

Psychospołeczne aspekty życia i pracy w kontekście różnic międzypokoleniowych i polityki organizacyjnej



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
Łódzkiego

Anna Lubrańska

Psychospołeczne aspekty życia i pracy w kontekście różnic międzypokoleniowych i polityki organizacyjnej

PSYCHOLOGIA



**WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO**

Łódź 2018

Anna Lubrańska – Uniwersytet Łódzki, Wydział Nauk o Wychowaniu, Instytut Psychologii
Zakład Psychologii Pracy i Organizacji, 91-433 Łódź, ul. Smugowa 10/12

RECENZENT
Dorota Merecz-Kot

REDAKTOR INICJUJĄCY
Urszula Dzieciatkowska

OPRACOWANIE REDAKCYJNE
Bogusława Kwiatkowska

SKŁAD I ŁAMANIE
AGENT PR

PROJEKT OKŁADKI
Katarzyna Turkowska

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/Rawpixel

© Copyright by Anna Lubrańska, Łódź 2018
© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2018

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
Wydanie I. W.08445.17.0.M

Ark. wyd. 18,3; ark. druk. 15,875

ISBN 978-83-8142-112-6
e-ISBN 978-83-8142-113-3

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63

Spis treści

Wstęp	7
Rozdział 1. Dorosłość i jej różne przejawy	11
1.1. Wczesna dorosłość.....	12
1.2. Średnia dorosłość.....	18
1.3. Późna dorosłość	23
Podsumowanie	28
Rozdział 2. Zarządzanie różnorodnością – kaprys czy wymóg współczesności?	29
2.1. Zarządzanie różnorodnością – charakterystyka zjawiska	29
2.2. Zarządzanie różnorodnością – następstwa	33
2.3. Rynek pracy wobec różnic pokoleniowych	36
2.3.1. Pokolenie NEET na rynku pracy	44
2.4. Zarządzanie wiekiem – przykład zarządzania różnorodnością pokoleniową w organizacji.....	45
Podsumowanie	52
Rozdział 3. O satysfakcji z życia i satysfakcji z pracy po raz kolejny	53
3.1. Satysfakcja z życia – istota uwarunkowań	55
3.1.1. Satysfakcja z życia – aspekt różnic pokoleniowych	58
3.2. Satysfakcja z pracy – co o niej wiemy?	60
3.2.1. Satysfakcja z pracy – aspekt jednostkowy	61
3.2.2. Satysfakcja z pracy – aspekt organizacyjny.....	63
3.2.3. Satysfakcja z pracy – aspekt różnic pokoleniowych	72
Podsumowanie	76
Rozdział 4. Przywiązanie do organizacji w świetle teorii i badań	77
4.1. Przywiązanie do organizacji wobec różnic pokoleniowych.....	85
Podsumowanie	86
Rozdział 5. Co jest ważne w życiu, czyli o roli wartości w życiu człowieka	87
5.1. Wartości a praca zawodowa.....	90
5.1.1. Wartości a praca zawodowa – rola czynnika wieku	93
Podsumowanie	95
Rozdział 6. Stres w pracy i konflikty ról – jako efekt relacji człowiek-praca.....	97
6.1. Stres w pracy jako przykład trudnych doświadczeń w pracy zawodowej	97
6.2. Stres w pracy – czy wiek ma znaczenie?	104
6.3. Konflikt praca-rodzina i konflikt rodzina-praca w aspekcie uwarunkowań i konsekwencji.....	107
Podsumowanie	115

Rozdział 7. Klimat organizacyjny – tłem dla doświadczeń indywidualnych i przebiegu zjawisk organizacyjnych	117
Rozdział 8. Metodologia badań własnych	125
8.1. Cel badania i hipotezy badawcze	125
8.2. Procedura badania	132
8.3. Techniki badań i wskaźniki zmiennych	132
8.3.1. Ankieta własna dotycząca różnych aspektów zarządzania wiekiem w organizacji – ocena własności psychometrycznych.....	138
8.4. Osoby badane	146
8.5. Sposób opracowania wyników	150
Rozdział 9. Wyniki badań	153
9.1. Dorosli młodzi, starsi i najstarsi – efekt różnic pokoleniowych w obszarze doświadczeń indywidualnych wśród reprezentantów odmiennych okresów dorosłości.....	153
9.1.1. Satysfakcja z życia i satysfakcja z pracy – efekt różnic pokoleniowych.....	154
9.1.2. Przywiązanie do organizacji – efekt różnic pokoleniowych.....	155
9.1.3. Wartości zawodowe – efekt różnic pokoleniowych	158
9.1.4. Konflikt praca-rodzina i konflikt rodzina-praca – efekt różnic pokoleniowych	161
9.1.5. Stres w pracy – efekt różnic pokoleniowych	163
Wnioski.....	170
9.2. Zarządzanie wiekiem w organizacji – w relacji do przynależności pokoleniowej, doświadczeń indywidualnych i zmiennych sytuacyjnych.....	172
9.2.1. Zarządzanie wiekiem w organizacji w ocenie reprezentantów trzech okresów dorosłości.....	172
Wnioski.....	176
9.2.2. Zarządzanie wiekiem w organizacji – związki z doświadczeniami indywidualnymi.....	177
Wnioski.....	181
9.2.3. Zarządzanie wiekiem w organizacji – w relacji z klimatem organizacyjnym	183
Wnioski.....	188
Rozdział 10. Dyskusja wyników i implikacje praktyczne.....	191
10.1. Doświadczenia indywidualne reprezentantów trzech pokoleń dorosłości	191
10.2. Zarządzanie wiekiem w perspektywie indywidualnej i organizacyjnej.....	200
Psychosocial Aspects of Life and Work in the Context of Intergenerational Differences and Organisational Policy (Summary).....	215
Bibliografia.....	217
Załączniki.....	249

Wstęp

Kilkanaście lat temu A. Bańka (2004, s. 10), analizując zjawisko karier zawodowych, zwracał uwagę, iż tendencja do planowania i realizowania karier zawodowych – nie tylko w granicach gospodarki narodowej poszczególnych państw, ale także w kontekście transgranicznym, międzynarodowym i międzykulturowym – pociąga za sobą istotne zmiany w ruchliwości siły roboczej, w tranzycji (ruchliwości) zawodowej, w ścieżkach przejścia (tranzycji) z rynku edukacyjnego do rynku pracy, w psychologicznym rozwoju tożsamości jednostki i definicji dorosłości, zacieraniu się do pewnego stopnia granic geograficznych, narodowych, kulturowych, czasu i przestrzeni. Wydaje się, iż obserwowana i doświadczana przez nas wszystkich rzeczywistość sugeruje możliwość uzupełnienia powyższego zestawienia o jeszcze jeden czynnik analiz współczesnych karier zawodowych – o czynnik pokoleniowy będący konsekwencją przeobrażeń demograficznych i silnego zróżnicowania generacyjnego różnych obszarów aktywności pracowniczek. Okoliczność ta w sposób znaczący skłania do pochylenia się nad zagadnieniem wieloaspektowo zaprezentowanym w niniejszym opracowaniu. Niniejsza monografia – jej rozwijane wątki teoretyczne i prezentowane wyniki badań własnych – wpisuje się w ogólną dyskusję poświęconą kwestiom demograficznym (w tym również procesowi starzenia się populacji pracowniczek) oraz poszukiwaniu rozwiązań tych istotnych społecznie zagadnień.

Przesłanki powstania monografii wynikają głównie z przeglądu literatury przedmiotu, jednak zawarte są również w naukowych i prywatnych refleksjach Autorki, obserwacjach współczesnego rynku pracy (którego zresztą sama jest aktywnym uczestnikiem). Istotną inspiracją była widoczna zmienność pokoleniowa, funkcjonowanie w zróżnicowanych pokoleniowo obszarach zawodowych, pośrednio i bezpośrednio doświadczanych konsekwencjach tej multigeneracyjności. Kierowana ciekawością badawczą Autorka podjęła empiryczny wysiłek zaprojektowania badań oraz ich stopniowej realizacji. Celem niniejszego opracowania było zobrazowanie indywidualnych doświadczeń w zakresie satysfakcji z życia, satysfakcji z pracy, afektywnego, trwałego i normatywnego przywiązania do organizacji, preferowanych wartości zawodowych, intensywności konfliktu praca-rodzina i konfliktu rodzina-praca oraz nasilenia stresu w pracy wśród reprezentantów trzech okresów dorosłości oraz wykazanie obecności (albo ich braku) różnic

pokoleniowych w zakresie analizowanych zmiennych. Drugie z założeń dotyczyło opisanie wzajemnych relacji zróżnicowanych aspektów polityki wiekowej w organizacji i doświadczeń uczestników badania w zakresie wymienionych kategorii podmiotowych. Odrębną kwestią pozostawało również uwzględnienie zmiennej klimatu organizacyjnego i jego roli wobec stosowanych rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem w organizacji.

Niniejsza monografia składa się z 10 rozdziałów. W rozdziale pierwszym szczegółowej charakterystyce poddano ważny etap w rozwoju człowieka – okres dorosłości. Wyraźnie zaakcentowano obecność różnic generacyjnych, omawiając odrębnie specyfikę wczesnej, średniej i późnej dorosłości. W treści kolejnego rozdziału, pozostając w klimacie odmienności pokoleniowej, omówiono kwestie zarządzania różnorodnością i zjawiska zarządzania wiekiem (*age management*). Jednocześnie, bardziej profilując podjęty temat, wykazano obecność różnych pokoleń na rynku pracy (przyjmując coraz bardziej popularną, a właściwie już obowiązującą nomenklaturę), czyli pokolenia tradycjonalistów (tzw. weteranów), *baby boomers*, generacji X, Y i C.

Rozdział trzeci poświęcono problematyce satysfakcji z życia i z pracy. Odwołując się do szeregu przesłanek empirycznych (z jednoczesnym włączeniem kwestii demograficznych), zwrócono uwagę na wielowymiarowość uwarunkowań tych znaczących zakresów doświadczeń podmiotowych. W dalszej kolejności obszar teoretycznych rozważań poszerzono o omówienie problematyki przywiązania do organizacji oraz roli wartości ważnych dla codziennego i zawodowego funkcjonowania jednostki, akcentując równolegle aspekt zróżnicowania pokoleniowego obserwowanego w tych dwóch sferach. Opracowując zjawisko konfliktu ról i stresu w pracy, podjęto również kwestie trudniejszych doświadczeń człowieka, wynikających z jego wzajemnych, złożonych relacji z płaszczyzną aktywności zawodowej, pełnionej roli pracownika i ponoszonych kosztów pracy. Odrębny fragment monografii poświęcono zjawisku klimatu organizacyjnego, który współcześnie stanowi ważne tło dla doświadczeń indywidualnych i przebiegu szeregu zjawisk organizacyjnych.

Wyszczególnione, ale również rozproszone, teoretyczne i badawcze wątki pracy zostały w spójny sposób połączone w empirycznym fragmencie monografii. Sformułowanie celu badań, hipotez badawczych jednoznacznie ukierunkowało sposób prezentacji wyników badań własnych. W części empirycznej, poprzez dobór odpowiednich instrumentów statystycznych, uwagę skoncentrowano na wykazaniu założonych relacji, dających następnie podstawę do ich interpretacji i możliwości wnioskowania. W rozdziale kończącym pracę wykonano odniesienie do ujawnionych zależności, podejmując jednocześnie polemikę z otrzymanymi rezultatami, konfrontując je z dotychczasowymi efektami badawczymi. Uzyskane rozwiązania pozwoliły również na sformułowanie sugestii mogących znaleźć zastosowanie w dalszych postępowaniach empirycznych, jak również implikacji praktycznych odnoszących się do współczesnej rzeczywistości organizacyjnej. Myśli te zawarto w ostatnim fragmencie opracowania, domykającym całość rozważań teoretycznych i analiz badawczych.

Realizacja projektu badawczego to długi, wieloletni proces. Był to czas, w którym doświadczyłam wielu dowodów przychylności ze strony otoczenia. Dlatego w tym miejscu Wszystkim – o których myślę – z całego serca dziękuję.

W sposób odrębny chciałam swoje podziękowania skierować w stronę osób związanych z Instytutem Psychologii Uniwersytetu Łódzkiego – przedstawicielom Dyrekcji, moim Koleżankom, Kolegom oraz Studentom. Ich aktywna obecność i życzliwość towarzyszyła mi na różnych etapach pracy badawczej, przygotowywania niniejszej monografii.

Jednak szczególne słowa wdzięczności należą się moim Najbliższym, którym ogromnie dziękuję za Ich wsparcie, cierpliwość i nieprzebrane pokłady wyrozumiałości. Ich zaangażowanie stanowi dla mnie zawsze bezcenną pomoc we wszystkich podejmowanych wysiłkach, nie tylko naukowych.

Rozdział 1. Dorosłość i jej różne przejawy

Dorosłość jest określana jako faza życia, w którą człowiek wkracza po gwałtownych zmianach rozwojowych, prowadzących do dojrzałości biologicznej i społecznej, wyrażająca się w zdolności do prokreacji oraz do odpowiedzialnego podejmowania nowych ról społecznych związanych z zakładaniem rodziny, rodzicielstwem, rozpoczęciem i rozwijaniem aktywności zawodowej, w autonomicznym kierowaniu własnym życiem (Gurba, 2000, s. 203).

Proces wkraczania w dorosłość (*transition to adulthood*) opisywany jest z perspektywy realizowanych ról społecznych, charakterystycznych dla człowieka dorosłego, obecności tzw. obiektywnych i subiektywnych wskaźników dorosłości (Brzezińska, Czub, Hejmanowski, Rękosiewicz, Kaczan, Piotrowski, 2012). Wśród wskaźników obiektywnych, akcentujących zmiany na poziomie społeczno-demograficznym, wymienia się: zakończenie edukacji, uniezależnienie się od rodziny pochodzenia poprzez zmianę miejsca zamieszkania, prowadzenie własnego gospodarstwa domowego, zbudowanie trwałego związku partnerskiego (*long-term relationship*), posiadanie dzieci, podjęcie aktywności zawodowej i satysfakcjonującą integrację z rynkiem pracy. Wskaźniki zaliczane do drugiej kategorii, subiektywne, zawierają się w poczuciu dorosłości, czyli przekonaniu o byciu/niebyciu dorosłym (podejście kategoryjne) lub byciu mniej lub bardziej dorosłym (podejście ciągłe) oraz dojrzałości psychicznej (psychospołecznej) odnoszącej się do prezentowania kompetencji cechujących osoby dorosłe (samodzielności w podejmowaniu decyzji, niezależności, autonomii, zdolności do budowania trwałych związków partnerskich) (Brzezińska, Czub, Hejmanowski, Rękosiewicz, Kaczan, Piotrowski, 2012, s. 27–28).

Z uwagi na silne indywidualne zróżnicowanie zmian periodyzacja okresu dorosłości nie jest zadaniem łatwym (Gurba, 2000, s. 203). Trudno jest wskazać ostre granice stadiów rozwojowych; są one płynne z uwagi na plastyczność i wielokierunkowość rozwoju ludzi dorosłych (Harwas-Napierała, Trempała, 2000, s. 15). Autorzy różnią się w swoich stanowiskach, w określaniu przedziałów wiekowych poszczególnych etapów dorosłości. D. J. Levinson (1986, s. 5–6) wczesną dorosłość umiejscowił w latach 17–45 (z uwzględnieniem okresu przejściowego 17–22 rok życia, *Early Adult Transition*), wiek średni w przybliżeniu 40–65 lat (z okresem przejściowym pomiędzy 40–45 rokiem życia, *Midlife Transition*), późną dorosłość od 60 roku życia (*Late Adult Transition*, 60–65 lat). A. Brzezińska, K. Applet

i B. Ziółkowska (2008, s. 264–266) również sugerują stosowanie elastycznych przedziałów wiekowych: 18–20 rok życia do 30–35 lat to wczesna dorosłość, 30–35 lat do 60–65 lat – środkowa dorosłość i powyżej 60–65 roku życia – późna dorosłość. E. Erikson przyjmuje, że wczesna dorosłość przypada na okres 18–25 lat, średnia dorosłość na 25–50 rok życia, późna dorosłość na 50–75 lat, a starość powyżej 75 lat (Dubas, 2008, s. 20). W koncepcji J. Birrena (1961, za: Worach-Kardas, 2015b, s. 54), wczesna dojrzałość to czas pomiędzy 17 a 25 rokiem życia, dojrzałość 25–50 lat, późna dojrzałość 50–75 lat, starość – powyżej 75 lat.

Z kolei B. Harwas-Napierała i J. Trempała (2000, s. 15) proponują następujący podział: okres wczesnej dorosłości od 20–23 do 35–40 lat, średnia dorosłość (wiek średni) od 35–40 do 55–60 lat i okres późnej dorosłości – wiek starzenia się od 55–60 lat i więcej.

Ważnym głosem w kwestii periodyzacji rozwoju człowieka jest stanowisko P. Olesia (2012, s. 16), który zauważa, że można „wchodzić” w dorosłość w wieku 18, 25 czy nawet 35 lat i z niej „wychodzić”, mając lat 40, 55, 85 i więcej. Zdaniem autora o granicach poszczególnych okresów życia decyduje bowiem – obok wieku chronologicznego, którego nie można pominąć – przede wszystkim rodzaj interakcji, jaki zachodzi pomiędzy osobą a środowiskiem (styl życia, rodzaj realizowanych zadań, biologiczna kondycja organizmu). Zatem wobec tej swoistej nieostrości granic poszczególnych faz dorosłości uwagę kieruje się na inne „porządkujące” kryteria. Są to zadania rozwojowe, zmiany w strukturze życia związane z wydarzeniami typowymi dla różnych faz dorosłości oraz kryzysy życiowe, które pojawiają się w życiu jednostki w różnych okresach życia (Gurba, 2000, s. 203). Uwzględnienie tych przesłanek pozwala na budowanie rozwojowych charakterystyk kolejnych etapów życia człowieka.

1.1. Wczesna dorosłość

B. Ziółkowska (2015, s. 423), określając granice wczesnej dorosłości, akcentuje przede wszystkim fakt podjęcia zobowiązań (składanych głównie w sferze aktywności rodzinnej i zawodowej) oraz trwanie w ich realizacji niezależnie od fizycznych, społecznych czy psychologicznych przeszkód. W tym okresie dorosłości zarysowują się wyraźne trendy rozwojowe (Birch, 2012, s. 230). Są nimi: stabilizacja tożsamości „ego” (bardziej widoczne zaangażowanie jednostki w pełnienie ról społecznych, np. pracownika, partnera) sprzyjająca określaniu w sposób spójny i trwały własnej tożsamości; nawiązywanie głębszych związków interpersonalnych; pogłębienie dziedzin aktywności; humanizacja wartości (wczesna dorosłość to zwiększone uwrażliwienie na kwestie i problemy etyczne, moralne); wzrost znaczenia troski o innych.

Ten istotnie określony obszar działalności i zaangażowania jednostki wyznacza wobec niej konkretne zadania rozwojowe. Według koncepcji R. J. Havighursta w fazie wczesnej dorosłości sprowadzają się one do wyboru życiowego partnera (partnerki), małżonka (małżonki); uczenie się wspólnego życia z nimi;

założenie rodziny; wychowywanie dzieci; prowadzenie domu; rozpoczęcie pracy zawodowej; przyjmowanie obywatelskiej odpowiedzialności; znalezienie pokrewnej grupy społecznej (Becelewska, 2006, s. 221; Przetacznik-Gierowska, 1996b, s. 69).

J. Wojciechowska (2004) zwraca uwagę na zagrożenia, jakie mogą zaistnieć w życiu młodych ludzi będących na etapie wczesnej dorosłości. Wymienia brak zaangażowania w role strukturujące dorosłe życie; brak niezależności od innych (finansowej, emocjonalnej); nadmierne wydłużanie okresu wczesnej dorosłości jako fazy przejściowej w oczekiwaniu na stabilizację, nadmierne silne relacje z rodzicami i trudności ze skierowaniem uczuć wobec innej osoby; brak wsparcia społecznego (również mentora) podtrzymującego w procesie realizacji nowych ról; otoczenie (np. rodzice, instytucje państwowe i społeczne, inni bliscy) wyřęczające młodego człowieka w koniecznych zobowiązaniach; brak wypracowania własnego sposobu realizacji ról, dążenie do sztywnego i niedostosowanego do możliwości i kontekstu realizowania roli pracownika i partnera (Wojciechowska, 2004, s. 53).

Współcześni młodzi dorośli, z uwagi na formułowany wobec nich zakres wymagań związanych z koniecznością przyjęcia na siebie i realizowania „dorosłych” zobowiązań, debiutowania w ważnych życiowych rolach (małżonka, rodzica, pracownika), stanowią często podmiot współcześnie realizowanych badań.

W sposób wieloaspektowy problematykę wkraczania w dorosłość wobec zjawiska punktualności zmian rozwojowych podjęli A. Brzezińska, R. Kaczan, K. Piotrowski i M. Rękosiewicz (2011a). Populacja badana obejmowała osoby w wieku 21–39 lat. Wyróżniono etap wkraczania w dorosłość – 21–28 lat i etap wczesnej dorosłości – 29–39 lat. Stosując „Kwestionariusz Poczucia Punktualności Zdań Życiowych” (Brzezińska, Kaczan, 2010, 2011), zaobserwowano, iż globalny wskaźnik realizacji zadań rozwojowych i globalny wskaźnik poczucia punktualności był wyższy w starszej grupie wiekowej (z wiekiem wzrastała liczba realizowanych zadań i poczucie punktualności). W toku analiz (rejestrując odsetek odpowiedzi typu „ta sprawa dotąd się nie pojawiła”) badacze wyodrębnili zadania rozwojowe, które w ogóle nie zostały zrealizowane. W znaczącym procencie były to: bycie rodzicem, opieka i wychowanie dziecka, zakup mieszkania, działalność publiczna, działalność na rzecz innych. Tendencja nierealizowania zadań rozwojowych była zdecydowanie silniejsza wśród osób reprezentujących okres wkraczania w dorosłość (rozkład odpowiedzi wynosił ponad 70–80%). Wykazano, iż poczucie punktualności istotnie wiązało się z obiektywnymi wskaźnikami realizacji zadań rozwojowych: wykształceniem (badanych zarówno wkraczających w dorosłość, jak i w pełni młodych dorosłych, legitymujących się wykształceniem pomaturalnym i wyższym charakteryzowały wyższe wskaźniki realizacji zadań rozwojowych i poczucia ich punktualności; osoby z najniższym wykształceniem wykazywały silniejsze przekonanie, iż wypełniają zadania rozwojowe z opóźnieniem), aktywnością zawodową (wyższe wskaźniki uzyskiwały osoby pracujące), miejscem zamieszkania (osoby mieszkające samotnie prezentowały wyższy wskaźnik realizacji zadań rozwojowych i wyższy wskaźnik poczucia ich punktualności, zwłaszcza w okresie wczesnej dorosłości) (Brzezińska, Kaczan, Piotrowski, Rękosiewicz, 2011a, s. 84–96).

Empirycznie wykazano (Szymańska, 2015), iż dla satysfakcji ze związku małżeńskiego we wczesnej dorosłości istotne okazały się zależności z płcią psychologiczną. W badaniach 144 par małżeńskich zaobserwowano istotne relacje pomiędzy kobiecością a odczuwaną satysfakcją ze związku małżeńskiego. W grupie kobiet pozytywna relacja wystąpiła dla dwóch podskal „Kwestionariusza dobrane-go małżeństwa” (Plopa, 2005) – samorealizacji i podobieństwa, a wśród mężczyzn dla skali podobieństwo. W badaniu nie stwierdzono istotnej statystycznie zależności pomiędzy męskością a satysfakcją z relacji u żadnego z współmałżonków. Kolejne analizy pokazały, iż czynnik płci psychologicznej decydował o satysfakcji z małżeństwa – kobiety androgyniczne były bardziej usatysfakcjonowane własną samorealizacją w związku niż kobiety krzyżowo określone, a androgyniczni mężczyźni byli bardziej zadowoleni z podobieństwa do partnerki niż mężczyźni określani seksualnie. Udowodniono jednocześnie, że zbieżność poziomu kobiecości u badanych współmałżonków warunkowała doświadczanie satysfakcji ze związku (pary podobne do siebie pod względem kobiecości cechowała wyższa satysfakcja z małżeństwa). Podobnej zależności nie wykazano wobec zgodności w zakresie poziomu męskości u badanych współmałżonków (Szymańska, 2015, s. 67–72).

S. Waćławik (2012), w badaniach o charakterze eksploracyjnym, podjęła próbę oceny motywów podjęcia decyzji o nieposiadaniu dzieci wśród przedstawicieli wczesnej dorosłości ($M = 24$ lata). Najczęściej wskazywanymi przez respondentów motywami były: brak predyspozycji osobowościowych, przeszkoda w realizacji osobistych ambicji i celów życiowych oraz brak emocjonalnej potrzeby posiadania dziecka. Znaczny odsetek badanych osób, dokonując samooceny, uznaje, że z różnych przyczyn (m.in. egoizm, brak cierpliwości, brak wytrwałości, niedojrzałość, niestabilność emocjonalna, niska odpowiedzialność) nie mogłoby być dobrymi rodzicami (Waćławik, 2012, s. 186–187).

M. Kowalska i Sz. Szemik (2016, s. 667) zauważają, iż w okresie wczesnej dorosłości istotnego znaczenia dla stanu zdrowia i jakości życia młodego człowieka nabiera praca zawodowa. Ten etap rozwojowy to zdaniem autorów czas istotnych przemian w życiu jednostki, poczynając od wyjścia z okresu dojrzewania po wejście w nowe role społeczne o trwałej odpowiedzialności, przy jednoczesnym nie w pełni ukształtowanym poczuciu tożsamości.

Funkcje pracy i kariery zawodowej wśród młodych ludzi (w wieku do 30 lat) wykazała E. Wysocka (2011). Objęci badaniem w większości uznali pracę za działanie konieczne, służące przetrwaniu świata i zmieniające go. Karierę zawodową, ocenianą z perspektywy indywidualnej, spozstrzegali w aspekcie zaspokojenia podstawowych potrzeb jednostki, możliwości rozwoju, osobistych transgresji, jako działanie nadające życiu sens.

Jednym z ważniejszych zadań rozwojowych, jakie życie stawia przed młodymi dorosłymi, jest przyjmowanie obywatelskiej odpowiedzialności. W tym kontekście warto zwrócić uwagę na badania B. Rożnowskiego i K. Olczykowskiej (2016), którzy poddali analizie zjawisko wolontariatu studenckiego. Badaniem objęto 613 osób (w zdecydowanej większości kobiety, mężczyźni stanowili nieco ponad 20% ankietowanych, ilustrując jednocześnie ogólną tendencję niskiego zaangażowania mężczyzn w wolontariat studencki). Respondenci reprezentowali różne

rodzaje wolontariatu: wolontariat wiedzy i kompetencji, wolontariat opiekuńczy, wolontariat mieszany. W sposób systematyczny aktywność wolontariacką przejawiało 35,6% badanych, w większości zgodnie ze ścieżką akademicką. Ocena predyktorów zaangażowania badanych osób wykazała, iż najsilniejszymi predyktorami zaangażowania wśród badanych były: styl orientacji zawodowej koncentrujący się na zajęciu, natężenie udziału, płeć oraz styl zorientowany na karierę (Rożnowski, Olczykowska, 2016, s. 49–51).

Omówienie okresu wczesnej dorosłości sugeruje konieczność omówienia zagadnień dotyczących istotnej kategorii rozwojowej, jaką jest wschodząca dorosłość (*emerging adulthood*), uznawana za fazę życia zawartą rozwojowo pomiędzy 18 a 25 rokiem życia¹ (Arnett, 2000, s. 477). J. J. Arnett (2000, 2006) zaproponował nowy okres rozwojowy zawarty pomiędzy adolescencją a wczesną dorosłością, określanej jako dorosłość wylaniająca się, wschodząca dorosłość (*emerging adulthood*). Wschodząca dorosłość to nowy etap w rozwoju człowieka, kategoria empiryczna i teoretyczna, całkowicie odrębna faza rozwoju życia, odmienna od adolescencji i wczesnej dorosłości. Opisuje ją jednocześnie wyjście z zależności dzieciństwa i nieznaczące wejście w role życiowe trwałej odpowiedzialności (Bańka, 2007, s. 56). Pozostając kategorią społecznie wykreowaną (nie opisując jej normatywne zmiany rozwojowe, ma nieokreślony status demograficzny, ponieważ większość procesów życiowych dla niej istotnych ma charakter nienormatywny), w sposób zasadniczy różni się od okresu adolescencji i wczesnej dorosłości (Wysocka, 2013, s. 77). Bardziej wydłużone przejście do dorosłości to konsekwencja zmian gospodarczych, przemian kulturowych oddziałujących na wiele aspektów życia, jego strukturę i przebieg (Schwartz, Cote, Arnett, 2005, s. 203). Wschodząca dorosłość stanowi następstwo problemów wynikających z ograniczeń samorealizacyjnych młodego pokolenia, zmian cywilizacyjnych, cech ponowoczesnego świata, odnosząc się również do przeobrażeń współczesnego rynku pracy. Przejawia się w wydłużonej tranzycji do dorosłości (tzw. tożsamość prolongowana w ujęciu E. H. Eriksona), do rynku pracy, w jakościowej eksploracji Ja i eksperymentowania w trzech głównych sferach życia: w sferze miłości i związków partnerskich, w sferze pracy i jej funkcji oraz w sferze światopoglądu (Arnett, 2000, s. 473–474; Bańka, 2006, s. 63–64; Wysocka, 2013, s. 77–78). Podkreśla się (Brzezińska, Czub, Hejmanowski, Rękosiewicz, Kaczan, Piotrowski, 2012, s. 29), iż wkraczanie w dorosłość współcześnie cechuje coraz większe zindywidualizowanie, a przebieg tego procesu w mniejszym niż niegdyś stopniu wyznaczają oczekiwania społeczne, czyli działanie mechanizmu tzw. zegara społecznego. Znaczącymi wyznacznikami stają się osobiste preferencje i indywidualny styl życia. A. Bańka (2007, s. 58) określa ten czas mianem okresu semiautonomii – mieszanki stylu życia na własną ręką i w zależności od rodziny, jej wsparcia psychicznego i materialnego.

¹ Rozwojowo jest to etap życia przypadający na okres pomiędzy 18. a 25. rokiem życia (Arnett, 2000, s. 469; 2006, s. 303), z możliwym przesunięciem granicy na okres 18–29 lat (Arnett, 2011, s. 255). Spotyka się również w literaturze (Bańka, 2007, s. 56) przesunięcie granic tego okresu rozwojowego do 30. roku życia.

Wyłaniająca się dorosłość jest dla jednostki okresem głębokich zmian. Aktywność młodych ludzi koncentruje się w tym czasie na kontynuowaniu procesu edukacji, uzupełnianiu wykształcenia, zyskiwaniu pierwszych doświadczeń zawodowych. Pod koniec tego okresu, czyli pod koniec trzeciej dekady życia, większość ludzi prezentuje już stosunkowo dobrze sprecyzowane, ustrukturalizowane cele życiowe i podejmuje decyzje o względnie trwałych następstwach dla ich aktualnego i przyszłego życia. Jednak osiągnięcie progu dorosłości, rozumianego jako pełnienie ról społecznych dorosłości, następuje obecnie przynajmniej o kilka lat później niż jeszcze kilkanaście lat temu (Brzezińska, Czub, Hejmanowski, Rękosiewicz, Kaczan, Piotrowski, 2012, s. 29).

Charakterystyczne rysy koncepcji rozwojowej *emerging adulthood* (Arnett, 2011; Marianowska, 2013) opisywane są jako:

- **okres poszukiwania tożsamości** (*age of identity explorations*) – związany z kształtowaniem różnej jakości relacji interpersonalnych, rozwijaniem własnych zainteresowań odnoszących się do przyszłej pracy zawodowej, integracją osobistych doświadczeń z różnych obszarów życia, zdobywaniem wiedzy, kształtowaniem własnego systemu wartości, aspiracji życiowych i filozofii życia, łączenia wartości jednostkowych ze społecznymi oraz z jednoczesną koniecznością pozostawienia jednostce czasu oraz społecznej zgody na jej samodzielną aktywność;
- **okres niestabilności** (*age of instability*) – czyli czas, w którym następuje poszukiwanie własnej drogi życiowej i towarzyszące temu zmiany, modyfikacja planów w efekcie doświadczanych przez jednostkę rozczarowań, podejmowanie nowych wyzwań, rozszerzanie dotychczasowych aktywności, poszukiwanie odpowiedniego partnera i kształtu związku, co w następstwie prowadzi do pogłębionego poznania samego siebie. Dla wielu młodych osób obecny w tym czasie brak stabilności wiąże się jednak z odczuwanym uczuciem niepokoju;
- **wiek koncentracji na sobie i na własnych potrzebach** (*self-focused age*) – dla „wschodzących dorosłych”, w konsekwencji uzyskania pełnoletności i pewnego rodzaju poczucia wolności, które towarzyszy temu faktowi, ale także w związku z byciem aktywnym zawodowo i osiągnięciem samodzielności finansowej, charakterystyczne jest poczucie niezależności, potrzeba podejmowania samodzielnych decyzji, suwerennego rozwiązywania problemów, dylematów z obszaru życia osobistego, edukacji czy pracy. Obserwowana w tym czasie koncentracja na sobie nie ma charakteru negatywnego – jest typowa dla wieku, normalna, rozwojowa, naturalna i tymczasowa przed rozpoczęciem dorosłego życia. Pozwala lepiej zrozumieć siebie, dookreślić oczekiwania wobec przyszłości;
- **okres bycia pomiędzy** (*in-between*) **adolescencją i wczesną dorosłością** (*age of feeling in-between*) – ten rys charakterystyczny okresu dorosłości wyłaniającej się zawiera się m.in. w rezultatach badań (Arnett, 2000, 2003, 2006, 2011) ilustrujących fakt, iż większość ludzi w tej grupie wiekowej określa się przez pryzmat bycia „w zawieszeniu” – nie czują się ani młodzieżą, ani dorosłymi. Taki obraz samooceny to efekt posługiwania się

kryteriami uważanymi za najważniejsze dla dorosłości: odpowiedzialności za siebie, podejmowania samodzielnych decyzji i osiągnięcia niezależności finansowej. Wszystkie trzy kryteria mają charakter przyrostowy i stopniowalny, nie pojawiają się równocześnie w tym samym czasie u wszystkich osób;

- **wiek możliwości** (*age of possibilities*) – to dla młodych ludzi czas istotnych nadziei i oczekiwań, możliwość eksperymentowania w różnych sferach aktywności, szansa na zmianę okoliczności swojego życia i odkrywanie siebie. Brak zobowiązań przynależnych dorosłym pozwala na bardziej swobodne podejmowanie decyzji w kwestii miejsca zamieszkania, znaczącej dyspozycyjności w zakresie pracy, możliwości kształcenia, poszukiwania partnera, z którym chcieliby stworzyć trwały związek, przyszłą rodzinę. Faza dorosłości wyłaniającej się stanowi zatem dla jednostki czas konieczny dla pełnego wykorzystania szans, ograniczenia przyszłych błędów, niewłaściwych działań i decyzji (Arnett, 2011, s. 256–257; Marianowska, 2013, s. 94–100).

Za najbardziej generalną cechę wschodzącej dorosłości uznaje się niestabilność (Bańka, 2007, s. 58). Dla tego okresu charakterystyczne są także: brak wykrystalizowanego poczucia tożsamości, potrzeba eksperymentowania z „tożsamościami wielorakimi” (idealną, realną, oczekiwaną), potrzeba eksperymentowania z rynkiem pracy i w przestrzeni geograficznej, podejmowanie zachowań ryzykownych związanych z własnym życiem, duże zapotrzebowanie na wsparcie psychologiczne i instytucjonalne (np. doradztwo zawodowe, personalne), dokonywanie prób bilansowania własnego doświadczenia życiowego w wymiarze ponadnarodowym, transgranicznym i międzykulturowym, otwartość na nowe doświadczenia życiowe, kulturowe, związane z pracą i przeżywaniem codzienności (Arnett, 2000, s. 473–479; Wysocka, 2013, s. 79; Bańka, 2006, s. 64; Bańka, 2007, s. 56–57).

E. Wysocka (2013), dokonując empirycznej analizy zjawiska wschodzącej dorosłości, wykazała, iż zdecydowana większość z objętych badaniem studentów zadeklarowała „bycie dorosłymi” (67,55%). Dominującym sposobem rozumienia dorosłości było traktowanie tego okresu życia w kategoriach wolności i samodzielności decyzyjnej, rzadziej – zgodnie ze statusem charakterystycznym dla wschodzącej dorosłości, czyli wolności i samodzielności decyzyjnej połączonej z samodzielnością materialną. Wieloaspektowe analizy wykonane w zakresie statusów tożsamościowych wobec subiektywnego poczucia bycia dorosłym pokazały, iż integracja tożsamości wśród studentów była zdecydowana (44,16%), stanowiąc dowód świadomego samookreślenia badanych. Porównania młodzieży ponadgimnazjalnej (okres adolescencji) i studentów (etap wschodzącej dorosłości) wskazywały, iż statusy tożsamościowe studentów były wyraźnie bardziej prozrojowe, częściej występowała integracja tożsamości (pozytywny obraz siebie i innych ludzi) niż wśród adolescentów. W grupie studentów znacznie rzadziej (55,84%) niż wśród adolescentów (81,22%) ujawniały się statusy tożsamościowe dezintegrujące rozwój (Wysocka, 2013, s. 80–92).

Badania realizowane w kierunku rozpoznania obszaru podejmowania ról społecznych, poczucia dorosłości, właściwości tożsamości na różnych etapach rozwoju (późna adolescencja, dorosłość wyłaniająca się, wczesna dorosłość) (Brzezińska, Kaczan, Piotrowski, Rękosiewicz, 2011b) objęły grupę osób w wieku 18–30 lat. Otrzymano rezultaty wskazujące, iż adolescenti (uczniowie, 18–20 lat) stanowili wysoce spójną grupę z uwagi na strukturę i charakter ról: w zdecydowanej większości mieszkali ze swoimi rodzicami, nie pracowali, nie mieli dzieci. Przedstawiciele dorosłości wyłaniającej się (21–28 lat, studenci) również w wysokim odsetku (97%) nie realizowali roli rodzicielskiej. Osoby reprezentujące etap wczesnej dorosłości (nieuczące się, niestudiujące, 21–30 lat) w znacznej liczbie były aktywne zawodowo (84%). Rolę rodzica podjęło 22% spośród nich. Liczba podjętych ról pozytywnie korelowała z poczuciem dorosłości. Wobec obserwowanego poczucia dorosłości najstarsze cechowało adolescentów, a najwyższe osoby z okresu wczesnej dorosłości. Okres rozwoju również istotnie wiązał się z wymiarami tożsamości (Brzezińska, Kaczan, Piotrowski, Rękosiewicz, 2011b, s. 75–83).

E. Wysocka (2014), poddając analizie potrzeby objętych badaniem studentów (czyli osób będących rozwojowo w fazie wschodzącej dorosłości), uzyskała triadę najistotniejszych potrzeb: przynależności i miłości (jako najważniejszej kategorii), bezpieczeństwa oraz samorealizacji. Jednocześnie zaobserwowano, iż deklarowane przez studentów jako ważne kategorie jakości życia związane są głównie ze sferą indywidualnego rozwoju i aktywności – z przekonaniem o możliwości aktywnego udziału w życiu, edukacji, możliwości decydowania i wyboru (30,39%), sferą stosunków społecznych – dobrostanu społecznego, którego miarą była jakość relacji społecznych, rodzinnych, poczucie akceptacji i otrzymywane wsparcie społeczne (22,01%), sferą materialną (17,88%) – dobrostanem materialnym wyznaczanym m.in. dochodem, zasobami finansowymi, stanem posiadania, jakością miejsca zamieszkania i bezpieczeństwem socjalnym. Jako najmniej istotne dla objętych badaniem studentów były: sfera emocji – dobrostan emocjonalny określany przez ogólny nastrój, zdrowie psychiczne, samoocenę, przekonania (16,09%) oraz sfera fizyczna (13,63%) – odnosząca się do dobrostanu fizycznego, czyli zdrowia, sprawności fizycznej, bezpieczeństwa osobistego (Wysocka, 2014, s. 249–254).

1.2. Średnia dorosłość

Wiek średni jest etapem życia, kolejną fazą do przejścia, związaną ze świadomością, że właśnie nadchodzi pewien przełom – odchodzi bowiem młodość, a nieuchronnie zbliża się starość, a za nią koniec ludzkiej egzystencji. Jest to zatem czas adaptowania się i różnego rodzaju przewartościowań, a także przyzwyczajania się do myśli o własnej starości (Skowrońska, 2009, s. 64). Średnia dorosłość to czas w życiu człowieka, który E. Rzechowska i M. Dacka (2014) określają jako okres transformacji i bilansów w obszarze rodziny, pracy i zadowolenia z życia, to czas znaczących zmian na różnych płaszczyznach funkcjonowania

człowieka, największego zróżnicowania indywidualnych ścieżek rozwoju. To również etap dwóch perspektyw: pojawiających się kryzysów, skutkujących negatywnymi ocenami siebie, albo odkrywaniu przez jednostkę nowych szans w swoim rozwoju (Rzechowska, Dacka, 2014, s. 369).

Problematykę postaw wobec zjawiska starości, obserwowanych konsekwencji procesu starzenia się oraz przygotowania do starości przez reprezentantów średniej dorosłości podjęła w swoich badaniach D. Skowrońska (2009). Badaniem objęto osoby po 40. roku życia. Poddając uzyskane dane analizie ilościowej i jakościowej, zaobserwowano, iż dla większości badanych starość pozostawała fazą życia, kolejnym etapem do przejścia, który należy zaakceptować. Dla niektórych osób starość jawiła się jako ponura konieczność, której należy jak najdłużej unikać. Optymistyczny wariant starości (jako czas odpoczynku i swobody) założyło tylko kilka osób. Najmniej licznie reprezentowany był pogląd, że, ponieważ czasu nie da się cofnąć, starość to etap życia, który należy przyjąć z rezygnacją. W oparciu o prezentowane przez badanych deklaracje wyróżniono kilka typów działań, które respondenci chcieliby podjąć w swojej przyszłości. Kategorie te nie miały rozłącznego charakteru i związane były z domem, z życiem rodzinnym, z rozwijaniem zainteresowań, pasji, wiążąc się często z aktywnością umysłową, fizyczną, kulturalną. Badani formułowali również plany odnoszące się do działalności charytatywnej i społecznej, z utrzymywaniem i rozwijaniem relacji międzyludzkich. Część osób zamierzała zachować kontakt z własnym zawodem, pracować, z uwagi na konieczność życiową lub prezentowaną pozytywną postawę wobec własnej aktywności zawodowej. Wśród czynności przygotowujących do starości respondenci skoncentrowali się przede wszystkim na utrzymywaniu dobrych relacji z bliskimi i przyjaciółmi, zabezpieczeniu finansowym, optymistycznym myśleniu o teraźniejszości i przyszłości, pielęgnowaniu swoich zainteresowań oraz trosce o kondycję intelektualną, fizyczną i zdrowotną (Skowrońska, 2009, s. 66–74).

A. Brzezińska, prezentując „psychologiczne portrety człowieka” (2015, s. 9), w periodyzacji okresu dorosłości akcentuje odwołanie się do kryterium realizacji w każdym kolejnym okresie życia innych zadań rozwojowych. Omawiany wiek średni charakteryzuje bardzo zróżnicowany zakres zadań rozwojowych. R. J. Havighurst wymienia: wspomaganie dorastających dzieci tak, aby stawały się odpowiedzialnymi i szczęśliwymi dorosłymi ludźmi; osiągnięcie dojrzałej odpowiedzialności społecznej i obywatelskiej; uzyskanie i utrzymywanie zadowolającej sprawności w pracy zawodowej; wypełnienie wolnego czasu zajęciami typowymi dla ludzi dorosłych; traktowanie małżonka(i) jak osoby; akceptowanie i dostosowanie się do fizjologicznych zmian wieku średniego; przystosowanie do starzenia się rodziców (Przetacznik-Gierowska, 1996b, s. 69). Zdaniem K. Appelt (2015, s. 505) liczne zadania rozwojowe przypadające na ten okres życia są związane z wyrażaniem troski o innych (młodszych i starszych), troski o instytucje, wytwory, idee, wartości i troską o siebie. Kwestią priorytetową w fazie środkowej dorosłości pozostaje zatem znalezienie równowagi pomiędzy zadaniami „dla siebie” a zadaniami „dla innych”. Podkreśla się, iż szansą pełnego rozwoju jest osiągnięcie dynamicznej równowagi pomiędzy daniem z siebie a dbaniem o siebie (inwestowaniem w siebie, troską o własny rozwój).

Konieczność łączenia ról zawodowych i rodzinnych odnotowały w badaniach kobiet w wieku 45–60 lat ($n = 316$) M. Kowalska, U. Marcinkowska i J. Jośko (2010). Zaobserwowano, iż znaczny odsetek kobiet aktywnych zawodowo (63,2%) poza obowiązkami zawodowymi² pełniła jednocześnie opiekę nad dziećmi, wnukami bądź starszymi rodzicami. Średnia liczba godzin zaangażowania była jednak bardzo zróżnicowana, wahając się od 1 do 70 godzin na miesiąc. Wyniki analiz statystycznych wykazały, iż aktywność związana z opieką domową nad dziećmi i osobami starszymi nie oddziaływała jednak istotnie na jakość życia badanych kobiet rozpatrywaną w kategoriach zdrowia fizycznego i zdrowia psychicznego (Kowalska, Marcinkowska, Jośko, 2010, s. 279–280).

Wobec powyższych rozważań warto zwrócić uwagę na badania A. Najder, A. Andysz i D. Merecz (2014), które w badaniach pracowników średniego pokolenia (w wieku 50–73 lata, $n = 1996$) zaobserwowały, iż przedstawiciele tej grupy wiekowej zgłaszali widoczne trudności w godzeniu życia zawodowego i prywatnego. Dowodził tego rozkład odpowiedzi uzyskany wobec pozycji ze Skali Ryzyka Psychospołecznego (Najder, Andysz, 2013). W odniesieniu do twierdzenia „Ze względu na charakter pracy muszę rezygnować z wielu zaplanowanych wcześniej spraw prywatnych” odsetek wskazań wyniósł 89,8%, a wobec twierdzenia „Moja praca niekorzystnie wpływa na moje życie prywatne” 86,1%. W świetle uzyskanych wyników autorki badania postulują o wprowadzanie bardziej efektywnych rozwiązań organizacyjnych, zmniejszających interferencję ról, ułatwiających godzenie życia zawodowego i rodzinnego, prywatnego w tej grupie wiekowej (Najder, Andysz, Merecz, 2014, s. 352–361).

Etap środkowej dorosłości jest interesujący również z perspektywy braku aktywności zawodowej, sytuacji bezrobocia doświadczanego przez tę grupę wiekową i jego wpływu na zdrowie fizyczne, psychiczne i dobrostan jednostek. Obszerne wnioskowanie na temat tej relacji przeprowadzili S. Kostrzewski i H. Worach-Kardas (2011, 2013, 2015) w oparciu o empiryczne analizy tego zjawiska, poddając ocenie oddziaływanie czasu trwania pozostawania bez pracy i cech społeczno-demograficznych na stan zdrowia psychicznego, występowanie chorób przewlekłych, samoocenę stanu zdrowia oraz postrzeganą jakość życia bezrobotnych mieszkańców Łodzi w wieku 45 lat i starszych ($n = 454$). Porównania osób długotrwale bezrobotnych ($n = 230$) i osób krótkotrwale bezrobotnych, tj. będących bez pracy do 6 miesięcy ($n = 224$), wykazały istotną zależność pomiędzy czasem trwania bezrobocia a zadowoleniem z jakości życia. Zdecydowanie bardziej zadowolone z jakości swojego życia były osoby krótkotrwale bezrobotne. Wśród osób długotrwale bezrobotnych odsetek badanych wyrażających niskie zadowolenie był istotnie mniejszy. Zdaniem autorów badania poczucie jakości życia w sposób bardziej wielowymiarowy niż samoocena stanu zdrowia opisuje poziom zadowolenia z życia i tym samym lepiej określa główne obszary deficytów, jakie

2 W badaniach odnotowano, iż realizowana aktywność zawodowa stanowiła istotne uwarunkowanie jakości życia kobiet w okresie średniej i późnej dorosłości. Jakość życia w kategorii zdrowia fizycznego ($p = 0,0005$) i zdrowia psychicznego ($p = 0,002$) była istotnie zależna od realizowanej aktywności zawodowej (Kowalska, Marcinkowska, Jośko, 2010, s. 280–281).

może wywołać bezrobocie. Wyniki analizy regresji ujawniły cztery determinanty pozytywnej oceny jakości życia badanych osób. Były to: sytuacja ekonomiczna gospodarstwa domowego (czynnik o najsilniejszym znaczeniu), subiektywne zadowolenie ze swojego stanu zdrowia, czynnik społeczny (zadowolenie ze związków osobistych) oraz brak innej osoby bezrobotnej w gospodarstwie domowym. Porównania osób długotrwale i krótkotrwale bezrobotnych w zakresie dziedzin jakości życia (fizycznej, psychicznej, społecznej i środowiskowej) wykazały istotne różnice pomiędzy badanymi – niższe rezultaty uzyskali długotrwale bezrobotni. Szczegółowa analiza w zakresie postrzeganej jakości życia pokazała, że w obrębie 24 poddziedzin wykryto 14 obszarów, w obrębie których istnieją istotne różnice pomiędzy długotrwale i krótkotrwale bezrobotnymi. Stwierdzono, iż wraz z długością trwania bezrobocia obniża się poczucie zdolności do jakiegokolwiek pracy (zarobkowej i niezarobkowej), spada zadowolenie z możliwości prowadzenia normalnego, codziennego życia, wzrasta poczucie, iż ból fizyczny stanowi ograniczenie w aktywności życiowej, zmniejsza się poczucie sensu i znaczenia własnego życia, osłabia się akceptacja dla własnego wyglądu, zmniejsza się odczuwana radość z życia, nasilają się uczucia negatywne (smutek, przygnębienie czy lęk), niezadowolenie ze związków osobistych, zmniejsza się zadowolenie z życia seksualnego, pogorszeniu ulega poziom zadowolenia ze środowiska i warunków mieszkaniowych, zmniejsza się zadowolenie z zasobów finansowych, pogarsza się możliwość przemieszczania, zmniejsza się dostępność do informacji i umiejętności potrzebnych w codziennym życiu. Nie stwierdzono natomiast istotnych różnic pomiędzy osobami długotrwale i krótkotrwale bezrobotnymi w poziomie sił witalnych, możliwości poruszania się, zadowolenia ze snu, uzależnienia realizacji codziennego życia od leków i leczenia się, umiejętności koncentracji, samooceny, zadowolenia z otrzymywanego wsparcia społecznego, poczucia fizycznego i psychicznego bezpieczeństwa, możliwości i uczestnictwa w rekreacji i odpoczynku, satysfakcji z dostępności do opieki medycznej.

Odnotowano istotną statystycznie zależność pomiędzy czasem trwania bezrobocia a wynikiem w GHQ-12 (*General Health Questionnaire*, GHQ-12) świadczącym o możliwym pogorszeniu stanu psychicznego i wystąpieniu takich objawów jak lęk czy depresja, które istotnie częściej obserwowano u długotrwale bezrobotnych (55,2% wobec 41,1% u krótkotrwale bezrobotnych). Istotnymi wyznacznikami ryzyka wystąpienia zaburzeń zdrowia psychicznego okazały się: brak wiary w zdolność do podjęcia i kontynuowania pracy, brak zdolności jednoznacznej oceny stanu zdrowia oraz niezadowolenie ze związków osobistych zwiększające to ryzyko ponad czterokrotnie. Wśród osób bezrobotnych (zarówno długotrwale, jak i krótkotrwale) nie zaobserwowano istotnych różnic międzypłciowych w stanie zdrowia psychicznego ($p > 0,05$). Jednak – w obu grupach – czasowe zaburzenie zdrowia psychicznego nieco częściej występowało wśród kobiet niż wśród mężczyzn. W grupie osób krótkotrwale bezrobotnych odsetek kobiet i mężczyzn, u których zaobserwowano gorsze wskaźniki w zakresie zdrowia psychicznego, był znacznie niższy niż w grupie długotrwale bezrobotnych. Czas trwania bezrobocia nie wpływał w sposób istotny na samoocenę stanu zdrowia. Ryzyko negatywnej oceny swojego zdrowia istotnie zwiększał brak wiary

w zdolność do pracy, niezadowolenie ze związków osobistych, rodzinnych, występowanie chorób przewlekłych i brak aktywności fizycznej. Możliwość prowadzenia normalnego, codziennego życia dla ponad połowy badanych uzależniona była od przyjmowania leków i leczenia. Zjawisko to nasilało się wraz z przedłużaniem się okresu bezrobocia (Kostrzewski, Worach-Kardas, 2013, s. 311–315; Kostrzewski, Worach-Kardas, 2015, s. 374–379; Worach-Kardas, Kostrzewski, 2011, s. 407–411).

Problematykę zadowolenia z życia w wieku średnim wobec sytuacji utraty pracy podjęły również E. Rzechowska i M. Dacka (2014). Uczestnicy badania w wieku 50–65 lat, aktywni zawodowo, z subiektywnym poczuciem zagrożenia utratą pracy, drogą wywiadu eksploracyjnego i zastosowania kwestionariusza „Aktywność zawodowa i pozazawodowa osoby 50+” (Rzechowska, 2010), nakreślali indywidualne ścieżki życia z uwzględnieniem zmian dokonujących się w kolejnych etapach życia: wchodzenia w dorosłość, przemian w czasie wczesnej i średniej dorosłości oraz bieżącej sytuacji, w kontekście transformacji społeczno-politycznych i gospodarczych. W efekcie analizy wyników rozpoznano sześć ścieżek życia prezentujących różne warianty zadowolenia z życia. W zależności od analizowanego modelu podstawą zadowolenia z życia było poczucie własnej użyteczności wobec innych, własny rozwój zawodowy i relacje pozarodzinne, powodzenie w zabezpieczaniu potrzeb rodziny, działania zintegrowane wokół ról rodzinnych i wspierające czuwanie nad życiem rodziny, aktywność zawodowa i rodzinna zintegrowana z pogłębionym związkiem z partnerem oraz rozwój osobowy poprzez zintegrowane życie rodzinne i zawodowe. Otrzymane rozwiązania jednoznacznie dowodzą różnorodności dróg w konstruowaniu własnego życia i jakościowych odmienności w wyznaczaniu zadowolenia z życia – warunkowanym aktywnością podmiotu wobec siebie, innych, rozwoju własnego i zaangażowania zawodowego (Rzechowska, Dacka, 2014, s. 371–385).

Swoiste odniesienie do imperatywu zadań rozwojowych realizowanych w różnych okresach dorosłości, w tym również w okresie średniej dorosłości, stanowią badania A. Kałużnej-Wielobób (2013) przedstawiające marzenia współczesnych kobiet (n = 509) w różnych okresach rozwojowych. Dane zebrane drogą wywiadu strukturyzowanego pokazały, że w wieku średnim dominowały marzenia pojedyncze dotyczące jednej sfery życia, a w wieku młodzieńczym przeważały marzenia rozgałęzione (obejmujące dwie lub więcej sfery życia). Marzenia relacyjne (dotyczące związku i rodziny) występowały u 71% studentek, pozostając, zdaniem autorki, w zgodzie z zadaniami rozwojowymi wczesnej dorosłości oraz z koniecznością rozwiązania kryzysu „intymność vs izolacja” (Erikson, 1997) i 38% kobiet w wieku średnim, odnosząc się w większości do przyszłości dzieci, co autorka badania wiąże z generatywnością w ujęciu E. Eriksona (1997). Marzenia zawodowe (wykształcenie i/lub kariera) występowały wśród 80% studentek i 17% kobiet w wieku średnim. Z kolei marzenia osobiste (związane z podróżami, hobby, zainteresowaniami, pragnieniami, samorozwojem) zadeklarowało 67% studentek i 45% badanych w wieku średnim. Marzenia dotyczące sfery materialnej wymieniało 23% studentek i 14% kobiet w średniej dorosłości. Najrzadziej w badanej populacji były reprezentowane marzenia duchowe i społeczne.

Szczególnym wymiarem funkcjonowania dorosłych jednostek jest aspekt duchowości, religijności. M. Tatała, Cz. Walesa, A. Nosek i K. Wałachowska (2015), podejmując problem rozwoju człowieka w aspekcie kształtowania się jego religijności, w badaniach o charakterze eksploracyjnym poddali analizie doświadczenia religijne osób w okresie wczesnej i średniej dorosłości. Uczestnicy badania (w wieku 25–58 lat) zostali określani przez sędziów kompetentnych (duszpasterze, katecheci, animatorzy wspólnot katolickich) jako osoby religijne. Zastosowano wywiad eksploracyjno-krytyczny na temat doświadczenia religijnego. Wyodrębniono cztery dziedziny doświadczenia religijnego: przejawy, rodzaje, specyfika, znaczenie. W przejawach doświadczenia religijnego, zarówno we wczesnej, jak i w średniej dorosłości, dominował aspekt emocjonalny. Uzyskane rezultaty pokazały, że wraz z wiekiem istotnie zmienia się nadawanie znaczeń doświadczeniu religijnemu. We wczesnej dorosłości przeważały doświadczenia zmieniające i kształtujące życie, natomiast w okresie średniej dorosłości dominującą kategorią były doświadczenia przyczyniające się do umocnienia wiary i życia. Nie zaobserwowano natomiast wyraźnych zmian w zakresie przejawów, rodzajów i specyfiki doświadczenia religijnego. W procesie pogłębionej interpretacji uzyskanych wyników badacze zwrócili również uwagę, iż we wczesnej dorosłości dominuje koncentracja na problemach własnej tożsamości i rodziny, zaś średnią dorosłość charakteryzuje również czas kryzysu rozwojowego zmierzającego ku wyższym formom funkcjonowania osobowościowego, wyrażającego się postawą generatywności (Tatała, Walesa, Nosek, Wałachowska, 2015, s. 54–60).

1.3. Późna dorosłość

Nawiązując do wspomnianych na początku rozdziału nieostrości granic wiekowych poszczególnych okresów rozwojowych, warto odpowiedzieć sobie na pytanie, czym jest starość i kiedy się zaczyna. S. Steuden (2011, s. 18–19) zauważa, iż w świadomości społecznej jest to czas, w którym następuje stopniowe spowolnienie, obniżenie sił fizycznych i psychicznych, człowiekowi towarzyszą liczne choroby. Autorka podkreśla, iż starość nie jest niczym nadzwyczajnym i, podobnie jak np. młodość, nie pojawia się nagle, ale stanowi element długotrwałego, nieodwracalnego procesu rozwojowego.

Pytanie o granice i kryteria okresu późnej dorosłości też nie jest proste. M. Straś-Romanowska (2000, s. 264) wskazuje na brak jednoznaczności i istniejące rozbieżności w opiniach na temat progu starości, sięgające nawet 30 lat (od 45. roku życia do 70 lat). H. Worach-Kardas (2015b, s. 18) stoi na stanowisku, iż wiązanie starości z określonym wiekiem chronologicznym (55, 65 czy 70 lat) jest umowne i konwencjonalne, przydatne przy ilościowym ilustrowaniu pewnych zjawisk. Zdaniem autorki przyjęcie określonej granicy wieku mogłoby oznaczać, iż wszyscy, którzy wiekowo znaleźli się w tej grupie, prezentują podobny zakres cech, własności osobowych czy sytuacyjnych. Podobny pogląd prezentuje M. Marchow (2004, s. 65), zauważając, iż pomimo formalnie postawionej

granicy (np. zdaniem Światowej Organizacji Zdrowia, WHO, starość zaczyna się w 60. roku życia (Steuden, 2011, s. 20; Straś-Romanowska, 2000, s. 264), przechodzenie do ostatniej fazy życia, starości, pozostaje kwestią silnie indywidualną³. Wobec formalnych rozwiązań dotyczących periodyzacji rozwoju człowieka i określenia granic poszczególnych etapów życia, w tym również ery dorosłości, uwagę zwracają wyniki badań poświęcone kryteriom subiektywnym i autoidentyfikacjom w doświadczaniu fazy młodości, dojrzałości i starości (Wciórka, 2007). W ocenie uczestników badania (n = 922) młodość kończy się po przekroczeniu 35 lat. Następuje wówczas wejście w wiek dojrzały trwający do około 62. roku życia. Po osiągnięciu tego momentu w życiu człowieka rozpoczyna się starość. Jednocześnie bardziej szczegółowa analiza uzyskanych rezultatów dowodzi, iż spostrzeganie etapów życia pozostaje zależne od wieku badanych – młodsi wykazywali tendencję do ich zaniżania, a starsi do zawyżania. Dla przykładu, respondenci reprezentujący grupę wiekową 18–23 lata, odpowiadając na pytanie, kiedy kończy się wiek dojrzały i zaczyna starość, wskazywali średnio okres po przekroczeniu 57. roku życia. Z kolei badani w wieku powyżej 70 lat uznali, iż początek starości ma miejsce po 65. roku życia (Wciórka, 2007, s. 1–2).

Zauważa się (Janiszewska-Rain, 2015, s. 592–593), iż starość często kojarzona jest z cierpieniem, którego źródłem jest wykluczenie, konieczność adaptacji do stopniowo coraz bardziej ograniczonej sprawności, ograniczenie aktywności zawodowej, doświadczane uczucie straty, spowodowane odchodzeniem bliskich. Jednocześnie starość pozostaje okresem poszukiwania nowego sposobu życia, odkrywania nowych form, obszarów aktywności będących źródłem realizacji własnych potrzeb i spełniania oczekiwań innych osób. Te okoliczności życiowe odzwierciedlają zadania rozwojowe późnej dorosłości, wśród których wymienia się: przystosowanie się do spadku sił fizycznych; przystosowanie się do emerytury i zmniejszonych dochodów; pogodzenie się ze śmiercią współmałżonka(i); utrzymywanie stosunków towarzyskich z ludźmi w swoim wieku; przyjmowanie i dostosowanie się do zmiennych ról społecznych; urządzenie w sposób dogodny fizycznych warunków bytu (Przetacznik-Gierowska, 1996b, s. 69).

Warunkiem pomyślnego starzenia się (Rowe, Kahn, 1987, 1997) jest dążenie do bycia aktywnym i podtrzymywanie relacji społecznych. Zachowanie aktywności sprzyja emocjonalnemu życiu seniorów i wiąże się z redukcją niektórych objawów starzenia się⁴. Próba weryfikacji tej zależności były badania K. Skałackiej

3 W pełni akceptując poglądy dotyczące obecności silnego zróżnicowania indywidualnego w okresie późnej dorosłości (jak również we wcześniejszych fazach życia) i wynikające z tego tytułu nieostrości w określaniu granic wiekowych, na potrzeby realizacji prezentowanego w monografii projektu badawczego i przyjętej metodologii badań, granicę wejścia w okres późnej dorosłości określono na wieku 55 lat. Wiek 55 lat jest uznany za przełomowy dla późnej dorosłości, z zaznaczeniem płynności tej granicy z możliwością jej przesunięcia o około 3 lata w górę lub w dół (Straś-Romanowska, 2000, s. 264).

4 Zbliżone stanowisko wyraża H. Worach-Kardas (2015a, s. 26–27). Badaczka zauważa, że istotnym paradygmatem akceptowanym na gruncie nauk społecznych jest aktywne starzenie się, bazujące na teorii aktywności (*activity theory*). W myśl tych poglądów utrzymywanie wysokiego poziomu aktywności na poziomie zbliżonym do wieku średniego jest koniecznym warunkiem dobrej, pomyślnej starości. Beczynność powoduje szybsze starzenie się. Dlatego wszelkie sposoby włączania osób

i R. Derbisa (2015), w których analizowano jakość życia wobec podejmowanych aktywności (nieformalnych i samotniczych) oraz czy subiektywny wiek może być mediatorem tej relacji. Wykazano dodatnie korelacje pomiędzy liczbą podejmowanych aktywności⁵ a ogólną satysfakcją z życia ($r = 0,29$, $p < 0,001$) oraz zadowoleniem ze stanu zdrowia ($r = 0,39$, $p < 0,001$), dowodząc, iż podejmowana aktywność współwystępowała z wyższym poczuciem jakości życia i zadowoleniem ze zdrowia objętych badaniem starszych osób. Ponadto zaobserwowano, iż liczba aktywności podejmowanych przez seniorów była pozytywnie związana z pozostałymi dziedzinami jakości życia: społeczną ($r = 0,48$, $p < 0,0001$), psychologiczną ($r = 0,39$, $p < 0,01$), somatyczną ($r = 0,43$, $p < 0,001$) oraz środowiskową ($r = 0,35$, $p < 0,01$). Dalsze analizy wykazały również, że wyższe wskaźniki zadowolenia w poszczególnych domenach jakości życia osób starszych wiązały się istotnie nie tylko z liczbą podejmowanych aktywności, ale także z funkcją częstotliwości ich realizacji. Wykazano również słabą pośredniczącą rolę subiektywnego wieku wobec relacji aktywności nieformalnych i samotniczych, a jakością życia (Skałacka, Derbis, 2015, s. 93–97).

Potwierdzeniem znaczenia aktywności własnej osób starszych dla doświadczania satysfakcji z życia są badania I. Seredochy (2010). Uczestnicy Uniwersytetu Trzeciego Wieku (w wieku 61–70 lat) jako czynniki determinujące wskazali przede wszystkim zdrowie (48,19%), następnie aktywność życiową (39,38%), warunki materialne (34,20%), przynależność do Uniwersytetu Trzeciego Wieku i Osób Niepełnosprawnych (34,20%) oraz sytuację rodzinną (27,98%). Preferowane przez badanych formy aktywności życiowej to przede wszystkim aktywność fizyczna (spacery, rower, praca na działce itp.) i intelektualna (czytanie prasy, książek, rozwiązywanie krzyżówek, udział w wykładach itp.) – po 70,98% wskazań, aktywność kulturalna (oglądanie telewizji, słuchanie radia, kino, opera, teatr, koncert itp. – 60,10%), aktywność społeczna (w kręgu rodziny, sąsiadów, znajomych, przyjaciół, organizacji – 35,23%). Aktywność religijną zadeklarowało 21,70% badanych, aktywność domowo-rodzinną 11,92%, aktywność zawodową 4,15% (Seredocha, 2010, s. 164–167).

Podobne rezultaty uzyskano w kolejnych badaniach słuchaczy Uniwersytetu Trzeciego Wieku (w wieku 60–76 lat) (Majda, Walas, Gajda, 2013). Najczęstszymi formami spędzania wolnego czasu deklarowanymi przez badane osoby były: oglądanie telewizji, słuchanie radia, praktyki religijne, spacery, czytanie, aktywność rodzinna i towarzyska, prace działkowe i ogrodnicze. Mniejszą popularność zyskały: udział w wolontariacie i zajęcia ruchowe. Ocenie poddano również związek pomiędzy sposobami spędzania wolnego czasu a satysfakcją z życia. Nie uzyskano

starszych w aktywne życie (m.in. poprzez społeczne zaangażowanie, aktywność fizyczną, dbałość o zdrowie, higienę życia, zachowywanie właściwych nawyków żywieniowych) są ważne i wartościowe. Przyjęcie aktywnej postawy wobec siebie i innych, integracja społeczna sprzyjają pomyślnemu starzeniu się człowieka.

5 W badaniu posłużono się wskaźnikiem sumarycznym wszystkich podejmowanych aktywności, nieformalnych i samotniczych, m.in. w zakresie opieki nad wnukami, pomocy rodzinie w pracach domowych, realizacji hobby, spotkań z przyjaciółmi i bliskimi, oglądania telewizji, słuchania radia (Skałacka, Derbis, 2015, s. 93).

jednak istotnej zależności statystycznej (Majda, Walas, Gajda, 2013, s. 41–42). W zbliżony sposób spędzają czas wolny seniorzy objęci badaniem przez I. Mandrzejewską-Smół (2014). Respondenci zadeklarowali, że najczęściej słuchają radia, oglądają telewizję (ranga I), poświęcają swój czas rodzinie (ranga II), zajmują się swoim stanem zdrowia (ranga III). Najmniejszym zainteresowaniem cieszyła się aktywność edukacyjna podjęta celem uzupełnienia wykształcenia. Wśród form aktywności podejmowanych przez badanych seniorów po ich przejściu na emeryturę dominowała aktywność domowo-rodzinna (ranga I), aktywność religijna (ranga II), aktywność rekreacyjna (ranga III). Aktywność zawodowa i aktywność edukacyjna lokowały się odpowiednio w tym zestawieniu na pozycjach VI i VII (Mandrzejewska-Smół, 2014, s. 207–208).

Aktywność życiową (jako zmienną, która nadaje życiu sens, czyni je ciekawszym i bardziej wartościowym) wymienia się wśród czynników warunkujących sytuację życiową osób w późnej dorosłości – obok kondycji zdrowotnej, a szczególnie poziomu sprawności fizycznej, poziomu wykształcenia, życiowego optymizmu, poczucia koherencji, rodziny (Zielińska-Więczkowska, Kędziora-Kornatowska, 2010, s. 12–14). W badaniach D. Świerżewskiej (2010) analizowano rolę aktywności wobec satysfakcji z życia osób w okresie późnej dorosłości (60–93 lata). Na poziomie tendencji zaobserwowano relację pomiędzy płcią a satysfakcją z życia – mężczyźni prezentowali wyższy poziom satysfakcji z życia niż kobiety. Uzyskane rezultaty wykazały również, iż aktywnych mężczyzn charakteryzował wyższy poziom satysfakcji z życia niż mężczyzn nieaktywnych. Wśród kobiet podobna zależność nie wystąpiła. Mężczyźni aktywni byli jednocześnie bardziej usatysfakcjonowani z życia niż aktywne kobiety (Świerżewska, 2010, s. 95–96).

Za istotny element pomyślnego starzenia się uważa się również aktywność fizyczną (Kaczmarczyk, Trafiałek, 2007, s. 117). Jej zachowanie w starszym wieku stanowi jeden z czynników prognozujących długość życia, zachowanie autonomii i niezależności, przyczyniając się tym samym do poprawy jakości życia. Niestety zauważa się jej wyraźne ograniczenie u większości osób w tej grupie wiekowej, w dużym stopniu prowadzące do wykonywania codziennych czynności. Wyniki badań potwierdzają znaczenie aktywności fizycznej dla dobrostanu w późnych okresach rozwojowych. W badaniach z wykorzystaniem Międzynarodowego Kwestionariusza Aktywności Fizycznej w wersji dostosowanej do badania osób starszych (Skotnicka, Pieszko, 2014, s. 380–381), zrealizowanych z udziałem osób w wieku 80–94 lata, odnotowano istotne związki pomiędzy poziomem aktywności fizycznej a jakością życia badanych seniorów. Inne doniesienia empiryczne (Marchewka, Jungiewicz, 2008, s. 128–129) wskazują, że objęte badaniem osoby w wieku 55–64 lata, których młodość, czas przed 35 rokiem życia, charakteryzowała dłuższa, regularna aktywność fizyczna, cieszyły się obecnie lepszym zdrowiem, deklarowały lepszą sprawność, nadal pozostawały bardziej aktywne ruchowo niż ci, którzy robili to z mniejszą częstotliwością.

Z kolei M. Dzięgielewska (2009, s. 55–56) przekonuje, że edukacja może być ważnym przygotowaniem do starości. Stanowi również istotny element w późnej dorosłości. Teza ta znajduje swoje rozwinięcie w badaniach I. Mandrzejewskiej-Smół (2014). Istotnymi motywami podjęcia aktywności edukacyjnej

wskazywanymi przez badanych emerytów było: utrzymanie dobrej kondycji umysłowej, aktualizacja, poszerzenie wiedzy i umiejętności, wzrost poczucia zadowolenia z życia i forma samorealizacji, możliwość ciekawego spędzania czasu wolnego (Mandrzejewska-Smół, 2014, s. 208–211).

Swoistym znakiem czasów, ilustrującym współczesne formy aktywności i jednocześnie pewien aspekt różnic pokoleniowych jest korzystanie z internetu. W badaniach populacji izraelskiej (Lissitsa, Chachashvili-Bolotin, 2016) porównywano osoby w wieku 20–64 lata ($n = 61455$) i powyżej 65 lat ($n = 12068$) w zakresie dostępu do internetu, w perspektywie lat 2003–2012. Zaobserwowano, iż korzystanie z internetu wśród starszych respondentów wzrosło z 8% w 2003 r. do 34% w 2012 r. Szczególnie wysoki obserwowalny wzrost nastąpił w zakresie wykonywania korespondencji e-mailowej, aktywności w mediach społecznościowych czy robieniu zakupów. Jednocześnie odnotowano rosnący udział użytkowników internetu w grupie wiekowej 20–64 lata (wzrost z 44 do 78%). W tym czasie zatem wzrosła bezwzględna rozbieżność pomiędzy seniorami (65+) a populacją w wieku 20–64 lata (Lissitsa, Chachashvili-Bolotin, 2016, s. 199–201).

Zdaniem H. Zielińskiej-Więczkowskiej i K. Kędziory-Kornatowskiej (2010), satysfakcję życiową osób starszych określa całozyciowy bilans dokonań, swoisty rodzaj rozrachunku wykonywany wobec własnej osoby, z uwzględnieniem kryterium sukcesów i porażek, spełnionych oczekiwań i nadziei, ale także rozczarowań czy utraconych szans. Okres późnej dorosłości wiąże się z pogłębioną refleksyjnością, medytacją i podsumowaniem dotychczasowej drogi życiowej (Zielińska-Więczkowska, Kędziora-Kornatowska, 2010, s. 12–14). Refleksyjność towarzysząca reprezentantom starszego pokolenia zawarta jest wyraźnie w bilansowaniu własnego życia. Badani przedstawiciele okresu późnej dorosłości (Majda, Walas, Gajda, 2013) zapytani o to, co zmieniliby w swoim dotychczasowym życiu, w dużej liczbie odpowiedzieli, że nic. Część osób podjęłaby naukę na studiach wyższych, poświęciła więcej czasu najbliższemu, chciałoby mieć więcej dzieci. Pozostałe odpowiedzi to: zmiana zawodu, adopcja dziecka, więcej czasu dla siebie, zmiana stylu życia, zamążpójście, podróże (Majda, Walas, Gajda, 2013, s. 41). O pozytywnej ocenie własnego życia przez osoby z okresu późnej dorosłości mogą również świadczyć rezultaty badań uzyskane przez K. Mudynia i A. Weiss (2010). Współczynniki korelacji wieku i jednego z twierdzeń ze Skali Satysfakcji z Życia (*Satisfaction With Life Scale* – SWLS) „Gdybym mógł jeszcze raz przeżyć całe swoje życie, to nie chciałbym prawie nic zmienić” miały wartość dodatnią: w całej grupie ($r = 0,38$, $p < 0,001$), wśród mężczyzn ($r = 0,37$, $p < 0,02$) i w grupie kobiet ($r = 0,38$, $p < 0,02$), dowodząc korzystnego bilansowania, podsumowywania dotychczasowego życia badanych osób (Mudyń, Weiss, 2010, s. 10–11).

Poddając podsumowującemu komentarzowi dotychczasowe rozważania poświęcone późnej dorosłości, warto również zwrócić uwagę na interesujące badania nad satysfakcją z życia w odniesieniu do formalnych aspektów przyszłościowej perspektywy czasowej w starości, które zrealizowały C. Timoszyk-Tomczak i B. Bugajska (2013). Badaniem objęto osoby w wieku 65 lat i powyżej. Wyodrębniono trzy podgrupy wiekowe: osoby w wieku 65–69 lat (31%), w wieku 70–79 lat (51%) i w wieku 80 lat i więcej (18%). Wyniki zastosowanej analizy korelacji

dowodzą, iż silniejszej satysfakcji z życia u osób w okresie późnej dorosłości towarzyszy dłuższa perspektywa czasowa, tworzenie większej liczby planów realizacji celów dalekich, a także większa koncentracja na teraźniejszości. Relację tę zaobserwowano w całej populacji oraz wśród kobiet i mężczyzn. Porównanie wartości współczynników korelacji uzyskanych przez reprezentantów trzech wyróżnionych grup wiekowych wskazuje, iż w grupie 75-latków zależności pomiędzy analizowanymi zmiennymi były silniejsze niż wśród 65-latków. Z kolei wśród osób w grupie wiekowej 80+ nie odnotowano żadnych istotnych rezultatów (dowodząc, iż u najstarszych badanych seniorów rozpiętość przyszłościowej perspektywy czasowej nie łączyła się z poczuciem psychicznego dobrostanu) (Timoszyk-Tomczak, Bugajska, 2013, s. 87–89).

Podsumowanie

W niniejszym rozdziale zaprezentowano kluczowe wątki odnoszące się do sformułowanych przez psychologów charakterystyk trzech okresów dorosłości – wczesnej, średniej i późnej. Konieczność podziału ery dorosłości na odrębne fazy życia pozostaje uzasadniona – pomimo pewnych rozbieżności stanowisk – przyjętymi kryteriami ich wyróżniania. Kierując się powyższą sugestią, a jednocześnie założeniami badań własnych, zaakcentowano najważniejsze cechy każdego z trzech etapów dorosłości. Uwagę nakierowano przede wszystkim na funkcjonowanie jednostki w obszarze życia rodzinnego, życia zawodowego oraz wzajemne relacje między nimi. Przyjęcie takiej perspektywy pozwoliło na narysowanie interpretacyjnego kontekstu dla analizy i wnioskowania wobec prezentowanych w dalszej części monografii wyników badań własnych. Jednocześnie, rozszerzając kategorie opisu okresu dorosłości (obok zagadnień najbardziej reprezentatywnych w doniesieniach empirycznych), w treść rozdziału włączono również wątki mniej popularne, odnoszące się np. do wymiaru doświadczeń religijnych czy marzeń jednostkowych, podkreślając tym samym zawarte w tytule rozdziału różnicowanie przejawów dorosłości.

Rozdział 2. Zarządzanie różnorodnością – kaprys czy wymóg współczesności?

Z uwagi na podjętą problematykę istotny fragment monografii poświęcono zarządzaniu różnorodnością. To zagadnienie, które pozostaje głęboko osadzone w demograficznych przemianach współczesnych społeczeństw¹, w narastających dysproporcjach wiekowych w strukturze populacji (w tym również populacji pracowniczej), w obserwowanym, postępującym wzroście udziału osób w wieku poprodukcyjnym i jednocześnie spadku liczby osób w wieku przedprodukcyjnym² (Brdulak, 2014). Pozostając w zgodzie z przyjętymi przesłankami, w niniejszym rozdziale szczegółowo scharakteryzowano zjawisko zarządzania różnorodnością oraz jego wielorakie konsekwencje. Jednocześnie, w kontekście przyjętego projektu badawczego, opisowi poddano zróżnicowanie pokoleniowe współczesnego rynku pracy oraz zjawisko zarządzania wiekiem będące swoistym przejawem tej widocznej multigeneracyjności.

2.1. Zarządzanie różnorodnością – charakterystyka zjawiska

Tytułowe **zarządzanie różnorodnością** stanowi przykład nowego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi. Jego idea zrodziła się w połowie lat 90. XX w. w Stanach Zjednoczonych, na gruncie wielokulturowego, wewnątrznie zróżnicowanego społeczeństwa (Cichorzewska, Mazur, Niewiadomska, Sobolewska-Poniedziałek, Zimnoch, Ziółkowska, 2015, s. 37). Zarządzanie różnorodnością³

1 Współczesne trendy oraz czynniki dynamizujące proces starzenia się społeczeństw, szczególnie w polskich warunkach, opisano w rozdziale końcowym, w którym podjęto polemikę z otrzymanymi rezultatami badań własnych.

2 Kategorie wiekowe charakteryzujące strukturę ludności: wiek przedprodukcyjny 0–17, wiek produkcyjny mobilny 18–44, wiek produkcyjny niemobilny 45–59/64, wiek poprodukcyjny 60/65+ (Kryńska, 2015, s. 10).

3 Zarządzanie różnorodnością należy porównać z tzw. polityką równych szans (Byczkowska, 2010, s. 21–22; Wziątek-Staśko, 2012, s. 27). Nie są to pojęcia tożsame, chociaż wykazujące pewne podobieństwo. Kryteriami oceny i porównania tych dwóch zjawisk są: cel (w przypadku polityki równych szans odnosi się on głównie do zapobiegania dyskryminacji zgodnie z przepisami prawa,

(*diversity management*) jest strategią odnoszącą się do świadomego, optymalnego wykorzystania zróżnicowanego potencjału pracowników (Leks-Bujak, 2014, s. 103); jest definiowane jako „różnorodne połączenie ideałów (poglądów lub wartości), polityk i praktyk, które odnoszą się do «kierowania» (definiowania, kontrolowania, delegowania itd.) różnorodnością w organizacjach” (Gross-Gołacka, 2013, s. 317). Przegląd dotychczasowych stanowisk definicyjnych (Kopeć, 2014, s. 179; Kupczyk, Oleszkiewicz, Kubicka, 2014, s. 239–240) wskazuje, że zarządzanie różnorodnością odnosi się do stosowanych w organizacji polityk, strategii, praktyk z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi, uwzględniających efekt różnic jednostkowych (zawartych w sferze wiedzy, kompetencji i doświadczeń pracowników, ich odmiennych zawodowych i osobowych tożsamościach), uznawanych za znaczący czynnik rozwoju i wzrostu przedsiębiorstwa oraz podkreślających etyczno-moralny wymiar prowadzenia biznesu, konieczność zachowania społecznej odpowiedzialności, wrażliwości, szacunku dla różnorodności wynikającej z cech demograficznych, społecznych oraz przeciwdziałanie jakimkolwiek formom dyskryminacji, wykluczenia społecznego, wyrównywanie szans i integrację pracowników.

