

WARTOŚCI ZAWODOWE SENIORÓW W KONTEKŚCIE RODZAJU I STANOWISKA PRACY

OCCUPATIONAL VALUES OF SENIORS IN THE CONTEXT OF THE TYPE AND POSITION OF WORK

Anna Lubrańska

ORCID: 0000-0002-3880-0711

Uniwersytet Łódzki*

e-mail: anna.lubranska@now.uni.lodz.pl

Abstract: The subject of the study is the issue of occupational values. The concept of “career anchors” by Edgar Schein was used. The study covered 243 working seniors (129 women and 114 men), aged 56-78. The “My career” questionnaire in the Polish adaptation by Anny Paszkowska-Rogacz (2009) was used. The results indicate that the value of security and stability is most preferred by the surveyed women. The revealed preferences of occupational values were also analyzed in relation to the type and position of the job. Seniors doing white-collar work prefer the values of Service and dedication to others and Lifestyle. These values and the challenge are important to people in the position of a specialist.

Keywords: values, occupational values, work, seniors

Author’s affiliation: University of Lodz

Abstrakt: Przedmiotem opracowania jest problematyka wartości zawodowych. Wykorzystano koncepcję „kotwic kariery” Edgara Scheina. Badaniem objęto 243 pracujących seniorów (129 kobiet i 114 mężczyzn), w wieku 56–78 lat. Zastosowano kwestionariusz „Moja kariera” w polskiej adaptacji Anny Paszkowskiej-Rogacz (2009). Wyniki wskazują, iż wartość „Bezpieczeństwo i stabilizacja” najwyższą ceną badane kobiety. Ujawnione preferencje w zakresie wartości zawodowych analizowano również wobec rodzaju i stanowiska pracy. Seniorzy wykonujący pracę o charakterze umysłowym preferują wartości „Usługi i poświęcenie dla innych” oraz „Styl życia”. Wartości te oraz wyzwania są ważne dla osób na stanowisku specjalisty.

Słowa kluczowe: wartości, wartości zawodowe, praca, seniorzy

WPROWADZENIE

Dla większości z nas wartości są drogowskazem w życiu – sprzyjają wyznaczaniu celów, w krótkiej lub długiej perspektywie, dokonywaniu wyborów, ukierunkowaniu i definiowaniu codziennej aktywności. Wartości oddziałują na nasze plany, formę, zakres i czas ich realizacji (Mądrzycki, 1996).

W dużym stopniu w obszarze kluczowych wartości jesteśmy dość podobni, z umiarkowanie stabilną indywidualną hierarchią. Dowodzą tego wyniki badań. W projekcie CBOS (2020), w odpowiedzi na pytanie: *Co jest dla Pana(i) najważniejsze w życiu?*, respondenci wymienili zdrowie (47%) oraz rodzinę (39%). W tych osobistych wyborach warto jednak odnotować widoczne różnice, wynikające z przynależności pokole-

* Wydział Nauk o Wychowaniu, Instytut Psychologii, 90-128 Łódź, Al. Rodziny Scheiblerów 2, tel. (42) 665-58-81, e-mail: psychologia@uni.lodz.pl

niowej. Zdrowie było najważniejsze dla respondentów w wieku 55–64 lata (63%)¹, w porównaniu do znacząco mniej licznych deklaracji (30%) najmłodszych badanych, 18–34 lata. Z kolei wartości rodzinne najmocniej cenią osoby ze średniego pokolenia, 32–48 lat (65%), najmłodszy 18–31 lat (49%), a badani w wieku 49+ w najmniejszym odsetku (36%). Pozostałe kategorie, m.in. te związane z aktywnością zawodową, w ogólnej ocenie wskazywano zdecydowanie rzadziej – na trzecim miejscu w tym zestawieniu lokuje się „praca, dobra praca, pewność zatrudnienia, stabilne zatrudnienie” (8%), a w dalszej kolejności „dobrobyt, dostatek, stabilizacja materialna/finansowa, bezpieczeństwo finansowe/ekonomiczne” (6%) (Badora, 2020, s. 4).

Wymienione rodzaje wartości, odnoszące się do obszaru pracy, istotnie wpisują się w treść niniejszego opracowania. Podejmując problematykę zawodowego funkcjonowania, zwrócono uwagę na sferę wartości (uwzględnionych w propozycji teoretycznej Edgara Scheina, 1978), cenionych przez pracujących seniorów. Ujawnione preferencje analizowano przede wszystkim w kontekście rodzaju i stanowiska pracy, obserwując również efekt różnic płci.

REGULACYJNE ZNACZENIE WARTOŚCI ZAWODOWYCH – EFEKT ZMIENNEJ WIEKU

Rola wartości dla funkcjonowania jednostki w obszarze zawodowym i pozazawodowym jest bezdyskusyjna – określają stopień dopasowania do pracy i organizacji² (Andysz i Merecz, 2010; Schultz i Schultz, 2002), dynamizują rozwój zawodowy, stopień socjalizacji organizacyjnej (Paszowska-Rogacz, 2010), wiążą się z zadowoleniem z życia, satysfakcją zawodową, sukcesami, zaangażowaniem pracowników, produktywnością (McNeese-Smith i Crook, 2003; Siuta-Stolarska i Siuta-Brodzińska, 2011; Stankiewicz i Moczulska, 2013; Zalewska, 2000; 2002). Wartości – podmiotowe i organizacyjne – to istotne czynniki obustronnego dopasowania jednostki i środowiska pracy. Proces wzajemnego dopasowania dokonuje się m.in. za pośrednictwem praktyk socjalizacyjnych i procesu selekcji. Na drodze selekcji organizacja włącza w swoje struktury osoby pasujące do niej, spełniające określone kryteria (w tym także odnośnie do profilu wartości), a w procesie socjalizacji – postawy, wartości i cele pracownika są kształtowane zgodnie z oczekiwaniami firmy. Zaobserwowano, że w organizacjach prezentujących silne wartości i wykorzystujących różne taktyki socjalizacyjne (np. spotkania integracyjne, szkolenia, programy mentorskie), następują bardziej widoczne zmiany w indywidualnych wartościach i lepsze dopasowanie człowiek-praca (Andysz i Merecz, 2010, s. 47).

Ukierunkowujące i stabilizujące znaczenie wartości dla przebiegu kariery docenił w swojej koncepcji Edgar Schein³ (1978), nazywając je „kotwicami kariery”. Zdaniem autora, te indywidualne preferencje, gruntując wybory i decyzje zawodowe jednostki, ewoluują w miarę zdobywania przez nią doświadczenia zawodowego i życiowego (Schein, 2007, s. 27). Edgar Schein wymienia następujące „kotwice kariery”: autonomia (ceniona przez tych, którzy w swej pracy wybierają swobodę, możliwość przekraczania ograniczeń), stabilność/bezpieczeństwo (odnosząca się do kwestii pewności zatrudnienia, gwarancji socjalnych, bezpieczeństwa

finansowego), kompetencje zawodowe i techniczne (rozwijane w procesie doskonalenia się, kumulowania wiedzy i umiejętności), kompetencje menedżerskie (związane z zarządzaniem, podejmowaniem decyzji, sukcesem finansowym), kreatywność i przedsiębiorczość (ujawniana w działaniach twórczych, innowacyjnych), wyzwanie (związane ze skłonnością do ryzyka i rywalizacji), usługi i poświęcenie dla innych (realizowane w działaniach prospołecznych), styl życia (widoczny w dążeniu do utrzymania równowagi pomiędzy życiem zawodowym a osobistym, rodzinnym) (Schein, 2007, s. 27–31).

