

dr hab. MARIA WIDERSZAL-BAZYL, prof. nadzw. CIOP-PIB  
 dr ELŻBIETA WOŁODŹKO  
 Centralny Instytut Ochrony Pracy  
 – Państwowy Instytut Badawczy  
 Kontakt: mawid@ciop.pl

# Wartości związane z pracą w różnych pokoleniach

Fot. Ollyz/Bigstockphoto



W artykule dokonano przeglądu badań analizujących różnice międzypokoleniowe w zakresie wartości związanych z pracą. Wzięto pod uwagę trzy pokolenia: wyżu demograficznego (*boomers*) oraz X i Y. Struktura przeglądu bazowała na następującej klasyfikacji: wartość pracy zawodowej w ogóle, wartości: wzrostu, wewnętrzne, zewnętrzne, społeczne, pewności pracy.

Z przeglądu wynika, że największe różnice międzypokoleniowe dotyczą wartości wzrostu (np. awans) – ich większe nasilenie widoczne jest w pokoleniu X i Y w porównaniu z *boomers*. Duże różnice dotyczą też wartości pewności pracy (większe nasilenie w pokoleniu *boomers*). W odniesieniu do wielu wartości różnice są niewielkie: wartości zewnętrzne (np. wynagrodzenie) mają dużą wagę we wszystkich pokoleniach, choć stosunkowo ważniejsze są dla młodszych pokoleń, odwrotnie zaś wartości wewnętrzne – ważniejsze są w starszym pokoleniu. Wskazano na implikacje praktyczne stwierdzanych różnic: powinny być brane pod uwagę w zarządzaniu zasobami ludzkimi oraz takim kształtowaniu warunków pracy, by były zgodne z preferencjami grup pokoleniowych.

*Słowa kluczowe: wartości pracy, różnice pokoleniowe, pokolenie wyżu demograficznego, pokolenie X, pokolenie*

## Generational differences in work values – a review

In this article, studies on generational differences in work values have been reviewed. Three generations were taken into account: boomers, generation X and generation Y. The structure of the article based on the following values classification: centrality of work, growth values, extrinsic and intrinsic values, social values and security values. The review showed that the greatest generational differences refer to growth values (e.g. advancement) – they are higher among generations X and Y than Boomers. Great differences refer also to value of security (higher among Boomers). In case of many values there are similarities between generations: extrinsic values (e.g. money) are of great importance among all generations, although they are rated a bit higher by younger generations, in contrast to intrinsic values that are rated higher by the older generation. Practical implications of these differences were discussed. They should be taken into account by human resources management and during improving working conditions by adapting them to generational preferences in work values.

*Keywords: work values, generational differences, boomers, generation X, generation*

## Wstęp

Jednym z priorytetów polityki unijnej odnoszącej się do rynku pracy jest zwiększenie poziomu aktywności zawodowej osób starszych. W 2000 r. Rada Europejska przyjęła Strategię Lizbońską, która zakłada osiągnięcie wskaźnika zatrudnienia osób w wieku 55-64 lata na poziomie nie niższym niż 50% [1]. Wzrost liczby starszych pracowników na rynku pracy sprawia, że coraz większej doniosłości nabiera pytanie, jak zapewnić harmonijną współpracę tak zróżnicowanych wiekowo i pokoleniowo zespołów pracowniczych.

Na szczególną uwagę zasługują różnice w wyznawanych wartościach pracy wśród pracowników z różnych pokoleń. Według Towarzystwa Zarządzania Zasobami Ludzkimi to właśnie one są źródłem najbardziej znaczących rozbieżności między pokoleniami oraz potencjalnym zarzewiem konfliktów w miejscu pracy [2].

Wiele doniesień o różnicach w systemach wartości między pokoleniami ma charakter anegdotyczny i publicystyczny. Okazuje się jednak, że nie ma zbyt wielu systematycznych badań na ten temat, a te, które są, nie zawsze prowadzą do jednoznacznych wniosków. Mimo tych trudności, warto spróbować zarysować syntetyczny obraz różnic i podobieństw międzypokoleniowych w zakresie wartości pracy, który wyłania się z dotychczasowych badań. Świadomość, co najbardziej cenią pracownicy różnych pokoleń, pozwala na udoskonalanie organizacji pracy w przedsiębiorstwie i stworzenie optymalnych warunków pracy, a przez to – zapewniających im dobre samopoczucie psychiczne i fizyczne, a także efektywną pracę i współpracę. Wiedza ta pomaga też zatrzymać tych pracowników, na których pracodawcy najbardziej zależy.

