnicowany zakres podmiotowych i kompetencyjnych wymagań, stanowisko Scheina uznać należy za zasadne i aktualne. Poglądy autora owocują jeszcze jedną znaczącą konkluzją: optymalny stopień dopasowania jednostki do pracy realizuje się również za pośrednictwem koniecznej zbieżności systemu wartości jednostki z systemem wartości reprezentowanym przez organizację. Z punktu widzenia funkcjonowania organizacji, z uwagi na dobrostan pracownika i interes organizacji, to zalecenie powinno mieć możliwość skutecznej realizacji. Dopasowanie na płaszczyźnie wyznaczanych wartości to czynnik ułatwiający osiągnięcie celów pracownika i pracodawcy (Paszowska-Rogacz, 2009, 2011). Co więcej, osoby, które spostrzegają swój rozwój zawodowy w zgodzie z ich orientacją na wartości, osiągają wyższą pozycję zawodową i wyższy poziom zadowolenia z pracy niż jednostki, które widzą swój rozwój zawodowy jako niezgodny z cenionymi wartościami (Zalewska, 2000, s. 59).

Materiał i metody

Grupę badaną tworzyły 464 osoby pracujące, jednak z uwagi na niekompletność danych w kwestionariuszu „Moja kariera” do ostatecznych analiz wykorzystano dane 458 osób. W badaniu uczestniczyło 238 kobiet, 52% i 220 mężczyzn, 48%. Respondenci reprezentowali przedział wieku 21–66 lat ($M=37,52$, $SD=11,69$), staż pracy 1–45 lat ($M=15,01$, $SD=11,34$). Dobór osób do grupy miał charakter losowy. Badani pochodzili z terenu województwa łódzkiego. Prezentowane opracowanie stanowi efekt badań prowadzonych we współpracy z M. Banaszczyk i K. Biegańską (Uniwersytet Łódzki) w latach 2010–2012.

Z uwagi na podjęty problem badawczy w badanej populacji wyróżniono trzy okresy dorosłości: wczesną dorosłość (do 35. roku życia, $n=248$, $M=27,74$, $SD=3,97$), środkową dorosłość (36–55 lat, $n=193$, $M=48,14$, $SD=4,94$) i późną dorosłość (powyżej 55 lat, $n=17$, $M=59,58$, $SD=3,06$)¹. Zastosowany w badaniu podział populacji sugeruje prezentowana w literaturze przedmiotu (Olejnik, 2005; Gurba 2005; Straś-Romanowska, 2005) periodyzacja okresu dorosłości. W wyróżnianiu etapów tej fazy życia uwzględnia się trzy istotne kryteria podziału (zadania rozwojowe, zmiany w strukturze życia związane z wydarzeniami typowymi dla różnych etapów życia i kryzysy życiowe) oraz granice wiekowe (przy dużej nieostrości granic przyjmuje się, iż 55. rok życia jest przełomowym momentem wejścia człowieka w okres późnej dorosłości (Przetacznik-Gierowska, 1996).

W badaniu wykorzystano kwestionariusz „Moja kariera” Scheina, w polskiej adaptacji Paszkowskiej-Rogacz (2009). Kwestionariusz obejmuje 5 skal: przywództwo (celem zawodowym są osiągnięcia w obszarze zarządzania, podejmowania decyzji, wywierania wpływu, uzyskania sukcesu finansowego; doskonalenie kompetencji menedżerskich), wyzwanie (potrzeba przeciwstawiania się trudnościom, podejmowanie ryzyka, rywalizacja), bezpieczeństwo i stabilizacja (możliwość zaspokajania w pracy potrzeby bezpieczeństwa, osiągnięcie emocjonalnej więzi z firmą), styl życia (zachowanie równowagi między pracą a życiem osobistym, rodzinnym), usługi i poświęcenie dla innych (dążenie do realizacji wartości humanistycznych, pomocy innym). Osoba badana, korzystając z 6-stopniowej skali, ustosunkowuje się do treści 25 twierdzeń kwestionariusza (po 5 pozycji w każdej ze skal). Najwyższy wynik wskazuje kotwicę kariery najbardziej preferowaną przez badanego; powinien planować i realizować karierę, opierając się na tej kotwicy. Spowoduje to większą efektywność i satysfakcję z pracy. Schein dopuszcza możliwość orientacji kariery powiązanych z więcej niż jedną kotwicą; kolejne wysokie wyniki należy traktować jako dopełnienie najbardziej preferowanej kotwicy kariery. Rzetelność skal kwestionariusza „Moja kariera”, określona za pomocą współczynnika alfa-Cronbacha dla poszczególnych skal, wynosi: przywództwo 0,751, wyzwanie 0,755, bezpieczeństwo i stabilizacja 0,721, styl życia 0,622, usługi i poświęcenie dla innych 0,704 (Paszkowska-Rogacz, 2009). W badaniach własnych uzyskano następujące wartości współczynnika alfa-Cronbacha: przywództwo 0,835, wyzwanie 0,813, bezpieczeństwo i stabilizacja 0,767, styl życia 0,696, usługi i poświęcenie dla innych 0,834.