Przyjmując zaznaczoną we wstępie perspektywę przynależności pokoleniowej (oraz wynikających z niej różnic i odmienności), zauważa się, że dla reprezentantów starszej populacji ważniejsza jest stabilność, mniejsze zaangażowanie we współzawodnictwo (bardziej cenią kooperację, Widerszal-Bazyl i Wołodźko, 2015), zwłaszcza w dziedzinach, w których sprawnie sobie radzą młodzi. Różnicujący efekt wieku zaobserwowano w badaniach 3 pokoleń (n=850): *baby boomers* (1949–1963), pokolenia X (1964–1979) i pokolenia Y (1980–1994) (Baran i Kłos, 2014). Twierdzeniom „Lubię przebywać w stałym, mało zmiennym otoczeniu” oraz „Staram się stabilizować i gwarantować moje osiągnięcia” najbardziej przychylni byli reprezentanci pokolenia *baby boomers*. Z kolei poglądy typu: „Mam potrzebę, by proponowano mi nowe rzeczy i nowe wyzwania, które z trudem sam identyfikuję”, „Potrzebuję regularnie zmieniać otoczenie” czy „Potrzebuję wciąż nowych perspektyw prywatnych i zawodowych” były dla tej generacji najmniej atrakcyjne. Najstarsi badani docenili również wartość *work-life balance*, najliczniej (36,8%)⁴ wybierając opinię „Szukam równowagi między życiem prywatnym a zawodowym” (Baran i Kłos, 2014, s. 926). Efekt prezentowanych badań pozostaje zbieżny z charakterystyką pokolenia *baby boomers*, czyli reprezentantów wyżu demograficznego. Ci pracownicy rzadko decydują się na zmianę miejsca czy stanowiska pracy (wielu z nich pozostaje w relacji tylko z jednym pracodawcą). Poszukiwane przez nich rozwiązania organizacyjne to: możliwość zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy, jasne reguły zarządzania, długoterminowe bezpieczeństwo i stabilność (Warwas, Wiktorowicz i Jawor-Joniewicz, 2018, s. 28–29).

Maria Widerszal-Bazyl i Elżbieta Wołodźko (2015) podkreślają ważność empirycznych argumentów na silniejsze znaczenie pewności pracy wśród starszych pracowników niż wśród młodszych. W metaanalizie 17 badań (obejmujących ponad 13 tysięcy respondentów) uzyskano istotne statystyczne, chociaż niezbyt silne (0,06) dodatnie współczynniki korelacji pomiędzy wiekiem a wartością pracy. Zaobserwowano również negatywny związek wieku z wartościami wzrostu – z wiekiem słabnie wartość awansu (w metaanalizie uzyskano średnią korelację -0,23) i własnego rozwoju (-0,07). Dla starszych pracowników ważniejsze są wartości wewnętrzne pracy (np. autonomia⁵, wykorzystywanie własnych umiejętności, interesująca praca), a młodsze pokolenia mocniej motywują wartości zewnętrzne, m.in. profity wynikające z pracy, uznanie, prestiż. Starsi ujawniają silniejszą więź z pracą i pracodawcą, są bardziej lojalni, mniej chętni do odejścia z firmy (Widerszal-Bazyl i Wołodźko, 2015, s. 21–23).

Wartość bezpieczeństwa, odpowiedzialności oraz równowagi praca-życie w różnych pokoleniach (n=2076), z uwzględnieniem różnic płciowych, badały Anna Rakowska i Marzena Cichorzewska (2019). Porównania 4 grup wiekowych (20–29 lat, 30–39 lat, 40–49 lat i 50+) pokazały, iż mężczyźni i kobiety reprezentujący najstarszą kategorię w umiarkowany i zbliżony sposób wyrażali swoje preferencje względem równowagi praca-życie (odpowiednio 35% i 34%), odpowiedzialności (odpowiednio 31% i 30%), bezpieczeństwa (po 25%). Najsilniej możliwość utrzymania równowagi praca-życie (51%) wartościowały kobiety w wieku 30–39 lat. Również dla nich najważniejsze było bezpieczeństwo (25%) (Rakowska i Cichorzewska, 2019, s. 333). Elżbieta Turska, Maria Stasiła-Sieradzka i Agata Diec (2012), rozpoznając strukturę wartości zawodowych młodych ludzi – studentów, kończących edukację, zaobserwowały, iż dla badanych najważniejszą wartością w przyszłej pracy zawodowej są dobre, sprawiedliwe relacje z przełożonymi, z kolegami, zrozumienie, możliwość zawarcia przyjazni oraz warunki pracy (dobre wyposażone stanowisko pracy, spokojna atmosfera pracy). Bezpieczeństwo (stabilna praca, pewność miejsca pracy i zatrudnienia obecnie i w przyszłości) oraz osiągnięcia (świadomość realnych dokonań, możliwość wykazania się) stanowiły wartość o mniejszym znaczeniu (Turska, Stasiła-Sieradzka i Diec, 2012, s. 312–314). Otrzymany rezultat jest już znany i utrwalaony w charakterystyce generacji Z. Tegoroczne badania (*Pokolenie Z na rynku pracy...*, 2023) wskazują, że pokolenie Z w swoim miejscu pracy najwyżej ceni możliwość godzenia pracy zawodowej z życiem prywatnym, atrakcyjne zarobki oraz elastyczne godziny pracy. Istotną wartość stanowi także możliwość twórczej i innowacyjnej pracy, w inspirującym zespole oraz w dobrej atmosferze. Zbliżony efekt uzyskała Olga Zwardoń-Kuchciak (2021), badając przedstawicieli drugiej kohorty pokolenia Z. Ich oczekiwania wobec pracodawcy to wysokie wynagrodzenie, klarowne warunki zatrudnienia, jasno określone zadania zawodowe, *work-life balance* i przyjazna atmosfera w pracy.

MATERIAŁ I METODA

W kontekście przedstawionych argumentów uznaje się, że pracownicy-seniorzy⁶ silnie cenią bezpieczeństwo i stabilizację. Przekonanie to wynika z faktu, iż w dużym uogólnieniu starsze pokolenie cechuje większa zachowawczość, przywiązanie do tradycji, życiowej i zawodowej stałości, a młodszy bardziej ceni otwartość na zmiany czy możliwość samorealizacji. Zależność tę obserwuje się również w obszarze funkcjonowania zawodowego. Starsi pracownicy od swojego miejsca pracy oczekują jasnych reguł funkcjonowania, stabilności zatrudnienia, przejrzystości w realizacji ścieżki kariery, ograniczenia nadmiernych wyzwań. Starsze pokolenie, zarówno w środowisku pracy, jak i na co dzień preferuje konserwatywne wartości, np. tradycyjny podział ról społecznych i różne wzorce karier dla kobiet i mężczyzn (Kot, 2017, s. 39–40). Bezpieczeństwo, stabilność zatrudnienia jest szczególnie ceniona przez osoby 45+ (mężczyźni 52%, kobiety 55%) (Widerszal-Bazyl i Wołodzko, 2015, s. 21–23). Również Magdalena Jaciow i Robert Wolny (2019, s. 105) zaobserwowali, iż

kategoria „poczucie bezpieczeństwa” była najczęściej wybierana (61,2%) przez osoby ze stażem pracy powyżej 30 lat (dla porównania, wśród badanych z długością pracy do 5 lat, ten odsetek był najniższy, 36,4%).

Wydaje się, że w świetle wymagań współczesności, zakresu obowiązków, wielości pełnionych ról (Hildt-Ciupińska, 2014), istotną wartością dla seniorów powinien być również styl życia – „kotwica kariery” związana z możliwością bilansowania osobistych doświadczeń, zobowiązań rodzinnych i zawodowych, elastycznego i zrównoważonego podejścia do ważnych dla jednostki sfer aktywności. Zwłaszcza wśród kobiet, dla których, jak pokazują badania, potrzeba zachowania równowagi między pracą a życiem rodzinnym jest priorytetem (Rakowska i Cichorzewska, 2019, s. 330).

