



Małgorzata Chrupała-Pniak

Zakład Psychologii Pracy i Organizacji Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach
E-mail: malgorzata.chrupala-pniak@us.edu.pl

Damian Grabowski

Zakład Psychologii Pracy i Organizacji Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach
E-mail: damian.grabowski@us.edu.pl

Agata Chudzicka-Czupała

Zakład Psychologii Ogólnej Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach
E-mail: agata.chudzicka-czupala@us.edu.pl

Etyka pracy i motywacja do pracy
osób z różnych grup wiekowych –
podobieństwa i różnice / *Work Ethic
and Motivation in Three Generational Groups –
similarities and differences.*

Abstract

The paper focuses on issues of work motivation and work ethic beliefs presented by members of organizations. Ryan Deci's Self Determination Theory (2000) and Weber's work ethic concept (2011) serve as a theoretical basis for the explanation of work attitudes. The aim of our research is to present how the generational affiliation differentiate work ethic and work motivation in three groups of employees. The sample consists of 312 employees from Polish organizations in various industries. The study did not confirm any differences between age groups in their attitude towards work (work ethic), except from the acceptance of hard work. Young workers value the hard work more than others and they believe it leads to success. Significant differences also have been confirmed in the case of amotivation (scores higher for older employees) and external regulation (lower scores in older workers).

Keywords: work ethic; self-determined motivation; self-determination theory; generational differences

1. WSTĘP

Współczesny rynek pracy, zarówno wskutek zmian społeczno-demograficznych, jak i regulacji prawnych w zakresie nabywania uprawnień emerytalnych, dynamicznie zmienia swoją strukturę i staje się coraz bardziej zróżnicowany wiekowo. Dzieje się to jednocześnie za sprawą wchodzenia na rynek pracy najmłodszych pracowników, jak również wynika z chęci zachowania aktyw-

ności zawodowej przez dojrzałych i najstarszych pracowników. Wzrost różnorodności kapitału ludzkiego jest traktowany w naukach ekonomicznych i społecznych jako potencjalne źródło przewagi konkurencyjnej organizacji na rynku (Luthans, Youssef, 2004), ale także przyczyna konfliktów organizacyjnych czy szczególnych wyzwań stojących przed kadrą zarządzającą.

W literaturze przedmiotu, zwłaszcza kierowanej do praktyków zarządzania, pojawiają się doniesienia na temat przeciwproduktywnych, a nawet negatywnych wzorców zachowań obserwowanych w poszczególnych kategoriach wiekowych pracowników, które mogą przyczyniać się do wzrostu dyskryminacji a nawet wykluczania osób w pewnym wieku (por. Gałuszka, 2007). Przekonania te budowane są na gruncie spolaryzowanych stereotypów utrwalanych powszechnie w publicystyce i mediach, niekoniecznie znajdujących empiryczne potwierdzenie w badaniach. Celem naszych badań było porównanie trzech kategorii wiekowych pracowników ($N = 312$) należących do różnych kohort pokoleniowych w zakresie etyki pracy i motywacji autodeterminowanej.

2. POSTAWY WOBEC PRACY PRZEDSTAWICIELI RÓŻNYCH POKOLEŃ – STAN BADAŃ

Studia międzypokoleniowe prowadzone są na świecie od kilkunastu lat, wraz z pojawieniem się na rynku pracy pokolenia milenium (Y) i niestety dostarczają częściowo sprzecznych doniesień. Badania w zakresie satysfakcji, przywiązania organizacyjnego i intencji opuszczenia organizacji potwierdziły, że najwyższe poziomy zadowolenia z pracy i przywiązania odnotowano w grupie najstarszych pracowników (za wyj. badań Kowske i in., 2010), choć różnice pokoleniowe są minimalne i raczej spowodowane czynnikami organizacyjnymi aniżeli pokoleniowymi (Benson, Brown, 2011; Costanza i in., 2012). Podobne wyniki zaobserwowano w badaniach postaw wobec pracy obejmujących wartości w pracy (praca jako wartość centralna) - potwierdzono wyższe poziomy dla pracy jako wartości centralnej w grupie najstarszych i najniższe dla najmłodszych pracowników, ale siła efektu jest bardzo niska, natomiast wartości altruistyczne nie różnicują pokoleń (Loughlin, Barling, 2001 Deal, Altman, Rogelberg, 2010; Deal i in., 2013). Także badania w zakresie czasu poświęcanego na pracę prowadzone przez Family and Work Institute (2005) pokazują brak istotnych różnic między pokoleniami (Kowske, Rasch, Wiley, 2010). W Polsce badaniami w nurcie międzygeneracyjnym zajmowała się B. Mróz (2014), która przeprowadziła analizy dotyczące jakości życia na próbie pracowników pokolenia X i pokolenia Y oraz Smolbik-Jęczmień (2013) która badała kariery zawodowe w różnych pokoleniach. Wyniki badań Mróz potwierdziły, że czynniki osobowościowe i związane z wartościami rzeczywiście determinują jakość życia w badanych pokoleniach, ale same różnice między pokoleniami nie są zbyt duże. Analizując zatem dostępne doniesienia z badań można dostrzec dużą niespójność między danymi empirycznymi a stereotypowymi wyobrażeniami na temat zaangażowania pracowników różnych pokoleń.