## Czym są wartości związane z pracą?

Wartości są różnie definiowane przez badaczy. Najogólniej można powiedzieć, że są to względnie trwałe przekonania jednostki na temat tego, co jej zdaniem jest „sprawiedliwe, właściwe i pożądane” [3]. Mówiąc o wartościach pracy świadomie abstrahujemy w tym miejscu od filozoficznych rozważań na ten temat (por. np. humanistyczna teoria pracy [4]), a przyjmujemy lakoniczną, ale trafną definicję – wygodną w przypadku przeglądu badań empirycznych – że wartości pracy to „wyniki, które ludzie pragną osiągnąć i czują, że powinni osiągnąć poprzez pracę” [5].

Spośród różnych klasyfikacji wartości pracy, które spotkać można w literaturze przedmiotu, na potrzeby artykułu wybrałyśmy nieznacznie zmodyfikowaną klasyfikację, zaproponowaną w meta-analizie Kooij i in. [6] oraz zbliżoną do niej klasyfikację Krumma i in. [7]. Włączamy w treść również kategorię pn. „wartość pracy zawodowej w ogóle”, której nie ma w wymienionych klasyfikacjach, ale w kontekście różnic międzypokoleniowych wydaje się ona interesująca. W sumie omówione zostaną więc różnice międzypokoleniowe w obrębie następujących grup wartości:

1. *Wartość pracy zawodowej w ogóle* – niektórzy mówią tu o centralności pracy w stosunku do innych wartości, w tym czasu wolnego od pracy.

2. *Wartości wzrostu*, czyli „przejścia na wyższe poziomy funkcjonowania” [6]. Należą do niej takie wartości, jak: wzrost zawodowy, rozwój osobisty.

3. *Wartości zewnętrzne*, czyli takie, które dotyczą nagród zewnętrznych wobec samego procesu pracy, takich jak na przykład: zarobki, dodatkowe benefity, uznanie, prestiż, status społeczny.

4. *Wartości wewnętrzne*, czyli takie, które ściśle związane są z samym procesem pracy, jak na przykład: zainteresowanie, radość z wykonywania pracy, bycia twórczym, samodzielność, osiągnięcia.

5. *Wartości społeczne*, czyli związane ze stosunkami międzyludzkimi, jak na przykład: możliwość kontaktów z ludźmi w czasie pracy, wsparcie społeczne kolegów, przełożonego.

6. *Wartość pewności pracy*, czyli przywiązywanie wagi do stabilności zatrudnienia.

## Pojęcie pokolenia i ich klasyfikacja

Pokolenie określane jest jako kohorta osób urodzonych mniej więcej w tym samym czasie, a stąd ukształtowanych pod wpływem podobnych wydarzeń historycznych i społecznych. Wydarzenia te, głównie w okresie dzieciństwa i dorastania, kształtują wspólne wartości i przekonania kohorty. W literaturze przedmiotu przyjęło się rozróżnianie następu-

jących pokoleń (ograniczając się do tych, które dominują na rynku pracy):

– Pokolenie powojennego wyżu demograficznego (*baby boomers*); ze względu na popularność angielskiej nazwy w dalszej części tekstu nazywane będzie *boomers*. Najczęściej zalicza się do tej grupy osoby urodzone w latach 1946-1964.

– Pokolenie X – osoby urodzone w latach 1965-1981.

– Pokolenie Y – osoby urodzone w latach 1982-1999.

## Różnice między pokoleniami w zakresie wartości pracy

Jak wspomniano wcześniej, istnieją duże różnice między wcześniejszymi badaczami, które poświęcone są tej kwestii. W dalszej części artykułu skoncentrujemy się na charakterystyce podstawowych trendów, abstrahując od szczegółowych różnic pomiędzy poszczególnymi badaniami.

### *Wartość pracy zawodowej i czasu wolnego*

W kolejnych pokoleniach praca zawodowa odgrywa coraz mniej ważne miejsce w życiu jednostki. Smola i Sutton wykazali, prowadząc badania, w których udział brało kilkuset pracowników w USA, że dla osób z pokolenia *boomers* praca ma większe znaczenie, niż dla pokolenia X [8]. Autorzy ci uważają, że różnice te mogą wynikać z dwóch względów. Po pierwsze, rzeczywiście z przynależności do określonej generacji, która niejako niesie przez życie ukształtowane w młodości wartości. Po drugie, z powodu starzenia się jednostki, która na różnych etapach życia ma różne preferencje. Zdaniem autorów czynnik generacyjny odgrywa większą rolę.

Na rzecz tego, że różnice w wartościach pracy, w tym jej ważności/centralności, wynikają z różnic generacyjnych, a nie tylko z wieku respondentów, świadczą wyniki badań uzyskane przez Twenge i in. [5]. Zostały one oparte na sondażach wartości pracy, przeprowadzanych w USA, w latach 1976, 1991 oraz 2006, na reprezentatywnych próbach uczniów ostatnich klas szkół średnich. Wszyscy respondenci były więc osobami w tym samym wieku, a jednocześnie reprezentowały trzy generacje: *boomers*, X oraz Y. Wyniki wskazywały, że najczęściej to *boomers* przyznawali pracy centralne miejsce w życiu (74% zdecydowanie zgadzało się lub zgadzało ze stwierdzeniem „Praca będzie centralną częścią mego życia”), nieco rzadziej dotyczyło to pokolenia X (68%), a najrzadziej pokolenia Y (62,5%). Różnice w wynikach były istotne statystycznie.