Celem badania jest sprawdzenie, jakie wartości zawodowe preferują reprezentanci najstarszej generacji pracowników. Uwzględniając kryterium rodzaju pracy i stanowiska pracy, można spodziewać się różnic w nasileniu wartości zawodowych w starszym pokoleniu pracowników. Kierując się tym przekonaniem, eksplorując problematykę, sformułowano następujące hipotezy:

- H1: *Dla pracowników-seniorów ważne wartości zawodowe to bezpieczeństwo i stabilizacja oraz styl życia.*
- H2: *Rodzaj pracy różnicuje preferencje badanych osób w odniesieniu do wartości zawodowych.*
- H3: *Stanowisko pracy różnicuje badane osoby w zakresie preferowanych wartości: pracownicy-seniorzy zatrudnieni na stanowiskach wykonawczych bardziej preferują bezpieczeństwo i stabilizację, specjaliści – wyzwanie i styl życia, a przedstawiciele szczebla kierowniczego – przywództwo.*

Dodatkowo postanowiono sprawdzić, czy istnieje zależność pomiędzy preferowanymi wartościami zawodowymi a poziomem wykształcenia badanych osób.

Badania zostały zrealizowane lokalnie, na terenie Łodzi i województwa łódzkiego, w latach 2014–2017⁷ wśród osób, które dobrowolnie wyraziły zgodę na udział w projekcie. Zgodnie z założeniami doboru próby, wszyscy badani byli aktywni zawodowo, zatrudnieni w większości w strefie pozabudżetowej (63%); reprezentowali mikroprzedsiębiorstwo (n=54), małe przedsiębiorstwo (n=81), średnie przedsiębiorstwo (n=57) i duże przedsiębiorstwo (n=51). Badana populacja obejmowała 243 osoby (129 kobiet, 114 mężczyzn), w wieku 56–78 lat⁸ (M=61,00, SD=6,15), ze stażem pracy 8–60 lat (M=36,74, SD=7,77). Przedział wiekowy dla kobiet wynosił 5–77 lat (M=60,53, SD=5,90), dla mężczyzn 56–78 lat (M=61,53, SD=6,40). Poziom wykształcenia respondentów był następujący: wykształcenie podstawowe n=7, zawodowe n=45, średnie n=88, licencjackie n=20, magisterskie n=52, podyplomowe n=31. Badani pracowali na stanowiskach wykonawczych n=142, kierowniczych n=31 i specjalistów n=70, realizując obowiązki zawodowe w pracy raczej umysłowej (n=140) i pracy raczej fizycznej (n=103).

Zastosowano Kwestionariusz „Moja kariera”, opracowany na podstawie Inwentarza Orientacji na Karierę (*Career Orientations Inventory*) Edgara Scheina (1990), w polskiej adaptacji Anny Paszkowskiej-Rogacz (2009), który jest przeznaczony do oceny tzw. kotwic kariery (czyli metaforycznie określanego zbioru zależnych od

siebie elementów, m.in. uświadamianych talentów, zdolności, motywów, potrzeb, wartości, istotnych w podejmowaniu decyzji zawodowych i przebiegu kariery). Strukturę kwestionariusza tworzy 5 skal: Przywództwo (skala odnosi się do zyskiwania nowych doświadczeń w obszarze zarządzania, władzy, podejmowania decyzji, dążenia do sukcesu finansowego), Wyzwanie (wyrażane potrzebą radzenia sobie z trudnościami, podejmowania w pracy ryzyka, walki, rywalizacji), Bezpieczeństwo i stabilizacja (skala opisująca emocjonalny związek pracownika z firmą, poczucie lojalności, niską gotowość do zmian), Styl życia (skala dotyczy wartości, jaką jest zrównoważenie zaangażowania w różne wymiary życia, głównie w pracę i życie osobiste, rodzinne), Usługi i poświęcenie dla innych (pozycje skali odnoszą się do realizacji wartości humanistycznych, prospołecznych, pomocy innym). Najwyższy wynik w kwestionariuszu wskazuje najbardziej preferowaną przez badanego kotwicę kariery. Osoba badana powinna planować i realizować swoją karierę, opierając się na tej kotwicy (spowoduje to większą efektywność i zadowolenie z pracy). Narzędzie charakteryzują satysfakcjonujące właściwości psychometryczne (Paszowska-Rogacz, 2009).

WYNIKI

Weryfikacja założeń hipotezy pierwszej (H1: *Dla pracowników-seniorów ważne wartości zawodowe to bezpieczeństwo i stabilizacja oraz styl życia*) przebiegła w oparciu o wyniki średnie i standaryzowane (steny⁹) zalecane w interpretacji rezultatów kwestionariusza „Moja kariera” (Paszowska-Rogacz, 2009). Normy przygotowano odrębnie dla kobiet i mężczyzn. Wyniki otrzymane na skali stenowej wskazują, iż wysokie znaczenie wartości bezpieczeństwo i stabilizacja odnotowano w grupie kobiet (8 sten); mężczyźni uzyskali poziom przeciętny (6 sten). W kategorii styl życia poziom jest przeciętny (5 sten u obu płci). Mężczyźni najniżej oceniali przywództwo (4 sten), a kobiety – wyzwanie (4 sten).

Tabela 1. Wartości zawodowe wśród kobiet i mężczyzn – wyniki średnie i standaryzowane

Wartości zawodowe	Płeć	N	M	Sten
Przywództwo	Kobieta	129	9,43	5
	Mężczyzna	114	11,21	4
Bezpieczeństwo i stabilizacja	Kobieta	129	21,45	8
	Mężczyzna	114	20,74	6
Usługi i poświęcenie dla innych	Kobieta	129	18,02	6
	Mężczyzna	114	17,65	6
Wyzwanie	Kobieta	129	13,53	4
	Mężczyzna	114	15,32	5
Styl życia	Kobieta	129	23,23	5
	Mężczyzna	114	22,68	5

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.
Legenda: N – liczebność, M – średnia arytmetyczna.

Z uwagi na fakt, iż porównywane grupy były nierównoliczne, w weryfikacji założeń hipotezy drugiej (H2):

Rodzaj pracy różnicuje preferencje badanych osób w odniesieniu do wartości zawodowych) zastosowano nieparametryczny test Manna-Whitneya (tabela).

Tabela 2. Wartości zawodowe a rodzaj pracy – średnie rangi

Wartości zawodowe	Rodzaj pracy	N	Średnia ranga
Przywództwo	Praca raczej umysłowa	140	123,86
	Praca raczej fizyczna	103	119,47
Bezpieczeństwo i stabilizacja	Praca raczej umysłowa	140	117,20
	Praca raczej fizyczna	103	128,52
Usługi i poświęcenie dla innych	Praca raczej umysłowa	140	129,97
	Praca raczej fizyczna	103	111,17
Wyzwanie	Praca raczej umysłowa	140	128,61
	Praca raczej fizyczna	103	113,02
Styl życia	Praca raczej umysłowa	140	130,96
	Praca raczej fizyczna	103	109,82

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.
Legenda: N – liczebność.

Tabela 3. Porównanie nasilenia wartości zawodowych dla różnych rodzajów pracy – test Manna-Whitneya

	Przywództwo	Bezpieczeństwo i stabilizacja	Usługi i poświęcenie dla innych	Wyzwanie	Styl życia
Z	-0,486	-1,243	-2,065	-1,711	-2,323
p	0,627	0,214	0,039	0,087	0,020

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.
Legenda: Z – standaryzowana wartość testu Manna-Whitneya, p – prawdopodobieństwo.