Uwzględnionymi kryteriami różnorodności⁴ są odmiennosc płciowa, rasowa, różnice dotyczące wieku, pochodzenia etnicznego i narodowego, przekonań politycznych, orientacji seksualnej, cechy/zdolności fizyczne, (nie)pełnosprawność, umiejętności, wykształcenie, doświadczenie zawodowe oraz życiowe, a także postawy, style życia, style uczenia się (Bombiak, 2014; Byczkowska, 2010; Gross-Gołacka, 2013; Mazur, 2010). We współczesnych firmach dostrzega się również

m.in. równej płacy, równego dostępu do zatrudnienia, równych warunków zatrudnienia, a w przypadku zarządzania różnorodnością dotyczy przede wszystkim kształtowania warunków pracy zwiększających szansę rozwoju firmy i uzyskanie wymiernych efektów biznesowych), działania (polityka równych szans jest skierowana głównie do kobiet, osób niepełnosprawnych i pochodzących z mniejszości etnicznych, a zarządzanie różnorodnością obejmuje wszystkich uczestników organizacji), obszaru interwencji (wobec polityki równych szans obejmującej procedury związane z personelem, a wobec zarządzania różnorodnością – kulturę organizacji) oraz głównych aktorów, którymi w przypadku polityki równych szans są przedstawiciele działu kadr i menedżerowie ds. zarządzania zasobami ludzkimi, a w przypadku zarządzania różnorodnością wszyscy menedżerowie i pracownicy. Zarządzanie różnorodnością odwołuje się do różnic istniejących na poziomie indywidualnym, w oderwaniu od przynależności grupowych i ich konsekwencji, natomiast celem polityki równych szans jest eliminowanie wszelkich form i przejawów dyskryminacji, identyfikowanie gorszego położenia tzw. grup mniejszościowych, opracowywanie dla nich specjalnych instrumentów usprawniających dostęp do rynku pracy i rozwój. Zatem w praktyce równość szans opisuje poszczególne działania, które nie są kierowane do wszystkich pracowników w organizacji, a jedynie do poszczególnych grup, takich jak np. starsi pracownicy czy osoby niepełnosprawne. Zauważa się (Cichorzewska, Mazur, Niewiadomska, Sobolewska-Poniedzialek, Zimnoch, Ziółkowska, 2015, s. 39–40), że w nowoczesnym podejściu do różnorodności nastąpiło przesunięcie akcentu – z grupy jako przedmiotu zainteresowania i oddziaływań zarządzających na pojedynczego człowieka. Ideą zarządzania różnorodnością jest zatem tworzenie środowiska pracy przyjaznego i wspierającego dla każdego pracownika, czyli formułowanie rozwiązań adresowanych do poszczególnych uczestników organizacji, a nie tylko reprezentantów określonych grup.

4 Wyróżnia się pierwotne i wtórne czynniki różnicujące. Do pierwszej grupy zalicza się m.in. rasę, orientację seksualną, narodowość, wiek, (nie)pełnosprawność. Wśród przyczyn wtórnych wymienia się takie elementy tożsamości, jak: stan cywilny, poziom wykształcenia, wartości i przekonania, klasa społeczna, status rodzinny, miejsce zamieszkania, religia, język (Fazlagić, 2014, s. 55). Do tej zasadniczej klasyfikacji dołącza się również trzeciorzędowe wymiary różnorodności (Mazur, 2010, s. 6–7), wyróżniając m.in. wierzenia, postawy, uczucia, wartości czy normy grupowe.

inne wymiary różnorodności, np. elementy wyglądu zewnętrznego, *dress code* (Dziadkiewicz, Kłos, 2013), pozycję w hierarchii i formę zatrudnienia, sektor zatrudnienia, staż pracy czy przynależność do związków zawodowych (Fazlagić, 2014). Podstawą analizy zjawiska różnorodności są zatem liczne kryteria, których zastosowanie pozwala wyróżnić: perspektywę demograficzną (możliwość zróżnicowania i grupowania jednostek według wieku, płci, narodowości, statusu rodzicielskiego, stanu cywilnego), perspektywę ekonomiczną (zróżnicowanie oparte na statusie dochodowym, finansowym), perspektywę kulturową (odnoszącą się m.in. do typu kultury narodowej, poziomu znajomości kultury organizacyjnej przez pracowników), perspektywę organizacyjną (uwzględniającą np. odmienne kategorie pracowników w strukturze firmy czy przynależność do związków zawodowych), perspektywę społeczną (zróżnicowanie pracowników oparte na wyznawanej religii, statusie społecznym, niepełnosprawności, orientacji seksualnej) (Kopeć, 2016, s. 178).

Zarządzanie różnorodnością to działanie, które uwzględniając interesy organizacji, wykazuje jednocześnie orientację na potrzeby i oczekiwania wszystkich grup pracowniczych. Wymagana jest zatem identyfikacja i analiza rzeczywistych różnic występujących w miejscu pracy oraz odpowiednie zaprojektowanie rozwiązań adekwatnych do potrzeb pracowników, bez ryzyka spowodowania niepożądanych napięć, konfliktów czy braku zrozumienia u osób, które nie są ich odbiorcami (Jagoda, 2016). Zarządzanie różnorodnością jako współczesne podejście do problematyki zarządzania jest uznawane za jeden z obszarów społecznej odpowiedzialności biznesu, łączy się z polityką multikulturalizmu oraz problematyką praw człowieka (Gajek, 2014). W. Walczak (2011) wyraźnie podkreśla, iż zagwarantowanie jednostkom równych praw, szans i poczucia sprawiedliwości społecznej oraz przeciwdziałanie dyskryminacji ujawnia ścisły związek z problematyką różnorodności, będąc jej fundamentem, a jednocześnie podstawowym warunkiem koniecznym do wprowadzenia i realizowania koncepcji zarządzania różnorodnością w organizacji.

Zarządzanie różnorodnością odnosi się zarówno do różnorodności osób zatrudnionych, różnorodności siły roboczej (*workforce diversity*), jak również różnorodności miejsca pracy (*workplace diversity*) (Bartkowiak, 2014, s. 15). Ta różnorodność jest kluczowa dla kształtowania i utrzymywania odpowiedniego środowiska pracy, przyjaznego każdemu uczestnikowi organizacji, celem optymalnego wykorzystania kapitału pracowniczego. Rezultaty badań potwierdzają, że zagadnienia odnoszące się do zarządzania różnorodnością są istotne zarówno w obecnych warunkach organizacyjnych, jak również w przyszłości będą decydujące dla kształtowania trendów w zarządzaniu zasobami ludzkimi, a zarządzanie różnorodnością będzie stanowić jeden z kluczowych czynników zyskiwania konkurencyjności na rynku pracy (Jagoda, 2016, s. 210). Wyniki z badania jakościowego dotyczącego świadomości, potrzeb i działań firm w zakresie zarządzania różnorodnością, zrealizowanego metodą indywidualnych wywiadów pogłębionych wśród przedstawicieli kadry zarządzającej odpowiedzialnych za rekrutację i selekcję w firmach średniej wielkości (Dziadkiewicz, Kłos, 2013, s. 369–371) wskazują, iż ponad połowa badanych definiuje zarządzanie różnorodnością jako

zarządzanie indywidualnymi kompetencjami pracowników, uznając je za źródło korzyści oraz wykazuje wysiłki w kierunku kształtowania optymalnych warunków pracy, umożliwiając wydobyć z pracowników ich talentów. Badani dostosowują stosowane przez firmę rozwiązania do potrzeb zgłaszanych przez pracowników – związanych z niepełnosprawnością, wiekiem, płcią czy pochodzeniem – regulują to odpowiednie procedury. Ponadto w większości badanych firm wprowadza się strategię zarządzania różnorodnością. To efekt przekonań badanych, iż różnorodny zespół pracowniczy generuje wymierne korzyści, warunkuje pożądane wyniki finansowe. Zasadniczym elementem zarządzania różnorodnym zespołem są umiejętności i postawy pracowników w kontaktach z innymi, głównie zorientowanie na współpracę, wzajemne zaufanie i zrozumienie. W objętych badaniem firmach zgłasza się również zainteresowanie dla wsparcia ekspertów w zarządzaniu różnorodnym zespołem i zarządzaniem różnorodnością.

Przesłanki do wprowadzania i realizowania paradygmatu zarządzania różnorodnością mają zarówno charakter ekonomiczny, jak i etyczny. Zarządzanie różnorodnością jest ukierunkowane na wyrównywanie szans, ma przeciwdziałać i eliminować wszelkie formy dyskryminacji i wykluczania, kształtować kulturę tolerancji, budować przewagę konkurencyjną organizacji wynikającą z dysponowania zróżnicowanym kapitałem pracowniczym. Celem zarządzania różnorodnością jest kształtowanie środowiska pracy, które pozwala każdemu pracownikowi na doświadczanie szacunku i uznania, które daje możliwość rozwoju, wykorzystania potencjału jednostki i organizacji, a w konsekwencji uzyskiwania korzyści biznesowych i społecznych (Baran, 2015; Wawer, 2014). Działania wewnątrzorganizacyjne są ukierunkowane na odnalezienie nowych utalentowanych osób, wcześniej niewidocznych, należących do grup marginalizowanych i zaoferowanie wszystkim pracownikom różnych możliwości kształtowania ścieżek kariery oraz łączenia życia zawodowego z rodzinnym (Leks-Bujak, 2014).

Istota koncepcji zarządzania różnorodnością zawiera się zatem w świadomym pozyskiwaniu i wykorzystywaniu potencjału, którego źródłem są różnorodne – nierzadko unikalne – wiedza, kompetencje i doświadczenie pracowników, akceptacja dla odmienności oraz harmonijne godzenie jednostkowych potrzeb i oczekiwań z realizacją celów organizacyjnych. Zróżnicowanie struktur personalnych jest uznawane za cenny zasób, wartość budująca kapitał, wymierne korzyści biznesowe, potencjalne źródło efektywności i zyskiwania przewagi konkurencyjnej. Takie podejście zobowiązuje współczesne kadry kierownicze, przedstawicieli różnych szczebli zarządzania do zmiany w percepcji, sposobie myślenia i postępowania wobec wszelkich form „odmienności”. Pracownicy nie powinni być traktowani wyłącznie jako „instrumenty” służące do osiągnięcia korzyści ekonomicznych. Ze strony podmiotów zarządzających oczekuje się postawy nacechowanej otwartością, zaufaniem, zrozumieniem, akceptacją i szacunkiem dla odmiennych osobowości, tożsamości, zróżnicowanych indywidualnych potrzeb i oczekiwań. Pracownicy chcą być spostrzegani w kategoriach cennych wartości, którymi należy umiejętnie zarządzać (Bombiak, 2014, s. 112). Świadome wspieranie, stymulowanie i doskonalenie kompetencji pracowniczych oraz wykorzystanie efektu różnic indywidualnych stanowi bowiem podstawę realizacji celów organizacji. Zauważa się

(Bartkowiak, 2014, s. 15), iż wprowadzanie idei zarządzania różnorodnością warunkowane jest (obok udziału czynnika ekonomicznego) przede wszystkim zmianą w sposobie myślenia, jaki prezentują przedsiębiorcy i przedstawiciele kadry kierowniczej o instytucjach pracy. Działania pierwszorzędowe wymagają głównie kształtowania odpowiedniej kultury organizacyjnej, tworzenia sprzyjających i motywujących warunków pracy, stymulujących rozwój przedsiębiorstwa, skutkujących wymiernymi korzyściami biznesowymi. Adresatami tych pożądanых praktyk organizacyjnych powinni stać się wszyscy pracownicy. Wykazywania szczególnie wysokiego zaangażowania oczekuje się od przedstawicieli managementu.

2.2. Zarządzanie różnorodnością – następstwa

Celowe i aktywne zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy jest źródłem wielu korzystnych następstw. Wśród tych szczególnie widocznych wymienia się bardziej skuteczny przebieg procesu rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji, ograniczenie błędów wynikających z tzw. myślenia grupowego, zauważalny wpływ efektu synergii, stymulowanie innowacyjności, twórczego myślenia, przełamywanie rutyny, wzrost jakości i wydajności pracy. Podkreśla się (Baran, 2015, s. 5), iż istotnym argumentem do realizacji idei zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwie jest zatrzymanie talentów, wiedzy i doświadczenia, wzbogacanie i rozwijanie kompetencji pracowników poprzez uczenie się od siebie nawzajem (co przekłada się na redukcję kosztów działań edukacyjnych, przeszkolenia i wdrożenia nowych kadr). Zarządzanie różnorodnością z perspektywy organizacji sprzyja jej wiarygodności, konkurencyjności, jakości życia organizacyjnego, ograniczaniu niekorzystnych zjawisk organizacyjnych (np. nadmiernej fluktuacji kadr i absencji pracowników), kształtuje pozytywny wizerunek pracodawcy w ocenie pracowników i otoczenia firmy, klientów czy odbiorców usług, oddziałuje na współpracę z partnerami biznesowymi, powoduje zwiększanie adaptacyjności do zmieniającego się otoczenia rynkowego. Idee, pomysły, których autorami są pracownicy o zróżnicowanym pochodzeniu, wnoszący indywidualne talenty, doświadczenia, zróżnicowany zbiór umiejętności i doświadczeń (np. odmienne języki, tożsamości kulturowe) ułatwiają zachowanie elastyczności w procesie dostosowywania do zmieniających się rynków i oczekiwań klientów. Właściwe reagowanie i przewidywanie zmian sprzyja zyskiwaniu przewagi konkurencyjnej. Zróżnicowane zespoły prezentują również bogatszy zakres doświadczeń będących inspiracją w rozwiązywaniu problemów organizacji. Potwierdzono, że zróżnicowane zespoły wykazują wysoką kreatywność i innowacyjność, uzyskują większą liczbę alternatyw, wyższy poziom analizy krytycznej. Czynniki te sprzyjają generowaniu pożądanых wskaźników ekonomicznych. Zauważa się również pozytywne następstwa psychospołeczne – zmniejszenie liczby konfliktów interpersonalnych, obniżenie barier komunikacyjnych, wzrost dobrostanu pracowników (różnorodność negatywnie koreluje ze stresem), wieloaspektowe kształtowanie pozytywnego klimatu pracy, relacji interpersonalnych (Bombiak, 2014;

Gross-Golacka, 2013; Jagoda, 2016; Klimkiewicz, 2010; Leks-Bujak, 2014; Urbaniak, 2014; Walczak, 2011; *Values-based diversity. The challenges and strengths of many. A report from the Economist Intelligence Unit*, 2014). Rezultaty licznych badań (Byczkowska, 2010) dowodzą, iż organizacje kierujące się wymaganymi standardami zarządzania różnorodnością doświadczają szeregu istotnych korzyści o charakterze interpersonalnym (m.in. usprawnienia współpracy zespołowej), korzyści indywidualnych (m.in. wyższej efektywności, motywacji pracowników, zwiększonej kreatywności i innowacyjności), korzyści rynkowych, związanych z relacjami z konsumentami (wzrostu zaufania i satysfakcji klientów, wyższego prestiżu firmy, poprawy wizerunku, otwierania się nowych szans marketingowych), szerszego dostępu do nowych talentów i zasobów ludzkich oraz korzyści związanych z rekrutacją, absencją i utrzymaniem wykwalifikowanego personelu. Badania zrealizowane metodą sondażu diagnostycznego w 2014 r. na próbie 247 przedstawicieli przedsiębiorstw z Dolnego Śląska (Kupczyk, Oleszkiewicz, Kubicka, 2014) pokazały, że wśród licznych pozytywnych następstw wynikających z zarządzania różnorodnością wskazywano wzrost zaangażowania, motywacji i lojalności pracowników, usprawnienia w obszarze rekrutacji, m.in. łatwiejsze pozyskanie i szersze wykorzystanie w organizacji utalentowanych pracowników, dobrą atmosferę w pracy, wzrost wartości kultury wewnątrzorganizacyjnej, m.in. etyki zawodowej oraz poszerzanie wiedzy, wzbogacanie doświadczeń i rozwijanie kompetencji pracowników. Efekt wykonanych analiz stanowiło również określenie zakresu wdrożenia zarządzania różnorodnością w badanych przedsiębiorstwach, jaki zarysował się w opiniach respondentów. Ujawniono niski poziom analizowanego zjawiska, pomimo iż ich pracownicy wyraźnie dostrzegali taką potrzebę, głównie w obszarze wieku, płci, statusu rodzinnego i niepełnosprawności/stanu zdrowia (Kupczyk, Oleszkiewicz, Kubicka, 2014, s. 242–247).

Również praktyka organizacyjna (*Managing Diversity at Work*, 2011; Sygula, 2010) potwierdza wartość umiejętnego zarządzania różnorodnością. Badania zrealizowane na zlecenie Komisji Europejskiej (*The Costs and Benefits of Diversity*) dowiodły istotnych zysków, jakie odnotowano po stronie firm prowadzących aktywną politykę różnorodności. Zaobserwowano wzmacnianie wartości kultury wewnątrzorganizacyjnej, poprawę wizerunku korporacji, przyciąganie i utrzymywanie utalentowanych pracowników, wzrost zaangażowania, innowacyjności, kreatywności i efektywności uczestników organizacji (Fazlagić, 2014, s. 55). W kontekście różnorodnych zysków przedsiębiorstwa szczególnie wysokiej ocenie podlegają zespoły zróżnicowane wiekowo⁵, które prezentują wyższe standardy pracy, wypracowują bardziej korzystne rozwiązania organizacyjne. Zróżnicowanie

5 Jednocześnie M. Widerszal-Bazyl (2016), odwołując się przeglądu badań poświęconych relacjom pomiędzy zróżnicowaniem zespołu a poziomem wykonania, zwraca uwagę na niejednoznaczność otrzymywanych rezultatów. Część wyników dowodziła związków o charakterze pozytywnym, część o negatywnym, a część – braku istotnych zależności. Wykonana metaanaliza (obejmująca łącznie 7217 zespołów) wykazała słaby związek negatywny ($r = -0,06$, $p < 0,05$). M. Widerszal-Bazyl (2016, s. 9) sugeruje jednak konieczność uwzględnienia pewnych dodatkowych okoliczności (m.in. poprzez odwołanie się do Modelu Kategoryzacji-Elaboracji, ang. *Categorization-Elaboration Model – CEM*) wyjaśniających wcześniejsze rozbieżności efektów.

wiekowe sprzyja innowacyjności, wydajności i skuteczności działania, zapewnia korzystniejszy transfer wiedzy pomiędzy reprezentantami różnych pokoleń, uzupełnia luki kompetencyjne. Efekty te zawarte są w umiejętnym wykorzystaniu odmiennej wartości, postaw, punktów widzenia (Unsworth, West, 2003). Zespoły zróżnicowane wiekowo są bardziej zmotywowane, kreatywne, wydajne. Pracują szybciej, sprawnie, bardziej efektywnie (Aronowska, 2014). Różnorodny zespół pracowników ułatwia lepsze rozpoznanie oczekiwań i wymagań zróżnicowanych podmiotów otoczenia, odbiorców produktów i usług, usprawniając tym samym możliwość ich zaspokojenia, powodując wzrost adaptacyjności firmy do potrzeb interesariuszy, klientów, partnerów zewnętrznych (Baran, 2015). Prawidłowości te znajdują potwierdzenie zarówno w praktyce organizacyjnej, jak i w rezultatach badań. Wykazano (Cummings, 2004), że strukturalne zróżnicowanie grup pracowniczych (z uwagi na różnorodność ról, stanowisk, powiązań organizacyjnych) sprzyja procesowi dzielenia się wiedzą. Rezultaty badań (Pitts, 2009) wskazują, że zarządzanie różnorodnością jest silnie powiązane z wydajnością grupy roboczej i satysfakcją z pracy, a zespół niejednorodny wiekowo wykazuje wyższe zrozumienie dla potrzeb klientów, szybciej wypracowuje rozwiązania niż pracownicy reprezentujący grupy złożone z osób o zbliżonym wieku (Woszczyk, Gawron, 2014). Podobne wyniki uzyskano w innych projektach (*Value based diversity. The challenges and strenghts of many. A report from the Economist Intelligence Unit*, 2014), według których zdecydowana większość (ponad 80%) dyrektorów personalnych uczestniczących w projekcie reprezentowała pogląd, iż zróżnicowane zespoły mają większą umiejętność pozyskiwania i utrzymywania klientów w porównaniu z zespołami o jednorodnym demograficznie charakterze, sprzyjając w konsekwencji lepszej kondycji finansowej firmy, osiąganiu sukcesu wśród większej liczby rynków, a strategiczne podejście do zarządzania różnorodnością wzbogaca firmę o talenty. Badania dowodzą (Lubrańska, 2016d), iż pracy zespołowej realizowanej w zróżnicowanych wiekowo strukturach towarzyszą korzystne praktyki organizacyjne, m.in. podejmowanie działań ukierunkowanych na wyrównywanie szans starszych pracowników, świadome i celowe wykorzystanie wiedzy, umiejętności i doświadczenia pracowników, niezależnie od ich wieku, kształtowanie autorytetu starszych pracowników w oparciu o ich merytoryczne zaplecze, a kadra kierownicza prezentuje właściwe przygotowanie do efektywnego zarządzania personelem zróżnicowanym generacyjnie. Rolę umiejętności odpowiedniego kierowania zespołem zróżnicowanym wiekowo dowodzą także rezultaty innych badań (Gross-Gołacka, 2013). Dowiedziono, iż właściwie kierowane i szkolone różnorodne zespoły robocze uzyskiwały wyniki sześć razy wyższe niż zespoły jednorodne. Jednocześnie potwierdzono znaczenie wykorzystywania różnorodności zespołu dla skuteczności jego działania. Zespoły, których uczestnicy akceptowali i odpowiednio wykorzystywali w pracy swoją różnorodność, prezentowały wyższą produktywność niż zespoły, których różnorodność nie była skutecznie wykorzystywana. Również w innych badaniach (Dziadkiewicz, Kłós, 2013) respondenci podkreślali, że w procesie zarządzania różnorodnym zespołem, obok efektywnej komunikacji, aktywnego słuchania innych, znaczącym elementem jest poznanie zespołu, a następnie dopasowanie metody kierowania

i przewodzenia. Należy traktować ludzi indywidualnie i pozwolić im wziąć udział w tworzeniu zespołu, strategii i planu działania. Rezultaty wspomnianych już badań (Kupczyk, Oleszkiewicz, Kubicka, 2014) dowodzą, iż w opinii większości respondentów (70%) zarządzanie różnorodnością podwyższa wymagania względem specjalistów w obszarze polityki kadrowej oraz wobec kadry kierowniczej, którą powinny charakteryzować wyższe kompetencje. Z kolei w innych badaniach (Wawer, 2014) przeprowadzonych w firmach, w których koncepcja zarządzania różnorodnością została wdrożona i jest realizowana, respondenci krytycznie wypowiedzieli się wobec udziału i odpowiedzialności kadry kierowniczej za powodzenie inicjatyw związanych z zarządzaniem różnorodnością w organizacji.

Wobec prezentowanych argumentów należy równocześnie zauważyć, że dotychczasowe badania i praktyka organizacyjna dowodzą zarówno pozytywnego, jak i negatywnego efektu różnorodności dla funkcjonowania organizacji (Lawthom, 2003, s. 424; Shena, Chanda, D'Nettob, Mongaa, 2009, s. 236). I chociaż większość badaczy podkreśla zdecydowaną wartość różnorodności dla organizacji, to należy mieć świadomość, iż grupy heterogeniczne stoją wobec szans i zagrożeń obcych grupom homogenicznym (Cichorzewska, Mazur, Niewiadomska, Sobolewska-Poniedziałek, Zimnoch, Ziółkowska, 2015, s. 36). Jak zostało już przedstawione, heterogeniczność grupy podnosi poziom jej działania, silniej stymuluje procesy poznawcze, sprzyja większej kreatywności, skutkuje bardziej zróżnicowanym i licznym pomysłem. Z drugiej strony różnorodność może być przyczyną nieporozumień i konfliktów, powodując ryzyko obniżenia wyników działań. Poza tym, im bardziej zróżnicowana grupa, tym trudniej nią zarządzać. Jednak umiejętnie kierowana pozwala na wypracowanie większych osiągnięć. Pozytywne i negatywne konsekwencje różnorodności w organizacji to efekt oddziaływania czterech zmiennych modyfikujących. Przewaga, konkurencyjność organizacji wynika z *poznawczego efektu różnorodności* (silniejszej kreatywności i skuteczności w rozwiązywaniu konfliktów) oraz z *efektu symbolicznego* (znaczącego dla bardziej korzystnego wizerunku i większego spectrum potencjalnych pracowników). Natomiast *afektywny efekt różnorodności* (niższe przywiązanie do organizacji, mniejsze zaangażowanie w działania organizacji, słabsza satysfakcja pracowników) oraz *efekt komunikacyjny* (implikacje różnorodności w odniesieniu do komunikacji wewnątrz grupy lub w obrębie całej organizacji) mogą stanowić źródło utrudnień (Milliken, Martins, 1996 za: Cichorzewska, Mazur, Niewiadomska, Sobolewska-Poniedziałek, Zimnoch, Ziółkowska, 2015, s. 32; Mazur, 2010, s. 10).

2.3. Rynek pracy wobec różnic pokoleniowych

Jednym z bardziej istotnych uwarunkowań celowości dyskusji nad zjawiskiem zarządzania różnorodnością jest współcześnie obserwowana struktura wiekowa rynku pracy. Kryterium demograficzne stanowi zasadniczą przesłankę analiz, a przede wszystkim motyw stosowania idei zarządzania różnorodnością w praktyce.

Współczesny rynek pracy charakteryzuje silne zróżnicowanie generacyjne. Aktywność zawodową wykazuje pokolenie tradycjonalistów (tzw. weteranów), *baby boomers*, generacja X, Y i C. Odmienność pokoleniowa zawiera się m.in. w postawach wobec pracy, pracodawców, w dynamice i formach realizacji roli pracownika, w rozwoju i karierze zawodowej, w etyce pracy, w stylach pracy, w systemach wartości, w zróżnicowanych poglądach na wzajemne relacje praca-dom, praca-rodzina (Brdulak, 2014; Czernecka, Woszczyk, 2012a, 2012b; Gadomska-Lila, 2015; Kołodziejczyk-Olczak, 2014a, 2014d; Smolbik-Jęczyński, 2013; Stachowska, 2012a; Woszczyk, 2013; Woszczyk, Gawron, 2014; Żarczyńska-Dobiesz, Chomętowska, 2014). Specyfikę obserwowanego zróżnicowania pokoleniowego, odnosząc się do odrębnych profili funkcjonowania psychospołecznego (przy zachowaniu kontekstu różnic indywidualnych⁶), zawarto w treści poniższych charakterystyk. Jednocześnie tezy teoretyczne bogato zilustrowano wynikami badań intensywnie realizowanych w obszarze określania różnic i podobieństw międzygeneracyjnych.

Weterani, Tradycjoniści to osoby, które urodziły się w latach 1922–1942⁷. Kierują się życiową dewizą *pracuję, bo to mój obowiązek* (Warwas, 2016a, s. 80). Weteranów charakteryzuje wysoki szacunek dla autorytetów, cierpliwość, obowiązkowość, potrzeba zachowania prawa i porządku. Cenią tradycję, etyczne działania, poświęcenie i oddanie. Preferują formalny styl pracy, działanie w oparciu o przyjęte standardy; lojalni wobec pracodawcy, silnie utożsamiają się z organizacją (Kołodziejczyk-Olczak, 2014a). Tradycjoniści są nauczeni szacunku dla innych i dla pracy. Źródło satysfakcji stanowi dla nich dobrze wykonane zadanie oraz uznanie młodszego pokolenia dla ich doświadczenia (Andrałojć, Ławrynowicz, 2012).

Do pokolenia *baby boomers* (BB) należą osoby urodzone w latach 1943–1964 (Kołodziejczyk-Olczak, 2014a, s. 31). Przedstawiciele tej grupy reprezentują generację wyżu demograficznego. Ich życiowe motto brzmi *pracuję, aby przetrwać* (Woszczyk, 2013). To indywidualiści i idealisci, oddani pracy (Andrałojć, Ławrynowicz, 2012). Wartości istotne dla tej generacji to niezależność, zaangażowanie, optymizm, myślenie w kategoriach globalnych. Wśród istotnych cech pracowników z tej grupy wiekowej wymienia się odpowiedzialność, przewidywalność, umiejętność radzenia sobie w trudnych sytuacjach, odporność na stres,

6 Podkreślenia wymaga fakt, iż przynależność generacyjna umożliwia formułowanie pewnych uogólnień, jednak konieczne jest zachowanie ostrożności wynikającej między innymi z istotnego znaczenia kontekstu różnic indywidualnych (Kołodziejczyk-Olczak, 2014a, s. 32).

7 W dostępnych źródłach zauważa się drobne „przesunięcia” w wyznaczaniu granic wiekowych współczesnych pokoleń. P. Woszczyk (2013, s. 43–45) wskazuje na następujące daty urodzeń reprezentantów poszczególnych generacji: Weterani (1922–1943), pokolenie wyżu demograficznego (1944–60), pokolenie X (1961–1980), pokolenie Y i ich następcy (1981–2000), pokolenie C – urodzeni po 1990 r. Według A. Dziadkiewicza, M. Kłosa (2013, s. 364) przedstawiciele pokolenia Tradycjonalistów są urodzeni w latach 1925–1945, pokolenie *baby boomers* – osoby urodzone w latach 1946–1964, generacja X (urodzeni w latach 1965–1980), generacja Y (urodzeni w latach 1981–1999). W innej propozycji (Brdulak, 2014, s. 163) tradycjoniści są urodzeni przed rokiem 1946, *baby boomers* – urodzeni w latach 1946–1964, generacja X – w latach 1965–1981, generacja Y – urodzeni pomiędzy 1982/1983 a rokiem 2002.

komunikatywność, dyspozycyjność, zdyscyplinowanie, lojalność wobec pracodawcy (Kołodziejczyk-Olczak, 2014d; Woszczyk, Gawron, 2014). W pracy zawodowej chętnie oferują wsparcie dla rozwoju innych, odczuwają potrzebę dzielenia się wiedzą, swoim doświadczeniem, pozostawienia po sobie określonych wartości, wskazówek. Ujawniają wyraźną potrzebę uznania, docenienia ich wysiłku i osiągnięć (Stosik, Leśniewska, 2015; Woszczyk, Gawron, 2014). W świetle wyników badań poczucie bycia użytecznym dla innych stanowiło zasadniczy motyw dla pokolenia *baby boomers* (Baran, Kłos, 2014).

Reprezentanci pokolenia *baby boomers* formułują konkretne oczekiwania wobec pracodawcy, licząc na możliwość pracy w stylu kooperatywnym, perspektywę współpracy, poszukiwania konsensusu, aktywnej komunikacji (Woszczyk, 2013). Cenią zaangażowanie w pracę, pozostają niezwykle lojalni względem pracodawcy, preferują kooperację bardziej niż rywalizację w pracy i wolą pracować w hierarchicznych strukturach (Stosik, Leśniewska, 2015). Ważne są dla nich jasne reguły zarządzania, długoterminowe bezpieczeństwo i stabilność (Kołodziejczyk-Olczak, 2014a). Przedstawiciele tej generacji cieszą się udaną karierą i bardzo sprawnie radzą sobie w wirtualnej przestrzeni, ale są także tacy, którzy wycofują się z życia zawodowego, napotkawszy trudności na rynku pracy, nie umiając się dostosować do oczekiwań współczesnych organizacji, wykazując potrzebę wsparcia w procesie zmian organizacyjnych. Pokolenie *baby boomers* charakteryzuje duża stabilność zachowań, uległość względem autorytetów oraz cierpliwość i wyważenie. Mają większą skłonność do akceptowania reguł narzucanych przez organizację i bardziej przywiązują się do pracodawcy niż inne pokolenia. Dobro pracodawcy jest dla nich bardzo istotne. Ujawniają postawę altruistyczną. Osoby z tej generacji to jednostki swobodnie i twórczo odgrywające (i przekraczające) swoje role. Obecny etap ich życia to dla nich moment największej niezależności osobistej i społecznej, okres szczytowych osiągnięć w pracy zawodowej (Stosik, Leśniewska, 2015, s. 185–186).

Pokolenie X stanowią osoby urodzone w latach 1965–1979. W życiu kierują się zasadą *żyć, aby pracować*. Wyrażają przekonanie, że sukces osiągną dzięki swojej ciężkiej pracy (Kołodziejczyk-Olczak, 2014c). Inicjatywa, pracowitość, niezależność, różnorodność, samodzielność stanowią kluczowe wartości w ich życiu. Nie boją się porażek. Istotne znaczenie przywiązują do możliwości uczenia się przez całe życie, doskonalenia swoich kompetencji, zdobywania nowych doświadczeń (Kubiak, 2014). Motywem ich działania jest rozwój zawodowy i osobisty, dynamiczna kariera (Dziadkiewicz, Kłos, 2013; Kołodziejczyk-Olczak, 2014c; Woszczyk, 2013). Dobrze adaptują się do zmiennych sytuacji (Brdulak, 2014). Reprezentanci pokolenia X często lokują swoje poczucie bezpieczeństwa w pracy zawodowej. Prezentują wysoką odporność na stres, zorientowanie na cel. Ważny aspekt ich pracy to uzyskiwanie informacji zwrotnych (Woszczyk, Gawron, 2014). A. Smolbik-Jęczmień zauważa (2013), iż osoby z tego pokolenia cechuje wysoka etyka pracy, są motywowane doświadczaną satysfakcją z pracy, pozycją zawodową i prestiżem. Przedstawiciele tej generacji doceniają wartość rozwiązań pozwalających na utrzymanie równowagi pomiędzy różnymi obszarami życia, głównie pracą a życiem osobistym, zachowując tym samym mniej

kolizyjne godzenie licznych ról, zapewniając możliwość świadczenia opieki wobec najmłodszego i starszego pokolenia, starzejących się rodziców (Kołodziejczyk-Olczak, 2014a). Dlatego wśród pożądanych elementów pracy zawodowej wymienia się zapewnienie elastyczności czasu i form pracy, swobodę w realizacji zadań zawodowych (Kubiak, 2014).

Pokolenie Y, licznie reprezentowane na rynku pracy, tworzą osoby urodzone w latach 1980–1989. Wobec tej generacji stosowane są również określenia „e-generacja”, „Millenium-Kids”, „Net Generation”, „pokolenie millenium” (Warwas, 2016a, s. 81), „Nexters”, „Millenials” (Brdulak, 2014, s. 163). Pokolenie Y wyróżniają wysokie kompetencje wirtualne, sprawne radzenie sobie z nowoczesnymi technologiami (efekt rozwoju, dojrzewania w dobie rewolucji technologicznej), umiejętność radzenia sobie w czasach gospodarki globalnej i wielokulturowego środowiska, wielozadaniowość (Stosik, Leśniewska, 2015; Suwa, 2014). Potrafią równolegle realizować kilka zadań, projektów, karier. Są pewni siebie, z wysoką samooceną, skoncentrowani na sobie, świadomi swojej wartości na rynku pracy (Andrałojć, Ławryniewicz, 2012; Gadomska-Lila, 2015; Stachowska, 2012). Kierują się życiową dewizą: *pracuję, aby żyć* (Czernecka, Woszczyk, 2012b, s. 19). Oczekują szybkiej kariery, kariery „bez granic” (Smolbik-Jęczyński, 2013). Wśród najbardziej znaczących wartości dla tego pokolenia wymienia się optymizm, idealizację, ambicję, uznanie dla kształcenia, kreatywność (Kołodziejczyk-Olczak, 2014a). Cenią zaufanie i solidność. Są elastyczni, otwarci na wyzwania, szkolenia, mentoring (Brdulak, 2014). Łatwo się adaptują do nowych sytuacji (Gadomska-Lila, 2015). Wykazują wysoką mobilność zarówno w sensie psychologicznym, jak i w odniesieniu do kariery zawodowej (Stachowska, 2012a). Są zainteresowani własnym rozwojem, cechuje ich poczucie niezależności, potrzeba realizacji planów, zamierzeń, budowanie życia osobistego i zawodowego w sposób niezależny wobec organizacji (Woszczyk, Gawron, 2014).

Dla generacji Y praca jest ważna, jednak nie stanowi najważniejszego elementu ich życia (Dziadkiewicz, Kłos, 2013). To sprawia, że osoby z tego pokolenia nie chcą poświęcać życia osobistego dla pracy (Kołodziejczyk-Olczak, 2014a). Są zdania, że praca powinna być dopasowana do ich potrzeb (Woszczyk, 2013), nie definiują siebie poprzez swój zawód, ale poprzez własne działania (Brdulak, 2014). Przedstawiciele tej grupy wiekowej zachowują dystans wobec pracodawcy, troszczą się o zachowanie równowagi: praca-dom, praca-życie osobiste, życie rodzinne (Warwas, 2016a; Westrych-Andrzejczak, Maj, 2015). Do realizacji zadań zawodowych potrzebują częstych informacji zwrotnych, możliwości kształcenia się, doskonalenia zawodowego (Dziadkiewicz, Kłos, 2013). Cenią otwartą, asertywną komunikację, swobodę wypowiedzi (Kołodziejczyk-Olczak, 2014a). W projekcie badawczym zrealizowanym wśród przedstawicieli pokolenia Y (Janiak-Rejno, 2015), w odniesieniu do teoretycznych założeń do hierarchii potrzeb A. Masłowa, za najważniejsze uznano zaspokojenie potrzeby uznania (26,1%) i potrzeby bezpieczeństwa (25,7%). Bardziej szczegółowa analiza wykazała, iż najbardziej istotnymi motywami były: możliwość otrzymywania godziwej płacy, pewność stałego zatrudnienia, dobra atmosfera w pracy oraz możliwość awansu. Przedstawiciele pokolenia Y, obok oferty wspierania ich profesjonalnego rozwoju,

inwestowania w kompetencje, od pracodawcy oczekują sprzyjającego, odpowiedniego otoczenia, środowiska zawodowego oraz właściwych warunków płacowych (i pozapłacowych) zatrudnienia, możliwości pracy zespołowej (Gadomska-Lila, 2015; Kołodziejczyk-Olczak, 2014a; Smolbik-Jęczmień, 2013; Woszczyk, 2013).

Przedstawiciele tego pokolenia cechuje wysoka niezależność, ale jednocześnie poszukują kogoś, kto mógłby być dla nich mentorem. Lubią też czuć się przynależni do organizacji czy społeczności. Chętnie inwestują w siebie, rozwijają pasję i uczą się. Tym, co istotnie odróżnia ich od poprzedników, jest większa koncentracja na sobie, swoich potrzebach i korzyściach. Ponad sukces zawodowy przedkładają życie prywatne. Ich głównymi wartościami są ambicje, kreatywność, innowacyjność i rozwój. Wśród ich słabych stron wymienia się: niską etykę pracy, brak cierpliwości, samodyscypliny, słabszą decyzyjność, trudności w kontaktach bezpośrednich (Stosik, Leśniewska, 2015, s. 187).

Reprezentanci tej generacji są znacznie mniej lojalni względem pracodawców, słabo utożsamiają się ze swoim miejscem pracy (Suwa, 2014), jednak potrafią wykazywać zaangażowanie w pracę, jeśli ta spełnia oczekiwania, zaspokaja ich potrzeby (Stosik, Leśniewska, 2015). Ważniejsze jest dla nich, co się robi niż dla kogo się pracuje (Brdulak, 2014). Są otwarci wobec zmian, nie preferują długoterminowego zatrudnienia w jednej organizacji (Stachowska, 2012a; Warwas, 2016). Badania dowodzą (Bednarska-Wnuk, 2012 za: Gadomska-Lila, 2015), iż prawie 1/3 reprezentantów pokolenia Y wyraża pogląd, że współczesna ścieżka kariery wymaga częstych zmian. W sytuacji gdy praca nie spełnia ich oczekiwań, są gotowi zrezygnować z zatrudnienia, kierując się przekonaniem, że znajdą pracę bardziej adekwatną do swoich potrzeb i ambicji (Andrałojć, Ławrynowicz, 2012). Potwierdzeniem dla powyższej charakterystyki mogą być rezultaty badań poświęcone identyfikacji oczekiwań przedstawicieli pokolenia Y wobec pracy i pracodawcy (Stachowska, 2012a). Ich wyniki dowodzą, iż respondenci reprezentujący generację Y wśród najwyższej rangowanych wartości w pracy wymieniali: regularne dochody (ugruntowaną pozycję finansową), przyjazną atmosferę pracy, możliwość zachowania równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym, możliwość dalszego rozwoju, samorealizacji, uczenia się, perspektywy awansu na stanowisko kierownicze (Stachowska, 2012a, s. 47).

Badania wskazują (*Pierwsze kroki na rynku pracy. Międzynarodowe badanie studentów i absolwentów*, 2013, s. 38), iż dla młodych ludzi zdecydowanie najbardziej atrakcyjna praca wiąże się z możliwością doskonalenia się (42,4%) i ciągłego uczenia się dzięki stawianym przed nimi zadaniom (21,4%). Efekt ten pozostaje również widoczny w badaniach M. Baran i M. Kłos (2014), w których reprezentanci trzech pokoleń (X, Y, *baby boomers*, n = 850) dokonywali oceny ważności różnych form autodefinicji. Kategoria „Staram się rozwijać moje kompetencje” była najbardziej istotna dla pokolenia Y.

A. Smolbik-Jęczmień (2013) analizowała spostrzeganie kariery zawodowej przez przedstawicieli pokolenia X i Y. Zaobserwowano widoczne różnice pokoleniowe. Blisko 82% reprezentantów generacji X utożsamiało karierę zawodową z awansem pionowym, ze zdobywaniem kolejnych szczebli w hierarchii organizacyjnej (podobny pogląd wyraziło około 65% osób z pokolenia Y). Pokolenie Y

w większości traktuje karierę jako możliwość ciągłego doskonalenia kompetencji (około 75%) i zabezpieczenia materialnego (około 73%). Szczególnie zauważalne różnice wystąpiły wobec kategorii „równowaga praca-życie” (ponad 60% wskazań pochodzących od reprezentantów generacji Y i 32% generacji X) oraz kategorii „bezpieczeństwo i stabilizacja” (odpowiednio 45% i blisko 60%). Ciekawy rozkład wyników wystąpił również w odniesieniu do ujmowania kariery zawodowej jako awansu poziomego (zgodność z tym twierdzeniem wyraziło ponad 50% z pokolenia Y i tylko około 35% z pokolenia X) (Smolbik-Jęczmień, 2013, s. 196–198).

Interesujące, wieloaspektowe badania prezentujące punkt widzenia osób młodych, z pokolenia Y, na ich własne życie zawodowe oraz na pracodawców, w odniesieniu do opinii pracowników ze starszej generacji, z pokolenia X, zrealizowały B. Skowron-Mielnik i M. Bor (2015). Porównania dwóch równolicznych populacji ($n = 40$), przedstawicieli generacji X i Y pokazały, iż starsze pokolenie cechowało zdecydowanie wyższe zadowolenie z pracy. Jednocześnie młodzi częściej wykazywali swoje niezadowolenie. Warunki pracy o najistotniejszym znaczeniu dla pokolenia X to: wynagrodzenie (88%), atmosfera (68%), kompetentni ludzie (48%). Wartość atmosfery pracy (73%), wynagrodzenia i pracy z kompetentnymi ludźmi (45%) docenili również przedstawiciele pokolenia Y. Jednak za najważniejszy aspekt pracy zawodowej młodzi pracownicy uznali możliwość rozwoju zawodowego (78%). Rozkład odpowiedzi na pytanie „Czy ma Pan/Pani poczucie, że Pana/Pani praca jest istotna dla działalności i sukcesu całej firmy?” oraz pytania „Czy czuje się Pan/Pani zaangażowany/a w to, co dzieje się w swojej firmie?” wskazywał, iż starsi pracownicy wyraźnie prezentowali takie przekonanie. Wśród młodych respondentów świadomość ta była znacząco niższa. Dojrzałym wiekiem pracownicy, inaczej niż młodzi, częściej przychylnie wypowiadali się o swoim obecnym pracodawcy, uznając, iż spełnia ich oczekiwania. Reprezentanci pokolenia Y częściej deklarowali, iż w przypadku niezadowolenia zrezygnowaliby z pracy nawet wówczas, gdyby nie posiadali innej propozycji zatrudnienia. Swoisty dowód lojalności wobec obecnego miejsca pracy stanowił odsetek odpowiedzi na pytanie „Czy wyobrażałby/aby Pan/Pani sobie pracę u dotychczasowego pracodawcy do końca swojego życia zawodowego?”. Pracownicy z pokolenia X – w odróżnieniu od generacji Y – w większości zaakceptowali taką wersję swojej przyszłości zawodowej. Młode pokolenie badanych pracowników zadeklarowało, że odeszłoby z pracy (78%), gdyby inny pracodawca zaproponował im wyższe zarobki (Skowron-Mielnik, Bor, 2015, s. 48–54).

W świetle badań Deloitte (*Pierwsze kroki na rynku pracy. Międzynarodowe badanie studentów i absolwentów*, 2013), praca stanowi ważny, chociaż nie najważniejszy, element życia młodych osób. Pozostaje istotna dla 62,3%, a kolejnych 35,4% osób określiło ją jako raczej ważną. Tylko 2% badanych uznało, że ma przeciętne znaczenie. Cenione przez przedstawicieli generacji Y aspekty pracy zawodowej to: interesująca praca (72,2%), w której można coś osiągnąć (70,6%), uczenie się i zdobywanie nowych kwalifikacji (67,9%), sympatyczni współpracownicy (66,9%), dobre zarobki (61%), równe traktowanie w miejscu pracy (60,8%). Najmniej istotne kategorie to: praca umożliwiająca pomaganie innym (19,8%) i społeczna użyteczność pracy (18,7%). Zaobserwowano również

różnice międzypłciowe: mężczyźni wyżej cenili w pracy posiadanie wpływu, duże możliwości awansu i wykazania się inicjatywą. Dla kobiet istotne kwestie dotyczyły równego traktowania w miejscu pracy i pewności zatrudnienia. Zasadnicze plany i cele kariery zawodowej młodych ludzi odnosiły się do: zostania ekspertem w swojej dziedzinie (38,1%), uzyskania niezależności finansowej (22,7%), awansu na stanowisko menedżera wysokiego szczebla (9,2%), pracy w stabilnym i bezpiecznym środowisku (8,6%), pracy w globalnej organizacji z możliwością podróżowania (7,6%), a także do założenia własnej firmy (6,6%). Marzenie o byciu bogatym ujawniało 4,2% badanych (*Pierwsze kroki na rynku pracy. Międzynarodowe badanie studentów i absolwentów*, 2013, s. 11–42).

Badania M. Baran i M. Kłos (2014) na próbie 850 osób, przedstawicieli pokolenia *baby boomers*, pokolenia X i Y wykazały podobieństwa i różnice międzygeneracyjne. Konstruując swoiste autocharakterystyki, w odpowiedzi na pytanie: „Które z poniższych twierdzeń najbardziej do Was pasują?” przedstawiciele trzech pokoleń zaprezentowali podobne poglądy. Poszukiwanie równowagi pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym było równie ważne dla każdej generacji. Wśród innych elementów autodefinicji, wobec których zaobserwowano podobne preferencje, była kategoria: realizacja jasnego osobistego projektu. Widoczne różnice pokoleniowe wystąpiły wobec twierdzenia „Lubię przebywać w stałym, mało zmiennym otoczeniu” – wobec którego bardziej przychylni byli reprezentanci pokolenia *baby boomers*. Z kolei starania o rozwój własnych kompetencji w większości zadeklarowały osoby z generacji Y. Badana grupa była również motywowana przez relatywnie podobne czynniki (Baran, Kłos, 2014, s. 926–928).

Stosując kryterium wieku, analizie poddano również oczekiwania respondentów wobec nagradzania w miejscu pracy (Dolecińska, Kołodziejczyk, 2016). Otrzymany rozkład wyników wskazuje, iż 65% osób powyżej 50. roku życia docenia wysokie wynagrodzenie, premie, tytuły i nowe stanowiska. Reprezentanci pokolenia Y (prawie 70% wskazań) uznają wysokość wynagrodzenia, możliwość podejmowania niezależnych decyzji i wolność w pracy (również przedstawiciele pokolenia X najczęściej wybierali tę odpowiedź, 40%). Ponad połowa ankietowanych (głównie reprezentanci pokolenia X i *baby boomers*) preferuje samodzielne wykonywanie zadań, ujawniając również lojalność wobec organizacji. Znaczny odsetek osób powyżej 50. roku życia (około 60%) przyznaje, iż z uwagi na subiektywną ważność pracy deklaruje gotowość do większego czasowego zaangażowania, w godzinach nadliczbowych. Reprezentanci młodszych pokoleń dbają o zachowanie równowagi pomiędzy czasem poświęconym rodzinie i pracy. Niezależnie od wieku, dla ponad 60% respondentów istotnym czynnikiem motywującym do pracy są aspekty materialne. Z kolei wśród niematerialnych form wynagradzania znacząca pozostaje atmosfera w miejscu pracy (20%). Dla najmłodszych respondentów (poniżej 20. roku życia) najważniejsza jest możliwość rozwoju zawodowego (24%), a dla najstarszych uczestników badania (powyżej 50 lat) – zaufanie pracodawcy (23%). Uznanie ze strony pracowników i przełożonego ceni 20% dla reprezentantów z grupy wiekowej 21–35 oraz 36–50 lat (Dolecińska, Kołodziejczyk, 2016, s. 110–111).

Powracając do omawianej typologii, kolejne pokolenie – pokolenie Z (określane także jako pokolenie C) to osoby urodzone po 1990 r. Pokolenie C zawdzięcza swoją nazwę określeniom, które charakteryzują tę grupę wiekową: podłączony, skomunikowany, skomputeryzowany, klikający (Kołodziejczyk-Olczak, 2014c). Nowoczesne technologie nie stanowią dla nich tajemnic. Są nazywani „dziećmi Internetu”, „Nintendo”, „ludźmi komunikacji” (Woszczyk, 2013, s. 45)⁸. Badani przedstawiciele pokolenia „Z” charakteryzowali siebie i swoich rówieśników m.in. jako: otwartych na nowe doświadczenia, twórczych i innowacyjnych, obytych z nowoczesną technologią, pewnych siebie, ambitnych, o wysokiej samoocenie, dużej potrzebie rozwoju i doskonalenia, łatwo adaptujących się do zmian, potrzebujących przestrzeni do bycia sobą i wolności. Jako negatywne cechy swojego pokolenia badani wskazywali: roszczeniowość, brak motywacji wewnętrznej lub niską motywację, niechęć do usamodzielnienia się (Żarczyńska-Dobiesz, Chomątowska, 2014, s. 407). Również dla najmłodszego pokolenia pracowników ważne jest znalezienie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. To, co powszechnie charakteryzuje tę generację, to bardzo wyraźna umiejętność wykorzystywania nowoczesnych technologii, silnie zaakcentowana potrzeba aktywności w internecie, nawiązywanie wirtualnych kontaktów, budowanie i wykorzystywanie sieci znajomości do celów zawodowych i prywatnych (Kołodziejczyk-Olczak, 2014a). Zwraca się jednocześnie uwagę (Żarczyńska-Dobiesz, Chomątowska, 2014, s. 407), że przedstawiciele pokolenia Z skutkiem prowadzenia życia w sieci osłabiają swoje umiejętności komunikacyjne, zdolność nawiązywania kontaktów interpersonalnych w realnym świecie.

Reprezentanci tej kategorii wiekowej formułują określone oczekiwania wobec pracy, która jako element życia ma ujawniać swoją integralność ze sferą życia prywatnego. Jednocześnie powinna sprzyjać możliwości rozwoju, poszerzać światopoglądowe horyzonty, być źródłem satysfakcjonujących doświadczeń (Gałąź, 2014). Przedstawiciele pokolenia Z w pracy potrzebują wysoce kompetentnego, doświadczonego, pomocnego lidera, wyposażonego w umiejętności interpersonalne, który potrafi skutecznie motywować i podtrzymywać ich zaangażowanie (Chomątowska, Żarczyńska-Dobiesz, 2016).

W jednym z projektów badawczych (Bodak, Cierniak-Emerych, Pietroń-Pyszczyk, 2016) cel badań stanowiło rozpoznanie interesów pracowników, ukazanie oczekiwań wobec pracy zawodowej wśród reprezentantów pokolenia Y oraz pokolenia C. Otrzymane rezultaty wskazują, iż wśród przedstawicieli pokolenia Y szczególnie istotne były: płace adekwatne do obowiązków, bezterminowe zatrudnienie, dobra atmosfera pracy, bezpieczne i higieniczne warunki pracy. Respondenci reprezentujący pokolenie C ujawnili podobne oczekiwania wobec pracy zawodowej, jednak ich hierarchia jest nieco odmienna – bezpieczne i higieniczne warunki pracy, płace adekwatne do obowiązków, bezterminowe zatrudnienie. Autorzy badania (Bodak, Cierniak-Emerych, Pietroń-Pyszczyk, 2016, s. 46),

8 Inne, wybrane określenia tej generacji, to: generacja XD (D od angielskiego *digital*), generacja M (*multitasking*) (Andrałojć, Ławrynowicz, 2012, s. 51), generacja Facebooka (Brdulak, 2014, s. 163).

zwracają szczególną uwagę na nadanie przez najmłodszych respondentów wyjątkowego znaczenia kategorii bezpiecznych i higienicznych warunków pracy, wiążąc zadeklarowany wybór z preferowanym przez tę grupę wiekową stylem życia, troską o kondycję zdrowotną (co może oddziaływać na preferowanie określonego środowiska pracy).

2.3.1. Pokolenie NEET na rynku pracy

Na współczesnym rynku pracy odnotować trzeba obecność pokolenia NEET (*Not in Education, Employment, or Training*)⁹. Określenie to (spopularyzowane w państwach anglosaskich oraz we Wschodniej i Południowo-Wschodniej Azji) jest stosowane wobec osób niezatrudnionych, nieuczących się, nieszkolących się, zwykle pomiędzy 15. a 24. rokiem życia, wobec młodych ludzi, którzy z różnych przyczyn nie wykazują aktywności na rynku pracy (Rogozińska-Pawelczyk, 2014a; Szcześniak, Rondón, 2011; Tomaszewska-Lipiec, 2016). Z uwagi na charakterystykę i skalę zjawiska, według statystyk europejskich w roku 2014 do tej kategorii w Unii Europejskiej przynależało około 12% osób w wieku 15–24 lata; podobny wskaźnik odnotowano w Polsce (Tomaszewska-Lipiec, 2016, s. 59), wykazuje się starania w kierunku rozpoznania jego przyczyn. Upatruje się ich w poziomie wykształcenia (niski poziom wykształcenia trzykrotnie zwiększa ryzyko wejścia do grupy NEET), niepełnosprawności i problemach zdrowotnych. Dołącza się również czynnik miejsca zamieszkania i ograniczonej dostępności do oferty edukacyjnej, zawodowej, możliwości rozwojowych i doskonalenia się. Ryzyko przynależności do pokolenia NEET zwiększa również pochodzenie ze środowisk imigracyjnych (Rogozińska-Pawelczyk, 2014a, s. 112–114).

W szczegółowej analizie zjawiska (Szcześniak, Rondón, 2011) wskazuje się na obecność przyczyn osobistych decydujących o byciu reprezentantem generacji NEET. Wymienia się też: brak motywacji, niechęć do wysiłku i pracy, awersję wobec wymagań i wyrzeczeń, problemy z adaptacją do zasad panujących w określonych grupach, środowiskach edukacyjnych i zawodowych, stres, rozdrażnienie, niskie kompetencje społeczne. Zauważa się także związki z okresem tzw. dorosłości wyłaniającej się (*emerging adulthood*), zwiększonego na tym etapie rozwojowym uczucia niepewności, niezdecydowania, dezorientacji, skupienia na realizacji własnych potrzeb, doświadczania stanu zawieszenia, ambiwalencji, odraczania odpowiedzialności i podjęcia dorosłych zobowiązań oraz z występowaniem tzw. kryzysu jednej czwartej życia (*quarterlife crisis*), czasu transycji z edukacji do rynku pracy oraz towarzyszącej temu procesowi nieprzewidywalności, niestateczności i niepewności. Wśród możliwych okoliczności wyjaśniających specyfikę zjawiska NEET nie można również pominąć aspektu relacji rodzinnych, niskiej wrażliwości wychowawczej i kulturowej rodziców, słabego zaangażowania, zainteresowania

⁹ W Polsce popularnym określeniem wobec tej kategorii socjodemograficznej jest określenie „ani-ani” (Rogozińska-Pawelczyk, 2014a, s. 113).

postępami w edukacji dziecka, jego trudnościami szkolnymi, współpracy z nauczycielami, co, w świetle badań, istotnie warunkuje życiowy i profesjonalny sukces młodego pokolenia. Obok obojętności wychowawczej rodziców akcentuje się również wartość ich miłości, obecności i czasu. Powyższe czynniki (zmienne intrapsychiczne, czynniki związane z otoczeniem rodzinnym, relacjami interpersonalnymi) są zaliczane do tzw. poziomu mikro. Uwzględnia się jeszcze dwie kategorie analiz zjawiska NEET: poziom meso, podkreślający znaczenie instytucji szkolnych, preferowanie tradycyjnego, instrumentalnego podejścia do nauki jako środka do uzyskania korzyści prestiżowych, materialnych, a nie instrumentu rozwoju i doskonalenia osobistego, oraz poziom makro, który obejmuje szeroko rozumiane procesy społeczno-ekonomiczne, również wystąpienie w 2008 r. na olbrzymią skalę kryzysu gospodarczego (Szczęśniak, Rondón, 2011, s. 245–248).

Przynależność do pokolenia NEET pociąga za sobą następstwa o charakterze gospodarczym, społecznym i osobistym (Rogozińska-Pawelczyk, 2014a). Odnosząc się do ostatniej kategorii, zauważa się, że młodych ludzi z pokolenia NEET cechuje niższa samoocena, niższa skuteczność działania, pogłębiające się przekonanie o bezużyteczności i odrzuceniu przez społeczeństwo. Pojawia się rozczarowanie, lęk przed porażką i narastająca frustracja – efekt doświadczanych niepowodzeń, niewykorzystanych szans i możliwości.

2.4. Zarządzanie wiekiem – przykład zarządzania różnorodnością pokoleniową w organizacji

Wobec wykazanej różnorodności pokoleniowej w sposób oczywisty nasuującym się zagadnieniem, wymagającym praktycznego rozstrzygnięcia, jest konieczność opracowania zasad efektywnej zawodowej koegzystencji „młodości” i „dojrzałości”. W literaturze przedmiotu wybrzmiewa kilka znaczących głosów w tej kwestii.

A. Kroenke (2015, s. 94–96) uważa, że zrozumienie pomiędzy pokoleniami jest trudne, ale nie jest niemożliwe. Z uwagi na istniejące różnice w zakresie systemu wartości, postaw wobec świata, obrazu samego siebie, proces ten wymaga dużych nakładów pracy z obu stron. Skuteczną płaszczyzną współpracy pokoleniowej może się stać mentoring¹⁰ zyskujący na popularności również w polskich firmach. A. Rogozińska-Pawelczyk (2014b, s. 23) formułuje przekonujące argumenty wobec rozwiązań upowszechniających współpracę międzypokoleniową. Zwraca uwagę, że różnorodność pokoleniowa to źródło zysków, satysfakcji jednostkowych i organizacyjnych. Bardziej zróżnicowane pod względem wiekowym zasoby pracownicze sprzyjają wyższej konkurencyjności, elastyczności przedsiębiorstwa, otwartości na potrzeby rynku i oczekiwania klientów, skutecznie warunkują proces adaptacji do zmian otoczenia.

¹⁰ Ideę mentoringu, kryteria i walory jego wykorzystania we współczesnej praktyce organizacyjnej opisano w dalszej części monografii.

W podobnym tonie wypowiada się I. Kołodziejczyk-Olczak (2014c). Podkreśla, jednocześnie, iż świadomość wieloaspektowych różnic pokoleniowych wymusza konieczność wykorzystania odpowiednich instrumentów organizacyjnych, odmiennych ścieżek dotarcia do reprezentantów różnych generacji. Integracja celów jednostki i organizacji, jednoczesne zaspokojenie potrzeb pracowników i pracodawców wymaga właściwie realizowanego procesu zarządzania, z uwzględnieniem różnic pokoleniowych. Należy zachować staranność w procesie zidentyfikowania potrzeb i stosownie do nich wprowadzać adekwatne rozwiązania organizacyjne w sferze zarządzania i zarządzania zasobami ludzkimi (odnoszące się do działań personalnych, przywództwa, motywowania i oceny wyników, komunikowania się, oferty rozwoju i doskonalenia zawodowego, oferty *work-life balance*, kształtowania równowagi między sferami życia zawodowego i prywatnego) (Kołodziejczyk-Olczak, 2014d, s. 83–86). Akceptację dla takiego działania wyraża także cytowana już A. Kroenke (2015). Pracownicy, niezależnie od przynależności pokoleniowej, wymagają indywidualnego podejścia w kontekście ich umiejętności, wiedzy, predyspozycji, oczekiwań wobec pracy.

W kontekście współpracy międzypokoleniowej ważnym obszarem stwarzającym realną szansę porozumienia przedstawicieli różnych generacji, rozwiązaniem sprzyjającym zgodnej współobecności odmiennych grup wiekowych jest umiejętne realizowanie idei zarządzania różnorodnością. W praktyce organizacyjnej wobec istniejących różnic generacyjnych widocznym obszarem realizacji idei zarządzania różnorodnością jest zarządzanie wiekiem.

Zarządzanie wiekiem (*age management*) to relatywnie nowe zagadnienie, stosunkowo mało rozpowszechnione w Polsce. Jako strategia zarządzania zasobami ludzkimi od kilkunastu lat rozwija się w krajach Europy Zachodniej (na przykład w Finlandii) (Kołodziejczyk-Olczak, 2014d; Rembiasz, 2015). Zarządzanie wiekiem, zgodnie z definicją, jest elementem zarządzania różnorodnością i zawiera się w różnorodnych działaniach realizowanych w obszarze przedsiębiorstw i instytucji, pozwalających na bardziej racjonalne i efektywne wykorzystywanie zasobów ludzkich, dzięki uwzględnianiu potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku, w tym pracowników w wieku starszym (Litwiński, Sztanderska, 2010a, s. 7; 2010b, s. 3). Mówiąc jeszcze inaczej, to „dynamiczny zestaw przepisów, metod, instrumentów itp. dotyczących zdolności do pracy (*workability*) i zatrudnienia (*employability*), przyczyniających się do ekonomicznej i społecznej produktywności w ciągu całego życia oraz umożliwiających pracownikom w każdym wieku prowadzenie zdrowego życia, włącznie z okresem emerytalnym” (Woszczyk, 2013, s. 34).

Autorzy są zgodni (Bugajska, Hildt-Ciupińska, 2012, s. 454; Litwiński, Sztanderska, 2010a, s. 7; Moczydłowska, 2014, s. 184; Stachowska, 2012b, s. 127), iż działania związane z zarządzaniem wiekiem powinny być realizowane jednocześnie w trzech obszarach:

- Obszarze jednostkowym, indywidualnym – związanym z subiektywnie postrzeganą i realizowaną wizją kariery zawodowej. *Age management* dla pracowników odnosi się wówczas do inicjowania i upowszechniania działań wzmacniających, uaktualniających kompetencje i możliwości wykonywania pracy przez człowieka, podnoszenie jego indywidualnej

wydolności i sprawności fizycznej (co ma szczególne znaczenie wobec starszych grup wiekowych), popularyzowania idei kształcenia ustawicznego, zwiększania możliwości wielokierunkowego doksztalcania, uzyskiwania nowych specjalności. Wymienione obszary i instrumenty działania służą podniesieniu szans jednostki na jak najdłuższą aktywność zawodową, jej aktywną obecność na rynku pracy, przystosowanie się do wymagań rynku pracy, wzrost możliwości adaptacyjnych poprzez poprawę kompetencji w starszym wieku. Wymiar indywidualny obejmuje zarówno osoby pracujące, jak i te, które mają potencjał (re)integracji z rynkiem pracy.

- Obszarze organizacyjnym – opisywanym przez dobór celów, instrumentów zarządzania do cech szczególnych związanych z wiekiem, stosowanych wobec reprezentantów różnych grup wiekowych. *Age management* rozpatrywany z perspektywy przedsiębiorstwa polega na wprowadzaniu zasad zarządzania wiekiem w kontekście warunków pracy oraz zmian organizacyjnych. Obejmuje działania ukierunkowane na wzrost wiedzy, świadomości, kompetencji kadry zarządzającej oraz pracowników, wdrażanie i realizację tzw. dobrych praktyk, czyli kształtowanie strategii i wykorzystywanie instrumentów z zakresu zarządzania wiekiem (m.in. działań personalnych, kadrowych, edukacyjnych, doskonalących rozwój zawodowy, oferty kształcenia ustawicznego, działań ukierunkowanych na stan zdrowia pracowników, bezpieczeństwa w miejscu pracy, elastyczności zatrudnienia, pracę w niepełnym wymiarze godzin, dostosowanie rytmu pracy, dostosowywanie kompetencji pracowników do zadań dzięki odpowiednim szkoleniom).
- Obszarze społeczeństwa – realizowanym poprzez zmianę postaw wobec pracy, kończenia zatrudnienia, przechodzenia na emeryturę, przeciwdziałanie dyskryminacji pracowników starszych, walkę z krzywdzącymi stereotypami na temat starszych pracowników, wzrost ogólnej świadomości dotyczącej zagadnień związanych z wiekiem pracownika w polityce pracy czy zmianę przepisów prawnych regulujących opuszczanie rynku pracy. W szerokiej perspektywie społecznej *age management* to zatem część polityki rynku pracy dotycząca zróżnicowanych inicjatyw, interwencji czy form promocji stymulujących rozwiązania problemu starzejącego się społeczeństwa, starzejącej się populacji pracowniczej. Jest to inicjatywa szczególnie przydatna, której efektem powinna być poprawa sytuacji dojrzałych wiekiem pracowników na rynku pracy.

Dopełniając powyższą charakterystykę, warto zacytować stanowisko A. Rogozińskiej-Pawelczyk (2014b, s. 20). Jej zdaniem zarządzanie wiekiem powinno być rozpatrywane: 1) z perspektywy świadomości, jaka charakteryzuje przedstawicieli organizacji w kwestii zarządzania wiekiem, 2) z poziomu struktury, procesów i obowiązujących procedur, mogących decydować o zaistnieniu zjawiska dyskryminacji, (de)faworyzacji poszczególnych grup wiekowych oraz 3) z poziomu postaw, zachowań i celów stawianych przez organizację w kwestii zarządzania wiekiem, kształtowanych zarówno przez stopień świadomości pracowników, jak i zakres oraz jakość rozwiązań systemowych. Zbliżony pogląd wyraża S. Stachowska (2012b, s. 127), podkreślając, iż wszystkie podmioty (jednostka,

przedsiębiorstwo, społeczeństwo) powinna cechować wysoka świadomość i odpowiedzialność za utrzymanie w zatrudnieniu starzejące się zasoby pracownicze. Szczególną jednak rolę odgrywa organizacja bezpośrednio zaangażowana w kształtowanie warunków i mechanizmów uczestnictwa pracownika w organizacji. Lepsza realizacja celów przedsiębiorstwa i pracowników sprzyja możliwości zaspokojenia celów społeczeństwa. Z kolei J. Moczydłowska (2015, s. 31) zauważa, iż analizowanie zarządzania wiekiem z uwzględnieniem wymiaru: szerszego (oddającego perspektywę gospodarki, polityki państwa) i węższego (uwzględniającego perspektywę konkretnej organizacji, a nawet pojedynczego pracownika, naturalnego procesu starzenia się) zmierza w kierunku kompleksowego i systemowego spojrzenia na przebieg rozwoju, kariery zawodowej, obejmującego wszystkie istotne elementy działań kadrowych.

Realizowanie strategii zarządzania wiekiem jest zatem warunkowane udziałem wielu złożonych zewnętrznych i wewnętrznych czynników (Rembiasz, 2015, s. 158–160). Wśród istotnych okoliczności kształtujących politykę i praktykę zarządzania wiekiem wymienia się strategię i wizję firmy, tzw. dobre praktyki dotychczas stosowane z powodzeniem w innych firmach (narzędzia, których skuteczność może być inspirująca do tworzenia nowych, własnych rozwiązań), politykę państwa (odnoszącą przede wszystkim do działań stosowanych wobec starszych pracowników¹¹), kompetencje i potrzeby pracowników w różnym wieku, świadomość potrzeby zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie, jak również obowiązującą w danej organizacji strategię personalną.

Podkreśla się (Kołodziejczyk-Olczak, 2014b, s. 44), iż zarządzanie wiekiem w dużym stopniu jest warunkowane strukturą i strategią organizacji, a także kulturą organizacyjną, której elementy (normy, wartości, wzorce zachowań) mogą stanowić czynnik wspierający atmosferę równouprawnienia i różnorodności. Zarządzanie wiekiem jest jednocześnie bezpośrednio powiązane ze strategiami zarządzania zasobami ludzkimi, a wykorzystywane modele polityki personalnej

11 Uszczegółowiając kategorię terminologiczną „pracownicy starsi”, zauważa się, iż w literaturze przedmiotu wiek pracownika starszego określa się na 50 lat, a pracowników starszych definiuje się jako pracowników 50+ (Bugajska, Makowiec-Dąbrowska, Wągrowaska-Koski, 2010, s. 56; Hildt-Ciupieńska, Bugajska, 2013, s. 299). Jednocześnie podkreśla się (*Increasing the value of age. Guidance in employers' age management strategies*, 2015, s. 26), iż wiek 50 lat nie stanowi przełomu i kategorii określania, kto jest stary, a kto nie, ale odnosi się do wieku, po którym zaobserwowano obniżanie się wskaźników aktywności zawodowej w wielu krajach. Z szerszej perspektywy rozwojowej teorii psychologiczne lokują wiek 50+ w drugiej połowie ludzkiego życia, obejmującej zarówno rozległy okres środkowej dorosłości (jego drugą część), jak i etap późnej dorosłości (czyli starości, silnie wewnętrznie zróżnicowanego czasu życia człowieka) (Dubas, 2008, s. 22). Spotyka się również niższe przedziały wiekowe, umiejscawiające pracowników starszych po 45. roku życia (Bugajska, Makowiec-Dąbrowska, 2006, s. 21). Pracownicy powyżej 45. roku życia zostali zdefiniowani jako starzejący się z punktu widzenia zdrowia w miejscu pracy. Jako kryterium oceny wykorzystano rezultaty badań wskazujących na znaczne zmiany w pewnych funkcjach w odniesieniu do wymagań związanych z pracą (Ilmarinen, 2005, s. 42). Jednocześnie zauważa się, że proces starzenia się wykazuje bardzo indywidualny przebieg i kryterium podziału ustalone na 45 lat jest względne. Warto dodać, iż Światowa Organizacja Zdrowia wymienia kilka kategorii osób starszych. Wobec osób aktywnych zawodowo wyróżnieni zostali pracownicy „w wieku przedstarzym” (45–59 lat) i pracownicy „we wczesnej starości” (60–74 lata) (Malińska, 2017, s. 17).

określają możliwość organizacyjnego wsparcia kariery i rozwoju zawodowego (Urbaniak, 2011, s. 13). W modelu odnoszącym się do rozwoju kapitału ludzkiego (zorientowanym na integrację pracowniczą, współpracę międzypokoleniową) występuje tendencja do utrzymania starszych pracowników w zatrudnieniu do osiągnięcia wieku emerytalnego i dłużej. Z kolei w modelu kontraktowania kapitału ludzkiego według zmieniających się potrzeb, relację pracodawca – pracownik opisuje się w kategoriach transakcji, a działania związane z utrzymaniem w zatrudnieniu starszych pracowników nie stanowią gwarancji jego stabilności. Efektywne, przynoszące sukces zarządzanie wiekiem powinno stanowić element zarządzania strategicznego (Ilmarinen, 2005). To jednocześnie rezultat obecności koniecznych okoliczności i warunków, jakimi są: świadomość wyzwań związanych z zarządzania wiekiem w organizacji, strategia i wizja firmy, strategia personalna w organizacji, własna wizja w zakresie zarządzania wiekiem, programy rozwojowe, narzędzia i dobre praktyki odnoszące się do zarządzania wiekiem. Z dobrych praktyk rozwija się bowiem dobra kultura zarządzania wiekiem, która wyraźnie łączy się z dobrym zarządzaniem zasobami ludzkimi (Ilmarinen, 2005, s. 235–236).

Znawcy przedmiotu (Stachowska, 2012b, s. 132) są zdania, iż nie ma jednego uniwersalnego modelu zarządzania wiekiem, a podejście kompleksowe, zintegrowane, czyli systemowe łączenie działań ze wszystkich obszarów zarządzania wiekiem, zaleca się jako bardziej skuteczne (Litwiński, Sztanderska, 2010a, s. 9). Organizacjom podpowiada się (Woszczyk, 2013, s. 35) wprowadzanie rozwiązań holistycznych, skierowanych do przedstawicieli różnych generacji, z jednoczesnym zastosowaniem środków prewencyjnych (*life-long learning*, zmianę profilu pracy) i naprawczych (np. specjalistycznych szkoleń przeznaczonych dla starszych pracowników). Podejście skoncentrowane na całym cyklu życia człowieka, a nie tylko na jego ostatniej fazie, uznaje się jako bardziej wartościowe (Woszczyk, 2013, s. 35). Zarządzanie wiekiem pozostaje nie tylko polityką zarządzania starszymi pracownikami (mimo widocznego problemu demograficznego, starzenia się zasobów pracowniczych), ale również polityką wyrównywania szans wobec przedstawicieli różnych grup wiekowych (Rogozińska-Pawełczyk, 2014b, s. 19). Skuteczność zarządzania wiekiem warunkowana jest rozłożeniem instrumentów działania i interwencji na całe życie zawodowe pracownika, a nie skoncentrowaniem na wybranych grupach (Grzesiak, 2012, s. 6–7).

Badania polskich przedsiębiorstw (Kołodziejczyk-Olczak, 2014e) dowodzą, że konkretne praktyki zarządzania wiekiem i narzędzia wdrożone w ich ramach są zależne od typu strategii zarządzania wiekiem przyjmowanej przez organizację. W polskich organizacjach (N = 92811) obserwuje się strategię reaktywną (w reakcji na zaistniałe zmiany w otoczeniu, pochodną bieżącej sytuacji, deficytu zasobów ludzkich w aspekcie ilości i jakości, kompetencji) lub proaktywną (w odpowiedzi na zmiany przewidywane). Poszczególnym typom strategii odpowiadały instrumenty i praktyki, których zasięg miał charakter operacyjny (m.in. dostosowywanie stanowisk pracy do możliwości i potrzeb pracowników 50+, ergonomiczne stanowiska pracy, zatrudnienie w niepełnym wymiarze, rekrutacja wolna od dyskryminacji ze względu na wiek, rekrutacja emerytowanych pracowników, elastyczne

przejście na emeryturę pracowników starszych) lub strategiczny (np. wynagradzanie za kompetencje, badanie opinii starszych pracowników, dobór narzędzi motywacyjnych do wartości i oczekiwań pracowników dojrzałych, międzygeneracyjne zespoły pracownicze, metody szkoleń dostosowane do potrzeb i możliwości osób starszych, starsi pracownicy zatrudniani w roli coache'ów i mentorów, stosowanie profilaktyki i ochrony zdrowia) (Kołodziejczyk-Olczak, 2014e, s. 50–51).

Kontynuując wątek uwarunkowań stosowania strategii zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie, jako istotne zewnętrzne czynniki wskazuje się (Rembiasz, 2015, s. 159–160) politykę państwa realizowaną wobec poprawy sytuacji na rynku pracy osób 50+. W ramach tych rozwiązań wymienia się trzy główne obszary działania: obszar reform systemu emerytalnego i socjalnego (przykładem może być uzależnienie wysokości emerytury od długości stażu pracy), przeciwdziałanie dyskryminacji oraz promowanie zatrudniania osób w dojrzałym wieku (powodowanie zmiany w postawach pracodawców, osłabienie ich niechęci wobec zatrudniania starszych pracowników, na przykład poprzez stosowanie ulg podatkowych dla firm zatrudniających bezrobotnych 50+), a także działania ukierunkowane na rzecz zwiększania zdolności do pracy osób starszych (dotyczy to zwłaszcza promocji zdrowia i ułatwienia podnoszenia kwalifikacji zawodowych zwiększających szansę na podjęcie pracy).

G. Naegele i A. Walker (2006, s. 31) formułują pogląd, że efektywna realizacja idei zarządzania wiekiem wymaga zaangażowania kilku zainteresowanych stron. W tej grupie autorzy wymieniają rządy państw, władze lokalne, partnerów społecznych, pracodawców (publicznych i prywatnych) dążących do stworzenia kontekstu, w którym pracownicy mogą zarządzać własną karierą i procesem starzenia się. Kluczowym podmiotem dopełniającym całość zarządzania wiekiem są właśnie pracownicy, których aktywność może wyrażać się m.in. w korzystaniu z możliwości kształcenia i uczenia się przez całe życie, oddziaływaniu na życie zawodowe czy rozwoju własnej kariery.

Sprawnie, czyli w sposób zaplanowany i systematyczny, podlegający kontroli i ocenie, realizowana idea zarządzania wiekiem przynosi realne korzyści¹². Wśród tych najczęściej wymienianych wskazuje się na: wzrost wydajności pracy, wydłużenie okresu aktywności zawodowej pracowników, kształtowanie kultury organizacyjnej piętnującej przejawy dyskryminacji ze względu na wiek, zwiększenie integracji wśród pracowników, stały międzypokoleniowy transfer wiedzy, umiejętności i doświadczenia, obniżający deficyt w zasobach, pozwalający na utrzymanie ciągłości wymaganego standardu kapitału kompetencyjnego, optymalizację

12 Zwraca się uwagę (Hilarowicz, 2015), że niewłaściwość czy błędy popełniane w procesie zarządzania wiekiem, które, podobnie jak w przypadku zarządzania różnorodnością, mogą skutkować zagrożeniem dla efektywności organizacji. Wśród najczęściej wskazywanych negatywnych następstw wymienia się: wzrost konfliktowości (efekt antynomii wartości, niezrozumienia odmiennych dążeń), wzrost niepewności (w konsekwencji zwiększonej złożoności i niejednoznaczności sytuacji społecznych), utrudnienia w przebiegu komunikacji (wynikające z odmienności pokoleń), dysonans kulturowy (skutek braku spójności wewnątrz zespołów pracowniczych), przenoszenie stereotypów związanych wiekiem na obszar organizacji, problemy z ustalaniem celów akceptowalnych i wykonalnych przez wszystkich członków zespołu, konflikty interpersonalne (Hilarowicz, 2015, s. 25).

zatrudnienia, obniżenie kosztów polityki personalnej i kosztów pracy, na przykład poprzez mniejszą absencję pracowników w starszym wieku, uzyskaną dzięki profilaktyce zdrowotnej i dostosowaniu czasu pracy do potrzeb starszych pracowników, ograniczenie fluktuacji i kosztów ponownej rekrutacji pracowników ze względu na większą lojalność w stosunku do firmy starszych pracowników, regulację polityki państwa względem zatrudnienia, wzrost sprawności w reagowaniu na zmieniające się warunki rynkowe, innowacyjność i konkurencyjność przedsiębiorstw, aktywne przygotowanie się do zmian demograficznych (Bombiak, 2014; Czernecka, Woszczyk, 2012b; Hildt-Ciupińska, Bugajska, Łastowiecka-Moras, Malińska, 2012; Litwiński, Sztanderska, 2010a; Schimanek, Kotzian, Arczewska, 2015; Stachowska, 2012b; Witkowski, Bartosz, 2017; Woszczyk, 2013).

W „Raporcie: Dobre praktyki w zarządzaniu wiekiem i zasobami ludzkimi ze szczególnym uwzględnieniem pracowników 50+” (2013, s. 25) wyraźnie uwypuklono korzyści, jakie zarządzanie wiekiem przynosi społeczeństwu. Autorka akcentuje przede wszystkim znaczenie prawidłowego zarządzania wiekiem dla ograniczenia wczesnej dezaktywizacji zawodowej i utrzymania, a nawet powiększenia zasobu osób aktywnych zawodowo, przyczyniając się w ten sposób do rozwoju gospodarczego i dobrobytu społecznego. Ponadto wśród obserwowanych korzyści wymienia się również: ochronę systemu emerytalnego, finansów publicznych, odciążenie budżetu państwa z tytułu zabezpieczenia społecznego czy zmniejszenie dyskryminacji w zatrudnieniu ze względu na wiek.

Szereg pozytywnych następstw dla gospodarki i społeczeństwa wymienia również E. Bombiak (2014, s. 114), zauważając m.in. przełamanie negatywnych stereotypów dotyczących osób w wieku 50+, przeciwdziałanie dyskryminacji ze względu na wiek, promocję aktywnego stylu życia i pozytywnego stosunku do pracy, zmniejszanie skali społecznego wykluczenia osób w wieku 50+ spowodowanego ograniczonymi dochodami osób nieposiadających pracy, zwiększanie siły nabywczej osób dojrzałych dzięki dochodom z pracy, zmniejszanie kosztów świadczeń społecznych, zwiększanie wpływów do budżetu państwa z tytułu składek na ubezpieczenia społeczne i zdrowotne oraz podatków, wzmocnienie gospodarki poprzez wykorzystanie wiedzy i kompetencji osób dojrzałych.