Pośredniego dowodu na rzecz większego znaczenia pracy zawodowej u *boomers* niż X dostarczają badania przeprowadzone na dużej próbie pracowników badawczych Australii

[9]. Wykazały one, że *boomers* częściej niż X są zadowoleni z pracy i, że rzadziej wyrażają chęć jej porzucenia. Ponadto więcej psychospołecznych właściwości pracy ma wpływ na ich zadowolenie z pracy oraz poczucie więzi z organizacją. Skoro więc samopoczucie *boomers* w większym stopniu niż X zależy od tego, jakie właściwości ma praca, to na tej podstawie można wnioskować o większym jej znaczeniu dla *boomers* niż X.

Odwrotna prawidłowość dotyczy wartości czasu wolnego od pracy: najbardziej ceni go pokolenie Y. We wspomnianych badaniach Twenge i in. przedstawiciele pok. Y uzyskiwali najwyższą punktację na 5-pytaniowej skali o wartość czasu wolnego, druga była generacja X, a *boomers* zajęli ostatnie miejsce [5]. I tak na przykład, ze stwierdzeniem, że pożądana jest „praca, która pozostawia dużo czasu na inne sprawy w życiu” zgodziło się 45% z pokolenia Y, 40% – X oraz 38% *boomers*. Analogicznie, ze stwierdzeniem, że pożądana jest „praca, w której można mieć więcej niż dwa tygodnie wakacji” zgodziło się najwięcej osób z pokolenia Y (31%), podczas gdy takie zdanie miał tylko co czwarty X (25%) i co szósty *boomers* (17%).

Większe znaczenie czasu wolnego w najmłodszych pokoleniach potwierdza też polska Diagnoza Społeczna [9]. Respondentów pytano w niej o najważniejsze cechy pracy zawodowej, dając do wyboru kilkanaście, w tym m.in. „długi urlop”. Stosunkowo najczęściej (5%) przedstawiciele najmłodszej grupy wiekowej (do 25 r. ż.) zaliczyły tę opcję do najważniejszych, mniej, bo 3% – średniej grupy wiekowej (25-44 r. ż.), a tylko 2% – najstarszej grupy (45+).

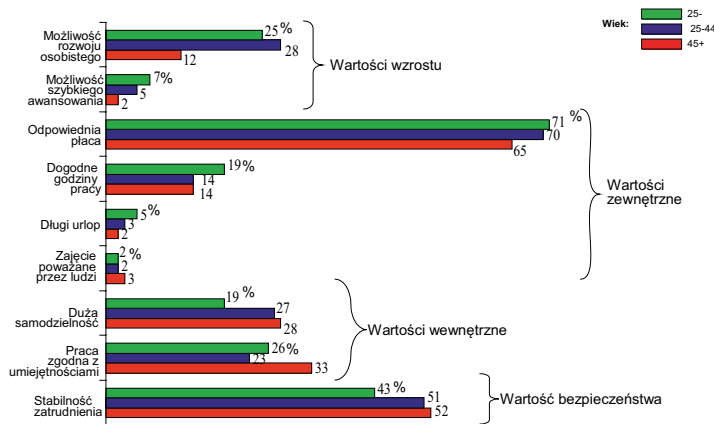
### *Wartości wzrostu*

Awans zawodowy ważniejszy jest dla pokolenia X niż *boomers*. Dowodzą tego badania Smoli i Suttona, w których amerykańskich pracowników pytano, na ile ważne jest dla nich, by szybciej awansowali [8]. Okazało się, że była to sprawa istotna dla wszystkich respondentów, jednakże stosunkowo większą wagę miała dla pokolenia X niż *boomers* (na 10-stopniowej skali odpowiedzi średnie odpowiednio: 8,13 i 7,78, co stanowiło różnicę istotną statystycznie).

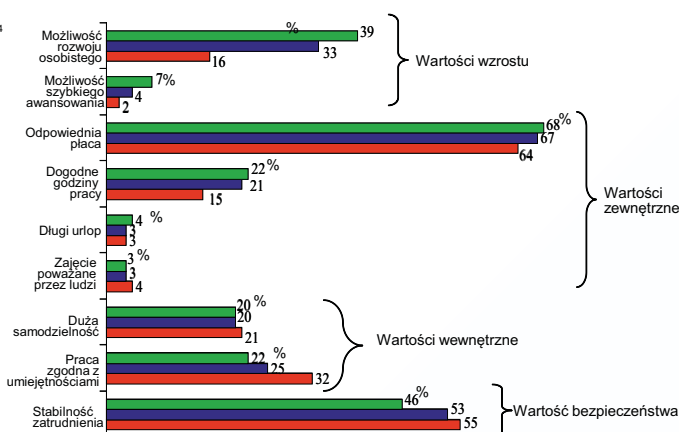
Kooij i in. dostarczają mocnych dowodów na rzecz negatywnego związku wieku z wartościami wzrostu. Badacze ci dokonali przeglądu badań z okresu 50 lat (1961-2009) poświęconych relacji pomiędzy wiekiem a motywami/wartościami pracy, a następnie przeprowadzili ich metaanalizę [6]. Oparli się na publikacjach wyłącznie anglojęzycznych, ale pochodzących z różnych krajów. W metaanalizie wyodrębnili między innymi badania uwzględniające dwie wartości, które możemy określić jako wartości wzrostu, a mianowicie