1 Trzy okresy dorosłości warto odnieść do zróżnicowań pokoleniowych widocznych na obecnym rynku pracy: pokolenie *baby boomers* (BB) stanowią osoby urodzone w latach 1943–1964, pokolenie X to urodzeni w latach 1965–1979, przedstawiciele pokolenia Y – w latach 1980–1989 (Kolodziejczyk-Olczak, 2014; Woszczyk, Gawron, 2014).

Wyniki

Jako pierwsze zaprezentowano statystyki opisowe dla wartości zawodowych (wyniki uzyskane w kwestionariuszu „Moja kariera”, tab. 1).

Tabela 1. Statystyki opisowe dla wartości zawodowych (n=458)

Wartości zawodowe	Minimum	Maksimum	Percentyle		
			25.	50. (Mediana)	75.
Przywództwo	5	30	7	11	16
Bezpieczeństwo i stabilizacja	5	30	16	20	24
Usługi i poświęcenie dla innych	5	30	13	17	22
Wyzwanie	5	30	15	18	23
Styl życia	5	30	19	23	26

Źródło: badania własne

W wykonywanych analizach – obok aspektu różnic międzypokoleniowych – uwzględniono również kontekst różnic międzyplciowych (tab. 2 i 3)².

Tabela 2. Współczynniki korelacji rang Spearmana dla zmiennych wartości zawodowe i wiek w całej grupie badanej (n=458) oraz wśród kobiet (n=238) i mężczyzn (n=220)

Wartości zawodowe	Wiek		
	Cała grupa n=458	Kobiety n=238	Mężczyźni n=220
Przywództwo	-0,244**	-0,267**	-0,210**
Bezpieczeństwo i stabilizacja	0,089	0,179**	-0,025
Usługi i poświęcenie dla innych	0,074	0,078	0,064
Wyzwanie	-0,110*	-0,133*	-0,079
Styl życia	0,037	0,115	-0,063

* korelacja istotna na poziomie 0,05, ** korelacja istotna na poziomie 0,01

Źródło: badania własne

2 Z uwagi na brak normalności rozkładu badanych zmiennych różnice w liczebności porównywanych grup w analizach statystycznych wykorzystano testy nieparametryczne (analizę korelacji rang Spearmana, test U Manna-Whitneya i test Kruskala-Wallis).

Tabela 3. Wartości zawodowe w grupie kobiet i mężczyzn (wyniki analiz testem U Manna-Whitneya)

Wartości zawodowe	Średnia ranga	Suma rang	Średnia ranga	Suma rang	U	Z	p
	Kobiety n=238		Mężczyźni n=220				
Przywództwo	211,60	50361,50	248,86	54749,50	21920,500	-3,016	0,003
Bezpieczeństwo i stabilizacja	237,56	56539,50	220,78	48571,50	24261,500	-1,358	0,175
Usługi i poświęcenie dla innych	242,83	57792,50	215,08	47318,50	23008,500	-2,244	0,025
Wyzwanie	223,85	53277,00	235,61	51834,00	24836,000	-0,951	0,342
Styl życia	251,97	59969,00	205,19	45142,00	20832,000	-3,787	0,000