3. ETYKA PRACY

Etyka pracy to pewien wzorzec zachowań związanych z pracą, zarówno pożądanym przez otoczenie społeczne jednostki, jak i zinternalizowanych przez osobę w procesach socjalizacji. W artykule tym termin etyka pracy odnosi się do znaczenia angielskiego *work ethic*. Tak rozpatrywane pojęcie *etyki pracy* wywodzi się głównie z prac socjologa Maxa Webera (2011). Miller, Woehr i Hudspeth (2002) piszą, że etyka pracy odzwierciedla konstelację postaw i przekonań pracownika odnoszących się do pracy, jak i zachowań z nią związanych, obejmujących wywodzące się z teorii postaw przywiązanie organizacyjne i zaangażowanie w pracę oraz inne pokrewne konstrukty powiązane z motywacją do pracy i postawami wobec pracy oraz dobrostanem związanym z pracą. Etyka pracy to specyficzny zestaw cnót nawiązujących do ducha kapitalizmu, zawierający nakazy, zakazy, obowiązki moralne oraz przekonania: (a) nakaz traktowania pracy jako wartości moralnej, obowiązku i cnoty, przekonanie, że pracę należy wykonywać dobrze i uczciwie; (b) nakaz spostrzegania pracy jako wartości centralnej; (c) nakaz przeznaczania na pracę największej ilości energii i czasu, a tym samym i uznanie dla intensywnej (ciężkiej) pracy (d) zakaz marnowania czasu, z czego wynika (e) negatywna postawa wobec czasu wolnego oraz (f) odraczenie gratyfikacji oraz (g) postawa niezależności, polegania na sobie (Grabowski, 2014). Etyka pracy na gruncie współczesnej psychologii pracy traktowana jest inaczej niż u Webera, jako konstrukct niereligijny (Grabowski, 2014). Osoby charakteryzujące się wysoką etyką pracy bardziej angażują się w pracę, często kosztem wypoczynku i czasu wolnego, są przekonane, że ciężka praca jest wartością samą w sobie i wykonywanie pracy to ich obowiązek moralny oraz, że należy unikać marnowania czasu, a także w pracy polegać na sobie.

Przeprowadzony przegląd badań w dostępnych bazach danych potwierdził, że etyka pracy jako zmienna stanowi przedmiot badań międzypokoleniowych. Ich rezultaty dowodzą albo braku różnic albo niewielkich różnic w poszczególnych pokoleniach i raczej pokazują niespójności z utrwalanymi stereotypami dotyczącymi przedstawicieli różnych grup wiekowych (Cennamo, Gardner, 2008; Meriac, Woehr, Banister, 2010; Jobe, 2014, Hite, Daspit, Dong, 2015). W naszych badaniach nawiązujemy do badań Meriaca i współpracowników (2010), którzy przeprowadzili w USA w latach 1996 – 2008 badania na próbie $N=1869$ w zakresie etyki pracy. Uzyskane wyniki potwierdzają, że pracownicy z pokolenia Baby Boomers osiągają wyższe poziomy we wszystkich wymiarach etyki pracy (z wyj. niechęci wobec czasu wolnego) w porównaniu z młodszymi pracownikami. Najmłodsze pokolenie Y reprezentuje wyższe wyniki w zakresie wymiarów: moralność i etyka, ciężka praca oraz odraczenie gratyfikacji w porównaniu z pokoleniem X, które w badaniach amerykańskich manifestuje najniższe poziomy w wymiarach etyki pracy. Jednocześnie odnotowano brak istotnych różnic w zakresie: niechęci wobec czasu wolnego (NCW), pracy jako wartości centralnej (PC) i niechęci wobec marnowania czasu (NMC) oraz poleganiu na sobie (PS).