Pomimo tych ewidentnych pozytywnych wyniki analiz pokazują, że powszechność stosowania idei zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach jest raczej niska. W odniesieniu do spostrzegania dojrzałych pracowników i praktycznego wykorzystywania narzędzi z obszaru zarządzania wiekiem zauważa się również duże zróżnicowanie. Tak zwane „twarde” strategie zarządzania wiekiem (*hard age management strategies*)¹³, koncentrujące się przede wszystkim

13 Strategie reaktywne (twarde) są skoncentrowane na ekonomicznych korzyściach i motywach, a pracodawcy spostrzegają efekty ich wdrażania w krótkiej (operacyjnej) perspektywie. Organizacje korzystają z dojrzałych zasobów w reakcji na pojawiający się brak wykwalifikowanych pracowników. Podejście twarde związane jest raczej z efektami krótkookresowymi. Z kolei strategie proaktywne (miękkie), akcentujące się społeczne aspekty zarządzania, wykorzystują głównie firmy elastyczne, zainteresowane potrzebami, motywami różnych interesariuszy otoczenia. Ta forma zarządzania wiekiem uwzględnia dłuższą perspektywę czasową, możliwość zysków odroczonej (Kołodziejczyk-Olczak, 2014e, s. 50).

na korzyściach ekonomicznych, będące pochodną obecnej sytuacji w firmach i deficytu zasobów ludzkich, potrzeb organizacyjnych, stereotypowego spostrzegania pracowników, wdrażane są raczej przez przedsiębiorstwa tradycyjne. Z kolei „miękkie” strategie (*soft age management strategies*) odwołujące się do innej filozofii, ukierunkowane przez społeczne aspekty zarządzania, wykorzystujące różnorodność swoich zasobów, dbające o zachowanie równowagi pracą-dom, z wysokim otwarciem na potrzeby pracowników, uwzględniające elastyczność, długoterminową perspektywę zatrudnienia oraz możliwości osiągnięcia odroczonego sukcesu, są częściej realizowane przez organizacje oparte na wiedzy (Kołodziejczyk-Olczak, 2014b, s. 152–153).

I. Kołodziejczyk-Olczak (2014d), dokonując analizy stanu zarządzania wiekiem w polskich organizacjach, zauważa, iż pomimo obserwowanego postępu zjawisko to występuje na polskim rynku pracy na niezbyt wysokim poziomie, wachlarz wdrażanych rozwiązań jest dość wąski, wiedza na temat zarządzania wiekiem jest niewystarczająca. Z badań polskich pracodawców wynika, że w firmach nadal stosunkowo rzadko występuje długofalowe planowanie kariery zawodowej (uwzględniające spersonalizowane plany szkoleniowe i systematyczną ocenę kompetencji) czy rozwiązania ułatwiające pracę osobom w wieku 50+ poprzez dostosowanie metod i technik do zmieniających się wymagań fizycznych, predyspozycji i zdrowia (Kołodziejczyk-Olczak, 2014d, s. 50–51).

Podsumowanie

Podsumowaniem całości rozważań dotyczących zarządzania różnorodnością i zarządzania wiekiem niech będzie pogląd wielokrotnie przywoływanej w treści tego rozdziału I. Kołodziejczyk-Olczak (2013, s. 65). Badaczka zauważa, iż wymagane jest podjęcie stanowczej argumentacji wobec właścicieli i podmiotów zarządzających, dowodzącej, że obszar zarządzania wiekiem jest niezbędny we współczesnych organizacjach jako inwestycja, która wobec ponoszonych nakładów przynosi w swoim następstwie bardziej wymierne korzyści. Pozostając w duchu tej narracji, Autorka niniejszej monografii wyraża skromną nadzieję, iż efekt jej starań prezentowany w tej publikacji dopełni zakres i siłę argumentacji o walorach idei zarządzania wiekiem oraz w sposób satysfakcjonujący przyczyni się do upowszechnienia tego wartościowego rozwiązania.

Rozdział 3. O satysfakcji z życia i satysfakcji z pracy po raz kolejny

Wprowadzenie do zagadnień prezentowanych w tym rozdziale mogą stanowić rezultaty badań J. Czapińskiego (2015), który od lat analizuje kondycję polskiego społeczeństwa. Współcześnie badacz odnotowuje widoczną poprawę oceny całego dotychczasowego życia i poczucia szczęścia, podkreślając, iż zmiany są znaczne i wykazują trend wzrostowy. Procentowe rozkłady wyników odpowiedzi na pytanie „Jak ocenia Pan(i) swoje dotychczasowe życie jako całość?” na przestrzeni lat 2000–2015 pokazuje, iż w kategoriach „wspaniałe” czy „udane” nastąpił znaczący przyrost. W roku 2000 ocenę „wspaniałe” wystawiło swojemu życiu tylko 2,9% badanych, a w roku 2015 było ich 5,3%. Etykietę „udane” nadało swojemu życiu 30,2% respondentów w roku 2000 i 42,3% w roku 2015. Jednocześnie było zdecydowanie mniej osób określających swoje życie jako „nieszczęśliwe” czy „okropne”. W latach 1991–2015 zauważalnie wzrosła również liczba bardzo i dość szczęśliwych Polaków (z 64,7% w roku 1991 do 83,3% w roku 2015). Na tle krajów Unii Europejskiej pozytywnie oceniających swoje życie wypadamy korzystniej niż mieszkańcy Włoch, Portugalii, Hiszpanii, wszystkich krajów dawnego bloku wschodniego z wyjątkiem Słowenii, Grecji (Czapiński, 2015, s. 200–202).

Centrum Badania Opinii Społecznej (CBOS) systematycznie w naszym kraju przeprowadza ocenę ogólnej satysfakcji z życia i poszczególnych jego wymiarów. Rezultaty pokazują (Badora, 2016), że największym źródłem zadowolenia dla respondentów były dzieci (92%), małżeństwo (89%), przyjaciele, najbliżsi znajomi (82%) oraz miejsce zamieszkania (82%). Obszarami życia, gdzie uzyskano najniższe wskaźniki satysfakcji były dochody i sytuacja finansowa (28%). Zadowolenie z przebiegu pracy zawodowej wyraziło 66% respondentów (średnie zadowolenie prezentowało 23% badanych, a 19% było bardzo zadowolonych) (Badora, 2016, s. 1–3).

Podjęcie w monografii zagadnień satysfakcji z życia i z pracy wiąże się z koniecznością ich dookreślenia. Satysfakcja z życia analizowana w szerokich kategoriach dobrostanu psychicznego, szczęścia, jakości życia (Wnuk i in., 2013), odnosząc się do ogólnej oceny zadowolenia z własnych osiągnięć i warunków życia, stanowi istotną składową subiektywnego dobrego samopoczucia (Diener, Emmons, Larsen, Griffin, 1985; Pavot, Diener, 1993). Zwrócenie uwagi (Czapiński,

1994, s. 25) na emocjonalny i/lub poznawczy bilans życia w wymiarze wartościującym (dobre-złe, przyjemne-przykre) pozostaje bliskie współczesnej perspektywie rozumienia zadowolenia z życia. Te dwa aspekty – poznawczy i emocjonalny – definiują również zadowolenie z pracy zawarte zarówno w tym, co jednostka myśli o swojej pracy, jak ją ocenia, w sądach poznawczych odnoszących się do pracy oraz w doświadczanych uczuciach, stanach afektywnych, towarzyszących człowiekowi w sytuacji pracy (Sowińska, 2014, s. 48). Wymienione kategorie opisu i wyjaśniania zjawiska zadowolenia z pracy zawierają poglądy A. Briefa (Brief 1998 za: Jaros 2005, s. 90), który wyraźnie podkreśla wagę emocjonalnego i poznawczego komponentu zadowolenia z pracy, uznając, że reakcje emocjonalne oznaczają samopoczucie w pracy lub doświadczane uczucia wobec pracy, a oceny poznawcze, zwane inaczej satysfakcją z pracy, określają, w jakim stopniu człowiek postrzega swoją pracę jako korzystną lub niekorzystną (Jaros, 2005, s. 90). Całkowite zadowolenie z pracy stanowi efekt kombinacji różnych poziomów poznawczego i emocjonalnego zadowolenia w pracy (Jaros 2004; Zalewska 2009).

Badania prowadzone w obszarze zadowolenia z pracy i zadowolenia z życia ilustrują widoczną wzajemną zależność tych dwóch zmiennych – związki satysfakcji z życia i satysfakcji z pracy są istotne i silne. Znaczące poparcie tej tezy stanowią rezultaty badań ilustrujące wybrane aspekty satysfakcji z życia i z pracy wśród osób w wieku 20–50 lat (Michoń, 2008, s. 257–258). Uzyskane rezultaty wskazują, iż zarówno w grupie kobiet, jak i w grupie mężczyzn, rodziców i osób bezdzietnych zaobserwowano istotność powiązań zadowolenia z życia z oceną sytuacji finansowej rodziny, z pracy oraz z bezpieczeństwa pracy. Istotnych związków zadowolenia z życia i z pracy dostarczają również inne badania. A. Wołowska (2013) w badaniach urzędników odnotowała, iż satysfakcja z pracy dodatnio koreluje z satysfakcją z życia. Pogłębione analizy dostarczyły mocniejszych argumentów, dowodząc, iż satysfakcja z pracy stanowi istotny predyktor zadowolenia z życia. Satysfakcja z życia pozostaje w istotnym związku z satysfakcją z pracy rozpatrywaną w aspekcie poznawczym i aspekcie emocjonalnym (Kasprzak, Brzuszkiewicz, 2012). W świetle innych danych satysfakcja z pracy pozytywnie koreluje z satysfakcją z życia i z rodziny (Rahman, Tabassum, Jahan, 2015), jest znaczącym predyktorem satysfakcji z życia wśród kobiet i mężczyzn reprezentujących różne grupy wiekowe (Wąsowicz-Kiryło, Baran, 2013). Relację satysfakcji z pracy z ogólnym zadowoleniem z życia zaobserwowali B. Tobiasz-Adamczyk i P. Brzyski (2006). Badaniem objęto lekarzy medycyny (równolicznie reprezentowanych przez kobiety i mężczyzn), absolwentów jednego rocznika studiów, którzy ukończyli studia w 1957 r. i w momencie badania osiągnęli wiek emerytalny. Wśród czynników warunkujących zadowolenie z życia w grupie mężczyzn znaczącymi wyznacznikami były satysfakcja zawodowa i przekonanie, że zrealizowali w życiu własne marzenia. Wśród kobiet satysfakcja z życia kobiet wzrastała wraz z oceną własnej pracy jako ciężkiej, dobrą subiektywną oceną własnego zdrowia oraz, podobnie jak u mężczyzn, z poczuciem, że w życiu osiągnęły więcej niż marzyły (Tobiasz-Adamczyk, Brzyski, 2006, s. 81–82). A. Lubrańska i M. Wochna (2015) zaobserwowały, iż jakość życia osób w późnej dorosłości pozostaje istotnie zależna od satysfakcji z pracy dokonywanej w jej retrospektywnej ocenie.

Rezultaty badań wyraźnie zatem wskazują na związek pomiędzy satysfakcją z pracy i satysfakcją z życia – satysfakcja z pracy ma wpływ na satysfakcję z życia, a satysfakcja z życia oddziałuje również na zadowolenie z pracy. Badania dowodzą, że niezadowolenie wynikające z pracy może przełożyć się na psychiczny dobrostan jednostki, a jednocześnie dla wielu osób ich satysfakcja z pracy stanowi częściowo, wtórnie konsekwencję ich satysfakcji z życia. Wobec takich spostrzeżeń wnioskuje się o przeciwdziałanie niskiej satysfakcji z pracy, które jest nie tylko znaczące dla skuteczności organizacyjnej, ale decyduje jednocześnie o satysfakcji z życia i dobrym samopoczuciu pracowników (Saari, Judge, 2004, s. 399). Zależność tę można zaobserwować w wynikach badań K. Kowalskiej, U. Marcinkowskiej i J. Joško (2010). Satysfakcja z pracy zawodowej kobiet w wieku 45–60 lat stanowiła istotny wyznacznik jakości życia rozpatrywanej w kategoriach zdrowia fizycznego i zdrowia psychicznego. Wyższa jakość życia charakteryzowała kobiety bardziej zadowolone ze swojej pracy. Związki zdrowia psychicznego i satysfakcji z pracy odnotowano również w innych badaniach (Nadinloyi, Sadeghi, Hajloo, 2013). Uzyskano istotne wartości współczynników korelacji pomiędzy satysfakcją z pracy a ogólnym wskaźnikiem zdrowia psychicznego, funkcjonowaniem społecznym, lękiem i depresją. Także w badaniach D. Merecz (2010) wykazano znaczące zależności satysfakcji zawodowej ze wskaźnikami zdrowia (większa satysfakcja zawodowa sprzyjała lepszemu dobrostanowi jednostki), niższymi wskaźnikami wypalenia zawodowego czy stresu zawodowego.

3.1. Satysfakcja z życia – istota uwarunkowań

Szerokie zaplecze empiryczne pokazuje, iż w obszarze uwarunkowań satysfakcji z życia uwaga badaczy koncentruje się wokół cech socjodemograficznych najczęściej związanych z wiekiem, płcią, wykształceniem czy stanem cywilnym badanych osób. Jako wyznaczniki satysfakcji z życia rozpatruje się również rolę podmiotowych właściwości jednostki oraz jej sytuację socjoekonomiczną.

W kwestii zależności satysfakcji z życia od aspektu ekonomicznego, materialnego znaczące są badania K. Sekścińskiej i D. Maison (2014), zrealizowane w latach 2009–2011 na reprezentatywnych próbach dorosłych Polaków w wieku 18–65 lat, legitymujących się zróżnicowanym poziomem wykształcenia. Otrzymane rezultaty pokazały, że zadowolenie z życia (niezależnie od zastosowanej miary) zależało w największym stopniu od wskaźników subiektywnych: oceny własnej sytuacji materialnej i relatywnej oceny sytuacji materialnej, a w dalszej kolejności od wskaźników obiektywnych: liczby posiadanych dóbr i w najmniejszym stopniu od dochodów osoby (Sekścińska, Maison, 2014, s. 18–23). We wspomnianych już badaniach (Wąsowicz-Kiryło, Baran, 2013) satysfakcja finansowa i swoboda finansowa stanowiły istotne predyktory satysfakcji z życia. Satysfakcja finansowa wyznaczała znacząco satysfakcję z życia w każdej analizowanej grupie wiekowej (15–24 lata, 25–39 lat oraz 40+). Z kolei oddziaływanie swobody finansowej było mniej wyraźne, jednak widoczne wśród kobiet w grupie 15–24 lata i 25–39 lat oraz wśród mężczyzn w wieku 15–24 lat i powyżej 40. roku życia (Wąsowicz-Kiryło, Baran, 2013, s. 93–94).

Również A. Lubrańska i M. Wochna (2015) wykazały relację subiektywnie ocenianej wysokości emerytury i sytuacji ekonomicznej z jakością życia wśród osób w okresie późnej dorosłości. Związki zadowolenia z życia w okresie emerytalnym z czynnikami o charakterze socjodemograficznym badała M. Finogenow (2011), która zaobserwowała, iż zadowolenie z życia – w wymiarze afektu negatywnego – było wyraźnie zależne od płci. Kobiety charakteryzował istotnie wyższy poziom emocji negatywnych. Zadowolenie z życia kształtował również czynnik ekonomiczny. Osoby badane o najmniejszych dochodach (poniżej 1000 zł) ujawniały najniższą satysfakcję z życia i najmniej emocji pozytywnych. Cechował je również silny afekt negatywny. Dla doświadczanego zadowolenia z życia (w obszarze satysfakcji z życia, emocji pozytywnych i emocji negatywnych) istotny był również poziom wykształcenia. Badani legitymujący się wyższym wykształceniem prezentowali silniejsze zadowolenie z życia niż osoby z wykształceniem podstawowym lub średnim. Odnotowano także różnicujący efekt stanu cywilnego – bardziej usatysfakcjonowani swoim życiem byli respondenci pozostający w związku (Finogenow, 2011, s. 337–339). Badania J. Kowalczyk i T. Rzepy (2015) potwierdzają, iż bycie w związku małżeńskim lub partnerskim pozostawało w istotnej relacji z satysfakcją z życia. Kobiety będące w stałym związku odczuwały większą satysfakcję z życia ($M = 4,07$) niż kobiety samotne ($M = 3,3$). Również K. Mudyń i A. Weiss (2010) odnotowali zróżnicowanie nasilenia satysfakcji z życia warunkowaną stanem cywilnym. Silniejszą satysfakcją z życia odznaczali się badani pozostający w związku małżeńskim.

W badaniach słuchaczy Uniwersytetu Trzeciego Wieku, w wieku 60–76 lat, analizowano zróżnicowane czynniki pozostające w związku z satysfakcją z życia (Majda, Walas, Gajda, 2013). Istotnymi korelatami satysfakcji z życia było zadowolenie z dzieci, z małżeństwa, ze stanu zdrowia, z warunków życia. Zadowolenie z życia rodzinnego (rozpatrywane w kategoriach: tak, po części, nie) istotnie różnicowało poziom satysfakcji z życia badanych osób. Średnia satysfakcja z życia była najwyższa wśród osób pozytywnie oceniających swoje życie rodzinne (Majda, Walas, Gajda, 2013, s. 41–42). Z kolei czynnik wykształcenia różnicował poziom satysfakcji z życia wśród kobiet w okresie okołomenopauzalnym (Kana-dys, Lewicka, Sulima, Surdyka, Wiktor, 2014). Osoby z wyższym wykształceniem prezentowały istotnie wyższy poziom satysfakcji z życia.

W badaniach dużych liczebnie, reprezentatywnych prób z Australii, z Niemiec i z Wielkiej Brytanii analizowano satysfakcję z życia w odniesieniu do kilku znaczących wydarzeń w życiu zawodowym i rodzinnym¹ (Luhmann, Lucas, Eid, Diener, 2013). Rezultaty analizy regresji wykazały, iż znaczącymi predyktorami satysfakcji z życia były: stan cywilny (osoby pozostające w związkach charakteryzowało wyższe zadowolenie), separacja (osłabiała poziom satysfakcji z życia), urodzenie dziecka (powodujące wzrost zadowolenia), utrata pracy, zmiana pracy oraz przeniesienie (znacząco obniżały satysfakcję z życia). Zaobserwowane efekty (włączając także wydarzenia życiowe, jakim są przejście na emeryturę oraz

1 Jak pisze M. Przetacznik-Gierowska (1995, s. 7), zdarzenia życiowe można porównać do kamieni milowych albo punktów granicznych (*transition points*), które nadają kształt i kierunek rozmaitym aspektom (dziedzinom) życia jednostki.

wdowieństwo) pozostawały również widoczne po uwzględnieniu kontroli wieku, płci, sytuacji socjoekonomicznej, wykształcenia oraz cech osobowości (Luhmann, Lucas, Eid, Diener, 2013, s. 41–43). W zacytowanych wcześniej badaniach czeskiej populacji (Chanda, 2015) czynnikami o istotnym znaczeniu dla satysfakcji z życia były: stan cywilny, posiadanie pracy, znaczenie rodziny jako wartości, zadowolenie z demokracji i poglądy polityczne. Uwzględniony w analizach poziom religijności badanych osób nie decydował istotnie o ich satysfakcji z życia.

Badania wskazują również na znaczący udział cech podmiotowych w doświadczaniu satysfakcji z życia.

Istotne związki zadowolenia z życia wśród osób w okresie emerytalnym z cechami osobowości odnotowała M. Pasik (2008). Satysfakcja z życia oraz afekt pozytywny ujemnie wiązały się neurotycznością. Dla ekstrawersji, ugodowości, sumienności i otwartości na doświadczenie odnotowano pozytywne wartości współczynników korelacji. Wymiar emocji negatywnych istotnie i wysoko korelował z neurotycznością ($r = 0,677$, $p < 0,001$). Pozostałe cechy osobowości pozostawały w ujemnym związku z afektem negatywnym. Wykonana analiza regresji potwierdziła predykcyjną wartość czynników osobowości dla zadowolenia z życia. Istotnymi wyznacznikami satysfakcji z życia była neurotyczność i ekstrawersja, emocji pozytywnych: neurotyczność, ekstrawersja i ugodowość, emocji negatywnych jedynie neurotyczność. Wobec zaobserwowanych zależności analizowano również czynnik płci. Znaczącymi predyktorami w grupie kobiet była neurotyczność i ekstrawersja (dla satysfakcji z życia), neurotyczność, ekstrawersja i otwartość na doświadczenie (dla emocji pozytywnych), neurotyczność i otwartość na doświadczenie (dla emocji negatywnych). Z kolei wśród mężczyzn ekstrawersja wyznaczała satysfakcję z życia, razem z neurotycznością – nasilenie emocji pozytywnych, a ugodowość i neurotyczność decydowały o poziomie emocji negatywnych (Pasik, 2008, s. 313–317). Kolejne badania M. Pasik (2013) potwierdziły, iż podstawowe wymiary osobowości oraz uwzględnione w analizach zasoby osobiste (poczucie koherencji, poczucie własnej wartości, poczucie skuteczności i dyspozycyjny optymizm) pozostają w istotnym związku z zadowoleniem z życia osób w wieku emerytalnym.

Wzajemne relacje cech osobowości oraz afektu pozytywnego i afektu negatywnego analizowali w badaniach hiszpańskich pielęgniarek również J. Gutierrez, B. Jimenez, E. Hernandez i C. Puente (2005). Afekt pozytywny istotnie ujemnie korelował z neurotycznością i dodatnio z pozostałymi cechami osobowości z modelu Wielkiej Piątki (ekstrawersją, otwartością na doświadczenie, sumiennością i ugodowością). Dla afektu negatywnego uzyskano istotne dodatnie wartości współczynników korelacji z neurotycznością oraz ujemne z ekstrawersją i sumiennością. W analizie regresji otwartość na doświadczenie i ekstrawersja pozwalały przewidzieć nasilenie afektu pozytywnego, a neurotyczność i otwartość na doświadczenie afektu negatywnego (Gutierrez, Jimenez, Hernandez, Puente, 2005, s. 1563–1566). M. Pasik (2007) w badaniach 120 emerytów w wieku 55–70 lat wykazała istotne związki poczucia koherencji (i jego składowych) z zadowoleniem z życia (satysfakcją z życia oraz wskaźnikiem doświadczania emocji pozytywnych i negatywnych).

Znaczącym predyktorem satysfakcji z życia wśród młodych dorosłych było również poczucie własnej skuteczności (Çakar, 2012). W cytowanych już

badaniach (Wąsowicz-Kiryło, Baran, 2013) samoocena stanowiła istotny predyktor satysfakcji z życia. Wśród kobiet samoocena znacząco wyjaśniała satysfakcję z życia w każdej analizowanej grupie wiekowej, natomiast wśród mężczyzn nie odnotowano jej istotności w przedziale 40+ (Wąsowicz-Kiryło, Baran, s. 91–94). Satysfakcja z życia korelowała pozytywnie z wytrwałością oraz z optymistycznym stylem wyjaśniania zdarzeń. Pozwalała również istotnie przewidzieć efektywność pracy (Duckworth, Quinn, Seligman, 2009). W badaniach B. Palmera, C. Donaldson i C. Stough (2002) uzyskano istotne wartości współczynników korelacji ilustrujących relację satysfakcji z życia i inteligencji emocjonalnej. Efekty statystyczne uzyskane przez D. Świerżewską (2010) potwierdziły pozytywne związki satysfakcji z życia z inteligencją emocjonalną, optymizmem i nadzieją podstawową. Wyższej satysfakcji życiowej towarzyszył wyższy poziom inteligencji emocjonalnej, optymizmu i nadziei podstawowej. Inni badacze (Yew, Lim, Haw, Gan, 2015) zaobserwowali dodatnie związki satysfakcji z życia i dyspozycyjnego optymizmu oraz negatywną relację ze spostrzeganym stresem. Satysfakcja z życia wiąże się również ze stylami radzenia sobie ze stresem. W badaniach opiekunów osób dotkniętych chorobą Alzheimera ujawniono istotny negatywny związek satysfakcji z życia ze stylem skoncentrowanym na emocjach (Basińska, Łuczak, 2014). W grupie matek nastoletnich dzieci (Lubiewska, Derbis, 2016) satysfakcja z życia była istotnie wyznaczana przez stres rodzicielski, a relacja mediowana przez niepokój lub unikanie przywiązaniowe. Zaobserwowano również słaby wpływ statusu ekonomicznego na satysfakcję z życia.

3.1.1. Satysfakcja z życia – aspekt różnic pokoleniowych

Badania sondażowe prowadzone w obszarze zjawiska szczęścia lub zadowolenia wskazują na niewielki wzrost poczucia szczęścia wraz z wiekiem, a wartość siły związku była na poziomie około 0,10 (Argyle, 2012, s. 167–168). W przypadku zadowolenia z pracy obserwuje się nieco silniejszą korelację z wiekiem, zwłaszcza przy stosowaniu miar o charakterze poznawczym. Przy wykorzystaniu miar afektywnych obserwuje się występujący z wiekiem wzrost poczucia szczęścia, jednak efekt jest bardziej widoczny w odniesieniu do afektu pozytywnego niż afektu negatywnego.

M. Argyle zauważa (2012, s. 169), iż osoby starsze z uwagi na stan zdrowia, uwarunkowania socjo-ekonomiczne (emerytura na ogół wiąże się z niższymi dochodami) są w obiektywnie gorszej sytuacji. Jednak – wbrew wszystkiemu – prezentują silniejsze zadowolenie. Ten pozorny paradoks wyjaśnia m.in. teoria R. Ingleharta (1990, za: Argyle, 2012, s. 169) odnosząca się do dostosowywania aspiracji i następującej z wiekiem stopniowej, czasowej adaptacji jednostki do kształtującej się nowej sytuacji życiowej. Nie bez znaczenia dla zadowolenia osób w wieku starszym pozostaje również wzrost aktywności religijnej istotnie zauważalny w tej grupie wiekowej. Rezultaty badań dowodzą (Argyle, 2012, s. 193–196) wyraźnego związku religijności z poczuciem sensu życia, celu życia i szczęścia.

W *Diagnozie Społecznej 2015* (Czapiński, Panek, 2015) obrazującej zmiany w zakresie czterech wskaźników dobrostanu psychicznego (woli życia, ogólnego dobrostanu subiektywnego, zadowolenia ze zdrowia i zadowolenia z sytuacji finansowej rodziny) w różnych grupach wiekowych (do 24 lat, 25–34 lata, 35–44 lata, 45–59 lat, 60–64 lata, 65+). J. Czapiński (2015), poddając weryfikacji założenia cebulowej teorii szczęścia² (Czapiński, 2012), zaobserwował, iż wola życia (czyli najgłębszy poziom dobrostanu psychicznego) co prawda lekko słabnie z wiekiem, ale jednocześnie pozostaje stabilna w cyklu życia w zakresie ogólnego dobrostanu subiektywnego. Z kolei satysfakcje częściowe (zadowolenie ze zdrowia i zadowolenie z finansów) podlegają znacznie słabszemu oddziaływaniu mechanizmu wewnętrznego atraktora przez całe życie. Zaobserwowano, iż wobec zadowolenia ze zdrowia efektywność atraktora gwałtownie spada z wiekiem. Zdaniem J. Czapińskiego (2015, s. 222–226) stanowi to efekt kumulowania się różnego rodzaju zaburzeń somatycznych, których wpływ na satysfakcję ze zdrowia przewyższa coraz bardziej oddziaływanie wewnętrznego atraktora psychicznej adaptacji. Otrzymane rezultaty potwierdzają, iż dla różnych aspektów dobrostanu różna jest ich zależność od wieku – najsłabsza powinna być dla woli życia, czyli poziomu najgłębszego. Porównania wykonane w ramach różnych grup wiekowych dowodzą, iż spadek skuteczności różnych miar dobrostanu wyniósł odpowiednio: wola życia 14%, poczucie szczęścia 24%, depresja 79% (Czapiński, 2012, s. 97–98).

Poczucie szczęścia i satysfakcję z życia mieszkańców Japonii ($n = 9280$), w ramach *National Survey on Lifestyle Preferences*, w latach 2010–2012, w różnych grupach wiekowych (od 15 do 80. roku życia) analizowali również T. Tiefenbach i F. Kohlbacher (2013). Otrzymane dane potwierdziły uniwersalność efektów wieku w opisywanym w literaturze (Blanchflower, Oswald, 2008) kształcie litery U. Jednocześnie badacze zauważają (Tiefenbach, Kohlbacher, 2013), że w analizie regresji kształt litery U zarysowywał się w sposób bardziej wyraźny w porównaniu z tendencją przedstawioną w danych nieprzetworzonych (dotyczy to zwłaszcza kobiet, których wyniki wykazywały tendencję spadkową).

Nieco inny trend odnotowali w swoich badaniach G. Wąsowicz-Kiryło i T. Baran (2013). W dużej liczbie populacji ($n = 1915$; 854 kobiety i 1061 mężczyzn), w której wyróżniono cztery grupy wiekowe: 15–19 lat ($n = 365$) i 20–24 lata ($n = 376$), 25–29 lat ($n = 334$) i 30–39 lat ($n = 469$), 40–59 lat ($n = 294$) oraz powyżej 60. roku życia ($n = 55$), zarejestrowano obecność efektu głównego dla zmiennej wiek. Analiza wyników średnich pokazała, iż osoby starsze odczuwają mniejszą satysfakcję z życia, a znaczące obniżenie się satysfakcji z życia

2 Cebulowa teoria szczęścia, wykorzystując metaforę cebuli, jej warstwowej struktury, wyodrębnia trzy poziomy dobrostanu psychicznego. Poziom najgłębszy (wola życia) to zdeterminowane genetycznie, najbardziej chronione źródło pozytywnej postawy wobec życia, poziom pośredni (bilans emocjonalny i ogólne satysfakcje), tzw. ogólny dobrostan subiektywny i najbardziej zewnętrzna warstwa, czyli bieżące doświadczenia afektywne i satysfakcje częściowe związane z konkretnymi aspektami życia (m.in. pracą, rodziną, sytuacją ekonomiczną, mieszkaniową) (Czapiński, 2012, s. 89–97). Jednocześnie J. Czapiński zakłada (2015, s. 22), że każdy człowiek posiada wrodzony atraktor szczęścia, który, niezależnie od okoliczności życia, dąży do zachowania właściwego dla danego człowieka poziomu dobrostanu.

następuje do 40. roku życia, a potem tendencja spadkowa utrzymuje się, ale jest mniej nasiloną. Jednocześnie zastosowana dwuczynnikowa analiza wariancji nie ujawniła różnic w satysfakcji z życia wśród objętych badaniem kobiet i mężczyzn (Wąsowicz-Kiryło, Baran, 2013, s. 91–94).

W populacji czeskiej $n = 1821$ (Chanda, 2015) poziom satysfakcji z życia był istotnie zróżnicowany w odmiennych grupach wiekowych kobiet i mężczyzn. Najwyższy odsetek mężczyzn (59,3%) wysoce zadowolonych z życia zaobserwowano wśród respondentów w wieku 33–48 lat. Kobiety o wysokim poziomie satysfakcji z życia były najliczniej reprezentowane (71,8%) w przedziale wiekowym 18–33 lata. Średni poziom satysfakcji z życia pozostawał najbardziej widoczny wśród mężczyzn powyżej 62 lat (47,9%) i wśród kobiet pomiędzy 49. a 61. rokiem życia (42,8%). Warty podkreślenia jest fakt, iż w najstarszej grupie wiekowej (62+) zaobserwowano znaczący odsetek osób wysoce i średnio zadowolonych z życia (który wahał się od 42,5 do 47,9%) (Chanda, 2015, s. 139–140). Z kolei w badaniach populacji izraelskiej ($n = 73\,523$, w tym 61 455 osób w wieku produkcyjnym (20–64 lata) i 12 068 respondentów w wieku powyżej 65 lat) obserwowano dynamikę zmian w obszarze satysfakcji z życia w latach 2003–2012 (Lissitsa, Chachashvili-Bolotin, 2016). Rozkład odpowiedzi na pytanie: „Ogólnie rzecz biorąc, jak bardzo jesteś zadowolony ze swojego życia?” ilustruje, iż w obu grupach ogólna satysfakcja z życia jest bliska 3 (na skali od 1 do 4), wskazując na zadowolenie badanych. Jednocześnie zaobserwowano, iż w corocznych porównaniach satysfakcja z życia wśród młodszej grupy wiekowej była istotnie większa w porównaniu z grupą starszych. W młodszej grupie zadowolenie z życia wzrosło nieznacznie z upływem czasu, podczas gdy w starszej grupie wiekowej satysfakcja z życia pozostawała na ogół niezmienną (Lissitsa, Chachashvili-Bolotin, 2016, s. 199–200).

Z kolei wyniki raportu podsumowującego społeczną diagnozę warunków i jakości życia mieszkańców Polski (Czapiński, 2015) dowodzą, iż do najistotniejszych czynników determinujących ogólny dobrostan psychiczny Polaków, podobnie jak w poprzednich badaniach, należał wiek życia (im ktoś jest starszy, tym pozostaje w gorszej kondycji psychicznej). Kolejne rangi predyktorów przypisano: małżeństwu (determinującemu lepszy dobrostan psychiczny), dochodowi na osobę, liczbie przyjaciół oraz uzależnieniu od alkoholu. Poziom dobrostanu psychicznego pozostawał również zależny od liczby aktywności fizycznych (efekt statystyczny był szczególnie widoczny wśród badanych kobiet) (Czapiński, 2015, s. 211–214).

3.2. Satysfakcja z pracy – co o niej wiemy?

W badaniach CBOS (Boguszewski, 2013b) obserwuje się, że zdecydowana większość aktywnych zawodowo Polaków (78%) wyraża ogólne zadowolenie ze swojej pracy, w tym 30% czyni to w sposób zdecydowany. Dynamika zmian wskazuje, iż na przestrzeni ostatnich lat (od roku 1994 do 2012) na pytanie „Czy,

ogólnie rzecz biorąc, jest Pan(i) zadowolony(a) ze swojej pracy, czy też nie?” najwyższy odsetek twierdzących odpowiedzi (78%) odnotowano w roku 2009 i 2012. Najmniej usatysfakcjonowani swoją pracą zawodową Polacy byli w roku 1994 i 1997 (61%). Spośród analizowanych aspektów pracy zawodowej najwyżej oceniono twierdzenia: praca daje poczucie, że wykonywane zadania są ważne i mają sens (81%), wymaga doskonalenia posiadanych umiejętności, poznawania nowych rzeczy (75%), jest interesująca (73%), daje pewność zatrudnienia i poczucie stabilizacji (64%), pozwala na pełne wykorzystanie posiadanych kwalifikacji (57%), jest zgodna z wykształceniem (55%), przynosi dobre zarobki (45%), łączy się z satysfakcjonującymi świadczeniami socjalnymi (45%) (Boguszewski, 2013b, s. 2–3). W świetle omawianych badań są to również cechy pracy, które najsilniej korelują ($p \leq 0,01$) z ogólnym zadowoleniem z pracy: praca jest interesująca ($r = 0,62$), daje poczucie, że wykonywane zadania są ważne i mają sens ($r = 0,56$), pozwala na pełne wykorzystanie posiadanych kwalifikacji ($r = 0,46$), wymaga doskonalenia posiadanych umiejętności ($r = 0,39$), daje pewność zatrudnienia i poczucie stabilizacji ($r = 0,38$), przynosi dobre zarobki ($r = 0,36$), łączy się z satysfakcjonującymi świadczeniami socjalnymi ($r = 0,30$), jest zgodna z wykształceniem ($r = 0,28$) (Boguszewski, 2013b, s. 10).

Istotność zjawiska satysfakcji z pracy widoczna jest m.in. w znaczącej liczbie publikacji naukowych opracowanych na przestrzeni ostatnich dziesięcioleci (Judge, Weiss, Kammeyer-Mueller, Hulin, 2017, s. 358–359). Artykuły podejmujące problematykę satysfakcji z pracy znacząco licznie wyróżniają się wobec opracowań dotyczących innych zagadnień (m.in. przywiązania do organizacji czy zaangażowania w pracę), uwzględnionych w zbiorowym zestawieniu (*Job Attitudes, Job Satisfaction, and Job Affect: A Century of Continuity and of Change*, 2017) autorstwa T. Judge’a, H. Weissa, J. Kammeyer-Muellera i Ch. Hulina (2017).

W opracowaniach poświęconych zagadnieniu satysfakcji z pracy akcentuje się rolę zróżnicowanych czynników, kształtujących analizowane zjawisko. Dla całości rozważań, konieczności zachowania pełnego kontekstu opisu i wyjaśnienia zjawiska nie można pominąć znaczenia zmiennych organizacyjnych, czynników związanych z szeroko rozumianym środowiskiem pracy oraz uwarunkowań o charakterze podmiotowym. Wyszczególnione kryteria analizy satysfakcji z pracy wyznaczają treść kolejnych rozdziałów.

3.2.1. Satysfakcja z pracy – aspekt jednostkowy

W obszarze zmiennych podmiotowych uwagę zwracają wyniki metaanalizy 334 korelacji pochodzących ze 163 niezależnych prób badawczych (Judge, Heller, Mount, 2002), wskazujących na istotne związki neurotyczności i ekstrawersji z satysfakcją z pracy. W innych badaniach (Colomeischi, Colomeischi, Clipa, 2014) ujawniono istotne statystycznie różnice w odniesieniu do trzech cech osobowości (ekstrawersji, sumienności i stabilności emocjonalnej), inteligencji emocjonalnej oraz poczucia własnej skuteczności. Nauczyciele charakteryzowani przez wyższy

poziom wymienionych własności podmiotowych prezentowali silniejszą satysfakcję z pracy. Kolejne badania (Colomeischi, 2014) zrealizowane na próbie złożonej z nauczycieli potwierdziły, iż poziom inteligencji emocjonalnej i stabilność emocjonalna określają poziom satysfakcji z pracy (wyższej inteligencji emocjonalnej i wyższej stabilności emocjonalnej towarzyszy silniejsza satysfakcja z pracy).

Badania (Yildirim, Gulmez, Yildirim, 2016) potwierdzają, iż cechy osobowościowe (zwłaszcza ekstrawersja i otwartość na doświadczenie) wpływają na ogólną satysfakcję z pracy. W badaniach A. Zalewskiej (2011b) zrealizowanych na grupie pracowników (reprezentowanych przez menedżerów, nauczycieli i pracowników administracyjno-technicznych) wykazano istotne związki neurotyczności (korelacja ujemna) i ekstrawersji (relacja o charakterze dodatnim) z ogólną satysfakcją z pracy. Obserwuje się również (Czerw, Borkowska, 2010b) związki subiektywnego poczucia satysfakcji z pracy z optymizmem oraz z inteligencją emocjonalną.

Podkreśla się znaczącą rolę cech temperamentu. Do istotnych zmiennych podmiotowych zalicza się m.in. reaktywność. Wykazano (Zalewska, 2004), iż reaktywność oddziałuje bezpośrednio na zmienność nastroju w pracy. Osoby wysokoreaktywne prezentują większą zmienność nastroju i silniejsze emocje negatywne (uzyskany efekt pozwala wnioskować, iż nowe miejsce pracy jest dla nich sytuacją trudną, stresogenną). W innym projekcie (Jaros, Zalewska, 2003) odnotowano pozytywne współczynniki korelacji reaktywności i afektu negatywnego oraz ujemne wartości współczynnika korelacji opisującego związek reaktywności i afektu pozytywnego.

Również w badaniach pracowników banku (Zalewska, 1999b) wykazano, iż satysfakcja z pracy zależała od poziomu reaktywności, która istotnie oddziaływała na satysfakcję z czterech aspektów pracy: treści, warunków, rozwoju i wynagrodzenia (osoby niskoreaktywne prezentowały wyższe wskaźniki satysfakcji z pracy niż osoby wysokoreaktywne). R. Jaros i A. Zalewska (2008) zaobserwowali, iż reaktywność wiązała się dodatnio z afektem negatywnym w pracy i ujemnie z afektem pozytywnym w pracy.

Cechą temperamentalną, rozpatrywaną w kontekście doświadczania satysfakcji z pracy, jest także aktywność. Sprzyja ona ogólnemu zadowoleniu poznawczemu i emocjonalnemu z pracy; koreluje pozytywnie z ogólnym zadowoleniem z pracy i z afektem pozytywnym oraz ujemnie z afektem negatywnym (Jaros, 2004). Znaczenie aktywności i reaktywności emocjonalnej dla satysfakcji z pracy (w aspekcie poznawczym i emocjonalnym) wykazały również E. Kasprzak i K. Brzuszkiewicz (2012). W doświadczaniu satysfakcji z pracy ważnym czynnikiem jest także podmiotowy system wartości. A. Zalewska (1999a) zaobserwowała istotną zależność znaczenia wartości relacji społecznych dla dwóch aspektów pracy: kolegów i warunków pracy oraz na poziomie trendu statystycznego ($p = 0,058$) zarysowaną relację dla pełnej struktury satysfakcji z pracy. Autorka badania wnioskuje (Zalewska, 1999a, s. 408–409), iż osoby szczególnie ceniące wartość relacji społecznych były bardziej usatysfakcjonowane wspomnianymi aspektami pracy niż osoby, dla których wartość relacji interpersonalnych miała mniejsze znaczenie.

W analizie zjawiska satysfakcji z pracy zaznacza się również aspekt różnic międzypłciowych. Rezultaty cytowanych już badań A. Zalewskiej (2009) dowodzą, iż niezależnie od rodzaju stanowiska i wieku płeć stanowi czynnik różnicujący satysfakcję z kolegów, intensywność odczuwania przyjemności, napięcia w pracy (i jego częstości). W porównaniu z mężczyznami kobiety charakteryzuje niższa satysfakcja z kolegów, niższa intensywność odczuwania przyjemności w pracy, większe napięcie w pracy – w wymiarze odczuwania jego intensywności i częstości (Zalewska, 2009, s. 9–10). Wyższy poziom satysfakcji z pracy wśród mężczyzn odnotowali również G. Wąsowicz-Kiryło i T. Baran (2013). W badaniach J. Czarnoty-Bojarskiej i M. Łady (2004) ilustrujących ważność różnych aspektów pracy w aspekcie różnic międzypłciowych oraz z uwzględnieniem różnej długości stażu pracy wykazano, iż kobiety cenią sobie przede wszystkim dobre relacje z przełożonymi oraz stabilność, natomiast mężczyźni (niezależnie od stażu pracy) oczekują głównie możliwości rozwoju. Dodatkowo zaobserwowano wzrost znaczenia stabilności zatrudnienia w starszych grupach wiekowych.

3.2.2. Satysfakcja z pracy – aspekt organizacyjny

Analizie poddano również (Raziq, Maulabakhsh, 2015) relacje pomiędzy warunkami pracy a zadowoleniem z pracy, zakładając, iż bardziej sprzyjające pracownikowi środowisko pracy (obejmujące godziny pracy, bezpieczeństwo pracy, bezpieczeństwo zatrudnienia, relacje między pracownikami, potrzebę szacunku oraz wpływ wyższego kierownictwa na pracę podwładnych) przyczyni się do zwiększenia satysfakcji z pracy. Rezultaty analizy korelacji wykazały pozytywne związki satysfakcji z pracy z analizowanymi zmiennymi (istotne dodatnie wartości współczynników korelacji odnotowano wobec kierownictwa reprezentującego najwyższe szczeble zarządzania i potrzeb szacunku, bezpieczeństwa pracy i godzin pracy oraz relacji ze współpracownikami). Zbliżone wnioski sformułowano w następstwie innych badań (Munir, Rahman, 2016) identyfikujących czynniki przyczyniające się do satysfakcji z pracy. Wykazano, że świadczenia i wynagrodzenie, wsparcie społeczne, w tym pochodzące od współpracowników, i wsparcie menedżerskie oraz warunki pracy, które wspierają rozwój kariery pracowników, zwiększają satysfakcję z pracy objętych badaniem pielęgniarek.

Spostrzegane wsparcie organizacyjne (zawarte w przekonaniu pracownika, że organizacja liczy się z jego opinią, respektuje jego cele i wartości, wykazuje troskę o jego samopoczucie, jest pomocna w rozwiązywaniu problemów) istotnie dodatnio koreluje z ogólną satysfakcją z pracy (Eisenberger, Curnmings, Armeli, Lynch, 1997), stanowiło ono również istotny predyktor satysfakcji z pracy wśród osób zatrudnionych w brytyjskich siłach zbrojnych (Limbert, 2004). Rola wsparcia społecznego dla doświadczania satysfakcji z życia widoczna jest w rezultatach badań, które zrealizowali R. Cieślak, M. Widerszal-Bazyl i A. Łuszczzyńska-Cieślak (2000) w grupie pracownic biurowych. Osoby badane z wysokim poziomem stresorów, ale jednocześnie z wysokim poziomem twardości (*hardiness*) i emocjonalnego

wsparcia ze strony przełożonych prezentowały znacznie większą satysfakcję z życia niż te kobiety, które doświadczały wysokiej intensywności stresorów, ale równocześnie charakteryzował je niski poziom twardości i wsparcia emocjonalnego od przełożonych. Inni badacze (Gok, Karatuna, Karaca, 2015) dowiedli, iż spostrzegane wsparcie przełożonego było pozytywnie związane z satysfakcją z pracy. Wsparcie przełożonych miało istotne pozytywne znaczenie dla doświadczania satysfakcji z pracy kanadyjskich pracowników socjalnych (Simons, An, 2015). Rezultaty kolejnych badań potwierdzają (Aldea-Capotescu, 2013), iż satysfakcja ze wsparcia ze strony współpracowników i pochodząca od przełożonych pośredniczy w relacji między wymaganiami emocjonalnymi a satysfakcją z pracy. Znaczącą rolę wsparcia pochodzącego z różnych źródeł (od rodziny, od współpracowników i od przełożonych) dla poziomu satysfakcji z pracy wykazali również w swoich badaniach C. Baruch-Feldman, E. Brondolo, D. Ben-Dayana i J. Schwartz (2002).

Szczegółowo wykonana analiza różnych aspektów pracy pielęgniarek oddziały intensywnej terapii ujawniła (Tao, Ellenbecker, Wang, Li, 2015), iż istotne oddziaływanie na kształtowanie dyssatisfakcji z pracy miał doświadczany stres, spowodowany nadmiernym obciążeniem pracą, środowisko pracy oddziały intensywnej terapii oraz brak szacunku i uznania dla pracy pielęgniarek. Z kolei główne czynniki, zidentyfikowane jako znacząco wpływające na satysfakcję z pracy to: uznanie pracy, możliwości zawodowe oraz relacje ze współpracownikami. Z satysfakcją z pracy znacząco i negatywnie było związane wypalenie zawodowe (Baruch-Feldman, Brondolo, Ben-Dayana, Schwartz, 2002; Dollard, Winefield, Winefield, de Jonge, 2000; Juskiewicz, Dębska, 2015; Leary, Green, Denson, Schoenfeld, Henley, Langford, 2013; Schaufeli, Taris, van Rhenen, 2008; Śliwiński i współprac., 2014; Tziner, Rabenu, Radomski, Belkin, 2015).

Ocena zjawiska satysfakcji z pracy w populacji szwajcarskich pielęgniarek ($n = 1647$) ujawniła kilka istotnych aspektów satysfakcji z pracy (Biegger, De Geest, Schubert, Ausserhofer, 2016). Osoby badane były najbardziej zadowolone z niezależności w pracy (93,7%), swojego statusu zawodowego (84,4%), warunków zwolnienia chorobowego (82,7%). Duża grupa badanych zgłosiła również zadowolenie z możliwości edukacyjnych (76,9%) czy szansy na awans (68,2%). Warunki pracy, które zdaniem respondentów były słabiej powiązane z satysfakcją z pracy, to m.in. wynagrodzenie (65,3%), możliwość skorzystania z urlopu naukowego (58,9%) czy urlopu rocznego (60,5%) (Biegger, De Geest, Schubert, Ausserhofer, 2016, s. 17–19). W zbliżonej zawodowo i charakterem pracy populacji lekarzy poziom satysfakcji był najwyższy ze względu na możliwości wykorzystania ich umiejętności, współpracy z kolegami i ze współpracownikami, zróżnicowanie w pracy oraz swobodę wyboru własnej metody pracy (Nylenna, Gulbrandsen, Førde, Aasland, 2005). Ważność poszczególnych elementów pracy dla jej ogólnej satysfakcjonującej oceny wykazała A. Zalewska (1999a). Satysfakcja z poszczególnych aspektów pracy (satysfakcja z kolegów, z przełożonego, z treści pracy, z warunków pracy, z organizacji i zarządzania, z rozwoju oraz z wynagrodzenia) korelowała pozytywnie z ogólną satysfakcją z pracy.

Znaczenie różnych wymiarów środowiska pracy dla satysfakcji z pracy zaobserwowano również w innych omawianych wcześniej badaniach (Hajdukova,

Klementova, Klementova, 2015). Do głównych czynników określających poziom satysfakcji z pracy – niezależnie od zmiennej wiek – badaczki zaliczyły atmosferę w pracy i zespół pracowniczy. Satysfakcja z pracy wyznaczana była wysokością wynagrodzenia, rolą w organizacji i harmonogramem pracy (Devi, Rani, 2016), a stanowisko pracy i poziom wykształcenia to istotne czynniki różnicujące satysfakcję z pracy wśród pracowników biurowych (Abaci, Arda, 2013). Odnotowano również, iż złożoność miejsca pracy stanowiła ważną zmienną objaśniającą w relacjach pomiędzy samooceną a satysfakcją z pracy (Judge, Bono, Locke, 2000).

W badaniach A. Springer (2011) dokonano oceny ważności poszczególnych czynników pracy w kształtowaniu satysfakcji z pracy. W badaniu uczestniczyło 468 osób w wieku produkcyjnym. W założeniu autorki badania wyróżnionych 16 elementów środowiska pracy pozostawało w istotnej relacji z możliwością realizowania potrzeb człowieka: potrzeby bezpieczeństwa, potrzeby afiliacji, potrzeby władzy i uznania oraz potrzeby rozwoju. Uzyskane rozkłady wyników wskazują, iż czynnikami o najsilniejszym znaczeniu były: wysokość wynagrodzenia i stabilność zatrudnienia, a w dalszej kolejności: sposób wynagradzania, możliwość rozwoju, relacje z przełożonymi, wyposażenie stanowiska, sprawiedliwość przełożonego, rodzaj wykonywanych zadań, kontakty ze współpracownikami. Najniżej rangowanymi elementami środowiska pracy były: dostępność informacji i przestrzeganie przepisów BHP. Wykorzystano również różnicujące kryterium stanowiska pracy. Dla pracowników wykonawczych i dla pracowników samodzielnych najistotniejszym czynnikiem oddziałującym na satysfakcję z pracy była wysokość wynagrodzenia i stabilność zatrudnienia. Dla kierowników niższego szczebla istotne pozostawały kwestie finansowe i możliwość rozwoju. Dyrektorzy/właściciele najwyżej ocenili wartość stabilności zatrudnienia i możliwości rozwoju (Springer, 2011, s. 169–173).

Interesujące wyniki uzyskano w efekcie badań pracowników reprezentujących zawody z misją społeczną (przedstawiciele służby zdrowia – lekarze i pielęgniarki oraz nauczyciele) oraz pracowników innych zawodów (np. informatycy, sprzedawcy, księgowi) (Czerw, Borkowska, 2010a). Wykazano, iż poczucie realizowania misji społecznej w swoim zawodzie pozostaje pozytywnie związane z satysfakcją z pracy, a także z wyborem zawodu oraz z oceną własnego życia jako całości. Dodatkowo porównanie osób z niskim i wysokim poziomem misji społecznej dowiodło znaczących różnic w doświadczanej satysfakcji z pracy w większości analizowanych wymiarów satysfakcji z pracy (wyższa satysfakcja charakteryzowała pracowników z wysokim poczuciem misji). Najbardziej wyraźne różnice wystąpiły w zakresie rozwoju zawodowego, zadowolenia z bezpośrednich przełożonych, satysfakcji z firmy/instytucji jako całości, stabilności zatrudnienia, warunków pracy, rodzaju wykonywanych zadań, wynagrodzenia, a także zadowolenia z wyboru zawodu, z pracy i z życia jako całości (Czerw, Borkowska, 2010a, s. 308–311).

Badania pokazują (Dawal, Taha, 2006), że również fizyczne warunki pracy, takie jak temperatura powietrza, wilgotność, hałas i oświetlenie istotnie wiążą się z satysfakcją z pracy. Potwierdzenie roli warunków pracy dla doświadczania satysfakcji z pracy uzyskano również w innym projekcie badawczym (Ioannou,

Katsikavali, Galanis, Velonakis, Papadatou, Sourtzi, 2015). Efekt wzrostu poziomu odczuwanej satysfakcji z pracy w następstwie poprawy i usprawnienia środowiska pracy odnotował w swoich badaniach B. Rożnowski (2006). Znacząca, korzystna zmiana warunków pracy (w aspekcie poprawy fizycznych warunków pracy, wielkości i organizacji przestrzeni roboczej, warunków termicznych, akustycznych, jakości wyposażenia, zwiększonej estetyki miejsca pracy, lepszej ergonomii miejsca pracy) skutkowała wzrostem ogólnej satysfakcji z pracy i z poszczególnych charakterystyk, właściwości miejsca pracy.

Efekty statystyczne uzyskane w badaniach urzędników (Wołowska, 2013) dowodzą, iż satysfakcja z pracy pozostaje w silnej pozytywnej zależności z klimatem psychologicznym miejsca pracy: znaczeniem pracy i bezpieczeństwem psychicznym. W projekcie badawczym A. Chudzikiej-Czupały (2013) zadowolenie z pracy było istotnie wyjaśniane przez czynniki, jakimi były: częstość doświadczania zachowań nieetycznych z perspektywy ofiary (dowodząc, że im częściej badany doświadcza zachowań nieetycznych jako ich ofiara, tym jest mniej usatysfakcjonowany pracą), trzy wymiary klimatu organizacyjnego (jako predyktory pozytywne: kierowanie, wymagania, konformizm) oraz forma własności (najsilniejsze zadowolenie z pracy wiązało się z zatrudnieniem w firmach budżetowych i samorządowych oraz państwowych i komunalnych, a najmniejsze w firmach prywatnych i rodzinnych) (Chudzicka-Czupała, 2013, s. 26–27).

W badaniach, które zostały przeprowadzone na grupie pracowników dużych i średnich podmiotów organizacyjnych (Krot, Lewicka, 2016), w efekcie zastosowanej analizy regresji potwierdzono wpływ sześciu zmiennych na satysfakcję z pracy: klimatu HRM w organizacji (kształtowanego w oparciu o percepcję i odczucia pracowników odnośnie do działań prowadzonych w zakresie polityki personalnej, będącego mechanizmem pośredniczącym pomiędzy polityką i stosowanymi praktykami personalnymi a wynikami organizacji), przywiązania trwania opartego na korzyściach, zaufania horyzontalnego i wertykalnego, afektywnego zaangażowania w profesję, chęci pozostania w organizacji. W oparciu o uzyskane efekty statystyczne autorki badania wnioskuje (Krot, Lewicka, 2016, s. 406–408), iż poziom satysfakcji zależy zarówno od czynników wewnętrznych, jak i od czynników organizacyjnych (m.in. klimatu HRM, przywiązania trwania opartego na korzyściach, tzw. kalkulacyjnego) oraz zaufania wewnątrzorganizacyjnego, podlegających możliwości modelowania.

Czynnikiem istotnym dla doświadczania satysfakcji z pracy jest również możliwość partycypacji pracowników w organizacji. Satysfakcja z pracy i uczestnictwo pozostają pozytywnie skorelowane, a pracownicy o wyższej satysfakcji z pracy chętniej uczestniczą w procesie zmian organizacyjnych niż pracownicy o niższym poziomie satysfakcji z pracy (Alas, 2007). Badania (Tudor, Brate, 2014) wykazały, iż koncentracja na zadaniu (operacjonalizowanej jako strategia radzenia sobie ze stresem), możliwość kontroli zdarzeń i osobisty wpływ (rozumiane jako zakres, w jakim jednostka jest w stanie skorzystać z przysługującej jej swobody wyboru w pracy) pozytywnie oddziałują na satysfakcję z pracy. S. Białas i J. Litwin (2013) w badaniu zrealizowanym wśród pracowników spółki przemysłu stocznowego również zaobserwowały, iż z ogólnym poziomem satysfakcji, obok

możliwości podnoszenia kwalifikacji czy możliwości awansu stanowiskowego, w istotnym, pozytywnym stopniu jest skorelowany udział w decyzjach podejmowanych w organizacji.

Satysfakcję z pracy rozpatrywano również w aspekcie klimatu bezpieczeństwa (Huang i współprac., 2016). Dane zebrano w dwóch dużych amerykańskich firmach transportowych (ogółem zbadano 6207 kierowców ciężarówek). Wykonane analizy pokazały, iż satysfakcja z pracy była znacząco, pozytywnie skorelowana z klimatem bezpieczeństwa rozpatrywanym zarówno na poziomie organizacji, jak i na poziomie grupy oraz z zaangażowaniem pracowników. Rezultaty wykonanych modeli ścieżkowych dowiodły znaczącego wpływu klimatu bezpieczeństwa na poziom satysfakcji z pracy oraz istotnego oddziaływania satysfakcji z pracy na płynność kadr i zaangażowanie pracowników (Huang i współprac., 2016, s. 251–255).

Także w innych badaniach (Bergheim, Nielsen, Mearns, Eid, 2015) obejmujących członków załóg pracujących na statkach norweskich firm żeglugowych ustalono pozytywne powiązanie pomiędzy spostrzeganym klimatem bezpieczeństwa a zadowoleniem z pracy. E. Avram, D. Ionescu i C. Mincu (2015) dowiedli, iż pozytywne spostrzeganie klimatu bezpieczeństwa przez pracowników systemu opieki zdrowotnej pozwala przewidzieć poziom satysfakcji z pracy. W badaniu populacji pracowników z Ghany zatrudnionych w kopalniach i fabrykach również analizowano zjawisko satysfakcji z pracy w odniesieniu do kwestii bezpieczeństwa pracy (Gyekye, Haybatollahi, 2014). Satysfakcja z pracy pozostawała w istotnym związku ze sprawiedliwością organizacyjną, z bezpieczeństwem pracy, z bezpieczeństwem współpracowników, przełożonego, ze stosowaniem bezpiecznych praktyk w zarządzaniu, z programami bezpieczeństwa, z klimatem organizacyjnym sprzyjającym bezpieczeństwu pracy, ze spostrzeganym wsparciem organizacyjnym. Pracowników doświadczających sprawiedliwości organizacyjnej charakteryzowała wyższa satysfakcja z pracy (Gyekye, Haybatollahi, 2014, s. 203–205). Poziom spostrzeganego bezpieczeństwa w pracy decydował o jej ocenie i warunkował satysfakcję z pracy (Gyekye, 2005). Pracownicy najmniej usatysfakcjonowani poziomem bezpieczeństwa określali swoją pracę jako niebezpieczną, ryzykowną, niezdrową, straszną, mogącą spowodować zranienie, śmierć, odczuwali lęk o swoje zdrowie. Jednocześnie niska ocena bezpieczeństwa współpracowników, przełożonego, stosowanych bezpiecznych praktyk w zarządzaniu obniżała satysfakcję z pracy badanych osób (Gyekye, 2005, s. 295–296).

Wśród innych zmiennych oddziałujących na satysfakcję z pracy należy wymienić styl kierowania. Dowiedziono (Tepret, Tunab, 2014), iż wszystkie analizowane style przywództwa (zorientowane na pracownika, na produkcję i styl transformacyjny) wykazały istotny pozytywny wpływ na satysfakcję z pracy. Z kolei w badaniach A. Mihalcea (2014) potwierdzono istotne różnice w odniesieniu tylko do jednego z elementów przywództwa transakcyjnego, nagrody warunkowej. Przywódcy, którzy podkreślają rolę wynagrodzenia warunkowego, wyjaśniając jednocześnie swoje oczekiwania wobec pracowników oraz stosujący natychmiastowe nagrody wobec wydajnych pracowników, powodowali wysoki poziom satysfakcji wśród podwładnych. Z kolei rezultaty innych badań (Saleem, 2015) ujawniły

umiarkowanie silne pozytywne powiązanie satysfakcji z pracy z przywództwem transformacyjnym i zdecydowanie słabsze, negatywne związki z przywództwem transakcyjnym. Jednocześnie, wykorzystując wyniki analizy regresji, wnioskuje się, iż spostrzegana polityka organizacyjna częściowo pośredniczy w relacjach pomiędzy stylami przywódczymi a zadowoleniem z pracy.

Próbie empirycznej oceny związków satysfakcji z pracy ze stylem kierowania podjęła również M. Drzewicka (2010). Wyniki wskazują, iż największy wpływ na zadowolenie z przełożonego, z treści pracy, z organizacji i kierownictwa, z szans rozwoju oraz odczuwanie emocji na wymiarze przyjemności-przykrości ma styl zarządzania zorientowany na ludzi. Tendencja ta jest również obserwowana w przypadku ogólnej satysfakcji z pracy – badani, których przełożony wykazuje zorientowanie na swoich podwładnych, prezentują wyższe wyniki średnie niż osoby, których przełożeni zostali niżej ocenieni. Dalsze analizy ujawniły, iż przy kontroli innych zmiennych styl skoncentrowany na ludziach oddziałuje na większość uwzględnionych w badaniu składników zadowolenia z pracy (Drzewicka, 2010, s. 87–92). Z. Wyszowska, A. Jakubczak i M. Doering (2015) wykazali, iż najwyższy poziom satysfakcji w pracy charakteryzował podwładnych, którzy doświadczali demokratycznego stylu kierowania, a najmniej zadowoleni byli pracownicy poddani oddziaływaniu stylu autokratycznego lub biernego.

Badania 1073 pracowników z 14 szwajcarskich szpitali (Elfering, Gerhardt, Grebner, Müller, 2017) ujawniły, iż satysfakcja z pracy pozostaje w negatywnym związku z konfliktem z przełożonym, z doświadczaniem stresu oraz z postawą rezygnacji. Z kolei pozytywne wartości współczynników korelacji uzyskano dla relacji satysfakcji z pracy ze wsparciem od przełożonego, ze współuczestnictwem, z poczuciem wartości, ze społecznym uznaniem, z afektywnym przywiązaniem. P. Sakowski (2012) zaobserwował istotne związki satysfakcji z pracy z różnymi aspektami pracy pielęgniarek. Dodatnie wartości współczynników korelacji odnotowano dla różnych poziomów współpracy (m.in. z lekarzami, pracodawcami, pacjentami), z zakresem wykonywanych zadań, odpowiedzialnością za podejmowane działania, z wynagrodzeniem, z prestiżem wykonywanego zawodu, z możliwościami profesjonalnego rozwoju i awansu. Ocenie poddano również związek pomiędzy poziomem satysfakcji z pracy u menedżerów a poziomem satysfakcji z pracy podległych im pracowników (Fiech, Mudyń, 2011). Obserwując pozytywną korelację pomiędzy wskaźnikami satysfakcji menedżerów a satysfakcją z pracy wśród pracowników, dowiedziono, że im wyższy jest poziom ogólnego zadowolenia z pracy menedżera, tym wyższy jest poziom ogólnego zadowolenia podlegających mu pracowników.

Analizowano (Judge, Thoresen, Bono, Patton, 2001; Saari, Judge, 2004) wzajemne relacje satysfakcji z pracy i zróżnicowanych postaw pracowników. W efekcie przeglądu 301 badań stwierdzono, iż średnia wartość korelacji pomiędzy satysfakcją z pracy a wydajnością pracy wynosi powyżej 0,30. Ponadto związek ten okazał się być jeszcze silniejszy w przypadku złożonych stanowisk pracy. Jednocześnie liczne badania wykazały, że niezadowoleni pracownicy są bardziej skłonni niż zadowoleni do opuszczania swoich miejsc pracy czy nieobecności w pracy. Niezadowolenie z pracy pozostaje związane z innymi zachowaniami,

takimi jak spóźnianie się, podejmowaniem decyzji o przejściu na emeryturę czy nadużywanie narkotyków (Saari, Judge, 2004, s. 398–399).

Również w innych badaniach (Hoboubi, Choobineh, Ghanavati, Keshavarzi, Hosseini, 2017) odnotowano pozytywne istotne statystycznie zależności pomiędzy satysfakcją z pracy a wskaźnikami wydajności. Wykazano bezpośrednie znaczące powiązania z wymiarami wskaźnika satysfakcji z pracy (praca, nadzór i współpracownicy), dowodząc, że wyższym ocenom wspomnianych wymiarów indeksu satysfakcji z pracy towarzyszyła wyższa wydajność.

T. Wright, R. Cropanzano, D. Bonett (2007) także dowodzą związków wydajności pracy z ogólną satysfakcją z pracy oraz z trzema aspektami satysfakcji z pracy: satysfakcji z samej pracy, ze współpracownikami, z przełożonymi. Ponadto zaobserwowano, iż relacja ta była silniejsza wśród pracowników z wysokim samopoczuciem niż wśród pracowników z niskim dobrostanem. Podobnie wydajność pracy była najwyższa, gdy zarówno satysfakcja z pracy, jak i dobrostan pozostawały również wysokie.

W dotychczasowych badaniach, obok kwestii efektywności pracy, często rozpatrywane są związki satysfakcji z pracy z różnymi przejawami zachowań organizacyjnych (Saari, Judge, 2004).

Satysfakcja z pracy wykazuje istotne związki z możliwością dzielenia się wiedzą w organizacji (Trivellas, Akrivouli, Tsifora, Tsoutsas, 2015), ze sprawiedliwością organizacyjną, z zamiarem opuszczenia organizacji (Bayarcelik, Findikli, 2016; Lotfi, Pour, 2013). Badania D. Merecz (2010) potwierdzają, iż satysfakcja z pracy stanowiła istotny predyktor intencji odejścia z pracy, a rezultaty badań L. Saari i T. Judge'a (2004) sugerują, że satysfakcja z pracy pozwala przewidywać zachowania związane z rotacją kadr i absencją pracowniczą. Relacje te obserwuje się w innych rezultatach badań. Niski poziom zadowolenia z pracy był skorelowany z absencją w pracy (Michoń, 2008). Wykazano jednocześnie istnienie istotnego związku organizacyjnej satysfakcji z pracy zachowań obywatelskich (Keplinger, Frątczak, Ławecka, Stokłosa, 2016; Pavalache-Ilie, 2014), przywiązania do organizacji (Dhurup, Surujlala, Kabongo, 2016; Hashim, 2015; Hadizadeh Talasaz, Nourani Saadoldin, Taghi Shakeri, 2017).

Satysfakcję z pracy i satysfakcję z życia analizowano w aspekcie motywacji do podejmowania szkoleń (Łaguna, 2012). Rezultaty wykonanej analizy korelacji wykazały, iż w grupie pracowników objętej dwukrotnym pomiarem (z uwzględnieniem trzymiesięcznym odstępem pomiędzy etapami badania) uzyskano istotne, dodatnie związki zadowolenia z życia oraz zadowolenia z pracy z oceną szans realizacji działań szkoleniowych. Satysfakcja z pracy wiązała się również pozytywnie (choć słabo) z oceną wartości szkoleń. Wnioskuje się (Łaguna, 2012, s. 168–169), iż pracownicy wykazujący zadowolenie z pracy i z życia, prezentują bardziej pozytywne nastawienie do działań prorozwojowych.

W świetle omawianych zagadnień (i uwzględnienia w metodologii badań zmiennej, jaką jest sektor pracy) kategorią wymagającą odnotowania pozostaje obszar działalności zawodowej. Badania pracowników organizacji publicznych i prywatnych (Pavalache-Ilie, 2014) pokazały, iż sektor zatrudnienia stanowi czynnik różnicujący doświadczanie satysfakcji z pracy. Dowiedziono obecności

istotnych różnic pomiędzy pracownikami sektora prywatnego a instytucji publicznych, którzy uzyskali wyższe wyniki średnie (Pavalache-Ilie, 2014). Fakt prowadzenia firmy różnicował poziom satysfakcji z życia zawodowego (Denkiewicz-Kuczevska, 2012). Porównania kobiet-przedsiębiorców i kobiet nieprowadzących takiej działalności wykazały, iż właścicielki firm prezentują wyższą satysfakcję z pracy.

Wobec zjawiska satysfakcji z pracy istotnym czynnikiem zawartym w stanowiskach teoretycznych i w wynikach badań jest także aspekt odpowiedniości pracy, stopnia i zakresu dopasowania osoba-praca (Jaros, 2005). Przyjmuje się, iż większemu dopasowaniu w zakresie zdolności, oczekiwań, predyspozycji, zasobów podmiotowych w odniesieniu do wymagań pracy, środowiska pracy towarzyszy wyższa satysfakcja z pracy. Reprezentatywne dla tego stanowiska są poglądy J. Hollanda (1997), który w jednym z założeń swojej teorii formułuje przekonanie, iż ludzie dążą do odnalezienia takiego środowiska pracy, które pozostanie zgodne z ich oczekiwaniami, z ich profilem psychologicznym, preferowanymi rolami, umożliwi realizację własnych umiejętności, kompetencji, pozwoli na wyrażenie siebie, własnych postaw i wartości. Jeśli w tym procesie jednostkę spotka niepowodzenie, człowiek nie znajdzie odpowiedniego dla siebie otoczenia zawodowego, wówczas doświadcza konfliktu, frustracji i niskiej satysfakcji z pracy (Paszowska-Rogacz, 2005). Satysfakcja z pracy warunkowana jest zatem stopniem zbieżności typu osobowości zawodowej i wybranego zawodu (Paszowska-Rogacz, 2003). Wysoki stopień dopasowania sprzyja efektywności, doświadczeniu przyjemności z pracy; brak spójności skutkuje spadkiem satysfakcji z wartości pracy (Bajcar, Borkowska, Czerw, Gąsiorowska, Nosal, 2006, s. 36). Podobne przekonanie wyraża również R. Van Harrison (1987). Wyróżniając dwa rodzaje dopasowania: dopasowanie motywacyjne (wyrażające zgodność potrzeb z możliwością zaspokojenia ich w miejscu pracy) i dopasowanie instrumentalne (opisujące zgodność umiejętności i zdolności jednostki z wymaganiami pracy), podkreśla, iż każde niedopasowanie skutkuje dla jednostki negatywnymi konsekwencjami, napięciem, obniżeniem zadowolenia z pracy. Z kolei wysokie dopasowanie³ powoduje wyższą wydajność, zaangażowanie, niższą absencję w pracy, wzrost satysfakcji z życia i z pracy (Biegańska, 2008; Merecz, Andysz, 2010).

Poglądy te znajdują swe rozwinięcie w wynikach doniesień empirycznych (m.in. Merecz, 2010; Springer, 2011; Warr, Inceoglu, 2012). Badania zrealizowane przez A. Lipińską-Grobelny i K. Głowacką (2009) dowodzą, iż dopasowanie do zawodu stanowi czynnik różnicujący afekt pozytywny i zadowolenie z pracy. Osoby dopasowane do zawodu w stopniu wysokim charakteryzował istotnie wyższy afekt pozytywny w porównaniu z jednostkami o przeciętnym i niskim stopniu dopasowania. Pracownicy o wysokim stopniu dopasowania do zawodu

3 Według R. Van Harrisona (1987, s. 263) dobre dopasowanie istnieje wówczas, gdy środowisko pracy dostarcza pożądanych przez jednostkę środków zaspokojenia potrzeb (m.in. środków finansowych, uczestnictwa społecznego, możliwości osiągnięć) oraz wtedy, gdy jednostka jest w stanie ujawnić wymagane w środowisku zdolności (np. sprawność manualną, dobry stan zdrowia, sprawność w zakresie nowych technologii).

prezentowali jednocześnie najwyższy poziom satysfakcji z pracy (w wymiarze ogólnym i ze składników pracy (z kolegów, przełożonego, treści pracy, warunków pracy, organizacji i kierownictwa, rozwoju)) (Lipińska-Grobelny, Głowacka, 2009, s. 188–191).

Przedstawione rezultaty zyskują wsparcie w innych efektach badawczych (Terelak, Jankowska, 2009). Wyniki badań trzech grup stanowisk pracowniczych (pracownicy szeregowi, specjaliści/eksperci samodzielnie podejmujący decyzje, przedstawiciele kadry kierowniczej) ilustrują obecność zależności pomiędzy dopasowaniem jednostka-organizacja a zadowoleniem z pracy. Wykazano, iż dopasowanie suplementarne i dopasowanie komplementarne⁴ pozostają w relacji z emocjonalnym i poznawczym aspektem zadowolenia z pracy (im większe dopasowanie suplementarne i dopasowanie komplementarne, tym większe poznawcze zadowolenie z pracy oraz im większe dopasowanie komplementarne, tym większe emocje pozytywne odczuwane w pracy) (Terelak, Jankowska, 2009, s. 242–251). Rezultaty kolejnych badań (Springer, 2011) potwierdziły istotną zależność pomiędzy dopasowaniem kompetencji pracownika do wymagań stanowiska pracy a satysfakcją z pracy – im mniejsza rozbieżność między wymaganiami a umiejętnościami pracownika, tym wyższa satysfakcja z pracy.

W poszukiwaniu uwarunkowań satysfakcji z pracy szerokie zastosowanie znajdują również znane stanowiska teoretyczne. Wykorzystano m.in. Model Charakterystyki Pracy Hackmana i Oldhama, *Job Characteristics Model (JCM)* (Hackman, Oldham, 1976). Podjęto empiryczną próbę określenia (Mat Ali, Said, Yunus, Abd Kader, Ab Latif, Munap, 2014), który z pięciu wymiarów modelu (autonomia, informacje zwrotne, różnorodność umiejętności, tożsamość zadania i ważność/znaczenie zadania) sprzyja doświadczeniu zadowolenia z pracy wśród menedżerów. Otrzymano umiarkowane relacje pozytywne pomiędzy wszystkimi uwzględnionymi wymiarami a satysfakcją z pracy. Rezultaty analizy regresji dowiodły, iż wymiary pracy należące do *JCM* istotnie przyczyniają się do wyznaczania satysfakcji z pracy badanych osób. W innym projekcie badawczym, również wykorzystującym teoretyczne założenia Modelu Charakterystyki Pracy (Charkhabi, Alimohammadi, Charkhabi, 2014) potwierdzono, iż autonomia, znaczenie/ważność zadania, różnorodność zadań pozostaje pozytywnie skorelowana z satysfakcją z pracy. Dalsze analizy (m.in. efekty modelowania równań strukturalnych) dowiodły, że satysfakcja z pracy jest istotnym mediatorem w relacjach pomiędzy autonomią, różnorodnością zadań i znaczeniem zadania a zdrowiem psychicznym badanych pielęgniarek. Wspierając się przesłankami wspomnianej koncepcji

4 Dopasowanie suplementarne (*supplementary fit / congruence*) odnosi się do podobieństwa pomiędzy cechami osoby a cechami jej otoczenia zawodowego. Z kolei dopasowanie komplementarne (*complementary fit / congruence*) określone jest przez wzajemne uzupełnianie się i wymianę między jednostką a środowiskiem pracy; gdy charakterystyka jednostki tworzy całość z charakterystyką organizacji lub gdy jednostka oferuje coś, czego brakuje organizacji. Ten rodzaj dopasowania obejmuje dwa podwymiary: dopasowanie między wartościami, potrzebami, celami jednostki a zasobami lub wzmocnieniami określonego aspektu środowiska pracy oraz dopasowanie między zasobami osobistymi lub możliwościami/zdolnościami a wymaganiami, jakie są formułowane wobec pracownika (Merecz, Andysz, 2010, s. 14; Terelak, Jankowska, 2009, s. 236–237).

(*Job Characteristics Model, JCM*), wykazano istotne związki wyszczególnionych w modelu cech pracy z satysfakcją z pracy wśród pracowników przedsiębiorstw branży motoryzacyjnej (Dawal, Taha, 2006).

Odnotowano (Meyerding, 2015) także istotne dodatnie wartości współczynników korelacji z właściwościami pracy, psychologicznymi witaminami pracy wyszczególnionymi przez P. Warra, opisanymi w Witaminowym Modelu (Warr, 2013). Satysfakcja z pracy (i satysfakcja z życia) pozostawały w pozytywnym związku m.in. z bezpieczeństwem pracy, z przyjaznym środowiskiem pracy, ze sprawiedliwym traktowaniem pracowników, ze wspierającym przełożonym, z poziomem wynagrodzenia, z dostępnością odpowiedniego sprzętu, z dobrymi perspektywami rozwoju kariery w przyszłości (Meyerding, 2015, s. 195–196).

Interesujący projekt badawczy, wykorzystujący teoretyczne ramy modelu wymagania-kontrola-wsparcie (*Job Demand-Control-Support Model, JDCS*, Johnson, Hall, 1988) i modelu braku równowagi pomiędzy wysiłkiem a nagrodą (*Effort-Reward Imbalance Model, ERI*, Siegrist, 1996, 2015) zilustrował udział specyficznych stresorów zawodowych i zasobów wobec doświadczania satysfakcji z pracy wśród pielęgniarek opieki paliatywnej (Fillion, Tremblay, Truchon, Côté, Struthers, Dupuis, 2007). Otrzymane rezultaty dowodzą, iż istotnymi predyktorami satysfakcji z pracy były wymagania pracy, wysiłek, nagrody oraz kultura zorientowana na pracownika.

Założenia modelu wymagania-kontrola-wsparcie wykorzystano również w badaniach 542 pracowników administracji różnych narodowości (Belgia, Anglia, Włochy, Izrael, Hiszpania) (Rodríguez, Bravo, Peiro, Schaufeli, 2001). Jako znaczące predyktory (dys)satysfakcji z pracy wyróżniono: wymagania pracy, kontrolę, wsparcie społeczne i poczucie kontroli.

3.2.3. Satysfakcja z pracy – aspekt różnic pokoleniowych

Dyskutując rolę różnych czynników w kształtowaniu satysfakcji z pracy, warto zwrócić uwagę na kwestię wieku pracowników. D. Schultz i S. Schultz (2002), poddając analizie zjawisko satysfakcji z pracy, zwracają uwagę, iż satysfakcja z pracy rośnie z wiekiem (najmniej usatysfakcjonowani są młodzi pracownicy), niezależnie od płci i stanowiska pracy.

Badania realizowane przez A. Clarka, A. Oswalda i P. Warra (1996) szczegółowo ilustrują zależność satysfakcji z pracy wobec zmiennej wieku. Badana populacja obejmowała znaczącą liczebnie grupę brytyjskich pracowników (w wieku 16–60 lat). Autorzy podkreślają, iż duża liczebność nastolatków obecna w próbie została uzasadniona kierunkiem prowadzonych badań, z wykorzystaniem schematu w kształcie litery U. Uczestnicy badania zostali szczegółowo scharakteryzowani, uwzględniając m.in. strukturę gospodarstwa domowego, czynnik finansowy, pochodzenie osobiste i rodzinne, charakterystykę zatrudnienia, poczucie szczęścia i ogólne zdrowie psychiczne (Clark, Oswald, Warr, 1996, s. 61). W najmłodszej grupie wiekowej (16–19 lat) zaobserwowano największy odsetek osób

wysoce zadowolonych z pracy (59,06%). W kolejnych przedziałach wiekowych następował spadek ogólnej satysfakcji z pracy i jej ponowny wzrost po 50. roku życia (65,94%) i w najstarszej grupie wiekowej, 60+ (75,52%). Interesujących wniosków dostarczają obserwacje analizowanej zależności w grupie kobiet i mężczyzn. Uzyskany w całości populacji krzywoliniowy schemat jest słabo obecny w danych kobiet, ale jest szczególnie silny w wynikach respondentów płci męskiej. Poza tym obserwuje się znaczne różnice w rezultatach obu płci. Wśród kobiet – uwzględniając zaprezentowane przez autorów dane procentowe – odsetek osób wysoce zadowolonych z pracy jest zdecydowanie wyższy (i wynosił odpowiednio w kolejnych przedziałach wiekowych: 20–29 lat 58,41% wśród kobiet i 49,61% wśród mężczyzn, 30–39 lat 64,47% wśród kobiet i 48,56% wśród mężczyzn, 40–49 lat 65,43% wśród kobiet i 51,31% wśród mężczyzn, 50–59 lat 78,88% wśród kobiet i 58,68% wśród mężczyzn oraz w kategorii 60+ 81,99% wśród kobiet i 70,47% wśród mężczyzn). Uwzględniony w wykonanych analizach czynnik wieku pokazał, iż kobiety mają wyższą ogólną satysfakcję z pracy. Efekt ten potwierdzają również wyniki ogólne, w których niezależne od różnicującego udziału zmiennej wiek, 64,83% kobiet było wysoce zadowolonych z pracy i tylko 52,73% mężczyzn (rezultat dla całej badanej populacji = 58,55%). W badaniach wykazano, iż związek wieku i satysfakcji z pracy zachował kształt litery U, malejący od umiarkowanego poziomu we wczesnych latach zatrudnienia, a następnie stale wzrastający do emerytury (Clark, Oswald, Warr, 1996, s. 62–63).

Podobny efekt uzyskano w innych badaniach (Hoboubi, Choobineh, Ghanavati, Keshavarzi, Hosseini, 2017). Zastosowana ANOVA ujawniła istotną zależność kształtu litery U pomiędzy średnim wynikiem satysfakcji z pracy a wiekiem. Test post hoc wykazał, że różnica w poziomie satysfakcji z pracy była znacząca wśród trzech grup wiekowych. Wynik satysfakcji w grupie wiekowej 31–38 lat ($M = 125,59$) był niższy niż w pozostałych dwóch grupach (czyli w grupie 22–30 lat, $M = 133,38$ i 39–48 lat, $M = 137,55$). Podjęta przez autorów próba wyjaśnienia otrzymanej zależności odwoływała się do argumentacji, iż młodzi ludzie są zmotywowani w pierwszych latach pracy, co może prowadzić do wysokiego zadowolenia z pracy. Ten poziom satysfakcji z pracy spada w średnim okresie zatrudnienia ze względu na powtarzalność i ograniczenia zatrudnienia. Po tym okresie satysfakcja z pracy rośnie z wiekiem. Wiek i doświadczenie czynią oczekiwania jednostki wobec pracy zawodowej bardziej realistyczne, co może skutkować wzrostem satysfakcji z pracy (Hoboubi, Choobineh, Ghanavati, Keshavarzi, Hosseini, 2017, s. 69–70). Związek pomiędzy wiekiem a satysfakcją z pracy w kształcie litery U wykazali również H. Zacher, N. Jimmieson i P. Bordia (2014) w badaniach pracowników przemysłu budowlanego ($n = 771$), w wieku 17–74 lat (średnia = 35,90). Zaobserwowano, iż pracownicy reprezentujący wiek około 36 lat wykazywali niższą satysfakcję z pracy niż młodszy i starsi pracownicy.