U/Z – statystyki testu Manna-Whitneya, p – poziom istotności

Źródło: badania własne

Dla skali przywództwo, w całej grupie i wśród obu płci, uzyskano istotny statystycznie związek (o znaku ujemnym) ze zmienną wiek. Kierunek tej relacji dowodzi, iż z wiekiem obniża się wartość przywództwa (siła potrzeby poszerzania zakresu władzy, wpływu, zwiększania odpowiedzialności i zdobywania nowych doświadczeń w obszarze zarządzania). Wśród wszystkich badanych i w grupie kobiet widoczna jest malejąca tendencja do podejmowania wyzwań. Równocześnie u kobiet obserwuje się wzrastającą z wiekiem potrzebę bezpieczeństwa i stabilizacji³. Dla współczynników korelacji w skalach usługi i poświęcenie dla innych oraz styl życia nie uzyskano wymaganego poziomu istotności. Szerszą perspektywę dla interpretacji otrzymanych wyników badań stanowią ogólne dane ilustrujące zróżnicowane znaczenie pracy wśród obu płci. Dla mężczyzn praca jest wartością samą w sobie, ważne są elementy środowiska pracy, związane z samą pracą, tzw. motywatory. Kobiety cenią czynniki związane z kontekstem pracy, według Herzberga tzw. czynniki higieny (np. relacje z pracownikami) (Zalewska, 2009). Dla kobiet ważniejsza niż dla mężczyzn jest stabilność zatrudnienia, stosunki z przełożonymi i współpracownikami, mężczyźni – niezależnie od stażu pracy – najbardziej cenią możliwości rozwo-

3 W innych badaniach (Czarnota-Bojarska, Łada, 2004) wśród kobiet o średnim i długim stażu pracy zaobserwowano wysokie natężenie preferencji aspektu pracy, jakim jest „stabilność zatrudnienia”. Odnotowany wynik można wiązać z faktem, iż kobiety w średnim i starszym wieku są grupą szczególnie zagrożoną bezrobociem (Czarnota-Bojarska, Łada, 2004, s. 21).

ju (Czarnota-Bojarska, Łada, 2004). Badania pokazały (Sadowska-Snarska, 2011), iż mężczyźni w większości traktują pracę jako podstawowe źródło utrzymania, a kobiety przywiązują wagę do pozamaterialnej funkcji pracy: zdecydowanie silniej niż u mężczyzn aktywność zawodowa daje im poczucie własnej wartości, osobistej satysfakcji, możliwość realizowania kontaktów społecznych. Aktywność zawodowa pomaga kobietom w odkrywaniu siebie, budowaniu samooceny (Kłosińska, 2010).

Z wykorzystaniem testu U Manna-Whitneya (tab. 3) oceniono różnice w obszarze wartości zawodowych wśród kobiet i mężczyzn.

Rezultaty zawarte w tabeli 3 obrazują różnice międzypłciowe w obszarze trzech wartości zawodowych: przywództwo, usługi i poświęcenie dla innych, styl życia. Wyniki w skali przywództwo pokazały, iż jest to wartość zdecydowanie ważniejsza dla mężczyzn niż dla kobiet. To wynik mało zaskakujący. Przywództwo od stuleci przynależało do sfery mężczyzn, a zjawisko dominacji mężczyzn w obszarach związanych z władzą i zarządzaniem, sferą polityki, biznesu – mimo obserwowanych zmian, promocji zjawiska równouprawnienia i wzrostu udziału kobiet na stanowiskach liderów – ciągle jest obecne (Korczyńska, 2008). Druga skala kwestionariusza „Moja kariera”, w zakresie której uzyskano istotne wyniki, to usługi i poświęcenie dla innych. Zgodnie z teorią Scheina (Paszowska-Rogacz, 2009) osoby reprezentujące ten rodzaj wartości są mocno zaangażowane w działania społeczne, pracują jako wolontariusze, realizują wartości humanistyczne, chętnie rozwiązują problemy innych. Różnice wyników wskazują, iż ten typ doświadczeń ma większą wartość dla badanych kobiet. Również zachowanie stabilnej równowagi między życiem zawodowym a rodzinnym (styl życia) stanowi wyższą wartość dla kobiet niż dla mężczyzn. Można wnioskować, iż kobiety silniej niż mężczyźni oczekują w pracy rozwiązań, które pozwolą na bezkolizyjne godzenie wielu sfer życia, bezkonfliktowe łączenie obowiązków zawodowych i rodzinnych. W dwóch pozostałych skalach kwestionariusza „Moja kariera” nie uzyskano wymaganej istotności statystycznej.