A. Mężczyźni



B. Kobiety



Rys. Wiek a wartości związane z pracą

Fig. Age and work values

(oprac. własne na podstawie Diagnozy Społecznej 2013; Kotowska 2014)

wartość awansu oraz własnego rozwoju. Badań uwzględniających dążenie do awansu było 13 i łącznie obejmowały przeszło 27 tysięcy respondentów. Metaanaliza wykazała, że średnia korelacja wieku z wartością awansu wynosiła -0.23. Z kolei badań nad wartością własnego rozwoju – w kontekście wieku – było 26, objęły łącznie przeszło 22 tysięcy respondentów. Średnia korelacja wieku z wartością własnego rozwoju wynosiła -0.07. Obie korelacje były istotne statystycznie. Innymi słowy wykazano, że im starszy pracownik, tym mniejszą wartość stanowi dla niego awans, a także – do pewnego stopnia – rozwój własny. Warto zwrócić uwagę, że negatywny związek wieku z wartością awansu był zdecydowanie silniejszy, niż analogiczny związek z wartością rozwoju osobistego.

Metaanaliza Kooij i in. nie uwzględniała żadnych badań polskich. Powstaje więc pytanie, czy ujawniają one podobne tendencje [6]. Diagnoza Społeczna [10] potwierdza konkluzje Kooij i in. Okazuje się, że w najstarszej grupie wiekowej, czyli 45+ (odpowiadającej mniej więcej pokoleniu *boomers*) możliwość rozwoju osobistego uznawana była znacznie rzadziej za najważniejszą cechę pracy, niż w średniej grupie wiekowej (odpowiadającej mniej więcej pokoleniu X) oraz najmłodszej grupie (rys.). Dotyczyło to zarówno kobiet, jak i mężczyzn. Z kolei szybki awans generalnie rzadko traktowany był jako najważniejsza cecha pracy przez wszystkich respondentów, ale różnica między grupami wiekowymi była taka, jak wcześniej wspomniana, tzn. najstarsi szczególnie rzadko uznawali go za ważny, a najmłodszy – relatywnie najczęściej.

Wartości zewnętrzne

Większość badań wskazuje, że dla starszych pokoleń pracowników mniej ważne są nagrody zewnętrzne związane z pracą, takie jak wynagrodzenie, uznanie, prestiż, a mają one z kolei duże znaczenie dla młodszych pokoleń. Do takich wniosków doprowadziła metaanaliza Kooij i in. [6], w której podsumowano 24 badania, obejmujące łącznie przeszło 33

tysiące respondentów i stwierdzono, że średnia korelacja między wiekiem pracownika a ważnością wynagrodzenia/benefitów wynosiła -0.10, czyli im starszy pracownik, tym mniejszą wagę przywiązywał do wysokości zarobków oraz benefitów. Podobną negatywną korelację odnotowano odnośnie do związku wieku ze znaczeniem bycia uznawanym przez innych (średnia korelacja wynosiła -0,13, a obliczona była na podstawie 9 badań obejmujących łącznie przeszło 19 tysięcy respondentów).

Analizy Twenge i in. sugerują, że mniejsze znaczenie zewnętrznych wartości pracy odnotowywane wśród starszych pracowników może być konsekwencją nie tylko samego procesu starzenia się jednostki i przechodzenia przez nią przez kolejne fazy życia, w których inne sprawy stają się ważne [4]. Może to być także efekt ściśle generacyjny, to znaczy wynik ukształtowania się w młodości danej generacji określonych wartości, które potem niesie ona ze sobą przez kolejne etapy życia. Jak wcześniej wspomniano, analiza Twenge i in. [4] obejmowała te same grupy wiekowe badane w roku 1976, 1991 i 2006, a stąd przynależne do różnych generacji: *boomers*, X oraz Y [4]. Badania te wykazały, że pokolenie *boomers* mniejszą wagę przywiązywało do nagród zewnętrznych niż pokolenie X oraz Y. Dwa ostatnie pokolenia niewiele różniły się między sobą.