Wyraźną zależność poziomu satysfakcji z pracy od wieku odnotowano również w innych badaniach (Hajdukova, Klementova, Klementova, 2015). Grupę badaną stanowiło 1919 losowo wybranych słowackich pracowników. Badaniem objęto 29% respondentów w wieku do 30 lat, 30% respondentów w wieku 31–40 lat, 27% respondentów w przedziale wiekowym 41–50 lat i 14% respondentów

powyżej 50. roku życia. Duża liczebność badanej populacji i jej zróżnicowana struktura wiekowa pozwoliły na przeprowadzenie szczegółowych analiz. Zmienną satysfakcja z pracy rozpatrywano na 3 wymiarach: wymagania i korzyści, zalety pracy (wymiar obejmujący m.in. dodatkowe wynagrodzenie, zasiłki socjalne, możliwość uczenia się i rozwoju osobistego, treść i rodzaj pracy, fizyczne wymagania pracy), status i relacje w miejscu pracy (atmosfera miejsca pracy, dobry zespół pracowniczy, relacje z przełożonym) oraz ustawienia organizacyjne (godziny pracy i środowisko pracy). Średnia satysfakcja z pracy w czterech grupach wiekowych wyglądała następująco: w grupie wiekowej do 30. roku życia $M = 3,14$, w przedziale wiekowym 31–40 lat $M = 3,19$, w przedziale wiekowym 41–50 lat $M = 3,14$, wśród osób powyżej 50. roku życia $M = 3,23$. Otrzymane rezultaty analizy wariancji wskazują, że główne wymiary satysfakcji z pracy są czynnikami drugiego wymiaru: status i relacje w miejscu pracy. Składowe tego wymiaru – atmosfera w pracy i dobry zespół pracowniczy w każdym wieku pracowników stanowią główne czynniki satysfakcji z pracy. Wyniki badań potwierdzają teoretyczne założenie dotyczące zmienności poziomu satysfakcji pracowników z pracy w okresie ich życia zawodowego. Istnienie znaczących różnic zaobserwowano zwłaszcza pomiędzy kategoriami pracowników w wieku 31–40 a 41–50 lat (Hajdukova, Klementova, Klementova, 2015, s. 474–475).

Interesujące rezultaty uzyskano również w badaniach przeprowadzonych w kierunku wykazania relacji pomiędzy satysfakcją z pracy a preferowanym wiekiem emerytalnym w grupach zróżnicowanych wiekowo, wśród osób aktywnych zawodowo ($n = 1038$), zatrudnionych w dużych i średnich przedsiębiorstwach (25 przedsiębiorstw) na stanowiskach specjalistów w różnych obszarach funkcjonalnych organizacji (Mendryk, 2016). Porównanie wyników średnich w czterech grupach wiekowych (20–30 lat, 31–40 lat, 41–50 lat oraz powyżej 51. roku życia) ujawniło rosnące wraz z wiekiem zadowolenie z badanych aspektów pracy. Dla dwóch badanych obszarów satysfakcji z pracy (warunki fizyczne i ekonomiczne aspekty pracy) najniższe wartości średnie uzyskano w grupie najmłodszych respondentów, a najwyższe wśród najstarszych badanych. Istotność statystyczną uzyskano dla zadowolenia z warunków fizycznych pracy oraz zadowolenia z ekonomicznych warunków pracy (pozostałe dwa wymiary zadowolenia z pracy – zadowolenie z relacji interpersonalnych oraz zadowolenie z czynności i zadań) nie wykazują istotnej statystycznie relacji wobec wieku badanych osób (Mendryk, 2016, s. 582–583).

A. Zalewska (2009) wykazała zróżnicowanie źródeł satysfakcji w trzech różnych grupach wiekowych (do 30. roku życia, 30–40 lat, powyżej 40 lat). Czynnik wieku (niezależnie od płci i stanowiska pracy) zróżnicował w badanej populacji satysfakcję z warunków pracy, z organizacji i kierownictwa oraz częstość i intensywność odczuwania energii w pracy. Najsilniejsza satysfakcja z warunków pracy charakteryzowała najmłodszych uczestników badania, a najniższa osoby w przedziale wiekowym 30–40 lat. Również osoby pomiędzy 30–40. rokiem życia czerpały najmniej satysfakcji z organizacji i kierownictwa. Najwyższy poziom częstości i intensywności odczuwania energii w pracy prezentowały osoby po 40. roku życia. Rezultaty badań tej samej autorki (Zalewska, 1997) wykonane na dwóch

grupach pokoleniowych (wczesna dorosłość: 18–35 lat i średnia dorosłość: 36–55 lat) sugerują, iż satysfakcja z pracy oraz przewidywane zadowolenie z różnych sfer pracy zależały od wartości i wieku.

Przedmiotem innego projektu badawczego było m.in. rozpoznanie źródeł satysfakcji wśród starszych pracowników (Urbaniak, 2011). Uzyskane rozkłady wyników wskazują, iż 67,1% respondentów twierdząco wypowiedziało się wobec pytania: Czy praca w firmie przynosi Panu/i satysfakcję? Wśród czynników, które najsilniej oddziaływały na zadowolenie z pracy badanych osób, wyodrębniono czynniki zadaniowe i społeczne. A. Lipińska-Grobelny (2016) zaobserwowała zależność wieku wobec satysfakcji z treści pracy oraz tendencję statystyczną wobec satysfakcji z warunków pracy – najsilniejsze zadowolenie z treści pracy i warunków pracy prezentowali najstarsi pracownicy (46–65 lat), a najmniej zadowoleni byli pracownicy w okresie przełomu połowy życia (wieku 35–45 lat). Istotny statystycznie okazał się także efekt interakcji wieku i wielopracy dla satysfakcji z przełożonych (wśród najmłodszych badanych (17–34 lata) oraz z okresu przełomu połowy życia (35–45 lat) satysfakcja z tego aspektu pracy była zróżnicowana przez wielopracę. Wielopracowników charakteryzował niższy poziom zadowolenia z przełożonych niż monopracowników (Lipińska-Grobelny, 2016, s. 389–390).

Aspekt różnic międzypokoleniowych analizowano również w przywoływanych wcześniej badaniach CBOS (Boguszewski, 2013b). W wymiarze samorealizacyjnym (obejmującym przekonanie, iż praca pozwala na wykorzystanie posiadanych kwalifikacji, jest zgodna z wykształceniem, interesująca, daje poczucie, że wykonywane zadania są ważne i mają sens) najwyższe wyniki średnie uzyskali respondenci reprezentujący przedział wiekowy 35–44 lata i powyżej 55 lat. Dla najmłodszej grupy wiekowej (18–24 lata) był to najmniej istotny czynnik. Z kolei w wymiarze stabilizacyjnym (odnoszącym się do możliwości zarobkowania, pewności zatrudnienia i poczucia stabilizacji, zyskiwania satysfakcjonujących świadczeń socjalnych) najwyższe rezultaty uzyskali badani w wieku 25–34 lata. Wśród najmłodszych respondentów zaobserwowano najniższe wyniki (Boguszewski, 2013b, s. 4–5).

Specyfika oraz istotność omawianych zagadnień, szczególnie w kontekście zobowiązań życiowych reprezentantów różnych pokoleń, wymusza zwrócenie uwagi na fakt, iż satysfakcja z pracy i satysfakcja z życia są silnie powiązane z zagadnieniami równowagi życia zawodowego i pozazawodowego, z koniecznością łączenia obowiązków pracowniczych z domowymi, wynikającymi z ról i zadań rozwojowych. Wyniki metaanalizy (Kossek, Ozeki, 1998, s. 141–144) jednoznacznie dowodzą, iż relacje pomiędzy satysfakcją z pracy a konfliktami ról mają negatywny charakter. Wśród ważnych predyktorów satysfakcji z pracy (i z życia) zwraca się uwagę (Lachowska, 2012) na zjawisko facylitacji pomiędzy rolami. Rezultaty badań realizowanych wśród kobiet i mężczyzn aktywnych zawodowo, reprezentujących model kariery *dual-earner-families* pokazały, iż na satysfakcję z pracy oddziałuje konflikt praca-rodzina oraz facylitacja praca-rodzina (w tym przypadku, wyższy poziom facylitacji praca-dom wiązał się z większą satysfakcją z pracy i mniejszym dystresem w pracy). Związki zadowolenia z pracy z konfliktem praca-rodzina i rodzina-praca zaobserwowano również w badaniach 49 ojców i 51

matek (Zalewska, 2011a). W grupie ojców reprezentujących etap wczesnej dorosłości konflikt praca-rodzina pozostawał w istotnej relacji z zadowoleniem z pracy (silnie dodatnio wiązał się z afektem negatywnym w pracy oraz ujemnie z afektem pozytywnym w pracy). Konflikt praca-rodzina korelował również ujemnie z ogólną satysfakcją z pracy. Pozytywne relacje afektu negatywnego w pracy z konfliktem praca-rodzina odnotowano również u bardziej dojrzałych ojców (w wieku 35–45 lat) oraz u matek do 34. roku życia. Z kolei dla konfliktu rodzina-praca uzyskano istotne (choć słabsze) dodatnie wartości współczynników dla afektu negatywnego w pracy.

Podsumowanie

W niniejszym rozdziale przedstawiono problematykę satysfakcji z życia i z pracy. Celowo zastosowana wysoka szczegółowość danych pozwoliła na zilustrowanie wieloaspektowości zjawiska. Przy podejmowaniu kwestii różnorodności pokoleniowej, zamiarem autorki było jednocześnie stworzenie pełnych charakterystyk analizowanych zmiennych, aby nie tracić z pola widzenia również innych kategorii współdecydujących – obok wieku – o zadowoleniu z różnych sfer aktywności podmiotu. Dlatego w obrazie uwarunkowań satysfakcji z życia i z pracy uwzględniono czynniki socjodemograficzne, indywidualne i organizacyjne, wykazując jednocześnie ich empiryczne znaczenie. Wyodrębniając w treści rozdziału kwestie różnic pokoleniowych – jako kluczowe dla zmienności w obszarze satysfakcji z życia i satysfakcji z pracy – zawarto w nich zbiór przesłanek, doniesień empirycznych stanowiących istotną perspektywę dla założeń badawczych formułowanych w dalszej części monografii.

Rozdział 4. Przywiązanie do organizacji w świetle teorii i badań

Propozycją teoretyczną poświęconą przywiązaniu do organizacji (*organizational commitment*), która zyskała wyraźną popularność w opracowaniach i projektach badawczych, jest 3-czynnikowy model przywiązania do organizacji autorstwa J. Meyera i N. Allen (1991). Autorzy opisali w nim trzy aspekty relacji pracownika z miejscem pracy określające jego chęć opuszczenia danej organizacji bądź pozostania w niej. W charakterystyce wyróżnionych przez J. Meyera i N. Allen (1991, s. 67) trzech komponentów przywiązania do organizacji: przywiązania afektywnego (*affective commitment*), przywiązania trwałości/trwania (*continuance commitment*) i przywiązania normatywnego (*normative commitment*) widoczne są zróżnicowane motywy i postawy jednostki wobec organizacji.

Przywiązanie afektywne odnosi się do emocjonalnego związku pracownika z organizacją, identyfikowania się z nią, do zaangażowania się w jej sprawy i problemy. Pracownik o silnym przywiązaniu afektywnym kontynuuje swoje zatrudnienie nie dlatego, że musi, ale dlatego, że tego chce (Meyer, Allen, 1991, s. 67). Ten wymiar przywiązania wiąże się z pozytywnymi uczuciami, np. z zadowoleniem, z poczuciem, że praca pozwala na realizację potrzeb, oczekiwań i celów, a także z doświadczaniem wsparcia ze strony organizacji i uznania przez nią efektów własnej pracy (Łaguna, Mielniczuk, Żaliński, Wałachowska, 2015, s. 278). Głównym czynnikiem determinującym rozwój przywiązania afektywnego jest zatem osobiste zadowolenie człowieka. Doświadczanie zadowolenia z organizacji zależne jest również od satysfakcjonujących relacji międzyludzkich, poczucia klarowności roli zawodowej, poczucia znaczenia miejsca pracy, własnego wkładu w funkcjonowanie organizacji (Bańka, Wołowska, 2006, s. 125). Przywiązanie afektywne koreluje ujemnie z fluktuacją i absencją pracowników, natomiast oddziałuje pozytywnie na jakość wykonania zadań (Moczydłowska, 2013, s. 164).

Przywiązanie trwałości (trwania, trwałe, kontynuacyjne)¹ wiąże się ze świadomością kosztów związanych z opuszczeniem przez pracownika organizacji. Pracownik cechujący się silnym przywiązaniem w tym wymiarze pozostaje

¹ Na różnice w obecnych w literaturze przedmiotu tłumaczeniach rodzajów przywiązania do organizacji zwracają uwagę M. Łaguna, E. Mielniczuk, A. Żaliński i K. Wałachowska (2015).

w organizacji, odbierając to jako rodzaj przymusu (Meyer, Allen, 1991, s. 67). Ten rodzaj przywiązania ma charakter instrumentalny i zawarty jest w przekonaniu, że rezygnacja z pracy w danej organizacji jest zbyt kosztowna (Łaguna, Mielniczuk, Żaliński, Wałachowska, 2015, s. 278). Zgodnie z 3-czynnikowym modelem przywiązania do organizacji zaproponowanym przez J. Meyera i N. Allen (1991, s. 68), na przywiązanie trwale istotnie oddziałują dwie grupy zmiennych: inwestycje (*investments*) i alternatywy (*alternatives*). Inwestycje są rodzajem „osobistego poświęcenia” związanego z odejściem z organizacji. Charakter tych inwestycji jest różny, np. dotyczy kosztów ponoszonych w związku z przeprowadzeniem się z innej miejscowości do obecnego miejsca zatrudnienia bądź czasu poświęconego na wypracowanie specyficznych umiejętności organizacyjnych. Z kolei alternatywy można określić jako „ograniczone możliwości” znalezienia innej pracy, obecność alternatywnych możliwości zatrudnienia. Alternatywy pozostają zależne od informacji płynących z rynku pracy, ogólnego klimatu ekonomicznego, samooceny pracownika w zakresie własnych umiejętności (ich aktualności, możliwości ich wykorzystania na rynku pracy), wcześniejszych doświadczeń, związanych z poszukiwaniem pracy, okoliczności rodzinnych decydujących o ewentualnych zmianach miejsca zamieszkania. Istotne oddziaływanie inwestycji i alternatyw ma miejsce wówczas, gdy pracownik pozostaje świadomy zarówno ich występowania, jak i powodowanych konsekwencji (Bańka, Wołowska, 2006, s. 125–126). Pracownik z silnym, trwałym przywiązaniem do organizacji zazwyczaj gorzej wykonuje swoje obowiązki, ma słabsze relacje z innymi współpracownikami. Prawdopodobnie odejdzie z organizacji, jeśli otrzyma atrakcyjną ofertę innej pracy (Łaguna, Mielniczuk, Żaliński, Wałachowska, 2015, s. 278).

Przywiązanie normatywne jest związane z poczuciem moralnego obowiązku kontynuowania zatrudnienia. Pracownicy z wysokim przywiązaniem normatywnym pozostają w organizacji, ponieważ uważają, że powinni (Meyer, Allen, 1991, s. 67). Jednostka pracuje w organizacji, ponieważ spostrzega to działanie jako najwłaściwsze i moralnie uzasadnione, traktuje je jako rodzaj powinności, zobowiązania (Łaguna, Mielniczuk, Żaliński, Wałachowska, 2015, s. 279). Pracownik odczuwa wdzięczność i akceptację dla wartości oraz norm tam obowiązujących (Moczyłowska, 2013, s. 164). Przywiązanie normatywne rozwija się w oparciu o wcześnie doświadczenia socjalizacyjne, naciski ze strony rodziny i kultury. Może być również kształtowane przez socjalizacyjne działania organizacji, które stosowane zwłaszcza w stosunku do nowych pracowników wykształcają u nich przekonanie, że właściwą postawą jest lojalność wobec jednej organizacji. Komponent normatywny warunkuje również percepcja otrzymywanych korzyści ze strony organizacji (np. inwestycji szkoleniowych podejmowanych wobec pracownika), rodząc tym samym potrzebę odwzajemnienia zysków (Bańka, Wołowska, 2006, s. 126–127).

Czynniki oddziałujące na rozwój wyróżnionych komponentów przywiązania do organizacji mają charakter zmiennych indywidualnych i zmiennych sytuacyjnych (Bańka, Wołowska, 2006, s. 125). Zróżnicowane efekty ich wzajemnych zależności widoczne są w wynikach badań.

Ocena relacji cech osobowości przynależnych do modelu Wielkiej Piątki (*Five-Factor Model*) i trzech form przywiązania do organizacji (przywiązania

afektywnego, przywiązania normatywnego i przywiązania trwania) wykonana w oparciu o wyniki metaanalizy ($n = 18\,262$) wykazała, że wszystkie analizowane cechy osobowości pozostawały w pozytywnych relacjach z przywiązaniem afektywnym i przywiązaniem normatywnym, natomiast stabilność emocjonalna, ekstrawersja i otwartość do doświadczenia charakteryzowały negatywne relacje z przywiązaniem trwałym. Wobec ugodowości zaobserwowano jednocześnie, że jest ona cechą najsilniej związaną zarówno z zaangażowaniem afektywnym, jak i normatywnym. W świetle uzyskanych rezultatów odnotowano również, że ugodowość wykazywała silniejsze związki z przywiązaniem afektywnym i normatywnym w kulturach kolektywistycznych niż w kulturach indywidualistycznych (Choi, Oh, Colbert, 2015, s. 1550–1551).

Udział zmiennych podmiotowych, określanych jako kapitał psychologiczny, badali P. Rego, M. Lopes i J. Nascimento (2016) w populacji pracowników reprezentujących sektor publiczny i prywatny (w wieku 18–65 lat). Badacze odnotowali, iż pozytywny kapitał psychologiczny (jakim było poczucie własnej skuteczności, nadzieja i optymizm) istotnie pośredniczył w relacji pomiędzy przywództwem a przywiązaniem do organizacji. Z kolei uwzględniona w modelu prężność negatywnie wpływała na przywiązanie do organizacji (Rego, Lopes, Nascimento, 2016, s. 141–143). Przywiązanie do organizacji (w wymiarze ogólnym i w zakresie poszczególnych rodzajów) istotnie pozytywnie wyznaczał poziom inteligencji emocjonalnej badanych nauczycieli (Shafiq, Rana, 2016).

Różnice w przywiązaniu do organizacji w zależności od wyznawanej etyki pracy oraz natężeniu skłonności do osiągnięcia wartości (samorealizacji, wartości prospołecznych, bezpieczeństwa i sprawiedliwości oraz dobrobytu) zaobserwowali D. Grabowski i Ż. Rachwaniec-Szczecińska (2016). Rezultaty zastosowanej jednowymiarowej analizy wariancji ujawniły istotne różnice w zakresie przywiązania do organizacji pomiędzy odmiennymi typami akceptacji etyki pracy i realizowania wartości w pracy. Najsłabsze przywiązanie do organizacji prezentowali badani „słabo wartościujący pracę” (według typologii zaproponowanej przez autorów to osoby, które nie spostrzegają pracy jako centrum życia i wartości moralnej, nie wierzą w to, że ciężka praca prowadzi do sukcesu, charakteryzuje ich niższa etyka pracy). Pozostali badani, czyli „uznający etykę dobrej roboty”, „wartościujący pracę z obowiązku” oraz „samorealizujący się i słabiej wartościujący pracę” przejawiali wyższe i podobne afektywne i normatywne przywiązanie do organizacji. W zakresie przywiązania trwałości nie zaobserwowano istotnych różnic (Grabowski, Rachwaniec-Szczecińska, 2016, s. 86–88). Gotowość do podejmowania nieetycznych zachowań proorganizacyjnych ujmowanych jako skłonność jednostki do zachowań nieuczciwych, jednak dla dobra organizacji wobec przywiązania do organizacji rozpatrywali również M. Chrupała-Pniak i D. Grabowski (2016). W badaniach osób zatrudnionych w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach wykazano istotne związki wymiarów etyki pracy z przywiązaniem organizacyjnym (we wskaźniku globalnym i w zakresie przywiązania afektywnego normatywnego i trwałego). Gotowość do podejmowania nieetycznych zachowań proorganizacyjnych istotnie pozytywnie korelowała z każdym wymiarem przywiązania do organizacji. Jako istotne predyktory przywiązania do organizacji w badanej grupie

rozpoznano: wymiar ciężkiej pracy, wymiar traktowania pracy jako wartości centralnej w życiu, odraczenie gratyfikacji oraz niższą tendencję do polegania na sobie (Chrupała-Pniak, Grabowski, 2016, s. 73–79). Relacje pomiędzy wartościami organizacyjnymi a przywiązaniem do organizacji wśród pracowników reprezentujących okres wczesnej dorosłości (22–35 lat, $n = 551$) odnotował również L. Górniak (2016). Istotne korelacje wystąpiły pomiędzy przywiązaniem normatywnym i afektywnym a wartością poszukiwanie nowych możliwości. Wartość szczerłość istotnie korelowała z przywiązaniem normatywnym, a wartość odpowiedzialność z przywiązaniem afektywnym.

Wyniki analizy regresji (Hanaysha, 2016) dowodzą, że środowisko pracy, w różnych swoich wymiarach, wykazuje znaczące oddziaływanie na przywiązanie organizacyjne. Model ścieżkowy uzyskany w badaniach pracowników sektora bankowego (Ramay, Ramay, 2012) ujawnił, że cztery zmienne (środowisko pracy, bezpieczeństwo pracy, satysfakcja z wynagrodzenia i uczestnictwo w podejmowaniu decyzji) były silnymi czynnikami predykcyjnymi przywiązania do organizacji. Istotną zależność bezpieczeństwa pracy i przywiązania do organizacji (w wymiarze ogólnym i w zakresie trzech jego form) uzyskano również w innych badaniach (Mosaybian, Jafari, 2014). Z kolei elastyczność zatrudnienia stanowiła czynnik predykcyjny afektywnego, normatywnego i trwałego przywiązania do organizacji (Choo, Desa, Asaari, 2016).

Analizę oceny zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie (w odniesieniu do organizacji pracy, możliwości rozwoju, atmosfery pracy, systemu oceniania, komunikacji, motywowania, a także polityki w zakresie zatrudniania nowych pracowników oraz zwalniania) wobec przywiązania do organizacji przeprowadziła również K. Kmiotek (2016). Wykazano obecność pozytywnych relacji pomiędzy wszystkimi analizowanymi aspektami zarządzania zasobami ludzkimi a przywiązaniem do organizacji. Afektywne i normatywne przywiązanie do organizacji wykazywało ujemne związki z tendencją do opuszczenia organizacji i pozytywne ze spostrzeganym wsparciem organizacyjnym (Islam, Khan, Ahmad, Ali, Ahmed, Bowra, 2013). Menedżerowie ($n = 526$), którzy prezentowali wyższe przywiązanie do organizacji, rzadziej rozważali zamiar opuszczenia firmy (O'Neill, Harrison, Cleveland, Almeida, Stawski, Crouter, 2009).

T. Kawka (2014) zaobserwował istotne powiązania przywiązania do organizacji ze strukturą systemu wynagrodzeń. Poziom wynagrodzenia istotnie dodatnio korelował ze wszystkimi wymiarami przywiązania do organizacji, a zwłaszcza z wymiarem afektywnym. Z przywiązaniem afektywnym w pozytywnej relacji pozostawały również inne elementy struktury i funkcjonowania organizacji: ogólny poziom zadowolenia z systemu motywacyjnego, oczekiwania wobec wzrostu wynagrodzeń, ocena jakości zarządzania personelem i procesów komunikacji, wydatki na szkolenia oraz pozycja w hierarchii organizacyjnej (Kawka, 2014, s. 91–92). Analizie poddano również związki pomiędzy wymiarami przywiązania do organizacji a wyznacznikami obiektywnego sukcesu zawodowego (mierzonego liczbą awansów w organizacji i w całej karierze, wysokością wynagrodzenia, premii, dochodów). Istotne zależności uzyskano jedynie dla wymiaru afektywnego, który był pozytywnie skorelowany z wysokością premii i wysokością dochodów (Marzec, 2011, s. 284–289).

Ciekawe badania, opisujące wzajemne zależności satysfakcji z pracy, afektywnego przywiązania do organizacji i niepewności pracy wśród pracowników stałych, tymczasowych i kontraktowych zrealizowali N. De Cuyper, G. Notelaers i H. De Witte (2009). Relacje satysfakcji z pracy i afektywnego przywiązania do organizacji w każdej kategorii pracowniczej miały charakter dodatni, wskazując na umiarkowanie wysoką siłę związku. W grupie stałych pracowników i pracowników agencji pracy tymczasowej odnotowano, iż brak pewności zatrudnienia istotnie negatywnie wiązał się z przywiązaniem afektywnym i z satysfakcją z pracy. Badacze podkreślają, iż zaobserwowanej zależności nie wykazano wśród pracowników kontraktowych (De Cuyper, Notelaers, De Witte, 2009, s. 200–201).

Czynnikami, które w badaniach pozostają w istotnej dodatniej zależności z przywiązaniem do organizacji jest klimat organizacyjny (Guzley, 1992; Huang, Hsiao, 2007) i kultura organizacyjna, m.in. w wymiarze relacji międzyludzkich (Tallib, Don, Daud, Raman, 2015). Stosując metodę modelowania równań strukturalnych, uzyskano potwierdzenie, iż kultura organizacyjna pozytywnie oddziaływała na przywiązanie do organizacji (Hakim, 2015).

Interesujący projekt badawczy, uwzględniający wzajemne relacje przywiązania do organizacji oraz kultury organizacyjnej i kultury prorodzinnej, zrealizowali K. Wac i A. Biela (2015). Otrzymane współczynniki korelacji dowiodły istotnych pozytywnych związków pomiędzy przywiązaniem afektywnym i przywiązaniem normatywnym a kulturą klanu (odpowiadającą przyjaznemu miejscu, z wysokim zaangażowaniem, z lojalnością pracowniczą, z przywiązaniem do tradycji, z wyraźnym elementem współpracy międzyludzkiej, pracy zespołowej, uczestnictwa, konsensusu, troski o rozwój osobisty pracownika). Jednocześnie obie te formy przywiązania do organizacji korelowały ujemnie z kulturą rynku (charakteryzowaną głównie przez orientację na wyniki, na realizację zadań, na osiągnięcie celów, potrzebę sukcesu, konkurencyjność i wewnętrzną rywalizację). Przywiązanie trwałości wykazywało negatywne związki z kulturą adhokracji (dynamiczną, opisywaną przez pryzmat kreatywności i przedsiębiorczości, podejmowania wyzwań, ryzyka, eksperymentowania, promowania swobody i inicjatywy). Związki kultury prorodzinnej (w zakresie wymiaru ogólnego i wszystkich komponentów, czyli wspierającego przełożonego, pakietów socjalnych, elastycznego czasu pracy, promocji wartości rodzinnych, udogodnień związanych z opieką nad dzieckiem) oraz afektywnego i normatywnego przywiązania do organizacji miały charakter dodatni. Dla przywiązania trwałości odnotowano tylko jedną istotną zależność (dotyczącą pakietów socjalnych) (Wac, Biela, 2015, s. 126–129).

Przywiązanie do organizacji analizowano również w aspekcie kultury bezpieczeństwa w pracy (Wołpiuk-Ochocińska, 2016). W badaniach 427 pracowników uzyskano istotne różnice w zakresie przywiązania afektywnego, przywiązania trwania i przywiązania normatywnego. Istotnie silniejsze przywiązanie do organizacji prezentowali pracownicy, których miejsce pracy charakteryzował wysoki poziom kultury bezpieczeństwa. Przywiązanie do organizacji poddano również ocenie w kierunku określenia jego istotnych wyznaczników. Afektywne przywiązanie do organizacji istotnie determinowało poczucie bezpieczeństwa w pracy, zaangażowanie w pracę (wymiar wigor i dedykacja) oraz liczba posiadanych dzieci.

Predyktorami przywiązania trwałego był wiek badanych, poziom zaangażowania w pracę w wymiarze dedykacji, poczucie bezpieczeństwa w pracy, liczba dzieci oraz poziom zapobiegania błędom odnośnie do bezpieczeństwa pracy. Poczucie bezpieczeństwa w pracy, zaangażowanie w pracę w wymiarze dedykacji oraz liczba dzieci pozwalały przewidywać przywiązanie normatywne (Wołpiuk-Ochocka, 2016, s. 143–146). Warto odnotowania rezultaty badań zrealizowanych w środowisku akademickim ($n = 570$) opublikowała A. Tasdemir (2014). Wykazała ona, że jakość życia zawodowego wywierała pozytywny wpływ na afektywne i normatywne przywiązanie do organizacji, natomiast negatywnie oddziaływała wobec przywiązania trwałego.

Istotną zmienną rozpatrywaną wobec omawianych zagadnień jest przywództwo. W badaniach P. Rego, M. Lopesa oraz J. Nascimento (2016) wymiar przywództwa był znaczącym predyktorem przywiązania do organizacji wśród zatrudnionych w sektorze publicznym i prywatnym. Do podobnych wniosków doszli S. Rasid, M. Manaf i F. Quoquab (2013). Rezultaty analizy regresji pokazują, że przywództwo i kultura organizacyjna znacząco oddziaływały na przywiązanie do organizacji badanych osób. Wykazano (Thamrin, 2012) istotny pozytywny wpływ przywództwa transformacyjnego na przywiązanie do organizacji. W badaniach pracowników chorwackich organizacji zaobserwowano, że przywództwo transakcyjne i transformacyjne pozytywnie korelowało z przywiązaniem do organizacji. Zastosowana metoda analizy równań strukturalnych ujawniła, iż przywództwo transformacyjne było istotnie związane ze wzrostem przywiązania do organizacji drogą bezpośrednią i pośrednią (poprzez zadowolenie z pracy i sprawiedliwość organizacyjną). Przywództwo transakcyjne wykazywało związki o charakterze pośrednim (drogą oddziaływania zadowolenia z pracy i sprawiedliwości organizacyjnej) (Macko, Susajn, Jakopec, 2014, s. 88–89).

Wyniki badań B. Schyns i M. Van Veldhovena (2010) wskazują, że klimat przywództwa grupowego jest ważnym czynnikiem pozwalającym przewidzieć przywiązanie do organizacji zależnie od indywidualnych percepcji klimatu, zwłaszcza w obszarze atmosfery relacji i wsparcia. Spostrzegane wsparcie organizacyjne stanowiło pozytywny predyktor afektywnego przywiązania do organizacji (Bilgin, Demirer, 2012), wykazywało pozytywne związki z afektywnym przywiązaniem do organizacji (Shore, Wayne, 1993). Afektywne przywiązanie do organizacji (analizowane w populacji złożonej z 408 par) było istotnie wyznaczone przez spostrzegane przez pracownika wsparcie organizacyjne wobec rodzin, doświadczanie konfliktu praca-rodzina, afektywne przywiązanie do organizacji partnera, emocjonalność pozytywną pracownika. Pośrednie oddziaływanie wykazano w przypadku postaw partnera w stosunku do harmonogramu pracy pracowników (bardziej pozytywne postawy partnera w stosunku do rozkładu obowiązków zawodowych sprzyjały większemu przywiązaniu do organizacji) (Wayne, Casper, Matthews, Allen, 2013, s. 9–11). Również czynnik sprawiedliwości organizacyjnej istotnie decydował o przywiązaniu do organizacji (Hassan, 2002; Macko, Susajn, Jakopec, 2014). Przywiązanie do organizacji w każdym ze swoich wymiarów wykazywało pozytywne, silne (od $r = 0,580$ do $r = 0,751$) związki z zaufaniem do organizacji (Mohamed, Abdul Kader, Anisa, 2012).

Udowodniono również znaczenie przywiązania do organizacji dla aktywności szkoleniowej (Łaguna, Mielniczuk, Wuszt, 2015). Otrzymane dane pokazały odmienną rolę każdego z trzech wymiarów przywiązania do organizacji dla procesu podejmowania szkoleń, analizowanego w odniesieniu do formułowania intencji, planów działania oraz ich realizacji. Zaobserwowano (Hanayssha, 2016) pozytywny wpływ uczenia się organizacyjnego na przywiązanie do organizacji. Istotne relacje tych zmiennych wystąpiły także w innych badaniach (Mehrabi, Jadidi, Haery, Alemzadeh, 2013). Z przywiązaniem do organizacji pozytywnie korelowała wartość uczenia się wykonywanej pracy (Marzec, Frączkiewicz-Wronka, Strużyna, 2014). Przywiązanie do organizacji występowało w pozytywnym związku z zaangażowaniem w pracę (Albdour, Altarawneh, 2014; Dajni, 2015; Hanayssha, 2016; Khalid, Khalid, Waseem, Farooqi, Nazish, 2015; Krot, Lewicka, 2016; Rahati, Sotudeh-Arani, Adib-Hajbaghery, Rostami, 2015).

L. Shore i S. Wayne (1993) dowiedli, iż przywiązanie trwałe było negatywnie związane z organizacyjnymi zachowaniami obywatelskimi oraz pozytywnie z wymiarem afektywnym. A. Bańka i A. Wołowska (2006) w badaniu nauczycielek wykazali istotne związki kontraktu psychologicznego (kontraktu relacyjnego²) z normatywnym komponentem przywiązania do organizacji. Uzyskana relacja sugeruje, że kontrakt opierający się na długookresowych zależnościach sprzyja kształtowaniu więzi pomiędzy pracownikiem a organizacją, więzi opartej na poczuciu moralnego obowiązku pozostania w firmie (Bańka, Wołowska, 2006, s. 133). A. Bańka, A. Wołowska i R. Bazińska (2002, s. 68) wnioskuje, iż kontrakt relacyjny wykorzystujący zasady wymiany społecznej może być bardziej związany z przywiązaniem normatywnym, a kontrakt transakcyjny jako bardziej obiektywny i opierający się na zasadach wymiany ekonomicznej może sprzyjać rozwojowi przywiązania trwałego.

Ważnymi obszarami poszukiwań badawczych znacząco związanymi z naturą zjawiska, jakim jest przywiązanie do organizacji, są satysfakcja z pracy oraz stres w pracy. Literatura przedmiotu dostarcza wielu dowodów empirycznych obrazujących istotne zależności tych zmiennych. M. Mohamed, M. Abdul Kader i Anisa (2012) zaobserwowali wysokie wartości współczynników korelacji opisujących relacje wszystkich trzech typów przywiązania do organizacji z satysfakcją z pracy. Istotne rezultaty potwierdzające dodatnie zależności tych zmiennych otrzymano również w innych badaniach (Bilgin, Demirer, 2012; De Cupyer, Notelaers, de Witte, 2009; Dhurup, Surujlala, Kabongo, 2016; Hadizadeh Talasaz, Nourani Sadoldin, Taghi Shakeri, 2017; Hashim, 2015; Huang, Hsiao, 2007; Ismail, Abd Razak, 2016; Marzec, Frączkiewicz-Wronka, Strużyna, 2014; Shaw, Delery, Abdulla, 2003; Thamrin, 2012). Satysfakcja z kariery pozytywnie korelowała z ogólnym przywiązaniem do organizacji (Khalid, Khalid, Waseem, Farooqi, Nazish, 2015), a satysfakcja z komunikacji w pracy pozostawała w dodatnim związku z przywiązaniem afektywnym i przywiązaniem normatywnym (Engin, Akgöz, 2013).

2 D. Rousseau (1990, s. 390–391) wyróżnia dwa podstawowe rodzaje kontraktu psychologicznego: kontrakt transakcyjny (*transactional*) i kontrakt relacyjny (*relational*).

Z kolei negatywne związki przywiązania do organizacji wystąpiły wobec stresu w pracy (Khatibi, Asadi, Hamidi, 2009; Khodabakhshi, 2013) oraz cynizmu organizacyjnego, wypalenia organizacyjnego, alienacji/anomii, obniżonej kontroli, dystansu emocjonalnego (Macko, Susajn, Jakopec, 2014). Badania pielęgniarek, zatrudnionych w czterech chińskich szpitalach (Peng i współpr., 2013) dowodzą, iż w ujemnej relacji z przywiązaniem do organizacji pozostawało wypalenie zawodowe.

Czynnikiem, który również poddano ocenie wobec przywiązania do organizacji, był m.in. sektor pracy. Zależności pomiędzy wartościami organizacyjnymi a zaangażowaniem w organizację (autorki wykorzystały w badaniach model J. Meyera i N. Allen, posługując się jednak w swoich analizach kategorią językową „zaangażowanie”) w kontekście sektora gospodarki i wielkości firmy analizowały J. Stankiewicz i M. Moczulska (2013). Badaniem objęto 60 przedsiębiorstw z województwa lubuskiego. Zaangażowanie afektywne rozpoznano w 47% przedsiębiorstw (głównie w edukacji, ochronie zdrowia, branży handlowej i zajmującej się naprawami), zaangażowanie normatywne w 37% przedsiębiorstw, a zaangażowanie trwania w 17% (przede wszystkim w budownictwie). W badanej populacji analizowano również preferowane wartości zależnie od rodzaju zaangażowania wobec organizacji. W przedsiębiorstwach, w których jako dominujące rozpoznano zaangażowanie afektywne, występowały głównie wartości, takie jak: współpraca, wzajemna pomoc, szacunek, zaangażowanie, sukces, jakość pracy, staranność i posłuszeństwo. W organizacjach z widocznym zaangażowaniem normatywnym badani podzieliли głównie wartości – punktualność, chęć odniesienia sukcesu, a z zaangażowaniem trwania – punktualność, staranność, posłuszeństwo i wiarygodność (Stankiewicz, Moczulska, 2013, s. 338–340). Sektor pracy jako istotne kryterium porównań w zakresie przywiązania do organizacji w swoich badaniach wykorzystała również A. Wołowska (2014). W badaniu uczestniczyło 330 osób (205 zatrudnionych w spółce państwowej i 125 osób pracujących w prywatnej firmie). Wyniki analizy regresji dla afektywnego przywiązania do organizacji ujawniły zmienną wieku jako znaczący czynnik predykcyjny w firmie prywatnej (w firmie państwowej nie wykazano jego istotności). Poczucie kontroli było istotnym predyktorem tylko w firmie państwowej. Ponadto psychologiczne naruszenie kontraktu okazało się znaczącym czynnikiem predykcyjnym afektywnego przywiązania do organizacji w obu badanych grupach (ten predyktor stracił swoje znaczenie statystyczne po uwzględnieniu w równaniu regresji psychologicznych wymiarów klimatu, czyli znaczenia pracy i psychologicznego bezpieczeństwa). Wiek okazał się również istotnym predyktorem przywiązania trwania w obu firmach. Znaczącymi wyznacznikami były też poczucie kontroli, naruszenie kontraktu (predyktor ujemny) oraz psychologiczne bezpieczeństwo (w przedsiębiorstwie prywatnym). Z kolei przywiązanie normatywne ponownie znacząco określał wiek badanych, poczucie kontroli, psychologiczne bezpieczeństwo i znaczenie pracy, a osłabiało naruszenie kontraktu (Wołowska, 2014, s. 136–142). Sektor pracy różnicował osoby w projekcie badawczym M. Dobrowolskiej (2014). Pracownicy sektora społecznego uzyskali istotnie wyższe wyniki (mediana = 57) wobec pozostałych sektorów (sektor prywatny mediana = 56; sektor publiczny mediana = 55).

Rozpoznanie rodzaju i nasilenia form przywiązania do organizacji dokonano w badaniu 1350 przedsiębiorstw realizowanym w ramach projektu „Tendencje rozwojowe przedsiębiorstw i popyt na pracę w województwie lubelskim w kontekście organizacji przez Polskę i Ukrainę Euro 2012 – diagnoza i prognoza” (Markowski, Rożnowski, Bryk, Konefał, 2010). Jednym z wewnętrznych czynników oddziałujących na działanie firmy, obok m.in. typu przywództwa, skłonności do ryzyka przedsiębiorcy, kultury organizacyjnej, analizie poddano przywiązanie do organizacji. Menedżerowie uczestniczący w projekcie wyrazili opinię, iż pracownicy charakteryzują się przede wszystkim przywiązaniem afektywnym (ten rodzaj przywiązania wyraźnie dominował nad dwoma pozostałymi). Dalsze analizy pokazały, iż struktura typów przywiązania do organizacji w firmach każdej z obserwowanych w badaniu branż była podobna i zbliżona do rezultatów ogólnych dla całej populacji. Nie uzyskano również istotnych różnic pomiędzy wynikami menedżerów z firm o odmiennej wielkości (Markowski, Rożnowski, Bryk, Konefał, 2010, s. 14–17).

4.1. Przywiązanie do organizacji wobec różnic pokoleniowych

W badaniach nad przywiązaniem do organizacji wyraźnie zaznacza się udział zmiennych demograficznych, głównie wieku i stażu pracy.

K. Kmiotek (2016), wykorzystując koncepcję J. Meyera i N. Allen, uzyskała istotne efekty wieku i stażu pracy w obszarze przywiązania do organizacji pracowników na stanowiskach inżynierskich. Najstarsze osoby, objęte badaniem (w wieku powyżej 50 lat), prezentowały najwyższy poziom przywiązania. Najniższe przywiązanie wykazywali najmłodsi badani (poniżej 25. roku życia). Badania menedżerów reprezentujących trzy grupy wiekowe (poniżej 31 lat, 31–44 lata, powyżej 44 lat) dowodzą podobnego rozkładu wyników – najsilniejsze afektywne przywiązanie do organizacji wykazywali najstarsi uczestnicy badania (Noordin, Rahim, Ibrahim, Omar, 2011). Wiek istotnie różnicował również osoby zatrudnione w nietradycyjnych formach pracy ($n = 2118$) (Dobrowolska, 2014). Pracownicy najstarsi (41–65 lat) cechowali się silniejszym ogólnym przywiązaniem do organizacji. Wykazano również istotną zależność pomiędzy płcią a przywiązaniem do organizacji. Kobiety pracujące w ramach elastycznych form zatrudnienia uzyskiwały istotnie wyższe rezultaty w każdej ze skal (na skali przywiązania afektywnego, przywiązania normatywnego i przywiązania trwałości) oraz w zakresie przywiązania ogólnego. I. Marzec (2011) analizowała różnice w poziomie przywiązania do organizacji pracowników w trzech kategoriach wiekowych: w grupie poniżej 35. roku życia, wśród pracowników w średnim wieku (od 35. do 46. roku życia) oraz wśród starszych pracowników (powyżej 47. roku życia). Zastosowana analiza wariancji wykazała, że najwyższym poziomem przywiązania do organizacji charakteryzowali się najstarsi pracownicy. Najmłodsi badani prezentowali istotnie najniższe przywiązanie do organizacji. Również w badaniach osób na stanowiskach kierowniczych i szeregowych (Ramay, Ramay, 2012) wykazano istotny związek

przywiązania do organizacji z wiekiem. Maksymalne przywiązanie do organizacji charakteryzowało respondentów w wieku 51–60 lat. Wyraźnie istotny w analizach efekt wieku wobec przywiązania do organizacji zaobserwowali w swoich projektach również inni badacze (Alshetri, 2013; Dogar, 2014; Jena, 2015; Marzec, Frączkiewicz-Wronka, Strużyna, 2014; Rana, Agrawal, 2016; Salami, 2008; Stańczak, Mościcka-Teske, Merecz-Kot, 2014; Viet, 2015).

G. Bartkowiak i A. Krugielka (2015) wykazały istnienie istotnej zależności pomiędzy stażem pracy a ogólnym wskaźnikiem przywiązania organizacyjnego pracowników wiedzy³ (osoby z najkrótszym doświadczeniem zawodowym prezentowały najniższe przywiązanie do organizacji). Badaczki odnotowały również, iż wyższy poziom przywiązania organizacyjnego współwystępował z pozytywnymi postawami pracowników wiedzy wobec własnego zatrudnienia w wieku 65 plus (Bartkowiak, Krugielka, s. 2015, s. 15–19). Wiek i długość stażu pracy istotnie różnicowały badanych w przywiązaniu do organizacji. Pracowników najstarszych (powyżej 45. roku życia) i z najdłuższym stażem pracy (powyżej 10 lat) charakteryzowało najmocniejsze przywiązanie do organizacji, w każdym z trzech analizowanych wymiarów (Kaur, Sandhu, 2010). Istotny efekt stażu pracy wystąpił również w innych badaniach (Altinoz, Cakiroglu, Cop, 2012; Dogar, 2014; Rahati, Sotudeh-Arani, Adib-Hajbaghery, Rostami, 2015). Osoby z dłuższym doświadczeniem zawodowym cechowało bardziej nasilone ogólne przywiązanie do organizacji.

Podsumowanie

Niniejszy rozdział poświęcono przywiązaniu do organizacji. To zagadnienie, sądząc po liczbie doniesień badawczych, pozostaje w obszarze szczególnego zainteresowania reprezentantów psychologii pracy, przedstawicieli nauk organizacji i zarządzania. Problematyka ta zachowuje również istotne znaczenie z punktu widzenia praktyki organizacyjnej. Z perspektywy pracodawcy przywiązanie do organizacji występujące w różnym nasileniu, w różnej konfiguracji stanowi ważny czynnik kształtowania postaw i zachowań pracowniczych.

Przywiązanie do organizacji to zmienna, która, jak starano się wykazać, w sposób znaczący uczestniczy w relacjach z szeregiem czynników podmiotowych i organizacyjnych. Obserwowane zależności często występują w kontekście zmiennych demograficznych, a czynnik wieku istotnie różnicuje nasilenie przywiązania do organizacji. To ważne przesłanki, konieczne, aby pozostając w zgodzie z zasadniczym celem pracy, aspekt przywiązania do organizacji włączyć w zakres realizowanego projektu badawczego. Wśród objętych badaniem przedstawicieli trzech okresów dorosłości ocena relacji przywiązania do organizacji wobec czynnika przynależności pokoleniowej stanowiła jeden z ważniejszych obszarów analiz.

3 Pracownicy wiedzy (*knowledge workers*), jako nowa na rynku pracy kategoria specjalistów, prezentując wysoki kapitał intelektualny, uznane kwalifikacje zawodowe, dysponując i systematycznie pogłębiając wiedzę użyteczną dla funkcjonowania przedsiębiorstwa, inicjują zmiany, tworzą, wdrażają nowe rozwiązania, ułatwiając firmie adaptację do zmian w otoczeniu (Gajdzik, 2011, 2012).

Rozdział 5. Co jest ważne w życiu, czyli o roli wartości w życiu człowieka

Badania CBOS sprzed kilku lat dowodzą (2013), iż od 2005 r. hierarchia wartości¹ cenionych przez Polaków pozostaje w miarę stabilna. W odpowiedzi na pytanie: Które z podanych na tej liście wartości są dla Pani(Pana) najważniejsze w życiu? niezmiennie najwyżej jest cenione szczęście rodzinne (82%) i zachowanie dobrego zdrowia (74%). Zdecydowanie dalsze pozycje w tym zastawieniu zajmują uczciwe życie (26%), praca zawodowa (21%), spokój (19%), szacunek innych ludzi (17%), wiara religijna (12%), grono przyjaciół (10%), wykształcenie, dobrobyt, bogactwo (5%). Najniżej ocenioną wartością była możliwość udziału w demokratycznym życiu społeczno-politycznym (0,2%) (Boguszewski, 2013a, s. 1–3). W ocenie wartości istotne znacznie miały zmienne demograficzne (m.in. płeć, miejsce zamieszkania, poziom edukacji). Istotne różnice zaobserwowano także w różnych grupach wiekowych. Najmłodsi respondenci stosunkowo częściej niż osoby starsze podkreślali znaczenie wykształcenia, przyjaciół, bogactwa oraz przygód i wrażeń. Wraz z wiekiem dość istotnie wzrastało znaczenie zdrowia, spokoju oraz wiary religijnej. Osoby w średnim wieku częściej niż pozostałe podkreślały wartość szczęścia rodzinnego i pracy zawodowej (Boguszewski, 2013a, s. 1–3).

Czynnik wieku decydował również o wartościowaniu poszczególnych elementów życia w badaniu przeprowadzonym przez CBOS w roku kolejnym (2014), w którym zapytano Polaków, co ich zadaniem jest najbardziej potrzebne, aby życie było udane? Wraz z wiekiem istotnego znaczenia nabierało zdrowie, ustabilizowana sytuacja w kraju i na świecie oraz wiara religijna. Odwrotnie proporcjonalna względem wieku była ranga przypisywana rodzinie, satysfakcjonującej sytuacji mieszkaniowej i szczęściu. Wśród respondentów najmłodszych (w wieku od 18 do 24 lat) o udanym życiu decydowały wykształcenie, możliwość samorealizacji oraz odpowiednie cechy charakteru. Badani reprezentujący przedział wiekowy 25 do 34 lat cenili spokój i życiową stabilizację, a reprezentanci średniego pokolenia

1 Cz. Walesa (2014, s. 148) zauważa, iż w miarę przebiegu ludzkiego życia u jednostki kształtują się właściwe i adekwatne preferencje. Wartości jako zasady tych preferencji tworzą odpowiednią hierarchię, tak że wartości instrumentalne podporządkowane są wartościom finalnym i ostatecznym.

(35 do 44 lata) – kwestie ekonomiczne. Dla najstarszych badanych (45 do 55 lat) istotne było zdrowie i satysfakcjonująca praca (Boguszewski, 2014, s. 4).

Współcześnie (2017) cenione elementy życia pozostają te same: dla ponad połowy Polaków (54%) o sensie życia² stanowi rodzina i jej dobro (48%); dla 38% najważniejsze jest zdrowie, jego utrzymanie i brak chorób. W bieżącej ocenie wartości i celów życiowych Polaków odnotowano równocześnie znaczenie wartości odnoszących się do życia społecznego – 8% (spokoju, bezpieczeństwa, przyjaźni, dobrych relacji z ludźmi), wartości egzystencjalnych (7%), wartości religijnych (5%), sfery wartości moralnych (3%) (Feliksiak, 2017, s. 3–4).

We wspomnianych już badaniach Deloitte „Pierwsze kroki na rynku pracy. Międzynarodowe badanie studentów i absolwentów” (2013) analiza wartości młodego pokolenia (19–26 lat) dowiodła, iż najwyższe miejsce w hierarchii respondentów zajmowała rodzina (86,2%), zdrowie (82,3%) i własny rozwój (76,7%). Praca i kariera lokowały się niżej w tym zestawieniu (62,3% i 44,0%). Dla 57,4% badanych ważne było również zachowanie równowagi pomiędzy pracą a życiem zawodowym, a dla 36,9% czas wolny. Pieniądze, dobrobyt finansowy ceniło 44%. Spokojne życie – bez wielkich wyzwań i związanych z nim stresów – interesowało 10,4% badanych. Autorzy raportu zauważają, iż uzyskane rezultaty pozostają zbieżne z wynikami Europejskiego Badania Wartości (*European Values Study, EVS*), w którym Polska uczestniczy od 1990 r. Dane z roku 2008 pokazują, że w Polsce praca jako wartość była uznana za bardzo ważną przez 56,2% respondentów i raczej ważną przez 35,3%. Pierwsze miejsce w rankingu zajmowała rodzina uznawana przez 86% badanych jako bardzo ważna (*Pierwsze kroki na rynku pracy. Międzynarodowe badanie studentów i absolwentów*, 2013, s. 9–10).

Również w badaniach S. Stachowskiej (2012a) zdecydowanie najważniejszą wartością życiową w opinii młodych ludzi (w wieku 21–30 lat) okazała się rodzina (88,6%), z czego dla około 45% respondentów była to wartość ulokowana na pierwszym miejscu w hierarchii ważności. W dalszej kolejności ankietowani wskazywali: miłość (77,6%), pracę (46,9%), pieniądze (42,8%), przyjaźń (41,1%), uczciwość, szczerość i prawdomówność (37,7%), szczęście (35%), wiedzę, rozwój i pasję (32,1%), bezpieczeństwo (26,2%), radość i satysfakcję (24,5%), korzystanie z życia (14,7%). Wśród najrzadziej wybieranych wartości były: wierność i oddanie (12,1%), wiara (10,7%), honor (7,4%) oraz empatia i zrozumienie (5,1%) (Stachowska, 2012a, s. 42–43). T. Strózik (2014), dokonując rozpoznania preferencji wartości życiowych wśród młodzieży akademickiej (n = 1455), odnotował, iż na pierwszym miejscu w hierarchii znalazła się rodzina (66,2%), dalej zdrowie (47,1%) i przyjaciele (33,3%). Wartości takie jak szacunek otoczenia (3,7%) oraz pomoc innym (2,2%) lokowały się na dole zestawienia. Interesujące, iż wartości rodzina i zdrowie pozostawały najważniejsze

2 System osobistych wartości istotnie oddziałuje na proces tworzenia znaczeń dotyczących siebie, świata i własnych relacji ze światem. Zaangażowanie w realizację celów i dążeń osobistych, formułowanych na podstawie systemu wartości może stanowić podstawę dla doświadczanego przez jednostkę poczucia sensu życia (Oleś, 2002, s. 53–54).

dla wszystkich respondentów, chociaż studenci bardziej zaangażowani religijnie zdecydowanie częściej dokonywali wskazań wobec tych właśnie kategorii niż młodzież niewierząca (Strózik, 2014, s. 11–13). Z kolei R. Cibior (2008) w badaniach dojrzałej wiekiem populacji (powyżej 60. roku życia) zaobserwował bardzo zbliżony – jeśli chodzi o czołowe wartości – sposób ich oceny. Na pierwszym miejscu badani lokowali wartość zdrowia, następnie własną rodzinę, dzieci. Jednocześnie dokonując porównań dwóch grup wiekowych (60–69 lat i 70–80 lat), wykazano, że wiek nie wpływa znacząco na zmianę systemu wartości, chociaż wraz z wiekiem malała wartość „pracy”. Obniżało się także znaczenie zarobków (dochodu), majątku i wykształcenia (Cibior, 2008, s. 101–106). K. Mudyń i A. Weiss (2010) również swoim badaniem objęli osoby w wieku senioralnym, podejmując empiryczną próbę określenia relacji doświadczanej satysfakcji z życia wobec orientacji życiowych i deklarowanych wartości. W badaniu uczestniczyło 40 kobiet i 40 mężczyzn w wieku 60–95 lat ($M = 73,8$ lat). Zdaniem autorów badania jednym ze wskaźników adaptacji do „stresu starości” i wyzwań związanych z zaawansowanym wiekiem jest poziom satysfakcji z życia analizowanej w kontekście wyznawanych wartości. Relacje te poddano ocenie. Wśród wszystkich badanych zaobserwowano, iż satysfakcja z życia dodatnio korelowała z wartością „radość, zadowolenie” i ujemnie z kategorią „dobre zdrowie”. Ujemny związek tych dwóch zmiennych wystąpił również wśród kobiet. U mężczyzn odnotowano jeden istotny współczynnik korelacji, o charakterze ujemnym, z wartością „dobroć i delikatność”. Związki satysfakcji z życia z orientacjami życiowymi (teoretyczną, ekonomiczną, estetyczną, polityczną, religijną) były w większości nieistotne. Poziom istotności statystycznej uzyskano tylko dla orientacji estetycznej ($r = 0,31$, $p = 0,05$) (Mudyń, Weiss, 2010, s. 6–12).

Ważnym głosem w prowadzonej dyskusji są rezultaty badań T. Tulviste, K. Kall i A. Rämmer (2016) dotyczące priorytetów w sferze wartości (według modelu S. Schwartz, 1992), zrealizowane wśród młodszych (poniżej 30. roku życia) i starszych dorosłych (30 lat i powyżej), pochodzących z siedmiu europejskich krajów (Estonii, Łotwy, Litwy, Rumunii, Rosji, Finlandii i Szwecji). W objętej badaniem populacji zaobserwowano istotne zróżnicowanie wiekowe. We wszystkich krajach wystąpiły wyraźne różnice generacyjne dla wartości: Otwartość na zmiany vs Zachowawczość (*Openness to Change vs Conservation*) oraz Przekraczanie siebie vs Umacnianie siebie (*Self-Enhancement vs Self-Transcendence*). Wśród młodszych dorosłych wystąpił wyraźny ogólny trend w kierunku otwartości na zmiany i umacniania siebie (starszych charakteryzowała większa zachowawczość i tendencja do przekraczania siebie) (Tulviste, Kall, Rämmer, 2016).

K. Pietras i J. Fryt (2015) zrealizowały interesujące badania obrazujące podobieństwa i różnice w jednostkowych wartościach w kontekście międzypokoleniowym. Porównania młodych kobiet (w wieku 19–25 lat) i ich rodziców pokazały, iż młode kobiety ujawniają większe preferencje wobec następujących wartości: osiągnięcia, hedonizm, stymulacja i uniwersalizm, a także mniejsze wobec do konformizmu i tradycji (Pietras, Fryt, 2015, s. 146–156).

A. Kałużna-Wielobób i K. Mudyń (2015), poddając badaniu zróżnicowaną wiekowo populację (18–60 lat), odnotowali, iż z cenionymi wartościami (m.in.

takimi jak uniwersalizm, życzliwość, hedonizm, tradycja) najbardziej związany jest metafizyczny wymiar jakości życia, a wymiar psychospołeczny, podmiotowy i psychofizyczny zdecydowanie mniej. Efekt różnic wiekowych wystąpił również w badaniach J. Dolecińskiej i H. Kołodziejczyk (2016). Wśród respondentów 67% stanowiły osoby, które nie ukończyły 35. roku życia, zaliczane powszechnie do pokolenia Y, 19% do generacji X, natomiast pozostali uczestnicy reprezentowali pokolenie *baby boomers*. Analiza wyników wykonana w różnych przedziałach wiekowych pozwala wnioskować, iż znaczącymi wartościami dla pokolenia Y są miłość, rodzina i przyjaźń (mniej ważne są honor, pieniądze oraz praca). Respondenci w wieku 36–50 lat również doceniają istotność miłości i rodziny, a w dalszej kolejności wartościują wymiar finansowy, pieniądze. Dla osób powyżej 50. roku życia ważne znaczenie ma rodzina, pieniądze, praca (Dolecińska, Kołodziejczyk, 2016, s. 109).

5.1. Wartości a praca zawodowa

Zaskakującą zbieżność z opisywanymi wcześniej preferencjami w obszarze cenionych wartości w życiu Polaków wykazują wyniki raportu (pt. *Znaczenie wartości w życiu zawodowym*) pochodzącego z badań, których celem było określenie znaczenia wartości (w tym wartości religijnych) w relacjach zawodowych. Zbadano 200 pracowników i 100 pracodawców z sektora prywatnego. Rozkład odpowiedzi uzyskany na pytanie: Jakie wartości powinny przyświecać osobom, które chcą osiągnąć sukces w biznesie? dowodzi, iż zarówno pracownicy, jak i pracodawcy na pierwszym miejscu wskazali szczęście rodzinne (odpowiednio 43% i 45%), uzyskując wyraźną zgodność w tym obszarze. Kolejne kategorie odpowiedzi, wobec których również odnotowano wysoką zbieżność wskazań w obu grupach, to: zachowanie dobrego zdrowia (odpowiednio 41% i 44%) oraz uczciwe życie (odpowiednio 38% i 51%) (*Raport z badania: znaczenie wartości w życiu zawodowym*, 2015).

J. Stankiewicz i M. Moczulska (2013) wśród pracowników 60 przedsiębiorstw z województwa lubuskiego zaobserwowały, iż badani najczęściej doceniali współpracę (40%), punktualność, posłuszeństwo (36,7%), wzajemną pomoc, chęć odniesienia sukcesu, staranność i zaangażowanie (33,3%).

Istotne znaczenie wyznawanego systemu wartości dla życia i kariery zawodowej w swoich poglądach akcentuje również E. Schein (1978). Autor, posługując się metaforą, zbiór zależnych od siebie elementów (uświadamianych talentów, zdolności, motywów, potrzeb, nastawień i wartości) określił mianem „kotwicy kariery”. Kotwica kariery działa jako siła stabilizująca (stąd metafora „zakotwiczenia”) i może być traktowana jako zbiór wartości i motywów, z których człowiek nie zrezygnuje, jeśli będzie musiał dokonać wyboru. Kotwice kariery ewoluują w miarę zdobywania doświadczenia zawodowego i życiowego (Schein, 2007, s. 27). Ich rolą jest ukierunkowanie kariery, jej stabilizacja (ale także wprowadzanie przez człowieka celowych zmian), ochrona przed załamaniem (Kasprzak,

2013, s. 26). Na przestrzeni lat, w miarę rozwoju poglądów, struktura obrazu siebie odzwierciedlająca podstawowe wartości, motywy i potrzeby objęła osiem kowitw kariery. Są to (Schein, 2007, s. 27–31): autonomia (akcentująca znaczenie swobody pracy, przekraczania ograniczeń), stabilność/bezpieczeństwo (istotnie wartościująca rolę pewności zatrudnienia, gwarancji socjalnych, bezpieczeństwa finansowego), kompetencje zawodowe i techniczne (związane z doskonaleniem się, pogłębianiem wiedzy, kumulowaniem umiejętności i wiedzy branżowej), kompetencje menedżerskie (ukierunkowujące jednostkę na obszar zarządzania, podejmowania decyzji, sukcesu finansowego), kreatywność i przedsiębiorczość (wyrażająca się w działaniach twórczych, innowacyjnych), wyzwanie (które jest wartością ujawniającą się w skłonności do podejmowania ryzyka i rywalizacji), usługi i poświęcenie dla innych (związane z realizacją wartości humanistycznych, prospołecznych), styl życia (dla ludzi reprezentujących tę wartość istotne jest zachowanie równowagi pomiędzy życiem zawodowym a osobistym, rodzinnym). A. Czerw i A. Gąsiorowska (2011), w procesie konstrukcji „Kwestionariusza Wartości i Motywów w Pracy”, posługując się eksploracyjną analizą czynnikową, obejmującą 26 wartości realizowanych przez ludzi w pracy, otrzymały dość zbliżone do propozycji Scheina rozwiązanie. Autorki wyróżniły: 1) samorealizację poprzez pracę odnoszącą się do wartości: osiągnięcia, rozwój osobisty, samorealizacja, mobilność i niezależność; 2) prospołeczność obejmującą wartości: użyteczność dla innych, altruizm, pozytywne relacje społeczne, przynależność, odpowiedzialność, uznanie i porządek społeczny; 3) bezpieczeństwo i sprawiedliwość w pracy wyrażające takie wartości jak: bezpieczeństwo fizyczne, uczciwość, godność, egalitaryzm, bezpieczeństwo ekonomiczne i estetykę oraz 4) dążenie do dobrobytu, na które składało się: awansowanie, dobrobyt, materializm, władza, wartości hedonistyczne oraz święty spokój (Czerw, Gąsiorowska, 2011, s. 238–242).

Zróznicowaną istotę wartości pracy odnaleźć można również w autorskiej propozycji D. Grabowskiego i Ź. Rachwaniec-Szczecińskiej (2016). W efekcie ich badań powstała typologia odnosząca się do akceptacji reguł etyki pracy oraz realizowania w pracy określonych wartości. Przeprowadzona analiza skupień ujawniła cztery skupienia odpowiadające czterem grupom badanych pracowników, różniących się istotnie między sobą w zakresie spostrzegania pracy jako wartości i obowiązku moralnego, wartościowania ciężkiej pracy oraz samorealizacji, spostrzegania pracy jako wartości centralnej, niechęci do marnowania czasu, polegania na sobie oraz realizowania w pracy wartości prospołecznych. Otrzymane rozwiązania autorzy określili mianem osób „słabo wartościujących pracę”, „uznających etykę dobrej roboty”, „wartościujących pracę z obowiązku” oraz „samorealizujących się i słabiej wartościujących pracę”. Charakterystyki poszczególnych kategorii wyglądają następująco. Osoby „słabo wartościujące pracę” prezentują niższą etykę pracy, nie spostrzegają pracy jako centrum życia i wartości moralnej, nie przekonuje ich pogląd, że sukces jak wynikiem ciężkiej pracy, niżej wartościują czas, trudniej akceptują odracanie gratyfikacji, praca nie stanowi dla nich sposobu samorealizacji oraz osiągania wartości prospołecznych, bezpieczeństwa i sprawiedliwości oraz dobrobytu. Dla osób „uznających etykę

dobrej roboty” praca pozostaje centralnym elementem życia, wartością moralną, narzędziem do osiągnięcia sukcesów. Wartościują czas oraz bardziej niż pozostałe grupy dezaprobuje aktywności czasu wolnego. Ujawniają również większą skłonność do moralnego postępowania, do odraczania gratyfikacji, do polegania na sobie. W pracy osiągają wartości samorealizacji, prospołeczne, bezpieczeństwa i sprawiedliwości oraz dobrobytu. Nieco odmienną postawę prezentują osoby „wartościujące pracę z obowiązku”. Dla nich również praca pozostaje centralną wartością, uznając ją jako wartość moralną, swoją powinność. Wierzą też, że ciężka praca prowadzi do pożądanych skutków. Jednocześnie dla tych ludzi praca w mniejszym zakresie stanowi możliwość samorealizacji oraz osiągania pozostałych wartości. Osoby „samorealizujące się i słabiej wartościujące pracę” swoją pracę cenią za możliwość samorealizacji oraz osiągania wartości prospołecznych, bezpieczeństwa i sprawiedliwości oraz dobrobytu. Są to jednocześnie pracownicy, którzy w mniejszym stopniu wartościują pracę i słabiej wierzą, że ciężka praca prowadzi do sukcesu. Wykorzystując powyższą klasyfikację, autorzy badania wykazali, iż pracownicy prezentujący odmienne postawy wobec pracy i odmienne systemy wartości istotnie różnili się w zakresie przywiązania do organizacji, zaangażowania w pracę oraz zadowolenia z życia i z pracy (Grabowski, Rachwaniec-Szczecińska, 2016, s. 86–89).

Rezultaty badań dowodzą, że wartości decydują o stopniu dopasowania do organizacji, wpływając na zachowania i postawy uczestników organizacji (Andysz, Merecz, 2010; Schultz, Schultz, 2002), wykazując oddziaływanie na przebieg i kształt kariery zawodowej, dynamikę rozwoju zawodowego, stopień socjalizacji organizacyjnej (Paszowska-Rogacz, 2010). Wartości wyraźnie „zaznaczają” swoją rolę w zarządzaniu organizacją (Górnjak, 2015; Krajewska-Nieckarz, 2013), są powiązane z sytuacją pracowników na rynku pracy (Zalewska, Jaros, 2001), pozostają w istotnej zależności z zadowoleniem z życia, satysfakcją zawodową, zaangażowaniem pracowników, produktywnością (McNeese-Smith, Crook, 2003; Siuta-Stolarska, Siuta-Brodzińska, 2011; Stankiewicz, Moczulska, 2013; Zalewska, 2002).

W swoistym podsumowaniu powyższych rozważań można się odnieść do stanowiska A. Zalewskiej (2000), która wymienia kilka istotnych regulacyjnych funkcji, jakie spełniają wartości zawodowe. Autorka wskazuje, iż (obok zainteresowań zawodowych i potrzeb) wartości zawodowe wpływają na oczekiwania jednostki względem pracy i kariery zawodowej, dynamizując rozwój zawodowy oraz różnicowanie się preferencji zawodowych, aspiracji i celów człowieka. Ponadto orientacja na wartości zawodowe wyraża się zarówno w ogólnym nastawieniu zawodowym, zainteresowaniach zawodowych, jak i w działalności pozazawodowej jednostki. Wartości zawodowe stanowią także jedno z kryteriów szeroko rozumianego wyboru zawodu/miejsca pracy, selekcji, oceny ważnych aspektów pracy dokonywanej z perspektywy realizacji jednostkowych preferowanych prognozowania sukcesów związanych z ich realizacją, zwiększania tym samym stopnia dopasowania „jednostka-środowisko”. Wartości zawodowe oddziałują również na relacje pomiędzy pracą, karierą i pozycją zawodową (Zalewska, 2000, s. 58–59).

5.1.1. Wartości a praca zawodowa – rola czynnika wieku

W pełni akceptując powyższy katalog znaczeń wartości zawodowych dla funkcjonowania jednostki, zasadniczym z perspektywy tematu podjętego w monografii jest zwrócenie uwagi na czynnik wieku.

S. Lyons, L. Duxbury i C. Higgins (2005) w badaniach populacji kanadyjskiej ($n = 1194$) poddali analizie wartości związane z pracą w kontekście różnic pokoleniowych. Uwzględniono: wewnętrzną wartość pracy (definiując jako pracę, która zapewnia stymulację umysłową i jest psychologicznie nagradzająca), zewnętrzną wartość pracy (czyli pracę, która zapewnia wysoką jakość wymiernych korzyści, takich jak wynagrodzenie, świadczenia i bezpieczeństwo zatrudnienia), prestiż (pracę, która jest ceniona i uznawana przez innych), altruizm (pracę, która przynosi korzyść ludziom i społeczeństwu) oraz społeczną wartość pracy (pozwalającą na społeczne interakcje z innymi ludźmi). Otrzymane rezultaty dowiodły obecności istotnych różnic pokoleniowych ($p < 0,001$) w czterech z pięciu wartości pracy: wewnętrznej wartości pracy, wartości pracy altruistycznej, wartości pracy socjalnej i prestiżu. Pokolenie X³ najwyżej ceniło wewnętrzną wartość pracy. Altruizm, jako wartość pracy, był znacznie ważniejszy dla najstarszego pokolenia pracowników (określanego *Matures*, reprezentowanego przez osoby urodzone przed końcem II wojny światowej) i generacji *baby boomers* niż dla pokolenia X i pokolenia *Millennials*. Prestiż i społeczne wartości pracy pozostawały bardziej istotne dla generacji *Millennials* (Lyons, Duxbury, Higgins, 2005, s. 66–68). Porównania pomiędzy pokoleniami *baby boomers*, X i Y ($n = 16\,507$) w zakresie wartości związanych z pracą (Twenge, Campbell, Hoffman, Lance, 2010) dowodzą, iż wartości wewnętrzne miały największe znaczenie dla najstarszej generacji, a z kolei wartości zewnętrzne pozostawały dla tej grupy wiekowej najmniej istotne. W starszych pokoleniach pracowników zaobserwowano silniejszą tendencję do preferowania wartości społecznych i altruistycznych.

Rezultaty badań A. Zalewskiej (1996) wskazują, iż wiek wpływał na ważność motywów Autonomii i Stymulacji: w wieku średnim pozostawały one mniej ważne niż dla osób młodszych. Z kolei Altruizm stanowił wartość istotnie cenną dla przedstawicieli starszego pokolenia. Wyniki innych badań A. Zalewskiej (1997) zrealizowanych w dwóch grupach pokoleniowych (wśród osób reprezentujących wczesną dorosłość – 18–35 lat i średnią dorosłość – 36–55 lat) pokazały, że dominujące wartości i wiek różnicowały ważność aspektów pracy. Autorka wnioskuje, iż dominujące wartości ulegają zmianie wraz z wiekiem; u młodszych ważność aspektów pracy jest bardziej zdeterminowana przez wartości, a u starszych przez wiek. Dla pracowników starszych przełożeni i pewność pracy stanowiła ważniejszy aspekt pracy niż dla młodszych badanych. Młodzi bardziej cenili możliwość rozwoju i relacje z kolegami. Zdaniem A. Zalewskiej wykazane różnice stanowią efekt kumulowania się różnic rozwojowych i pokoleniowych (Zalewska, 1997, s. 167–174).

3 Charakterystyki generacji pracowników wraz ze stosowaną współcześnie terminologią zaprezentowano w rozdziale pt. *Rynek pracy wobec różnic pokoleniowych*.

L. Górniak (2016) analizował preferencje wobec wartości w populacji 551 osób (pracujących studentów, w wieku 22–35 lat, zatrudnionych w różnych sektorach gospodarki). Otrzymany rozkład wyników dowodzi, iż najczęściej wskazywanymi przez badanych wartościami były: odpowiedzialność (37,9%), koleżeństwo (37,8%), docenianie zaangażowania (34,1%), zaufanie (33,7%) i współpraca (31,9%). Z kolei najmniejsza częstość wyborów wystąpiła wobec wartości: ulepszanie dobrego (6,6%), otwartość względem innych (8,5%), stanowczość odnośnie do wymagań (8,8%), gotowość do rozwiązywania konfliktów (9,2%) i kompromisowość (9,9%). Zaobserwowano również istotne różnice międzypłciowe: kobiety silniej preferowały szczerość, bezinteresowną pomoc oraz wyrozumiałość dla błędów.

W badaniach realizowanych w latach 2007–2015 wśród studentów Uniwersytetu Szczecińskiego (Jarecki, 2016) ustalono hierarchię wartości w obszarze życia osobistego i w pracy zawodowej. Uzyskany rozkład wyników pokazał, iż zdecydowanie najważniejsze znaczenie respondenci przywiązują do rodziny i zdrowia. W dalszej kolejności istotni są przyjaciele i znajomi oraz stabilne zatrudnienie. Z kolei najniżej ocenioną wartością były podróże, zasady religii oraz wysoka pozycja materialna. W zakresie wartości zawodowych uczestnicy badania najkorzystniej wypowiedzieli się wobec dobrej atmosfery oraz pracy dającej dużo radości, sprawiającej przyjemność z jej wykonywania. Wśród kolejnych istotnych wartości zawodowych wymieniono wysokie wynagrodzenie i dostrzeganie sensu pracy. Za wartości najmniej ważne uznano dużo odpowiedzialności i samodzielności oraz krótszy czas pracy (Jarecki, 2016, s. 268–270). Otrzymane rezultaty, szczególnie w odniesieniu do cenionych aspektów sfery zawodowej, charakteryzuje istotny wymiar praktyczny – pozwalając pracodawcom na rozpoznanie kluczowych czynników indywidualnych, znaczących w procesie kształtowania zaangażowania, poczucia lojalności i odpowiedzialności, zwiększania wydajności pracy oraz ograniczania niepożądanych zachowań pracowniczych.

M. Widerszal-Bazyl i E. Wodźko (2015), korzystając z danych Diagnozy Społecznej 2013 (Kotowska, Saczuk, Strzelecki, 2014), poddały analizie wartości związane z pracą, istotne dla różnych grup wiekowych (25–, 25–44, 45+). Wobec wartości wzrostu (możliwość rozwoju osobistego i możliwości szybkiego awansu) badani powyżej 45 lat (zarówno kobiety, jak i mężczyźni) przejawiali najniższe zainteresowanie. Możliwość rozwoju osobistego była najbardziej istotna dla mężczyzn w wieku 25–44 lat (28%) i dla kobiet poniżej 25. roku życia (39%). Wśród wartości zewnętrznych (odpowiednia płaca, dogodne godziny pracy, długi urlop, zajęcie poważane przez ludzi) respondenci najwyżej ocenili aspekty finansowe, które okazały się być najważniejsze dla młodszych grup wiekowych. Najstarsza grupa wiekowa stosunkowo najrzadziej ceniła „dogodne godziny pracy”. Wartość uznania, wyrażona kategorią „zajęcia poważanego przez innych”, należała do najniżej rangowanych przez wszystkich respondentów, jednak nieco wyżej przez osoby 45+. Obszar wartości wewnętrznych (reprezentowanych przez możliwość zachowania w pracy dużej samodzielności i wykonywania pracy zgodnie z umiejętnościami) pozostawał relatywnie najbardziej istotny dla najstarszych badanych (45+), wyrażających akceptację dla swobody pracy (mężczyźni 28%, kobiety

21%) i dla pracy zgodnej z umiejętnościami (mężczyźni 33%, kobiety 32%). Różnice wiekowe zaobserwowano również wobec wartości bezpieczeństwa wyrażonej w badaniu stabilności zatrudnienia, szczególnie cenionej przez osoby w wieku 45+ (mężczyźni 52%, kobiety 55%) (Widerszal-Bazyl, Wodźko, 2015, s. 21–23).

Podsumowanie

W zaprezentowanym rozdziale, przez odwołanie do przesłanek empirycznych i poglądów teoretycznych, opisano znaczenie wartości w życiu człowieka, akcentując jednocześnie aspekt aktywności zawodowej. Zwracano również uwagę, iż wartości stanowią ważny czynnik podobieństw i różnic międzypokoleniowych. Wysoka siła wykorzystanej argumentacji dowodzi, iż rola wartości dla funkcjonowania jednostki, jej doświadczeń egzystencjalnych jest bezdyskusyjna. Wartości stanowią istotne kryterium podmiotowych wyborów, ich selekcji, wytyczonego celu i kierunku działania, pozostają znaczącym warunkiem oceny podjętych wysiłków, ich efektów, określając satysfakcję jednostki z osiągniętych wyników. Podkreśla się, iż indywidualne preferencje w sferze wartości wykazują również widoczne zróżnicowanie pokoleniowe, stanowiąc tym samym istotny motyw rozwijany w niniejszej monografii.

Rozdział 6. Stres w pracy i konflikty ról jako efekt relacji człowiek-praca

Zagadnienia podjęte w monografii koncentrują się wokół zróżnicowania pokoleniowego obserwowanego w obszarze doświadczeń podmiotowych. Istotnym źródłem wielu z nich, jak wykazano we wcześniejszych fragmentach opracowania, pozostaje praca zawodowa. Ten znaczący obszar ludzkiej aktywności analizuje się również z perspektywy trudnych doświadczeń, jakie towarzyszą człowiekowi w realizacji zobowiązań zawodowych. Wśród tych najczęściej wymienianych pojawia się stres przeżywany w pracy oraz konflikty pomiędzy rolami obserwowanymi na styku pracy i życia rodzinnego. Szczegółowej charakterystyce tych dwóch zagadnień poświęcono niniejszy rozdział.

6.1. Stres w pracy jako przykład trudnych doświadczeń w pracy zawodowej

Zagadnienie stresu w pracy od wielu lat stanowi przedmiot analiz badawczych i licznych opracowań problemu (Taris, 2016). Obecność stresu w życiu zawodowym bardzo sugestywnie ilustrują rezultaty uzyskane w ramach drugiego badania przedsiębiorstw dotyczącego nowych i pojawiających się zagrożeń (*ESENER-2, Second European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks*) Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy (*EU-OSHA, The European Agency for Safety and Health at Work*) (*Drugie europejskie badanie przedsiębiorstw na temat nowych i pojawiających się zagrożeń – ESENER-2*, 2015). W badaniu ankietowym obejmującym 36 państw (UE-28, a także Albanię, Islandię, Czarnogórę, Republikę Macedonii, Serbię, Turcję, Norwegię i Szwajcarię) uczestniczyło 49 320 państwowych i prywatnych zakładów pracy (zatrudniających co najmniej 5 osób), reprezentujących wszystkie sektory działalności, z wyłączeniem gospodarstw domowych oraz organizacji eksterytorialnych. Spośród wszystkich analizowanych czynników ryzyka, czynniki ryzyka psychospołecznego zostały uznane za trudniejsze wyzwanie niż pozostałe, a konieczność kontaktów z trudnymi klientami, pacjentami, uczniami itp. stanowiła najczęściej zgłaszany czynnik ryzyka

psychospołecznego (58%). Sektorami w pracy, w których odnotowano najbardziej wyraźną obecność tej kategorii zagrożeń był sektor edukacji, opieki zdrowotnej i pomocy społecznej (75%). W mniejszym nasileniu czynnik ten występował również w sektorze handlu, transportu i działalności związanej z zakwaterowaniem/ usługami gastronomicznymi oraz rekreacją. Kategoria ta była także zgłaszana przez zakłady pracy z sektorów administracji publicznej oraz sektor IT, finansów, nieruchomości oraz innej działalności naukowej i technicznej lub usług osobistych. Kolejnymi zgłaszanymi czynnikami ryzyka psychospołecznego były: presja czasu (43%), długie lub nieregularne godziny pracy (ponad 20%), brak odpowiedniej komunikacji lub współpracy wewnątrz organizacji czy niepewność zatrudnienia (blisko 20%) (*Drugie europejskie badanie przedsiębiorstw na temat nowych i pojawiających się zagrożeń – ESENER-2*, 2015, s. 1–5).

W uzupełnieniu prezentowanych danych warto dodać, że w ramach zrealizowanego kilka lat wcześniej podobnego przedsięwzięcia badawczego (*Europejskie badanie przedsiębiorstw na temat nowych i pojawiających się zagrożeń*, 2010)¹ odnotowano, iż 42% przedstawicieli kadry kierowniczej było zdania, że podejmowanie zagadnień związanych z ryzykiem psychospołecznym jest trudniejsze niż podejmowanie innych zagadnień z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy. Zaobserwowano jednocześnie, że trudności częściej były zgłaszane przez większe przedsiębiorstwa, zatrudniające ponad 500 pracowników (*Europejskie badanie przedsiębiorstw na temat nowych i pojawiających się zagrożeń*, 2010, s. 11).

Kolejne argumenty dowodzące ważności zagadnienia odnoszą się do faktu, iż w Europie stres znajduje się na drugiej pozycji wśród najczęściej zgłaszanych problemów zdrowotnych związanych z pracą zawodową (Kucharska, Śmierciak, 2016, s. 3). W świetle europejskiego badania opinii publicznej, zrealizowanego przez Europejską Agencję Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy (*European Agency for Safety and Health at Work*, EU-OSHA) dla wielu pracowników (ponad 50%) stres to zjawisko powszechnie obecne w ich miejscu pracy. Jednocześnie w opinii 41% badanych problem ten nie znalazł właściwego rozwiązania w ich miejscu pracy. Najczęściej wymienianymi źródłami stresu w pracy są: reorganizacja stanowiska pracy, niepewność zatrudnienia, wydłużony czas pracy, nadmierne obciążenie pracą, nękanie lub molestowanie psychiczne w pracy (Kucharska, Śmierciak, 2016, s. 3).