Weryfikację podstawowego założenia dotyczącego roli wieku w zróżnicowaniu preferencji wartości zawodowych przeprowadzono z wykorzystaniem testu Kruskala-Wallisa (tab. 4). Istotność różnic między grupami określono za pomocą testu Tamhane’a.

Wyniki przedstawione w tabeli 4 poszerzają zakres wcześniejszego wnioskowania. Ujawniono różnice w poziomie kotwic kariery w zależności od analizowanej grupy wiekowej. W skali przywództwo reprezentanci wczesnej dorosłości uzyskali najwyższe rezultaty, a osoby z najstarszej grupy wiekowej najniższe. Podobny rozkład wyników otrzymano również w skali wyzwania. W skali bezpieczeństwo i stabilizacja najniższe wyniki charakteryzują najmłodszych badanych.

Tabela 4. Test Kruskala-Wallisa dla wartości zawodowych wśród młodszych, średnich i starszych dorosłych

Wartości zawodowe	Grupa wiekowa	Średnia ranga	Chi-kwadrat	p
Przywództwo	Młodzi dorośli	259,38	27,691	0,000
	Średni dorośli	194,46		
	Starsi dorośli	191,32		
Bezpieczeństwo i stabilizacja	Młodzi dorośli	215,21	6,367	0,041
	Średni dorośli	245,81		
	Starsi dorośli	252,82		
Usługi i poświęcenie dla innych	Młodzi dorośli	219,63	3,036	0,219
	Średni dorośli	241,53		
	Starsi dorośli	236,97		
Wyzwanie	Młodzi dorośli	244,46	7,038	0,030
	Średni dorośli	212,72		
	Starsi dorośli	201,79		
Styl życia	Młodzi dorośli	224,22	0,864	0,649
	Średni dorośli	235,68		
	Starsi dorośli	236,32		

Wyniki testu Tamhane'a: Przywództwo: Młodzi dorośli > Średni dorośli, Młodzi dorośli > Starsi dorośli; Bezpieczeństwo i stabilizacja: Młodzi dorośli < Średni dorośli; Wyzwanie: Młodzi dorośli > Średni dorośli

Źródło: badania własne

Dyskusja wyników

Zasadniczym pytaniem badawczym podjętym w niniejszym opracowaniu było, czy wiek pracownika może być czynnikiem różnicującym badane osoby w zakresie cennionych wartości zawodowych. Zastosowany test Kruskala-Wallisa ujawnił różnicujący udział okresu dorosłości dla preferowania wartości zawodowych. Istotne rezultaty otrzymano dla trzech skal kwestionariusza „Moja kariera”: przywództwo, wyzwanie, bezpieczeństwo i stabilizacja. Przywództwo ma znacząco większą wartość dla osób młodszych niż dla starszych.

W świetle prezentowanych danych można przypuszczać, iż młodzi pracownicy zdecydowanie silniej niż osoby starsze cenią w pracy aspekt władzy, możliwości wpływu, kontroli, zwiększonego zakresu podejmowania decyzji i kierowania inny-

mi. Młodzi, częściej niż osoby starsze, poszukują obszarów zawodowych, w których mogą zyskać tego rodzaju doświadczenia, a tym samym rozwijać i doskonalić kompetencje menedżerskie. Środowiska pracy, przyciągające osoby młode, o analizowanym profilu wartości, to głównie sfera finansów, marketingu, szeroko rozumianego biznesu. To obszary aktywności zawodowej, które najmocniej charakteryzuje czynnik rywalizacji, dominacji, oddziaływań personalnych. Z uwagi na strukturalne zmiany współczesnych organizacji kompetencje menedżerskie są oczekiwane na coraz niższych szczeblach zarządzania, przejmowane przez pracowników i liderów grup zadaniowych (Kasprzak, 2013). Fakt ten może mieć związek z decyzjami młodych, którzy w badaniach poświęconych identyfikacji oczekiwań przedstawicieli pokolenia Y wobec pracy zawodowej i pracodawcy (Stachowska, 2012a) swoje preferencje wobec pracy kierowniczej (władza, wpływy) określili na poziomie 16,6%, prowadzenia własnej firmy (władza, ryzyko) – 28,5%, a wobec pracy zespołowej – 33,7% (najwięcej wskazań).