Polska Diagnoza Społeczna częściowo tylko potwierdza zarysowane wyżej tendencje. Rzeczywiście wartość „odpowiedniej płacy” jest stosunkowo mniejsza w odniesieniu do starszych pracowników (45+), niż wobec średniej oraz najmłodszej grupy wiekowej (rys.). Dwie ostatnie różnią się między sobą jedynie nieznacznie. Podobne tendencje można zauważyć odnośnie do innej wartości zewnętrznej, a mianowicie „dogodnych godzin pracy”. Najstarsza grupa wiekowa stosunkowo najrzadziej ceni ten aspekt pracy. Natomiast inaczej wygląda sprawa z wartością uznania. W Diagnozie badano je pytaniem o znaczenie „zajęcia poważanego przez innych”. Choć niewielu respondentów zaliczyło ten aspekt

do najważniejszych, to jednak częściej zdarzało się to najstarszej grupie wiekowej, niż grupach średniej i najmłodszej.

Różnic międzypokoleniowych w zakresie wartości, jaką ma dla jednostki uznanie przez innych, nie potwierdziły także badania Smola i Suttona [8]. Sprawa nie jest więc jednoznaczna i być może zależy od dodatkowych czynników, które należałoby wziąć pod uwagę analizując te kwestię (np. rodzaj uznania).

Wartości wewnętrzne

Jedną ze znanych koncepcji rozwoju człowieka w ciągu życia osobniczego, zatytułowana „Teoria kontroli na przestrzeni życia” (LSTC) utrzymuje, że z wiekiem zmieniają się strategie kontrolowania sytuacji przez jednostkę [11]. We wczesnej dorosłości człowiek opiera się głównie na kontroli zewnętrznej, czyli zmierza do zaspokojenia swych potrzeb za pomocą kontrolowania czynników zewnętrznych. Wówczas szczególną wartość mają dla niego nagrody zewnętrzne. Natomiast w późnej dorosłości nabiera znaczenia kontrola sprawowana dzięki sterowaniu przez jednostkę procesami poznawczymi. A wtedy nagrody wewnętrzne stają się ważniejsze.

Jak zatem widać, koncepcja ta dość dobrze sprawdza się odnośnie wartości zewnętrznych. Rzeczywiście, ich istotny szereg (choć nie wszystkie), jak wynagrodzenie i benefity, a także długość urlopu, ma mniejsze znaczenie dla *boomers*, niż dla młodszych pokoleń. Czy podobne potwierdzenie koncepcji LSTC płynie z badań nad wewnętrznymi wartościami pracy? Odpowiedź brzmi twierdząco: rzeczywiście najczęściej stwierdza się, że wewnętrzne wartości pracy mają większe znaczenie dla *boomers*, niż dla pokolenia X i Y. I tak, metaanaliza Kooij i in. wykazała, że średnia korelacja między wiekiem a wartościami wewnętrznymi wynosiła 0,07 [6]. Obliczenia bazowały na 84 badaniach o imponującej łącznej liczbie 48 tysięcy respondentów. Korelacja była co prawda stosunkowo niska, jednakże istotna statystycznie. W publikowanych niedawno ba-

daniach niemieckich przeprowadzonych na 471 pracownikach [7] również otrzymano dodatnią korelację między wiekiem a wartościami wewnętrznymi ( $r=0.13$ ,  $p<0.05$ ). Innymi słowy, im starszy pracownik, tym większą wagę mają dla niego wartości wewnętrzne pracy.

Warto zwrócić uwagę, że kategoria wartości wewnętrznych obejmuje szereg wartości szczegółowych, które różnie mogą być powiązane z wiekiem. I tak na przykład, w metaanalizie Kooij i in. związek autonomii w pracy z wiekiem był wyraźny (średnia korelacja: 0.27), a związek „wykorzystywania własnych umiejętności i interesującej pracy” z wiekiem – już nie tak wyraźny, choć też istotny (średnia korelacja: 0.10), [6]. Stosunkowo najsłabszy – ale też dodatni i istotny statystycznie – był związek wieku z wartością osiągnięć w pracy (średnia korelacja = 0.06). W przypadku dążenia do osiągnięć sprawa może być szczególnie złożona, bowiem dążenie takie zawiera dwa elementy: współzawodniczenie z innymi oraz chęć osiągnięcia mistrzostwa. Każdy z nich może być odmiennie powiązany z wiekiem. O ile istnieją dane świadczące o tym, że dla starszych pracowników ważna jest raczej kooperacja, a nie współzawodniczenie z innymi, to inaczej jest z chęcią osiągania mistrzostwa, które może być ważne raczej dla starszych pracowników. Duże rozbieżności między wynikami badań mogą wynikać stąd, że były w nich uwzględniane różne aspekty osiągnięć.

Podobnie jak w przypadku wartości zewnętrznych, analiza Twenge i in. sugeruje, że istnienie tendencji do silniejszego preferowania wewnętrznych wartości pracy przez starsze pokolenia pracownicze może być niekoniecznie wynikiem starzenia się jednostki, ale jedynie różnic generacyjnych [5]. Jak wskazują wyniki tych autorów, pokolenie *boomers* już w młodzięcym okresie życia przywiązywało większą wagę do wewnętrznych wartości pracy, niż pokolenia następne.