Otrzymane wyniki dowodzą, iż rodzaj pracy różnicuje badane osoby w obszarze wybranych wartości zawodowych. Wartość usługi i poświęcenie dla innych jest istotnie statystycznie ($p < 0,05$) silniej preferowana przez seniorów wykonujących pracę o charakterze raczej umysłowym (średnia ranga = 129,97). Podobny efekt wystąpił w przypadku wartości styl życia, która jest istotnie ($p < 0,05$) ważniejsza dla pracowników umysłowych (średnia ranga = 130,96).

W przypadku nasilenia wartości zawodowych na różnych stanowiskach pracy (H3: *Stanowisko pracy różnicuje badane osoby w zakresie preferowanych wartości: pracownicy-seniorzy zatrudnieni na stanowiskach wykonawczych bardziej preferują bezpieczeństwo i stabilizację, specjaliści – wyzwanie i styl życia, a przedstawiciele szczebla kierowniczego – przywództwo*) również wykonano testy nieparametryczne (test Kruskala-Walisa dla prób niezależnych).

Praca na różnych stanowiskach istotnie ($p < 0,05$) różni badanych w nasileniu trzech wartości zawodowych: usługi i poświęcenie dla innych, wyzwanie i styl życia. W zakresie tych wartości wielokrotne porównania parami (poprawką Bonferroniego) pokazały istotne różnice pomiędzy grupami: stanowisko wykonawcze-specjalista.

Tabela 4. Wartości zawodowe a stanowisko pracy – średnie rangi

Wartości zawodowe	Stanowisko pracy	N	Średnia ranga
Przywództwo	Wykonawcze	142	116,73
	Kierownicze	31	141,94
	Specjalista	70	123,87
Bezpieczeństwo i stabilizacja	Wykonawcze	142	127,29
	Kierownicze	31	115,11
	Specjalista	70	114,32
Usługi i poświęcenie dla innych	Wykonawcze	142	112,07
	Kierownicze	31	129,58
	Specjalista	70	138,79
Wyzwanie	Wykonawcze	142	112,58
	Kierownicze	31	128,74
	Specjalista	70	138,11
Styl życia	Wykonawcze	142	114,07
	Kierownicze	31	119,50
	Specjalista	70	139,20

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Rezultaty przedstawione w tabeli 6 wskazują na istotne związki pomiędzy zmienną wykształcenie a wartościami zawodowymi – wraz ze wzrostem poziomu wykształcenia obserwuje się silniejsze preferencje badanych osób w odniesieniu do trzech analizowanych wartości: usługi i poświęcenie dla innych, wyzwanie oraz styl życia.

OMÓWIENIE WYNIKÓW

Celem przeprowadzonych badań była ocena preferowanych wartości zawodowych wśród pracowników-seniorów. Okazało się, że respondentów obu płci cechuje zbliżony układ analizowanych wartości. Bardziej wyraźne różnice wystąpiły dla kategorii bezpieczeństwo i stabilizacja, która okazała się mieć szczególne znaczenie dla kobiet (8 sten) i przeciętne dla mężczyzn (6 sten). Można wnioskować, iż badane seniorki silniej niż mężczyźni oczekują stabilności, większej pewności i gwarancji związanych z sytuacją zatrudnienia, nadając tym aspektem wyższą rangę. Wyniki badań potwierdzają (Rakowska i Cichorzewska, 2019, s. 330), iż dla kobiet (bardziej niż dla mężczyzn) istotnie cenioną wartością jest bezpieczeństwo.

Tabela 5. Porównanie nasilenia wartości zawodowych na różnych stanowiskach pracy – test Kruskala-Wallisa

	Przywództwo	Bezpieczeństwo i stabilizacja	Usługi i poświęcenie dla innych	Wyzwanie	Styl życia
H Kruskala-Wallisa	3,401	1,943	7,211	6,533	6,068
df	2	2	2	2	2
p	0,183	0,378	0,027	0,038	0,048

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

H – statystyka testowa testu Kruskala-Wallisa, df – stopnie swobody, p – prawdopodobieństwo.

Z uwagi na porządkowy charakter pomiaru zmiennej dotyczącej wykształcenia¹⁰, eksplorując związek pomiędzy wartościami zawodowymi a poziomem wykształcenia, zastosowano współczynnik korelacji rho Spearmana (tabela 6).

Tabela 6. Korelacja pomiędzy wartościami zawodowymi a poziomem wykształcenia

Wartości zawodowe		Wykształcenie
Przywództwo	rho	0,071
	p	0,273
Bezpieczeństwo i stabilizacja	rho	-0,077
	p	0,233
Usługi i poświęcenie dla innych	rho	0,211
	p	0,001
Wyzwanie	rho	0,213
	p	0,001
Styl życia	rho	0,183
	p	0,004

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

rho – współczynnik korelacji rho Spearmana, p – prawdopodobieństwo.

Na otrzymane rezultaty warto spojrzeć przez pryzmat polskiego rynku pracy. Oczywiście w tych porównaniach należy uwzględnić kontekst zmian, jakie na przestrzeni ostatnich lat wystąpiły na polskim rynku pracy. Tę dynamikę obserwuje się m.in. we wskaźnikach obrazujących nastroje pracowników, (nie)pewność pracy czy sytuację zatrudnienia (dla przykładowo stopa rejestrowanego bezrobocia, w zależności od miesiąca) w 2014 r. wynosiła 11,3–13,9%, w 2018 r. 5,7–6,8%, a w czerwcu 2023 r. 5% (Główny Urząd Statystyczny, 2023). Obniżające się bezrobocie stwarza bardziej sprzyjające warunki uczestnictwa i aktywności zawodowej grupom, które dotychczas miały utrudniony dostęp do rynku pracy ze względu na ograniczenia związane z płcią, niepełnosprawnością, zobowiązaniami rodzinnymi czy wiekiem (Bojarczuk i Pietrzak, 2018, s. 132).

Dane pochodzące z Barometru Polskiego Rynku Pracy za pierwsze półrocze 2023 r. (2023) dowodzą, iż współcześni pracodawcy mają świadomość demograficznych trendów – licznie zatrudniają emerytów (56%), zwłaszcza w sektorze publicznym (71%) i w największych firmach (64%). Co więcej, przedstawiciele organizacji w znaczącej większości (72%) deklarują, że zatrudniliby pracownika powyżej 50. roku życia (Barometr Polskiego Rynku Pracy, 2023, s. 15). Nie

mogą zatem zaskakiwać dane, iż nawet w czasie pandemii starsi pracownicy w niewielkim stopniu martwili się o zatrudnienie i ryzyko utraty pracy. Obawy o stabilność zatrudnienia deklarowało wówczas jedynie 12,5% respondentów w wieku 55–67 lat. Za to większą troskę w tym obszarze wyrażali młodzi pracownicy 18–24 lata (25,9%) (*Barometr Polskiego Rynku Pracy*, 2020, s. 16). Wysoka ocena pewności zatrudnienia i poczucia stabilizacji w pracy (77%), zaznacza się w badaniach CBOS (Badora, 2021) poświęconych spostrzeganiu aktywności zawodowej¹¹. Jednocześnie na przestrzeni ostatnich lat (1994–2021) obserwuje się widoczną dynamikę zmian w tej kategorii. Nastąpił znaczący wzrost pozytywnych ocen – najniższy wskaźnik (44%) odnotowano w 1998 r., a najwyższy (77%) obecnie (w porównaniu do 70% w 2018 r.). Tej wznoszącej tendencji towarzyszy umiarkowany związek z ogólnym zadowoleniem z pracy (współczynnik korelacji = 0,46) (Badora, 2021, s. 2–18).