W badaniach prezentowanych w niniejszym opracowaniu dowiedziono również zróżnicowania preferencji uwzględnionych grup wiekowych w odniesieniu do wartości wyzwania. Pracownik zorientowany na realizowanie zadań zawodowych w kategoriach wyzwań jest skuteczny w roli decydenta, negocjatora, menedżera. Sprawdzi się w sytuacjach kryzysowych, nieprzewidywalnych. Odnajdzie się na współczesnym rynku pracy, niestabilnym, nisko przewidywalnym, wymagającym szybkich reakcji i niestandardowych rozwiązań (Kasprzak, 2013, s. 28). Wobec takiego rodzaju wyzwań większą gotowość prezentuje młodsze pokolenie. Zgodnie z charakterystyką (Stachowska, 2012a) przedstawiciele generacji Y, zorientowani na zmiany, innowacyjność, oczekują zaangażowania w realizację złożonych inspirujących projektów, ćwiczących ich kreatywność. Są elastyczni, gotowi na wyzwania, szkolenia, mentoring. Cenią możliwość własnego rozwoju (Brdulak, 2014, s. 164).

Osoby ze starszych generacji mniej chętnie podejmują konkurencję, nie poszukują już współzawodnictwa w dziedzinach, które lepiej jest pozostawić ludziom młodszym. Skupiają się raczej na sprawach, które zapewniają im poczucie kontroli nad własnymi działaniami (Rathus, 2004)⁴. Pracownicy 50+ cenią jasne reguły zarządzania, długoterminowe bezpieczeństwo i stabilność (Kołodziejczyk-Olczak, 2014). Wyniki badań (Czarnota-Bojarska, Łada, 2004) pokazują wzrost znaczenia stabilności zatrudnienia w grupach starszych. Podobną prawidłowość można

4 Jednak z wiekiem następuje kumulacja doświadczenia. Z upływem lat i w wyniku wieloletnich doświadczeń ludzie starsi zyskują „mądrość”, czyli wysoko rozwiniętą wiedzę deklaratywną, proceduralną i ekspercką. To czynniki warunkujące sprawność i wydajność funkcjonowania (Warr, 2003, s. 441–457).

zaobserwować w prezentowanych rezultatach: rozkład wyników w skali bezpieczeństwa i stabilizacja dowodzi, iż jest to wartość najmocniej ceniona przez starsze pokolenie. Charakterystyki pokoleń obecnych na rynku pracy (Kołodziejczyk-Olczak, 2014; Woszczyk, Gawron, 2014) wyraźnie odwzorowują te różnice generacyjne. Spokojne życie, odpowiednie warunki materialno-bytowe, szeroko rozumiana stabilizacja: polityczna, gospodarcza, społeczna, to preferencje przedstawicieli pokolenia *baby boomers* (urodzeni w latach 1946–1964), obecne pokolenie 50+. Dla pokolenia Y (urodzonych w latach 1980–1989), młodszych dorosłych, ważne jest podejmowanie różnorodnych wyzwań, rozwój własny, doskonalenie potencjału osobistego. Wyniki badań (Smoblik-Jęczmień, 2013), ilustrujących podejście do pracy i kariery zawodowej wśród osób z pokolenia X i Y, potwierdzają zróżnicowanie oczekiwań pracowników z odmiennych grup wiekowych. Bezpieczeństwo i stabilizacja pracy prezentują niższą wartość dla przedstawicieli młodszej generacji, która w większym stopniu niż starsi pracownicy (pokolenie X) poszukuje nowych wyzwań i możliwości rozwoju osobistego.