4. MOTYWACJA AUTODETERMINOWANA

Teoria autodeterminacji poza głównym podziałem na motywację autonomiczną i kontrolowaną, postuluje także wielowymiarową konceptualizację motywacji na hierarchicznie uporządkowanych różnych poziomach procesów regulacji Ja (Ryan, Deci, 1985; 2000; Ryan, Huta, Deci, 2008). W Polsce teoria autodeterminacji była dotychczas stosunkowo rzadko wykorzystywana w badaniach z obszaru psychologii pracy i zarządzania, ale wraz ze wzrostem zainteresowania, w ostatnim czasie, zagadnieniem zaangażowania w pracę staje się coraz bardziej użyteczna do wyjaśniania zachowań w pracy opartych na zaangażowaniu. Tradycyjne podejście do motywacji wewnętrznej zakłada, uruchamianie interesujących „*samych w sobie*” aktywności jednostek, wywołujących spontaniczną satysfakcję i radość. Motywacja zewnętrzna uruchamia natomiast aktywności, które same w sobie nie są dla jednostki interesujące i satysfakcjonujące, ale w konsekwencji prowadzą do cenionych rezultatów tych aktywności. W takim ujęciu motywacja zewnętrzna jest instrumentalna. W kontekście pracy motywacja zewnętrzna ma dominującą pozycję i szerszy wachlarz typów, ale zdaniem Ryana i Deci'ego (2000) to motywacja wewnętrzna stanowi naturalną tendencję jednostki do poszukiwania nowości, wyzwań, uczenia się i doskonalenia, opartą na entuzjazmie, pasji i zainteresowaniach. Teoria autodeterminacji postuluje sześć wymiarów motywacji zależnie od poziomu autonomii (autodeterminacji) jednostki (Gagné, Deci, 2005; Ryan, Deci, 2000) od poziomu skrajnej amotywacji, poprzez regulację zewnętrzną i introjekcję, które przypisywane są motywacji kontrolowanej (zewnętrznej), aż po identyfikację, integrację i motywację wewnętrzną, które należą do motywacji autonomicznej (por. Chrupała-Pniak, Grabowski, 2015, w druku). Dotychczas badacze stosunkowo mało uwagi poświęcali międzygeneracyjnym badaniom w zakresie motywacji (Cennamo, Gardner, 2008) a przedstawiciele pokolenia Y często opisywani byli jako nisko motywowani (Myers, Sadaghiani, 2010). Badania w zakresie motywacji w nurcie teorii autodeterminacji prowadzili w USA Deal i współpracownicy. Porównywali motywację pracowników różnych grup pokoleniowych zajmujących różne pozycje w organizacjach ($N=3440$). Ich rezultaty potwierdzają, że występujące niewielkie różnice w poziomach motywacji są wyjaśniane raczej pozycją w organizacji i poziomem kierowania aniżeli przynależnością pokoleniową. Istotne statystycznie różnice w motywacji zaobserwowano w poziomie regulacji zewnętrznej i introjekcji (Deal, i in. 2013).

5. METODA

5.1. PRÓBA BADAWCZA

Grupę osób badanych stanowiło 312 dorosłych osób pracujących (zob. Tab. 1). Osoby badane były zatrudnione w organizacjach różnych branż i sektorów. Przebadano 114 osób w wieku od 19 do 33 lat (pierwsza grupa); 110 osób w wieku od 34 do 50 lat (druga grupa) oraz 88 osób w wieku od 51 do 66 lat (trzecia grupa). Wśród osób badanych było 55 kobiet i 59 mężczyzn w pierwszej grupie, 54 kobiety i 56-ciu mężczyzn w drugiej oraz 52 kobiety i 36-ciu mężczyzn w trzeciej. W grupie pierwszej 44 osoby posiadały wykształcenie średnie (38%), 48 osób po-