Znaczenie psychospołecznych zagrożeń zawodowych dla doświadczania stresu w pracy empirycznie wykazały A. Najder, A. Andysz i D. Merecz (2014). Badaniem objęto pracowników sektora usług (n = 987) i produkcji (n = 1009), w wieku od 50 do 73 lat. Celem projektu było rozpoznanie najczęściej stresujących

1 Badanie było realizowane wiosną 2009 r. w przedsiębiorstwach państwowych i prywatnych, które zatrudniały co najmniej 10 pracowników reprezentujących wszystkie sektory działalności gospodarczej, z wyłączeniem rolnictwa, leśnictwa i rybactwa, gospodarstw domowych i organizacji eksterytorialnych. Badaniem objęto 31 państw: wszystkie 27 państw członkowskich UE, dwa kraje kandydujące (Chorwację i Turcję) oraz dwa państwa należące do EFTA, czyli European Free Trade Association, Europejskie Stowarzyszenie Wolnego Handlu (Norwegię i Szwajcarię). Wywiady zostały przeprowadzone z 28 649 kierownikami i 7226 przedstawicielami ds. BHP (*Europejskie badanie przedsiębiorstw na temat nowych i pojawiających się zagrożeń*, 2010, s. 15).

psychospołecznych zagrożeń zawodowych w wybranej grupie wiekowej. Otrzymany rozkład wyników wskazuje, iż najczęściej stresującymi zagrożeniami odnoszącymi się do kontekstu pracy było zagrożenie zwolnieniami oraz niejednoznaczne zasady wynagradzania i premiowania pracowników. Z kolei w obszarze stresorów związanych z treścią pracy najczęściej stresująca okazała się konieczność uzależnienia realizacji swojej pracy od wykonania jej przez poprzedników, wymaganie gotowości do szybkiego reagowania i konieczność długotrwałej koncentracji uwagi. Patologie związane z relacjami pomiędzy pracownikami, takie jak mobbing czy dyskryminacja, stresowały blisko 90% osób, które miały z nimi kontakt. Rozpoznane stresory istotnie zwiększały ryzyko złej samooceny stanu zdrowia i zdolności do pracy, niezadowolenia z różnych aspektów pracy czy chęci zmiany pracy² (Najder, Andysz, Merecz, 2014, s. 352–359).

A. Stańczak, A. Mościcka-Teske i D. Merecz-Kot (2014) udowodnili, iż stresogenność miejsca pracy (związana z częstością i poziomem występowania zagrożeń psychospołecznych) istotnie niekorzystnie oddziaływała na samoocenę zdrowia fizycznego, zdolność do pracy, zadowolenie z pracy, zaangażowanie emocjonalne i chęć zmiany pracy osób zatrudnionych w sektorze bankowym. Również wyniki analizy regresji wykonanej na próbie pracowników biurowych, których miejsca pracy wymagały szerokiego wykorzystania komputerów, wskazywały, że trzy psychospołeczne czynniki pracy (wymagania pracy, negatywne relacje społeczne i problemy związane z komputerem) były pozytywnie związane ze stresem w pracy. Z kolei wobec wsparcia społecznego i kontroli pracy relacje miały charakter negatywny (Zakerian, Subramaniam, 2009, s. 427–429). S. Wei, Z. Shujuan i H. Qibo (2011, s. 858–859) wykazali moderujący wpływ wsparcia społecznego (i prężności) na stres pracy. A. J. McMichael (1987, s. 213–251), poddając analizie rezultaty kilku projektów badawczych, opisuje istotną rolę wsparcia społecznego dla osłabienia siły oddziaływania stresorów obecnych w środowisku pracy oraz dla łagodzenia następstw spostrzeganego stresu dla zdrowia.

Wobec relacji stres-zdrowie powyższe ustalenia są szczególnie istotne. Wyniki badań epidemiologicznych i kliniczno-eksperymentalnych dowodzą negatywnego oddziaływania stresu na zdrowie człowieka (Dudek, 2005, s. 384). Zaobserwowano istotne związki pomiędzy pracą charakteryzowaną przez wysoki poziom stresu a zaburzeniami układu krążenia (i wzrostem umieralności wywołanej tym czynnikiem), rozwojem chorób nowotworowych, nasilaniem się dolegliwości mięśniowo-szkieletowych, obecnością chorób układu pokarmowego, depresji i innych zaburzeń psychicznych (np. związanych z doświadczeniami stresu pourazowego), osłabieniem funkcji immunologicznych. Stres w pracy (wynikający z niepewności w pracy oraz niesatysfakcjonujących kontaktów społecznych) stanowił

2 Z uwagi na istotność otrzymanych rezultatów i wysoką liczebność próby badawczej, autorki badania wnioskowały o praktyczną aplikację wykazanych zależności. Zdaniem A. Najder, A. Andysz i D. Merecz (2014, s. 352) nakreślona w efekcie badania charakterystyka stresu doświadczanego przez pracowników 50+ powinna zostać szczególnie wykorzystana przez pracodawców i przedstawicieli działów personalnych podejmujących działania w kierunku ograniczania ryzyka stresu zawodowego w opisywanej grupie wiekowej.

istotny predyktor stanu zdrowia psychicznego (Merecz, Mościcka, Drabek, Koniarek, 2004, s. 428–429). N. Ogińska-Bulik (2003b, s. 25) zauważa, że przedłużający się stres zawodowy i przekroczenie poziomu optymalnego dla jednostki może powodować niekorzystne konsekwencje w sprawności intelektualnej i funkcjonowaniu emocjonalno-poznawczym (m.in. obniżone samopoczucie, lęk, depresję, trudności decyzyjne, zakłócenia w samokontroli emocjonalnej), zmiany w zachowaniu (m.in. niższą efektywność pracy, podatność na wypadki, skłonność do agresji, przemocy i uzależnień) oraz dolegliwości, choroby somatyczne.

W badaniach greckich policjantów uzyskano rezultaty świadczące o istotnych związkach spostrzeganego stresu z ogólnym stanem zdrowia (mierzonym z wykorzystaniem Kwestionariusza Ogólnego Stanu Zdrowia, GHQ-28, *The General Health Questionnaire, GHQ-28*). Uzyskano dodatnie wartości współczynników korelacji: $r = 0,52$ dla zaburzeń somatycznych, $r = 0,56$ dla niepokoju i bezsenności, $r = 0,40$ dla dysfunkcji społecznych, $r = 0,37$ dla symptomów depresji oraz $r = 0,57$ dla wyniku ogólnego w GHQ (Alexopoulos, Palatsidi, Tigani, Darviri, 2014, s. 212–213). Także empiryczne ustalenia D. Merecz (2010) wskazują, iż silniej doświadczanemu stresowi w pracy (i w domu) oraz niższej satysfakcji zawodowej towarzyszył gorszy stan zdrowia (psychicznego i somatycznego). Wykazano (Chueh, Yen, Lu, Yang, 2011), iż stres w pracy był istotnym predyktorem doświadczanych symptomów psychosomatycznych (policjanci, odczuwający intensywniejszy stres w pracy, zgłaszali bardziej nasilone objawy psychosomatyczne). Jednocześnie spostrzegane wsparcie społeczne wykazywało modyfikujący wpływ na związek pomiędzy nasileniem objawów psychosomatycznych a spostrzeganym stresem pracy. Stres w pracy był pozytywnie i zależnie od jego częstotliwości związany z ryzykiem przewlekłego bólu szyi/ramion wśród kobiet i mężczyzn (Fanavoll, Nilsen, Holtermann, Mork, 2016) oraz ze stężeniem glukozy we krwi (Biglari, Ebrahimi, Salehi, Poursadeghiyan, Ahmadnezhad, Abbasi, 2016). Stres doświadczany w miejscu pracy nasilał symptomy depresji (Kikuchi, Nakaya, Ikeda, Okuzumi, Takeda, Nishi, 2014).

Interesujące badania zrealizowały A. Potocka i A. Mościcka (2011). Odnotowano istotne relacje pomiędzy odczuwanym stresem zawodowym a niekorzystnymi nawykami żywieniowymi. Wyższemu poziomowi subiektywnej oceny stresogenności miejsca pracy towarzyszyło nawykowe przejadanie się, przejadanie się emocjonalne, stosowanie restrykcji dietetycznych. Jako znaczące stresujące elementy sytuacji pracy, istotnie korelujące z niekorzystnymi nawykami żywieniowymi, rozpoznano: odczuwanie psychicznego obciążenia związanego ze złożonością pracy, brak kontroli, brak nagród, poczucie niepewności związane ze sposobem organizowania pracy (Potocka, Mościcka, 2011, s. 383–384). W badaniach kobiet aktywnych zawodowo w wieku 45–60 lat zaobserwowano (Kowalska, Marcinkowska, Joško, 2010), iż stresogenność środowiska pracy istotnie oddziaływała na jakość życia rozpatrywaną w kategorii zdrowia psychicznego. Kobiety oceniające swoje miejsce pracy jako stresogenne prezentowały niższą jakość zdrowia psychicznego. Dla jakości życia w obszarze zdrowia fizycznego nie odnotowano istotnych zależności statystycznych (Kowalska, Marcinkowska, Joško, 2010, s. 281).

Liczne badania dokumentują związki stresu zawodowego i wypalenia zawodowego³. Odnotowuje się (Fernet, Torres, Austin, St-Pierre, 2016; Juszkievicz, Dębska, 2015) dodatnie związki wypalenia zawodowego i stresu doświadczanego w pracy i w domu; stres w pracy stanowi istotny predyktor wypalenia zawodowego (Kim, Choi, 2016). W badaniach nauczycieli (Bernotaite, Malinauskiene, 2017) zaobserwowano istotną zależność nasilenia symptomów wypalenia zawodowego wobec doświadczanego (vs niedoświadczanego) stresu. Na wysokie wyczerpanie emocjonalne w grupie doświadczającej stresu skarżyło się 62,7%, a w grupie niedoświadczającej stresu 25,6%. Wśród osób cechujących się doświadczaniem stresu było istotnie więcej badanych z wysokim poziomem depersonalizacji (25,4%) niż w grupie charakteryzowanej jako niedoświadczającej stresu (5,6%). W zakresie osiągnięć osobistych relacja miała podobny charakter – niski poziom osiągnięć osobistych charakteryzował 53,2% badanych zaklasyfikowanych do grupy doświadczającej stresu i 27,1% wśród osób opisywanych przez badaczki jako niedoświadczającej stresu (Bernotaite, Malinauskiene, 2017, s. 631–635).

Pozytywną relację stresu i wypalenia zawodowego odnotowano również w badaniach przeprowadzonych wśród dyrektorów szkół ($n = 3572$) (Beausaert, Froehlich, Devos, Riley, 2016). Istotne, pozytywne związki wypalenia zawodowego ze stresem (behawioralnym, somatycznym i poznawczym) widoczne są także w innych doniesieniach badawczych. Z kolei w badaniach lekarzy i pielęgniarek pogotowia ratunkowego (Ilić, Arandjelović, Jovanović, Nešić, 2017) zastosowana analiza regresji wykazała, iż staż pracy, wymagania poznawcze, wymagania emocjonalne oraz stres poznawczy były znacząco i pozytywnie związane z wypaleniem zawodowym. Natomiast możliwość wpływu i stopień swobody w pracy, wsparcie społeczne, poczucie koherencji, zdrowie psychiczne oraz radzenie sobie ze stresem skoncentrowane na problemie były znacząco i negatywnie związane z wypaleniem zawodowym. Efekt innych badań (Basińska, Wilczek-Rużyczka, 2011) dowodzi, iż doświadczanie przez pielęgniarki stresu wynikającego

3 Ujmując zjawisko nieco metaforycznie, termin wypalenie odnosi się do zduszania ognia czy gaszenia świecy (Schaufeli, Leiter, Maslach, 2009, s. 205). Traktując problem jednoznacznie naukowo, według klasycznej definicji, wypalenie zawodowe stanowiło „psychologiczny zespół wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji oraz obniżonego poczucia dokonań osobistych, który może wystąpić u osób, pracujących z innymi ludźmi w pewien określony sposób” (Maslach, 2004, s. 15). Bardziej szczegółowa charakterystyka wymienionych trzech komponentów wypalenia zawodowego, wyczerpanie emocjonalne (zastąpione współcześnie terminem wyczerpanie) – opisuje jako doświadczane przez jednostkę nadmierne obciążenie emocjonalne i fizyczne, osłabienie, zmęczenie, brak energii, spadek wydolności fizycznej, zasobów poznawczych. Depersonalizacja (określana obecnie pojęciem cynizmu) ujawnia się nadmiernym dystansowaniem się w relacjach zawodowych, negatywnym (lub obojętnym) stosunkiem wobec osób i ich spraw, chłodną postawą wobec pracy, jej uczestników i ich problemów. Z kolei obniżone poczucie osiągnięć osobistych (według nowej terminologii – poczucie obniżenia efektywności zawodowej, braku skuteczności) wyraża się spadkiem poczucia własnych kompetencji, zadowolenia i efektywności w pracy zawodowej, któremu towarzyszy niska samoocena, poczucie nieadekwatności, niekompetencji, zredukowana samoocena (Baka, 2011; Chirkowska-Smolak, 2009; Kaczmarek, Składnik-Jankowska, Grzebieluch, 2013; Maslach, 2001, 2017; Maslach, Leiter, 2011; Maslach, Leiter, 2008; Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001; Ostrowska, Michcik, 2013; Syroka, 2008).

z nierównowagi pomiędzy wysiłkiem a otrzymywanymi nagrodami nasila wyczerpanie emocjonalne i tendencję do zachowań depersonalizacyjnych. Również inne badania potwierdzają, że odczuwany stres w pracy w jego licznych przejawach (m.in. poczuciu psychicznego obciążenia pracą, braku nagród, braku kontroli w pracy, poczuciu niepewności w pracy, poczuciu zagrożenia, kontaktów społecznych, doświadczanych uciążliwości fizycznych, nieprzyjemnych warunków pracy, braku wsparcia, zakresu odpowiedzialności) pozostawał w istotnej zależności z symptomami zespołu wypalenia zawodowego (Andela, Truchot, Van der Doef, 2016; Baka, 2015; Baka, Cieślak, 2010; Banovcinova, Baskova, 2014; Chandusko-Salska, Młynarczyk, 2012; Derbis, Baka, 2011; Hu, Luk, Smith, 2015; Jabłkowska, Borkowska, 2005; Kaflik-Pieróg, 2004; Mańkowska, 2015a, 2015b; Mol-lart, Skinner, Newing, Foureur, 2013; Ogińska-Bulik, 2003a, 2003b, 2003c, 2006; Ogińska-Bulik, Kaflik-Pieróg, 2003).

Projekty badawcze (Dudek, Koniarek, Szymczak, 2007; Dudek, 2012) realizowane w odniesieniu do założeń koncepcji stresu i traumy S. Hobfolla⁴ (2012) dowodzą istotnych relacji pomiędzy poczuciem stresu w pracy a poziomem strat w wybranych zasobach. Pogorszenie sytuacji w zasobach bezpośrednio dotyczących pracy, m.in. pewności zatrudnienia, dobrych relacji interpersonalnych w miejscu pracy, zadowolenia z pracy, stabilności dochodu, osiągania zamierzonych celów w pracy, powodowało wzrost poczucia stresu w pracy. Podobna relacja wystąpiła w odniesieniu do pogorszenia w zasobach odnoszących się do wizerunku własnej osoby (np. akceptacja własnego wyglądu), możliwości sterowania własnym życiem czy poczucia własnej wartości (Dudek, Koniarek, Szymczak, 2007, s. 323). B. Dudek (2012) w badaniach strażaków wykazał, że poziom symptomów PTSD (*Posttraumatic Stress Disorder*) pozostawał w pozytywnym związku z ogólną wielkością strat w zasobach. W grupie utraconych zasobów znalazły się m.in. wystarczająca ilość snu, własne zdrowie, pewność zatrudnienia, osiąganie zamierzonych celów w życiu osobistym, ufność w stosunku do innych ludzi. Zyskiwane zasoby, które były istotnie skorelowane z symptomami PTSD, to m.in. bycie potrzebnym, bycie autorytetem dla innych, wysoka pozycja społeczna, bycie porządnym człowiekiem czy dostrzeganie dobrych stron życia (Dudek, 2012, s. 89–92).

A. Najder, D. Merecz-Kot i A. Wójcik (2016), porównując dziennikarzy doświadczających niskiego lub wysokiego poziomu stresu, odnotowały znaczące różnice m.in. w zakresie funkcjonowania zawodowego. Wyniki sugerują, że osoby

4 Propozycja S. Hobfolla (2012), teorii zachowania zasobów (*Conservation of Resources Theory – COR*) stanowi przykład koncepcji teoretycznej stresu i traumy analizowanej również w aspekcie doświadczania stresu zawodowego. W jej założeniach podkreśla się, iż znaczenie cykliw straty i zyskiwania oraz zrozumienie obu tych procesów jest zasadnicze dla wyjaśnienia reagowania jednostki na stres oraz dla potencjału odporności (*potential for resiliency*) (Hobfoll, 2012, s. 19). Według S. Hobfolla stres, jako stan wewnętrzny człowieka, pojawia się, gdy 1) zasoby jednostki (o charakterze materialnym, osobistym, m.in. poczucie własnej skuteczności, własnej wartości, „energetycznym”, np. uznanie, wiedza, pieniądze, jak również sytuacje życiowe, np. zatrudnienie, małżeństwo) są zagrożone utratą, 2) zasoby są rzeczywiście tracone lub 3) następuje niepowodzenie w uzyskaniu oczekiwanego wzrostu zasobów, po ich wcześniejszym zainwestowaniu (Hobfoll, 2012, s. 20; Dudek, 2012, s. 82).

z niższym stresem funkcjonowały lepiej w pracy, wyżej oceniały swoje zdrowie i zdolność do pracy, były bardziej zaangażowane w pracę i bardziej zadowolone z głównych aspektów swojej pracy (np. warunków pracy, wynagrodzenia i świadczeń, rozwoju zawodowego, relacji z przełożonym, ze współpracownikami), wyrażały mniejszy zamiar zmiany pracy (Najder, Merecz-Kot, Wójcik, 2016, s. 93–94). M. Malińska (2017), odwołując się do wyników badań, zauważa, iż zarówno młodszych, jak i starszych pracowników, wykazujących podwyższony poziom stresu, charakteryzował istotnie niższy wskaźnik zdolności do pracy (*WAI, Work Ability Index*) w porównaniu do osób, które dokonywały niższej oceny doświadczanego stresu. Najniższy poziom WAI zaobserwowano wśród kobiet i mężczyzn w wieku powyżej 45 lat, wysoko oceniających swój stres. W badaniach lekarzy (Yao, Wang, Wang, Yao, 2014) uzyskano ujemne korelacje stresu w pracy z satysfakcją z pracy, z inicjatywą zawodową, z uogólnionym poczuciem własnej skuteczności, ze stażem w pracy oraz dodatnie z doświadczaniem i byciem świadkiem przemocy w miejscu pracy. Zmienne te stanowiły również istotne predyktory stresu w pracy w badanej grupie. W literaturze przedmiotu wykazywane są również istotne relacje stresu w pracy z przywiązaniem do organizacji (Khatibi, Asadi, Hamidi, 2009; Khodabakhshi, 2013; Sadłowska-Wrzesińska, Mościcka-Teske, 2016). W badaniach M. Waszkowskiej, A. Jacukowicz, M. Drabka i D. Merecz-Kot (2017) wykazano, że suplementarne dopasowanie jednostka-organizacja było negatywnie związane ze spostrzeganym stresem. Niższa zgodność w zakresie wartości, celów i oczekiwań objętych badaniem menedżerów ($n = 715$) i ich organizacji współwystępowała z silniej doświadczanym stresem.

Analizowano związki stresu zawodowego z postawami wobec pracy (postawą hedoniczno-autoteliczną, widoczną w spostrzeganiu pracy jako okazji do samorozwoju i traktowania tej aktywności jako przyjemnej i przynoszącej psychologiczne korzyści, i postawą normatywną, odnoszącą się do spostrzegania pracy w aspekcie korzyści bardziej społecznych niż jednostkowych, jako aktywność określającą tożsamość zawartą w poczuciu dumy, obowiązku i szacunku wobec pracy) (Bajer, 2016). W badaniach mikroprzedsiębiorców i pracowników etatowych uzyskano rezultaty wskazujące na negatywne związki ogólnego poziomu stresu z postawą hedoniczno-autoteliczną ($r = -0,57$, $p < 0,001$) oraz silną dodatnią korelację z postawą normatywną ($r = 0,70$, $p < 0,001$). Poszczególne czynniki stresu również wykazywały istotne relacje z analizowanymi postawami wobec pracy. Porównania objętych badaniem grup zawodowych ujawniły istotne różnice w zakresie intensywności stresu zawodowego. Pracowników etatowych charakteryzował istotnie wyższy ogólny poziom stresu niż mikroprzedsiębiorców. Mikroprzedsiębiorcy zgłaszali jednak bardziej nasilone poczucie psychicznego obciążenia pracą, brak wsparcia, większe poczucie odpowiedzialności i zagrożenia. Z kolei pracownicy etatowi jako istotnie stresogenne elementy swojej pracy wskazywali głównie: brak nagród, poczucie niepewności, nieprzyjemne warunki pracy, brak kontroli (Bajer, 2016, s. 89–92).

Zjawisko stresu w pracy – obok płaszczyzny indywidualnej – rozpatrywane jest również w perspektywie organizacyjnej. Badania i praktyka organizacyjna ujawniają szereg niekorzystnych zjawisk, które towarzyszą stresowi zawodowemu.

Zauważa się, iż zachowania nieproduktywne (*Counterproductive Work Behavior, CWB*) mogą być odpowiedzią na stresory występujące w środowisku pracy (Baka, 2016). Dowodów tej zależności dostarczają rezultaty badań (Baka, 2013b; Baka, Derbis, 2013). Stresory, np. konflikt roli, niejednoznaczność roli, konflikty interpersonalne w pracy, ograniczenia organizacyjne, obciążenie pracą, doświadczane przez pracownika poczucie niesprawiedliwości w pracy pozostawały w relacji z zachowaniami nieproduktywnymi (Baka, Derbis, 2013, s. 324). Ł. Baka (2013b) wykazał pozytywną relację stresu roli zawodowej (w wymiarze ogólnym i poszczególnych komponentów: konfliktu roli, niejednoznaczności roli, przeciążenia rolą) z zachowaniami nieproduktywnymi. Także inny stresor, poczucie niesprawiedliwości w pracy, dodatnio korelował z zachowaniami nieproduktywnymi. W ramach innego projektu badawczego (Baka, Derbis, 2013) otrzymano dodanie korelacje zachowań nieproduktywnych z konfliktami interpersonalnymi i ograniczeniami organizacyjnymi. Rezultaty ANOVY wykonanej na danych pochodzących od pracowników izraelskiej spółki petrochemicznej dowiodły istotnej zależności pomiędzy średnim wskaźnikiem produktywności a wymiarem stresu pracy, jakim była wieloznaczność roli (Hoboubi, Choobineh, Ghanavati, Keshavarzi, Hosseini, 2017). Najniższy poziom produktywności (mierzonej z wykorzystaniem kwestionariusza diagnozującego zróżnicowane aspekty produktywności: umiejętności, identyfikację zawodową, wsparcie organizacyjne, motywację, informację zwrotną dotyczącą wykonania/osiągnięć, zaufanie, zgodność ze środowiskiem) ujawniali pracownicy z wysoką wieloznacznością roli.

Wśród innych negatywnych następstw doświadczanego stresu w pracy wymienia się: spadek morale wśród pracowników, efektywności i jakości pracy, niewłaściwe gospodarowanie czasem pracy przez pracowników, wzrost ryzyka popełnienia błędów, większą skłonność do wypadków, wzrost fluktuacji, absencji, opór i niską akceptację dla zmian, nakłady finansowe związane z działaniami personalnymi (odprawy, szkolenia, procedury rekrutacyjne podejmowane w sytuacji odejścia pracownika nadmiernie obciążonego stresem w pracy), wcześniejsze odchodzenie z rynku pracy lub niechęć do powrotu do pracy po dłuższym okresie nieobecności czy bezrobocia, koszty usług medycznych, pogorszenie wizerunku firmy, jej atrakcyjności w otoczeniu (Łuczak, Żołnierczyk-Zreda, 2002; Molek-Winiarska, 2011; Ostrowska, Michcik, 2014; Potocka, 2010; Tziner, Rabeneu, Radoski, Belkin, 2015; Żołnierczyk-Zreda, 2010).

6.2. Stres w pracy – czy wiek ma znaczenie?

Wykazana – w aspekcie doświadczeń indywidualnych i organizacyjnych – istotność zagadnienia stresu zawodowego sugeruje konieczność spojrzenia na relację wieku w zdecydowanie szerszym kontekście. W badaniach Centralnego Instytutu Ochrony Pracy – Państwowego Instytutu Badawczego na grupie 4992 osób reprezentujących 8 grup zawodowych zaobserwowano, iż związek pomiędzy wiekiem pracownika a spostrzeganymi stresogennymi cechami pracy

pozostawał zależny od rodzaju pracy oraz zawodu (Bugajska, Makowiec-Dąbrowska, 2006). Otrzymane rezultaty dowiodły, iż w zawodach z wyraźną charakterystyką obciążenia intelektualnego i emocjonalnego najstarsi pracownicy prezentowali większy zakres kontroli w pracy niż grupa najmłodsza (efekt ten pozwalał zatem opisać pracę dojrzałych wiekiem pracowników jako mniej stresogenną). Zależność ta nie wystąpiła jednak w obszarze zawodów, w których dominowało obciążenie fizyczne. W odniesieniu do doświadczania przez pracowników wsparcia społecznego zaobserwowano, że w zawodach o obciążeniu głównie intelektualnym starsi pracownicy odczuwali mniej wsparcia ze strony współpracowników i kierownictwa niż młodszy pracownicy (Bugajska, Makowiec-Dąbrowska, 2006, s. 21).

W projekcie projektu realizowanym w Instytucie Medycyny Pracy w Łodzi w latach 2001–2004 pt. „Styl życia i strategie radzenia sobie ze stresem pracowników starszych a zdrowie i zdolność do pracy na stanowiskach zróżnicowanych ze względu na występowanie psychospołecznych stresorów” (Merecz, Mościcka, Drabek, Koniarek, 2004) poszukiwano m.in. odpowiedzi na pytanie badawcze: czy istnieją związane z wiekiem pracowników różnice w tolerancji psychospołecznych warunków pracy. Porównania 4 grup wiekowych pracowników wykonawczych (w wieku 25–34 lat, 35–44 lat, 45–54 lat i powyżej 55 lat) w zakresie stresu zawodowego i percepcji psychospołecznych warunków pracy nie wykazały istotnych różnic pomiędzy analizowanymi grupami: zarówno w globalnym wyniku „Kwestionariusza do subiektywnej oceny cech pracy” (Dudek, Waszkowska, Hance, 1999), jak i w wynikach dziesięciu podskal wykorzystanego kwestionariusza. Istotne statystycznie różnice w percepcji psychospołecznych stresorów zaobserwowano tylko wobec pojedynczych cech pracy. Pracownicy najstarsi (powyżej 55 lat) charakteryzowali się najniższą tolerancją wymagań pracy związanych z koniecznością przerzucania się z jednej czynności na drugą i zachowania koncentracji. Pracownicy z najstarszej grupy wiekowej natomiast lepiej tolerowali takie właściwości pracy, jak sztywne godziny pracy czy brak środków do jej wykonywania. Otrzymane rezultaty wskazywały, że wiek w większości nie decydował o ocenie stresogenności warunków i wymagań pracy w badanej grupie pracowników, a różnice w tolerancji psychospołecznych warunków pracy w znacznie większym stopniu zależały od warunków i wymagań pracy niż od wieku badanych. Jednocześnie na podstawie ogólnego wyniku w „Kwestionariuszu do subiektywnej oceny cech pracy” zaobserwowano, iż poziom stresu zawodowego u badanych osób był wysoki (zawierał się pomiędzy wartością 117,8 pkt. (grupa najmłodsza) a 124,9 pkt. (grupa w wieku 45–54 lata) (Merecz, Mościcka, Drabek, Koniarek, 2004, s. 426–427).

W badaniu pracujących kobiet w wieku 45–66 lat (Gujski i współprac., 2017) odnotowano, iż głównymi źródłami stresu były: kontakty społeczne (58%), brak nagród w pracy (50%), brak wsparcia (prawie 47%), poczucie psychicznego obciążenia związanego ze złożonością pracy (ponad 41%), poczucie niepewności spowodowanej organizacją pracy (ponad 39%). Najniżej ocenionymi stresorami były uciążliwości fizyczne (15%), poczucie zagrożenia (13%) i nieprzyjemne warunki pracy (11%). W globalnej ocenie, niskiego stresu w miejscu pracy

doświadczyło 18,33% badanych kobiet, średniego – 34,33%, a wysokiego 47,33% (Gujski i współprac., 2017, s. 948–949).

Wyniki litewskich pracowników zaprezentowane przez M. Perminiene i współpracowników (2015) wykazały, że pracownicy w wieku 50 lat (i starsi) rzadko spotykali się z wysokim tempem i ilością pracy, obciążeniem emocjonalnym lub trudnościami związanymi ze zmianami w pracy. Często mieli dobre relacje z kolegami i przełożonymi, często doświadczali różnorodności zawodowej i jasności w pracy. Mieli jednak mniejsze możliwości uczenia się, mniej niezależności w pracy, a także mniejszy udział w podejmowaniu decyzji (Perminiene i współprac., 2015, s. 160–161). Porównania pracowników należących do odmiennych grup wiekowych (poniżej 35 lat, 35–45 lat i powyżej 45 lat) ujawniły istotne różnice w zakresie swobody podejmowania decyzji (Aleksić, Trkulja, Cikota-Aleksić, Aleksić, 2015). Najwyższe wyniki średnie charakteryzowały osoby z grupy najstarszej, a najniższe zaobserwowano wśród najmłodszych badanych. Zaobserwowano również, iż większość pracowników powyżej 45. roku życia doświadczała tzw. „aktywnej pracy” (37%) i niskiego napięcia (29%), a tylko 14% było narażonych na wysokie napięcie w pracy⁵. Najmłodszych badanych w znacznym odsetku charakteryzowało wysokie napięcie w pracy (40%) i tzw. „pasywna praca” (24%). Wśród tej grupy tylko 14% badanych doświadczało niskiego napięcia (Aleksić, Trkulja, Cikota-Aleksić, Aleksić, 2015, s. 376–377).

W badaniach realizowanych w kierunku rozpoznania i opisanego specyfiki funkcjonowania zawodowego pracowników sektora bankowego wobec doświadczania zagrożeń psychospołecznych (Stańczak, Mościcka-Teske, Merecz-Kot, 2014) zaobserwowano interakcyjny wpływ doświadczanego stresu i wieku na absencję w pracy. Wśród osób młodszych (do 44 lat) stresogenność zagrożeń nie różnicowała znacząco liczby dni nieobecności w pracy. Jednak osoby starsze (powyżej 44. roku życia) doświadczające intensywnego stresu były znacząco dłużej nieobecne w pracy z powodu własnej choroby (Stańczak, Mościcka-Teske, Merecz-Kot, 2014, s. 514).

5 Terminy „aktywna praca” i „pasywna praca” oraz „wysokie napięcie” i „niskie napięcie” odnoszą się do znanego w psychologii modelu Wymagań pracy-Kontroli pracy (*Job Demands-Control – JD-C*), zaproponowanego przez R. Karaska (1979), rozszerzonego następnie przez R. Karaska i T. Theorella (1990). Model opisuje dwie istotne właściwości psychospołecznego środowiska pracy: psychologiczne wymagania pracy i swobodę podejmowania decyzji. Kombinacja wysokich wymagań i małego zakresu swobody w podejmowaniu decyzji jest określana jako wysokie napięcie. Taki układ sprzyja doświadczaniu najsilniejszych reakcji stresowych związanych z pracą. Sytuacja odwrotna, gdy niskim wymaganiom towarzyszy znaczna swoboda podejmowania decyzji, jest opisywana terminem niskiego napięcia. Zgodnie z tym podziałem, można się wówczas spodziewać niższego niż przeciętny poziomu reakcji stresowych. Aktywna praca (*active job*) – występująca przy jednocześnie wysokim poziomie wymagań pracy i swobody podejmowania decyzji – odnosi się do pojęcia „eustresu”, a działanie stresorów, wpływając na aktywność jednostki, np. jej skuteczność w rozwiązywaniu problemów, ogranicza pojawienie się napięcia wywołującego stres związany z pracą. Z kolei pasywnej pracy (*passive job*) może towarzyszyć zanikanie umiejętności i kompetencji (Dewe, O’Driscoll, Cooper, 2012, s. 32–33; Le Blanc, de Jonge, Schaufeli, 2002, s. 185–186).

6.3. Konflikt praca-rodzina i konflikt rodzina-praca w aspekcie uwarunkowań i konsekwencji

Szczególne zainteresowanie problematyką konfliktu ról⁶ jak również powszechność doniesień empirycznych realizowanych w tym obszarze w znaczącym stopniu stanowią odpowiedź na złożone relacje łączące obszar rodzinny i sektor aktywności zawodowej, wykazujące współcześnie coraz silniejsze wzajemne interferencje.

W większości opracowań (Ahmad, 2008; Bellavia, Frone, 2005; Rostowski, Rostowska, 2012; Zalewska, 2008) podkreśla się, iż zmienne o istotnym znaczeniu dla doświadczania konfliktów ról mają charakter demograficzny (m.in. płeć, dochód, poziom wykształcenia, stan cywilny), podmiotowy (zawarty m.in. w cechach osobowościowych, poczuciu własnej skuteczności), związany z pracą (odnoszący się m.in. do charakteru pracy, przynależności do określonego poziomu struktury organizacji, czasowego zobowiązania zawodowego, stresu w pracy, rozwiązań organizacyjnych przyjaznych pracownikowi i rodzinie, wspierającego systemu pracy) i rodzinny (związany m.in. z wymaganiami i wsparciem rodzinnym, interakcjami małżeńskimi, stresem w rodzinie, odpowiedzialnością i opieką nad dziećmi). Zbliżone kryteria analizy zjawiska konfliktu pomiędzy pracą a rodziną, z uwzględnieniem aspektów indywidualnych, zawodowych i rodzinnych, przyjęli również J. Zhang i Y. Liu (2011). Kierując się tym porządkującym stanowiskiem, zauważa się obecność uwzględnionych kryteriów (udziału czynników indywidualnych, czynników związanych ze środowiskiem rodzinnym i czynników związanych ze środowiskiem zawodowym) w dotychczasowych realizowanych projektach empirycznych.

W badaniach wyraźnie zaznacza się rola cech osobowości w wyznaczaniu wzajemnych relacji praca-rodzina (Rantanen, Kinnunen, Pulkkinen, 2013). Analiza regresji wykonana na dużej próbie (n = 2051–2063) dowodzi, iż cechy osobowości są istotnymi predyktorami konfliktu ról. Osoby o wyższej sumienności zgłaszały mniejsze nasilenie konfliktu praca-rodzina i konfliktu rodzina-praca. Neurotyczność była pozytywnie związana z obiema postaciami konfliktu ról, a ugodowość wykazywała negatywny związek jedynie z konfliktem praca-rodzina. Zarówno ekstrawersja, jak i otwartość na doświadczenie nie stanowiły znaczących wyznaczników konfliktu praca-rodzina i konfliktu rodzina-praca (Wayne, Musisca, Fleeson, 2004). Nieco inne rozwiązanie uzyskano w kolejnym projekcie badawczym (Priyadharshini, Wesley, 2014). Dowiedziono, iż wymiary osobowości, takie jak ekstrawersja, sumienność, otwarcie na doświadczenie i ugodowość pozostawały w istotnej relacji z konfliktem praca-rodzina. Jednak udział neurotyczności w wyznaczaniu konfliktu praca-rodzina nie zyskał potwierdzenia w uzyskanych rezultatach.

6 H. J. Greenhaus i N. J. Beutell (1985, s. 77), definiując zjawisko konfliktu, określili je jako niespójne wymagania w pracy i w rodzinie, występujące w sytuacji, gdy wymagania jednej roli niekorzystnie oddziałują na możliwość spełniania wymagań sformułowanych wobec jednostki w drugim obszarze. Wyróżnia się (Zalewska, 2008, s. 406) konflikt praca-rodzina – gdy wymagania w pracy utrudniają udział w życiu rodzinnym, oraz konflikt rodzina-praca – gdy obowiązki rodzinne utrudniają pełnienie roli zawodowej.

W badaniach 274 kobiet i 140 mężczyzn zatrudnionych w pełnym wymiarze czasu pracy (Houle, Chiocchio, Favreau, Villeneuve, 2012) wykazano istotne związki konfliktu praca-rodzina z poczuciem własnej skuteczności, ze wsparciem pochodzącym od przełożonego oraz z emocjonalnym wsparciem od partnera. W odniesieniu do konfliktu rodzina-praca nie potwierdzono istotności związku z poczuciem własnej skuteczności. Zaobserwowano jednak efekt różnic międzypłciowych. Płeć istotnie moderowała związek pomiędzy emocjonalnym wsparciem pochodzącym od przełożonego a konfliktem praca-rodzina. Wysoki poziom tej formy wsparcia wykazywał silniejsze oddziaływanie wobec intensywności konfliktu praca-rodzina wśród pracujących ojców niż wśród pracujących matek (prezentujących wyższe wyniki średnie). Czynniki płci odgrywał również istotną rolę w procesie interakcji poczucia własnej skuteczności oraz wsparcia instrumentalnego doświadczanego w domu wobec natężenia konfliktu rodzina-praca. Wśród kobiet o niskim poczuciu własnej skuteczności konflikt rodzina-praca był silniejszy niż u mężczyzn prezentujących równie niskie poczucie własnej skuteczności (Houle, Chiocchio, Favreau, Villeneuve, 2012, s. 600–604). Również w innych badaniach odnotowano negatywne relacje konfliktów pomiędzy rolami z poczuciem własnej skuteczności (Wang, Lawler, Shi, 2010). Z kolei badania 418 menedżerów z Nowej Zelandii dowiodły istotnych negatywnych związków konfliktów ról a potrzebą autonomii, kompetencji i związków (Roche, Haar, 2010).

W istotnej relacji wobec konfliktu ról zaznaczają się zmienne demograficzne, m.in. wiek. Różnice wiekowe w doświadczaniu konfliktu pomiędzy rolami ujawnili G. Erdamar i H. Demirel (2014). W badaniach, w których uczestniczyli nauczyciele szkół podstawowych, najwyższy poziom konfliktu praca-rodzina prezentowały osoby z najmłodszej grupy wiekowej (poniżej 30. roku życia). Nauczycieli najstarszych, powyżej 50 lat, charakteryzował najniższy konflikt praca-rodzina. Podobną zależność zaobserwowano wobec konfliktu rodzina-praca, jednak nie uzyskano wymaganego poziomu istotności. Kobiety nauczycielki prezentowały istotnie wyższy poziom konfliktu praca-rodzina niż mężczyźni. Różnice w zakresie konfliktu rodzina-praca nie wykazały istotności statystycznej (Erdamar, Demirel, 2014, s. 4921–4922). J. Kowalczyk i T. Rzepa (2015) także analizowały zjawisko konfliktu ról wobec wieku badanych kobiet (między 20 a 60 rokiem życia). Istotność relacji wystąpiła w odniesieniu do konfliktu rodzina-praca. Nasilenie konfliktu rodzina-praca charakteryzowało zwłaszcza kobiety z przedziału wiekowego 35–44 lata i do 34. roku życia. Kobiety z trzeciej grupy wiekowej (45–60 lat) doświadczyły najsłabszego konfliktu ról. Jednocześnie odnotowano, iż oba typy konfliktów współwystępowały z posiadaniem dzieci (matki cechował silniejszy konflikt pomiędzy rolami niż kobiety bezdzietne (Kowalczyk, Rzepa, 2015, s. 69–70). Negatywne korelacje konfliktu ról z wiekiem ($r = -0,23$, $p < 0,001$) wystąpiły w innych badaniach (Bolino, Turnley, 2005).

Druga grupa uwarunkowań konfliktu pomiędzy pracą a rodziną odnosi się do czynników rodzinnych. W literaturze przedmiotu w odniesieniu do rezultatów badań (Bellavia, Frone, 2005; Zalewska, 2008) podkreśla się, iż czynnikami istotnie warunkującymi konflikty ról są: liczba dzieci, ich wiek, etap w cyklu życia, zaangażowanie rodziny, uzgodnienia dotyczące opieki nad dziećmi, a także obowiązki związane z opieką nad osobami starszymi.

Nasileniu konfliktów sprzyja zakres i rodzaj zobowiązań rodzinnych. W badaniach kobiet z Indii (Aiswarya, Ramasundaram, 2011) zaobserwowano, iż wysoki i umiarkowany poziom konfliktu ujawniały respondentki, które w swoich rodzinach miały dwie osoby pozostające na utrzymaniu. Badania populacji kanadyjskiej (Duxbury, Higgins, 2003) dowodzą, iż zarówno kobiety, jak i mężczyźni mający zobowiązania wynikające z konieczności opieki nad osobami starszymi zgłaszają wyższy poziom konfliktu pomiędzy pracą a rodziną. Zaobserwowano (Lubrańska, 2014f), że silniejszy konflikt praca-rodzina charakteryzował badanych mężczyzn i ojców. W porównaniu z osobami bezdzietnymi silniejszego konfliktu rodzina-praca doświadczali rodzice. J. Greenhaus, S. Parasuraman i K. Collins (2001) wykazali pozytywne związki pomiędzy zaangażowaniem rodzinnym a konfliktem rodzina-praca. Odnotowano istotne efekty interakcji: intensywne zaangażowanie w karierę, w rozwój zawodowy redukowało intencje wycofania się z zawodu i osłabiało oddziaływanie konfliktu praca-rodzina na wycofanie się z zawodu (Greenhaus, Parasuraman, Collins, 2001, s. 96–97).

Rezultaty badań (Li, Jie-lin, 2012) pozwoliły na wyróżnienie czterech możliwych profili dotyczących wzajemnych oddziaływań pracy i życia. Wykorzystując zróżnicowane konfiguracje wysokiego i niskiego zaangażowania w pracę oraz wysokiego i niskiego zaangażowania w życie, wyszczególniono: orientację na pracę, orientację na życie osobiste, orientację zintegrowaną i orientację rozłączną. W świetle badań pracowników reprezentujących odmienne profile (odmienne orientacje) charakteryzowało różne nasilenie konfliktu ról. Najniższy poziom konfliktu praca-życie (różniąc się istotnie od pozostałych grup) prezentowali pracownicy o orientacji na życie osobiste, z jednoczesnym niskim zaangażowaniem w pracę i wysokim zaangażowaniem w życie. Z kolei uczestnicy badania zorientowani na pracę, z dużym zaangażowaniem w pracę i niskim zaangażowaniem w życie zgłaszali najniższy poziom konfliktu życie-praca (różnice między grupami wykazywały istotność statystyczną). Otrzymane rezultaty charakteryzuje ich praktyczna użyteczność. W kontekście uzyskanych rozwiązań sugeruje się możliwość opisu i zrozumienia wzajemnych relacji pomiędzy pracą a życiem celem radzenia sobie z konfliktami, zarówno z perspektywy indywidualnej, jak i organizacyjnej (Li, Jie-lin, 2012, s. 1345–1348).

Czynnikiem warunkującym doświadczanie konfliktu ról jest również stan cywilny (Panatik, Badri, Rajab, Rahman, Shah, 2011). Wykazano (Umer, Zia-ur-Rehman, 2013), iż stan cywilny istotnie różnicuje nasilenie konfliktu praca-rodzina wśród pracujących kobiet. Zamężne respondentki prezentowały istotnie wyższy poziom konfliktu pomiędzy rolami niż kobiety niezamężne. Jednocześnie zaobserwowano, iż mężatki wykazują wyższe wskaźniki w zakresie równowagi praca-życie.

Obok czynników odnoszących się do kategorii osobowych i do rodziny istnieje szereg zmiennych związanych z funkcjonowaniem zawodowym, ze środowiskiem pracy, które mogą przyczynić się do doświadczania konfliktu pomiędzy rolami.

A. Ahmad (2008), zwracając uwagę na obszar aktywności zawodowej jako istotną kategorię dla doświadczania konfliktu ról, podkreśla znaczenie czasu

pracy. Czynniki te uznaje się za istotę zachowania równowagi pomiędzy obszarem zawodowym i osobistym. Długie, ponadnormatywne godziny pracy mogą powodować negatywne konsekwencje dla pracowników, ich rodzin dążących do zachowania równowagi pomiędzy wymaganiami zawodowymi a obowiązkami wynikającymi z konieczności pełnienia ról rodzinnych. Relacja ta jest widoczna w rezultatach badań. Godziny pracy istotnie nasilały poziom konfliktu praca-rodzina (Greenhaus, Collins, Shaw, 2003; Lubrańska, 2014f; Sabil, Marican, 2011; Wayne, Musisca, Fleeson, 2004). Doświadczanie konfliktu praca-rodzina i rodzina-praca warunkuje również rozkład obowiązków zawodowych (Devi, Rani, 2016).

Różnorodność czynników odpowiedzialnych za doświadczanie konfliktu praca-rodzina wykazano w badaniach kobiet-naukowców zatrudnionych na nigeryjskich uniwersytetach publicznych (Ogbogu, 2013). Uzyskane rozkłady wyników wskazują, iż respondenci w większości przyznały, że zmienne o największym znaczeniu dla analizowanej relacji mają charakter okołozawodowy: przepełniony harmonogram pracy akademickiej (42%), długie godziny pracy biurowej (40,8%), nieadekwatne udogodnienia pracownicze (38%), zwiększenie liczby studentów bez odpowiedniego wzrostu liczby pracowników naukowych (34,8%) i obciążenia pedagogiczne (31,2%). Spośród badanych 43,2% wymieniło także rodzinne i domowe obowiązki. Jednocześnie oceniono poddano wpływ konfliktu praca-rodzina na wydajność pracy i dobrostan kobiet objętych badaniem. Większość z nich była zdania, iż konflikt praca-rodzina oddziałuje na ich pracę i dobre samopoczucie. Podkreśliły negatywny wpływ konfliktu praca-rodzina na działalność badawczą (44%), a także spadek liczby przygotowywanych publikacji naukowych, znaczących dla rozwoju kariery akademickiej (42%). Ponadto 36% badanych zgadzało się z poglądem, że konflikty między pracą a rodziną wpływają na ich zdolność do sprostania terminom, 34% wskazywało, że zmniejsza ich udział w konferencjach i warsztatach naukowych, a 30% respondentek uznało, że konflikt praca-rodzina obniża poziom wydajności zarówno w domu, jak i w pracy. Znaczna część badanych dostrzega również, iż konflikt praca-rodzina powoduje niekorzystne następstwa zdrowotne (40,8%) i napięcie psychiczne (41,2%) (Ogbogu, 2013, s. 24–27).

Wysoka sugestywność powyższych wyników kieruje uwagę ku istotnym predyktorom konfliktu pomiędzy obszarem zawodowym a rodzinnym, jakim jest przeciążenie ról czy zaangażowanie w pracę. Zauważa się, iż osoby z wysokim poziomem psychologicznego zaangażowania w rolę zawodową poświęcają swojej pracy nadmierną ilość energii, czyniąc to często kosztem własnej rodziny, co w następstwie może prowadzić do nadmiernych interferencji pomiędzy pracą a rodziną (Ahmad, 2008). Przegląd literatury przedmiotu oraz dotychczasowe wyniki badań sugerują, iż wymagania roli, takie jak przeciążenie roli, konflikt roli i niejednoznaczność roli mogą znacząco oddziaływać na konflikt praca-rodzina. Jednocześnie konflikt praca-rodzina może wówczas wykazywać pośredniczącą rolę w wyznaczaniu motywacji do pracy (Bakar, Salleh, 2015, s. 79–82).

Do obszaru uwarunkowań okołozawodowych zalicza się również elastyczność rozwiązań stosowanych w organizacji, podkreślając ich wartość dla zmniejszenia napięć pomiędzy pracą a rodziną. Argumentów przemawiających za wartością

elastycznych rozwiązań organizacyjnych dostarczają wyniki badań. Uczestnicy projektu S. Ahmad i M. Skitmore (2003) wygodne lub elastyczne godziny pracy uznali za najważniejsze elementy życia (rangowane zaraz po bezpieczeństwie pracy). Rolę elastyczności rozwiązań organizacyjnych wobec doświadczania konfliktu ról wykazano również w innych badaniach (Lee, Hong, 2005). Objęci badaniem wykładowcy, których harmonogramy pracy nie wykazywały elastycznego charakteru, prezentowali istotnie wyższy poziom konfliktu praca-rodzina w zakresie wszystkich analizowanych perspektyw (czasu, napięcia, zachowania). W odniesieniu do zmiennej konflikt rodzina-praca nie zaobserwowano istotnych zależności (Lee, Hong, 2005, s. 237). Stwierdzono (Huang, 2010), że wspierające praktyki w miejscu pracy, a w szczególności różne formy elastyczności i pomocni przełożeni, obniżają poziom konfliktu praca-rodzina, dyssatisfakcji zawodowej, wypalenia, depresji, ograniczają skargi somatyczne, a nawet poziom cholesterolu we krwi. To efekt spostrzegania przez pracowników zwiększonej kontroli nad ich pracą i życiem pozazawodowym.

Analizowane są również inne zmienne bezpośrednio związane ze środowiskiem pracy, pozostające w relacji z konfliktami ról. Wyniki analizy regresji dowodzą, iż wyższe wykształcenie, dochody i obciążenie pracą wiązały się z podwyższonym konfliktem praca-rodzina, natomiast zasiłek na urlop osobisty osłabiał konflikt praca-rodzina. Rezultaty otrzymane wobec zmiennej konflikt rodzina-praca dowodzą, iż wyższe wykształcenie, obciążenie pracą, konieczność opieki nad dziećmi, a także ograniczona autonomia w zakresie możliwości decydowania o godzinach pracy były istotnie związane z podwyższonym poczuciem konfliktu (Lu, Kao, Chang, Wu, Cooper, 2008). Wartość zachowania równowagi pomiędzy rodziną a pracą jest znacząca dla satysfakcjonującej oceny tej relacji. Dowodzą tego badania zrealizowane na próbie 1879 osób (McNamara, Pitt-Catsouphes, Matz-Costa, Brown, Valcour, 2013). W projekcie ocenie poddano relację pomiędzy godzinami pracy w tygodniu a zadowoleniem z równowagi pomiędzy pracą a rodziną ($r = -0,23$, $p < 0,001$). Istotność statystyczną ($p < 0,001$) wykazały również związki satysfakcji z równoważeniem obszaru zawodowego i rodzinnego m.in. z elastycznością zatrudnienia ($r = 0,23$), z kulturą wspierającą zachowanie równowagi praca-rodzina ($r = 0,40$), ze spostrzeganym wsparciem pochodzącym od przełożonego ($r = 0,32$), ze złożonością pracy ($r = 0,27$), z wiekiem ($r = 0,09$), z samooceną ($r = 0,42$), ze zdrowiem psychicznym ($r = 0,40$), ze zdrowiem fizycznym ($r = 0,11$) (McNamara, Pitt-Catsouphes, Matz-Costa, Brown, Valcour, 2013, s. 289–290).

W badaniach – jako istotne okolicznościowe uwarunkowanie konfliktu ról – ujawnia się również jako wsparcie społeczne. Znaczący efekt tej zmiennej uzyskano w badaniach pracujących matek (Seiger, Wiese, 2009). Wyniki analizy korelacji wykazały istotny związek pomiędzy wsparciem społecznym pochodzącym od przełożonego a konfliktem praca-rodzina ($r = -0,36$, $p < 0,01$). Problemy z partnerem pozytywnie korelowały z konfliktem rodzina-praca ($r = 0,25$, $p < 0,05$). Jednocześnie, drogą pogłębionych analiz, wykazano pośredni udział napięć zawodowych dla doświadczania konfliktu praca-rodzina oraz napięć w relacji partnerskiej dla konfliktu rodzina-praca (Seiger, Wiese, 2009, s. 30–35). A. Orłowska

i M. Łaguna (2016) w badaniach pielęgniarek zaobserwowały, iż istotnym predyktorem obu typów konfliktu był dostęp do zasobów – ujemnie powiązany z konfliktem praca-rodzina i konfliktem rodzina-praca oraz dostęp do wsparcia dla konfliktu praca-rodzina. Respondenci, którzy w pracy doświadczali niskiego wsparcia społecznego, ujawniali wyższy poziom konfliktu praca-rodzina w płaszczyźnie presji, napięć związanych z pełnionymi rolami (Lee, Hong, 2005). W badaniach sekretarek (Ahmad, 1997) uzyskano istotne, chociaż słabe związki konfliktu praca-rodzina z dwoma aspektami wsparcia społecznego. Konflikt praca-rodzina pozostawał w negatywnej relacji ze wsparciem pochodzącym od przełożonego i wsparciem ze strony męża. S. Foley, N. Hang-Yue i S. Lui (2005) w swoich badaniach dowiedli, iż oba typy konfliktów były dodatnio skorelowane z niejednoznacznością roli, z przeładowaniem rólą oraz z konfliktem roli (pozytywne relacje między konfliktem roli a konfliktem praca-rodzina były silniejsze u kobiet niż u mężczyzn). Jednocześnie zaobserwowano, iż relacja pomiędzy przeciążeniem roli a konfliktem praca-rodzina była silniejsza, gdy respondenci spostrzegali niski poziom wsparcia organizacyjnego (niż kiedy spostrzegane wsparcie było wysokie). Zdaniem autorów uzyskany efekt może sugerować, iż spostrzegane wsparcie pochodzące od przełożonego przypuszczalnie kompensuje niekorzystne oddziaływanie przeciążenia roli wobec doświadczania konfliktu praca-rodzina (Foley, Hang-Yue, Lui, 2005, s. 247–251).

Zagadnienie konfliktów było również empirycznie analizowane od strony jego następstw dla jednostki. Dowiedziono, iż konflikty pomiędzy rolami wykazywały pozytywne relacje ze stresem, negatywne z jakością życia (Greenhaus, Collins, Shaw, 2003); konflikt rodzina-praca istotnie wiązał się ze stresem w pracy, z przeładowaniem rólą (Bolino, Turnley, 2005). Podobne wyniki uzyskano w badaniach pracowników nigeryjskich banków (Ugwu, Amazue, Onyedire, 2017). Odnotowano istotne związki konfliktu praca-rodzina i konfliktu rodzina-praca ze stresem roli (m.in. z przeładowaniem, nieadekwatnością czy niejednoznacznością roli zawodowej) (Devi, Rani, 2016). Konflikt rodzina-praca pozytywnie wiązał się z afektywnością negatywną (Bolino, Turnley, 2005). Zróżnicowanie relacji konfliktu pomiędzy rolami ze zmiennymi podmiotowymi i organizacyjnymi rozpatrywano w badaniach populacji reprezentującej pracowników akademickich trzech znaczących uczelni badawczych w Malezji (Panatik, Badri, Rajab, Yusof, 2012). Obie formy konfliktu były dodatnio skorelowane z trzema rodzajami reakcji stresowych, a mianowicie stresem behawioralnym, stresem somatycznym i stresem poznawczym oraz z płynnością kadr. Dodatkowo uzyskano ujemne wartości współczynników korelacji ilustrujących związek konfliktu praca-rodzina i konfliktu rodzina-praca z satysfakcją z pracy i z afektywnym przywiązaniem do organizacji. Rezultaty pogłębionych analiz (modelowania równań strukturalnych) wskazywały, że tylko konflikt praca-rodzina wykazywał istotny wpływ na wszystkie wymiary reakcji stresu (stres behawioralny, stres somatyczny, stres poznawczy). Jednocześnie zmienne stres behawioralny i stres poznawczy wykazywały mediacyjny efekt oddziaływania konfliktu praca-rodzina na postawy wobec pracy – stres behawioralny wobec satysfakcji z pracy, afektywnego przywiązania do organizacji i płynności kadr, a stres poznawczy wobec afektywnego przywiązania do organizacji (Panatik,

Badri, Rajab, Yusof, 2012, s. 381–383). Wyniki badań nauczycieli wskazują (Nart, Batur, 2014), iż konflikt praca-rodzina znacząco zwiększał stres w miejscu pracy i negatywnie oddziaływał na normatywne przywiązanie do organizacji. W badaniach obejmujących równoliczną reprezentację obu płci ($n = 151$ kobiet i 151 mężczyzn) realizujących styl życia określany jako *dual-earner families* (Lachowska, 2012) uzyskano rezultaty wskazujące, iż konflikt praca-rodzina wykazywał pozytywne związki z dystresem małżeńskim, dystresem w pracy oraz globalnym dystresem. Ujemne wartości wskaźników korelacji opisywały powiązania konfliktu praca-rodzina z satysfakcją z pracy, z satysfakcją z życia oraz z satysfakcją małżeńską. Wobec konfliktu rodzina-praca zaobserwowano podobny charakter relacji (Lachowska, 2012, s. 359–361).

Istotne są również związki wypalenia zawodowego z interferencjami pracą-dom (Proost, de Witte, Evers, 2004). Wyniki analizy regresji zastosowanej wobec danych zebranych od specjalistów od rachunkowości pokazują, iż konflikt praca-rodzina i konflikt rodzina-praca w znaczący i pozytywny sposób oddziaływał na wypalenie zawodowe (Mehmet, Ünal, Bilen, 2014), konflikt praca-dom negatywnie oddziaływał na satysfakcję z pracy i pozytywnie na wyczerpanie emocjonalne (Zacher, Jimmieson, Bordia, 2014). Uwzględniając różne kierunki wzajemnych oddziaływań tych istotnych obszarów funkcjonowania jednostki, D. Merecz i A. Andysz (2014) odnotowały najwyższe wskaźniki wyczerpania i cynizmu oraz najniższą skuteczność zawodową wśród badanych doświadczających negatywnych interakcji pracy i domu. W objętej badaniem grupie nauczycieli wysoki poziom konfliktów praca-rodzina i rodzina-praca pozostawał związany z wysokim poziomem wypalenia zawodowego (Baka, 2011). Konflikty praca-rodzina i rodzina-praca były dodatnio związane z wypaleniem zawodowym (w przypadku obu typów konfliktów uzyskano istotne wskaźniki korelacji). Wyczerpanie emocjonalne i cynizm pozytywnie korelowało z konfliktem praca-rodzina i konfliktem rodzina-praca (Iskra-Golec, Osikowska, 2014). Konflikt praca-rodzina istotnie korelował z trzema aspektami wypalenia zawodowego: z wyczerpaniem emocjonalnym, z depersonalizacją oraz ze skutecznością zawodową (Coban, Irmis, 2016). L. Brummelhuis, T. Lippe, E. Kluwer, H. Flap (2008) w badaniach obejmujących populację 1046 pracowników 30 holenderskich organizacji (mężczyźni $n = 565$, kobiety $n = 481$) podjęli próbę wyjaśnienia wpływu zaangażowania w pełnieniu rodzinnych ról i obowiązków zawodowych dla rozwoju zjawiska wypalenia zawodowego. Zastosowana analiza regresji wykazała związki czynników pracy i czynników rodzinnych z wyczerpaniem emocjonalnym⁷. Ustalono, iż napięcia w pracy i czasowe zaangażowanie w pracy były pozytywnie związane z wyczerpaniem

7 W świetle badań (Jaga, Bagraim, Williams, 2013) istotnym predyktorem wyczerpania emocjonalnego jest wzbogacenie praca-rodzina (*work-family enrichment*). Autorzy wnioskują, iż zasoby pracy, takie jak wsparcie społeczne, swoboda podejmowania decyzji, pozytywnie oddziałują na dobrostan pracownika, pozwalając pracownikom czuć się bardziej zrelaksowanymi, mniej zmęczonymi (także po powrocie do domu), obniżając tym samym prawdopodobieństwo wyczerpania emocjonalnego. Zasoby i zyski wypracowane w ramach realizacji roli zawodowej, szczególnie w płaszczyźnie wzbogacających, wspierających relacji społecznych, wzmacniają jakość pełnionych ról rodzinnych, działając prewencyjnie wobec wyczerpania emocjonalnego (Jaga, Bagraim, Williams, 2013, s. 5–8).

emocjonalnym. Z kolei motywacja do pracy i autonomia w pracy redukowały wyczerpanie emocjonalne. Istotne wyjaśniające znaczenie prezentowały również cechy rodzinne: liczba dzieci (negatywnie związana z emocjonalnym wyczerpaniem), obecność dzieci w wieku poniżej 6 lat i czas spędzony na pracach domowych (pozytywnie oddziaływały na wyczerpanie emocjonalne). Znaczący wpływ na wyczerpanie emocjonalne wykazywały również normy dotyczące postaw wobec ról płciowych. Pracownicy prezentujący bardziej tradycyjne normy silniej doświadczali wyczerpania emocjonalnego niż pracownicy o bardziej egalitarnych poglądach dotyczących płci (Brummelhuis, Lippe, Kluwer, Flap, 2008, s. 392–393).

Konflikt praca-rodzina stanowi znaczący predyktor satysfakcji z pracy i satysfakcji z życia (Bhowon, 2013). Dowiedziono (Umer, Zia-ur-Rehman, 2013), iż równowaga pomiędzy pracą a życiem oraz konflikt praca-rodzina wykazują istotny wpływ na satysfakcję z życia pracujących kobiet. Z wykorzystaniem modelu równań strukturalnych zastosowanym wobec danych pochodzących od 689 pielęgniarek, zaobserwowano negatywne relacje konfliktu praca-rodzina a wynikami w skalach satysfakcji i poczucia własnej wartości (Rashid, Nordin, Omar, Ismail, 2012). Obie formy konfliktów były negatywnie skorelowane z satysfakcją z pracy, satysfakcją z małżeństwa, a pozytywnie ze stresem w pracy, afektywnością negatywną (Voydanoff, 2005). C. Patel, A. Beekhan, Z. Paruk, S. Ramgoon (2008) uzyskali umiarkowanie silne, negatywne wartości współczynników korelacji konfliktu praca-rodzina z satysfakcją z pracy: w wymiarze ogólnym (*overall job satisfaction*, $r = -0,48$, $p < 0,001$), wewnętrznym (*internal job satisfaction*, $r = -0,61$, $p < 0,001$) i zewnętrznym (*external job satisfaction*, $r = -0,60$, $p < 0,001$) i całkowitej satysfakcji z pracy (*total job satisfaction*, $r = -0,64$, $p < 0,001$). Inne badania również dowodzą ujemnych powiązań konfliktów pomiędzy rolami z satysfakcją z pracy (Gozukara, Çolakoğlu, 2015; Noor, 2004; Lu, Kao, Chang, Wu, Cooper, 2008; Wang, Lawler, Shi, 2010; Wayne, Musisca, Fleeson, 2004) oraz satysfakcją z kariery (Butt, Hu, Shafi, Malik, 2015). Konflikt praca-rodzina stanowił znaczący predyktor satysfakcji z pracy, istotnie obniżając jej poziom. Z kolei konflikt rodzina-praca znacząco osłabiał przywiązanie do organizacji (Lu, Kao, Chang, Wu, Cooper, 2008, s. 13–14). Konflikty ról (w wymiarze ogólnym oraz w aspekcie czasowym, napięcia i zachowań) wykazywały znaczące związki z fluktuacją kadr (Panatik, Badri, Rajab, Rahman, Shah, 2011). Wysoki poziom konfliktów ról (szczególnie konfliktu praca-rodzina) warunkował intencję do opuszczenia miejsca pracy i zawodu (Dåderman, Basińska, 2016).

Problematyka konfliktu pomiędzy rolami była analizowana również z perspektywy zróżnicowania organizacyjnego (Hoque, 2015). Uczestnicy badania reprezentowali organizacje sektora prywatnego i publicznego. Z wykorzystaniem rozkładów procentowych konflikt praca-rodzina rozpoznano u 38% pracowników sektora publicznego i 44% w sektorze prywatnym (Hoque, 2015, s. 155–156). Sektor publiczny i prywatny również poddano analizom w projekcie realizowanym wśród nauczycieli szkół podstawowych i średnich (Erdamar, Demirel, 2014). W efekcie zastosowanego kryterium wykazano istotne różnice w zakresie konfliktu rodzina-praca (wyższe wyniki średnie uzyskali respondenci reprezentujący

szkoły publiczne). Wobec drugiego typu konfliktu otrzymane rezultaty nie miały charakteru istotności statystycznej. Również w innych badaniach (Aslam, Shumaila, Azhar, Sadaqat, 2011) ocenie poddano nasilenie konfliktu praca-rodzina i konfliktu rodzina-praca wśród pracowników organizacji sektora prywatnego i sektora publicznego. Porównania pomiędzy grupami nie ujawniły jednak różnic istotnych statystycznie. Efektu różnic w poziomie konfliktów pomiędzy rolami nie odnotowano również wśród kobiet pracujących na pakistańskich uczelniach publicznych i prywatnych (Umer, Zia-ur-Rehman, 2013, s. 453).

Podsumowanie

Praca zawodowa, będąc istotną kategorią wartościowania i zysków jednostkowych, stanowi jednocześnie, co szczególnie pokazuje obecna rzeczywistość, źródło wielu trudnych sytuacji. Koncentrując się na wybranych zagadnieniach, w rozdziale zaprezentowano zjawisko stresu w pracy i konfliktów ról jako efekt wzajemnych interferencji sfery zawodowej i rodzinnej. Omówienie tych zagadnień kieruje uwagę na obecność szeregu trudnych relacji, jakie łączą człowieka z jego otoczeniem zawodowym. Wykazanie specyfiki tych zjawisk, ich zróżnicowanych uwarunkowań i konsekwencji stanowiło konieczny element przygotowywanego projektu. Jego wielowymiarowość wymagała zaprezentowania wszystkich okoliczności, które współtworzą przyjęte założenia. Pozostając w zgodzie z metodą badań, wskazując na szereg podmiotowych i sytuacyjnych przesłanek, zaakcentowano jednocześnie znaczenie czynnika wieku dla doświadczania stresu w pracy oraz intensywności konfliktu ról. Podjęcie wobec opisywanych zagadnień kwestii odmienności pokoleniowej – jako zasadniczego motywu monografii – pozwoliło na znaczące uszczegółowienie problemu, zbliżając jednocześnie do możliwości wyjaśnienia, czy efekt czynnika wieku pozostaje istotny dla zmienności w obrazie analizowanych zmiennych.

Rozdział 7. Klimat organizacyjny – tłem dla doświadczeń indywidualnych i przebiegu zjawisk organizacyjnych

Zgodnie z tytułem rozdziału, opisując funkcjonowanie człowieka we współczesnej rzeczywistości zawodowej, uwagę należy skierować na zagadnienia klimatu organizacyjnego¹ pozostającego znaczącym tłem dla doświadczeń indywidualnych i przebiegu zjawisk w przedsiębiorstwach. Klimat organizacyjny stał się istotną przesłanką do analizy sytuacji organizacyjnych, wglądu w naturę i dynamikę procesów w firmach, stanowi szeroką perspektywę dla ich opisu, zrozumienia i przewidywania. Jednocześnie pozostaje istotnym kontekstem odniesień dla wnioskowania na temat jednostkowych doświadczeń pracowników poddanych jego oddziaływaniu. Klimat organizacyjny modeluje motywację pracowników, ich efektywność, stopień zespołowości, a zarazem stanowi odzwierciedlenie ich satysfakcji, cech podmiotowych, osiągnięć, korzyści oraz organizacji pracy (Mikuła, 2000, s. 35–36). W. Paluchowski (1998, s. 164) uważa, że klimat organizacyjny, jako pojęcie opisujące stan przekonań członków organizacji, jest równocześnie czynnikiem modyfikującym działanie grupowych i indywidualnych determinant skuteczności i efektywności organizacji. Wykorzystując analogię do powszechnie obowiązującego znaczenia, definiujemy klimat organizacyjny jako „charakterystyczny dla danej organizacji zespół zjawisk kształtujących się pod wpływem

1 Wzajemne relacje klimatu organizacyjnego i kultury organizacyjnej, jako terminu bliskiego, aczkolwiek nie tożsamego, poddano licznym analizom (Grzywacz, 2002; Schneider, Ehrhart, Macey, 2013; Sokol, Gozde, Figurska, Blaskova, 2015; Urban, 2008). Kultura i klimat organizacyjny są kategoriami odrębnymi, jednak o widocznych powiązaniach; klimat organizacyjny uznaje się za dopełnienie kultury organizacyjnej (Wudarzewski, 2012, s. 237); klimat organizacyjny jest składnikiem kultury organizacyjnej, łatwiejszym do obserwowania i mierzenia (Lipińska, 2007c, s. 28). Klimat organizacyjny, w odróżnieniu od kultury organizacyjnej (Grzywacz, 2002, s. 125), jest zjawiskiem bardziej konkretnym, powierzchownym i świadomym, wynikającym z osobistego punktu odniesienia, zawartym w poznawczych i afektywnych doświadczeniach jednostek. To sposób percepcji dążeń, zwyczajów, formalnych i nieformalnych procedur i wzorów zachowania. Może być przypisywany właściwościom otoczenia oddziałującym na jednostki i grupy. Wśród dodatkowych kryteriów, różnicujących oba zjawiska wskazuje się (Mikuła, 2000, s. 37), iż kultura organizacyjna jest jakością względnie trwałą, podlegającą zwykle zmianie ewolucyjnej, długotrwałej, a klimat może zmieniać się w sposób szybszy, a nawet gwałtowny. Zauważa się (Ilijns, Skvarciany, Galine-Sarkane, 2015), że czynniki kultury organizacyjnej (takie jak zdolność adaptacji, spójność, satysfakcja i zaangażowanie pracowników, misja) oddziałują na klimat organizacyjny.

cech rynkowych (zewnętrznych), kulturowych i organizacyjnych (wewnętrznych) danego przedsiębiorstwa, działających w dłuższym czasie, wpływający blokująco lub ułatwiająco na działania pracowników tej organizacji” (Paluchowski, 1998, s. 165). B. Kożusznik (1998, s. 53) określa klimat organizacyjny jako efekt oddziaływań zbioru różnych właściwości organizacji, wyznaczających możliwość zachowania jednostek i zespołów ludzkich, kształtujących jednocześnie ich określone właściwości. Podobnie zjawisko rozumie D. Kolb² (1972, za: Lipińska-Grobelny, 2007c, s. 22), dla którego klimat organizacyjny stanowi zbiór subiektywnie postrzeganych przez uczestników organizacji cech będących względnie trwałymi skutkami funkcjonowania organizacji i kształtujących motyw zachowań jej pracowników. W propozycji autora konfiguracja wyróżnionych składowych analizowanego zjawiska (odpowiedzialności, wymagań, nagród, zorganizowania, poczucia ciepła i poparcia, kierowania) kształtuje specyficzny typ klimatu organizacyjnego: autokratyczny, wspierający lub pośredni pomiędzy dwiema skrajnymi postaciami (Chęłpa, 1993, s. 384–385; Lipińska-Grobelny, 2007c, s. 27–28).

Świadomość roli tego zagadnienia powoduje, że na przestrzeni ostatnich lat klimat organizacyjny pozostawał przedmiotem zainteresowań, licznych badań i analiz (Karwowski, Pawłowska, 2009; Lipińska-Grobelny, 2007b; Syper, 2006; Wudarzewski, 2012, 2013a, 2013b; Ziąja-Guzy, 2008). Zainteresowanie zjawiskiem pozostaje szczególnie widoczne w odniesieniu do obszaru praktyk organizacyjnych (Schneider, Ehrhart, Macey, 2013). Zwraca się uwagę na specyfikę oddziaływań klimatu organizacyjnego wobec zróżnicowanych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstw, wyróżniając np. klimat dla usług, dla bezpieczeństwa, dla sprawiedliwości w organizacji, dla etyki (Chudzicka-Czupala, 2016), klimat dla innowacyjności, kreatywności (Karwowski, Pawłowska, 2009; Bednorz, 2014; Syper, 2006). Badano oddziaływanie klimatu organizacyjnego na styl pracy (Niculita, 2015). Dowiedziano, iż czynniki klimatu organizacyjnego, takie jak pozytywna motywacja, pozytywne relacje interpersonalne, sprawne zarządzanie i wsparcie organizacyjne wykazują korzystny wpływ na zróżnicowane przejawy stylu pracy, m.in. na zaangażowanie w pracę, konkurencyjność, umiejętności zarządzania czy kreatywność. Wykazano (Apipalakul, Kummoon, 2017) istotne związki składowych klimatu organizacyjnego (struktury, odpowiedzialności, ciepła, standardów wykonania, konfliktu, jedności, nagród, ryzyka i wsparcia) z zarządzaniem konfliktem. Rezultaty analizy regresji dowiodły, iż klimat organizacyjny (w aspekcie konfliktu, ciepła, struktury i odpowiedzialności) determinuje zarządzanie konfliktem w organizacji.

Klimat organizacyjny (w wymiarze roli odnoszącym się do niejednoznaczności, konfliktu i przeciążenia roli oraz w wymiarze organizacji, uwzględniającym innowacyjność, sprawiedliwość i wsparcie) stanowi istotny predyktor wdrażania inicjatyw na rzecz zmian (Claiborne, Auerbach, Zeitlin, Lawrence, 2015). Również inne badania (Wolan-Nowakowska, 2007) dowodzą istotnego znaczenia klimatu organizacyjnego w wyznaczaniu postaw pracowników wobec zmian; a także stylu sprawowania władzy (Łoboda-Świątczak, 2007), komunikacji w środowisku pracy (Lipińska-Grobelny, 2007a, 2007d, 2010).

2 Cytowane stanowisko D. Kolba wykorzystano w projekcie badawczym prezentowanym w niniejszej monografii.

Składowe klimatu organizacyjnego (styl zarządzania, płace, nagrody, motywacja, transformacyjne przywództwo) istotnie decydowały o bezpieczeństwie pracy (Tsai, 2014). Badania zrealizowane w 83 dużych i średnich przedsiębiorstwach dowiodły, że klimat organizacyjny i kultura organizacyjna w sposób umiarkowany sprzyjały przedsiębiorczości pracowniczej (Łochnicka, 2015). Pozytywny związek klimatu organizacyjnego wykazano z jakością usług, efektywnością przedsiębiorstwa, poziomem zadowolenia i lojalności klientów (Urban, 2008). Analizie poddano również wzajemne relacje klimatu organizacyjnego wobec pracy zmianowej pielęgniarek, obserwując zróżnicowanie parametrów klimatu organizacyjnego w różnych typach pracy zmianowej (Von Treuer, Fuller-Tyszkiewicz, Little, 2014).

Klimat organizacyjny jawi się jako czynnik współodpowiedzialny za proces uczenia się pracowników, dbałość o zaspokajanie jednostkowych potrzeb edukacyjnych, tworzenia okazji, możliwości do rozwoju zawodowego i osobistego, transferu wiedzy, wzrostu udziału pracowników w formach kształcenia (Lubrańska, 2014d). Najbardziej efektywną politykę szkoleniową zaobserwowano wśród badanych pracujących w typie klimatu wspierającego, z kolei w klimacie autokratycznym zaangażowanie i wsparcie pracodawców dla działań proedukacyjnych było najmniej widoczne. Również M. Łaguna, E. Purc, W. Razmus, M. Błaszczyk i K. Gawrońska (2015) analizowali wzajemne relacje pomiędzy klimatem organizacyjnym (i kulturą organizacyjną) a podejmowaniem szkoleń (rozumianym jako proces realizacji celu, obejmującym trzy fazy: intencję podjęcia szkolenia, sformułowanie planu i faktyczne podjęcie działań szkoleniowych) przez pracowników. Otrzymane dane dowodzą, że wspierający klimat organizacyjny istotnie sprzyjał formułowaniu intencji podejmowania szkoleń przez badanych pracowników (Łaguna, Purc, Razmus, Błaszczyk, Gawrońska, 2015, s. 149–150). Efekty prowadzonych analiz ilustrują również obecność związków pomiędzy różnymi wymiarami klimatu organizacyjnego a kreatywnymi zachowaniami pracowników (Lipowska, 2013; Mockało, 2012). W badaniach reprezentantów 30 przedsiębiorstw branży IT zaobserwowano pozytywne związki klimatu organizacyjnego i innowacyjnych zachowań organizacyjnych (Bratnicka, Ingram, Wronka-Pośpiech, 2016, s. 219–220).

Klimat organizacyjny wykazuje zróżnicowanie wobec rodzaju kariery, jednostki struktury organizacyjnej i kwalifikacji zawodowych (Natário, Araújo, Couto, 2014). Odnotowuje się relacje klimatu organizacyjnego do innych współczesnych zjawisk, obserwowanych na rynku pracy, m.in. wielopracy (Lipińska-Grobelny, 2014). Ocenie poddano m.in. klimat organizacyjny w małych przedsiębiorstwach (Smolarek, Sipa, 2015). Objęci badaniem pracownicy umiarkowanie ocenili atmosferę w ich miejscu pracy, stosowany system motywacyjny, działalność socjalną, formę i sposób przeprowadzania szkoleń, jak również łatwość przekazania przełożonym swoich uwag, pomysłów i opinii (oceny wahały się od 3,26 do 3,96, w wykorzystanej skali pięciostopniowej). W obszarze komunikacji zaobserwowano, iż komunikacja zachowuje otwarty, bezpośredni charakter, jednak dominującym kierunkiem jest kierunek „z góry na dół”, z zauważalnym brakiem spójności. W małych podmiotach nadal w sposób niewystarczający docenia się organizowanie okresowych narad, zebrań kierownictwa z pracownikami (Smolarek, Sipa, 2015, s. 309–313).

W. Świętochowski (2007) przedstawił interesujące wyniki badań ilustrujące aspekt kulturowy jako czynnik różnicowania w zakresie ogólnej oceny klimatu organizacyjnego. Porównania przedstawicieli społeczności polskich i niemieckich pracowników pokazały, iż Niemieccy pracownicy spostrzegali atmosferę interpersonalną jako wspierającą, a Polacy jako pośrednią, z cechami wspierającymi i zagrożającymi.

Znaczenie klimatu organizacyjnego jest również wyraźnie zawarte w wielu przesłankach badawczych, dowodzących roli zjawiska dla funkcjonowania jednostki i zbiorowości pracowniczych. Zdaniem M. Smolarek i M. Sipy (2015) klimat organizacyjny i kultura organizacyjna oddziałują na postawy pracowników, ich satysfakcję z pracy i motywację, stopień identyfikacji z firmą, efektywność, uzyskiwane sukcesy i korzyści.

Badania dowodzą, iż jakość klimatu organizacyjnego okazała się znacząco powiązana z zaangażowaniem w pracę (Chaudhary, Rangnekar, Barua, 2014). W analizie czynników klimatu organizacyjnego istotnych wobec efektywnego zaangażowania pracowników zwrócono uwagę przede wszystkim na komunikowanie, elastyczność i odpowiedzialność (Stankiewicz, Moczulska, 2012). W badaniach populacji pielęgniarek (Bahrami, Barati, Ghoroghchian, Montazer-alfaraj, Ezzatabadi, 2016) wykazano pozytywny związek pomiędzy zaangażowaniem organizacyjnym a klimatem organizacyjnym. Ponadto dodatnie wartości współczynników korelacji określały istotne powiązania orientacji na produkcję (jako wymiaru klimatu organizacyjnego) i przywiązania normatywnego oraz przywiązania trwałego, pozostającego również w pozytywnym związku z unikaniem (składową klimatu organizacyjnego) (Bahrami, Barati, Ghoroghchian, Montazer-alfaraj, Ezzatabadi, 2016, s. 97–99). Istota klimatu organizacyjnego zawiera się także w oddziaływaniu na motywację pracownika, jego zaangażowanie, morale i lojalność. Sprzyjający klimat organizacyjny decyduje o wydajności i jakości pracy, a w następstwie o możliwych zyskach i przychodach (Permarupan, Saufi, Kasim, 2013, s. 90). Klimat organizacyjny wykazuje istotne pozytywne związki z satysfakcją z pracy i z przywiązaniem organizacyjnym (Huang, Hsiao, 2007). Efekt ten widoczny jest również w innych badaniach (Adenike, 2011; Jyoti, 2013). A. Chudzicka-Czupała (2013) wykazała, iż składowe klimatu organizacyjnego (jako predyktory pozytywne): kierowanie, wymagania oraz konformizm stanowiły znaczące wyznaczniki zadowolenia z pracy. Istotne, pozytywne relacje klimatu organizacyjnego i satysfakcji z pracy w klasycznych badaniach odnotowali także B. Schneider i R. Snyder (1975). Obserwuje się istotne związki klimatu organizacyjnego i podmiotowych systemów wartości (Lubrańska, 2014a). Wykazano (Turek, Czaplińska, 2014) pozytywne relacje klimatu organizacyjnego z obywatelskimi zachowaniami pracowników zajmujących stanowiska kierownicze i niekierownicze, z zadowoleniem z pracy. Wyniki modelowania strukturalnego dowiodły, iż klimat organizacyjny (istotnie zależny od praktyk ZZL) w sposób znaczący wyjaśniał zachowania obywatelskie, tłumacząc bezpośrednio również poczucie wsparcia menedżerskiego (Turek, Czaplińska, 2014, s. 129–132).

Zauważa się, iż klimat organizacyjny pozostaje w istotnej relacji z dobrostanem psychicznym (Bahrami, Taheri, Montazer-alfaraj, Dehghani Tafti, 2013).