Różny obraz pokoleń pozostaje zgodny z periodyzacją rozwoju zawodowego zaproponowanego przez Supera (Paszowska-Rogacz, 2003). Autor wyróżnił kolejne fazy w przebiegu jednostkowego rozwoju (i rozwoju zawodowego), które charakteryzują się odmiennym systemem wartości i rodzajem zadań. W stadium dojrzałości (45–64 lat), w fazie konsolidacji, jednostka stara się o utrzymanie swego ustabilizowanego miejsca w świecie pracy; bardziej rozwijane są wcześniej realizowane rodzaje aktywności niż inicjowane nowe, obserwuje się wzrost orientacji na dotychczasowe osiągnięcia. Inaczej niż w stadium wczesnej dorosłości, w fazie zajęcia pozycji (25–44 lat), w którym często, na początku, jednostka podejmuje decyzje o zmianie pracy. Ten dość typowy przejaw wczesnej dorosłości widoczny jest również w badaniach. W cytowanym już projekcie (Stachowska, 2012a) ze stwierdzeniem: „W przyszłej pracy oczekuję zmian, ciekawych i ekscytujących wydarzeń i ryzyka; nie obawiam się częstych zmian miejsc pracy”, zgodziła się prawie połowa ankietowanych przedstawicieli pokolenia Y. Najmłodszy uczestnicy rynku pracy (pokolenie Z, urodzone po 1990 roku) również mają podobne oczekiwania. Praca powinna rozwijać, poszerzać horyzonty, być źródłem satysfakcji z realizowanych zadań. Praca niespełniająca oczekiwań najmłodszych pracowników skłania do rezygnacji, odejścia z firmy, nawet kosztem konieczności dłuższego poszukiwania i zakłócenia stabilności zatrudnienia (Gałąj, 2014, s. 92).

Prezentowane wyniki wpisują się w szerszą perspektywę badań nad aktywnością zawodową i preferencjami przedstawicieli różnych generacji. Rezultaty pokazują (Zalewska, 1996), iż wiek wpływa na ważność motywów autonomii i stymulacji średnio

dorosłych. Jest natomiast mniej ważny dla młodszych osób. Z kolei altruizm to wartość cenniejsza dla przedstawicieli starszego pokolenia. Dane empiryczne (McNeese-Smith, Cook, 2003, Warr, 2003) ilustrują preferencje reprezentantów odmiennych grup wiekowych odnoszące się do głównych cech wykonywanej pracy. Efekt tych porównań wskazuje, iż z wiekiem mniejsze znaczenie mają wysokie wymagania stawiane w pracy, jej różnorodność i informacje zwrotne. Wzrasta wartość pewności zatrudnienia i bezpieczeństwa pracy (Warr, 2003). Podobny efekt uzyskano w innych badaniach (Ros, Schwarz, Surkiss, 1999). Starsi (badani nauczyciele) wyraźnie cenili przejrzystość pracy, służącą osiągnięciu poczucia bezpieczeństwa i zacieśnianiu relacji społecznych. Z wiekiem obniża się poziom takich cech, jak: zdolność perswazji, otwartość, gotowość do zawierania nowych znajomości, inwencja, konkurencyjność, nastawienie na osiągnięcie sukcesu i zdolność do podejmowania decyzji (Warr, 2003). Pracownicy z najstarszej grupy wiekowej wykazują również najslabszą przychylność wobec zmian (Lubrańska, 2007).

W całości dyskusji nie można pominąć obszaru zarządzania wiekiem. Instrumenty *age management* służą ograniczaniu barier wiekowych; promując różnorodność, sprzyjają kształtowaniu środowiska, w którym poszczególni pracownicy mogą osiągnąć swój potencjał, niezależnie od wieku (Kołodziejczyk-Olczak, 2013b, s. 64). Działania, głównie o charakterze personalnym, dotycząc różnych faz zatrudnienia (Kołodziejczyk-Olczak, 2013a), wkraczają we wszystkie funkcje i procesy zarządzania zasobami ludzkim (Stachowska, 2012b). Indywidualny charakter stosowanych instrumentów zarządzania wiekiem powinien zakładać znajomość typowych dla określonego etapu życia oczekiwań i preferowanych wartości. W praktyce organizacyjnej usprawni to adekwatne projektowanie ścieżek rozwoju zawodowego, wsparcie pracownika na różnych etapach kariery (Doraczyńska, 2012). Działania personalne staną się bardziej skuteczne, organizacja zyska większą pewność efektywnego wykorzystania zasobów personalnych, a pracownik doświadczy indywidualnego zainteresowania i podejścia.

Wobec bieżącej i prognozowanej sytuacji demograficznej oraz coraz mocniej zróżnicowanej wiekowo populacji pracowniczej szuka się nowych rozwiązań. Obecne na rynku pracy różne generacje różni nie tylko metryka. Pokolenia prezentują odmienne potrzeby, preferencje, oczekiwania wobec pracy (wyznaczone przez indywidualne systemy wartości, jak również aktualną sytuację życiową i zawodową). Poznanie specyfiki funkcjonowania przedstawicieli różnych generacji zoptymalizuje działania pracodawców, usprawni zarządzanie wielopokoleniowe, ułatwi dbałość o bezkonfliktowe współistnienie przedstawicieli różnych pokoleń. Z korzyścią dla firmy i pracownika.