siadało wyższe wykształcenie (42%), pozostałe osoby (20) uzyskały wyższe zawodowe wykształcenie- licencjackie (17%) oraz zawodowe (2%). W grupie drugiej wykształceniem zawodowym legitymowało się 21 osób (19%), średnim 46 (42%), licencjackim 10 (9%) a wyższym 33 osoby (30%). W trzeciej grupie wykształcenie podstawowe posiadała 1 osoba (1%), zawodowe 17 (20%), średnie 57 osób (44%), licencjackie 4 (4%) a wyższe 27 (31%). Badani pracowali w małych, średnich oraz dużych organizacjach. Były to zazwyczaj firmy krajowe (średnio około 77%), ale częściowo także międzynarodowe (22 %). Wśród badanych większość zatrudniona była na podstawie umowy o pracę (grupa pierwsza 70%, druga 82%, trzecia 83%), a pozostali to samozatrudnieni (grupa pierwsza 7%, druga 13%, trzecia 10%) lub zatrudnieni na podstawie umów cywilnoprawnych: umowę zlecenie/ dzieło (grupa pierwsza 23%, druga 5%, trzecia 7%). W grupie wiekowej od 19 do 33 lat relatywnie więcej niż w pozostałych kategoriach wiekowych zbadano zatrudnionych na podstawie umowy zlecenia.

Tabela 1 Struktura próby N = 312

Pokolenie Y	Pokolenie X	Baby Boomers
n = 114	n = 110	n = 88
19 - 33 rok życia	34 - 50 rok życia	51 - 66 rok życia
K=55 M=59	K=54 M=56	K=52 M=36
Wyższe = 48	Wyższe = 33	Wyższe = 27
Wyższe zawodowe = 20	Wyższe zawodowe = 10	Wyższe zawodowe = 4
Średnie = 44	Średnie = 46	Średnie = 57
Zawodowe = 2	Zawodowe = 2	Zawodowe = 1

Tabela 2 Podstawy prawne zatrudnienia osób badanych

Pokolenie Y	Pokolenie X	Baby Boomers
n = 114	n = 110	n = 88
Umowa o pracę 70%	Umowa o pracę 82%	Umowa o pracę 83%
Samozatrudnienie 7%	Samozatrudnienie 13%	Samozatrudnienie 10%
Umowy cywilnoprawne 23%	Umowy cywilnoprawne 5%	Umowy cywilnoprawne 7%

5.2 ZASTOSOWANE NARZĘDZIA

Wielowymiarowy Profil Etyki Pracy (WPEP) jest polską adaptacją Multidimensional Work Ethic Profile (MWEP) (Miller, Woehr i Hudspeth, 2002) opracowaną przez Grabowskiego i Chudzicką-Czupałą (2015). W badaniach posłużono się skróconą wersją tego kwestionariusza, która składa się z 35 pozycji opisujących siedem skal (zob. Grabowski, 2014):

- ciężka praca (CP) - wiara w cnoty ciężkiej (mrówczej) pracy, przekonanie, że taka praca doprowadza do sukcesu i pozwala poradzić sobie z trudnościami w życiu ($\alpha=0,83$);
- praca jako centrum życia (PC) – traktowanie pracy jako centralnej wartości w życiu, której wykonywanie daje zadowolenie i spełnienie; przekonanie, że praca jest sposobem radzenia sobie z problemami w życiu ($\alpha=0,74$);
- niechęć do marnowania czasu (zmarnowany czas) (NMC) – przekonanie o wartości efektywnego wykorzystywania czasu ($\alpha=0,72$);
- niechęć do czasu wolnego (NCW) – dezaprobatą aktywności czasu wolnego ($\alpha=0,75$);
- odraczanie gratyfikacji (OG) – przekonanie o wartości nagród umieszczanych w przyszłości ($\alpha=0,78$);
- moralność/etyka (ME)- gotowość do uczciwego postępowania wobec innych ($\alpha=0,64$);
- poleganie na sobie samym/niezależność (PS) – przekonanie, że w pracy należy liczyć na siebie ($\alpha=0,77$).

Do pomiaru nasilenia każdego z siedmiu wymiarów etyki pracy zastosowano zestaw 5-cio punktowych skal typu Likerta. Zadaniem osoby badanej jest wybór odpowiedzi od „Całkowicie się nie zgadzam” (1) do „Całkowicie się zgadzam” (5).