Samopoczucie psychiczne i jego pięć wymiarów (spośród dziewięciu analizowanych czynników) obejmujących zachowania obsesyjno-kompulsywne, depresyjne, lękowe, fobie i psychotyczne wykazywały statystycznie istotne negatywne związki z klimatem organizacyjnym. Autorzy badania wnioskują, iż wspierający klimat organizacyjny może przyczyniać się do osłabienia wymienionych zakłóceń w funkcjonowaniu psychicznym jednostki. Działania ukierunkowane na poprawę klimatu organizacyjnego służą promowaniu psychologicznego samopoczucia wśród personelu (Bahrami, Taheri, Montazer-alfaraj, Dehghani Tafti, 2013, s. 64–65). Również rezultaty innych badań dowodzą, iż klimat organizacyjny stanowi decydujący czynnik dobrostanu pracowników (Lubrańska, 2014b), istotny wyznacznik doświadczeń afektywnych jednostki (Lubrańska, 2014c) – badani poddani oddziaływaniu klimatu wspierającego doświadczaali pozytywnych stanów emocjonalnych (w odróżnieniu od osób funkcjonujących w klimacie autokratycznym będącym dla pracowników źródłem emocjonalności negatywnej). Klimat organizacyjny pozostaje także znaczącym uwarunkowaniem intensywności uciążliwości pracy i psychologicznych kosztów pracy. Najwyższy poziom uciążliwości pracy i psychologicznych kosztów pracy charakteryzował badanych pracujących w klimacie autokratycznym (Lubrańska, 2014e). Czynniki klimatu organizacyjnego również znacząco decydowały o nasileniu objawów somatycznych, niepokoju, bezsenności, zaburzeniach funkcjonowania i wartości wyniku GHQ (*The General Health Questionnaire, GHQ-28*) (Von Treuer, Fuller-Tyszkiewicz, Little, 2014).

Klimat organizacyjny rozpatruje się również w relacji do wypalenia zawodowego (Lubrańska, 2011; Świętochowski, 2008; Witkowski, Ślżyk-Sobol, 2012a, 2012b), stresu roli zawodowej (Lipińska-Grobelny, Stopa 2007), stresu zawodowego (Jarek, 2016), radzenia sobie ze stresem (Świętochowski, 2007, 2008). Klimat organizacyjny (i struktura organizacyjna) został zaliczony do grupy silnych stresorów przez objętych badaniem dziennikarzy (Hałaj, 2007, s. 370). Dotychczasowe wyniki badań (Durniat, 2007, 2011; Świętochowski, 2008) wskazują, iż klimat organizacyjny oddziałuje również istotnie na zjawisko mobbingu. W firmach, w których panuje klimat wspierający, zauważa się niższe wskaźniki diagnozowanych form mobbingu (Świętochowski, 2008). Pogłębionej analizy wzajemnych powiązań klimatu organizacyjnego i mobbingu podjęła się K. Durniat (2007). Zaobserwowano obecność ujemnych, umiarkowane silnych korelacji pomiędzy klimatem organizacyjnym a mobbingiem. Najsilniejsze ujemne związki stwierdzono pomiędzy mobbingiem a dobrą komunikacją i sprawnym przepływem informacji, orientacją przełożonych na podwładnych oraz sprawną organizacją pracy. Autorka badania zwraca uwagę na praktyczną wartość otrzymanych rezultatów, sugerując, iż stanowią istotne przesłanki do podejmowania działań prewencyjnych i naprawczych, ukierunkowanych na konieczność usprawnienia przepływu informacji w organizacji, uwrażliwienie przełożonych na potrzeby pracowników, na ogólną poprawę porządku i organizacji pracy w przedsiębiorstwie (Durniat, 2007, s. 386–391). Rezultaty innego projektu empirycznego, realizowanego przez cytowaną badaczkę (Durniat, 2011), dowodzą podobnych zależności. Wśród poszczególnych składowych klimatu organizacyjnego z mobbingiem istotnie korelowały następujące czynniki: przełożeni, sprawność i adekwatność komunikacji,

sprawność organizacji pracy, adekwatność oceniania i awansowania podwładnych, informacja i komunikacja, kompetencje menedżerskie przełożonego, skuteczność reprezentowania interesów pracowników, klimat panujący wśród współ-pracowników (Durniat, 2011, s. 387–388).

Wobec wiodącej problematyki niniejszego opracowania podkreślenia wymaga fakt, iż klimat organizacyjny wiąże się również ze strukturalno-dynamicznymi przemianami obecnego rynku pracy. W perspektywie pogłębiającego procesu starzenia się i narastających dysproporcji w strukturze wiekowej populacji pracowniczej zauważa się, iż klimat organizacyjny istotnie odnosi się do zawodowego funkcjonowania starszych pracowników. Wnioskuje się, iż sprzyjający starszym pracownikom klimat organizacyjny związany jest z ich organizacyjnym zaangażowaniem, absencją chorobową, fluktuacją, efektywnością, stresem, równowagą praca-dom (Mockało, 2015, s. 12–13).

Wśród objętych badaniem 397 niemieckich pielęgniarek, zatrudnionych w placówkach opieki geriatrycznej (Bilinska, Wegge, Kliegel, 2016), zaobserwowano negatywne związki psychologicznego klimatu wieku (odnoszącego się do spostrzegania przez pracowników „wartości” starszych pracowników w organizacji) ze stereotypami ze względu na wiek. Psychologiczny klimat wieku wiązał się również ujemnie z intencją odejścia z organizacji (Bilinska, Wegge, Kliegel, 2016, s. 96). W innych badaniach (Niculita, 2015) uzyskano interesujący efekt interakcji zmiennej wiek i czynnika relacji społecznych (jako wymiaru klimatu organizacyjnego) na zaangażowanie w pracę. Starsi pracownicy, osiągający wysoki wynik w zakresie relacji społecznych, prezentowali silne zaangażowanie w pracę. Wśród młodszych uczestników badania nie zaobserwowano podobnej zależności. Uzyskany efekt dowodzi znaczenia długofalowych pozytywnych relacji międzyludzkich w miejscu pracy, promujących przywiązanie pracowników do organizacji, stabilizujących ich zaangażowanie poznawcze i emocjonalne (Niculita, 2015, s. 1048).

Istotny udział czynnika wieku zaobserwowano również w projekcie obejmującym znaczącą liczebnie ($n = 300\ 787$) grupę pracowników administracji i służby zdrowia (Muñiza, Peña-Suárez, de la Roca, Fonseca-Pedreroc, Cabal, García-Cueto, 2014). Wykonana analiza wariancji wykazała różnice pomiędzy trzema grupami wiekowymi. Najstarsza grupa wiekowa (56–70 lat) istotnie różniła się w ocenie klimatu organizacyjnego od pozostałych uczestników (reprezentujących kategorie wiekowe 35–45 lat i 46–55 lat). Pracownicy dojrzałym wiekiem wartościowali klimat organizacyjny w sposób bardziej pozytywny niż osoby młodsze (Muñiza, Peña-Suárez, de la Roca, Fonseca-Pedreroc, Cabal, García-Cueto, 2014, s. 105). W innych badaniach wykorzystujących efekt różnic wiekowych (Lubrańska, 2014e) subiektywnie wyższej ocenie doświadczanych uciążliwości pracy i psychologicznych kosztów pracy towarzyszyła niższa ocena klimatu organizacyjnego (w kierunku jego autokratycznego charakteru). Istotność tej relacji była zdecydowanie większa wśród młodszych pracowników, sugerując, iż starsi oceniali swoje miejsce pracy jako mniej obciążające.

Podsumowując, w treści rozdziału starano się wykazać, jak istotny dla funkcjonowania jednostek i zbiorowości pracowniczych jest klimat organizacyjny. Jego

rolę w świetle dotychczasowych rezultatów badań można określić jako znaczącą. Klimat organizacyjny wykazuje swój widoczny udział zarówno w wyznaczaniu podmiotowych doświadczeń (m.in. satysfakcji z pracy, motywacji, stopnia zaangażowania dobrostanu), jak również w przebiegu procesów i zjawisk organizacyjnych. Te przesłanki stanowiły w opinii autorki silne uzasadnienie dla włączenia zmiennej klimatu organizacyjnego do założeń realizowanego projektu badawczego i poddanie go ocenie wobec zjawiska zarządzania wiekiem.

Rozdział 8. Metodologia badań własnych

W niniejszym rozdziale kolejno przedstawiono cel badań i założenia badawcze, hipotezy badawcze, szczegółową socjo-demograficzną charakterystykę badanej populacji, zastosowaną procedurę badań. Opisano także wykorzystane w projekcie techniki badań i wskaźniki zmiennych oraz sposób opracowania wyników.

8.1. Cel badania i hipotezy badawcze

Zasadniczym celem badania, wyznaczającym kolejne kroki postępowania w realizowanym projekcie badawczym, była ocena indywidualnych doświadczeń w zakresie satysfakcji z życia, satysfakcji z pracy, afektywnego, trwałego i normatywnego przywiązania do organizacji, preferowanych wartości zawodowych, intensywności konfliktu praca-rodzina i konfliktu rodzina-praca oraz nasilenia stresu w pracy. Porównując ze sobą osoby w trzech okresach dorosłości, podjęto próbę obserwacji obecności (albo ich braku) różnic pokoleniowych w zakresie wymienionych zmiennych podmiotowych (satysfakcji z życia, satysfakcji z pracy, afektywnego, trwałego i normatywnego przywiązania do organizacji, preferowanych wartości zawodowych, konfliktu praca-rodzina i konfliktu rodzina-praca oraz stresu w pracy). Przyjęta metodologia badań oraz zastosowanie odpowiednich narzędzi statystycznej analizy danych pozwoliły wykazać, czy przynależność generacyjna stanowi istotne uwarunkowanie indywidualnych doświadczeń badanych osób.

Drugi obszar analiz odnosił się do zjawiska zróżnicowania pokoleniowego współczesnego rynku pracy, starzenia się populacji pracowniczej i widocznych dysproporcji w udziale najstarszych grup wiekowych w zatrudnieniu. Przesłanki te w sposób naturalny skierowały uwagę w stronę zjawiska zarządzania wiekiem (*age management*), którego obecność w obecnym obrazie świata pracy stanowi częściowo odpowiedź na obserwowane problemy. Wykorzystując kluczowe założenia polityki wiekowej w organizacji, zawarte w wytycznych idei zarządzania wiekiem, ocenie poddano jej przejawy wobec indywidualnych doświadczeń badanych osób (w odniesieniu do ich satysfakcji z życia, satysfakcji z pracy, afektywnego, trwałego i normatywnego przywiązania do organizacji, preferowanych wartości,

nasilenia konfliktu praca-rodzina i konfliktu rodzina-praca oraz intensywności stresu w pracy) oraz wobec zjawiska klimatu organizacyjnego. Z uwagi na szczupłość przesłanek badawczych, drugi obszar analiz miał charakter silnie eksploracyjny, odnoszący się do problemu w sposób umiarkowanie „ostrożny”.

Stosownie do przyjętego celu badań sformułowano szczegółowe hipotezy badawcze.

W rozdziale traktującym o problematyce satysfakcji z życia i satysfakcji z pracy cytowane badania w znacznym zakresie odnosiły się do wzajemnych relacji czynnika wieku i dwóch wymienionych obszarów doświadczanej satysfakcji. Istotna część przytaczanych rezultatów badań prezentowała obraz wzrastającej z wiekiem satysfakcji z życia (Argyle, 2012; Blanchflower, Oswald, 2008; Tiefenbach, Kohlbacher, 2013) i satysfakcji z pracy (Clark, Oswald, Warr, 1996; Houboubi, Choobineh, Ghanavati, Keshavarzi, Hosseini, 2017; Zacher, Jimmieson, Bordia, 2014), z zachowaniem kształtu litery U. Jednocześnie w literaturze prezentowane są empiryczne dowody, wskazujące na nieco odmienny charakter relacji. W badaniach G. Wąsowicz-Kiryło i T. Baran (2013) otrzymano rezultaty wskazujące, iż osoby starsze doświadczały mniejszej satysfakcji z życia, a znaczące obniżenie się satysfakcji z życia następowało do 40. roku życia, a potem tendencja spadkowa utrzymywała się, ale była mniej nasiloną (Wąsowicz-Kiryło, Baran, 2013). W corocznych porównaniach prowadzonych w populacji izraelskiej satysfakcja z życia wśród młodszej grupy wiekowej była istotnie większa w porównaniu z grupą starszych (Lissitsa, Chachashvili-Bolotin, 2016). Pomimo wykazanej niejednoznaczności rezultatów badań, kierując się wartością empirycznych argumentów o wzrastającej z wiekiem satysfakcji z życia i satysfakcji z pracy, przyjęto, iż przynależność do etapu dorosłości powinna różnicować badane osoby w zakresie satysfakcji z życia i satysfakcji z pracy. *Pracownicy w starszych grupach wiekowych – w okresie średniej i późnej dorosłości – będą bardziej zadowoleni z życia niż osoby we wczesnej dorosłości (H1) i będzie ich cechować wyższa satysfakcja z pracy, wykazująca wartość wzrastającą z wiekiem, od okresu średniej dorosłości (H2).*

Jak wykazano w rozdziale czwartym, w badaniach nad przywiązaniem do organizacji (w wymiarze afektywnym, trwałym i normatywnym) wyraźnie obserwuje się udział zmiennej wieku. W prezentowanych doniesieniach empirycznych relacja wieku i przywiązania do organizacji ilustrowała zależność dowodzącą jednoznacznego rozkładu wyników – najsilniejsze afektywne przywiązanie do organizacji wykazywali najstarsi uczestnicy badań, a najniższe przywiązanie do organizacji charakteryzowało najmłodszych badanych (Dobrowolska, 2014; Kmiotek, 2016; Marzec, 2011; Noordin, Rahim, Ibrahim, Omar, 2011). Wobec prezentowanych przesłanek empirycznych założono, że *badani reprezentujący okres późnej dorosłości będą cechować się najsilniejszym przywiązaniem do organizacji (w każdym z analizowanych wymiarów); z kolei przedstawiciele najmłodszego pokolenia uczestników badania (z okresu wczesnej dorosłości) będą odznaczać się naj słabszym przywiązaniem do organizacji, w każdym z analizowanych wymiarów, czyli w zakresie przywiązania afektywnego (H3a), przywiązania trwałego (H3b) i przywiązania normatywnego (H3c).*

We fragmencie monografii, w którym analizowano rolę wartości w życiu człowieka, zaakcentowano aspekt różnic pokoleniowych. Wymiar ten podkreślano również w rozdziale poświęconym obecności pokoleń na rynku pracy (rozdział pt. *Rynek pracy wobec różnic pokoleniowych*). Cytowane wyniki badań obrazowały zróżnicowanie, jakie obserwuje się w tej kwestii. W dużym uogólnieniu można przyjąć, iż starsze pokolenie cechuje większa zachowawczość, przywiązanie do tradycji, życiowej i zawodowej stabilizacji, a młodszy bardziej cenią otwartość na zmiany czy możliwość samorealizacji. Relacja ta widoczna jest również w obszarze funkcjonowania zawodowego. Kierując się tymi przesłankami, sugeruje się, iż *w objętej badaniem populacji wystąpią istotne różnice międzygeneracyjne w obszarze preferowanych wartości zawodowych (H4)*. Odnosząc się do problemu bardziej szczegółowo, założono **(H4a)**, iż *osoby z okresu wczesnej dorosłości silniej niż badani ze starszych pokoleń (etapu średniej i późnej dorosłości) docenią rolę przywództwa (i związanego z nim dążenia do sukcesu, do zwiększenia zakresu władzy, sukcesu finansowego) oraz że dla młodszego pokolenia szczególnie istotna będzie wartość wyzwania, ujawniająca się w skłonności do ryzyka, rywalizacji (H4b)*. Z kolei sugeruje się, iż *średnie i starsze pokolenie badanych będzie poszukiwać większej stabilności, szeroko rozumianej „pewności”, wyrażonej w nasileniu wartości „bezpieczeństwo i stabilizacja” (H4c)*.

W treści rozdziału poświęconego konfliktom rolę szeroko analizowano zróżnicowane i liczne uwarunkowania konfliktu praca-rodzina i konfliktu rodzina-praca. Jednocześnie odwołując się do argumentacji empirycznej (Beutell, Witting-Berman, 2008; Bellavia, Frone, 2005; Duxbury, Higgins, 2003; Greenhaus, Parasuraman, Collins, 2001; Kowalczyk, Rzepa, 2015; Zalewska, 2008), zwrócono uwagę na znaczenie wieku jednostki, etapu w cyklu życia człowieka znacząco określającego zakres i intensywność zobowiązań rodzinnych, zawodowych, specyfiki pełnionych ról oraz występowania konfliktu między nimi. W określeniu prognozowanych zróżnicowań generacyjnych odniesiono się przede wszystkim do wyników badań ilustrujących m.in. znacząco wyższy poziom konfliktu praca-rodzina i rodzina-praca w pokoleniu średnim (33–51 lat) niż w grupie wiekowej poniżej 33. roku życia i w pokoleniu najstarszym (powyżej 52 lat) (Beutell, Witting-Berman, 2008). Analizie poddano dwa kierunki interferencji praca-rodzina i rodzina-praca, zakładając, że *etap dorosłości będzie różnicować intensywność konfliktów praca-rodzina i rodzina-praca (H5)*. Przyjęto, iż w porównaniu z okresem wczesnej i późnej dorosłości osoby z okresu średniej dorosłości będą doświadczać silniejszego konfliktu ról. Powyższe założenia wynikają zarówno z przesłanek badawczych (Beutell, Witting-Berman, 2008; Kowalczyk, Rzepa, 2015; Zalewska, 2008), jak również z teoretycznej charakterystyki tego okresu rozwojowego (Olejnik, 2010). Średnia dorosłość, ukształtowana przez charakterystyczną dla tego okresu potrzebę (poczucie) generatywności jest wypełniona licznymi zobowiązaniami wobec młodszego i starszego pokolenia (troską o dorastające dzieci, starzejących się rodziców i teściów, współmałżonka), podejmowaniem nowych zadań rozwojowych, określaniem na nowo własnej pozycji wśród żyjących równocześnie generacji, zarówno w rodzinie, jak i w szerszych relacjach społecznych (Harwas-Napierała, 2012, s. 66). Wiek średni to zatem czas silnego zaangażowania

w życie społeczne, wyrażającego się m.in. świadczeniem opieki wobec innych osób, wytworów, idei, a także w wysiłku pomagania w rozwoju i przekazywaniu wartości przyszłemu pokoleniu (Appelt, 2015, s. 505). Dlatego w treści hipotezy H5 prognozowano, że *czynnik wieku (etap dorosłości) będzie różnicować intensywność konfliktu ról: w porównaniu z okresem wczesnej i późnej dorosłości reprezentanci średniego pokolenia będą doświadczać większej intensywności konfliktu praca-rodzina (H5a) oraz silniejszego konfliktu rodzina-praca (H5b).*

Prezentując w rozdziale zjawisko stresu w pracy, zwrócono uwagę na jego wieloaspektowy charakter, a związki doświadczanego stresu w pracy w odniesieniu do wieku pracownika analizowano w bardzo różnych kontekstach. Jednym z czynników stresu rozpatrywanym w aspekcie wieku pracownika jest wsparcie społeczne (Widerszal-Bazyl, 2008). Badania przeprowadzone wśród pielęgniarek z 10 krajów UE pokazały istotne znaczenie wsparcia pochodzącego ze strony kolegów (starsze pielęgniarki spostrzegały to wsparcie jako niższe). Zaobserwowano jednocześnie różnice międzykulturowe, np. powyższej tendencji występującej w innych krajach nie odnotowano w Polsce (Widerszal-Bazyl, 2008, s. 8). W kolejnych badaniach (Bugajska, Makowiec-Dąbrowska, 2006) zaobserwowano, iż w zawodach o obciążeniu głównie intelektualnym starsi pracownicy odczuwali mniej wsparcia ze strony współpracowników i kierownictwa niż młodszy pracownicy. A. Najder, A. Andysz i D. Merecz (2014), poddając badaniu dojrzałych wiekiem pracowników (50+), wykazały, iż najsilniejsze stresory odnoszące się do kontekstu pracy dotyczyły zagrożenia zwolnieniami, niejednoznacznych zasad wynagradzania i premiowania pracowników, a wśród stresorów związanych z treścią pracy badani najczęściej wskazywali na konieczność uzależnienia realizacji swojej pracy od wykonania jej przez poprzedników, wymaganie gotowości do szybkiego reagowania i konieczność długotrwałej koncentracji uwagi. Podobne rozwiązanie wystąpiło w innych badaniach (Merecz, Mościcka, Drabek, Koniarek, 2004). Pracownicy najstarsi (powyżej 55 lat) charakteryzowali się najniższą tolerancją wymagań pracy związanych z koniecznością przerzucania się z jednej czynności na drugą i zachowania koncentracji, wykazując jednocześnie wyższą tolerancję wobec sztywnych godzin pracy czy braku środków do jej wykonywania. Jednocześnie porównania wykonane w obrębie czterech grup wiekowych (w wieku 25–34 lat, 35–44 lat, 45–54 lat i powyżej 55 lat) w zakresie stresu zawodowego i percepcji psychospołecznych warunków pracy nie ujawniły istotnych różnic pomiędzy analizowanymi populacjami w globalnym wyniku kwestionariusza do subiektywnej oceny cech pracy oraz w zakresie jego dziesięciu podskal. Innym stresem, analizowanym w projektach badawczych była kontrola w pracy. Wykazano (Bugajska, Makowiec-Dąbrowska, 2006), że w zawodach z silnym obciążeniem intelektualnym i emocjonalnym najstarszych pracowników cechował większy zakres kontroli w pracy niż w grupie najmłodszej. Zależność ta nie wystąpiła jednak w obszarze zawodów o dominującym obciążeniu fizycznym. W porównaniach pracowników należących do odmiennych grup wiekowych (poniżej 35 lat, 35–45 lat i powyżej 45 lat) ujawniono istotne różnice w zakresie swobody podejmowania decyzji (Aleksić, Trkulja, Cikota-Aleksić, Aleksić, 2015). Osoby z grupy najstarszej prezentowały najwyższe wyniki średnie, a najniższe zanotowano wśród

najmłodszych badanych. Podobny efekt zaobserwowano w innych badaniach – starsi pracownicy prezentowali większy zakres kontroli (Widerszal-Bazyl, 2008).

Powyższy, wieloaspektowy zakres przesłanek badawczych sugeruje, iż *porównywane generacje będą wykazywać podobne nasilenie stresu w zakresie wyniku ogólnego w „Kwestionariuszu do Subiektywnej Oceny Pracy” (H6). Natomiast prognozuje się występowanie zróżnicowania pokoleniowego w zakresie doświadczania intensywności poszczególnych stresorów w pracy. Założono, iż w okresie późnej dorosłości, w porównaniu do młodszych pokoleń (wczesnej i średniej dorosłości) może występować mniejsze nasilenie stresu w pracy spowodowanego brakiem kontroli w pracy (H6a), a jednocześnie wyższy stres jako efekt doświadczanego poczucia niepewności wywołanego organizacją pracy (H6b).*

Ważnym elementem realizowanego projektu badawczego i jednocześnie swoistym tłem dla prowadzonych analiz jest polityka wiekowa prowadzona we współczesnych organizacjach, bezpośrednio odnosząca się do założeń idei zarządzania wiekiem (*age management*). S. Stachowska (2012b, s. 125) definiuje zjawisko zarządzania wiekiem jako „rozwijający się zbiór metod inwestowania i pielęgnowania kapitału ludzkiego organizacji, tak, aby praca ludzi, niezależnie od ich wieku przynosiła firmie zysk i satysfakcję osobistą pracownikom”. Zauważa się (Grzesiak, 2012, s. 6–7), że skuteczność instrumentów zarządzania wiekiem zawiera się w ich rozłożeniu na całe życie zawodowe pracownika, a nie jedynie na ich skierowaniu do wybranych grup. W podobnym tonie wypowiada się A. Rogozińska-Pawelczyk (2014, s. 19), podkreślając, iż zarządzanie wiekiem to nie tylko polityka zarządzania starszymi pracownikami, a polityka wyrównywania szans wobec przedstawicieli różnych grup wiekowych. Zbliżone stanowisko prezentują J. Bugajska, T. Makowiec-Dąbrowska i E. Wągrowaska-Koski (2010, s. 59), wyraźnie podkreślając, iż jednym z uwarunkowań skuteczności programów zarządzania wiekiem (obok m.in. stosowania rozwiązań o charakterze prewencyjnym) powinno być ukierunkowanie działań na pracownika w całym przebiegu jego życia zawodowego, wobec pracowników reprezentujących wszystkie grupy wiekowe (a nie tylko przedstawicieli starszego pokolenia). Zarządzanie wiekiem, będące jednocześnie elementem ogólnego systemu zarządzania bezpieczeństwem w przedsiębiorstwach, musi uwzględniać konkretne potrzeby wynikające z sytuacji demograficznej, specyfiki funkcjonowania organizacji, branży, a także ekonomicznych uwarunkowań przedsiębiorstwa, należy realizować we wszystkich jego obszarach. Przyjęcie takiej perspektywy teoretycznej¹ w naturalny sposób kieruje uwagę ku wszystkim grupom wiekowym, ku młodszym i starszym pracownikom, zainteresowanym inwestowaniem w ich potencjał, rozwój i doskonalenie się zawodowe.

1 Idea zarządzania wiekiem, jak zostało to przedstawione w rozdziale 2.4. *Zarządzanie wiekiem – przykład zarządzania różnorodnością pokoleniową w organizacji*, obejmuje trzy płaszczyzny (płaszczyznę indywidualną, płaszczyznę przedsiębiorstwa i społeczeństwa). Z uwagi na charakter przyjętych założeń, zakresem działań badawczych objęto wyłącznie instrumenty i praktyki opisujące politykę wiekową realizowaną w organizacji, w płaszczyźnie rozwiązań realizowanych w przedsiębiorstwach.

Sugerując się tymi przesłankami, traktując problem w sposób silnie eksploacyjny (w dotychczas realizowanych badaniach (m.in. Kołodziejczyk-Olczak, 2014d; Urbaniak, 2011²) efekt różnic pokoleniowych był mniej zarysowany), w treści kolejnej hipotezy (**H7**) przyjęto założenie, że *reprezentanci odmiennych okresów dorosłości będą w podobnym stopniu zainteresowani działaniami realizowanymi przez organizację w ramach szeroko rozumianej polityki wiekowej (wspieraniem rozwoju zawodowego, troską o bezpieczeństwo pracy, kształtowaniem sprzyjających warunków pracy, sprawiedliwością praktyk organizacyjnych i działań personalnych, prowadzonych m.in. w zakresie oceny i awansu), jednak w niektórych obszarach oddziaływań i praktyk organizacyjnych, z uwagi na przynależność pokoleniową, mogą różnić się w bieżącej ocenie ich istotności*. Założenie to szczególnie odnosi się do osób zbliżających się do momentu przejścia na emeryturę, wobec których stosowanie tzw. dobrych praktyk może sprowadzać się do stopniowego zmniejszania godzin pracy (powolnego rozluźniania więzi z firmą, stopniowego wdrażania się do innej organizacji czasu i życia) czy korzystania przez firmę ze wsparcia pracowników już będących na emeryturze (np. w formie zatrudniania na umowy czasowe) (Hildt-Ciupińska, Bugajska, Łastowiecka-Moras, Malińska, 2012, s. 14). Kierując się tymi przesłankami, przyjęto, iż *starsi wiekiem pracownicy, zbliżający się do osiągnięcia wieku emerytalnego będą bardziej zainteresowani działaniami w zakresie polityki emerytalnej realizowanej przez pracodawcę oraz proponowanymi rozwiązaniami emerytalnymi niż młodszy pracownicy (H7a)*.

Polityka wiekowa w organizacji, realizowana w ramach idei zarządzania wiekiem, stanowi częsty przedmiot analiz. O jego pożądanych następstwach pisze się głównie w perspektywie korzyści organizacyjnych (Czernecka, Woszczyk, 2012b, s. 19–20; Hildt-Ciupińska, Bugajska, Łastowiecka-Moras, Malińska, 2012, s. 12; Litwiński, Sztanderska, 2010a, s. 5–8; Stachowska, 2012b, s. 130; Witkowski, Bartosz, 2017, s. 88–89; Woszczyk, 2013, s. 38–40), odnotowując m.in. wydłużenie aktywności zawodowej pracowników, wzrost wydajności pracy, utrzymanie ciągłości zasobów wiedzy bez niepożądanych luk kompetencyjnych, sprawność w reagowaniu na zmieniające się warunki rynkowe i jego potrzeby demograficzne, innowacyjność i konkurencyjność. Jednocześnie, zwracając uwagę na tworzenie płaszczyzny dla międzypokoleniowego transferu wiedzy i umiejętności oraz zapobieganie dyskryminacji wiekowej, z nieco mniejszą uwagą opisuje się korzyści

2 I. Kołodziejczyk-Olczak (2014d) podjęła problem zarządzania wiekiem z perspektywy pracowników w dojrzałym wieku, m.in. oceny ich kompetencji z punktu widzenia najważniejszych zmian dokonujących się w otoczeniu; przeprowadzenia diagnozy kompetencji sprzyjających dłuższej aktywności zawodowej osób starszych; rozpoznania architektury zarządzania wiekiem w polskich organizacjach opartych na wiedzy i w organizacjach tradycyjnych; zaprezentowania zagadnienia starzenia się ludności jako obiektywnego problemu obserwowanego w otoczeniu firm i wymagającego wzmocnienia działań adaptacyjnych (Kołodziejczyk-Olczak (2014d, s. 12)). Cel badań B. Urbaniak (2011) stanowiła ocena zarządzania wiekiem, prowadzona pod kątem celowości i planowania działań w obszarze analizowanego zjawiska oraz ocena kontynuowania pracy przez starszych pracowników w następstwie doświadczanej satysfakcji z pracy. W treści trzeciej tezy sformułowanej przez badaczkę zawarto przekonanie, że kompetencje pracowników w wieku 45+ są doceniane przez ich przełożonych i młodszych współpracowników oraz że decydują o trwałości zatrudnienia w tej grupie wiekowej (Urbaniak, 2011, s. 7).

indywidualne, pozytywne następstwa, jakich doświadcza pracownik funkcjonujący w organizacji efektywnie realizującej założenia polityki wiekowej. Kierując się tą obserwacją, na problem spojrzano z perspektywy indywidualnej, przyjmując stanowisko, iż skuteczne stosowanie w organizacji narzędzi z obszaru zarządzania wiekiem (m.in. w zakresie działań personalnych związanych ze sprawiedliwą oceną skoncentrowaną na kompetencjach, wynikach pracy, a nie kryterium wieku, z awansowaniem pracowników, z kształtowaniem sprzyjających, bezpiecznych warunków pracy, z efektywną polityką szkoleniową, dostępem do różnych ofert edukacyjnych czy też atmosferą pracy opartą na wzajemnym szacunku, otwartości i tolerancji) będzie towarzyszyć zróżnicowanemu zakresowi i nasileniu doświadczeń indywidualnych. Sugerując się tą przesłanką, założono, że *efektywnie realizowana idea zarządzania wiekiem będzie sprzyjać wyższej satysfakcji z życia (H8a) i satysfakcji z pracy (H8b), afektywnemu, trwałemu i normatywnemu przywiązaniu do organizacji (H8c), realizacji preferowanych wartości zawodowych (H8d), osłabianiu intensywności doświadczanego konfliktu praca-rodzina i konfliktu rodzina-praca (H8e), obniżeniu poziomu stresu w pracy (H8f)*.

I. Kołodziejczyk-Olczak (2014d, s. 239–240) podaje, że w świetle rezultatów badań w polskich realiach charakterystycznymi cechami organizacji stosującej rozwiązania z zakresu zarządzania wiekiem są: wielkość zatrudnienia (zatrudnianie przynajmniej 250 pracowników), przedsiębiorstwo zagraniczne z oddziałem czy przedstawicielstwem w Polsce, reprezentujące sektor finansowy, ubezpieczeniowy, opiekę zdrowotną, pomoc społeczną, firma zlokalizowana na terenach silnie zurbanizowanych, będąca organizacją opartą na wiedzy. Wobec tej formalnej charakterystyki wydaje się, że istotnym elementem, który należałoby uwzględnić – jako kolejne kryterium analiz – jest rodzaj klimatu organizacyjnego (jako zmienna łącząca perspektywę organizacyjną i indywidualną). Przyjęto, że powinny wystąpić istotne związki pomiędzy zakresem i jakością stosowanych organizacyjnych rozwiązań z obszaru polityki wiekowej a klimatem organizacyjnym. W szczególności założono, że odmienność typów klimatu organizacyjnego (Chęłpa, 1993, s. 384–385; Lipińska-Grobelny, 2007c, s. 27–28) będzie różnicować politykę wiekową³. *Charakterystyka klimatu wspierającego, w którym pracownik realizuje wysoce angażujące, stymulujące zadania, sprzyjające jego rozwojowi zawodowemu, ponosząc za ich realizację osobistą odpowiedzialność, doświadczając wsparcia od przełożonego, współpracowników, efektywnie komunikując się z nimi, sugeruje, że we wspierającym typie klimatu organizacyjnego stosowanie praktyk i instrumentów polityki wiekowej będzie bardziej nasilone niż w autokratycznym typie klimatu organizacyjnego, charakteryzowanym przez niejasne, mało sprecyzowane wymagania, niesprzyjające poczuciu odpowiedzialności; w którym więzi w zespole są powierzchowne, pracownicy doświadczają raczej kar i krytyki niż wzmocnień pozytywnych, komunikacja ma charakter jednokierunkowy, a przełożony nie jest obdarzany szacunkiem i autorytetem (H9)*.

Sformułowane powyżej hipotezy główne i szczegółowe ukierunkowywały dalsze działania w procesie postępowania badawczego.

3 Pogląd ten autorka weryfikowała w swoich wcześniejszych badaniach (Lubrańska, 2017).

8.2. Procedura badania

Przeprowadzone badanie miało charakter przekrojowy. Badanie zostało zrealizowane w terminie od marca 2014 r. do czerwca 2017 r., wśród osób dorosłych, pracujących, które świadomie i dobrowolnie wyraziły zgodę na udział w badaniu. Badani reprezentowali trzy etapy dorosłości: wczesną dorosłość, średnią dorosłość, późną dorosłość⁴. Koniecznym kryterium doboru do próby była aktywność zawodowa oraz staż pracy – minimalne kryterium długości zatrudnienia umożliwiające zaklasyfikowanie osoby badanej do próby wynosiło od 1. roku (szczegółowa socjodemograficzna charakterystyka badanej populacji została zaprezentowana w rozdziale 8.4. *Osoby badane*).

Na początkowym etapie badania uczestnikom projektu zostały przedstawione jego ogólne założenia, wyjaśniono ewentualne wątpliwości. Jednocześnie osobom badanym zapewniono gwarancję pełnej anonimowości i zobowiązanie wykorzystania zgromadzonego materiału empirycznego wyłącznie do celów naukowych.

8.3. Techniki badań i wskaźniki zmiennych

Zgodnie z przyjętą metodologią badań celem zweryfikowania problemów badawczych sformułowanych w treści hipotez wykorzystano zestaw technik typu „papier-ołówek”. Zastosowane narzędzia odznaczają się satysfakcjonującymi parametrami psychometrycznymi (charakteryzują je wysokie wskaźniki rzetelności i trafności).

Do diagnozy zmiennych podmiotowych zastosowano:

- Skalę Satysfakcji z Życia (*Satisfaction With Life Scale, SWLS*) E. Dienera, R. A. Emmons, R. J. Larsena, S. Griffina (1985), w polskiej adaptacji Juczyńskiego (Juczyński, 2001) – służącą do oceny subiektywnej satysfakcji z życia;
- Skalę Satysfakcji z Pracy (Zalewska, 2003) – przeznaczoną do pomiaru poznawczego aspektu ogólnego zadowolenia z pracy;
- Kwestionariusz „Moja kariera” – przeznaczony do oceny orientacji wobec kariery, tzw. kotwic kariery (Paszowska-Rogacz, 2009);

4 Zastosowany w projekcie podział badanej populacji na trzy kategorie wiekowe sugeruje prezentowana w literaturze przedmiotu (Gurba, 2000; Harwas-Napierała, Trempała, 2000; Olejnik, 2000, Straś-Romanowska, 2000) periodyzacja okresu dorosłości. W wyróżnianiu etapów tej fazy życia uwzględnia się istotne kryteria podziału, jakimi są zadania rozwojowe, zmiany w strukturze życia związane z wydarzeniami typowymi dla różnych etapów życia i kryzysy życiowe oraz granice wiekowe (przy dużej płynności, nieostrości granic, możliwym ich przesunięciu w dół i w górę o około 3 lata, przyjmuje się, że 55. rok życia stanowi przełomowy moment dla wejścia człowieka w okres późnej dorosłości) (Przetacznik-Gierowska, 1996a; Straś-Romanowska, 2000).

- Skalę Przywiązania do Organizacji (*Organizational Commitment Scale, OCS*). J. P. Meyera i N. J. Allen, w polskiej adaptacji A. Bańki, R. Bazińskiej, A. Wołowskiej (2002) – do oceny afektywnego, trwałego i normatywnego przywiązania do organizacji;
- Kwestionariusz „Konflikty: praca-rodzina i rodzina-praca” R. G. Netemeyera, J. S. Bolesa i R. McMurriana w polskiej adaptacji A. Zalewskiej (Zalewska, 2008) – stosowany do rozpoznania nasilenia konfliktu praca-rodzina i konfliktu rodzina-praca;
- Kwestionariusz do Subiektywnej Oceny Pracy, KSOP (Dudek, Waszkowska, Merecz, Hanke, 2004) – przeznaczony do oceny ogólnego poczucia stresu i 10 czynników odczuwanych przez osobę badaną jako szczególnie uciążliwe, stresogenne.

Do oceny zmiennych sytuacyjnych wykorzystano:

- Kwestionariusz Klimatu Organizacyjnego D. A. Kolba (w polskiej adaptacji S. Chelpy, 1993) – służący do diagnozy klimatu organizacyjnego i jego składowych (na wymiarach: odpowiedzialność, wymagania, nagrody, zorganizowanie, poczucie ciepła i poparcia, kierowanie);
- Ankietę własnego autorstwa – przeznaczoną do oceny realizacji idei zarządzania wiekiem w organizacji.

Jednocześnie w celu stworzenia pogłębionego opisu badanej populacji wykorzystano metryczkę umożliwiającą zebranie zróżnicowanych danych o charakterze socjodemograficznym.

Skala Satysfakcji z Życia – wskaźnik subiektywnej satysfakcji z życia

Skala Satysfakcji z Życia (*Satisfaction With Life Scale, SWLS*) E. Dienera, R. A. Emmons, R. J. Larsena, S. Griffina (1985) w polskiej adaptacji Juczyńskiego (Juczyński, 2001) pozwala na ocenę subiektywnej satysfakcji z życia. Skala stanowi miarę dobrostanu psychicznego w oparciu o operacjonalizację satysfakcji z życia jako świadomej, poznawczej oceny życia (Pavot, Diener, 1993). Struktura skali obejmuje 5 stwierdzeń, wobec których badany ustosunkowuje się, w jakim stopniu odnoszą się one do jego dotychczasowego życia. Oceny dokonuje się z wykorzystaniem siedmiostopniowej skali odpowiedzi od 1 – „zdecydowanie się nie zgadzam”, do 7 – „całkowicie się zgadzam”. Uzyskane wyniki zawarte są w przedziale od 5 do 35 punktów. Im wyższa liczba punktów, tym wyższa satysfakcja z życia osoby badanej. SWLS jest przeznaczona do diagnozy osób dorosłych. Narzędzie charakteryzują satysfakcjonujące parametry psychometryczne. Wartość wskaźnika Alfa Cronbacha uzyskano na poziomie 0,81, stabilność bezwzględną określoną ponownym badaniem skalą w odstępie dwóch miesięcy na poziomie 0,86. W ocenie trafności otrzymano pozytywne związki satysfakcji z życia z poczuciem własnej wartości, własnej skuteczności, dyspozycyjnym optymizmem, negatywne – ze stresem, kontrolą emocji gniewu, depresji, lęku (Juczyński, 2001).

Skala Satysfakcji z Pracy – wskaźnik poznawczego aspektu ogólnego zadowolenia z pracy

Skala Satysfakcji z Pracy (Zalewska, 2003) jest przeznaczona do pomiaru poznawczego aspektu ogólnego zadowolenia z pracy. Skala obejmuje 5 stwierdzeń. Osoba badana określa, na ile każde z nich odnosi się do jej pracy. Odpowiedzi są udzielane na skali siedmiostopniowej od 1 – „zdecydowanie nie zgadzam się” do 7 – „zdecydowanie zgadzam się”. Wynik ogólny (suma wszystkich ocen) wskazuje na stopień satysfakcji z pracy. Zakres wyników wynosi od 5 do 35 – im wyższy wynik, tym wyższa satysfakcja z pracy. Własności psychometryczne narzędzia są zadowalające. Skala Satysfakcji z Pracy odznacza się wysoką spójnością wewnętrzną – wartość wskaźnika Alfa Cronbacha wynosi 0,864. Narzędzie charakteryzuje jednowymiarowa struktura – zastosowana analiza czynnikowa (metodą głównych składowych) wyłoniła jeden czynnik wyjaśniający 65,5% wspólnej wariancji. SSP wykazuje również wysoką trafność zbieżną z pomiarem poznawczego aspektu zadowolenia z pracy inną techniką i trafność różnicową w odniesieniu do pomiaru emocjonalnych aspektów zadowolenia z pracy oraz poznawczego aspektu zadowolenia z życia (Zalewska, 2003).

Kwestionariusz „Moja kariera” – wskaźnik wartości zawodowych

Kwestionariusz „Moja kariera”, opracowany na podstawie Inwentarza Orientacji na Karierę (*Career Orientations Inventory*) E. Scheina (1990), w polskiej adaptacji Paszkowskiej-Rogacz, 2009, jest przeznaczony do oceny orientacji badanych wobec kariery, tzw. kotwic kariery. Struktura kwestionariusza obejmuje 5 skal: Przywództwo, Wyzwanie, Bezpieczeństwo i Stabilizacja, Styl Życia, Usługi i Poświęcenie dla innych. Najwyższy wynik 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 satysfakcję z pracy). Kwestionariusz „Moja kariera” charakteryzują satysfakcjonujące właściwości psychometryczne. Rzetelność poszczególnych skal narzędzia, wyrażona wartością wskaźnika Alfa Cronbacha, wynosi odpowiednio: Przywództwo 0,751, Wyzwanie 0,755, Bezpieczeństwo i Stabilizacja 0,721, Styl Życia 0,622, Usługi i Poświęcenie dla innych 0,704. Stabilność wyników, określona w dwukrotnym badaniu kwestionariuszem, po upływie 6 tygodni, wyrażona współczynnikiem rang Spearmana dla poszczególnych skal, wynosiła odpowiednio: Przywództwo 0,654, Wyzwanie 0,847, Bezpieczeństwo i Stabilizacja 0,662, Styl Życia 0,667, Usługi i Poświęcenie dla innych 0,764. Określono także stabilność połówkową: wskaźnik Guttmana (0,85) i wskaźnik Spearmana-Browna (0,85). Dokonano również oceny trafności treściowej kwestionariusza (drogą analizy literatury dotyczącej wartości realizowanych w procesie pracy i realizacji kariery zawodowej oraz opracowaniem wybranych „kotwic kariery” przez grupę

pięciu sędziów kompetentnych), trafności teoretycznej (z wykorzystaniem analizy czynnikowej, analizy struktury wewnętrznej kwestionariusza) i trafności kryterialnej z zastosowaniem kryterium zewnętrznego, jakim była Skala Wartości M. Roakeacha (1979), w polskiej adaptacji Brzozowskiego (1989). Wykonane zabiegi dowodzą, iż kwestionariusz „Moja kariera” jest wartościowym, rzetelnym i trafnym narzędziem (Paszowska-Rogacz, 2009).

Skala Przywiązania do Organizacji – wskaźnik afektywnego, trwałego i normatywnego przywiązania do organizacji

Skala Przywiązania do Organizacji (*Organizational Commitment Scale, OCS*) J. P. Meyera i N. J. Allen, w polskiej wersji powstała w opracowaniu A. Bańki, R. Bazińskiej, A. Wołowskiej (2002). Narzędzie składa się z 18 pozycji po 6 dla podskal: Przywiązania Afektywnego (które ma swoje źródło w emocjonalnym przywiązaniu jednostki do organizacji i określa stopień identyfikacji z nią), Przywiązania Trwałego (określającego tendencję do pozostawania w organizacji wobec spostrzeganych kosztów, jakie jednostka poniesie w momencie odejścia), Przywiązania Normatywnego (uwarunkowanego przez normy społeczne i poczucie zobowiązania wobec organizacji). Badani ustosunkowują się do twierdzeń narzędzia z wykorzystaniem siedmiostopniowej skali od 1 do 7 (1 – oznacza „zupełnie nie zgadzam się”, 7 – „całkowicie zgadzam się”). Wyniki oblicza się oddzielnie dla każdej ze skal, zgodnie z kluczem.

Zarówno oryginalną, jak i polską wersję skali charakteryzują satysfakcjonujące parametry psychometryczne. W badaniach rzetelności polskiej wersji skali zgodność wewnętrzna mierzona współczynnikiem Alfa Cronbacha wynosiła odpowiednio: dla skali Przywiązania Afektywnego 0,84, dla skali Przywiązania Trwałego 0,77, dla skali Przywiązania Normatywnego 0,78. Otrzymane rezultaty są zbliżone do wersji oryginalnej. Ocenie poddano również trafność czynnikową (uzyskując trzy czynniki o wartości własnej powyżej jedności, wyjaśniające łącznie 54% wariancji) oraz trafność teoretyczną (poprzez korelacje z miarami zadowolenia z pracy, z wykonywanego zawodu, z wynagrodzenia, z pracy, samooceny, identyfikacji z firmą, stażem pracy).

Kwestionariusz Konflikty: praca-rodzina i rodzina-praca – wskaźnik konfliktów praca-rodzina i rodzina-praca

Kwestionariusz Konflikty: praca-rodzina i rodzina-praca R. G. Netemeyera, J. S. Bolesa i R. McMurriana (1996) zyskał polską adaptację A. Zalewskiej (Zalewska, 2008). Kwestionariusz zawiera 10 twierdzeń (po 5 na każdy rodzaj konfliktu: konfliktu praca-rodzina i konfliktu rodzina-praca), ocenianych na skali 1 – „zdecydowanie się nie zgadzam”, 7 – „zdecydowanie się zgadzam”. Suma pierwszych

pozycji kwestionariusza jest wskaźnikiem konfliktu praca-rodzina, a kolejne pięć pozycji wskazuje na poziom konfliktu rodzina-praca. Kwestionariusz charakteryzuje satysfakcjonujące własności psychometryczne. Rzetelność dla skali konfliktu praca-rodzina wyrażona współczynnikiem Alfa Cronbacha wynosi 0,94, a dla konfliktu rodzina-praca 0,80. Korelacja między skalami jest umiarkowana, $r = 0,38$. Narzędzie charakteryzuje również trafność czynnikowa i trafność zewnętrzna. W efekcie zastosowanej analizy czynnikowej otrzymano dwa czynniki, z których pierwszy wyjaśniał 41% wariancji, a drugi 30% wariancji (Zalewska, 2008).

Kwestionariusz do Subiektywnej Oceny Pracy – wskaźnik ogólnego nasilenia stresu w pracy i jego czynników

Kwestionariusz do Subiektywnej Oceny Pracy, KSOP (Dudek, Waszkowska, Merecz, Hanke, 2004) jest przeznaczony do badania indywidualnego poczucia stresu zawodowego. Kwestionariusz składa się z 50 pytań głównych, które można uzupełniać pytaniami dodatkowymi. Narzędzie pozwala na ocenę ogólnego poczucia stresu i 10 czynników odczuwanych przez osobę badaną jako szczególnie uciążliwe, stresogenne. W toku analizy czynnikowej autorzy wyróżnili 10 czynników stresu. Poszczególne czynniki tłumaczą od 10,8 do 20,4% wariancji, wyjaśniając łącznie 52,1% zmienności wyników. Czynniki są: 1) poczucie psychicznego obciążenia związanego ze złożonością pracy, 2) brak nagród w pracy, 3) poczucie niepewności wywołane organizacją pracy, 4) kontakty społeczne, 5) poczucie zagrożenia, 6) uciążliwości fizyczne, 7) nieprzyjemne warunki pracy, 8) brak kontroli, 9) brak wsparcia, 10) poczucie odpowiedzialności. Osoba badana odnosi się do twierdzeń kwestionariusza, oceniając je z wykorzystaniem pięciostopniowej skali, wyrażającej stopień, w jakim dana cecha jest uciążliwa (od 1 – „cecha nie występuje, nie dotyczy mojego stanowiska pracy” do 5 – „irytuje mnie to cały czas w pracy, a nawet denerwuję się z tego powodu w domu”). Współczynniki zgodności wewnętrznej kwestionariusza, określonej miarą Alfa Cronbacha wynosiły od 0,49 (dla wymiaru brak wsparcia) do 0,83 (dla wymiaru poczucie odpowiedzialności) i 0,84 dla całego kwestionariusza. Na podstawie grupy 2570 osób (1496 mężczyzn i 1074 kobiet) zatrudnionych na 168 stanowiskach o różnej stresogenności opracowano normy zarówno dla wyniku ogólnego, jak i poszczególnych czynników (Dudek, Waszkowska, Merecz, Hanke, 2004).

Kwestionariusz Klimatu Organizacyjnego – wskaźnik typu klimatu organizacyjnego

Kwestionariusz Klimatu Organizacyjnego D. A. Kolba (w polskiej adaptacji S. Chełpy, 1993) służy do diagnozy klimatu organizacyjnego. Narzędzie tworzy sześć pozycji, opisujących ogólne właściwości miejsca pracy, będących

jednocześnie składowymi klimatu organizacyjnego: odpowiedzialność, wymagania, nagrody, zorganizowanie, poczucie ciepła i poparcia, kierowanie. Osoba badana wykorzystuje 10-punktową skalę (gdzie 1 – odpowiada minimalnemu natężeniu poszczególnych warunków pracy, a 10 to ich maksymalne natężenie). Uzyskane rezultaty pozwalają na określenie typu klimatu organizacyjnego (klimatu autokratycznego, klimatu wspierającego albo formy pośredniej pomiędzy klimatem autokratycznym i klimatem wspierającym). Rzetelność określona z zastosowaniem wzoru *KR 20* w adaptacji Fergusona wskazuje na wystarczającą rzetelność kwestionariusza (0,61). Z zastosowaniem analizy czynnikowej oznaczono trafność narzędzia. Uzyskano jednoczynnikową strukturę. Ładunki czynnikowe przyjęły wartości od 0,63 do 0,79, wyjaśniając 48% wariancji (Chełpa, 1993).

Ankieta własnego autorstwa – wskaźnik realizacji idei zarządzania wiekiem w organizacji

W projekcie badawczym wykorzystano również ankietę własnego autorstwa, odnoszącą się do kwestii polityki wiekowej w organizacji. Obszary uwzględnione w treści poszczególnych 22 pozycji ankiety ilustrowały rozwiązania personalne oraz praktyki organizacyjne stosowane wobec zjawiska zróżnicowania demograficznego w firmie, idei zarządzania wiekiem⁵. Podjętymi zagadnieniami były: działania związane z rozwojem, oceną i awansem pracowników, doskonalenie zawodowe, polityka szkoleniowa, ochrona zdrowia pracowników, kwestie zabezpieczenia socjalnego, bezpieczeństwo pracy, organizacja i warunki pracy, polityka emerytalna, relacje i współpraca z emerytami. Osoby badane ustosunkowywały się do twierdzeń z wykorzystaniem skali: 1 – nigdy, 2 – rzadko, 3 – często, 4 – zawsze. Wykorzystanie w ankiecie 4-stopniowej kategorii odpowiedzi (4-elementowej skali bez punktu neutralnego, tzw. skali „wymuszonego wyboru”) było zabiegiem celowym, zmniejszającym ryzyko uzyskania nadmiernej liczby wyborów neutralnych – występowania tzw. błędu tendencji centralnej.

Wobec twierdzeń: „W mojej firmie są zatrudnieni pracownicy w różnym wieku” (ilustrującego zróżnicowanie demograficzne w organizacji, jej strukturę wiekową, co pośrednio pozwala wnioskować o prowadzonej polityce kadrowej, stosowanych praktykach rekrutacji i selekcji); „Kadra kierownicza w mojej firmie dysponuje wiedzą i umiejętnościami w zakresie efektywnego zarządzania wiekiem” (pozwalającego na ocenę kompetencji przełożonych, skuteczność

5 Przyjętą definicję zarządzania wiekiem było stanowisko J. Litwińskiego i U. Sztanderskiej (2010a, s. 7) określających zjawisko jako taki zestaw działań wewnątrz przedsiębiorstw i instytucji, które pozwalają racjonalnie i efektywnie wykorzystywać posiadane zasoby ludzkie, w tym pracowników w wieku starszym. Tak rozumiane zarządzanie wiekiem obejmuje: rekrutację i selekcję, organizację i warunki pracy, kształcenie ustawiczne, rozwój zawodowy, elastyczne formy zatrudnienia, ochronę i promocję zdrowia, przesunięcia między stanowiskami, kończenie zatrudnienia i przechodzenie na emeryturę (Hildt-Ciupińska, Bugajska, Łastowiecka-Moras, Malińska, 2012, s. 12; Naegele, Walker, 2006, s. 7; Litwiński, Sztanderska, 2010a, s. 9).

ich postępowania wobec zjawiska różnorodności wiekowej) oraz „Moja firma jest wolna od dyskryminacji ze względu na wiek” (podnoszącego problem działań o charakterze dyskryminacyjnym, pozwalając na wnioskowanie o możliwej obecności zjawisk niepożądanych) zaproponowano dwie kategorie odpowiedzi (1 – tak, 2 – nie). W założeniu autorki dychotomiczność wykorzystanej skali odpowiedzi miała pozwolić na bardziej jednoznaczne wnioskowanie o analizowanych zagadnieniach.

Ankiętę poddano opracowaniu psychometrycznemu (otrzymane rezultaty zawarto w rozdziale kolejnym pt. *Ankieta własna dotycząca różnych aspektów zarządzania wiekiem w organizacji – ocena własności psychometrycznych*).

Pełną treść ankiety umieszczono w aneksie.

8.3.1. Ankieta własna dotycząca różnych aspektów zarządzania wiekiem w organizacji – ocena własności psychometrycznych

W opisywanym projekcie badawczym jako jeden z instrumentów gromadzenia materiału empirycznego zastosowano ankietę własną dotyczącą różnych aspektów zarządzania wiekiem w organizacji. Wykorzystane narzędzie, z uwagi na jego „pionierski” charakter, wymagało oceny własności psychometrycznych. W tym celu zastosowano analizę czynnikową (metoda wyodrębniania czynników – głównych składowych; z metodą rotacji Oblimin z normalizacją Kaisera) oraz analizę rzetelności.

Ankieta własna dotycząca różnych aspektów zarządzania wiekiem w organizacji – wyniki analizy czynnikowej

Wykorzystując wyniki uzyskane drogą zastosowania w projekcie badawczym ankiety własnej dotyczącej różnych aspektów zarządzania wiekiem w organizacji, przeprowadzono analizę czynnikową (dla 19 pozycji z 4-stopniową kategorią odpowiedzi). Zastosowanie analizy czynnikowej było uzasadnione wskaźnikami miary adekwatności próby KMO (test Kaisera-Mayera-Olkina przyjął wartości 0,908, czyli zdecydowanie powyżej wartości granicznej 0,60, a wartość testu sferyczności Bartletta była wysoce istotna statystycznie (tabela 1).

Tabela 1. Testy Kaisera-Mayera-Olkina i Bartletta

Miara KMO adekwatności doboru próby		0,908
Test sferyczności Bartletta	Przybliżone chi-kwadrat	6273,910
	df	171
	Istotność	0,000

Przystąpienie do wyodrębniania czynników poprzedzono oceną przydatności danych. W tym celu wyznaczono macierz przeciwbrazów korelacji. Otrzymane wartości współczynników korelacji uzyskały wartość powyżej 0,5, pozwalając tym samym na zastosowanie modeli czynnikowych.

Następnie, z uwagi na kształt wykresu osypiska i merytoryczny sens rozwiązania zdecydowano o przyjęciu rozwiązania 5-czynnikowego. Przeprowadzono analizę czynnikową (metoda wyodrębniania czynników – głównych składowych) z metodą rotacji Oblimin z normalizacją Kaisera (tabela 2).

Tabela 2. Macierz modelowa – czynniki wyodrębnione w analizie czynnikowej

	Składowa				
	1	2	3	4	5
W mojej firmie dostęp do szkoleń mają wszyscy pracownicy, niezależnie do wieku	0,641				
W mojej firmie regularnie analizuje się i uwzględnia potrzeby szkoleniowe pracowników	0,636				
W mojej firmie dba się o doskonalenie zawodowe swoich pracowników	0,570		0,359		
W mojej firmie obowiązki zawodowe i obciążenie pracą dostosowuje się do zmieniającego się wieku pracowników, do ich zmieniającej się wydolności	–0,430				
Moja firma współpracuje z pracownikami, którzy odeszli na emeryturę		0,927			
Moja firma utrzymuje kontakt z pracownikami, którzy odeszli na emeryturę (np. są organizowane spotkania z okazji świąt)		0,842			
W mojej firmie jest prowadzona polityka emerytalna wobec starszych pracowników (np. prowadzi się rozmowy z pracownikami w wieku przedemerytalnym, tworzy się plany emerytalne, przygotowuje do przejścia na emeryturę)		0,639			
W mojej firmie prowadzi się działania edukacyjne (np. wykłady, szkolenia) na temat zdrowego stylu życia	0,377	0,487			
W mojej firmie właściwie korzysta się z wiedzy, umiejętności i doświadczenia pracownika, niezależnie od jego wieku			0,839		
W mojej firmie w ocenie pracownika zwraca się uwagę na jego wiedzę, umiejętności i doświadczenie, a nie na jego wiek			0,832		
W mojej firmie decyzje o awansie pracownika są podejmowane zależnie od jego kompetencji, a nie od wieku			0,740		
W mojej firmie monitoruje się zagrożenia dla zdrowia w miejscu pracy				0,840	
W mojej firmie zapewnia się pracownikom właściwą opiekę zdrowotną				0,748	
W mojej firmie dba się o bezpieczeństwo pracy pracowników				0,676	

Tabela 2. (cd.)

	Składowa				
	1	2	3	4	5
W mojej firmie zapewnia się pracownikom właściwą opiekę socjalną				0,657	
W mojej firmie stosuje się rozwiązania uelastyczniające zatrudnienie, zależnie od indywidualnych potrzeb pracowników				0,514	
W mojej firmie są tworzone zespoły pracownicze zróżnicowane wiekowo					0,877
W mojej firmie są prowadzone działania pozwalające na wyrównywanie szans starszych pracowników					0,474
W mojej firmie starsi pracownicy są ekspertami, autorytetami dla młodszych pracowników			0,378		0,441

Rozwiązanie, jakie uzyskano z zastosowaniem analizy czynnikowej, wskazuje, iż większość pozycji z ankiety własnej łąduje silnie (powyżej 0,4⁶) wyodrębnione składowe. Pierwszy czynnik wyjaśnia 37,380% wariancji, drugi czynnik 8,448% wariancji, trzeci czynnik 6,886%, czwarty czynnik 6,205%, piąty czynnik 5,577% wariancji. Suma wariancji wyjaśnionej przez wszystkie czynniki wynosi 64,496%.

Rozwiązanie uzyskane z zastosowaniem analizy czynnikowej oraz analiza treściowa poszczególnych twierdzeń z ankiety sugerują przyjęcie 5-czynnikowej struktury narzędzia. Czynnik pierwszy, obejmujący pozycje, których treść bezpośrednio odnosi się do możliwości uczestnictwa w różnych formach edukacji oferowanej pracownikom przez ich organizację⁷, określono jako **Doskonalenie zawodowe i kształcenie ustawiczne**. Czynnik drugi zasilają twierdzenia opisujące działania prowadzone wobec pracowników w wieku okołoemerytalnym oraz wobec pracowników, którzy odeszli na emeryturę (w zakresie kontynuowania współpracy zawodowej i zachowania relacji z pracownikiem po ustaniu zatrudnienia)⁸. Dla utworzonej skali przyjęto nazwę **Kończenie zatrudnienia i polityka emerytalna**. W skład czynnika trzeciego weszły pozycje, których treść ilustruje wizerunek organizacji realizującej politykę oceny i awansu zależnie od kompetencji i jakości pracy pracownika właściwie wykorzystującej jego wiedzę, umiejętności i doświadczenie, niezależnie od wieku. Kierując się tymi przesłankami teoretycznymi, jak również rozkładem i wartością ładunków czynnikowych (wszystkie były zdecydowanie powyżej 0,7), czynnik ten określono jako **Rozwój kariery zawodowej**. Czynnik czwarty, którego struktura obejmuje pozycje odnoszące się do dbałości firmy o zdrowie pracowników, zabezpieczenie socjalne, bezpieczeństwo pracy,

6 Ładunki czynnikowe wynoszące 0,3 i mniej są zazwyczaj uznawane za słabo reprezentujące dany czynnik (Frankfort-Nachmias, Nachmias, 2001, s. 486).

7 Pozycja „W mojej firmie obowiązki zawodowe i obciążenie pracą dostosowuje się do zmieniającego się wieku pracowników, do ich zmieniającej się wydolności” wykazuje niską zbieżność treściową z pozostałymi itemami, osłabia homogeniczność skali oraz ujawnia korelację ujemną, co zmusza do usunięcia tej pozycji ze wskaźników skali „Doskonalenie zawodowe i kształcenie ustawiczne”.

8 Pozycja „W mojej firmie prowadzi się działania edukacyjne (np. wykłady, szkolenia) na temat zdrowego stylu życia”, z uwagi na fakt, iż wykazuje ona niewielką spójność treściową z pozostałymi twierdzeniami, burząc homogeniczność całej skali, podjęto decyzję o niewłączeniu tego itemu do struktury skali „Kończenie zatrudnienia i polityka emerytalna”.

monitorowanie zagrożeń dla zdrowia w miejscu pracy, stosowanie przez organizację rozwiązań uelastyczniających zatrudnienie, nazwano **Ochrona zdrowia i tworzenie bezpiecznych warunków pracy**. Czynniki piąty opisujący praktyki organizacyjne ukierunkowane na tworzenie warunków pracy dla skutecznej wymiany międzypokoleniowej (np. w ramach tworzenia zespołów zróżnicowanych wiekowo, kreowania sytuacji zawodowych, w których starsi mogą występować w roli ekspertów, autorytetów wobec młodszych uczestników organizacji) i jednocześnie wykazywanie dbałości o wyrównywanie szans pomiędzy pracownikami w różnym wieku w zakresie obowiązków zawodowych określono mianem **Polityki równych szans**.

Podsumowując rozwiązanie otrzymane w wyniku zastosowania analizy czynnikowej, poszczególne składowe (czynniki) oraz zasilające je istotnie i silnie poszczególne pozycje (o znaczących wartościach ładunków czynnikowych) umożliwiły wyodrębnienie następujących wymiarów: Doskonalenie zawodowe i kształcenie ustawiczne, Kończenie zatrudnienia i polityka emerytalna, Rozwój kariery zawodowej, Ochrona zdrowia i tworzenie bezpiecznych warunków pracy, Polityka równych szans. W dalszej kolejności, posługując się przyjętą terminologią, dokonano oceny rzetelności poszczególnych skal analizowanego narzędzia.

Ankieta własna dotycząca różnych aspektów zarządzania wiekiem w organizacji – wyniki analizy rzetelności

Celem pogłębienia oceny własności psychometrycznych ankiety własnej dotyczącej różnych aspektów zarządzania wiekiem w organizacji analizie poddano wymiar rzetelności poszczególnych wymiarów, wyodrębnionych w efekcie zastosowanej analizy czynnikowej. Własności poszczególnych pozycji oraz statystyki rzetelności dla skal zawarto w poniższych tabelach (tabele 3–7).

Tabela 3. Własności poszczególnych pozycji oraz statystyki rzetelności dla skali Doskonalenie zawodowe i kształcenie ustawiczne

	M	SD	Średnia skali po usunięciu pozycji	Wariancja skali po usunięciu pozycji	Korelacja pozycji ogółem	Alfa Cronbacha po usunięciu pozycji
W mojej firmie dostęp do szkoleń mają wszyscy pracownicy, niezależnie od wieku	2,90	1,02	5,32	2,98	0,692	0,872
W mojej firmie regularnie analizuje się i uwzględnia potrzeby szkoleniowe pracowników	2,56	0,94	5,65	2,98	0,800	0,766
W mojej firmie dba się o doskonalenie zawodowe swoich pracowników	2,75	0,89	5,46	3,23	0,762	0,805

Współczynnik Alfa Cronbacha dla skali Doskonalenie zawodowe i kształcenie ustawiczne wyniósł 0,868, co wskazuje na wysoką spójność wewnętrzną wszystkich stwierdzeń ($M = 8,22$, $SD = 2,54$). Z rezultatów zaprezentowanych w tabeli wynika, iż usunięcie ze skali pozycji „W mojej firmie dostęp do szkoleń mają wszyscy pracownicy, niezależnie od wieku”, spowodowałoby nieznaczny wzrost jej rzetelności (do wartości 0,872). Jednak zarówno wartość współczynnika korelacji tych pozycji z całością skali (0,692), jak również jej treść, spójna z pozostałymi pozycjami i z wewnętrzną charakterystyką całości analizowanej skali, sugerują podjęcie decyzji o pozostawieniu tego twierdzenia w jej strukturze (i zachowanie współczynnika Alfa Cronbacha dla skali Doskonalenie zawodowe i kształcenie ustawiczne na poziomie 0,868).

Tabela 4. Własności poszczególnych pozycji oraz statystyki rzetelności dla skali Kończenie zatrudnienia i polityka emerytalna

	M	SD	Średnia skali po usunięciu pozycji	Wariancja skali po usunięciu pozycji	Korelacja pozycji ogółem	Alfa Cronbacha po usunięciu pozycji
Moja firma współpracuje z pracownikami, którzy odeszli na emeryturę	1,90	0,89	3,93	2,88	0,722	0,639
Moja firma utrzymuje kontakt z pracownikami, którzy odeszli na emeryturę (np. są organizowane spotkania z okazji świąt)	1,96	1,00	3,88	2,69	0,665	0,692
W mojej firmie jest prowadzona polityka emerytalna wobec starszych pracowników (np. prowadzi się rozmowy z pracownikami w wieku przedemerytalnym, tworzy się plany emerytalne, przygotowuje do przejścia na emeryturę)	1,98	0,98	3,86	3,07	0,540	0,824

Dla skali Kończenie zatrudnienia i polityka emerytalna (tabela 4) wartość współczynnika Alfa Cronbacha wyniosła 0,795 ($M = 5,84$, $SD = 2,42$). Odnosząc się do rezultatów zawartych w tabeli, usunięcie ze struktury skali pozycji „W mojej firmie jest prowadzona polityka emerytalna wobec starszych pracowników (np. prowadzi się rozmowy z pracownikami w wieku przedemerytalnym, tworzy się plany emerytalne, przygotowuje do przejścia na emeryturę)” nieznacznie podwyższyłaby rzetelność skali (do wartości 0,824). Jednak, podobnie jak w przypadku poprzednio analizowanej skali (Doskonalenie zawodowe i kształcenie ustawiczne), kierując się zbliżonym uzasadnieniem (m.in. wartością współczynnika korelacji tej pozycji z całością skali na poziomie 0,540) oraz wysokim związkiem treściowym tego twierdzenia z charakterem całej skali, zdecydowano o pozostawieniu tej pozycji w strukturze skali (z zachowaniem współczynnika Alfa Cronbacha wynoszącym 0,795).

Tabela 5. Własności poszczególnych pozycji oraz statystyki rzetelności dla skali Rozwój kariery zawodowej

	M	SD	Średnia skali po usunięciu pozycji	Wariancja skali po usunięciu pozycji	Korelacja pozycji ogółem	Alfa Cronbacha po usunięciu pozycji
W mojej firmie właściwie korzysta się z wiedzy, umiejętności i doświadczenia pracownika, niezależnie od jego wieku	3,06	0,75	6,0955	2,144	0,688	0,695
W mojej firmie w ocenie pracownika zwraca się uwagę na jego wiedzę, umiejętności i doświadczenie, a nie na jego wiek	3,06	0,82	6,0982	2,036	0,645	0,734
W mojej firmie decyzje o awansie pracownika są podejmowane zależnie od jego kompetencji, a nie od wieku	3,03	0,85	6,1152	2,005	0,619	0,765

Wykonane obliczenia wskazują, iż dla skali Rozwój kariery zawodowej (tabela 5) otrzymano wartość współczynnika Alfa Cronbacha 0,803, dowodząc wysokiej spójności wewnętrznej wszystkich stwierdzeń ($M = 9,15$, $SD = 2,05$). Wszystkie pozycje są umiarkowanie silnie skorelowane z wynikiem ogólnym skali, a ich usunięcie nie spowoduje wzrostu rzetelności otrzymanego wymiaru. Otrzymane rozwiązanie dowodzi znaczącej homogeniczności całej skali.

Tabela 6. Własności poszczególnych pozycji oraz statystyki rzetelności dla skali Ochrona zdrowia i tworzenie bezpiecznych warunków pracy

	M	SD	Średnia skali po usunięciu pozycji	Wariancja skali po usunięciu pozycji	Korelacja pozycji ogółem	Alfa Cronbacha po usunięciu pozycji
W mojej firmie monitoruje się zagrożenia dla zdrowia w miejscu pracy	2,91	0,92	11,10	7,97	0,602	0,761
W mojej firmie zapewnia się pracownikom właściwą opiekę zdrowotną	2,79	1,03	11,22	7,42	0,611	0,759
W mojej firmie dba się o bezpieczeństwo pracy pracowników	3,24	0,81	10,77	8,38	0,616	0,759
W mojej firmie zapewnia się pracownikom właściwą opiekę socjalną	2,69	0,96	11,32	7,46	0,672	0,737
W mojej firmie stosuje się rozwiązania uelastyczniające zatrudnienie, zależnie od indywidualnych potrzeb pracowników	2,38	0,88	11,64	8,81	0,450	0,805

Wartość współczynnika Alfa Cronbacha dla skali Ochrona zdrowia i tworzenie bezpiecznych warunków pracy (tabela 6) wyniosła 0,803, co wskazuje na wysoką spójność wewnętrzną wszystkich stwierdzeń ($M = 14,01$, $SD = 3,45$). Wszystkie pozycje są umiarkowanie silnie skorelowane z wynikiem ogólnym skali (niższe wartości współczynników korelacji (0,450) uzyskano jedynie dla pozycji „W mojej firmie stosuje się rozwiązania uelastyczniające zatrudnienie, zależnie od indywidualnych potrzeb pracowników”, której usunięcie ze skali spowodowałoby nieznaczny wzrost jej rzetelności, do wartości 0,805).

Tabela 7. Własności poszczególnych pozycji oraz statystyki rzetelności dla skali Polityka równych szans

	M	SD	Średnia skali po usunięciu pozycji	Wariancja skali po usunięciu pozycji	Korelacja pozycji ogółem	Alfa Cronbacha po usunięciu pozycji
W mojej firmie są tworzone zespoły pracownicze zróżnicowane wiekowo	2,40	1,05	4,91	2,29	0,279	0,609
W mojej firmie są prowadzone działania pozwalające na wyrównywanie szans starszych pracowników	2,29	0,96	5,02	2,14	0,443	0,325
W mojej firmie starsi pracownicy są ekspertami, autorytetami dla młodszych pracowników	2,62	0,82	4,70	2,58	0,396	0,421

Dla skali Polityka równych szans (tabela 7) otrzymano wartość współczynnika Alfa Cronbacha na poziomie 0,554 ($M = 7,32$, $SD = 2,07$). To stosunkowo niski rezultat, zwłaszcza wobec wartości rzetelności uzyskanych dla poprzednio analizowanych skal. W przypadku obecnie rozpatrywanej skali rezygnacja ze stwierdzenia „W mojej firmie są tworzone zespoły pracownicze zróżnicowane wiekowo” pozwoliłaby uzyskać wyższą rzetelność skali (0,609). Jednak, kierując się już stosowaną argumentacją (głównie związkiem treściowym tej pozycji z wewnętrzną charakterystyką skali) oraz faktem, że współczynnik Alfa Cronbacha jest wyjątkowo wrażliwy na liczbę pozycji składających się na skalę (Paskowska-Rogacz, 2009, s. 133) i w przypadku krótkich skal, z mniejszą liczbą pozycji często spotykane są niższe wartości, podjęto decyzję o pozostawieniu tej pozycji w strukturze skali (z zachowaniem współczynnika Alfa Cronbacha wynoszącym 0,554).

Wykonano jeszcze interkorelacje pomiędzy skalami, analizując wewnętrzną strukturę narzędzia (tabela 8).

Otrzymane rozwiązanie wskazuje na umiarkowanie silne, pozytywne zależności pomiędzy skalami. Najsilniej ze wszystkimi pozostałymi skalami koreluje wymiar Ochrona zdrowia i tworzenie bezpiecznych warunków pracy.

Tabela 8. Interkorelacje między skalami

	Doskonalenie zawodowe i kształcenie ustawiczne	Kończenie zatrudnienia i polityka emerytalna	Rozwój kariery zawodowej	Ochrona zdrowia i tworzenie bezpiecznych warunków pracy	Polityka równych szans
Doskonalenie zawodowe i kształcenie ustawiczne		,474**	,531**	,587**	,378**
Kończenie zatrudnienia i polityka emerytalna			,331**	,491**	,431**
Rozwój kariery zawodowej				,521**	,360**
Ochrona zdrowia i tworzenie bezpiecznych warunków pracy					,395**
Polityka równych szans					

* korelacja jest istotna na poziomie 0,05 (dwustronnie)

** korelacja jest istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie)

Odnosząc się do zaprezentowanych efektów statystycznych – wyników analizy czynnikowej, analizy rzetelności, analizy korelacji – można uznać, iż zaproponowane narzędzie (ankieta własna dotycząca różnych aspektów zarządzania wiekiem w organizacji) jest narzędziem o satysfakcjonujących własnościach psychometrycznych, zwłaszcza w zakresie czterech pierwszych skal. Wątpliwość budzi skala ostatnia – Polityka równych szans. Uzasadnieniem dla utrzymania tej skali w strukturze ankiety jest fakt, iż treść jej itemów znacząco odnosi się do zagadnień zarządzania różnorodnością wiekową w organizacji⁹. Reasumując, poddając ankietę własną dotyczącą różnych aspektów zarządzania wiekiem w organizacji analizie czynnikowej, analizie rzetelności i analizie korelacji, otrzymano wstępne, obiecujące rozwiązanie, mogące stanowić podstawę do dalszych działań eksploracyjnych, badań i doprecyzowujących analiz. Skale i ich zawartość treściowa pozostają znacząco zbieżne z założeniami idei zarządzania wiekiem, obrazując instrumenty zarządzania zróżnicowanymi wiekowo zasobami ludzkimi. Otrzymane autorskie narzędzie wraz z poszczególnymi skalami (Doskonalenie zawodowe i kształcenie ustawiczne, Kończenie zatrudnienia i polityka emerytalna, Rozwój kariery zawodowej, Ochrona zdrowia i tworzenie bezpiecznych warunków pracy,

9 W literaturze opisane są rozwiązania strukturalne charakteryzujące się niższymi parametrami w zakresie oceny rzetelności (współczynnik Alfa Cronbacha dla skali przyjmujący wartości zbliżone do 0,5), które decyzją autorów, kierowanych argumentacją o istotnych związkach treściowych „słabszej” skali z całością narzędzia, pozostały w jego strukturze (Dudek, Waszkowska, Merecz, Hanke, 2004, s. 41–42; Paszkowska-Rogacz, 2009, s. 94).

Polityka równych szans) zostało następnie wykorzystane w dalszej części prowadzonych analiz, zaprezentowanych w kolejnych rozdziałach niniejszego opracowania. Należy jednak podkreślić, iż pozostając we wstępnej fazie analiz, narzędzie ma charakter eksperymentalny, wymagający dalszych badań walidacyjnych.

Metryczka

W przebiegu procesu badawczego zebrano również dane o charakterze metryczkowym: wiek, płeć, wykształcenie (wykształcenie podstawowe, wykształcenie zawodowe, wykształcenie średnie, studia licencjackie, studia magisterskie, studia podyplomowe), staż pracy, staż pracy w organizacji, staż pracy na danym stanowisku, liczba godzin pracy w ciągu dnia, liczba godzin pracy w ciągu dnia „z pełnym zaangażowaniem”, stanowisko pracy (wykonawcze, kierownicze, specjalista), rodzaj pracy (praca raczej umysłowa, praca raczej fizyczna), obszar aktywności zawodowej (praca raczej z ludźmi, praca raczej z rzeczami, praca raczej z danymi, praca raczej z ideami), sektor pracy (strefa budżetowa, strefa pozabudżetowa), wielkość przedsiębiorstwa¹⁰ (mikroprzedsiębiorstwo, małe przedsiębiorstwo, średnie przedsiębiorstwo, duże przedsiębiorstwo), subiektywna ocena dochodów (w ogóle niesatysfakcjonujące, nisko satysfakcjonujące, umiarkowanie satysfakcjonujące, satysfakcjonujące, wysoce satysfakcjonujące). Zebrane dane umożliwiły stworzenie wielowymiarowej socjodemograficznej charakterystyki badanej populacji, zaprezentowanej w kolejnym rozdziale.

8.4. Osoby badane

Liczebność badanej populacji, po formalno-merytorycznej kontroli materiału źródłowego, wynosi 757 osób (402 kobiety i 355 mężczyzn), przedstawiciele trzech etapów dorosłości: wczesnej dorosłości (N = 264), średniej dorosłości (N = 250), późnej dorosłości (N = 243). Wiek badanych zawarty jest w przedziale 20–78 lat (M = 44,30, SD = 14,66), a w poszczególnych etapach dorosłości rozkład tej zmiennej prezentuje się następująco: wczesna dorosłość 20–35 lat (M = 27,78, SD = 4,08), średnia dorosłość 36–55 lat (M = 45,51, SD = 5,96), późna dorosłość 56–78 lat (M = 61,00, SD = 6,15). W badaniu uczestniczyło 479 rodziców (63,3%) i 278 osób bezdzietnych (36,7%). Staż pracy w badanej populacji wynosi od 1 roku (było to minimalne kryterium długości zatrudnienia, pozwalające na zaklasyfikowanie osoby badanej do próby) do 60 lat (M = 21,01, SD = 14,39). Obserwowano również staż pracy w organizacji, staż pracy na danym stanowisku (tabela 9).

10 Przyjęto kryterium wielkości przedsiębiorstwa: mikroprzedsiębiorstwo zatrudniające < 10 pracowników, małe przedsiębiorstwo zatrudniające < 50 pracowników, średnie przedsiębiorstwo zatrudniające < 250, duże przedsiębiorstwo zatrudniające > 250 pracowników.

Tabela 9. Statystyki opisowe dla zmiennych: wiek, staż pracy, staż pracy w organizacji, staż pracy na stanowisku pracy w badanej populacji

	N	Minimum	Maksimum	M	SD
Wiek	757	20,00	78,00	44,30	14,66
Staż pracy	757	1,00	60,00	21,01	14,39
Staż pracy w organizacji	757	1,00	58,00	12,90	11,42
Staż pracy na stanowisku pracy	757	1,00	56,00	10,90	10,62

Zmienną uwzględnioną w projekcie było również wykształcenie¹¹. Badani w większości reprezentowali wykształcenie wyższe – studia magisterskie (N = 272, 35,93%). Rozkład wyników w zakresie pozostałych kategorii wskazuje, iż wykształcenie podstawowe deklarowało 8 osób (1,06%), wykształcenie zawodowe – 68 osób (8,98%), wykształcenie średnie – 214 osób (28,27%), studia licencjackie – 97 osób (12,81%), studia podyplomowe – 98 osób (12,95%). W okresie wczesnej dorosłości udział zmiennej: wykształcenie prezentował się następująco: wykształcenie podstawowe – 1 osoba (0,38%), wykształcenie zawodowe – 2 osoby (0,76%), wykształcenie średnie – 55 osób (20,83%), studia licencjackie – 59 osób (22,35%), studia magisterskie – 123 osoby (46,59%), studia podyplomowe – 24 osoby (9,09%). Na etapie średniej dorosłości rozkład zmiennej: wykształcenie illustrował następujące rezultaty: wykształcenie zawodowe – 21 osób (8,40%), wykształcenie średnie – 71 osób (28,40%), studia licencjackie – 18 osób (7,20%), studia magisterskie – 97 osób (38,80%), studia podyplomowe – 43 osoby (12,20%); żadna z osób w tej grupie wiekowej nie reprezentowała wykształcenia podstawowego. W najstarszej grupie wiekowej (w okresie późnej dorosłości) wykształcenie podstawowe charakteryzowało 7 osób (2,88%), wykształcenie zawodowe – 45 osób (18,52%), wykształcenie średnie – 88 osób (36,21%), studia licencjackie – 20 osób (8,23%), studia magisterskie – 52 osoby (21,40%), studia podyplomowe – 31 osób (12,76%). Porównania pomiędzy trzema etapami dorosłości, wykonane z zastosowaniem testu Chi-kwadrat, wykazały istotne różnice dla zmiennej wykształcenie (wartość statystyki $\chi^2 = 125,204$, $df = 10$, $p = 0,000$).

Pogłębioną charakterystykę socjodemograficzną, zawierającą pozostałe parametry opisujące badaną populację, zaprezentowano w tabeli 10.

11 Rozkład wyników w badanej dla zmiennej wykształcenie w dużym stopniu odzwierciedla tendencję zaobserwowaną w danych pochodzących z Bilansu Kapitału Ludzkiego (BKL). Wraz z wiekiem maleje udział osób z wykształceniem wyższym – wśród trzydziestolatków co trzecia osoba posiada dyplom uczelni, wśród czterdziestolatków jest to mniej niż co piąta osoba, natomiast wśród pięćdziesięciolatków – jedynie co dziesiąta. Zdecydowanie natomiast rośnie udział osób z wykształceniem zasadniczym zawodowym, z poziomu 24% wśród osób w wieku 30–34 lat do około 40% w grupie czterdziesto- i pięćdziesięciolatków (Turek, 2015, s. 56).