Literatura

- Beutell N. J., Witting-Berman U. (2008), Work-family conflict and work-family synergy for generation X, baby boomers, and matures, *Journal of Managerial Psychology*, nr 5.
- Brdulak H. (2014), Zmiany demograficzne – nowe wyzwania w zarządzaniu. Wybrane aspekty, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, t. XV, z. 11, cz. I.
- Chrupała-Pniak M., Grabowski D., Chudzicka-Czupała A. (2015), Etyka pracy i motywacja do pracy osób z różnych grup wiekowych – podobieństwa i różnice, *Społeczeństwo i Edukacja*, nr 16 (1).
- Czarnota-Bojarska J., Łada M. (2004), Ważność różnych aspektów pracy dla kobiet i mężczyzn o różnym jej stażu pracy, *Nowiny Psychologiczne*, nr 1.
- Czernecka M., Woszczyk P. (2012), Zatrudnianie różnych pokoleń oplaca się firmom, *Personel i Zarządzanie*, nr 4.
- Doraczyńska N. (2012), Sztuka rozwoju, *Personel i Zarządzanie*, nr 9.
- Gajda J., Seroka-Stolka O. (2014), Zarządzanie pracownikami różnych pokoleń warunkiem efektywnej działalności organizacji, *Personel i Zarządzanie*, nr 5.
- Galaj W. (2014), Pokolenie Z na rynku pracy, w Rogozińska-Pawelczyk A. (red.), *Pokolenia na rynku pracy*, Łódź, Wyd. UŁ.
- Gurba E. (2005), Wczesna dorosłość, w Harwas-Napierała B., Trempała J. (red.), *Psychologia rozwoju człowieka. Charakterystyka okresów życia człowieka*, Warszawa, PWN.
- Kasprzak E. (2013), *Poczucie jakości życia pracowników realizujących różne wzory kariery zawodowej*, Bydgoszcz, Wydawnictwo UKW.
- Kłosińska M. (2010), Wpływ aktywności zawodowej na poziom samooceny kobiet posiadających rodzinę, w Rostowska T., Peplińska A. (red.), *Psychospołeczne aspekty życia rodzinnego*, Warszawa, Difin.
- Kołodziejczyk-Olczak I. (2013a), Zarządzanie wiekiem w małych i średnich przedsiębiorstwach, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 3–4.
- Kołodziejczyk-Olczak I. (2013b), Zarządzanie wiekiem w sektorze MSP jako wyzwanie, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, tom XIV.
- Kołodziejczyk-Olczak I. (2014), Praktyki zarządzania międzypokoleniowego w obszarze rekrutacji i selekcji pracowników, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 5.
- Korczyńska J. (2008), Praca zawodowa kobiet a ich rola w życiu rodziny, w Sadowska-Snarska C. (red.), *Równowaga praca – życie – rodzina*, Białystok, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku.
- Litwiński J., Sztanderska U. (2010), *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, Warszawa, PARP.
- Lubrańska A. (2007), Wiek a gotowość do zmiany, w Golińska L., Dudek B. (red.), *Rodzina i praca z perspektywy ryzyka i zagrożeń*, Łódź, Wydawnictwo UŁ.
- Mazurkiewicz A., Moczulska M. (2014), Oczekiwania młodych osób wobec aktywności zawodowej (w świetle wyników badań empirycznych), *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 5.