Analiza rzetelności skali WPEP przeprowadzona przy użyciu współczynnika alfa Cronbacha pozwala uznać, że wykorzystywane narzędzie jest wewnętrznie spójne i może być wykorzystywane w dalszych badaniach. W nawiasach podano współczynniki dla poszczególnych siedmiu podskal. W obliczeniach posługiwano się także sumą wszystkich pozycji (itemów), co stanowi tzw. globalny wskaźnik WPEP ($\alpha=0,82$).

Kolejną metodą była skala do badania motywacji do pracy (WEIMS_PL), która jest polską adaptacją kanadyjskiej skali *Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale* (WEIMS) opracowaną przez Chrupałą-Pniak i Grabowskiego (2015, w druku). Składa się z 18 pozycji i 6-ciu skal, które odpowiadają regulacjom opisanym w koncepcji Ryana i Deciego (2000), czyli motywacji wewnętrznej (MW) (3 pozycje $\alpha=0,76$), integracji (INTEG) (3 pozycje $\alpha=0,84$), identyfikacji (IDEN) (3 pozycje $\alpha=0,78$), introjekcji (INTRO) (3 pozycje $\alpha=0,75$) oraz regulacji zewnętrznej (RZ) (3 pozycje RZ $\alpha=0,80$) i amotywacji (AMO) (3 pozycje $\alpha=0,54$). Poszczególne podskale uzyskały satysfakcjonujące współczynniki alfa Cronbacha za wyjątkiem skali amotywacji, która także w oryginale prezentuje niższe wartości.

Oryginalna skala (WEIMS) zbudowana została przez kanadyjskich psychologów Maxime'a Tremblay, Celine Blanchard, Sarę Taylor, Luca Pelletiera oraz Martina Villeneuve'a (Tremblay i in., 2009). Narzędzie to składa się z 6-ciu obejmujących po trzy twierdzenia podskal. Są to: Amotywacja (AMO), Regulacja Zewnętrzna (RZ), Introjeksja (INTRO), Identyfikacja (IDEN), Integracja (INTEG) oraz Motywacja Wewnętrzna (MW). Badani ustosunkowują się do tych pozycji za pomocą siedmiostopniowej skali od 1 do 7 (1 oznacza to stwierdzenie zupełnie nie pasuje do mnie, 3 – to stwierdzenie pasuje przeciętnie, 7 – to stwierdzenie pasuje do mnie całkowicie). Dodatkowo na podstawie tej skali można obliczyć Wskaźnik Pracy Autonomicznie Regulowanej (WSDI - WPAR). Wskaźnik ten oblicza się według następującej formuły: $-3*AMO+-2*RZ+-1*INTRO+1*IDEN+2*INTEG+3*MW$. WPAR wskazuje na stopień autodeterminacji zachowań w pracy. Przy zastosowaniu 7 stopniowej skali Likerta WPAR przyjmuje wartości od -36 do 36 punktów. Ujemny wynik wskazuje, że dana osoba nie przejawia autonomicznej regulacji w wykonywaniu pracy, zaś wynik dodatni, odwrotnie, potwierdza istnienie autonomicznej regulacji w wykonywaniu pracy.

5.3 PROCEDURA BADANIA

Badania dotyczące postaw wobec pracy prowadzone były w Katedrze Psychologii Pracy i Organizacji Uniwersytetu Śląskiego w 2013 i 2014 roku na terenie Górnego Śląska i w Małopolski, w okolicach Krakowa. Badania przeprowadzono metodą kwestionariuszową i z zastosowaniem metody kuli śnieżnej. Prezentowane analizy przeprowadzone zostały na danych pochodzących z części projektu badawczego. Analizy statystyczne zostały przeprowadzone przy pomocy pakietu statystycznego programu Statistica.

6. WYNIKI

Przeprowadzona analiza wariancji nie potwierdziła istotnych różnic pokoleniowych. Zebrane wyniki w zakresie etyki pracy potwierdzają brak różnic w poszczególnych generacjach za wyjątkiem wymiaru ciężkiej pracy (zob. Tab. 3). Wyższe wyniki zaobserwowano w grupie młodszych pracowników (Y i X), najniższe wyniki prezentują najstarsi pracownicy. Pracownicy pokolenia Y różnią się istotnie zarówno od pracowników pokolenia X, jak i Baby Boomers. Trzeba jednak zaznaczyć, że dane należy z dużą ostrożnością przyjmować, ponieważ siła efektu jest słaba $Eta = 0,02$, ok. 2% wyjaśnionej wariancji jest różnicowana pokoleniowo. W pozostałych wymiarach etyki pracy badania nie ukazały różnic.