Na poziomie ogólnych analiz styl życia jawi się jako wartość o przeciętnej istotności (5 sten), zarówno dla kobiet, jak i mężczyzn. Podobny efekt otrzymały Anna Rakowska i Marzena Cichorzewska (2019) – badani seniorzy i seniorki równowagę praca-życie oceniali w zbliżonym odsetku (odpowiednio 35% i 34%). Uwzględniając różnicujący efekt charakterystyk zawodowych (rodzaj pracy i stanowisko pracy), styl życia manifestuje się jako wartość o istotnym znaczeniu dla specjalistów i pracowników umysłowych. To zrozumiała zależność. Z kotwicą styl życia wiąże się potrzeba zachowania równowagi pomiędzy sferą życia zawodowego i rodzinnego, rozsądnego bilansowania zaangażowania jednostki w obu tych obszarach. Z punktu widzenia profesjonalnej aktywności, dla specjalistów i pracowników umysłowych to szczególnie ważne. Przedstawiciele tej grupy, realizując swoje obowiązki potrzebują czasu i przestrzeni, które pozwolą im na sprawne pełnienie ról zawodowych i pozazawodowych, ograniczając jednocześnie ryzyko napięć i konfliktów między nimi. Przyjmując szerszą perspektywę interpretacji, warto odnieść się do efektów uzyskanych w ramach projektu PolSenior2 (2021). Okazuje się, że analizując problem aktywności zawodowej, jako czynnik wzmacniający zainteresowanie dalszym wykonywaniem pracy po przejściu na emeryturę, badani w znacznym odsetku wskazali (obok oczywistych kwestii finansowych, zysku z wyższego wynagrodzenia), także możliwość pracy w niepełnym wymiarze czasu (w zależności od przedziału wiekowego 25,9–28,6%) oraz możliwość wykonywania pracy w domu (12,8–14,9%) (Szukalski, 2021, s. 896). Rezultaty te dowodzą, iż seniorzy pozostają w znacznym stopniu zainteresowani kontynuowaniem aktywności zawodowej, jednak w mniej angażujący sposób, luzując i uelastyczniając dotychczasową więź z pracą. To zrozumiałe, iż na tym etapie życia gotowość do podtrzymania zatrudnienia warunkowana jest indywidualnymi preferencjami w tym zakresie.

W świetle otrzymanych wyników uelastyczeniem funkcjonowania zawodowego powinni być szczególnie zainteresowani badani specjaliści, dla których preferowanymi wartościami są styl życia i wyzwania. Od specjalistów wymaga się biegłości w określonej dziedzinie, wiedzy eksperckiej i fachowych umiejętności. Oczekuje się również innowacji, a rutyna,

standaryzacja, konwencjonalne postępowanie mogą ograniczać proces twórczy, poszukiwanie nowych, nieszablonowych rozwiązań. Przy zachowaniu otwartej, elastycznej przestrzeni pracy łatwiej o uruchomienie pozytywnej, motywującej do działania energii, podejmowania ryzyka i rywalizacji. Powołując się na twórcę koncepcji, Edgara Scheina (2007), wartość wyzwania ujawniana w skłonności do ryzyka i współzawodnictwa, radzenia sobie z trudnościami pozwoli zaistnieć osobom, które w warunkach współczesnego rynku pracy, niestabilnego, mało przewidywalnego, wymagającego szybkich reakcji i niestandardowych rozwiązań, konieczności adaptacji do rosnących wyzwań, znajdą właściwą płaszczyznę dla funkcjonowania zawodowego (Schein, 2007, s. 30–31).

W prezentowanych badaniach wartość, która jest istotnie ważna dla specjalistów i pracowników umysłowych, to usługi i poświęcenie dla innych. Reprezentanci tego profilu zawodowego czynią starania, by efekty ich pracy służyły innym, były pomocne, pozwalały na rozwiązanie problemów o różnej wadze i jakości. To znaczący motyw ich aktywności zawodowej. Przejawia się w dążeniu, aby profesjonalne działania zyskały społecznie użyteczną wartość, wysiłek zawodowy miał pozytywny wpływ na życie grup i jednostek, praca wносиła w życie innych ludzi coś dobrego i ważnego. W świetle badań brakuje jednoznaczności odnośnie do kategorii społecznej – pomaganie innym lub wniesienie wkładu na rzecz społeczeństwa. W efekcie metanalizy odnotowano średni, pozytywny związek tej wartości z wiekiem. Jednak inne wyniki nie potwierdziły tej zależności, wskazując na podobne nasilenie tendencji altruistycznych w różnych grupach pokoleniowych (Widerszal-Bazył i Wołodźko, 2015, s. 23).

W badaniu analizowano również związki wartości zawodowych i zmiennej wykształcenie. Zaobserwowano (tabela 6), iż wzrostowi poziomu wykształcenia towarzyszą bardziej nasilone preferencje trzech wartości: usługi i poświęcenie dla innych, wyzwanie oraz styl życia. Otrzymany rezultat sugeruje, że badani legitymujący się wyższymi kompetencjami zawodowymi w pracy częściej podejmują się rozwiązywania trudnych zadań (także tych emocjonalnie i interpersonalnie angażujących, o pomocowym, wspierającym charakterze), bardziej cenią równowagę praca-dom, zachowanie zdrowego balansu między ważnymi sferami życia. Wykazana zależność pozostaje istotna w kontekście założeń *work-life balance*, idei rekomendowanej w dalszej części opracowania.

WNIOSKI¹² I REKOMENDACJE

Przedstawione w opracowaniu rezultaty w zakresie wartości zawodowych preferowanych przez najstarsze pokolenie pracowników cechuje ich praktyczne zastosowanie. Współczesne organizacje mają charakter wielopokoleniowy, a różnorodność wiekowa jest charakterystyczną cechą ich struktury i dynamiki. Wielopokoleniowość wyraża się m.in. odmiennością postaw, zachowań, oczekiwań wobec pracodawców, a także różnicami w jednostkowych systemach wartości. Optymalne, efektywne funkcjonowanie firm pozostaje zależne od kooperacyjnego działania i porozumienia między ludźmi, także odmiennymi genera-

cyjnie. Taka postawa jest bliska koncepcji zarządzania różnorodnością. Jej cel stanowi kształtowanie przyjaznego środowiska pracy, w którym każdy czuje się szanowany, doceniony, ma szansę ujawnić i wykorzystać swój indywidualny potencjał. Odpowiedzialni za zarządzanie zasobami ludzkimi muszą zatem czynić starania w kierunku identyfikowania i respektowania potrzeb czy oczekiwań pracowników (Jagoda, 2016, s. 210–211). Współczesna praktyka zarządzania różnorodnością pokoleniową koncentruje się na badaniu i opisywaniu charakterystycznych cech poszczególnych generacji, m.in. priorytetowych wartości czy motywacji i w następstwie tych działań, dostosowaniu praktycznych rozwiązań, celem najbardziej efektywnego wykorzystania kapitału każdego pokolenia (Żerkowska-Balas, 2018, s. 269).

Podobne stanowisko prezentują Maria Widerszal-Bazyl i Elżbieta Wołodźko (2015, s. 24), przekonując, że wiedza na temat wartości cenionych przez reprezentantów poszczególnych grup wiekowych pozostaje użyteczna w procesie kształtowania warunków pracy, określających sprawność funkcjonowania pracowników różnych pokoleń, ich zdrowie i dobrostan. Kluczowym jest wprowadzenie tych prawidłowości w działaniach personalnych, m.in. w procesie motywowania pracowników, stosowania zachęt adekwatnie do preferencji grup wiekowych, cenionych przez nich wartości.