Tabela 10. Socjodemograficzna charakterystyka badanej grupy

	Częstość	Procent
Płeć		
Kobieta	402	53,10
Mężczyzna	355	46,93
Ogółem	757	100,00
Etap dorosłości		
Wczesna dorosłość	264	34,90
Średnia dorosłość	250	33,00
Późna dorosłość	243	32,10
Ogółem	757	100,00
Stanowisko pracy		
Wykonawcze	394	52,00
Kierownicze	102	13,50
Specjalista	261	34,50
Ogółem	757	100,00
Rodzaj pracy		
Praca raczej umysłowa	552	72,90
Praca raczej fizyczna	205	27,10
Ogółem	757	100,00
Obszar aktywności zawodowej ^a		
Praca raczej z ludźmi	437	57,73
Praca raczej z rzeczami	168	22,19
Praca raczej z danymi	139	18,36
Praca raczej z ideami	13	1,72
Ogółem	757	100,00
Sektor pracy		
Strefa budżetowa	302	39,90
Strefa pozabudżetowa	455	60,10
Ogółem	757	100,00
Wielkość przedsiębiorstwa		
Mikroprzedsiębiorstwo	120	15,85
Małe przedsiębiorstwo	241	31,84
Średnie przedsiębiorstwo	193	25,50
Duże przedsiębiorstwo	203	26,82
Ogółem	757	100,00
Subiektywna ocena dochodów		
W ogóle niesatysfakcjonujące	61	8,06
Nisko satysfakcjonujące	208	27,48
Umiarkowanie satysfakcjonujące	327	43,20
Satysfakcjonujące	146	19,29
Bardzo satysfakcjonujące	15	1,98
Ogółem	757	100,00

Objaśnienie: ^a Przyjętym kryterium wyróżnienia obszarów aktywności zawodowej były założenia koncepcji Mapy Świata Pracy (*Word-of-Work Map*) D. Predigera (Paszowska-Rogacz, 2011, s. 41–42). Mapę Świata Pracy tworzy przestrzeń (ograniczona do okręgu), w którą wpisane są dwie dymentysje związane z zadaniami zawodowymi (*work task dimensions*) i zdefiniowane przez dwa krańce: Ludzie-Rzeczy, Dane-Idee (Bajcar, Borkowska, Czerw, Gąsiorowska, Nosal, 2006, s. 46–47).

Z wykorzystaniem tych samych kryteriów analiz w tabeli 11 zaprezentowano charakterystykę badanej grupy, wykonaną z podziałem na trzy okresy dorosłości.

Tabela 11. Charakterystyka badanej grupy w trzech okresach dorosłości

	Wczesna dorosłość N = 264		Średnia dorosłość N = 250		Późna dorosłość N = 243	
	częstość	procent	częstość	procent	częstość	procent
Płeć ($\chi^2 = 0,715$, $df = 2$, $p = 0,669$)						
Kobieta	145	54,92	128	51,20	129	53,09
Mężczyzna	119	45,08	122	48,80	114	46,91
Ogółem	264	100,00	250	100,00	243	100,00
Stanowisko pracy wartość statystyki ($\chi^2 = 21,089$, $df = 4$, $p = 0,000$)						
Wykonawcze	146	55,30	106	42,40	142	58,44
Kierownicze	23	8,71	48	19,20	31	12,76
Specjalista	95	35,98	96	38,40	70	28,81
Ogółem	264	100,00	250	100,00	243	100,00
Rodzaj pracy wartość statystyki ($\chi^2 = 42,685$, $df = 2$, $p = 0,000$)						
Praca raczej umysłowa	214	81,06	198	79,20	140	57,61
Praca raczej fizyczna	50	18,94	52	20,80	103	42,39
Ogółem	264	100,00	250	100,00	243	100,00
Obszar aktywności zawodowej ($\chi^2 = 28,475$, $df = 6$, $p = 0,000$)						
Praca raczej z ludźmi	159	60,23	150	60,00	128	52,67
Praca raczej z rzeczami	40	15,15	51	20,40	77	31,69
Praca raczej z danymi	56	21,21	45	18,00	38	15,64
Praca raczej z ideami	9	3,41	4	1,60	0	0,00
Ogółem	264	100,00	250	100,00	243	100,00
Sektor pracy ($\chi^2 = 7,482$, $df = 2$, $p = 0,024$)						
Strefa budżetowa	95	36,00	117	46,80	90	37,00
Strefa pozabudżetowa	169	64,00	133	53,20	153	63,00
Ogółem	264	100,00	250	100,00	243	100,00
Wielkość przedsiębiorstwa wartość statystyki ($\chi^2 = 33,936$, $df = 6$, $p = 0,000$)						
Mikroprzedsiębiorstwo	31	11,74	35	14,00	54	22,22
Małe przedsiębiorstwo	73	27,65	87	34,80	81	33,33
Średnie przedsiębiorstwo	60	22,73	76	30,40	57	23,46
Duże przedsiębiorstwo	100	37,88	52	20,80	51	20,99
Ogółem	264	100,00	250	100,00	243	100,00
Subiektywna ocena dochodów ($\chi^2 = 11,817$, $df = 8$, $p = 0,160$)						
W ogóle niesatysfakcjonujące	25	9,47	18	7,20	18	7,41
Nisko satysfakcjonujące	76	28,79	57	22,80	75	30,86
Umiarkowanie satysfakcjonujące	104	39,39	121	48,40	102	41,98
Satysfakcjonujące	50	18,94	52	20,80	44	18,11
Bardzo satysfakcjonujące	9	3,41	2	0,80	4	1,65
Ogółem	264	100,00	250	100,00	243	100,00

Porównania pomiędzy trzema etapami dorosłości, wykonane z zastosowaniem testu Chi-kwadrat wykazały następujące rozwiązania: brak efektu istotności statystycznej dla płci (wartość statystyki $\chi^2 = 0,715$, $df = 2$, $p = 0,669$), istotne różnice dla zmiennej: wykształcenie (wartość statystyki $\chi^2 = 125,204$, $df = 10$, $p = 0,000$), istotne różnice dla zmiennej: stanowisko pracy (wartość statystyki $\chi^2 = 21,089$, $df = 4$, $p = 0,000$), istotne różnice dla zmiennej: rodzaj pracy (wartość statystyki $\chi^2 = 42,685$, $df = 2$, $p = 0,000$), istotne różnice dla zmiennej: obszar aktywności zawodowej (wartość statystyki $\chi^2 = 28,475$, $df = 6$, $p = 0,000$), istotne różnice dla zmiennej: sektor pracy (wartość statystyki $\chi^2 = 7,482$, $df = 2$, $p = 0,024$), istotne różnice dla zmiennej: wielkość przedsiębiorstwa (wartość statystyki $\chi^2 = 33,936$, $df = 6$, $p = 0,000$), brak efektu istotności statystycznej dla zmiennej: subiektywna ocena dochodów (wartość statystyki $\chi^2 = 11,817$, $df = 8$, $p = 0,160$). Istotne różnice wystąpiły również dla zmiennej: liczba godzin pracy w ciągu dnia (wartość statystyki $F = 4,931$, $df = 2$, $p = 0,007$; najsilniejszym zaangażowaniem czasowym wykazali się przedstawiciele średniego pokolenia, $M = 8,34$, $SD = 1,63$, a najmniejszym – późnej dorosłości, $M = 7,90$, $SD = 1,85$). Istotne różnice zaobserwowano także dla zmiennej: liczba godzin pracy w ciągu dnia „z pełnym zaangażowaniem” (wartość statystyki $F = 7,596$, $df = 2$, $p = 0,001$; najsilniejsze zobowiązanie czasowe cechowało reprezentantów średniej dorosłości, $M = 7,26$, $SD = 1,76$, a najmniejsze – najmłodsze pokolenie badanych, $M = 6,62$, $SD = 2,00$).

8.5. Sposób opracowania wyników

Wszystkie obliczenia statystyczne zaprezentowane w monografii zostały wykonane z wykorzystaniem pakietu statystycznego IBM SPSS Statistics wersja 24.0. Na poszczególnych etapach opracowywania wyników zastosowano następujące analizy statystyczne:

Statystyki opisowe – zastosowane do określenia zakresu i częstości zmiennych uwzględnionych w badaniu;

Analizę korelacji – miarę powiązania pomiędzy dwiema zmiennymi; współczynnik korelacji określa stopień proporcjonalnych powiązań wartości dwóch zmiennych;

Analizę czynnikową – pozwalającą na analizę struktury zmiennych. Zastosowano metodę wyodrębniania czynników – głównych składowych, z metodą rotacji Oblimin z normalizacją Kaisera, wskaźniki miary adekwatności próby KMO (test Kaisera-Mayera-Olkina) i test sferyczności Bartletta;

Analizę rzetelności – zastosowaną do oceny zgodności wewnętrznej ankiety własnej przeznaczonej do oceny idei zarządzania wiekiem w organizacji, z zastosowaniem współczynnika Alfa Cronbacha;

Jednoczynnikową analizę wariancji – umożliwiającą stwierdzenie istotności różnic pomiędzy średnimi wartościami zmiennych w porównywanych grupach, testy post-hoc (w przypadku braku istotności testu Levene’a stosowano test

Bonferroniego, a jeśli wyniki testu Levene'a były istotne – test Dunnetta T3) oraz oszacowano wielkości efektu (interpretacja wskaźnika eta-kwadrat (η^2) będącego miarą wielkości efektu: 0–0,06 – słaba wielkość efektu, 0,06–0,14 – średnia wielkość efektu, powyżej 0,14 – efekt o dużej sile);

Test niezależności Chi-kwadrat (χ^2) – pozwalający na porównanie prób liczebności, gdy zmienna zależna – nominalna – ma postać klasyfikacji dwu- i więcej kategorialnej, wraz ze statystykami informującymi o sile tej relacji, zależności.

Rozdział 9. Wyniki badań

W niniejszym rozdziale zaprezentowano wyniki badań uzyskane w ramach zrealizowanego projektu. W pierwszej kolejności przedstawiono rezultaty ilustrujące efekt różnic pokoleniowych w obszarze doświadczeń indywidualnych wśród reprezentantów odmiennych okresów dorosłości. Drugi obszar analiz poświęcono zjawisku zarządzania wiekiem w organizacji rozpatrywanym wobec przynależności pokoleniowej, doświadczeń indywidualnych i zmiennych sytuacyjnych.

9.1. Dorośli młodzi, starsi i najstarsi – efekt różnic pokoleniowych w obszarze doświadczeń indywidualnych wśród reprezentantów odmiennych okresów dorosłości

Kluczowym zagadnieniem podjętym w prezentowanym projekcie badawczym była ocena zróżnicowania doświadczeń indywidualnych (w zakresie satysfakcji z życia, satysfakcji z pracy, afektywnego, trwałego i normatywnego przywiązania do organizacji, preferowanych wartości zawodowych, intensywności konfliktu praca-rodzina i konfliktu rodzina-praca oraz nasilenia stresu w pracy) spowodowana obecnością czynnika różnic pokoleniowych. Celem weryfikacji założeń sformułowanych w treści postawionych hipotez (H1–H6), z wykorzystaniem jednoczynnikowej analizy wariancji oraz testów post hoc, porównano osoby badane reprezentujące odmienne etapy dorosłości (wczesną dorosłość, $N = 264$; średnią dorosłość, $N = 250$ oraz późną dorosłość, $N = 243$). W kolejnych fragmentach opracowania, stosownie do przyjętego porządku postawionych hipotez badawczych, zaprezentowano uzyskane efekty statystyczne.

9.1.1. Satysfakcja z życia i satysfakcja z pracy – efekt różnic pokoleniowych

W treści hipotezy pierwszej i hipotezy drugiej, sformułowanych w oparciu o przesłanki badawcze zaprezentowane w rozdziale podejmującym zagadnienia satysfakcji z pracy i satysfakcji z życia, oczekiwano, iż z uwagi na fakt, że wiele badań wskazuje, że starsi pracownicy są bardziej zadowoleni z pracy i mają lepsze samopoczucie (Widerszal-Bazyl, 2008)¹, przynależność do etapu dorosłości powinna różnicować badane osoby w zakresie analizowanych zmiennych (a satysfakcja z życia i satysfakcja z pracy powinna wykazywać wartość wzrastającą z wiekiem, od okresu średniej dorosłości). Z wykorzystaniem wspomnianych narzędzi statystycznych zweryfikowano założenia przyjęte w H1 i H2 (tabele 12 i 13).

Tabela 12. Jednoczynnikowa analiza wariancji dla zmiennej: satysfakcja z życia – różnice pokoleniowe

Zmienna zależna: satysfakcja z życia						
Źródło zmienności	Typ III sumy kwadratów	df	Średni kwadrat	F	p	Cząstkowe eta-kwadrat
Model skorygowany	35,57 ^a	2	17,79	0,63	0,533	0,002
Stała	334549,96	1	334549,96	11841,38	0,000	0,940
Etap dorosłości	35,57	2	17,79	0,63	0,533	0,002
Błąd	21302,47	754	28,25			
Ogółem	356310,00	757				
Ogółem skorygowane	21338,04	756				

^a R kwadrat = 0,002 (Skorygowane R kwadrat = -0,001)

W efekcie zastosowanej jednoczynnikowej analizy wariancji (tabela 12) uzyskano rozwiązanie dowodzące, iż czynnik odmienności pokoleniowej nie różnicuje istotnie badanych osób w zakresie doświadczanej satysfakcji z życia ($F = 0,63$, $p = 0,533$; $\eta^2 = 0,002$). Uczestników badania reprezentujących odmienne etapy dorosłości charakteryzuje zbliżony poziom satysfakcji z życia (wczesna dorosłość $M = 21,16$, $SD = 5,36$; średnia dorosłość $M = 20,73$, $SD = 5,44$; późna dorosłość $M = 21,21$, $SD = 5,14$).

1 W świetle wielu badań (Widerszal-Bazyl, 2008, s. 7–8) relacja pomiędzy wiekiem a samopoczuciem w pracy ma charakter krzywoliniowy, tzn. ludzie rozpoczynający pracę charakteryzują się dobrym samopoczuciem, które następnie obniża się, by potem znowu wzrastać (co oznacza m.in. że po 36. roku życia zadowolenie z pracy wzrasta wraz z wiekiem, utrzymując wysoki poziom w starszych grupach wiekowych).

Tabela 13. Jednoczynnikowa analiza wariancji dla zmiennej:
satisfakcja z pracy – różnice pokoleniowe

Zmienna zależna: satisfakcja z pracy						
Źródło zmienności	Typ III sumy kwadratów	df	Średni kwadrat	F	p	Cząstkowe eta-kwadrat
Model skorygowany	29,72 ^a	2	14,86	0,40	0,671	0,001
Stała	340617,08	1	340617,08	9156,86	0,000	0,924
Etap dorosłości	29,72	2	14,86	0,40	0,671	0,001
Błąd	28047,32	754	37,20			
Ogółem	368880,00	757				
Ogółem skorygowane	28077,04	756				
^a R kwadrat = 0,001 (Skorygowane R kwadrat = –0,002)						

W świetle prezentowanych rezultatów przeprowadzonej jednoczynnikowej analizy wariancji (tabela 13) należy zauważyć, iż zastosowane kryterium odmienności generacyjnej nie wykazało obecności istotnych różnic w obszarze satysfakcji z pracy wśród badanych osób ($F = 0,40$, $p = 0,671$; $\eta^2 = 0,001$). Objęci badaniem przedstawiciele różnych grup wiekowych prezentują podobne nasilenie satysfakcji z pracy (wczesna dorosłość $M = 20,98$, $SD = 6,15$; średnia dorosłość $M = 21,24$, $SD = 6,19$; późna dorosłość $M = 21,46$, $SD = 5,94$).

Otrzymane rozstrzygnięcia empiryczne, z uwagi na brak wymaganej istotności statystycznej, nie pozwalają na potwierdzenie hipotezy H1 i H2.

9.1.2. Przywiązanie do organizacji – efekt różnic pokoleniowych

Kolejna z hipotez (H3) w swej treści odnosiła się do wzajemnych relacji wieku i przywiązania do organizacji (w wymiarze afektywnym (H3a), trwałym (H3b) i normatywnym (H3c)). Znacząca liczba argumentów empirycznych przytoczonych w rozdziale poświęconym problematyce przywiązania do organizacji sugeruje, iż pracownicy reprezentujący okres późnej dorosłości będą wykazywać silniejsze przywiązanie do organizacji (w wymiarze afektywnym, trwałym i normatywnym) niż przedstawiciele młodszych pokoleń, szczególnie okresu wczesnej dorosłości. Z zastosowaniem wspomnianych narzędzi statystycznych poddano ocenie sugerowaną zależność (tabele 14–19).

Tabela 14. Jednoczynnikowa analiza wariancji dla zmiennej:
przywiązanie afektywne – różnice pokoleniowe

Zmienna zależna: przywiązanie afektywne						
Źródło zmienności	Typ III sumy kwadratów	df	Średni kwadrat	F	p	Cząstkowe eta-kwadrat
1	2	3	4	5	6	7
Model skorygowany	3428,64 ^a	2	1714,32	24,93	0,000	0,062

Tabela 14. (cd.)

1	2	3	4	5	6	7
Stała	407384,18	1	407384,18	5923,95	0,000	0,887
Etap dorosłości	3428,64	2	1714,32	24,93	0,000	0,062
Błąd	51851,80	754	68,77			
Ogółem	460578,00	757				
Ogółem skorygowane	55280,44	756				

^a R kwadrat = 0,062 (Skorygowane R kwadrat = 0,060)

Tabela 15. Statystyki opisowe dla zmiennej: przywiązanie afektywne

Zmienna zależna: przywiązanie afektywne			
Etap dorosłości	M	SD	N
Wczesna dorosłość	20,41	7,77	264
Średnia dorosłość	23,69	8,26	250
Późna dorosłość	25,53	8,86	243
Ogółem	23,14	8,55	757

W wyniku zastosowania jednoczynnikowej analizy wariancji (tabela 14) ujawniono istotne zróżnicowanie w zakresie zmiennej przywiązanie afektywne ($F = 24,93$, $p = 0,000$; $\eta^2 = 0,062$). Odnosząc się do wyników zaprezentowanych w powyższych tabelach², można zaobserwować, iż siła przywiązania afektywnego pozostaje zależna od etapu życia. Zgodnie z przewidywaniami formułowanymi w treści hipotezy trzeciej (H3a), najwyższym przywiązaniem afektywnym odznaczają się najstarsi uczestnicy badania (tabela 15), późna dorosłość: $M = 25,53$, $SD = 8,86$. Mniejsze przywiązanie afektywne charakteryzuje średnie pokolenie ($M = 23,69$ $SD = 8,26$), a najniższe wartości zmiennej zależnej odnotowano we wczesnej dorosłości ($M = 20,41$, $SD = 7,77$). Korzystając z rezultatów testów post hoc, można stwierdzić, iż grupy różnią się między sobą istotnie statystycznie, a różnice między grupami są znaczące.

Tabela 16. Jednoczynnikowa analiza wariancji dla zmiennej: przywiązanie trwałe – różnice pokoleniowe

Zmienna zależna: przywiązanie trwałe						
Źródło zmienności	Typ III sumy kwadratów	df	Średni kwadrat	F	p	Cząstkowe eta-kwadrat
1	2	3	4	5	6	7
Model skorygowany	7602,00 ^a	2	3801,00	60,73	0,000	0,139
Stała	447171,93	1	447171,93	7144,96	0,000	0,905

2 Niezależne tabele, prezentujące statystyki opisowe dla zmiennej zależnej umieszczano w przypadku wykazanej statystycznej istotności wyników. W pozostałych okolicznościach wartości średnie i odchylenia standardowe uzyskane w wyróżnionych grupach wiekowych zawarto w komentarzach do tabel zawierających wartości jednoczynnikowej analizy wariancji.

[illegible]

Tabela 17. Statystyki opisowe dla zmiennej: przywiązanie trwałe

Zmienna zależna: przywiązanie trwałe			
Etap dorosłości	M	SD	N
Wczesna dorosłość	20,11	7,71	264
Średnia dorosłość	25,17	7,98	250
Późna dorosłość	27,68	8,05	243
Ogółem	24,21	8,51	757

Rezultaty uzyskane z zastosowaniem jednoczynnikowej analizy wariancji dla zmiennej: przywiązanie trwałe (tabela 16) dowodzą ich wysokiej istotności statystycznej ($F = 60,73$, $p = 0,000$; $\eta^2 = 0,139$). Formułowane w treści hipotezy H3b założenia o istotnym, różnicującym udziale czynnika wieku zyskały potwierdzenie w otrzymanych wynikach. Reprezentanci najstarszej populacji objętej badaniem prezentują najwyższy poziom przywiązania trwałego (tabela 17), późna dorosłość: $M = 27,68$, $SD = 8,05$. Niższe wartości zmiennej zależnej odnotowano wśród badanych z okresu średniej dorosłości ($M = 25,17$, $SD = 7,98$), a najniższe wśród reprezentantów najmłodszej grupy wiekowej (wczesna dorosłość: $M = 20,11$, $SD = 7,71$). Zastosowane testy post hoc pokazują, iż wszystkie grupy różnią się między sobą w sposób istotny.

Tabela 18. Jednoczynnikowa analiza wariancji dla zmiennej:
przywiązanie normatywne – różnice pokoleniowe

Zmienna zależna: przywiązanie normatywne						
Źródło zmienności	Typ III sumy kwadratów	df	Średni kwadrat	F	p	Cząstkowe eta-kwadrat
Model skorygowany	2866,80 ^a	2	1433,40	17,94	0,000	0,045
Stała	348922,21	1	348922,21	4367,53	0,000	0,853
Etap dorosłości	2866,80	2	1433,40	17,94	0,000	0,045
Błąd	60237,12	754	79,89			
Ogółem	410302,00	757				
Ogółem skorygowane	63103,92	756				

^a R kwadrat = 0,045 (Skorygowane R kwadrat = 0,043)

Tabela 19. Statystyki opisowe dla zmiennej: przywiązanie normatywne

Zmienna zależna: przywiązanie normatywne			
Etap dorosłości	M	SD	N
Wczesna dorosłość	19,13	8,42	264
Średnia dorosłość	21,44	9,36	250
Późna dorosłość	23,88	9,03	243
Ogółem	21,42	9,14	757

Zastosowana jednoczynnikowa analiza wariancji (tabela 18), podobnie jak w przypadku przywiązania afektywnego i przywiązania trwałego, ujawniła istotny efekt czynnika różnic pokoleniowych wobec zmiennej: przywiązanie normatywne ($F = 17,94$, $p = 0,000$; $\eta^2 = 0,045$), co potwierdza treść hipotezy H3c. Wśród najstarszej grupy badanych obserwuje się najwyższe przywiązanie normatywne (tabela 19), późna dorosłość: $M = 23,88$, $SD = 9,03$. Młodszych badanych cechują niższe rezultaty (średnia dorosłość: $M = 21,44$, $SD = 9,36$; wczesna dorosłość: $M = 19,13$, $SD = 8,42$). Wszystkie wyróżnione grupy różnią się między sobą istotnie statystycznie (czego dowodzą wyniki testów post hoc).

Efekty statystyczne (uzyskane dla przywiązania afektywnego, trwałego i normatywnego) pozwoliły na potwierdzenie hipotez H3a, H3b i H3c.

9.1.3. Wartości zawodowe – efekt różnic pokoleniowych

W rozdziale dotyczącym wartości zawodowych zaprezentowano rezultaty badawcze ilustrujące znaczące zróżnicowanie, wieloaspektowość tego zagadnienia. Eksplorując obszar orientacji wobec kariery (czyli tzw. kotwic kariery), sformułowano hipotezę czwartą (H4) odnoszącą się do obecności różnic międzygeneracyjnych w obszarze preferowanych wartości zawodowych. Wykorzystując przesłanki badawcze i przesłanki teoretyczne (zawarte m.in. w charakterystyce okresów rozwojowych), założono, iż osoby z okresu wczesnej dorosłości będą prezentować silniejszą wartość „przywództwo” (H4a) i „wyzwanie” (H4b). Z kolei dla pokolenia średniej i późnej dorosłości istotniejsze będzie „bezpieczeństwo i stabilizacja” (H4c). Rozstrzygające problem argumenty empiryczne otrzymano w efekcie przeprowadzonej jednoczynnikowej analizy wariancji (tabele 20–26).

Zastosowana jednoczynnikowa analiza wariancji przeprowadzona dla zmiennej przywództwo (tabela 20) ujawniła istotne zróżnicowanie wyników wśród trzech grup wiekowych ($F = 21,89$, $p = 0,000$; $\eta^2 = 0,055$). W świetle prezentowanych rezultatów (tabela 21) wartość przywództwa jest najbardziej zauważalna wśród najmłodszych badanych w okresie wczesnej dorosłości $M = 13,72$, $SD = 6,45$, potwierdzając hipotezę H4a. Dla reprezentantów starszych generacji wartość przywództwa pozostaje mniej nasilona (średnia dorosłość $M = 11,36$, $SD = 6,00$; późna dorosłość $M = 10,26$, $SD = 5,59$). Odnosząc się do rozwiązań uzyskanych z zastosowaniem testów post hoc, należy stwierdzić, iż istotnych różnic nie zaobserwowano pomiędzy średnim i najstarszym pokoleniem.

Tabela 20. Jednoczynnikowa analiza wariancji dla zmiennej: przywództwo – różnice pokoleniowe

Zmienna zależna: przywództwo						
Źródło zmienności	Typ III sumy kwadratów	df	Średni kwadrat	F	p	Cząstkowe eta-kwadrat
Model skorygowany	1594,35 ^a	2	797,18	21,89	0,000	0,055
Stała	104941,75	1	104941,75	2881,50	0,000	0,793
Etap dorosłości	1594,36	2	797,18	21,89	0,000	0,055
Błąd	27460,00	754	36,42			
Ogółem	135012,00	757				
Ogółem skorygowane	29054,36	756				

^a R kwadrat = 0,055 (Skorygowane R kwadrat = 0,052)

Tabela 21. Statystyki opisowe dla zmiennej: przywództwo

Zmienna zależna: przywództwo			
Etap dorosłości	M	SD	N
Wczesna dorosłość	13,72	6,45	264
Średnia dorosłość	11,36	6,00	250
Późna dorosłość	10,26	5,59	243
Ogółem	11,83	6,20	757

Tabela 22. Jednoczynnikowa analiza wariancji dla zmiennej: wyzwanie – różnice pokoleniowe

Zmienna zależna: wyzwanie						
Źródło zmienności	Typ III sumy kwadratów	df	Średni kwadrat	F	p	Cząstkowe eta-kwadrat
Model skorygowany	1107,50 ^a	2	553,75	18,02	0,000	0,046
Stała	188885,04	1	188885,04	6147,58	0,000	0,891
Etap dorosłości	1107,50	2	553,75	18,02	0,000	0,046
Błąd	23166,72	754	30,73			
Ogółem	214372,00	757				
Ogółem skorygowane	24274,22	756				

^a R kwadrat = 0,046 (Skorygowane R kwadrat = 0,043)

Tabela 23. Statystyki opisowe dla zmiennej: wyzwanie

Zmienna zależna: wyzwanie			
Etap dorosłości	M	SD	N
Wczesna dorosłość	17,32	5,09	264
Średnia dorosłość	15,73	5,70	250
Późna dorosłość	14,37	5,85	243
Ogółem	15,85	5,67	757

Wyniki jednoczynnikowej analizy wariancji wykonanej dla zmiennej Wyzwanie (tabela 22) dowodzą obecności istotnych różnic międzypokoleniowych w obszarze analizowanej wartości ($F = 18,02$, $p = 0,000$; $\eta^2 = 0,046$). Czynniki wieku istotnie różnicował badaną populację. Najmłodszy badani prezentują najwyższe nasilenie zmiennej (tabela 23), wczesna dorosłość $M = 17,32$, $SD = 5,09$; potwierdzona hipoteza H4b. Z kolei wśród reprezentantów średniej i późnej dorosłości obserwuje się niższe rezultaty (średnia dorosłość $M = 15,73$, $SD = 5,70$; późna dorosłość $M = 14,37$, $SD = 5,85$). W świetle wyników testów post hoc stwierdzono, iż wszystkie analizowane grupy różniły się między sobą istotnie statystycznie.

Tabela 24. Jednoczynnikowa analiza wariancji dla zmiennej: bezpieczeństwo i stabilizacja – różnice pokoleniowe

Zmienna zależna: bezpieczeństwo i stabilizacja						
Źródło zmienności	Typ III sumy kwadratów	df	Średni kwadrat	F	p	Cząstkowe eta-kwadrat
Model skorygowany	164,12 ^a	2	82,06	2,77	0,063	0,007
Stała	341413,66	1	341413,66	11540,32	0,000	0,939
Etap dorosłości	164,12	2	82,06	2,77	0,063	0,007
Błąd	22306,64	754	29,58			
Ogółem	364038,00	757				
Ogółem skorygowane	22470,76	756				

^a R kwadrat = 0,007 (Skorygowane R kwadrat = 0,005)

Dla zmiennej bezpieczeństwo i stabilizacja (tabela 24) nie uzyskano rozwiązań istotnych statystycznie ($F = 2,77$, $p = 0,063$; $\eta^2 = 0,007$). Uzyskane rezultaty dowodzą, iż w analizowanych grupach wiekowych nasilenie wartości bezpieczeństwo i stabilizacja pozostaje zbliżone (wczesna dorosłość $M = 20,76$, $SD = 5,17$; średnia dorosłość $M = 21,87$, $SD = 5,27$; późna dorosłość $M = 21,11$, $SD = 5,88$); co nie pozwala na potwierdzenie hipotezy H4c.

Tabela 25. Jednoczynnikowa analiza wariancji dla zmiennej: usługi i poświęcenie dla innych – różnice pokoleniowe

Zmienna zależna: usługi i poświęcenie dla innych						
Źródło zmienności	Typ III sumy kwadratów	df	Średni kwadrat	F	p	Cząstkowe eta-kwadrat
Model skorygowany	33,50 ^a	2	16,75	0,51	0,599	0,001
Stała	237063,15	1	237063,15	7253,28	0,000	0,906
Etap dorosłości	33,50	2	16,75	0,51	0,599	0,001
Błąd	24643,43	754	32,68			
Ogółem	261841,00	757				
Ogółem skorygowane	24676,93	756				

^a R kwadrat = 0,001 (Skorygowane R kwadrat = -0,001)

Rezultaty jednoczynnikowej analizy wariancji wykonanej dla orientacji wobec kariery określanej jako usługi i poświęcenie dla innych (tabela 25) nie wykazały obecności istotnych różnic wiekowych ($F = 0,51$, $p = 0,559$; $\eta^2 = 0,001$). Reprezentanci trzech okresów dorosłości prezentują podobne nasilenie zmiennej (wczesna dorosłość $M = 17,41$, $SD = 5,64$; średnia dorosłość $M = 17,86$, $SD = 5,89$; późna dorosłość $M = 17,84$, $SD = 5,61$).

Tabela 26. Jednoczynnikowa analiza wariancji dla zmiennej: styl życia – różnice pokoleniowe

Zmienna zależna: styl życia						
Źródło zmienności	Typ III sumy kwadratów	df	Średni kwadrat	F	p	Cząstkowe eta-kwadrat
Model skorygowany	78,23 ^a	2	39,12	1,65	0,194	0,004
Stała	413275,63	1	413275,63	17380,53	0,000	0,958
Etap dorosłości	78,23	2	39,12	1,65	0,194	0,004
Błąd	17928,67	754	23,78			
Ogółem	431911,00	757				
Ogółem skorygowane	18006,90	756				

^a R kwadrat = 0,004 (Skorygowane R kwadrat = 0,002)

Wobec zmiennej styl życia (tabela 26) jednoczynnikowa analiza wariancji nie wykazała istotności czynnika wieku ($F = 1,65$, $p = 0,194$; $\eta^2 = 0,004$). Przedstawiciele każdego etapu dorosłości wykazują podobne nasilenie analizowanej orientacji wobec kariery (wczesna dorosłość $M = 23,39$, $SD = 4,64$; średnia dorosłość $M = 23,77$, $SD = 4,69$; późna dorosłość $M = 22,97$, $SD = 5,29$).

9.1.4. Konflikt praca-rodzina i konflikt rodzina-praca – efekt różnic pokoleniowych

Obszar doświadczeń indywidualnych poddanych ocenie w prezentowanym projekcie badawczym obejmował również sferę konfliktów ról (konfliktu praca-rodzina i konfliktu rodzina-praca). Ważnym wymiarem struktury rodzinnej, związanym z możliwością doświadczania konfliktu ról pomiędzy pracą a rodziną, jest konieczność wypełnienia zobowiązań wobec innych członków rodziny, opieki nad dziećmi, nad osobami starszymi czy innymi dorosłymi osobami wymagającymi zainteresowania bądź pomocy. Etap w cyklu życia jednostki w powiązaniu z zaangażowaniem rodzinnym i pełnioną rolą może różnicować nasilenie konfliktu rodzina-praca. Intensywność tego efektu może być szczególnie widoczna w okresie średniej dorosłości, wypełnionej licznymi zobowiązaniami wobec młodszego i starszego pokolenia oraz często podejmowaną w tym czasie aktywnością społeczną. Dlatego w treści hipotezy H5b prognozowano, że czynnik wieku/etap dorosłości będzie różnicować intensywność konfliktu rodzina-praca: w porównaniu z okresem wczesnej i późnej dorosłości reprezentanci średniego pokolenia będą

doświadczać silniejszego konfliktu ról. Jednocześnie analizując drugi kierunek interferencji obszarów i ról, zauważa się, iż narastający współcześnie wzrost oczekiwań w sferze funkcjonowania zawodowego, zaangażowanie w karierę, w rozwój zawodowy, może nasilać doświadczanie konfliktu praca-rodzina, zwłaszcza gdy oczekiwania lub wymagania w pracy będą znacząco sprzeczne z zobowiązaniami wobec środowiska rodzinnego. Te argumenty – odwołujące się do rezultatów badań prezentowanych w rozdziale – stanowiły podstawę sformułowania hipotezy H5a. Jednoczynnikowa analiza wariancji przeprowadzona niezależnie dla zmiennej konflikt praca-rodzina i konflikt rodzina-praca pozwoliła na ocenę różnicującego udziału czynnika, jakim była przynależność pokoleniowa badanych osób (tabele 27–28).

Tabela 27. Jednoczynnikowa analiza wariancji dla zmiennych:
konflikt praca-rodzina i konflikt rodzina-praca – różnice pokoleniowe

Zmienna zależna: konflikt praca-rodzina						
Źródło zmienności	Typ III sumy kwadratów	df	Średni kwadrat	F	p	Cząstkowe eta-kwadrat
Model skorygowany	489,45 ^a	2	244,72	3,905	0,021	0,010
Stała	190906,63	1	190906,63	3046,16	0,000	0,802
Etap dorosłości	489,45	2	244,72	3,905	0,021	0,010
Błąd	47254,08	754	62,67			
Ogółem	239302,00	757				
Ogółem skorygowane	47743,53	756				
^a R kwadrat = 0,010 (Skorygowane R kwadrat = 0,008)						
Zmienna zależna: konflikt rodzina-praca						
Źródło zmienności	Typ III sumy kwadratów	df	Średni kwadrat	F	p	Cząstkowe eta-kwadrat
Model skorygowany	125,13 ^a	2	62,57	2,04	0,130	0,005
Stała	86293,09	1	86293,09	2816,75	0,000	0,789
Etap dorosłości	125,13	2	62,57	2,04	0,130	0,005
Błąd	23099,29	754	30,64			
Ogółem	109703,00	757				
Ogółem skorygowane	23224,42	756				
^a R kwadrat = 0,005 (Skorygowane R kwadrat = 0,002)						

Tabela 28. Statystyki opisowe dla zmiennej: konflikt praca-rodzina

Zmienna zależna: konflikt praca-rodzina			
Etap dorosłości	M	SD	N
Wczesna dorosłość	16,28	8,00	264
Średnia dorosłość	16,63	8,17	250
Późna dorosłość	14,76	7,56	243
Ogółem	15,91	7,95	757

Zastosowana jednoczynnikowa analiza wariancji ujawniła interesujący efekt statystyczny. Rezultaty zaprezentowane w tabeli 27 dowodzą, iż czynnik wieku okazał się decydujący dla zróżnicowanego doświadczania intensywności konfliktu ról, opisywanego tylko przez jeden kierunek interferencji – praca-rodzina ($F = 3,905$, $p = 0,021$; $\eta^2 = 0,010$). Najsilniejszego konfliktu praca-rodzina doświadczają reprezentanci średniej dorosłości (tabela 28), $M = 16,63$, $SD = 8,17$, co (w wymiarze konfliktu PR) potwierdza hipotezę H5a. Ta najmocniej obciążona doświadczaniem konfliktu praca-rodzina grupa wiekowa (wobec otrzymanych rezultatów testów post hoc) różni się istotnie od przedstawicieli późnej dorosłości, dla których zaobserwowano najmniejsze nasilenie konfliktów ról ($M = 14,76$, $SD = 7,56$).

Z kolei dla konfliktu rodzina-praca nie odnotowano rezultatów istotnych statystycznie ($F = 2,04$, $p = 0,130$; $\eta^2 = 0,005$); nie uzyskano potwierdzenia dla hipotezy H5b. Poddając ocenie wyniki średnie uzyskane w badanej populacji, wśród trzech dorosłych porównywanych pokoleń obserwuje się podobny poziom nasilenia zmiennej zależnej (wczesna dorosłość $M = 10,70$, $SD = 5,64$; średnia dorosłość $M = 11,18$, $SD = 5,77$; późna dorosłość $M = 10,17$, $SD = 5,16$).

9.1.5. Stres w pracy – efekt różnic pokoleniowych

Hipoteza szósta (H6) odnosiła się do oceny zróżnicowania intensywności stresu doświadczanego w sytuacji pracy przez przedstawicieli różnych pokoleń. Przyjęto założenie, iż zgodnie z dotychczasowymi wynikami badań nie należy oczekiwać zróżnicowanych wyników w globalnej ocenie stresu w pracy, ale raczej prognozować obecność różnic pokoleniowych w obszarze poszczególnych cech, własności pracy, będących potencjalnymi źródłami stresu w pracy (kontrola w pracy (H6a) i doświadczanego poczucia niepewności wywołanego organizacją pracy (H6b)).

Z wykorzystaniem wyniku globalnego w „Kwestionariuszu do Subiektywnej Oceny Pracy” analizie poddano ogólne poczucie stresu w pracy w trzech grupach wiekowych (tabela 29).

Tabela 29. Jednoczynnikowa analiza wariancji dla zmiennej:
stres w pracy – ogólne poczucie stresu w pracy – różnice pokoleniowe

Zmienna zależna: ogólne poczucie stresu w pracy						
Źródło zmienności	Typ III sumy kwadratów	df	Średni kwadrat	F	p	Cząstkowe eta-kwadrat
Model skorygowany	2078,81 ^a	2	1039,41	0,98	0,377	0,003
Stała	9181485,89	1	9181485,89	8630,12	0,000	0,920
Etap dorosłości	2078,81	2	1039,41	0,98	0,377	0,003
Błąd	802172,00	754	1063,89			
Ogółem	10006019,00	757				
Ogółem skorygowane	804250,81	756				

^a R kwadrat = 0,003 (Skorygowane R kwadrat = 0,000)

Zastosowana jednoczynnikowa analiza wariancji dla zmiennej stres w pracy: ogólne poczucie stresu w pracy (tabela 29) dowiodła braku istotnych różnic statystycznych pomiędzy wyróżnionymi grupami wiekowymi ($F = 0,98$, $p = 0,377$; $\eta^2 = 0,003$), co potwierdza założenia hipotezy H6. Poddając ocenie wyniki średnie uzyskane przez trzy dorosłe pokolenia uczestników badania, obserwuje się wśród nich podobne nasilenie globalnego czynnika stresu (wczesna dorosłość $M = 112,25$, $SD = 33,18$; średnia dorosłość $M = 110,14$, $SD = 30,70$; późna dorosłość $M = 108,20$, $SD = 33,89$).

Z wykorzystaniem jednoczynnikowej analizy wariancji przeanalizowano następnie rezultaty uzyskane przez objętych badaniem przedstawicieli wczesnej, średniej i późnej dorosłości w zakresie poszczególnych skal przynależnych do struktury „Kwestionariusza do Subiektywnej Oceny Pracy”, poddając ocenę obecność różnic międzypokoleniowych w obszarze doświadczanego stresu w zakresie poszczególnych wymiarów środowiska i sytuacji pracy: poczucia psychicznego obciążenia związanego ze złożonością pracy, braku nagród, poczucia niepewności wywołanego organizacją pracy, kontaktów społecznych, poczucia zagrożenia, uciążliwości fizycznych, nieprzyjemnych warunków pracy, braku kontroli, braku wsparcia i poczucia odpowiedzialności (tabele 30–41).

Tabela 30. Jednoczynnikowa analiza wariancji dla zmiennej: stres w pracy – poczucie psychicznego obciążenia związanego ze złożonością pracy – różnice pokoleniowe

Zmienna zależna: stres w pracy – poczucie psychicznego obciążenia związanego ze złożonością pracy						
Źródło zmienności	Typ III sumy kwadratów	df	Średni kwadrat	F	p	Cząstkowe eta-kwadrat
Model skorygowany	268,42 ^a	2	134,21	2,65	0,071	0,007
Stała	249095,98	1	249095,98	4922,82	0,000	0,867
Etap dorosłości	268,42	2	134,21	2,65	0,071	0,007
Błąd	38152,60	754	50,60			
Ogółem	288246,00	757				
Ogółem skorygowane	38421,03	756				

^a R kwadrat = 0,007 (Skorygowane R kwadrat = 0,004)

Efekty statystyczne otrzymane w rezultacie zastosowania jednoczynnikowej analizy wariancji (tabela 30) pokazały, iż czynnik różnic międzypokoleniowych nie różnicował istotnie badanych osób w zakresie zmiennej stresu w pracy: poczucie psychicznego obciążenia związanego ze złożonością pracy ($F = 2,65$, $p = 0,071$; $\eta^2 = 0,007$). W porównywanych grupach wiekowych uzyskano zbliżony poziom zmiennej zależnej (wczesna dorosłość $M = 18,58$, $SD = 7,33$; średnia dorosłość $M = 18,57$, $SD = 6,87$; późna dorosłość $M = 17,30$, $SD = 7,11$).

Dla analizowanej zmiennej: stres w pracy – brak nagród (tabela 31) uzyskano wynik dowodzący jego istotności statystycznej ($F = 3,50$, $p = 0,031$; $\eta^2 = 0,009$). Porównania wyników średnich uzyskanych przez osoby reprezentujące różne

Tabela 31. Jednoczynnikowa analiza wariancji dla zmiennej:
stres w pracy – brak nagród – różnice pokoleniowe

Zmienna zależna: stres w pracy – brak nagród						
Źródło zmienności	Typ III sumy kwadratów	df	Średni kwadrat	F	p	Cząstkowe eta-kwadrat
Model skorygowany	271,35 ^a	2	135,67	3,50	0,031	0,009
Stała	188202,90	1	188202,90	4861,54	0,000	0,866
Etap dorosłości	271,35	2	135,67	3,50	0,031	0,009
Błąd	29189,33	754	38,71			
Ogółem	218356,00	757				
Ogółem skorygowane	29460,67	756				

^a R kwadrat = 0,009 (Skorygowane R kwadrat = 0,007)

Zmienna zależna: stres w pracy – brak nagród			
Etap dorosłości	M	SD	N
Wczesna dorosłość	16,45	6,18	264
Średnia dorosłość	15,89	6,43	250
Późna dorosłość	14,99	6,05	243
Ogółem	15,80	6,24	757

Zmienna zależna: stres w pracy – poczucie niepewności wywołane organizacją pracy						
Źródło zmienności	Typ III sumy kwadratów	df	Średni kwadrat	F	p	Cząstkowe eta-kwadrat
Model skorygowany	499,73 ^a	2	249,86	8,00	0,000	0,021
Stała	182222,66	1	182222,66	5836,34	0,000	0,886
Etap dorosłości	499,73	2	249,86	8,00	0,000	0,021
Błąd	23541,46	754	31,22			
Ogółem	207137,00	757				
Ogółem skorygowane	24041,19	756				

^a R kwadrat = 0,021 (Skorygowane R kwadrat = 0,018)

Tabela 34. Statystyki opisowe dla zmiennej: stres w pracy – poczucie niepewności wywołane organizacją pracy

Zmienna zależna: stres w pracy – poczucie niepewności wywołane organizacją pracy			
Etap dorosłości	M	SD	N
Wczesna dorosłość	16,60	5,89	264
Średnia dorosłość	15,32	5,30	250
Późna dorosłość	14,65	5,53	243
Ogółem	15,55	5,64	757

Zastosowana ANOVA (tabela 33) ujawniła, iż zmienna stres w pracy – poczucie niepewności wywołane organizacją pracy³ pozostaje istotnie zależna od czynnika wieku/etapu dorosłości ($F = 8,00$, $p = 0,000$; $\eta^2 = 0,021$). Efekt porównań międzygrupowych (tabela 34) wskazuje, iż przedstawiciele najmłodszego pokolenia charakteryzuje najsilniejsze doświadczanie uciążliwości tego stresora zawodowego ($M = 16,60$, $SD = 5,89$), co nie potwierdza założeń hipotezy H6b. Grupa ta jednocześnie różni się istotnie od dwóch pozostałych. Reprezentanci średniej dorosłości w mniejszym nasileniu wykazują dokuczliwość tego czynnika stresu ($M = 15,32$, $SD = 5,30$). Dla badanych z najstarszej grupy wiekowej pozostaje on najmniej uciążliwy ($M = 14,65$, $SD = 5,53$). Nie wykazano istotnych różnic pomiędzy najstarszym i środkowym pokoleniem.

Tabela 35. Jednoczynnikowa analiza wariancji dla zmiennej: stres w pracy – kontakty społeczne – różnice pokoleniowe

Zmienna zależna: stres w pracy – kontakty społeczne						
Źródło zmienności	Typ III sumy kwadratów	df	Średni kwadrat	F	p	Cząstkowe eta-kwadrat
Model skorygowany	52,69 ^a	2	26,35	2,15	0,117	0,006
Stała	71922,18	1	71922,18	5872,13	0,000	0,886
Etap dorosłości	52,69	2	26,35	2,15	0,117	0,006
Błąd	9235,03	754	12,25			
Ogółem	81411,00	757				
Ogółem skorygowane	9287,72	756				

^a R kwadrat = 0,006 (Skorygowane R kwadrat = 0,003)

Dla zmiennej stres w pracy – kontakty społeczne (tabela 35) otrzymane wyniki nie wykazują charakteru istotności statystycznej ($F = 2,15$, $p = 0,117$; $\eta^2 = 0,006$), dowodząc braku istotnie statystycznych różnic pomiędzy trzema analizowanymi grupami wiekowymi. Rezultaty średnie uzyskane przez

3 W skład tej skali wchodzi m.in. pozycje opisujące konieczność przerzucania się w pracy z jednej czynności na drugą, zachowania koncentracji uwagi, zaskakiwania poleceniami, wykonywania pracy w pośpiechu, w narzuconym tempie, niezależnym od pracownika, wykonywania pracy zrywami czy konieczności godzenia sprzecznych interesów i oczekiwań (Dudek, Waszkowska, Merecz, Hanke, 2004).

przedstawicieli rozpatrywanych etapów dorosłości prezentują się następująco: (wczesna dorosłość $M = 9,99$, $SD = 3,36$; średnia dorosłość $M = 9,88$, $SD = 3,45$; późna dorosłość $M = 9,38$, $SD = 3,69$).

Tabela 36. Jednoczynnikowa analiza wariancji dla zmiennej:
stres w pracy – poczucie zagrożenia – różnice pokoleniowe

Zmienna zależna: stres w pracy – poczucie zagrożenia						
Źródło zmienności	Typ III sumy kwadratów	df	Średni kwadrat	F	p	Cząstkowe eta-kwadrat
Model skorygowany	63,31 ^a	2	31,66	1,92	0,147	0,005
Stała	62091,53	1	62091,53	3769,04	0,000	0,833
Etap dorosłości	63,31	2	31,66	1,92	0,147	0,005
Błąd	12421,47	754	16,47			
Ogółem	74542,00	757				
Ogółem skorygowane	12484,78	756				

^a R kwadrat = 0,005 (Skorygowane R kwadrat = 0,002)

W odniesieniu do zmiennej stres w pracy – poczucie zagrożenia (tabela 36) nie otrzymano rezultatów, będących potwierdzeniem obecności istotnie statystycznych różnic pokoleniowych ($F = 1,92$, $p = 0,147$; $\eta^2 = 0,005$). Analizowane grupy, reprezentujące trzy etapy dorosłości charakteryzuje zbliżone nasilenie stresu związanego z doświadczanym przez badanych poczuciem zagrożenia (wczesna dorosłość $M = 8,68$, $SD = 4,03$; średnia dorosłość $M = 9,36$, $SD = 4,07$; późna dorosłość $M = 9,14$, $SD = 4,07$).

Tabela 37. Jednoczynnikowa analiza wariancji dla zmiennej:
stres w pracy – uciążliwości fizyczne – różnice pokoleniowe

Zmienna zależna: stres w pracy – uciążliwości fizyczne						
Źródło zmienności	Typ III sumy kwadratów	df	Średni kwadrat	F	p	Cząstkowe eta-kwadrat
Model skorygowany	27,24 ^a	2	13,62	1,04	0,356	0,003
Stała	41333,94	1	41333,94	3140,99	0,000	0,806
Etap dorosłości	27,25	2	13,62	1,04	0,356	0,003
Błąd	9922,27	754	13,16			
Ogółem	51391,00	757				
Ogółem skorygowane	9949,52	756				

^a R kwadrat = 0,003 (Skorygowane R kwadrat = 0,000)

Rezultaty uzyskane dla zmiennej stres w pracy – uciążliwości fizyczne (tabela 37), z uwagi na wykazany brak istotności statystycznej ($F = 1,04$, $p = 0,356$; $\eta^2 = 0,003$), wskazują, iż analizowany stresor jest w porównywalny sposób dokuczliwy dla każdej objętej badaniem grupy wiekowej (wczesna dorosłość $M = 7,54$, $SD = 3,77$; średnia dorosłość $M = 7,51$, $SD = 3,56$; późna dorosłość $M = 7,12$, $SD = 3,52$).

Tabela 38. Jednoczynnikowa analiza wariancji dla zmiennej:
stres w pracy – nieprzyjemne warunki pracy – różnice pokoleniowe

Zmienna zależna: stres w pracy – nieprzyjemne warunki pracy						
Źródło zmienności	Typ III sumy kwadratów	df	Średni kwadrat	F	p	Cząstkowe eta-kwadrat
Model skorygowany	27,53 ^a	2	13,77	2,57	0,077	0,007
Stała	13561,50	1	13561,50	2531,08	0,000	0,770
Etap dorosłości	27,53	2	13,77	2,57	0,077	0,007
Błąd	4039,93	754	5,36			
Ogółem	17603,00	757				
Ogółem skorygowane	4067,46	756				

^a R kwadrat = 0,007 (Skorygowane R kwadrat = 0,004)

W badanych populacjach reprezentujących trzy okresy dorosłości uzyskano podobne rezultaty dla zmiennej stres w pracy – nieprzyjemne warunki pracy (wczesna dorosłość $M = 3,98$, $SD = 1,94$; średnia dorosłość $M = 4,29$, $SD = 2,53$; późna dorosłość $M = 4,43$, $SD = 2,46$). Nie wykazano tym samym istotnych różnic pomiędzy analizowanymi grupami ($F = 2,57$, $p = 0,077$; $\eta^2 = 0,007$) (tabela 38).

Tabela 39. Jednoczynnikowa analiza wariancji dla zmiennej:
stres w pracy – brak kontroli – różnice pokoleniowe

Zmienna zależna: stres w pracy – brak kontroli						
Źródło zmienności	Typ III sumy kwadratów	df	Średni kwadrat	F	p	Cząstkowe eta-kwadrat
Model skorygowany	20,41 ^a	2	10,21	1,45	0,235	0,004
Stała	50601,42	1	50601,42	7185,62	0,000	0,905
Etap dorosłości	20,41	2	10,21	1,45	0,235	0,004
Błąd	5309,70	754	7,04			
Ogółem	56044,00	757				
Ogółem skorygowane	5330,11	756				

^a R kwadrat = 0,004 (Skorygowane R kwadrat = 0,001)

Jednoczynnikowa analiza wariancji wykonana dla zmiennej stres w pracy – brak kontroli (tabela 39) wskazuje na brak istotnych różnic pomiędzy analizowanymi grupami ($F = 1,45$, $p = 0,235$; $\eta^2 = 0,004$). Badane grupy charakteryzuje zbliżony poziom nasilenia doświadczanego stresu w pracy, związanego z brakiem kontroli (wczesna dorosłość $M = 8,39$, $SD = 2,78$; średnia dorosłość $M = 8,00$, $SD = 2,50$; późna dorosłość $M = 8,15$, $SD = 2,66$). Nie uzyskano potwierdzenia hipotezy H6a.

Zastosowanie jednoczynnikowej analizy wariancji (tabela 40) dowiodło, iż czynnik różnic międzypokoleniowych nie różnicował istotnie statystycznie

badanych osób w zakresie zmiennej stresu w pracy: brak wsparcia ($F = 1,52$, $p = 0,219$; $\eta^2 = 0,004$). W badanych grupach zaobserwowano zbliżony poziom nasilenia doświadczanego stresu w pracy, związanego z brakiem wsparcia (wcześnie dorosłość $M = 5,25$, $SD = 2,18$; średnia dorosłość $M = 5,60$, $SD = 2,33$; późna dorosłość $M = 5,40$, $SD = 2,40$).

Tabela 40. Jednoczynnikowa analiza wariancji dla zmiennej:
stres w pracy – brak wsparcia – różnice pokoleniowe

Zmienna zależna: stres w pracy – brak wsparcia						
Źródło zmienności	Typ III sumy kwadratów	df	Średni kwadrat	F	p	Cząstkowe eta-kwadrat
Model skorygowany	16,17 ^a	2	8,08	1,52	0,219	0,004
Stała	22236,78	1	22236,78	4185,10	0,000	0,847
Etap dorosłości	16,17	2	8,08	1,52	0,219	0,004
Błąd	4006,25	754	5,31			
Ogółem	26261,00	757				
Ogółem skorygowane	4022,41	756				
^a R kwadrat = 0,004 (Skorygowane R kwadrat = 0,001)						

Tabela 41. Jednoczynnikowa analiza wariancji dla zmiennej:
stres w pracy – poczucie odpowiedzialności – różnice pokoleniowe

Zmienna zależna: stres w pracy – poczucie odpowiedzialności						
Źródło zmienności	Typ III sumy kwadratów	df	Średni kwadrat	F	p	Cząstkowe eta-kwadrat
Model skorygowany	4,41 ^a	2	2,21	0,22	0,805	0,001
Stała	50521,22	1	50521,22	4960,50	0,000	0,868
Etap dorosłości	4,41	2	2,21	0,22	0,805	0,001
Błąd	7679,26	754	10,18			
Ogółem	58234,00	757				
Ogółem skorygowane	7683,68	756				
^a R kwadrat = 0,001 (Skorygowane R kwadrat = -0,002)						

Rozwiązanie uzyskane z zastosowaniem jednoczynnikowej analizy wariancji (tabela 41) wskazuje, iż badane grupy nie różnią się istotnie między sobą w zakresie stresu w pracy spowodowanego poczuciem odpowiedzialności ($F = 0,22$, $p = 0,805$; $\eta^2 = 0,001$). Rezultaty średnie uzyskane przez wyodrębnione grupy wiekowe są zbliżone, wskazując na podobną uciążliwość analizowanego stresora (wcześnie dorosłość $M = 8,09$, $SD = 3,25$; średnia dorosłość $M = 8,16$, $SD = 2,94$; późna dorosłość $M = 8,27$, $SD = 3,37$).

Wnioski

Poniżej zostaną przedstawione najważniejsze wnioski wynikające z rezultatów zaprezentowanych w tym rozdziale, bezpośrednio odnoszące się do przyjętych założeń badawczych.

Czy etap dorosłości (wczesna, średnia i późna dorosłość) różnicuje doświadczenie przez osoby badane satysfakcji z życia i satysfakcji z pracy?

Wobec tej kwestii uzyskano rozwiązanie wskazujące, iż czynnik odmienności pokoleniowej nie różnicuje istotnie badanych osób w zakresie doświadczanej satysfakcji z życia. Uczestników badania reprezentujących odmienne etapy dorosłości charakteryzuje zbliżony poziom satysfakcji z życia. Podobny wniosek można sformułować wobec satysfakcji z pracy – badani w trzech grupach wiekowych nie różnili się między sobą istotnie.

Czy etap dorosłości (wczesna, średnia i późna dorosłość) różnicuje osoby badane w zakresie przywiązania do organizacji (afektywnego, trwałego i normatywnego)?

W przypadku tego problemu zastosowane kryterium odmienności generacyjnej wykazało obecność istotnych różnic w obszarze przywiązania do organizacji (w wymiarze afektywnym, trwałym i normatywnym). Siła przywiązania do organizacji była istotnie zależna od etapu życia. Zgodnie z przewidywaniami sformułowanymi w treści hipotez H3a–H3c, najwyższe przywiązanie do organizacji charakteryzowało reprezentantów najstarszego pokolenia (późnej dorosłości). Mniejszym przywiązaniem do organizacji wykazywali się badani z okresu średniej dorosłości, a najniższym – przedstawiciele wczesnej dorosłości. Wykazany efekt zaobserwowano wobec każdej formy przywiązania do organizacji (afektywnego, trwałego i normatywnego).

Czy etap dorosłości (wczesna, średnia i późna dorosłość) różnicuje osoby badane w obszarze wartości zawodowych?

Wobec wartości przywództwo zaobserwowano, iż jest ona najsilniejsza wśród najmłodszych badanych, a wśród przedstawicieli starszych pokoleń (średniej i późnej dorosłości) analizowana wartość pozostawała mniej znacząca (o najmniejszym znaczeniu dla najstarszej generacji badanych). Uzyskane wyniki pozwoliły na potwierdzenie hipotezy H4a. Również wobec wartości wyzwanie czynnik wieku istotnie różnicował badaną populację, dowodząc obecności różnic międzypokoleniowych. Najwyższe nasilenie zmiennej charakteryzowało najmłodszych badanych, a niższym odznaczali się reprezentanci średniej i późnej dorosłości (u których zaobserwowano najniższe rezultaty), co potwierdzało założenia hipotezy H4b. Dla pozostałych wartości zawodowych (bezpieczeństwo i stabilizacja, usługi i poświęcenie dla innych oraz styl życia) nie wykazano obecności istotnych różnic wiekowych. Wśród reprezentantów trzech okresów dorosłości odnotowano podobne nasilenie zmiennych. Zakładane w treści hipotezy H4c istotne zróżnicowanie wyników dla kotwicy kariery – bezpieczeństwo i stabilizacja nie zostało wykazane.

Czy etap dorosłości (wczesna, średnia i późna dorosłość) różnicuje osoby badane w doświadczaniu konfliktu praca-rodzina i konfliktu rodzina-praca?

Różnicujący efekt czynnika wieku był istotny dla konfliktu praca-rodzina, wskazując, iż największego nasilenia tej formy konfliktu rolę doświadczają badani w okresie średniej dorosłości (otrzymane rozwiązanie potwierdza hipotezę H5a). Najmniejsza intensywność tej postaci konfliktów rolę cechowała reprezentantów przedstawicieli późnej dorosłości. Z kolei w obszarze doświadczanego konfliktu rodzina-praca, wśród trzech dorosłych porównywanych pokoleń odnotowano zbliżony poziom nasilenia zmiennej zależnej (nie uzyskano potwierdzenia dla hipotezy H5b).

Czy etap dorosłości (wczesna, średnia i późna dorosłość) różnicuje osoby badane w doświadczaniu stresu w pracy?

Odpowiedź na powyższe pytanie nie jest jednoznaczna. W treści postawionej hipotezy (H6) sugerowano bowiem, że w świetle dotychczasowych rezultatów badań nie powinno się oczekiwać zróżnicowanych wyników w globalnej ocenie stresu w pracy, ale raczej prognozować obecność różnic pokoleniowych w obszarze poszczególnych cech, własności pracy, będących potencjalnymi źródłami stresu. Otrzymane efekty w znacznym stopniu, chociaż nie do końca, uzasadniały tak postawiony problem.

Jeśli chodzi o ogólne poczucie stresu w pracy, to należy stwierdzić, iż nie wystąpiły istotne różnice pomiędzy wyróżnionymi grupami wiekowymi, wskazując, iż przynależność generacyjna nie decyduje o nasileniu tej zmiennej wśród objętej badaniem populacji (odnotowano podobne nasilenie globalnego czynnika stresu w każdym z trzech etapów dorosłości).

W badanych populacjach, reprezentujących trzy okresy dorosłości, uzyskano podobne rezultaty dla następujących zmiennych: poczucie psychicznego obciążenia związanego ze złożonością pracy, kontakty społeczne, poczucie zagrożenia, uciążliwości fizyczne, nieprzyjemne warunki pracy, brak kontroli, brak wsparcia, poczucie odpowiedzialności. Należy wnioskować, iż analizowane stresory były w porównywalny sposób dokuczliwe dla każdej objętej badaniem grupy wiekowej. Zauważyć jednak należy, iż w odniesieniu do wymienionej zmiennej: poczucie psychicznego obciążenia związanego ze złożonością pracy uzyskana wartość poziomu istotności ($p = 0,071$) sugeruje istnienie pewnego trendu w obrazie wyników. Nie wnioskując o statystycznej istotności różnic, warto jednak zauważyć, iż najniższe rezultaty ($M = 17,30$, $SD = 7,11$) zaobserwowano wśród reprezentantów najstarszego pokolenia. Wyższe wyniki odnotowano we wczesnej ($M = 18,58$, $SD = 7,33$) i średniej dorosłości ($M = 18,57$, $SD = 6,87$).

Istotne zróżnicowanie rezultatów uzyskano dla zmiennej: brak nagród oraz poczucie niepewności wywołane organizacją pracy. Efekt porównań międzygrupowych dowodzi, iż w obu przypadkach nasilenie zmiennej pozostawało zależne od etapu dorosłości. Stresory te były najbardziej uciążliwe dla najmłodszych badanych, a najniższą ich dokuczliwość wykazywali badani z najstarszego pokolenia.

Wobec otrzymanych rezultatów uzyskano potwierdzenie dla założeń formułowanych w treści hipotezy H6 (porównywane generacje cechuje podobne nasilenie ogólnego stresu w pracy). W odniesieniu do hipotez H6a (o różnicującym nasileniu stresu w pracy wywołanym brakiem kontroli w pracy) i H6b (sugerującej doświadczanie silniejszego stresu w najstarszym pokoleniu w efekcie poczucia niepewności wywołanego organizacją pracy) nie uzyskano istotnego potwierdzenia.

9.2. Zarządzanie wiekiem w organizacji – w relacji do przynależności pokoleniowej, doświadczeń indywidualnych i zmiennych sytuacyjnych

W rozdziale przedstawione zostały efekty statystyczne ilustrujące wzajemne relacje zarządzania wiekiem wobec przynależności generacyjnej (reprezentowanego przez badanych etapu dorosłości), doświadczeń indywidualnych uczestników projektu (w obszarze satysfakcji z życia, satysfakcji z pracy, afektywnego, trwałego i normatywnego przywiązania do organizacji, preferowanych wartości zawodowych, intensywności konfliktu praca-rodzina i konfliktu rodzina-praca oraz nasilenia stresu w pracy) oraz zmiennych sytuacyjnych (na przykładzie klimatu organizacyjnego).

9.2.1. Zarządzanie wiekiem w organizacji w ocenie reprezentantów trzech okresów dorosłości

Kolejnym z podjętych problemów badawczych, traktowanych w sposób eksploracyjny, była analiza rozwiązań stosowanych przez organizacje w zakresie szeroko rozumianej polityki wiekowej w organizacji i ich ocena dokonywana w perspektywie reprezentantów trzech okresów dorosłości. Uszczegółowieniem powyższego problemu była hipoteza siódma (H7), w której sugerowano, że *reprezentanci odmiennych okresów dorosłości będą w podobnym stopniu zainteresowani działaniami realizowanymi przez organizację (wsparciem rozwoju zawodowego, troską o bezpieczeństwo pracy, kształtowaniem sprzyjających warunków pracy, sprawiedliwością praktyk organizacyjnych i działań personalnych, prowadzonych m.in. w zakresie oceny i awansu), jednak w niektórych obszarach oddziaływań i praktyk organizacyjnych, z uwagi na przynależność pokoleniową, mogą różnić się w bieżącej ocenie ich istotności*. Dlatego jednocześnie założono, że *starsi wiekiem pracownicy, zbliżający się do osiągnięcia wieku emerytalnego będą silniej niż młodszy pracownicy zainteresowani działaniami, polityką emerytalną realizowaną przez pracodawcę, proponowanymi rozwiązaniami emerytalnymi* (H7a).

W poniższych tabelach (tabele 42–48) przedstawiono rezultaty jednoczynnikowej analizy wariancji, zastosowanej jako statystyczne narzędzie weryfikacji przyjętych założeń.

Tabela 42. Jednoczynnikowa analiza wariancji dla zmiennej: doskonalenie zawodowe i kształcenie ustawiczne – różnice pokoleniowe

Zmienna zależna: doskonalenie zawodowe i kształcenie ustawiczne						
Źródło zmienności	Typ III sumy kwadratów	df	Średni kwadrat	F	p	Cząstkowe eta-kwadrat
Model skorygowany	40,85 ^a	2	20,43	3,19	0,042	0,008
Stała	51112,00	1	51112,00	7977,07	0,000	0,914
Etap dorosłości	40,85	2	20,43	3,19	0,042	0,008
Błąd	4831,16	754	6,41			
Ogółem	56144,00	757				
Ogółem skorygowane	4872,01	756				

^a R kwadrat = 0,008 (Skorygowane R kwadrat = 0,006)

Tabela 43. Statystyki opisowe dla zmiennej: doskonalenie zawodowe i kształcenie ustawiczne

Zmienna zależna: doskonalenie zawodowe i kształcenie ustawiczne			
Etap dorosłości	M	SD	N
Wczesna dorosłość	8,53	2,38	264
Średnia dorosłość	8,17	2,50	250
Późna dorosłość	7,97	2,71	243
Ogółem	8,23	2,54	757

Zaprezentowane rezultaty jednoczynnikowej analizy wariancji (tabela 42) dowodzą istotności czynnika wieku/źródnicowania pokoleniowego w zakresie zmiennej Doskonalenie zawodowe i kształcenie ustawiczne ($F = 3,19$, $p = 0,042$; $\eta^2 = 0,008$). Wyniki średnie otrzymane przez reprezentantów trzech etapów dorosłości wskazują (tabela 43), iż najwyższą ocenę stosowanych działań organizacji, rozwiązań ukierunkowanych na rozwój i doskonalenie zawodowe pracowników oraz realizację idei kształcenia ustawicznego prezentują osoby z okresu wczesnej dorosłości ($M = 8,53$, $SD = 2,38$; testy post hoc wskazują na istotne różnice tej grupy z reprezentantami późnej dorosłości $M = 7,97$, $SD = 2,71$).

Jednoczynnikowa analiza wariancji wykonana dla zmiennej kończenie zatrudnienia i polityka emerytalna (tabela 44) wykazała istotne źródnicowanie rezultatów uzyskanych przez przedstawicieli analizowanych grup wiekowych ($F = 8,08$, $p = 0,000$; $\eta^2 = 0,021$). Badani z okresu późnej dorosłości uzyskali najwyższe wyniki średnie ($M = 6,18$, $SD = 2,60$), różniąc się istotnie od reprezentantów wczesnej dorosłości ($M = 5,37$, $SD = 2,30$) (tabela 45). Testy post hoc dowodzą również istotnych różnic pomiędzy grupą z wczesnej i średniej dorosłości. Uzyskano potwierdzenie założeń hipotezy H7a.

Tabela 44. Jednoczynnikowa analiza wariancji dla zmiennej:
kończenie zatrudnienia i polityka emerytalna – różnice pokoleniowe

Zmienna zależna: kończenie zatrudnienia i polityka emerytalna						
Źródło zmienności	Typ III sumy kwadratów	df	Średni kwadrat	F	p	Cząstkowe eta-kwadrat
Model skorygowany	93,69 ^a	2	46,85	8,08	0,000	0,021
Stała	25929,41	1	25929,41	4469,86	0,000	0,856
Etap dorosłości	93,69	2	46,85	8,08	0,000	0,021
Błąd	4373,91	754	5,80			
Ogółem	30322,00	757				
Ogółem skorygowane	4467,61	756				

^a R kwadrat = 0,021 (Skorygowane R kwadrat = 0,018)

Tabela 45. Statystyki opisowe dla zmiennej: kończenie zatrudnienia i polityka emerytalna

Zmienna zależna: kończenie zatrudnienia i polityka emerytalna			
Etap dorosłości	M	SD	N
Wczesna dorosłość	5,37	2,31	264
Średnia dorosłość	6,02	2,31	250
Późna dorosłość	6,18	2,60	243
Ogółem	5,84	2,43	757

Tabela 46. Jednoczynnikowa analiza wariancji dla zmiennej:
rozwój kariery zawodowej – różnice pokoleniowe

Zmienna zależna: rozwój kariery zawodowej						
Źródło zmienności	Typ III sumy kwadratów	df	Średni kwadrat	F	p	Cząstkowe eta-kwadrat
Model skorygowany	7,08 ^a	2	3,54	0,84	0,432	0,002
Stała	63286,40	1	63286,40	15003,53	0,000	0,952
Etap dorosłości	7,08	2	3,54	0,84	0,432	0,002
Błąd	3180,45	754	4,22			
Ogółem	66592,00	757				
Ogółem skorygowane	3187,53	756				

^a R kwadrat = 0,002 (Skorygowane R kwadrat = 0,000)

Jednoczynnikowa analiza wariancji wykonana dla zmiennej rozwój kariery zawodowej (tabela 46) wskazuje na brak istotnych różnic pomiędzy analizowanymi grupami wiekowymi ($F = 0,84$, $p = 0,432$; $\eta^2 = 0,002$). Wśród badanych pokoleń odnotowano zbliżony poziom zmiennej zależnej (wczesna dorosłość $M = 9,28$, $SD = 1,88$; średnia dorosłość $M = 9,08$, $SD = 2,07$; późna dorosłość $M = 9,08$, $SD = 2,21$).

Tabela 47. Jednoczynnikowa analiza wariancji dla zmiennej: ochrona zdrowia i tworzenie bezpiecznych warunków pracy – różnice pokoleniowe

Zmienna zależna: ochrona zdrowia i tworzenie bezpiecznych warunków pracy						
Źródło zmienności	Typ III sumy kwadratów	df	Średni kwadrat	F	p	Cząstkowe eta-kwadrat
Model skorygowany	57,41 ^a	2	28,70	2,42	0,090	0,006
Stała	148577,32	1	148577,32	12512,53	0,000	0,943
Etap dorosłości	57,41	2	28,70	2,42	0,090	0,006
Błąd	8953,21	754	11,87			
Ogółem	157859,00	757				
Ogółem skorygowane	9010,62	756				

^a R kwadrat = 0,006 (Skorygowane R kwadrat = 0,004)

Dla zmiennej ochrona zdrowia i tworzenie bezpiecznych warunków pracy (tabela 47) nie uzyskano rezultatów świadczących o istotnym zróżnicowaniu pokoleniowym ($F = 2,42$, $p = 0,090$; $\eta^2 = 0,006$). Analiza wyników średnich dowodzi, iż badani z różnych etapów dorosłości wyrazili opinie, iż w ich firmach w podobnym zakresie realizowane są działania skierowane na ochronę zdrowia i tworzenie bezpiecznych warunków pracy (wczesna dorosłość $M = 14,30$, $SD = 3,39$; średnia dorosłość $M = 13,65$, $SD = 3,45$; późna dorosłość $M = 14,10$, $SD = 3,50$).

Tabela 48. Jednoczynnikowa analiza wariancji dla zmiennej: polityka równych szans – różnice pokoleniowe

Zmienna zależna: polityka równych szans						
Źródło zmienności	Typ III sumy kwadratów	df	Średni kwadrat	F	p	Cząstkowe eta-kwadrat
Model skorygowany	7,69 ^a	2	3,84	0,90	0,406	0,002
Stała	40438,84	1	40438,84	9491,74	0,000	0,926
Etap	7,69	2	3,84	0,90	0,406	0,002
Błąd	3212,36	754	4,26			
Ogółem	43676,00	757				
Ogółem skorygowane	3220,05	756				

^a R kwadrat = 0,002 (Skorygowane R kwadrat = 0,000)

Jednoczynnikowa analiza wariancji wykonana dla zmiennej polityka równych szans (tabela 48) dowodzi braku istotnych różnic pomiędzy analizowanymi etapami dorosłości ($F = 0,90$, $p = 0,406$; $\eta^2 = 0,002$). Wśród badanych pokoleń odnotowano zbliżony poziom zmiennej zależnej (wczesna dorosłość $M = 7,23$, $SD = 2,03$; średnia dorosłość $M = 7,25$, $SD = 1,99$; późna dorosłość $M = 7,46$, $SD = 2,18$).

Wnioski

Poniżej zostaną zaprezentowane najważniejsze wnioski płynące z wyników badań przedstawionych w tym podrozdziale, ilustrującym ocenę rozwiązań stosowanych przez organizacje w zakresie zarządzania wiekiem, dokonywaną przez objętych badaniem reprezentantów trzech okresów dorosłości.

Czy etap dorosłości (wczesna, średnia i późna dorosłość) różnicuje osoby badane w ocenie rozwiązań z obszaru zarządzania wiekiem, ukierunkowanych na doskonalenie zawodowe, kształcenie ustawiczne pracowników?

Zróżnicowanie pokoleniowe istotnie decyduje o ocenie działań organizacji w zakresie doskonalenia zawodowego, realizacji idei kształcenia ustawicznego. W świetle otrzymanych danych obserwuje się, iż najwyższą ocenę wystawili przedstawiciele wczesnej dorosłości ($M = 8,53$, $SD = 2,38$), a najniższą późnej dorosłości ($M = 7,97$, $SD = 2,71$). Dla średniej dorosłości wyniki wyniosły odpowiednio: $M = 8,17$, $SD = 2,50$.

Czy etap dorosłości (wczesna, średnia i późna dorosłość) różnicuje osoby badane w ocenie rozwiązań z obszaru zarządzania wiekiem związanych z kończeniem zatrudnienia i polityką emerytalną?

Odpowiedź na to pytanie ma charakter twierdzący. Zróżnicowanie wyników w zakresie zmiennej: kończenie zatrudnienia i polityka emerytalna było zależne od przynależności pokoleniowej. Zgodnie z założeniami zawartymi w treści hipotezy H7a przedstawiciele późnej dorosłości charakteryzowały najwyższe wyniki średnie. We wczesnej dorosłości rezultaty średnie były najniższe.

Czy etap dorosłości (wczesna, średnia i późna dorosłość) różnicuje osoby badane w ocenie rozwiązań z obszaru zarządzania wiekiem związanych z rozwojem kariery zawodowej?

Nie zaobserwowano różnic międzypokoleniowych w ocenie praktyk związanych z rozwojem kariery zawodowej jako strategii zarządzania wiekiem. Otrzymany rozkład wyników wskazywał, iż wśród badanych pokoleń odnotowano zbliżony poziom zmiennej zależnej.

Czy etap dorosłości (wczesna, średnia i późna dorosłość) różnicuje osoby badane w ocenie rozwiązań z obszaru zarządzania wiekiem związanych z ochroną zdrowia i tworzeniem bezpiecznych warunków pracy?

Uzyskane wyniki badań dowodzą, iż czynnik wieku nie decydował o istotnej zmienności w obszarze zmiennej zależnej. W opinii badanych osób, reprezentujących odmienne etapy dorosłości, w ich firmach w podobnym zakresie realizowane są działania ukierunkowane na ochronę zdrowia i tworzenie bezpiecznych warunków pracy.

Czy etap dorosłości (wczesna, średnia i późna dorosłość) różnicuje osoby badane w ocenie rozwiązań z obszaru zarządzania wiekiem związanym z realizacją zasad polityki równych szans?

Wobec powyższej kwestii należy ustosunkować się przecząco. Analizując ten problem, zaobserwowano, iż wśród badanych pokoleń wystąpił zbliżony poziom oceny działań organizacji realizowanych w myśl zasad polityki równych szans.

9.2.2. Zarządzanie wiekiem w organizacji – związki z doświadczeniami indywidualnymi

W treści hipotezy ósmej (H8) przyjęto, iż stosowane przez organizacje rozwiązania i narzędzia polityki wiekowej powinny wykazywać związki z doświadczeniami indywidualnymi (w zakresie satysfakcji z życia (H8a), satysfakcji z pracy (H8b), afektywnego, trwałego i normatywnego przywiązania do organizacji (H8c), preferowanych wartości zawodowych (H8d), intensywności konfliktu praca-rodzina i konfliktu rodzina-praca (H8e) oraz nasilenia stresu w pracy (H8f). Celem weryfikacji przyjętych założeń zastosowano analizę korelacji r-Pearsona. Otrzymane rezultaty zaprezentowano w poniższych tabelach (tabele 49–53).

Tabela 49. Związki satysfakcji z życia i satysfakcji z pracy z zarządzaniem wiekiem w organizacji

		Doskonalenie zawodowe i kształcenie ustawiczne	Kończenie zatrudnienia i polityka emerytalna	Rozwój kariery zawodowej	Ochrona zdrowia i tworzenie bezpiecznych warunków pracy	Polityka równych szans
Satysfakcja z życia	r	0,182**	0,260**	0,198**	0,242**	0,246**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Satysfakcja z pracy	r	0,358**	0,325**	0,373**	0,385**	0,220**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

* korelacja jest istotna na poziomie 0,05 (dwustronnie)

** korelacja jest istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie)

Wartości współczynników korelacji uzyskane dla satysfakcji z życia, satysfakcji z pracy i polityki wiekowej w organizacji (tabela 49), ilustrują statystycznie istotny ($p = 0,000$), umiarkowanie silny, dodatni związek pomiędzy zmiennymi. Silniejsza satysfakcja z życia i satysfakcja z pracy współwystępuje z częstszym stosowaniem rozwiązań z zakresu polityki wiekowej w organizacji, w odniesieniu do doskonalenia zawodowego i kształcenia ustawicznego, kończenia zatrudnienia i polityki emerytalnej, rozwoju kariery zawodowej, ochrony zdrowia i tworzenia bezpiecznych warunków pracy, polityki równych szans. Otrzymane rezultaty pozwalają na potwierdzenie hipotezy H8a i hipotezy H8b.

Tabela 50. Związki przywiązania do organizacji (przywiązania afektywnego, przywiązania trwałego i przywiązania normatywnego) z zarządzaniem wiekiem w organizacji

		Doskonalenie zawodowe i kształcenie ustawiczne	Kończenie zatrudnienia i polityka emerytalna	Rozwój kariery zawodowej	Ochrona zdrowia i tworzenie bezpiecznych warunków pracy	Polityka równych szans
Przywiązanie afektywne	r	0,294**	0,351**	0,332**	0,347**	0,282**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Przywiązanie trwałe	r	0,108**	0,241**	0,117**	0,121**	0,180**
	p	0,003	0,000	0,000	0,001	0,000
Przywiązanie normatywne	r	0,230**	0,309**	0,296**	0,312**	0,270**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

* korelacja jest istotna na poziomie 0,05 (dwustronnie)

** korelacja jest istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie)

Rezultaty zaprezentowanej analizy korelacji (tabela 50) wskazują na istotne, pozytywne związki pomiędzy różnymi aspektami polityki wiekowej w organizacji a przywiązaniem do organizacji. Kierunek otrzymanych relacji dowodzi, iż stosowaniu rozwiązań z zakresu polityki wiekowej w organizacji (w obszarze doskonalenia zawodowego i kształcenia ustawicznego, kończenia zatrudnienia i polityki emerytalnej, rozwoju kariery zawodowej, ochrony zdrowia i tworzenia bezpiecznych warunków pracy, polityki równych szans) towarzyszy silniejsze przywiązanie do organizacji – przywiązanie afektywne, przywiązanie trwałe i przywiązanie normatywne (potwierdzona hipoteza H8c). Dla przywiązania afektywnego i przywiązania normatywnego otrzymano umiarkowanie silne wartości współczynników korelacji. Z kolei dla przywiązania trwałego uzyskane efekty są nieco słabsze.

Tabela 51. Związki wartości zawodowych z zarządzaniem wiekiem w organizacji

		Doskonalenie zawodowe i kształcenie ustawiczne	Kończenie zatrudnienia i polityka emerytalna	Rozwój kariery zawodowej	Ochrona zdrowia i tworzenie bezpiecznych warunków pracy	Polityka równych szans
Przywództwo	r	0,054	-0,015	0,029	0,068	0,002
	p	0,140	0,675	0,425	0,061	0,958
Bezpieczeństwo i stabilizacja	r	0,033	0,103**	0,066	0,094**	0,146**
	p	0,360	0,004	0,069	0,009	0,000
Usługi i poświęcenie dla innych	r	0,147**	0,133**	0,110**	0,108**	0,164**
	p	0,000	0,000	0,003	0,003	0,000
Wyzwanie	r	0,149**	0,013	0,088*	0,121**	0,106**
	p	0,000	0,714	0,015	0,001	0,004
Styl życia	r	0,114**	0,098**	0,139**	0,098**	0,109**
	p	0,001	0,007	0,000	0,007	0,003

* korelacja jest istotna na poziomie 0,05 (dwustronnie)

** korelacja jest istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie)

Zastosowana analiza korelacji (tabela 51) ujawniła zróżnicowany charakter relacji pomiędzy preferowanymi wartościami zawodowymi a polityką wiekową w organizacji. Istotne związki (choć należy zauważyć, iż nie są to korelacje silne) ze wszystkimi uwzględnionymi wymiarami zarządzania wiekiem wykazują orientację wobec kariery: usługi i poświęcenie dla innych oraz styl życia. Zmienna bezpieczeństwo i stabilizacja nie ujawniła istotnie statystycznie relacji z kategoriami: doskonalenie zawodowe i kształcenie ustawiczne, rozwój kariery zawodowej a wyzwanie z kategorią: kończenie zatrudnienia i polityka emerytalna. Z kolei dla wartości przywództwo nie otrzymano żadnego istotnego efektu statystycznego. Uzyskane współczynniki korelacji wskazują, iż rozwiązania i narzędzia stosowane przez organizacje w ramach realizacji polityki wiekowej sprzyjają realizacji jednostkowych wartości (bezpieczeństwo i stabilizacja, usługi i poświęcenie dla innych, wyzwanie, styl życia). Należy zatem stwierdzić, iż hipoteza H8d zyskała częściowe potwierdzenie.