Tabela 3 Średnie i odchylenia standardowe wymiarów etyki pracy mierzonych za pomocą skal WPEP, w poszczególnych kategoriach wiekowych

Kategorie wiekowe		19-33	34-50	51-66	Wszystkie kategorie	F
N:		114	110	88	312	df: 309
CP	M	17,74 ^A	16,56 ^B	16,43 ^B	16,96	3,03'
	SD	4,27	4,03	4,56	4,30	Eta=0,02
PC	M	18,83 ^A	18,45 ^A	19,28 ^A	18,82	1,18
	SD	3,98	3,87	3,53	3,82	
NMC	M	18,56 ^A	18,25 ^A	19,00 ^A	18,58	1,15
	SD	3,75	3,41	3,06	3,45	
NCW	M	13,47 ^A	13,85 ^A	13,88 ^A	13,72	0,38
	SD	4,04	3,58	3,81	3,81	
OG	M	17,41 ^A	17,01 ^A	17,17 ^A	17,20	0,27
	SD	4,40	3,83	4,11	4,11	
PS	M	19,84 ^A	19,42 ^A	19,84 ^A	19,69	0,55
	SD	3,46	3,50	3,21	3,40	
ME	M	21,56 ^A	21,75 ^A	21,56 ^A	21,63	0,12
	SD	3,35	3,05	3,31	3,23	
WPEP	M	127,42 ^A	125,29 ^A	127,16 ^A	126,60	0,66
	SD	16,36	13,58	14,39	14,86	

Różnice istotne statystycznie pokazano opisując średnie indeksami literowymi A i B, te same litery w poszczególnych wierszach umieszczone obok średnich oznaczają brak istotnej różnicy między średnimi, zaś inne indeksy pokazują różnice statystycznie istotną na poziomie $p < 0,05$

Eta – cząstkowe eta kwadrat

*- $p < 0,05$

Analiza wariancji w zakresie motywacji do pracy potwierdziła występowanie istotnych, ale niewielkich różnic między pracownikami różnych pokoleń w wymiarze amotywacji – wyższe wyniki zaobserwowano u osób starszych (zob. Tab. 4). Pokolenie Y prezentuje niższe wyniki w wymiarze amotywacji i istotnie różne od poziomów amotywacji pokolenia X i Baby Boomers. Kolejną różnicę odnotowano w wymiarze regulacji zewnętrznej, najmłodsze pokolenie osiąga wyższe wyniki w tym zakresie i różni się tym istotnie od najstarszych pracowników. Podobnie, jak w przypadku etyki pracy, siły efektów są niskie, cząstkowe Eta kwadrat wynosi od 0,04 do 0,07, czyli ok. 4% - 7% wyjaśnionej wariancji jest różnicowane pokoleniowo.

Tabela 4 Średnie i odchylenia standardowe wymiarów motywacji do pracy mierzonych za pomocą skal WEIMS_PL, w poszczególnych kategoriach wiekowych

Kategorie wiekowe	19-33	34-50	51-66	Wszystkie kategorie	F
N:	114	110	88	312	df: 309

AMO	M	7,69 ^A	9,22 ^B	9,09 ^B	8,63	6,44 ^{**}
	SD	3,28	3,76	3,40	3,55	Eta=0,04
RZ	M	15,48 ^A	15,23 ^A	12,85 ^B	14,65	12,21 ^{***}
	SD	3,82	4,09	4,27	4,19	Eta=0,07
INTRO	M	13,19 ^A	12,95 ^A	13,06 ^A	13,07	0,09
	SD	4,54	4,37	3,75	4,25	
IDEN34	M	12,23 ^A	13,05 ^A	12,28 ^A	12,54	1,12
	SD	5,24	4,32	3,71	4,53	
INTEG	M	12,84 ^A	14,02 ^A	14,06 ^A	13,60	2,51
	SD	5,28	4,14	3,89	4,55	
MW	M	15,44 ^A	15,05 ^A	14,50 ^A	15,04	1,47
	SD	4,19	3,71	3,59	3,87	
WSDI	M	5,66 ^A	4,39 ^A	5,74 ^A	5,23	1,16
	SD	8,52	6,27	6,60	7,26	