Polska Diagnoza Społeczna 2013 również dowodzi, że najstarsza grupa wiekowa pracowników (45+) częściej niż najmłodsza i średnia zalicza wartości wewnętrzne do najważniejszych. Dotyczy to samodzielności w pracy i widoczne jest szczególnie w podgrupie mężczyzn (45+ = 28%, 25- = 19%). Podobna tendencja dotyczy też wartości „pracy zgodnej z umiejętnościami”, która z kolei jest szczególnie wyraźna w podgrupie kobiet (45+ = 32%, 25-44 lata = 25%, 25- = 22% (rys).

#### Wartości społeczne

Rola względnej wagi wartości społecznych w różnych pokoleniach jest przedmiotem szczególnie dużych rozbieżności pomiędzy wynikami badań. Częściowo bierze się to stąd, że wynik porównań zależy od typu relacji społecznych branych pod uwagę. Inaczej wyglądają różnice międzypokoleniowe, gdy w grę wchodzi więź pracownika z organizacją,

a inaczej – gdy stosunki z kolegami czy przełożonym. Jeszcze inną sprawą jest wartość pomagania innym czy wniesienia wkładu społecznego.

Wielu autorów podkreśla, że pokolenie *boomers* kształtowało się w okresie wzrastającej pomyślności gospodarczej, która związana była z dużą stabilnością zatrudnienia oraz lojalnością zakładu pracy wobec pracownika [9]. Choć w Polsce wzrost gospodarczy nie miał w tym czasie takiej dynamiki jak na Zachodzie, to również w naszym kraju, w okresie wchodzenia *boomers* na rynek pracy, stabilność zatrudnienia była duża. Sytuacja pokolenia X, a tym bardziej Y, była już inna. Dynamika zmian rzeczywistości gospodarczej przybrała na sile, wzrosła liczba przedsiębiorstw restrykturyzowanych, zmniejszających liczbę pracowników, a także takich, które nowo powstawały. Ponadto nasiliły się tendencje indywidualistyczne. Wszystko to sprawiło, że pracownicy z pokolenia X, a w jeszcze większym stopniu pokolenia Y, stali się wolnymi graczami na rynku pracy. Nie wiązali się z jedną instytucją, lecz zmieniali miejsce pracy zależnie od okoliczności. Wszystko to sprawiło, że w młodszych pokoleniach więź z organizacją osłabła. Badania zdają się potwierdzać takie widzenie sprawy. Raineri i in. [12] zbadali około 700 pracowników rządowych w Kanadzie porównując pokolenia *boomers* oraz X. Stwierdzili, że wsparcie organizacji jest na tyle ważne dla *boomers*, że istotnie wiąże się z nasileniem zachowań obywatelskich: im więcej wsparcia organizacyjnego odczuwa pracownik, tym więcej przejawia zachowań obywatelskich. Natomiast w pokoleniu X analogiczna zależność okazała się nieistotna statystycznie. Z kolei wsparcie kolegów było ważne dla obu badanych generacji i w obu dodatnio wiązało się z więzią z kolegami oraz zachowaniami obywatelskimi. Tak więc wartość wsparcia społecznego doświadczanego od kolegów jest podobna w pokoleniach X i *boomers*.

Gdy jednak pytanie o wartości społeczne jest inaczej sformułowane i wyeksponowany jest nie tyle aspekt wsparcia, ale raczej „możliwości kontaktów” lub „możliwości zawierania przyjaźni” w pracy, to daje się zaobserwować dodatnia korelacja tych wartości z wiekiem [5]. Młodzi ludzie z pokolenia *boomers*, badani w 1976 r., częściej cenili „pracę, która daje szansę zawierania przyjaźni” (54% respondentów), niż młode osoby z pokolenia X badane w 1991 r. (48%), a tym bardziej niż młode osoby z pokolenia Y badane w 2001 r. (30%). Różnice te były istotne statystycznie. Do pewnego stopnia wynik ten wyjaśnia koncepcja rozwoju osobistego autorstwa Carstensen [13]. Autorka ta utrzymuje, że gdy wraz z wiekiem zmniejsza się perspektywa czasowa, wzrasta w kontaktach społecznych rola nagród emocjonalnych (przyjaźń, bliskość), a maleje rola celów instrumentalnych.

Kolejna wartość społeczna, jaką jest pomaganie innym lub wniesienie wkładu na rzecz społeczeństwa, również dzieli badaczy. Metaanaliza Kooij i in. wykazała, że średnia korelacja tego typu wartości z wiekiem była dodatnia, co oznacza, że starsi pracownicy bardziej cenili tego typu wartości [6]. Jednakże inne analizy dowodziły, że altruistyczne wartości pracy występują w podobnym nasileniu we wszystkich badanych pokoleniach [5].