Spójność systemu wartości pracownika i organizacji to czynnik istotnie wzmacniający motywację na poziomie zarządzania pracownikami pokolenia wyżu demograficznego (Kądziołka-Sabanty, 2018, s. 96). W podobnym tonie wypowiadają się Anna Rakowska i Marzena Cichorzewska (2019, s. 335–336), podkreślając, że warunkiem zdobycia i utrzymania w zatrudnieniu pracowników jest wykorzystywanie przez pracodawców praktyk zarządczych zapewniających realizację kluczowych wartości zawodowych. Kultura organizacyjna dąży wówczas w kierunku jej inkluzywności. Świadomość dominujących wartości pracowników to istotna przesłanka wzrostu zaangażowania w pracę, przewidywania zachowań w organizacji, możliwości ich modyfikacji, wykorzystywania adekwatnych działań socjalizacyjnych. Z drugiej strony brak wiedzy w tym zakresie może utrudniać wzajemne zrozumienie i współpracę, powodować pojawienie się negatywnych zjawisk, w tym również dyskryminacyjnych. Zbieżność wartości pracowników z wartościami przedsiębiorstwa, daje szansę na stworzenie inkluzywnej organizacji. Według Sylwii Białas, Doroty Molek-Winiarskiej i Agaty Pelc (2023, s. 82), uwzględniając różne cechy pracowników, m.in. wiek i związaną z nim pokoleniową odmienną w zakresie preferowanych wartości, można skuteczniej kształtować kulturę organizacyjną sprzyjającą poprawie dobrostanu pracowników. Współcześnie, kiedy wielu pracowników skarży się na trudne zawodowe sytuacje, wysokie psychologiczne koszty pracy, rosnące wymagania emocjonalne, są to właściwe sugestie. W świetle wyników raportu „Bezpieczeństwo pracy w Polsce w 2019. Mobbing, depresja, stres w miejscu pracy” aż 85% respondentów doświadczyło stresu w pracy, 46% wykluczenia ze strony pracowników, a 39% dyskryminacji. Takie fakty nawołują do bardziej skutecznych działań prewencyjnych i ochronnych

w zakresie zdrowia psychicznego pracowników. Tym, co może silniej przekonać pracodawców do większej troski o klimat pracy, są dane wskazujące, iż stosunki międzyludzkie przekładają się na efektywność pracy. Wśród czynników, które mogą o tym decydować, 35% badanych wymieniło relacje między pracownikami firmy i 34% relacje z przełożonym. W kontekście problematyki niniejszego opracowania uwagę zwracają kolejne statystyki. Określając swoje preferencje dotyczące sytuacji pracy – mając do wyboru niższą płacę i lepsze warunki psychospołeczne (albo wyższą płacę i gorsze warunki psychospołeczne) – aż 87% respondentów w wieku 55+, opowiedziało się za pierwszym rozwiązaniem (*Bezpieczeństwo pracy w Polsce w 2019...*, 2019, s. 7–30).

Warto zwrócić uwagę na jeszcze jedną kwestię natury interpersonalnej. Ze zjawiskiem odmienności, różnorodności wiąże się ryzyko nieporozumień. Maria Widerszal-Bazyl i Elżbieta Wołodźko (2015, s. 20), powołując się na dane Towarzystwa Zarządzania Zasobami Ludzkimi, zauważają, iż właśnie w obszarze wartości wyznawanych przez generacje występują znaczące rozbieżności, tworząc potencjalne ryzyko sporów. Świadomość i wiedza na temat wartości zawodowych reprezentantów różnych pokoleń może zostać wykorzystana dla trafnego doboru pracowników i rozwiązania potencjalnych międzypokoleniowych konfliktów. Brak skutecznych reakcji może obniżyć skuteczność działania, zmniejszać produktywność i emocjonalne przywiązanie starszych pracowników do pracodawcy (Rakowska i Cichorzewska, 2019, s. 334). Rekomenduje się zatem uwzględnienie tych przesłanek w codzienności zawodowej. Rolą przełożonych oraz przedstawicieli działów personalnych jest uwrażliwienie na przebieg relacji w zespole, monitorowanie społecznych nastrojów, prewencyjne działania edukacyjne, a w razie konieczności, aby zapobiec rozwojowi, eskalacji sporów na tle wartości, wystąpieniu działań stygmatyzujących czy wykluczających, podejmowanie bezpośrednich, stanowczych interwencji personalnych. Pomocnymi rozwiązaniami są, wspomniane we wcześniejszych fragmentach opracowania, praktyki socjalizacyjne oraz proces selekcji.

Idea *work-life balance* pozostaje w sferze zainteresowań pracowników w każdym wieku¹³ – na różnych etapach życia, przy rozwojowej zmienności ról. Pojawiają się bowiem zadania, zobowiązania ważne dla jednostki i jej otoczenia. W życiu wielu seniorów istnieje konieczność pomocy najbliższym, opieki nad osobami zależnymi, nad wnukami. Katarzyna Hildt-Ciupińska zauważa (2014), iż obciążenie obowiązkami starszego pokolenia jest często większe niż u młodszych. To zaangażowanie oddaje zjawisko podwójnego obciążenia osób 50+, określanego mianem pokolenia kanapkowego (*sandwich generation*). Podwójne obciążenie jest efektem zaangażowania w opiekę nad własnymi dziećmi (w wieku szkolnym lub we wczesnej dorosłości), a z drugiej strony opieki nad starszymi rodzicami. Badania pokazują, iż obowiązek łączenia zobowiązań istotnie ułatwiłaby możliwość pracy w domu, skrócenie wymiaru czasu pracy, możliwość zmiany godzin pracy czy wcześniejszego wychodzenia z pracy. To ważne postulaty, bowiem starsi pracownicy to cenne ogniwo w strukturze domowej opieki, a z drugiej strony, ten

rodzaj zobowiązań często utrudnia realizację aktywności zawodowej (Hildt-Ciupińska, 2014, s. 16). Wszelkie rozwiązania, które ułatwią godzenie obowiązków spotykają się z zainteresowaniem i dużą przychylnością pracowników. Dodatkowe dni urlopu opiekuńczego¹⁴, wprowadzone do Kodeksu Pracy wiosną tego roku tzw. Dyrektywą *work-life balance* (czyli dyrektywą Parlamentu Europejskiego i Rady UE 2019/1158 w sprawie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym rodziców i opiekunów z dnia 20 czerwca 2019), z pewnością do takich należą (*Jak dyrektywa work-life balance wpływa na zmiany w Kodeksie Pracy*, 2023).

W kontekście przedstawionych wyników należy również pamiętać, iż pokolenia różnią się typem zajmowanych stanowisk. Z uwagi na oczekiwania pracodawców w zakresie kompetencji oraz doświadczenia wymagane na stanowiskach kierowniczych i specjalistycznych, udział pokolenia 50+ w tych obszarach jest wysoki. Efekt ten dowodzi istotnej roli tej grupy pracowników dla każdej organizacji (Stankiewicz, Warwas i Wiktorowicz, 2019, s. 10). Wobec obecnej i prognozowanej sytuacji demograficznej, narastającej senioralizacji polskiego społeczeństwa, fakt ten stanowi ważny głos w dyskusji. W perspektywie najbliższych lat, po 2030 r. wystąpi znaczący spadek populacji, a najbardziej atrakcyjnymi pracownikami staną się osoby w wieku 50–60 lat (*Prezes ZUS wylewa kubek zimnej wody...*, 2023). To wyzwanie dla wielu instytucji. Coraz liczniejsza na rynku pracy obecność najstarszych wiekowo zasobów powoduje konieczność pogłębiania wiedzy na temat uwarunkowań ich funkcjonowania, oczekiwań i preferencji, także w zakresie cenionych wartości zawodowych. To przejaw szacunku oraz odpowiedzialnej troski za ludzi i struktury zawodowe.