Różnice istotne statystycznie pokazano opisując średnie indeksami literowymi A i B, te same litery w poszczególnych wierszach umieszczone obok średnich oznaczają brak istotnej różnicy między średnimi, zaś inne, różnice statystycznie istotną na poziomie $p < 0,05$

Eta – cząstkowe eta kwadrat

***- $p < 0,001$; **- $p < 0,01$; *- $p < 0,05$

7. DYSKUSJA I WNIOSKI

Badania nie ukazały różnic między wyróżnionymi grupami wiekowymi, za wyjątkiem akceptacji ciężkiej pracy, młodzi w większym stopniu wartościują taką pracę oraz wierzą, że ciężka praca prowadzi do sukcesu. Badania amerykańskie pokazały odwróconą zależność (Meriac i in., 2010), tam młodzi w mniejszym stopniu wartościują ciężką pracę. Różnica ta nie jest jednak bardzo istotna statystycznie. Do istotnych statystycznie różnic można zaliczyć natomiast natężenie amotywacji, większe u starszych (zarówno druga jak i trzecia grupa) niż młodszych (pierwsza grupa) oraz nasilenie regulacji zewnętrznej (niższe u starszych). Wydaje się, że takie rezultaty mogą w pewnym stopniu być warunkowane czynnikami organizacyjnymi i etapem rozwoju kariery. Dla osób starszych nagrody mają mniejsze znaczenie niż dla osób młodych i w średnim wieku. Młodzi pracownicy zorientowani na rozwój kariery w mniejszym stopniu przyznają się do amotywacji. Dodatkowo

najmłodszy pracownicy uzyskali najwyższe wyniki w zakresie motywacji wewnętrznej przy jednoczesnej najniższej integracji na tle pozostałych grup, co może świadczyć o wewnętrznych nagrodach uzyskiwanych przez pracę. Przeprowadzone badania częściowo potwierdziły uzyskane w zagranicznych badaniach rezultaty. Poziom amotywacji i regulacji zewnętrznej w przypadku pokolenia Y i pokolenia X nie różni się istotnie. Pokolenia nie różnicują także poziomu motywacji w zakresie introjekcji, identyfikacji, integracji i MW, a zatem motywacja autodeterminowana nie jest różnicowana zmienną pokolenie. Wyniki badań w tej części nie potwierdzają potocznych opinii jakoby młodsze pokolenie nie było motywowane autonomicznie, w tym wymiarze motywacji nie zaobserwowano istotnych różnic. Badania dotyczące etyki pracy w naszej próbie potwierdziły istotne różnice tylko w wymiarze ciężka praca (wyższa u młodszych). Przepuszczalnie niższe wyniki pokolenia X w zakresie etyki pracy mogą być powodowane wpływem czynników organizacyjnych lub cynizmem organizacyjnym związanym z syndromem wypalenia, których w badaniach nie kontrolowano. Poza tym warto zauważyć, że w Polsce prawdopodobnie w mniejszym stopniu o sukcesie decyduje ciężka praca i stąd też mniejsza jej aprobaty u starszych i być może cynizm i wypalenie.

Ograniczeniem naszych badań jest metoda, oparta o samoopis, a zatem dane mogą być obciążone błędem związanym ze zmienną aprobaty społecznej. Zebrane wyniki pokazują jednak, że zagadnienia postaw wobec pracy prezentowane w poszczególnych pokoleniach wymagają dalszych analiz, z zastosowaniem także bardziej obiektywnych metod pomiaru, w celu dostarczenia praktykom zarządzania wiedzy naukowej na temat rzeczywistych różnic generacyjnych.