#### Wartość pewności pracy

Istnieje wiele dowodów na to, że starsi pracownicy bardziej cenią sobie pewność pracy, niż młodszy. Metaanaliza Kooij i in. podsumowała 17 badań na ten temat, o łącznej liczbie przeszło 13 tysięcy respondentów, wykazując, że korelacja pomiędzy wiekiem a wartością pewności pracy jest dodatnia, niezbyt wysoka (0.06), ale istotna statystycznie [6]. Na duże znaczenie tej wartości w pokoleniu *boomers* (w porównaniu z pokoleniem X) wskazują też badania Bensona i Browna [9]. Udowodnili oni, że wśród *boomers* niepewność pracy związana jest z mniejszym zadowoleniem pracownika z pracy, natomiast w pokoleniu X niepewność pracy nie rzutuje na zadowolenie pracownika.

Polska Diagnoza Społeczna także pokazuje, że im starsza grupa wiekowa, tym bardziej ceni sobie stabilność zatrudnienia (rys.). Podobne wnioski płyną z Raportu Młodzi 2011 [14], gdzie porównywano pokolenie X i Y oraz z badań przeprowadzanych na polskich studentach [15].

#### Podsumowanie

Mimo dużych rozbieżności między wynikami badań dotyczących wartości pracy preferowanych przez różne pokolenia, dadzą się w nich zaobserwować pewne ogólne trendy. W pokoleniu *boomers* praca zawodowa zajmuje bardziej centralną pozycję w życiu jednostki, charakteryzuje ich też silniejsza więź z pracodawcą, co sprzyja lojalności wobec organizacji i mniejszej chęci porzucania pracy. W grupie tej ważne jest też poczucie stabilności zatrudnienia. Bardziej liczą się wewnętrzne wartości związane z pracą, takie jak samodzielność, czy praca zgodna z umiejętnościami, a stosunkowo mniejsze znaczenie mają zewnętrzne nagrody, w postaci wynagrodzenia czy dodatkowych benefitów. Dążenie do osiągnięć polega raczej na dążeniu do mistrzostwa niż na współzawodniczeniu z innymi o sukces. Pokolenie Y to wolni gracze na rynku pracy, nastawieni na własny rozwój, a także szybki awans. Nie czują się tak silnie związani z pracodawcą jak starsze pokolenia. Natomiast ważne są dla nich profity płynące z pracy w postaci wynagrodzenia i innych korzyści. Cenią sobie bardziej niż poprzednie pokolenia czas poza pracą, a stąd oceniając pracę biorą pod uwagę, czy oferuje ona dogodne godziny pracy i czy urlop jest dostatecznie



długi. Choć nazywani są czasem *me generation* to nie wykazano, by wartości altruistyczne miały w tej grupie mniejsze znaczenie niż w innych. Pokolenie X zajmuje pośrednie miejsce ze względu na wyżej wymienione cechy.

Wyniki wskazują także, że obok różnic dzielących pokolenia, wiele jest też podobieństw. I tak na przykład jeśli mówimy, że płaca jest ważniejsza dla młodszych grup pracowniczych niż dla starszych, to chodzi o względne różnice. Bowiem większość pracowników – zarówno starszych, jak i młodszych – wysoko sobie ceni odpowiednie zarobki. Nawet taka właściwość pracy, jak możliwość rozwoju zawodowego, przy której różnice międzypokoleniowe są najwyraźniejsze, też może być ważna w różnych pokoleniach (np. według Diagnozy Społecznej 2013, 12% mężczyzn w wieku 45+ zaliczyło możliwość rozwoju osobistego do najważniejszych właściwości pracy, mimo że jest to cecha bardziej charakterystyczna dla młodszych mężczyzn). Są też wartości, które

w ogóle nie różnicują grup pokoleniowych, na przykład wsparcie społeczne ze strony kolegów ma dużą wagę bez względu na wiek.

Tym niemniej wiedza o względnych różnicach w wartościach preferowanych przez poszczególne pokolenia jest o tyle ważna, że pomaga w kształtowaniu takich warunków pracy, które najbardziej odpowiadają pracownikom, a przez to sprzyjają ich dobremu samopoczuciu i zdrowiu. Jest też wskazówką dla zarządzających zasobami ludzkimi, jak profilować systemy motywacyjne adresowane do poszczególnych grup wiekowych. I tak na przykład informacja o tym, że pokolenie Y przywiązuje szczególnie dużą wagę do czasu wolnego sugeruje, że sens mają interwencje zwiększające ilość czasu wolnego od pracy w tej grupie. Często polegają one nie tyle na zmniejszaniu godzin pracy, lecz na takich posunięciach, jak ścieśnianie 40 godzin pracy do 4 dni (lub mniej) w tygodniu, wprowadzanie elastycznych godzin zacznania i końca

pracy, włączanie do systemu nagród dłuższych wakacji czy dodatkowych dni wolnych.