PRZYPISY/NOTES

- ¹ Istotną wartość zdrowia dla seniorów zaobserwował w badaniach Ryszard Cibior (2008). Badani (powyżej 60. roku życia) najwyżej oceniali zdrowie, potem własną rodzinę, dzieci.
- ² Zwłaszcza drogą dopasowania suplementarnego – odnoszącego się do zgodności celów wartości i norm organizacji z celami, wartościami i normami osoby zatrudnionej (Merecz i Andysz, 2011, s. 249).
- ³ Operacjonalizacją poglądów Edgara Scheina jest kwestionariusz „Moja kariera” (Paszowska-Rogacz, 2009), wykorzystany w niniejszym opracowaniu.
- ⁴ Równowaga między życiem prywatnym i zawodowym była też ważniejsza dla pozostałych grup wiekowych: dla pokolenia X (36,1%) i dla pokolenia Y (28,7%) (Baran i Kłos, 2014, s. 926).
- ⁵ W świetle badań, potrzeba autonomii stanowi czynnik decydujący o gotowości do przejścia na emeryturę vs kontynuowania zatrudnienia (Warszewska-Makuch, 2018, s. 23).
- ⁶ Zgodnie z kryteriami przyjętymi w tym badaniu, pracownik-senior to osoba w wieku 55+ lat.
- ⁷ Projekt badawczy został oparty na modelu wielozmiennym, uwzględniającym pomiar: wartości zawodowych, satysfakcji z pracy, satysfakcji z życia, przywiązania do organizacji, doświadczania stresu zawodowego, konfliktu ról rodzina-praca, klimatu organizacyjnego oraz oceny praktyk organizacyjnych z zakresu zarządzania wiekiem. Fakt wykorzystania czasochłonných narzędzi badawczych spowodował wielomiesięczny okres realizacji badania. Na potrzeby niniejszego opracowania pre-

zentowany jest jedynie wąski fragment całości projektu badawczego.

- ⁸ Badana populacja to osoby w okresie późnej dorosłości. W wyodrębnieniu grupy wiekowej wykorzystano następującą periodyzację etapu dorosłości: wczesna dorosłość od 20–23 do 35–40 lat, średnia dorosłość (wiek średni) od 35–40 do 55–60 lat i późna dorosłość, wiek starzenia się 55–60 lat i więcej (Harwas-Napierała i Trempała, 2000, s. 15). Przyjęte wiekowe kryterium doboru próby pozostaje bliskie klasyfikacji Rady Europy, określające starszych pracobiorców (*olders workers*) w przedziale wiekowym 55–64 lat (Urbaniak, 2006, s. 21). To efekt obserwowanego obecnie przesunięcia granicy wieku – jeszcze na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku próg starości wyznaczono na 60–65 lat.
- ⁹ Skala stenowa przyjmuje wartości: 1–4 wyniki niskie, 5–6 wyniki przeciętne, 7–10 wyniki wysokie (Brzeziński, 2003, s. 542).
- ¹⁰ Zmienna wykształcenie przyjmuje w badaniu następujące wartości: 1 – wykształcenie podstawowe, 2 – wykształcenie zawodowe, 3 – wykształcenie średnie, 4 – studia licencjackie, 5 – studia magisterskie, 6 – studia podyplomowe.
- ¹¹ W ocenie swojej aktualnej pracy na ośmiu wymiarach, respondenci najliczniej zadeklarowali poczucie sensu i ważności wykonywanej pracy (84%). Wielu badanych (77%) wyraziło także opinię, iż realizowane przez nich zadania są interesujące.
- ¹² W procesie uogólniania wyników zaleca się ostrożność – trafność wniosków ogranicza się do uczestników organizacji prezentujących podobny do badanej populacji profil zatrudnienia (co wyklucza m.in. osoby pracujące we własnym gospodarstwie rolnym czy samozatrudnione).
- ¹³ Wyniki raportu „Młodzi Polacy na rynku pracy” (2023) dowodzą, iż młode pokolenie wysoko ceni swój psychiczny i społeczny dobrostan. Ponad połowa respondentów (52,8%) woli *work-life balance* od wysokich zarobków (47,2%). Pewnie dlatego „obowiązkowym” benefitem w pracy są elastyczne godziny (37,2%) i możliwość pracy zdalnej (41,5%).
- ¹⁴ Urlop opiekuńczy, za który pracownik nie otrzymuje wynagrodzenia, przysługuje w wymiarze 5 dni w roku kalendarzowym. Urlop ten umożliwia pracownikowi zapewnienie osobistej opieki lub wsparcia krewnemu (syn, córka, matka, ojciec, małżonek, współmałżonek) lub osobie zamieszkującej z pracownikiem w tym samym gospodarstwie domowym, w sytuacji konieczności znacznej opieki lub znacznego wsparcia z poważnych względów medycznych (*Jak dyrektywa work-life balance wpływa na zmiany w Kodeksie Pracy*, 2023).

BIBLIOGRAFIA/REFERENCES

- Andysz, A., Merecz, D., 2010. Badania nad dopasowaniem człowieka do środowiska pracy. W: D. Merecz, red., *Dopasowanie człowieka do środowiska pracy – uwarunkowania i skutki*. Łódź: Oficyna Wydawnicza Instytutu Medycyny Pracy im. Prof. J. Nofera, 37–49.
- Badora, B., 2020. *Wartości w czasach zarazy. Komunikat z badań, nr 160*. Warszawa: Fundacja Centrum Badania Opinii Społecznej. Dostępny w: https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2020/K_160_20.PDF [Dostęp: 02.06.2023].
- Badora, B., 2021. *Zadowolenie z pracy oraz oceny jej wpływu na inne sfery życia. Komunikat z badań, 156*. Warszawa: Fundacja Centrum Badania Opinii Społecznej. Dostępny w: https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2021/K_156_21.PDF [Dostęp: 02.06.2023].
- Baran, M., Kłos, M., 2014. Pokolenie Y – prawda i mity w kontekście zarządzania pokoleniami. *Marketing i Rynek*, 5, 92–929. Dostępny w: http://www.ioz.pwr.wroc.pl/Pracownicy/Mrzyglocka/Pokolenie_Y_-_prawdy_i_mity_w_kontekście.pdf [Dostęp: 02.06.2023].
- Barometr Rynku Pracy XIV. Rynek pracy w dobie koronawirusa. Perspektywa pracowników. Sierpień 2020 r.* Dostępny w: https://porp.pl/uploads/original/092020/01/6792edc7f8_