8. LITERATURA

1. Benson, J., Brown, M. (2011). Generations at work: are there differences and do they matter? *The International Journal of Human Resource Management*. doi:10.1080/09585192.2011.573966
2. Cennamo, L., Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891–906. doi:10.1108/02683940810904385
3. Chrupała-Pniak M., Grabowski D. (w druku). Skala motywacji zewnętrznej i wewnętrznej do pracy (WEIMS-PL). Wstępna charakterystyka psychometryczna polskiej wersji kwestionariusza Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale, *Psychologia Społeczna*.
4. Chudzicka-Czupała A., Cozma I., Grabowski D., Woehr D. J. (2012). A Comparison of the Multidimensional Work Ethic Profile Across Two Countries. *Journal of Management and Business*, 3, 14-33.
5. Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., Gade, P. A. (2012). Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375–394. doi:10.1007/s10869-012-9259-4
6. Deal, J. J., Altman, D. G., Rogelberg, S. G. (2010). Millennials at work: What we know and what we need to do (if anything). *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 191–199. doi:10.1007/s10869-010-9177-2
7. Deal, J. J., Stawiski, S., Graves, L., Gentry, W. A., Weber, T. J., Ruderman, M. (2013). Motivation at work: Which matters more, generation or managerial level? *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(1), 1–16. doi:10.1037/a0032693
8. Gałuszka, M. (2007). „Siwiejąca populacja”: ekonomiczna, społeczna i etyczna waloryzacja starości. *Annales: etyka w życiu gospodarczym*. 10(2), 83 – 93.

9. Gagné, M., Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. doi:10.1002/job.322.
10. Grabowski, D. (2014). Konstrukcja i wstępna charakterystyka psychometryczna skróconej wersji Wielowymiarowego Profilu Etyki Pracy (WPEP-s). *Czasopismo Psychologiczne*, 20, 247-257.
11. Grabowski, D., Chudzicka-Czupała, A. (2015). Wielowymiarowy Profil Etyki Pracy (WPEP). Charakterystyka psychometryczna polskiej wersji kwestionariusza Multidimensional Work Ethic Profile. *Psychologia Społeczna*, 33, 2, 210–230.
12. Hite, D. M., Daspit, J. J., Dong, X. (2015). Examining the influence of transculturation on work ethic in the United States. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 22(1), 145–162. doi:10.1108/CCM-12-2013-0190
13. Jobe, L. L. (2014). Generational differences in work ethic among 3 generations of registered nurses. *The Journal of Nursing Administration*, 44(5), 303–8. doi:10.1097/NNA.0000000000000071
14. Kowske, B.J., Rasch, R., Wiley, J. (2010). Millennials' (lack of) attitude problem: An empirical examination of generational effects on work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 265-279. DOI:10.1007/s10869-010-9171-8
15. Loughlin, C., Barling, J. (2001). Young workers' work values, attitudes, and behaviours. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 543–558. doi:10.1348/0963179011167514
16. Luthans, F., Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143–160. doi:10.1016/j.orgdyn.2004.01.003
17. Meriac, J. P., Woehr, D. J., Banister, C. (2010). Generational differences in work ethic: An examination of measurement equivalence across three cohorts. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 315–324. doi:10.1007/s10869-010-9164-7
18. Miller, J., Woehr, D., Hudspeth, N. (2002). The Meaning and Measurement of Work Ethic: Construction and Initial Validation of a Multidimensional Inventory. *Journal of Vocational Behavior*, 60, 3, 451-489.
19. Mróz, B., Pawłowska, A., Nieżurwska, J., Wileczek, A., Jedlikowska, D., Bubiak, B. (2014) (red). *Szef X - pracownik Y. Wyzwania w zarządzaniu pokoleniem Y*. Warszawa: Texte
20. Myers, K. K., Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials' organizational relationships and performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 225–238. doi:10.1007/s10869-010-9172-7
21. Ryan, R. M., Deci, E. L. (1985). The "third selective paradigm" and the role of human motivation in cultural and biological selection: A response to Csikszentmihalyi and Massimini. *New Ideas in Psychology*, 3(3), 259–264. doi:10.1016/0732-118X(85)90020-0
22. Ryan, R. M., Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. doi:10.1037/0003-066X.55.1.68.
23. Ryan, R. M., Deci, E. L. (2000a). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54–67.
24. Ryan, R. M., Huta, V., Deci, E. L. (2008). Living well: A self-determination theory perspective on eudaimonia. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 139–170. doi:10.1007/s10902-006-9023-4.
25. Smolbik-Jęczyński, A. (2013). Podejście do pracy i kariery zawodowej wśród przedstawicieli generacji X i Y – podobieństwa i różnice. *Nauki o Zarządzaniu*, 1(14), 89–97.
26. Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue Canadienne des Sciences du Comportement*, 41(4), 213–226.
27. Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*. doi:10.1007/s10869-010-9165-6

28. Weber, M. (2011). *Etyka protestancka i duch kapitalizmu*. Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.