Z kolei wyniki wskazujące na to, że w starszych pokoleniach dużą wartość ma stabilność zatrudnienia sugerują, że szczególnie w okresach restrukturyzacji, ważne jest właściwe informowanie tych pracowników i udzielanie im wsparcia organizacyjnego, by tym sposobem maksymalnie zmniejszyć niepokój związany ze zmianą.

Implikacje praktyczne mają też wyniki świadczące o międzypokoleniowych podobieństwach w preferowanych wartościach. I tak na przykład, wynik świadczący o dużym znaczeniu wsparcia ze strony kolegów sugeruje, że głęboki sens ma tworzenie zespołów pracowniczych – w tym wielopokoleniowych – wykonujących wspólne zadanie. Zespół taki umożliwi wielostronne spojrzenie na problem, a także daje możliwość udzielania sobie wzajemnego wsparcia przez członków zespołu.

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] MPIPS. *Strategie i dokumenty*, 2005 <http://www.mpiips.gov.pl/praca/strategie-i-dokumenty-programowe/>
- [2] Society for Human Resources Management (SHRM). *Generational Differences Survey*, Alexandria, VA. 2004
- [3] Posner B.Z., Munson J.M. *The Importance of Personal Values in Understanding Organizational Behavior*. "Human Resource Management", 1979, 18 (Fall): 9-14
- [4] Furmanek W. *Zarys humanistycznej teorii pracy*. Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2008
- [5] Twenge J.M., Campbell S., Hoffman B. *Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing*. "Journal of Management" 2010, 36, 5:1117-1142.
- [6] Kooij D.T.A.M., De Lange A.H., Jansen P.G.W., Kanfer R., Dikkers J.S.E. *Age and work-related motives: results of a meta-analysis*. "Journal of Organizational Behaviour" 2011, 32:197-225
- [7] Krumm S., Grube A., Hertel G. *The Munster Work Value Measure*. "Journal of Managerial Psychology" 2013, 28, 5:532-560.
- [8] Smola K.W., Sutton C.D. *Generational differences: revisiting generational work values for the new millenium*. "Journal of Organizational Behaviour" 2002, 23:363-382
- [9] Benson J., Brown M. *Generations at work: are there differences and do they matter?* "International Journal of Human Resources Management" 2011, 22, 9:1843-1865
- [10] Kotowska I.E. (red). *Rynek pracy i wykluczenie społeczne w kontekście percepcji Polaków. Diagnoza Społeczna 2013. Raport tematyczny*, Warszawa 2014
- [11] Heckhausen J., Schultz R. *A Life Span Theory of Control*. "Psychological Review" 1995, 102: 284-304
- [12] Raineri N., Paille P., Morin D. *Organisational citizenship behaviour: an intergenerational study*. "Revue internationale de psychologie sociale" 2012, 25:147-177
- [13] Carstensen L.L. *Evidence for a life-span theory of socioemotional selectivity*. "Current directions in Psychological Science" 1995, 4:151-156
- [14] Boni M. *Raport Młodzi 2011*. Wydawnictwo KPRM, Warszawa 2011
- [15] Smolbik-Jęczyński A. *Rozwój kariery zawodowej wśród przedstawicieli pokolenia Xi – nowe wyzwania*. "Modern Management Review", 2013, 20, 4:191-202

*Publikacja opracowana na podstawie wyników III etapu programu wieloletniego pn. „Poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy”, finansowanego w latach 2014-2016 w zakresie badań naukowych i prac rozwojowych ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego/Narodowego Centrum Badań i Rozwoju. Koordynator programu: Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy.*



- aktualne brzmienie Umowy ADR z zaznaczeniem wprowadzanych zmian
- tworzenie, edycja i druk dokumentów przewozowych
- graficzne przedstawienie oznakowania pojazdów
- kalkulator wyłączeń
- nazwy przewozowe w wielu językach
- wzory list kontrolnych, sprawozdań rocznych
- odniesienie do klasyfikacji i oznakowania wg CLP
- instrukcje ratownicze

**Osoba kontaktowa:**

Anna Łuczak: +48 696 459 037

adrem@DGSA.info

Wersja demo: [www.medistyl.pl/demo](http://www.medistyl.pl/demo)

**MEDIS-ALARM**

**baza zawierająca szczegółowe informacje dla ponad 9 500 niebezpiecznych substancji chemicznych**

- numery identyfikacyjne substancji CAS, WE, UN
- zharmonizowana klasyfikacja wg CLP
- właściwości fizykochemiczne
- dane toksykologiczne i ekotoksykologiczne
- instrukcje ratownicze ERG, ERIC
- pierwsza pomoc
- odniesienie do przepisów transportowych
- wartości najwyższych dopuszczalnych stężeń w miejscu pracy – unijne i lokalne