- WWW-WS-barometr-rynku-pracy-14-08-2020xa.pdf [Dostęp: 02.06.2023].
- Barometr Polskiego Rynku Pracy. Raport Personnel Service, *V edycja I PÓŁROCZE 2023*. Dostępny w: https://personnelservice.pl/wp-content/uploads/2023/03/Barometr-Polskiego-Rynku-Pracy_I-polrocze-2023.pdf [Dostęp: 02.06.2023].
- Bezpieczeństwo pracy w Polsce w 2019. *Mobbing, depresja, stres w miejscu pracy*, 2019. Koalicja Bezpieczni w pracy. Dostępny w: <https://bezpieczniwpracy.pl/wp-content/uploads/2019/10/Raport-Bezpiecze%C5%84stwo-Pracy-w-Polsce-2019.pdf> [Dostęp: 29.08.2023].
- Białas, S., Molek-Winiarska, D. Pelc, A., 2023. Kultura organizacyjna sprzyjająca poprawie dobrostanu pracowników. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 150, 1, 73–93.
- Bojarczuk, B., Pietrzak, M., 2018. Zarządzenie różnorodnością wiekową w procesie różnicowania ofert dla pracowników. *Studia i Prace WNEiZ US*, 51, 267–277. Doi: 10.18276/sip.2018.51/2-12.
- Brzeziński, J., 2003. *Metodologia badań psychologicznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Cibior, R., 2008. Wartości życiowe i ich bilans u osób starszych. *Chowanna*, 1, 97–110.
- Główny Urząd Statystyczny, 2023. *Stopa rejestrowanego bezrobocia w latach 1990–2023*. Dostępny w: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/stopa-bezrobocia-rejestrowanego-w-latach-1990-2023,4,1.html> [Dostęp: 28.08.2023].
- Harwas-Napierała, B., Trempała, J., 2000. *Psychologia rozwoju człowieka. Charakterystyka okresów życia*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hildt-Ciupińska, K., 2014. Work-life balance a wiek pracowników. *Bezpieczeństwo Pracy*, 10, 14–17.
- Jaciov, M., Wolny, R., 2019. Staż a poziom satysfakcji z pracy mieszkańców województwa śląskiego – wyniki badań. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, XX, 10, 99–110.
- Jagoda, A., 2016. Zarządzanie różnorodnością pokoleniową a organizacja czasu i miejsca pracy pracowników. *Marketing i rynek*, 3, 209–208.
- Jak dyrektywa work-life balance wpływa na zmiany w Kodeksie Pracy?, 15 lutego, 2023. Dostępny w: <https://www.ifirma.pl/blog/jak-dyrektywa-work-life-balance-wplywa-na-zmiany-w-kodeksie-pracy.html> [Dostęp: 02.06.2023].
- Kądziółka-Sabanty, H., 2018. Zarządzanie pracownikami w wieku przedemerytalnym w sektorze motywowania i wzmacniania zaangażowania do aktywności zawodowych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 511, 93–102.
- Kot, P., 2017. Rozwój zawodowy pracowników. W: P. Kot, K. Grzesiuk, T. Korulczyk, red., *Podręcznik akademicki dla studentów kierunku Doradztwo kariery i doradztwo personalne*. Lublin: Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II, 18–46.
- Liwiński, J., Sztanderska, U., 2013. *Standardy zarządzania wiekiem w organizacjach*. Warszawa: Uniwersytet Warszawski. Dostęp: <https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/18991zwiekiemraport2013.pdf> [Dostęp: 06.06.2023].
- Mądrzycki, T., 1996. *Osobowość jako system tworzący i realizujący plany*. Gdańsk: GWP.
- McNeese-Smith, D., Crook, M., 2003. Nursing Values and a Changing Nurse Workforce: Values, Age, Job Stages. *Journal of Nursing Administration*, 5(33), 260–270. DOI: 10.1097/00005110-200305000-00002.
- Merecz, D., Andysz, A., 2011. Dopasowanie do organizacji a zdolność do pracy. *Medycyna Pracy*, 62(3), 647–658.
- Młodzi Polacy na rynku pracy III edycja badania – Maj 2022. Dostępny w: https://www.pwc.pl/pl/pdf/mlodzi-polacy-na-rynku-pracy-2022_pl.pptx.pdf [Dostęp: 06.06.2023].
- Paszowska-Rogacz, A., 2009. *Doradztwo zawodowe. Wybrane metody badań*. Warszawa: Difin S.A.
- Paszowska-Rogacz, A., 2010. Dopasowanie do pracy dla praktyków. Badania nad dopasowaniem człowieka do środowiska pracy. W: D. Merecz, red., *Dopasowanie człowieka do środowiska pracy – uwarunkowania i skutki* Łódź: Oficyna Wydawnicza Instytutu Medycyny Pracy im. Prof. J. Nofera, 97–120.
- Pokolenie Z na rynku pracy. *Postawy, priorytety, oczekiwania. Raport z badań*, 20.03.2023. Wyższa Szkoła Humanitas. Dostępny w: humanitas.edu.pl [Dostęp: 16.12.2023].
- Prezes ZUS wylewa kubel zimnej wody. „Najatrakcyjniejszymi pracownikami będą 50-latkowie”, 13.05.2023. Dostępny w: <https://www.money.pl/emerytury/prezes-zus-wylewa-kubel-zimnej-wody-najatrakcyjniejszymi-pracownikami-beda-50-latkowie-6897572076800832a.html> [Dostęp: 04.06.2023].
- Rakowska, A., Cichorzewska, M., 2019. Rola wartości preferowanych przez pracowników w kontekście kształtowania inkluzywnych organizacji. W: W. Jarecki, A. Bąkiewicz, red., *Zarządzanie kapitałem ludzkim – aspekty teoretyczne i praktyczne*. Łódź: Społeczna Akademia Nauk, 327–342.
- Schein, E.H., 1978. *Career Dynamics: Matching Individual and Organisational Needs*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schein, E., 2007. Career anchor revisited: implications for career development in the 21st Century. *NHRD Journal Career Management*, 1(4), 27–33. Dostępny w: <https://app.amanote.com/note-taking/document/wZj62nMBKQvF0BhiMGyF> [Dostęp: 06.06.2023]
- Schultz, D.P., Schultz, S.E., 2002. *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Siuta-Stolarska, B., Siuta-Brodzińska, M., 2011. Wartości a satysfakcja zawodowa. *Zeszyty Naukowe WSOWL*, 2(160), 333–349.
- Stankiewicz, J., Moczulska, M., 2013. Wartości jako czynnik warunkujący zaangażowanie pracowników w organizacji (w świetle badań empirycznych). *Zarządzanie i Finanse*, 4(1), 333–345.
- Stankiewicz, A., Warwas, I., Wiktorowicz, J., 2019. *Wzmacnianie potencjału pracowników 50+*. Bank cwiżeń STAY. Łódź: Wydawnictwo UŁ.
- Szukalski, P., 2021. Aktywność zawodowa. W: P. Błędowski, T. Grodzicki, M. Mossakowska, T. Zdrojewski, red., *PolSenior2. Badanie poszczególnych obszarów stanu zdrowia osób starszych, w tym jakości życia związanej ze zdrowiem*. Gdańsk: Gdański Uniwersytet Medyczny, 887–897. Dostępny w: https://polsenior2.gumed.edu.pl/attachment/attachment/82370/PolSenior_2.pdf [Dostęp 05.06.2023].
- Turska, E., Stasiła-Sieradzka, Diec, A., 2012. Ścieżki edukacyjne młodych kobiet i mężczyzn a struktura ich wartości zawodowych. *Czasopismo Psychologiczne*, 18, 2, 2012, 307–315.
- Urbaniak, B., 2006. Aktywność zawodowa osób w zaawansowanym wieku. *Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica*, 199, 19–42.
- Warszewska-Makuch, M., 2018. Uwarunkowania gotowości do kontynuowania pracy w wieku emerytalnym. *Bezpieczeństwo Pracy*, 1, 22–25.
- Warwas, I., Wiktorowicz, J., Jawor-Joniewicz, A., 2018. *Kapitał ludzki a zarządzanie wieloma pokoleniami w organizacji*. Łódź: Wydawnictwo UŁ.
- Widerszal-Bazył, M., Wołodźko, E., 2015. Wartości związane z pracą w różnych pokoleniach. *Bezpieczeństwo Pracy – Nauka i Praktyka*, 10, 20–24.
- Zalewska, A., 2000. Adaptacja kwestionariusza „Orientacja na wartości zawodowe” Seiferta i Bergmanna do warunków polskich. *Studia Psychologiczne*, 38(1), 57–77.
- Zalewska, A., 2002. System wartościowania a zadowolenie z życia pracowników w nowym miejscu pracy. *Przegląd Psychologiczny*, 45(2), 177–196.
- Zwardoń-Kuchciak, O. M., 2021. Wartości cenione w pracy i oczekiwania zawodowe przedstawicieli drugiej kohorty pokolenia. *Psychologia Wychowawcza*, 21, 71–82. Dostępny w: [5-Zwardon-PW21-5.pdf](https://www.zwardon-pw21-5.pdf) [Dostęp: 16.12.2023].
- Żerkowska-Balas, M., 2018. Zarządzanie różnorodnością pokoleniową a postrzeganie najstarszych pracowników – analiza empiryczna. *Studia i Prace WNEiZ US*, 52, 267–277. DOI: 10.18276/sip.2018.52/3-25.