- McNeese-Smith D., Crook M. (2003), Nursing Values and a Changing Nurse Workforce: Values, Age, Job Stages, *Journal of Nursing Administration*, nr 33.
- Olejnik M. (2005), Średnia dorosłość. Wiek średni, w Harwas-Napierała B., Trempała J. (red.), *Psychologia rozwoju człowieka. Charakterystyka okresów życia człowieka*, Warszawa, PWN.
- Paszkowska-Rogacz A. (2003), *Psychologiczne podstawy wyboru zawodu*, Warszawa, KOWEŻiU.
- Paszkowska-Rogacz A. (2009), *Doradztwo zawodowe. Wybrane metody badań*, Warszawa, Difin.
- Paszkowska-Rogacz A. (2011), Dopasowanie do pracy dla praktyków. Badania nad dopasowaniem człowieka do środowiska pracy, w Merecz D. (red.), *Dopasowanie człowieka do środowiska pracy – uwarunkowania i skutki*, Łódź, IMP.
- Przetacznik-Gierowska M. (1996), Periodyzacja rozwoju psychicznego, w Przetacznik-Gierowska M., Tyszkowa M. (red.), *Psychologia rozwoju człowieka. Zagadnienia ogólne*, Warszawa, PWN.
- Rathus S. A. (2004), *Psychologia współczesna*, Gdańsk, GWP.
- Ros M., Schwarz S. H., Surkiss S. (1999), Basic Individual Values, Work Values and the Meaning of Work, *Applied Psychology: An International Review*, nr 48.
- Sadowska-Snarska C. (2011), Rozwiązania sprzyjające równowadze praca-rodzina w opinii badanych pracobiorców, w Sadowska-Snarska C. (red.), *Uwarunkowania godzenia pracy zawodowej z obowiązkami rodzinnymi w Polsce*, Białystok, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku.
- Rogozińska-Pawelczyk A., red. (2014), *Pokolenia na rynku pracy*, Łódź, Wyd. UŁ.
- Smoblik-Jęczmień A. (2013), Podejście do pracy i kariery zawodowej wśród przedstawicieli pokolenia X i Y – podobieństwa i różnice, *Nauki o Zarządzaniu*, nr 1(14).
- Stachowska S. (2012a), Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Y wobec pracy i pracodawcy, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 2.
- Stachowska S. (2012b), Zarządzanie wiekiem w organizacji, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 3–4.
- Straś-Romanowska M. (2005), Późna dorosłość. Wiek starzenia się, w Harwas-Napierała B., Trempała J. (red.), *Psychologia rozwoju człowieka. Charakterystyka okresów życia człowieka*, Warszawa, PWN.
- Warr P. (2003), Wykonywanie pracy a starzenie się siły roboczej, w Chmiel N. (red.), *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańsk, GWP.
- Woszczyk P. (2013), Zarządzanie wiekiem – ku wzrostowi efektywności organizacji w Czernecka M., Woszczyk M. (red.), *Człowiek to inwestycja*, Łódź, HRP Group.
- Woszczyk P., Gawron M. (2014), Nowe trendy, stare przyzwyczajenia. Zarządzanie międzypokoleniowe w polskich przedsiębiorstwach, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 5.
- Wziątek-Staśko A. (2015), Wiek kluczowym wyróżnikiem różnorodności pracowników – implikacje do motywowania, *Społeczeństwo i Edukacja*, nr 16(1).

Zalewska A. (1996), System wartościowania pracujących w zależności od wieku i reaktywności, *Przegląd Psychologiczny*, nr 39.

Zalewska A. (2000), Adaptacja kwestionariusza „Orientacja na wartości zawodowe” Seiferta i Bergmana do warunków polskich, *Studia Psychologiczne*, nr 37.

Occupational Values: Intergenerational Differences

Summary

This paper looks at the problem of intergenerational diversity in the realm of subject-oriented value systems. A total of 458 people (220 men and 238 women) aged 21 to 66 took part in the study. Edgar Schein's "Career Anchors" questionnaire (as adapted by A. Paszkowska-Rogacz) was used to assess occupational values. Statistical analyses demonstrated significant relations between values prized in professional work and the age of the employee. Younger people proved to be more interested in leadership and facing challenges. Security and stability are the values most appreciated by the older generation. These results are significant in occupational fit. Taking into account subject-oriented values in organizational practice facilitates the maintenance of an optimal person-work environment balance (including in the context of intergroup differences).

A n n a L u b r a ń s k a – doktor nauk humanistycznych w dyscyplinie psychologia, adiunkt w Zakładzie Psychologii Pracy i Doradztwa Zawodowego w Instytucie Psychologii Wydziału Nauk o Wychowaniu Uniwersytetu Łódzkiego. Kierownik Studiów Podyplomowych „Psychologia w Zarządzaniu” w Instytucie Psychologii Uniwersytetu Łódzkiego. Obszar naukowych zainteresowań: psychologia pracy i organizacji, psychologia doradztwa zawodowego, rozwój i edukacja osób dorosłych. Autorka publikacji zakresu psychologii pracy, psychologii organizacji i zarządzania.