Tabela 52. Związki konfliktu praca-rodzina i konfliktu rodzina-praca z zarządzaniem wiekiem w organizacji

		Doskonalenie zawodowe i kształcenie ustawiczne	Kończenie zatrudnienia i polityka emerytalna	Rzeczony kariery zawodowej	Ochrona zdrowia i tworzenie bezpiecznych warunków pracy	Polityka równych szans
Konflikt praca-rodzina	r	-0,016	-0,097**	-0,111**	-0,095**	0,011
	p	0,657	0,008	0,002	0,009	0,754
Konflikt rodzina-praca	r	-0,022	-0,040	-0,139**	-0,110**	0,015
	p	0,543	0,277	0,000	0,003	0,681

* korelacja jest istotna na poziomie 0,05 (dwustronnie)

** korelacja jest istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie)

Zastosowana analiza korelacji ujawniła (tabela 52), że istotnymi korelatami dla doświadczania przez badanych obu postaci konfliktu ról są działania prowadzone w organizacji w zakresie rozwoju kariery zawodowej oraz ochrony zdrowia i tworzenia bezpiecznych warunków pracy. Dla konfliktu praca-rodzina wystąpił również słaby związek ($r = -0,095$, $p = 0,009$) z kategorią kończenie zatrudnienia i polityka emerytalna. Relacje między zmiennymi mają negatywny charakter, dowodząc, iż mniejszemu zainteresowaniu organizacji stosowaniem wymienionych rozwiązań z obszaru polityki wiekowej towarzyszy nasilenie konfliktów ról. Przedstawione rezultaty pozwalają tylko na częściowe potwierdzenie hipotezy H8e.

Przedstawione wyniki analizy korelacji (tabela 53) dowodzą istotnych, negatywnych związków stresu w pracy (w odniesieniu do ogólnego poczucia stresu i jego poszczególnych aspektów) z rozwiązaniami organizacyjnymi stosowanymi w zakresie polityki wiekowej. Skalami „Kwestionariusza do Subiektywnej Oceny Pracy”, które najslabiej korelują z analizowanymi aspektami polityki wiekowej są: kontakty społeczne (dla których nie uzyskano istotnych wartości współczynników

korelacji) i poczucie psychicznego obciążenia związane ze złożonością pracy (wykazujące istotne związki jedynie z kategoriami: rozwój kariery zawodowej oraz ochrona zdrowia i tworzenie bezpiecznych warunków pracy). Wykazany charakter związku pomiędzy zmiennymi dowodzi, iż stosowanym przez organizacje narzędziom z zakresu zarządzania wiekiem towarzyszy mniejsze nasilenie stresu w pracy (częściowo potwierdzona hipoteza H8f).

Tabela 53. Związki stresu w pracy z zarządzaniem wiekiem w organizacji

		Doskonalenie zawodowe i kształcenie ustawiczne	Kończenie zatrudnienia i polityka emerytalna	Rozwój kariery zawodowej	Ochrona zdrowia i tworzenie bezpiecznych warunków pracy	Polityka równych szans
Poczucie psychicznego obciążenia związane ze złożonością pracy	r	0,009	-0,022	-0,092*	-0,115**	0,045
	p	0,800	0,540	0,011	0,002	0,219
Brak nagród	r	-0,229**	-0,201**	-0,336**	-0,349**	-0,168**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Poczucie niepewności wywołane organizacją pracy	r	-0,164**	-0,155**	-0,203**	-0,180**	-0,042
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,244
Kontakty społeczne	r	0,043	0,017	-0,053	-0,032	0,042
	p	0,283	0,634	0,142	0,384	0,248
Poczucie zagrożenia	r	-0,152**	-0,037	-0,118**	-0,087*	0,051
	p	0,000	0,305	0,001	0,017	0,161
Uciążliwości fizyczne	r	-0,158**	-0,089*	-0,196**	-0,226**	-0,033
	p	0,000	0,015	0,000	0,000	0,370
Nieprzyjemne warunki pracy	r	-0,201**	-0,060	-,195**	-0,174**	-0,051
	p	0,000	0,097	0,000	0,000	0,161
Brak kontroli	r	-0,097**	-0,069	-,198**	-,155**	-0,070
	p	0,007	0,057	0,000	0,000	0,056
Brak wsparcia	r	-0,097**	-0,103**	-0,193**	-,179**	-0,052
	p	0,007	0,005	0,000	0,000	0,154
Poczucie odpowiedzialności	r	-0,142**	-0,095*	-0,160**	-,163**	-0,056
	p	0,000	0,009	0,000	0,000	0,124
Ogólne poczucie stresu w pracy	r	-0,168**	-0,140**	-0,227**	-,223**	-0,049
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,180

* korelacja jest istotna na poziomie 0,05 (dwustronnie)

** korelacja jest istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie)

Wnioski

W tym miejscu przedstawiono podsumowanie zasadniczych rozwiązań statystycznych, prezentowanych w tym podrozdziale. Uzyskane wyniki ilustrowały związki narzędzi i praktyk zarządzania wiekiem stosowanych przez organizacje (w ramach doskonalenia zawodowego i kształcenia ustawicznego, kończenia zatrudnienia i polityki emerytalnej, rozwoju kariery zawodowej, ochrony zdrowia i tworzenia bezpiecznych warunków pracy, polityki równych szans) z doświadczeniami indywidualnymi (w zakresie satysfakcji z życia, satysfakcji z pracy, afektywnego, trwałego i normatywnego przywiązania do organizacji, preferowanych wartości zawodowych, intensywności konfliktu praca-rodzina i konfliktu rodzina-praca oraz nasilenia stresu w pracy).

Czy występują istotne relacje pomiędzy zarządzaniem wiekiem w organizacji a satysfakcją z życia i satysfakcją z pracy?

Wykazano umiarkowanie silne, dodatnie związki pomiędzy analizowanymi aspektami zarządzania wiekiem w organizacji a satysfakcją z życia i satysfakcją z pracy. Silniejszej satysfakcji z życia i satysfakcji z pracy towarzyszyło bardziej nasilone stosowanie w organizacji rozwiązań z zakresu polityki wiekowej w obszarze doskonalenia zawodowego i kształcenia ustawicznego, kończenia zatrudnienia i polityki emerytalnej, rozwoju kariery zawodowej, ochrony zdrowia i tworzenia bezpiecznych warunków pracy, polityki równych szans. Uzyskane efekty statystyczne pozwoliły na potwierdzenie hipotezy H8a i hipotezy H8b.

Czy występują istotne relacje pomiędzy zarządzaniem wiekiem w organizacji a afektywnym, trwałym i normatywnym przywiązaniem do organizacji?

Ujawniono istotne, pozytywne związki pomiędzy różnymi aspektami polityki wiekowej w organizacji a przywiązaniem do organizacji. Bardziej nasilone przywiązanie do organizacji (przywiązanie afektywne, przywiązanie trwałe i przywiązanie normatywne) współwystępowało z działaniami ukierunkowanymi na wspieranie różnorodności wiekowej w organizacji (w obszarze doskonalenia zawodowego i kształcenia ustawicznego, kończenia zatrudnienia i polityki emerytalnej, rozwoju kariery zawodowej, ochrony zdrowia i tworzenia bezpiecznych warunków pracy, polityki równych szans). Zatem wyniki badań potwierdzają hipotezę H8c.

Czy występują istotne relacje pomiędzy zarządzaniem wiekiem w organizacji a preferowanymi wartościami zawodowymi?

Uzyskane wyniki nie są jednoznaczne. Z jednej strony istotne korelacje polityki wiekowej w organizacji, obrazowanej udziałem jej poszczególnych kategorii (doskonalenia zawodowego i kształcenia ustawicznego, kończenia zatrudnienia i polityki emerytalnej, rozwoju kariery zawodowej, ochrony zdrowia i tworzenia bezpiecznych warunków pracy, polityki równych szans) wystąpiły dla wartości: usługi i poświęcenie dla innych oraz styl życia.

Z drugiej strony wartość bezpieczeństwo i stabilizacja nie wykazała istotnego związku z wymiarem doskonalenie zawodowe i kształcenie ustawiczne, a wartość wyzwanie z wymiarem: kończenie zatrudnienia i polityka emerytalna. Uwzględniona w typologii E. Scheina (2007) wartość przywództwo nie korelowała istotnie z żadnym z analizowanych aspektów zarządzania wiekiem. Uwzględniając zaobserwowane zróżnicowanie wyników, wnioskuję się, iż instrumenty stosowane przez organizacje w ramach realizacji polityki wiekowej sprzyjają realizacji jednostkowych wartości, orientacji wobec kariery zawodowej (bezpieczeństwo i stabilizacja, usługi i poświęcenie dla innych, wyzwanie, styl życia). Uzyskane efekty statystyczne pozwoliły na częściowe potwierdzenie hipotezy H8d.

Czy występują istotne relacje pomiędzy zarządzaniem wiekiem w organizacji a konfliktem praca-rodzina i konfliktem rodzina-praca?

Odpowiedź na tak postawione pytanie tylko częściowo znajduje potwierdzenie w otrzymanych rezultatach. Istotne związki obu postaci konfliktu ról wystąpiły z działaniami organizacji ukierunkowanymi na rozwój kariery zawodowej oraz ochronę zdrowia i tworzenie bezpiecznych warunków pracy. Pojedyncza, słaba zależność wystąpiła również pomiędzy konfliktem praca-rodzina a kategorią kończenie zatrudnienia i polityka emerytalna. Otrzymane relacje ujawniały swój negatywny charakter, pozwalając wnioskować, iż niższemu zaangażowaniu organizacji w wykazane działania z zakresu zarządzania wiekiem towarzyszą silniejsze konflikty ról. Uzyskany rozkład wyników umożliwił zatem tylko częściowe potwierdzenie hipotezy H8e.

Czy występują istotne relacje pomiędzy zarządzaniem wiekiem w organizacji a stresem w pracy (w odniesieniu do ogólnego poczucia stresu i jego poszczególnych aspektów)?

Zróżnicowanie uzyskanych rezultatów uniemożliwia udzielenie jednoznacznej odpowiedzi w powyższej kwestii (umożliwiając częściowe potwierdzenie hipotezy H8f), chociaż zaobserwowano wiele istotnych, negatywnych związków pomiędzy organizacyjnymi rozwiązaniami stosowanymi w zakresie zarządzania wiekiem ze stresem w pracy (w odniesieniu do ogólnego poczucia stresu i jego poszczególnych aspektów). Najmniej istotnych związków z uwzględnionymi w analizach aspektami polityki wiekowej zaobserwowano wobec skali: kontakty społeczne (dla tej zmiennej nie uzyskano żadnych istotnych wartości współczynników korelacji) i poczucie psychicznego obciążenia związane ze złożonością pracy (wykazujące istotne związki jedynie z kategoriami: rozwój kariery zawodowej oraz ochrona zdrowia i tworzenie bezpiecznych warunków pracy). Obszar zarządzania wiekiem najmniej związany z doświadczaniem stresu w pracy to polityka równych szans. Niemniej jednak, wobec wystąpienia istotnych związków pomiędzy zmiennymi ich wykazany ujemny charakter pozwala wnioskować, iż stosowanym przez organizacje narzędziom z zakresu zarządzania wiekiem towarzyszy mniejsze nasilenie stresu w pracy (zwłaszcza w zakresie braku nagród, poczucia niepewności wywołanego organizacją pracy, uciążliwości fizycznych, braku wsparcia, poczucia odpowiedzialności oraz ogólnego poczucia stresu w pracy).

9.2.3. Zarządzanie wiekiem w organizacji – w relacji z klimatem organizacyjnym

Zasadniczym problemem wymagającym rozstrzygnięcia, zawartym w treści hipotezy dziewiątej (H9), była ocena wzajemnych relacji analizowanych obszarów polityki wiekowej w organizacji (doskonalenie zawodowe i kształcenie ustawiczne, kończenie zatrudnienia i polityka emerytalna, rozwój kariery zawodowej, ochrona zdrowia i tworzenie bezpiecznych warunków pracy, polityka równych szans) z klimatem organizacyjnym (w zakresie jego poszczególnych wymiarów: odpowiedzialności, wymagań, nagród, zorganizowania, poczucia ciepła i poparcia, kierowania oraz w zakresie wyniku globalnego). Celem analizy związków zarządzania wiekiem i klimatu organizacyjnego, podobnie jak wobec wcześniejszych ustaleń, wykorzystano analizę korelacji r-Pearsona. Jednocześnie z zastosowaniem jednoczynnikowej analizy wariancji wykazano wzajemne relacje typu klimatu organizacyjnego (klimatu autokratycznego, klimatu wspierającego, pośredniego) wobec polityki wiekowej w organizacji. Uzyskane rozwiązania zawarto w poniższych tabelach (tabele 54–64).

Tabela 54. Związki klimatu organizacyjnego z zarządzaniem wiekiem w organizacji

		Doskonalenie zawodowe i kształcenie ustawiczne	Kończenie zatrudnienia i polityka emerytalna	Rozwój kariery zawodowej	Ochrona zdrowia i tworzenie bezpiecznych warunków pracy	Polityka równych szans
Odpowiedzialność	r	0,109**	0,036	0,171**	0,100**	0,027
	p	0,003	0,329	0,000	0,006	0,466
Wymagania	r	0,306**	0,210**	0,294**	0,281**	0,133**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Nagrody	r	0,326**	0,282**	0,326**	0,374**	0,165**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Zorganizowanie	r	0,241**	0,166**	0,331**	0,302**	0,174**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Poczucie ciepła i poparcia	r	0,236**	0,212**	0,342**	0,273**	0,174**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Kierowanie	r	0,317**	0,281**	0,343**	0,373**	0,213**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Klimat organizacyj- ny – wynik globalny	r	0,354**	0,272**	0,413**	0,396**	0,200**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

* korelacja jest istotna na poziomie 0,05 (dwustronnie)

** korelacja jest istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie)

Rezultaty zastosowanej analizy korelacji (tabela 54) dowodzą istotnych pozytywnych związków, o umiarkowanym nasileniu, pomiędzy zróżnicowanymi aspektami polityki wiekowej w organizacji z klimatem organizacyjnym (w zakresie jego

składowych i wyniku globalnego). Najwięcej istotnych wartości współczynników korelacji odnotowano dla kategorii: doskonalenie zawodowe i kształcenie ustawiczne, rozwój kariery zawodowej, ochrona zdrowia i tworzenie bezpiecznych warunków pracy. Wymiarem klimatu organizacyjnego, który wykazuje najsłabsze związki z działaniami organizacji w zakresie polityki wiekowej, jest odpowiedzialność (dla kategorii: kończenie zatrudnienia i polityka emerytalna oraz polityka równych szans nie uzyskano rozwiązań istotnych statystycznie). Otrzymane wartości współczynników korelacji wskazują, iż pozytywnej ocenie praktyk firmy w zakresie stosowanej polityki wiekowej towarzyszy sprzyjający, wspierający klimat organizacyjny.

Uszczegółowienie wykazanej relacji stanowią rezultaty jednoczynnikowej analizy wariancji oraz wyniki testów post hoc, wykonane wobec wyodrębnionych obszarów polityki wiekowej w organizacji: doskonalenie zawodowe i kształcenie ustawiczne, kończenie zatrudnienia i polityka emerytalna, rozwój kariery zawodowej, ochrona zdrowia i tworzenie bezpiecznych warunków pracy, polityka równych szans z różnicującym udziałem typu klimatu organizacyjnego (klimatu autokratycznego, pośredniego i wspierającego). Uzyskane rezultaty zawarto w tabelach 55–64.

Tabela 55. Jednoczynnikowa analiza wariancji dla zmiennej: doskonalenie zawodowe i kształcenie ustawiczne – zróżnicowanie dla typów klimatu organizacyjnego

Zmienna zależna: doskonalenie zawodowe i kształcenie ustawiczne						
Źródło zmienności	Typ III sumy kwadratów	df	Średni kwadrat	F	p	Cząstkowe eta-kwadrat
Model skorygowany	506,40 ^a	2	253,20	43,73	0,000	0,104
Stała	46679,01	1	46679,01	8062,11	0,000	0,914
Typ klimatu organizacyjnego	506,40	2	253,20	43,73	0,000	0,104
Błąd	4365,60	754	5,79			
Ogółem	56144,00	757				
Ogółem skorygowane	4872,01	756				
a. R kwadrat = 0,104 (Skorygowane R kwadrat = 0,102)						

Tabela 56. Statystyki opisowe dla zmiennej: doskonalenie zawodowe i kształcenie ustawiczne

Zmienna zależna: doskonalenie zawodowe i kształcenie ustawiczne			
Typ klimatu organizacyjnego	M	SD	N
Klimat autokratyczny	7,26	2,36	189
Klimat pośredni	7,75	2,34	241
Klimat wspierający	9,14	2,48	327
Ogółem	8,23	2,54	757

Zastosowana jednoczynnikowa analiza wariancji (tabela 55) wykazała, że typ klimatu organizacyjnego istotnie różnicuje poziom zmiennej zależnej ($F = 43,73$, $p = 0,000$; $\eta^2 = 0,104$). W typie klimatu wspierającego uzyskano najwyższe wyniki średnie ($M = 9,14$, $SD = 2,48$) (tabela 56). W świetle prezentowanych rezultatów polityka wiekowa odnosząca się do doskonalenia zawodowego, kształcenia ustawicznego jest najslabiej realizowana w klimacie autokratycznym ($M = 7,26$, $SD = 2,36$). Wyniki testu post hoc wskazują, iż istotne różnice wystąpiły pomiędzy skrajnymi typami klimatu organizacyjnego.

Tabela 57. Jednoczynnikowa analiza wariancji dla zmiennej: kończenie zatrudnienia i polityka emerytalna – różnicowanie dla typów klimatu organizacyjnego

Zmienna zależna: kończenie zatrudnienia i polityka emerytalna						
Źródło zmienności	Typ III sumy kwadratów	df	Średni kwadrat	F	p	Cząstkowe eta-kwadrat
Model skorygowany	277,211 ^a	2	138,61	24,94	0,000	0,062
Stała	23476,25	1	23476,25	4224,21	0,000	0,849
Typ klimatu organizacyjnego	277,21	2	138,61	24,94	0,000	0,062
Błąd	4190,40	754	5,56			
Ogółem	30322,00	757				
Ogółem skorygowane	4467,61	756				
^a R kwadrat = 0,062 (Skorygowane R kwadrat = 0,060)						

Tabela 58. Statystyki opisowe dla zmiennej: kończenie zatrudnienia i polityka emerytalna

Zmienna zależna: kończenie zatrudnienia i polityka emerytalna			
Typ klimatu organizacyjnego	M	SD	N
Klimat autokratyczny	5,07	1,98	189
Klimat pośredni	5,55	2,30	241
Klimat wspierający	6,51	2,58	327
Ogółem	5,84	2,43	757

Rezultaty jednoczynnikowej analizy wariancji (tabela 57) dowodzą, iż zarządzanie wiekiem zawarte w obszarze: kończenie zatrudnienia i polityka emerytalna pozostaje istotnie zależne od typu klimatu organizacyjnego ($F = 24,94$, $p = 0,000$; $\eta^2 = 0,062$), a najsilniejsze przejawy obserwuje się w klimacie wspierającym ($M = 6,51$, $SD = 2,58$) (tabela 58). Klimat autokratyczny cechują najniższe wyniki średnie uzyskane dla zmiennej zależnej ($M = 5,07$, $SD = 1,98$). Rezultaty testu post hoc dowodzą, że klimat wspierający istotnie różni się od dwóch pozostałych typów. Zaobserwowano również istotne różnice pomiędzy typem pośrednim a wspierającym.

Tabela 59. Jednoczynnikowa analiza wariancji dla zmiennej: rozwój kariery zawodowej – zróżnicowanie dla typów klimatu organizacyjnego

Zmienna zależna: rozwój kariery zawodowej						
Źródło zmienności	Typ III sumy kwadratów	df	Średni kwadrat	F	p	Cząstkowe eta-kwadrat
Model skorygowany	477,02 ^a	2	238,51	66,35	0,000	0,150
Stała	57973,15	1	57973,15	16126,80	0,000	0,955
Typ klimatu organizacyjnego	477,03	2	238,51	66,35	0,000	0,150
Błąd	2710,50	754	3,59			
Ogółem	66592,00	757				
Ogółem skorygowane	3187,53	756				

^a R kwadrat = 0,150 (Skorygowane R kwadrat = 0,147)

Tabela 60. Statystyki opisowe dla zmiennej: rozwój kariery zawodowej

Zmienna zależna: rozwój kariery zawodowej			
Typ klimatu organizacyjnego	M	SD	N
Klimat autokratyczny	8,03	2,02	189
Klimat mieszany	8,90	1,81	241
Klimat wspierający	9,98	1,88	327
Ogółem	9,15	2,05	757

Odnosząc się do zaprezentowanych rezultatów, należy stwierdzić, iż typ klimatu organizacyjnego wykazuje istotnie różnicujące oddziaływanie wobec zmiennej zależnej ($F = 66,35$, $p = 0,000$; $\eta^2 = 0,150$) (tabela 59). Najwyższe wartości średnie zmiennej: rozwój kariery zawodowej odnotowano dla klimatu wspierającego ($M = 9,98$, $SD = 1,88$), a najniższe dla klimatu autokratycznego ($M = 8,03$, $SD = 2,02$) (tabela 60). Rezultaty testów post hoc wskazują, iż wystąpiły różnice istotne statystycznie pomiędzy trzema analizowanymi typami klimatu organizacyjnego.

Tabela 61. Jednoczynnikowa analiza wariancji dla zmiennej: ochrona zdrowia i tworzenie bezpiecznych warunków pracy – zróżnicowanie dla typów klimatu organizacyjnego

Zmienna zależna: ochrona zdrowia i tworzenie bezpiecznych warunków pracy						
Źródło zmienności	Typ III sumy kwadratów	df	Średni kwadrat	F	p	Cząstkowe eta-kwadrat
Model skorygowany	1144,78 ^a	2	572,39	54,87	0,000	0,127
Stała	136138,08	1	136138,08	13049,86	0,000	0,945
Typ klimatu organizacyjnego	1144,78	2	572,39	54,87	0,000	0,127
Błąd	7865,84	754	10,43			
Ogółem	157859,00	757				
Ogółem skorygowane	9010,62	756				

^a R kwadrat = 0,127 (Skorygowane R kwadrat = 0,125)

Tabela 62. Statystyki opisowe dla zmiennej: ochrona zdrowia i tworzenie bezpiecznych warunków pracy

Zmienna zależna: ochrona zdrowia i tworzenie bezpiecznych warunków pracy			
Typ klimatu organizacyjnego	M	SD	N
Klimat autokratyczny	12,46	3,30	189
Klimat mieszany	13,41	3,23	241
Klimat wspierający	15,37	3,19	327
Ogółem	14,02	3,45	757

Wyniki jednoczynnikowej analizy wariancji zaprezentowane w powyższej tabeli 61 dowodzą, iż stosowanie przez organizacje instrumentów polityki wiekowej przynależnych do kategorii: ochrona zdrowia i tworzenie bezpiecznych warunków pracy wykazuje istotną zależność od typu klimatu organizacyjnego ($F = 54,87$, $p = 0,000$; $\eta^2 = 0,127$). W klimacie wspierającym działania organizacyjne są najbardziej widoczne ($M = 15,37$, $SD = 3,19$) (tabela 62). Dla typu klimatu autokratycznego rezultaty średnie są najniższe ($M = 12,46$, $SD = 3,30$). Pomiędzy trzema analizowanymi typami klimatu organizacyjnego wystąpiły różnice istotnie statystycznie (zilustrowane wynikami testu post hoc).

Tabela 63. Jednoczynnikowa analiza wariancji dla zmiennej: polityka równych szans – zróżnicowanie dla typów klimatu organizacyjnego

Zmienna zależna: polityka równych szans						
Źródło zmienności	Typ III sumy kwadratów	df	Średni kwadrat	F	p	Cząstkowe eta-kwadrat
Model skorygowany	107,50 ^a	2	53,75	13,02	0,000	0,033
Stała	37601,83	1	37601,83	9108,85	0,000	0,924
Typ klimatu organizacyjnego	107,50	2	53,75	13,02	0,000	0,033
Błąd	3112,55	754	4,13			
Ogółem	43676,00	757				
Ogółem skorygowane	3220,05	756				

^a R kwadrat = 0,033 (Skorygowane R kwadrat = 0,031)

Tabela 64. Statystyki opisowe dla zmiennej: polityka równych szans

Zmienna zależna: polityka równych szans			
Typ klimatu organizacyjnego	M	SD	N
Klimat autokratyczny	6,81	1,86	189
Klimat mieszany	7,14	1,97	241
Klimat wspierający	7,72	2,17	327
Ogółem	7,31	2,06	757

Zastosowana jednoczynnikowa analiza wariancji wykazała (tabela 63), że typ klimatu organizacyjnego istotnie różnicuje poziom zmiennej zależnej: polityka równych szans ($F = 13,02$, $p = 0,000$; $\eta^2 = 0,033$). W typie klimatu wspierającego wartości średnie (tabela 64) były najwyższe ($M = 7,72$, $SD = 2,17$), a w klimacie autokratycznym najniższe ($M = 6,81$, $SD = 1,86$). Rezultaty testu post hoc wskazują, iż pomiędzy skrajnymi typami klimatu organizacyjnego zaobserwowano różnice istotnie statystycznie ($p = 0,000$). Także klimat pośredni różnił się istotnie od klimatu wspierającego.

Wobec zaprezentowanych rezultatów należy stwierdzić, iż hipoteza dziesiąta (H10) została potwierdzona – odmienność typów klimatu organizacyjnego istotnie różnicuje politykę wiekową w organizacji.

Wnioski

Poniżej zawarto podsumowanie najważniejszych rezultatów zaprezentowanych w powyższym podrozdziale. Otrzymane wyniki dotyczyły wzajemnych relacji pomiędzy obszarami polityki wiekowej w organizacji, jakimi są: doskonalenie zawodowe i kształcenie ustawiczne, kończenie zatrudnienia i polityka emerytalna, rozwój kariery zawodowej, ochrona zdrowia i tworzenie bezpiecznych warunków pracy, polityka równych szans z klimatem organizacyjnym, w odniesieniu do jego poszczególnych wymiarów: odpowiedzialności, wymagań, nagród, zorganizowania, poczucia ciepła i poparcia, kierowania oraz w zakresie wyniku globalnego.

Czy występują istotne relacje pomiędzy klimatem organizacyjnym i jego wymiarami a zarządzaniem wiekiem w organizacji?

Odnosząc się do tego problemu, należy stwierdzić, iż występują istotne, dodatnie, umiarkowane silne relacje pomiędzy klimatem organizacyjnym (w odniesieniu do jego składowych i wyniku globalnego) a zróżnicowanymi aspektami polityki wiekowej w organizacji. Występowaniu w firmach sprzyjającego, wspierającego klimatu pracy towarzyszy obecność rozwiązań organizacyjnych ukierunkowanych na kwestie różnorodności wiekowej. Podobne obserwacje dotyczą poszczególnych aspektów klimatu organizacyjnego (odpowiedzialności, wymagań, nagród, zorganizowania, poczucia ciepła i poparcia, kierowania). Wymiarami polityki wiekowej w organizacji, które wykazywały najbardziej istotne związki z klimatem organizacyjnym, były: doskonalenie zawodowe i kształcenie ustawiczne, rozwój kariery zawodowej oraz ochrona zdrowia i tworzenie bezpiecznych warunków pracy.

Czy typ klimatu organizacyjnego różnicuje nasilenie rozwiązań stosowanych w ramach zarządzania wiekiem w organizacji?

W tej kwestii otrzymano rozstrzygnięcia pozwalające na wnioskowanie, iż typ klimatu organizacyjnego stanowi istotne uwarunkowanie rozwiązań stosowanych w ramach polityki wiekowej w organizacji. W firmach cechujących się typem

klimatu wspierającego nasilenie rozwiązań zaliczanych do obszarów zarządzania wiekiem w organizacji: doskonalenie zawodowe i kształcenie ustawiczne, kończenie zatrudnienia i polityka emerytalna, rozwój kariery zawodowej, ochrona zdrowia i tworzenie bezpiecznych warunków pracy, polityka równych szans było istotnie wyższe. Z kolei w klimacie autokratycznym praktyki organizacyjne zaliczane do płaszczyzny polityki wiekowej były realizowane najslabiej. Uzyskane rozwiązania potwierdziły założenia sformułowane w treści hipotezy H9.

Podsumowując, najważniejsze wnioski płynące z tego fragmentu analiz sytuacji klimat organizacyjny (w wymiarze ogólnym, jego poszczególnych wymiarów i typów) jako istotny korelat i uwarunkowanie działań organizacji w zakresie zarządzania wiekiem.

Rodział 10. Dyskusja wyników i implikacje praktyczne

Prezentowany w monografii projekt badawczy wiązał się z realizacją dwóch zasadniczych celów. Po pierwsze, podjęto wysiłek obserwacji zróżnicowania pokoleniowego w zakresie szeregu doświadczeń indywidualnych. Cel drugi wymagał zwrócenia uwagi na zjawisko zarządzania wiekiem, jego związki z doświadczeniami podmiotowymi i klimatem organizacyjnym. Szerokie odniesienie wobec uzyskanych efektów, polemikę z uzyskanymi rezultatami oraz sugestie dotyczące możliwości praktycznej aplikacji wyników badań własnych zawarto w niniejszym rozdziale.

10.1. Doświadczenia indywidualne reprezentantów trzech pokoleń dorosłości

W swoim ogólnym założeniu zaprezentowany projekt badawczy realizowano z myślą o rozpoznaniu różnic pomiędzy trzema pokoleniami dorosłych pracowników. Wykonane analizy statystyczne pozwoliły na zweryfikowanie sformułowanych przypuszczeń, zawartych w treści poszczególnych hipotez badawczych.

Kierując się wcześniejszymi przesłankami badawczymi, przyjęto założenie, że przynależność generacyjna, czyli reprezentowany etap dorosłości, będzie różnicować badane osoby w zakresie satysfakcji z życia i satysfakcji z pracy. Uzyskane rezultaty, niepotwierdzające zakładanej istotności różnic międzygrupowych dowodzą, iż uczestników badania reprezentujących odmienne etapy dorosłości charakteryzuje zbliżony poziom doświadczanej satysfakcji z życia i satysfakcji z pracy. W świetle tych danych można zatem stwierdzić, że badani pozostają w podobny sposób usatysfakcjonowani swoją aktywnością zawodową oraz że prezentują podobny poziom dobrostanu psychicznego, rozpoznanego w oparciu o operacjonalizację satysfakcji z życia jako świadomej, poznawczej oceny życia.

Otrzymane rezultaty były nieco zaskakujące, odmienne od założonych. Wiadoczną w prezentowanych badaniach (m.in. Clark, Oswald, Warr, 1996; Hoboubi, Choobineh, Ghanavati, Keshavarzi, Hosseini, 2017; Zacher, Jimmieson, Bordia, 2014) zależność satysfakcji z pracy od wieku reprezentowała wzór relacji

z zachowaniem kształtu litery U – malejący od umiarkowanego poziomu we wczesnych latach zatrudnienia, a następnie stale wzrastający do emerytury. Tymczasem, objęci badaniem przedstawiciele różnych grup wiekowych prezentowali podobne nasilenie satysfakcji z pracy. Podobny wynik uzyskano dla satysfakcji z życia. Na zaobserwowany efekt można spojrzeć z perspektywy specyfiki polskiego społeczeństwa. Szerokim kontekstem interpretacyjnym dla otrzymanych rozwiązań są rezultaty prezentowane w ramach „Diagnozy Społecznej 2015 (Czapiński, 2015). Wiek życia pozostawał najważniejszym czynnikiem wyjaśniającym ogólny dobrostan psychiczny Polaków (podobnie jak w badaniu poprzednim). Im ktoś starszy, tym prezentuje gorszą kondycję psychiczną (efekt ten dotyczył zwłaszcza symptomów nieprzystosowania (depresji)). W odniesieniu do depresji wiek wyjaśniał specyficznie (po wyłączeniu efektów wszystkich pozostałych czynników) 14,5% różnicowania objawów, a bez wyłączania innych czynników – ok. 40%. Ponadto, w przeciwieństwie do społeczeństw zachodnich (USA, Kanada) w Polsce zależność (kilkakrotnie niż tam silniejsza) pomiędzy wiekiem i depresją nie jest negatywna, ale odwrotnie, ma charakter pozytywny. Taki rezultat wskazuje, iż w naszym kraju niemal z każdym rokiem życia zwiększa się nasilenie objawów depresji psychicznej. Autorzy badania przyznają, iż nie znajdują jednoznacznego wyjaśnienia tego polskiego „fenomenu” (odwrócenia właściwej dla krajów rozwiniętych zależności między wiekiem i depresją). Wśród możliwych źródeł przyczyn zjawiska wskazuje się na pokoleniowo zróżnicowane zdolności adaptacyjne: ludzie, którzy dłużej ćwiczyli reguły życia skuteczne w PRLu, wykazują obecnie większe trudności z przyswojeniem sobie nowych zasad, efektywnych po zmianie systemu; w nowej rzeczywistości starsi doświadczają większego zagubienia i mniejszej przydatności (choćby na rynku pracy) (Czapiński, 2015, s. 211–212). Jednocześnie, korzystając z interpretacji zaproponowanej przez E. Dienera (2006), otrzymane rezultaty świadczą o przeciętnym poziomie satysfakcji z życia uczestników projektu. Średnia satysfakcja z życia w krajach rozwiniętych ekonomicznie lokuje się właśnie w tym przedziale (wynik przyjmujący wartości 20–24) – większość ludzi jest ogólnie zadowolonych, chociaż występują pewne obszary, które mogłyby ulec poprawie.

Istotnym komentarzem do rezultatów w zakresie satysfakcji z pracy prezentowanych w tej monografii jest międzynarodowy projekt *Best Aged Lighthouses – Strategic Age Management for SME in the Baltic Sea Region*. Jego celem było wypracowanie i wdrożenie działań z zakresu zarządzania wiekiem w wybranych przedsiębiorstwach sektora małych i średnich przedsiębiorstw oraz w organizacjach publicznych (Richert-Kaźmierska, Stankiewicz, 2014). Analizie poddano szereg zagadnień dotyczących m.in. zaangażowania pracowników w pracę, oceny stanu zdrowia, możliwości rozwoju kariery zawodowej, a także stosunku do pracy, w tym odczuwania satysfakcji z pracy. Porównania wykonano w czterech grupach wiekowych: 20–34 lata, 35–44 lata, 45–54 lata, 55–70 lat. Otrzymane rezultaty wskazują, iż pozytywna samoocena zawodowa pracowników, wyrażona rozkładem odpowiedzi wobec twierdzenia „Dobrze radzę sobie w mojej pracy” nie wykazywała zróżnicowania ze względu na ich wiek. Z kolei rozkład wyników uzyskanych dla poglądu „Wymagania związane z moją pracą są zgodne z moimi

kompetencjami” dowodzi, iż pracownicy z najmłodszej grupy wiekowej (20–34 lata) rzadziej niż starsi uczestnicy badania (45–54 lata) zgadzali się z tym stwierdzeniem. Opinie respondentów sformułowane wobec zdania „Moje środowisko zawodowe docenia moją pracę” nie potwierdziły istotności różnic międzywiekowych (dowodząc, że ogólne pozytywne poczucie bycia docenianym przez środowisko zawodowe nie jest różnicowane wiekiem respondentów) (Richert-Kaźmier-ska, Stankiewicz, 2014, s. 65–72).

W badaniu wykazano również, iż przynależność generacyjna znacząco różnicowała przywiązanie do organizacji. Najsilniejsze przywiązanie do organizacji (afektywne, trwałe i normatywne) zaobserwowano wśród najstarszych badanych (w okresie późnej dorosłości), a najniższe w grupie wczesnej dorosłości, uzyskując tym samym potwierdzenie przyjętych założeń badawczych. Otrzymany wynik pozostaje jednocześnie wysoce spójny z wcześniejszymi rezultatami badań, w których odnotowano podobną zależność (Alshetri, 2013; Dobrowolska, 2014, 2015; Jena, 2015; Kmiotek, 2016; Marzec, Frączkiewicz-Wronka, Strużyna, 2014; Rana, Agrawal, 2016; Salami, 2008; Viet, 2015). Na wyniki te można jednak spojrzeć z perspektywy prawidłowości rozwojowych, prezentowanych postaw wobec pracy i profili zawodowego funkcjonowania różnych pokoleń. W rozdziale „Rynek pracy wobec różnic pokoleniowych” podkreślano, iż pracowników dojrzałych wiekiem cechuje silna odpowiedzialność, zaangażowanie, lojalność wobec przedsiębiorstwa, a młodsi uczestnicy badania wykazują zdecydowanie słabsze więzi ze swoją organizacją, większą niezależność, niechęć do poświęcenia się dla pracy, tendencje do budowania życia osobistego i zawodowego w oderwaniu od lojalności wobec organizacji (Kołodziejczyk-Olczak, 2014a; Woszczyk, Gawron, 2014). Tę nieco luźniejszą relację młodszych pracowników z organizacją obrazuje ostatni „Barometr Rynku Pracy”, przeprowadzony przez Work Service (2017). W ósmej edycji badania odnotowano, iż wobec pytania „Czy planuje Pan/ Pani zmienić obecnie miejsce pracy?” najczęstsze deklaracje związane z możliwością innego miejsca zatrudnienia składali młodzi pracownicy (28,2% osób w wieku 18–34 lat). Dla porównania w grupie wiekowej 55–67 lat takich odpowiedzi było tylko 5,9%. Można zatem przypuszczać, iż swoistą miarą przywiązania do organizacji pozostaje niechęć do odejścia z firmy. To zależność obserwowana w wynikach dotychczasowych badań – przywiązanie do organizacji wykazuje ujemne związki z tendencją do opuszczenia organizacji (Islam, Khan, Ahmad, Ali, Ahmed, Bowra, 2013; O’Neill, Harrison, Cleveland, Almeida, Stawski, Crouter, 2009). Szeroką perspektywę interpretacji otrzymanych wyników dostarczają również rezultaty badań uzyskane w projekcie „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+”, które ilustrują postawy dojrzałych wiekiem kobiet ($n = 1677$) i mężczyzn ($n = 1523$) wobec własnej przyszłości zawodowej (Urbaniak, 2013b). Rozkład wyników otrzymanych dla kategorii „Chcę być aktywna(y) zawodowo także po osiągnięciu wieku emerytalnego (lub po uzyskaniu uprawnień emerytalnych), jeżeli tylko stan zdrowia mi na to pozwoli” dowodzi, iż 24,1% kobiet w wieku 45–49 lat i 25,1% w wieku 50–59 lat zgadza się z ocenianym twierdzeniem. W grupie kobiet w przedziale wiekowym 60–69 lat taką gotowość ujawniło tylko 6,9% respondentek. Rozkład wyników wśród mężczyzn ilustruje zbliżoną tendencję

– w grupie wiekowej 45–49 lat analizowane stwierdzenie pozytywnie opiniuje 29,4%, w grupie wiekowej 50–64 lata – 25,6%, a w najstarszej kategorii 65–69 lat – 11%. Składane deklaracje dotyczą głównie kobiet i mężczyzn z wyższym wykształceniem (Urbaniak, 2013b, s. 147–148)¹. Dane pozwalają wnioskować, iż rozwiązaniem pozwalającym pracodawcy na poradzenie sobie z problemem nadmiernej fluktuacji zatrudnienia jest pozostawianie w zatrudnieniu starszych pracowników, kształtowanie relacji zawodowych w sposób, który pozwoli im na jak najdłuższą aktywność zawodową. To szczególnie ważne, zwłaszcza wobec rezultatów badania przeprowadzonego w ramach projektu *SISC – Senior Inter-generational Social Capital* wskazującego, iż pracownicy firm dostrzegają znaczącą utratę wiedzy autorytetów przypisywanych bardziej doświadczonym pracownikom w momencie ich odejścia na emeryturę (Kwiatkowska-Ciotucha i współprac., 2012, s. 27). W tym miejscu można pokusić się o sformułowanie kolejnych sugestii praktycznych, odnoszących się bezpośrednio do zjawiska zarządzania wiekiem. W praktyce zarządzania wiekiem wyraźnie akcentuje się konieczną troskę pracodawcy o warunki pracy, możliwość rozwoju i kształcenia z uwzględnieniem całego cyklu życia człowieka (Czernecka, Woszczyk, 2012, s. 16). Jednak jednocześnie postuluje się wykazywanie zwiększonego zainteresowania dojrzałymi wiekiem pracownikami i doskonalenie środowiska pracy przyjaznego osobom starszym (*age-friendly*) (Kołodziejczyk-Olczak, 2014d, s. 42). Przebieg tej relacji można analizować w myśl założeń reguły wzajemności – dbałość o zachowanie odpowiednich warunków pracy, kształtowanie ich zgodnie z jednostkowymi potrzebami pracowników powinna skutkować zwiększonym zaangażowaniem, lojalnością, przywiązaniem do organizacji, wzmocnioną relacją z pracodawcą. Stworzenie dla starszej populacji pracowniczej warunków pracy, które umożliwią optymalne wykorzystanie ich zaplecza kompetencji, pomimo pewnych ograniczeń wynikających z procesów biologicznego starzenia się, pozwoli na wydłużenie aktywności zawodowej, dłuższe pozostawanie w zatrudnieniu tej grupy wiekowej.

Problem optymalizacji warunków pracy starszych pracowników podejmowano w ramach projektu realizowanego w latach 2001–2004 przez Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy (Bugajska, Makowiec-Dąbrowska, 2006). Przeprowadzono badania, których celem było zidentyfikowanie czynników determinujących poziom zdolności do pracy wśród osób starszych, określony wskaźnikiem zdolności do pracy (*Work Ability Index – WAI*), opracowanym przez *Finnish Institute of Occupational Health – FIOH* (Ilmarinen, 2007; Tuomi,

1 Uszczegóławiając kryteria analiz (Urbaniak, 2013a), wśród wybranych charakterystyk osób pracujących, w wieku 45–69 lat, zainteresowanych i niezainteresowanych szybkim odejściem na emeryturę, odnotowano: kategorię zawodową (pracujący na własny rachunek są mniej skłonni do odchodzenia na emeryturę), miejsce zamieszkania (mieszkańcy największych miast wykazują większą gotowość dalszej pracy), typ rynku pracy (mieszkańcy rynku pracy typu A i typu B częściej decydują się na odejście na emeryturę), zły stan zdrowia w ocenie własnej (sprzyja wykazywaniu zainteresowania szybkim odejściem na emeryturę), wypełnianie obowiązków opiekuńczych, stanowisko pracy (kierownicy i specjaliści ujawniają większe zainteresowanie kontynuowaniem pracy), rodzaj pracy (praca związana z wysiłkiem fizycznym, noszeniem ciężkich przedmiotów wiąże się z bardziej wyraźną postawą odejścia na emeryturę) oraz wykształcenie. Ujawnione różnice wykazywały charakter istotności statystycznej (Urbaniak, 2013a, s. 169).

Ilmarinen, Jahkola, Katajarinne, Tulkki, 1994). Badaniem objęto około 1200 pracowników, w wieku 18–65 lat, reprezentujących zróżnicowane stanowiska pracy, charakteryzowane przez odmienny poziom ciężkości pracy oraz obecność czynników uciążliwych i szkodliwych. Efektem wykonanych analiz było stwierdzenie, iż szczególnie niekorzystny kierunek zmian w zakresie zdolności do pracy związanej z wiekiem zaobserwowano wśród pracowników zatrudnionych na stanowiskach, na których obecne były czynniki, takie jak: praca zmianowa, w tym praca w nocy, praca w godzinach nadliczbowych, ekspozycja na pył mineralny, ekspozycja na wibrację miejscową, na gorąco, na hałas, praca z dominującym obciążeniem fizycznym, ekspozycja na czynniki chemiczne, duży stres zawodowy, praca dodatkowa w innym miejscu pracy, nierównomierne tempo pracy. Podkreśla się, iż wymienione okoliczności zawodowe są szczególnie niepożądane z perspektywy aktywności zawodowej dojrzałych wiekiem pracowników. Z uwagi na ich niekorzystne oddziaływanie powinno się wykazać starania o ich eliminowanie ze stanowisk pracy, na których są zatrudniani starsi pracownicy. Działania profilaktyczne i zaradcze stosowane w tym zakresie w konsekwencji będą skutkować utrzymaniem zdolności do pracy, pomimo upływu lat życia i pracy (Bugajska, Makowiec-Dąbrowska, 2006, s. 20–21).

Swoistym komentarzem do tych refleksji mogą być badania (Paliga, Kożusznik, Pollak, Smorczewska, Adamek, 2015), których wyniki dowodzą, że pracownicy 50+ (w porównaniu do uczestniczących w badaniu osób w wieku poniżej 35 lat i 35–50 lat) wykazują relatywnie najwyższy poziom organizacyjnych zachowań obywatelskich, dowodząc tym samym swojego zaangażowania w relacje interpersonalne, rozwiązywanie konfliktów, dzielenia się wiedzą i doświadczeniem, odważnego prezentowania swoich opinii i/lub kwestionowania opinii innych, gdy w grę wchodzi dobro organizacji. Tę grupę wiekową charakteryzował również relatywnie najwyższy poziom zachowań polegających na redukowaniu własnego wpływu w pracy zespołowej (ta forma zachowania prowadzi do efektywnego wykorzystania wpływów innych uczestników danej sytuacji) (Paliga, Kożusznik, Pollak, Smorczewska, Adamek, 2015, s. 49–52).

Kolejnym z analizowanych problemów była ocena zróżnicowania pokoleniowego w zakresie preferowanych wartości zawodowych. Istotne rozwiązania uzyskano dla wartości Przywództwo i Wyzwanie – najwyższe nasilenie obu zmierzających charakteryzowało najmłodszych badanych (wczesna dorosłość), a wśród przedstawicieli starszych pokoleń – średniej i późnej dorosłości – analizowane wartości pozostawały mniej znaczące (o najmniejszym znaczeniu dla najstarszej generacji badanych). Zdaniem E. Scheina (2007) zapotrzebowanie na kompetencje menedżerskie, związane m.in. ze zdolnościami analitycznymi, finansowymi, komunikacyjnymi, umiejętnościami interpersonalnymi, będą obecnie oczekiwane na coraz niższych szczeblach zarządzania. Z kolei wartość wyzwanie ujawniająca się w skłonności do podejmowania ryzyka i rywalizacji, radzenia sobie z trudnościami w opinii autora pozwoli zaistnieć osobom, które w warunkach współczesnego rynku pracy, niestabilnego, mało przewidywalnego, wymagającego szybkich reakcji i niestandardowych rozwiązań, konieczności adaptacji do rosnących wyzwań, znajdą swoją wyraźną przestrzeń dla funkcjonowania

zawodowego (Schein, 2007, s. 30–31). Wydaje się, że obecne uwarunkowania zawodowe sprzyjają realizacji tych wartości, zwłaszcza przez młodsze pokolenia, które wobec takich okoliczności wykazują większą gotowość. Zastosowanie wobec otrzymanych rezultatów znajdują również dane ilustrujące różnice pokoleniowe w zakresie wartości związanych z pracą (Twenge, Campbell, Hoffman, Lance, 2010). Badania realizowane w latach 1976, 1991, 2006 ($n = 16\,507$), obejmujące przedstawicieli różnych pokoleń (*baby boomers*, generacji X i generacji Y) wskazują, iż wartości zewnętrzne, takie jak wynagrodzenie, uznanie, prestiż (które są w istotny sposób powiązane z kompetencjami menedżerskimi, z kotwicą przywództwo) były najmniej istotne dla starszego pokolenia. Odnosząc się jednocześnie do prezentowanych w części teoretycznej charakterystyk pokoleniowych i wyników badań ilustrujących zróżnicowanie pokoleniowe (Baran, Kłos, 2014; Domagańska-Grędyś, 2017; Kołodziejczyk-Olczak, 2014a; Skowron-Mielnik, Bor, 2015; Stachowska, 2012a; Woszczyk, Gawron, 2014; Żarczyńska-Dobiesz, Chomątowska, 2014), podkreśla się, iż przedstawiciele młodszych generacji są bardziej zorientowani na zmiany, innowacyjność, akceptację różnorodności, możliwość samorealizacji, oczekują zaangażowania w realizację złożonych, inspirowanych projektów, ćwiczących ich kreatywność. Osoby ze starszych generacji bardziej cenią stabilność, mniej chętnie podejmują konkurencję, nie poszukują współzawodnictwa w dziedzinach, które lepiej jest pozostawić ludziom młodszy. Przykładem mogą być cytowane już wyniki badań, w których wobec twierdzenia „Lubię przebywać w stałym, mało zmiennym otoczeniu” najbardziej przychylni byli reprezentanci pokolenia *baby boomers* (Baran, Kłos, 2014). Z kolei w badaniach S. Stachowskiej (2012a), obejmujących populację młodych osób (w wieku 21–30 lat, kobiety $n = 522$, mężczyźni $n = 233$), respondenci wyrażali m.in. swój stosunek do kwestii zmian. Uzyskany rozkład wyników wskazywał, iż w znaczącym odsetku ankietowani zadeklarowali, iż w przyszłej pracy oczekują zmian, ciekawych i ekscytujących wydarzeń i ryzyka; nie obawiają się częstych zmian miejsc pracy. Podejmując polemikę, otrzymane dane warto jednocześnie skonfrontować z innymi, nieco odmiennymi wynikami. P. Bohdziewicz (2016), realizując swoje badania wśród reprezentantów pokolenia Z ($n = 108$, urodzonych w latach 1993–1996) wykazał, iż młodzi ludzie preferowali zwłaszcza dwie kotwice kariery: styl życia oraz bezpieczeństwo i stabilizację. Wobec pozostałych kotwic kariery odsetek wyborów był niższy. Autor badania wnioskuje, iż otrzymane rezultaty sugerują zainteresowanie reprezentantów nowej generacji pracowników przede wszystkim kwestiami zachowania równowagi praca-życie, a także tworzeniem perspektyw dla realizowania poziomych ścieżek kariery.

Zróżnicowanie pokoleniowe widoczne w zakresie preferowanych wartości, związanych z pracą ma swoje istotne implikacje praktyczne. M. Widerszal-Bazyl i E. Wołodźko (2015, s. 24) są zdania, że wiedza na temat wartości preferowanych przez przedstawicieli różnych generacji jest użyteczna w procesie kształtowania warunków pracy sprzyjających optymalnemu funkcjonowaniu pracowników różnych pokoleń, ich zdrowiu i dobrostanowi. Istotna pozostaje również kwestia zastosowania tych prawidłowości w działaniach personalnych, m.in. w procesie motywowania pracowników, profilowania systemów motywacyjnych adekwatnie do preferencji poszczególnych grup wiekowych, cenionych przez nich wartości.

Problemem wymagającym rozstrzygnięcia w ramach realizowanego projektu była weryfikacja założenia o różnicującym udziale czynnika wieku wobec doświadczanego przez badanych konfliktu praca-rodzina i konfliktu rodzina-praca. W odniesieniu do tej kwestii istotnie warunkujący efekt odmienności pokoleniowej odnotowano dla konfliktu praca-rodzina. Największego nasilenia tej formy konfliktu doświadczali badani w okresie średniej dorosłości, a najmniejsza intensywność konfliktu praca-rodzina cechowała reprezentantów przedstawicieli późnej dorosłości. Otrzymane rozwiązanie częściowo potwierdza przyjęte założenia (bowiem w obszarze doświadczanego konfliktu rodzina-praca, wśród trzech porównywanych dorosłych pokoleń odnotowano zbliżony poziom nasilenia zmiennej zależnej). Podobny obszar zależności doświadczanego konfliktu praca-rodzina w relacji do wieku zaobserwowano w innych badaniach (Widerszal-Bazyl, 2008). Najwyższy poziom konfliktu praca-rodzina stwierdzono w grupie wiekowej 30–35 lat, a następnie ciągły jego spadek (starsi pracownicy wykazywali mniej problemów z harmonijnym połączeniem pracy zawodowej z życiem rodzinnym niż młodsi). Jednak, co szczególnie interesujące, tendencja taka dotyczyła wszystkich badanych krajów (badanie miało charakter międzynarodowy), poza Polską (Widerszal-Bazyl, 2008, s. 8). Formułując komentarz do otrzymanych rezultatów, należy się również odnieść do cytowanego już projektu empirycznego A. Najder, A. Andysz i D. Merecz (2014). Wśród objętych badaniem pracowników średniego pokolenia ($n = 1996$) odnotowano istotne trudności w godzeniu życia zawodowego i prywatnego. Wskaźnikiem wzmiarkowanej interferencji był rozkład odpowiedzi uzyskany wobec twierdzeń „Ze względu na charakter pracy muszę rezygnować z wielu zaplanowanych wcześniej spraw prywatnych” oraz „Moja praca niekorzystnie wpływa na moje życie prywatne” (odsetek wskazań wyniósł odpowiednio 89,8% i 86,1%). Odnosząc się do wykazanych wyników, autorki badania sugerują wyższą efektywność rozwiązań organizacyjnych zmniejszających interferencję ról, ułatwiając godzenie życia zawodowego i rodzinnego (Najder, Andysz, Merecz, 2014, s. 352–361). Warto jednocześnie zauważyć, iż w świetle badań (Smolbik-Jęćmień, 2013) wobec kategorii „równowaga praca-życie” zaobserwowano efekt różnic pokoleniowych. Postrzeganie kariery zawodowej przez pryzmat tej właśnie wartości zadeklarowało ponad 60% uczestniczących w badaniu reprezentantów generacji Y i 32% spośród generacji X. Uzyskany efekt dowodzi, jak ważne dla średniego pokolenia jest bezkolizyjne łączenie ról rodzinnych i zawodowych.

Na kwestie interferencji ról należy zatem spojrzeć z perspektywy możliwości ich równoważenia. S. Borkowska (2010, s. 8) zauważa, iż równowaga między pracą a życiem występuje wówczas, gdy praca nie „zawłaszcza” życia pozazawodowego, szczególnie czasu wypoczynku, i odwrotnie, gdy życie pozazawodowe nie dzieje się kosztem pracy. Kształtowanie tego balansu zawarte jest w zdolności do łączenia przez jednostkę pracy z innymi wymiarami życia, m.in. domem, rodziną, zdrowiem, aktywnością społeczną, własnymi zainteresowaniami. Zgadzając się z przedstawionym stanowiskiem, warto jednak podkreślić, iż istotnym wsparciem dla umiejętności jednostki w zakresie godzenia ról są również działania organizacyjne. Rozkład preferencji Polaków wobec instrumentów *Work*

Life Balance (Wiktorowicz, 2016) wskazuje, iż Polacy najchętniej skorzystaliby z możliwości elastycznego czasu pracy (56,1%). Efekt ten jest widoczny wśród obu płci oraz w grupie osób poniżej 50 lat i 50+. Dla 34,9% respondentów ważne były lepsze możliwości opieki poza domem nad dziećmi w wieku poniżej 7 lat, a dla 23,5% – wyższe zasiłki. Możliwość wykonywania części pracy w domu interesowała 21,7%, a dłuższy urlop macierzyński 21,2% badanych, nieznacznie częściej kobiety. Dłuższy płatny urlop wychowawczy i pracę w niepełnym wymiarze wybrałoby około 17% uczestników badania. Jednocześnie wyniki wyraźnie potwierdzają relację między zadowoleniem z *Work Life Balance* (WLB) a postawą wobec własnej aktywności zawodowej osób w wieku 50+. Osoby wykazujące zadowolenie z możliwości godzenia pracy zawodowej z obowiązkami domowymi i rodzinnymi są zdecydowanie bardziej skłonne do kontynuowania aktywności zawodowej (co potwierdza wcześniej formułowane wnioski). Wśród kobiet deklarujących pozostanie w aktywności zawodowej udział zadowolonych z WLB wynosi aż 96%, z czego 35% wykazuje wysokie zadowolenie. W grupie mężczyzn gotowych do kontynuacji zatrudnienia wskaźniki te są również wysokie – wynoszą odpowiednio 83% i 27%. Z kolei, w świetle uzyskanych rezultatów niezadowolenie z możliwości swobodnej realizacji ról zawodowych i domowych, rodzinnych sprzyja decyzjom o możliwie wczesnej dezaktywizacji zawodowej. Efekt ten jest widoczny wśród obu płci. Zaobserwowana zależność między postawą wobec własnej aktywności zawodowej a zadowoleniem z WLB była statystycznie istotna (Wiktorowicz, 2016, s. 208–210).

Szerokim rozwinięciem powyższych spostrzeżeń są wyniki badań prezentowane w tej monografii. Rezultaty analizy korelacji dowiodły, iż ze wszystkimi uwzględnionymi wymiarami zarządzania wiekiem istotne związki wykazywała wartość Styl życia. Zgodnie z zawartością treściową (Paszowska-Rogacz, 2009, s. 160) ta orientacja wobec kariery wyraża się w poszukiwaniu równowagi pomiędzy różnymi, wzajemnie dopełniającymi się sferami życia. Kariera zawodowa osób charakteryzujących się takim nastawieniem nie stanowi najważniejszego elementu ich życia. Człowiek dąży do utrzymania proporcji i harmonii pomiędzy pracą a sferą życia osobistego, rodzinnego. Prezentowane rezultaty, wykazujące istotną zależność pomiędzy polityką wiekową a orientacją wobec kariery, jaką jest Styl życia, zawierają jednocześnie silną sugestię wobec osób odpowiedzialnych za realizowanie w organizacji praktyk zarządzania, także zarządzania wiekiem. Korzystanie z rozwiązań polityki wiekowej może stanowić istotny czynnik sprzyjający zaspokajaniu potrzeb jednostki w zakresie równoważenia własnego zaangażowania w obszarze zawodowym i domowym.

W swojej dygresji wobec prezentowanych rozważań warto jeszcze zwrócić uwagę na dane, które mogą szczególnie zainteresować współczesnych pracodawców. W świetle badań konflikt praca-rodzina oddziałuje na wydajność (Hoque, 2015, s. 158–159), a trudności w zarządzaniu konfliktem praca-rodzina istotnie wpływają na wyniki biznesowe (Shelton, Danes, Eisenman, 2008, s. 323–332). Dla wielu pracodawców może to być znaczący argument w bardziej powszechnym stosowaniu rozwiązań sprzyjających zachowaniu równowagi praca-dom.

Nasuającą się refleksją jest również konieczność zwrócenia uwagi na czasowe zobowiązanie wobec pełnienia obowiązków zawodowych, jakie wykazywali badani z trzech okresów dorosłości. Zaobserwowano, iż istotne różnice wystąpiły dla zmiennych: liczba godzin pracy w ciągu dnia (najsilniejszym zaangażowaniem czasowym wykazali się przedstawiciele średniego pokolenia, a najmniejszym – późnej dorosłości) oraz liczba godzin pracy w ciągu dnia „z pełnym zaangażowaniem” (najsilniejsze zobowiązanie czasowe cechowało reprezentantów średniej dorosłości, a najmniejsze – najmłodsze pokolenie badanych). Można wnioskować, iż wysoka intensywność czasowego zaangażowania w pracę zawodową, jaka charakteryzuje średnie pokolenie, nie pozostaje obojętna dla wykazanej interferencji praca-dom. Dane te zawierają jednocześnie kolejną sugestię dla przedstawicieli pracodawców, kadry zarządzającej, działów personalnych o wykazanie większej dbałości wobec stosowanych rozwiązań organizacji dnia pracy i realizacji harmonogramu obowiązków zawodowych, nie powodując przeciążenia pracowników.

Istotnym problemem podjętym w omawianym projekcie było zwrócenie uwagi na doświadczanie stresu przez uczestników badania. W obszarze ogólnego poczucia stresu w pracy odnotowano brak istotnych różnic pomiędzy wyróżnionymi grupami wiekowymi (w każdym z trzech etapów dorosłości wystąpiło podobne nasilenie globalnego czynnika stresu). Jednocześnie odnosząc otrzymane rezultaty średnie do zaproponowanych przez autorów „Kwestionariusza do Subiektywnej Oceny Pracy” (Dudek, Waszkowska, Merecz, Hanke, 2004) norm stenowych, można u badanych rozpoznać wysokie nasilenie ogólnego stresu (7 sten). Analizując wyniki otrzymane w zakresie poszczególnych czynników stresu: poczucia psychicznego obciążenia związanego ze złożonością pracy, kontaktów społecznych, poczucia zagrożenia, uciążliwości fizycznych, nieprzyjemnych warunków pracy, braku kontroli, braku wsparcia, poczucia odpowiedzialności, wnioskuje się, iż analizowane stresory były w porównywalny sposób uciążliwe dla każdej objętej badaniem grupy wiekowej. Istotne zróżnicowanie wyników uzyskano jedynie wobec dwóch zmiennych: braku nagród² oraz poczucia niepewności wywołanego organizacją pracy (efekt porównań międzygrupowych wskazywał zróżnicowane nasilenie zmiennej wobec czynnika etapu dorosłości; wykazane stresory wykazywały największą dokuczliwość wśród najmłodszych badanych, a najniższą w najstarszym pokoleniu).

Niskie zróżnicowanie pokoleniowe wyników (z wyjątkiem dwóch wskazanych kategorii) sugeruje, iż wobec zjawiska stresu w pracy można sformułować wnioski o szerszym zastosowaniu, niezależnym od przynależności generacyjnej. Uwagę powinno się skierować w stronę efektywnego rozwiązania problemu, m.in. drogą programów redukcji stresu (*Stress Management Interventions*) (Molek-Winiarska, 2013, s. 156–157; 2010, s. 118–123). Zależnie od ukierunkowania oddziaływań mogą mieć postać organizacyjnych programów redukcji stresu (*Organizational*

2 Stres wynikający z braku nagród w pracy, obok stanu zdrowia psychicznego i wieku, był istotnym predyktorem zdolności do pracy (czynniki te wiązały się z gorszym poziomem zdolności do pracy pracowników wykonawczych) (Merecz, Mościcka, Drabek, Koniarek, 2004).

Level Interventions), umożliwiając rozpoznanie i redukcję (lub usunięcie) źródła stresu, np. w zakresie stanowiska pracy, redefinicji ról zawodowych oraz programów redukcji stresu ukierunkowanych bezpośrednio na pracownika (*Individual Level Interventions*), mających charakter bardziej spersonifikowanych interwencji. Z kolei B. Dudek i współpracownicy (Dudek, Waszkowska, Hanke, Merecz, 2004) sugerują zastosowanie wielowymiarowego (skoncentrowanego na organizacji i pracowniku), partycypacyjnego podejścia do prewencji stresu zawodowego, opartego na metodologicznych przesłankach systemowego podejścia partycypacyjnego (*participative stepwise approach*), który szczegółowo określa metodologię postępowania w procesie zwalczania stresu w pracy.

Uogólnione zalecenia wobec doświadczanego stresu dotyczą również możliwości szerokiego zastosowania wsparcia społecznego. Uzasadnione jest przyjęcie perspektywy bardziej ogólnej, uwzględniającej aspekty zdrowia i stresu. Wsparcie społeczne może bowiem bezpośrednio oddziaływać na percepcje stresora, stres i zdrowie oraz może stanowić czynnik modyfikujący pomiędzy stresem a doświadczanym stresem i między stresem a stanem zdrowia (Dudek, Koniarek, 2003, s. 429). Wsparcie społeczne, definiowane funkcjonalnie, to bowiem „rodzaj interakcji społecznej, która zostaje podjęta przez jednego lub obu uczestników w sytuacji problemowej, trudnej, stresowej lub krytycznej” (Sęk, Cieślak, 2012, s. 18).

10.2. Zarządzanie wiekiem w perspektywie indywidualnej i organizacyjnej

Drugim ważnym obszarem obserwacji, wynikającym bezpośrednio z przyjętego celu badań, było uwzględnienie w procesie analiz statystycznych i wnioskowania tła organizacyjnego zawartego w charakterystyce zjawiska zarządzania wiekiem (*age management*). Odnosząc się do zasadniczych obszarów zarządzania wiekiem, ocenie poddano ich związki z indywidualnymi doświadczeniami badanych osób (w odniesieniu do ich satysfakcji z życia, satysfakcji z pracy, afektywnego, trwałego i normatywnego przywiązania do organizacji, preferowanych wartości, nasilenia konfliktu praca-rodzina i konfliktu rodzina-praca oraz intensywności stresu w pracy). Jednocześnie obserwowano politykę wiekową wobec zjawiska klimatu organizacyjnego. Otrzymane wyniki, które wyraźnie potwierdziły, iż określonym aspektom polityki wiekowej w organizacji istotnie towarzyszyła zmienność w obrazie doświadczeń indywidualnych. Ogólna konkluzja wynikająca z prezentowanych badań wskazuje na istotne znaczenie zarządzania wiekiem dla doświadczeń jednostkowych. W warunkach sprzyjającej polityki wiekowej obserwowano nasilenie satysfakcji z życia, satysfakcji z pracy, wzrost przywiązania do organizacji, możliwości realizacji wartości zawodowych, a jednocześnie obniżenie doświadczenia stresu zawodowego, niekorzystnych interferencji obszarów praca-dom.

Należy również podkreślić znaczenie klimatu organizacyjnego (w odniesieniu do jego składowych i wyniku globalnego), dla którego wykazano istotne, pozytywne związki ze zróżnicowanymi aspektami polityki wiekowej w organizacji. Otrzymane rezultaty dowiodły, iż obecności w firmach sprzyjającego, wspierającego klimatu pracy towarzyszą rozwiązania organizacyjne, ukierunkowane na kwestie różnorodności wiekowej. Jednocześnie zaobserwowano, iż typ klimatu organizacyjnego istotnie różnicował nasilenie rozwiązań stosowanych w ramach polityki wiekowej w organizacji. W organizacjach charakteryzowanych udziałem klimatu wspierającego nasilenie rozwiązań zaliczanych do obszarów polityki wiekowej w organizacji było istotnie wyższe. Podobny rezultat zaobserwowano we wcześniejszych badaniach autorki (Lubrańska, 2017).

Istotność wykazanych zależności powoduje konieczność bardziej szczegółowej charakterystyki zjawiska zarządzania wiekiem – jego obecności w polskich realiach, jakości i zakresu rozwiązań, jakie towarzyszą praktycznej realizacji tego istotnego zagadnienia. W działaniach tych widocznie zaznacza się udział kadry kierowniczej, która – jak pokazują badania (Lubrańska, 2016a, 2016b) – odgrywa znaczącą rolę w stosowaniu zróżnicowanych instrumentów z obszaru zarządzania wiekiem.

I. Kołodziejczyk-Olczak (2013, s. 65) jest zdania, że strategiczne podejście do zarządzania wiekiem jest wielowymiarowe i jako takie wymaga obecności: dobrej znajomości struktur wiekowych, uczciwych postaw wobec życia, zarządzania rozumiejącego indywidualność i różnorodność, operacyjnych strategii zarządzania wiekiem, umiejętności pracy, motywacji i chęci kontynuowania pracy, wysokiego poziomu kompetencji, przyjaznego środowiska i organizacji pracy, dostatniego życia. Istotnym aspektem proaktywnych strategii zarządzania wiekiem, szczególnie w małych i średnich przedsiębiorstwach, jest troska o zapewnienie równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym. Możliwość taką stwarzają działania podejmowane w ramach wspominanych już programów *Work Life Balance (WLB)*, obejmujące instrumenty o charakterze edukacyjnym, doradczym i wspierającym, stosowane przez pracodawców wobec ich pracowników.

Realizacja projektu „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+” (Kołodziejczyk-Olczak, 2013), dowodzi, że polscy pracodawcy prezentują proefektywnościowe podejście do zarządzania. Porównania stosowanych przez pracodawców ($n = 1011$) narzędzi zarządzania wiekiem, wykonane ze względu na kryterium liczebności pracowników (do 9 zatrudnionych, 10–49 zatrudnionych, 50–249 zatrudnionych, 250 i więcej zatrudnionych) pokazały, iż rozmiar firmy nie różnicuje istotnie podejmowanych działań i opinii. Dla większości pracodawców (96%) ważne są efekty, niezależnie od wieku pracowników. Znaczna liczba pracodawców wynagradza za indywidualne efekty pracy (73,5%) i za kompetencje (70,8%), stosuje dobór zadań z uwzględnieniem zdolności psychofizycznych pracowników (64,8%), dostrzega potrzebę międzypokoleniowego transferu doświadczeń, realizowanego za pomocą kariery (66,5%) i zarządzania wiedzą (63,8%), pracy w zespołach zróżnicowanych wiekowo (60%). Analiza deklarowanych obszarów zarządzania wiekiem dowodzi jednak, iż dużo mniejszym uznaniem cieszyły się awanse oparte na starszości (14,6%), dobór form zatrudnienia

(16,5%), organizacja czasu pracy (14,2%) i planowanie zatrudnienia (12,6%) z uwzględnieniem wieku (Kołodziejczyk-Olczak, 2013, s. 67–69). Z kolei porównanie stosowanych instrumentów zarządzania wiekiem, adresowanych do dojrzałych pracowników w organizacjach publicznych i niepublicznych (Warwas, 2016b) dowodzi, iż istotne różnice ($p = 0,000$) wystąpiły jedynie w kategorii „dodatki stażowe do wynagrodzeń” – w sektorze publicznym odnotowano zdecydowanie wyższy wskaźnik procentowy (85,4%) niż w sektorze niepublicznym (24,7%). Pracodawcy obu sektorów w wysokim odsetku (powyżej 93%) deklarowali, iż nie zwracają uwagi na wiek, a liczą się dla nich efekty pracy. Zespoły zróżnicowane wiekowo były częściej organizowane w firmach publicznych (72,5%), a wynagradzanie za efekty pracy (73,7%) i za kompetencje (71,1%) pozostawało bardziej widoczne w sektorze niepublicznym. W świetle wyników, szczególnie nisko w sektorze publicznym był wykorzystywany dobór form zatrudnienia, organizacja czasu pracy i planowanie zatrudnienia z uwzględnieniem wieku (około 7%). Rezultaty badań nad zarządzaniem wiekiem w województwie łódzkim (Wiktorowicz, Kołodziejczyk-Olczak, Wieczorek, 2010) wskazują, że pracownicy 45+ częściej znajdują zatrudnienie w małych i średnich przedsiębiorstwach. Z kolei ich udział w zatrudnieniu w mikroprzedsiębiorstwach jest znacznie niższy. Pełnione przez nich stanowiska często mają charakter kierowniczy, odpowiadający ich kwalifikacjom. Jednak, mając wybór, pracodawcy wolą zatrudniać osoby młode, bez większego doświadczenia, z uwagi na możliwość ich ukształtowania stosownie do potrzeb organizacji (Kołodziejczyk-Olczak, 2013, s. 67; Wiktorowicz, Kołodziejczyk-Olczak, Wieczorek, 2010, s. 107).

Na zjawisko zarządzania wiekiem można również spojrzeć z perspektywy polityki aktywnego starzenia się³, wdrażania rozwiązań holistycznych i systematycznych (Kołodziejczyk-Olczak, 2014e). Holistyczność działań zawarta jest w oddziaływaniu na wszystkie sfery życia, a nie tylko na te, które warunkują aktywność zawodową. Sugeruje się zatem uwzględnienie aspektów zdrowia (stanu zdrowia fizycznego, psychicznego, sprawności), edukacji (doskonalenia umiejętności i poszerzania wiedzy, kompetencji przydatnych na rynku pracy), rodziny (akcentowanej już wcześniej możliwości godzenia pracy zawodowej z życiem rodzinnym). Praktyki aktywnego starzenia powinny zmierzać do osiągnięcia równowagi powyższych obszarów, do osiągnięcia ich równomiernego rozwoju z uwagi na ich wzajemny wpływ. Natomiast systematyczność działań odnosi się do rozwiązań systemowych, wewnętrznie spójnych, długofalowych, stosowanych w dłuższej perspektywie czasowej, w cyklu życia jednostki. Działania te nie powinny być podejmowane incydentalnie, pod wpływem krótkookresowych trendów ekonomicznych czy nastrojów społecznych. Muszą niejako „wyrzucić” czas, być posunięciami uwzględniającymi antycypowane przemiany (Kołodziejczyk-Olczak, 2014e, s. 38–39).

3 Definicja aktywnego starzenia się zaproponowana przez Światową Organizację Zdrowia (WHO) opiera się na trzech filarach, jakimi są: zdrowie, włączenie i bezpieczeństwo (Kołodziejczyk-Olczak, 2014e).

Przyjęcie takiej szerokiej perspektywy analiz zjawiska jest konieczne ze względu na sytuację demograficzną, jaką obserwuje się w Polsce i w Europie⁴. Według skali starości demograficznej zaproponowanej przez E. Rosseta (1959), uwzględniającej udział osób w wieku powyżej 60 lat, jesteśmy jako Polacy populacją starą. Dowodzi tego stopień zaawansowania procesu starzenia się populacji wynoszący 20,8% (we wspomnianych kryteriach młodość demograficzna, brak oznak starości demograficznej jest poniżej 8%, przedpole starości 8–10%, rzeczywiste starzenie się 10–12%, starość określa wartość powyżej 12%) (Rosset, 1959, s. 72–73). Starość polskiego społeczeństwa znajduje również potwierdzenie w klasycznej klasyfikacji ONZ, uwzględniającej odsetek osób 65 lat i starszych (poniżej 4% populacja młoda, 4–7% populacja dojrzała, 7% populacja stara). Według zmodyfikowanej wersji klasyfikacji ONZ (poniżej 4% populacja młoda, 4–7% populacja dojrzała, 7–14% populacja starzejąca się, 14–21% populacja stara, powyżej 21% populacja hiperstara) Polacy lokują się blisko dolnej granicy populacji starej. Ten zmodyfikowany wariant klasyfikacji ONZ, ze względu na wydłużającą się długość życia uznaje się za bardziej odpowiedni, właściwy współczesnym realiom (Wesołowska, 2015, s. 239). Patrząc na zjawisko z szerszej perspektywy społecznej, zauważa się, że starzenie się ludności ma charakter globalny (coraz więcej krajów świata wkroczyło w fazę starości demograficznej). Według prognoz w 2050 r. 80% krajów osiągnie tę fazę, z czego 65% będzie w mocno zaawansowanym stanie starości (Abramowska-Kmon, 2011, s. 5–6).

Szacunki demograficzne wskazują, iż w 2050 r. Europa w następstwie dwóch zjawisk: starzenia się społeczeństw oraz niskiej dzietności, niegwarantującej w większości państw zastępowalności pokoleń pozostanie jedynym kontynentem, na którym nastąpi spadek liczby ludności. Sytuacja demograficzna w Polsce jest zbliżona do europejskiego scenariusza (Stachowiak, 2014, s. 61). Według prognozy (opracowanej na lata 2008–2035) liczba ludności Polski zmniejszy się z 38,1 mln osób w 2007 r. do 36 mln osób w 2035 r. (tj. o 5,5% stanu początkowego). Jednocześnie nastąpi wzrost liczby osób w wieku poprodukcyjnym o 3,54 mln, czyli o 64,4%. Zachodzące przemiany demograficzne wykazują również charakter zróżnicowania przestrzennego, oznaczając różną skalę problemów, z jakimi poszczególne regiony będą mieć do czynienia w konsekwencji starzenia się ludności (Szukalski, 2011, s. 10–11).

Polskie społeczeństwo już teraz spełnia kilka kryteriów zaawansowanej starości demograficznej. Mediana wieku wynosi 38,7 lat (według demografów, do osiągnięcia przez zbiorowość statusu społeczeństwa starego demograficznie wystarczy poziom 34 lat). Systematycznie wzrasta w Polsce udział osób w wieku 65+. W roku 2012 wynosił 14,2%, w roku 2035 ma wzrosnąć do 23,2%, a w roku 2050 do 30% (według kryteriów WHO przekroczenie poziomu 10% klasyfikuje dany kraj wśród państw o zaawansowanej starości demograficznej).

4 Problematyka procesu starzenia się ludności Polski jest licznie reprezentowana w opracowaniach (Czapiński, Błędowski, 2014; Hilarowicz, 2015; Jóźwiak, 2013; Kiełkowska, 2013; Lipczyńska, 2015; Rosset, 1959; Szukalski, 2006, 2011; Szweda-Lewandowska, 2014; Szyszka, 2015; Wesołowska, 2015; Wierchosławski, 1999).

Dla porównania w 1965 r. wskaźnik ten wynosił dla Polski zaledwie 7%. O pogłębiającym się procesie starzenia się polskiego społeczeństwa świadczy również obniżający się udział ludności w wieku do 14 lat (w roku 1966 wynosił on 30,6%, w roku 2012 – 15%, a w roku 2050 prognozuje się 12%). Trudna sytuacja demograficzna naszego kraju to także efekt niskiego współczynnika dzietności (liczby dzieci przypadających na jedną kobietę w wieku rozrodczym, tj. w wieku od 15 do 49 lat). Od lat 90. ubiegłego wieku utrzymuje się on na poziomie niegwarantującym zastępowalności pokoleń⁵, w roku 2012 wynosił 1,21 (Stachowiak, 2014, s. 62). Od ponad 20 lat niska liczba urodzeń nie stanowi gwarancji już prostej zastępowalności pokoleń (od 1989 r. utrzymuje się w naszym kraju okres depresji urodzeniowej). Występuje również systematyczny spadek urodzeń we wszystkich grupach wiekowych kobiet oraz przesunięcie wzorca płodności w kierunku starszych grup wieku okresu zdolności rozrodczej (z grupy wieku 20–24 lata do grupy 25–29 i 30–35 lat). Nastąpił ponadto wzrost płodności w grupie kobiet 35–39 lat oraz powyżej 40 (Szyszka, 2015, s. 33). Czynnikiem o istotnym znaczeniu dla struktury demograficznej Polski jest również zjawisko emigracji (Stachowiak, 2014, s. 62).

P. Szukalski zauważa (2011), że w polskich warunkach istotne oddziaływanie na przebieg procesu starzenia się ludności miała II wojna światowa. Przyspieszony wzrost udziału ludzi starych w najbliższych dekadach uwarunkowany będzie dochodzeniem do wieku 60 lat dużych liczebnie generacji urodzonych w okresie powojennej kompensacji urodzeń (tj. w latach 1946–1960). Obserwuje się niższy poziom umieralności, odnotowywany w populacji kobiet, wskazując na fakt, iż zbiorowość kobiet we współczesnych społeczeństwach charakteryzuje się wyższym stopniem zaawansowania procesu starzenia się niż populacja mężczyzn. Dla przykładu w Polsce w 2010 r. udział osób w wieku 60 lat i więcej wśród kobiet wynosił 22,7%, a wśród mężczyzn 16,4%. Pojawienie się redukcji umieralności starszych grup wieku spowodowało etap podwójnego starzenia się ludności, tj. wzrost w populacji seniorów udziału „starych starych” i „najstarszych starych”. W przyszłości spodziewany jest szybki wzrost liczby osób najstarszych, z dynamiczną zmianą liczby stulatków (określając to zjawisko terminem „eksplozji stulatków”) (Szukalski, 2011, s. 9–10).

Jednocześnie wspomniane zróżnicowanie przestrzenne procesu starzenia się ludności Polski ma swoje odzwierciedlenie w różnej intensywności starzenia się zasobów pracy (Lipczyńska, 2015). Dla przykładu, udział osób w wieku produkcyjnym w województwie łódzkim w 2010 r. wynosił 63,9% , a w roku 2035 ma się kształtować na poziomie 56,6%. W województwie wielkopolskim wartości te wynoszą odpowiednio 65% i 58,6% (Lipczyńska, 2015, s. 279–280).

5 Zastępowalność pokoleń oznacza, iż w długim okresie liczba urodzeń i zgonów jest jednakowa, a zatem ludność nie zmienia swej liczby. Oznacza osiągnięcie pewnej stabilnej struktury ludności z punktu widzenia wieku – najważniejszej zmiennej porządkującej bieg indywidualnego życia i rozwój ludności (Szukalski, 2009, s. 59). We współczesnych społeczeństwach zastępowalność pokoleń jest zagwarantowana przy współczynniku wynoszącym około 2,1. Zastępowalność pokoleń stanowi dla demografów stan pożądany, swoisty postulat formułowany wobec społeczeństw i władz publicznych.

W odpowiedzi na postępujące procesy demograficzne, na starzenie się społeczeństw we wszystkich państwach członkowskich Unii Europejskiej, rok 2012 ustanowiono Europejskim Rokiem Aktywności Osób Starszych i Solidarności Międzypokoleniowej (*European Year for Active Ageing and Solidarity between Generations 2012*). Głównym zamierzeniem tej inicjatywy była modyfikacja sposobu postrzegania nieuchronnych zmian demograficznych. Również w naszym kraju podejmowane są zróżnicowane działania na rzecz osób starszych, wyznaczane m.in. poprzez dokument „Założenia długofalowej polityki senioralnej w Polsce na lata 2014–2020” czy program „Solidarność pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+”. Z coraz większym zrozumieniem dla potrzeb osób dojrzałych wiekiem upowszechnia się dobre praktyki w obszarze polityki zatrudnienia, szeroko rozumianej aktywizacji społecznej i zawodowej, ochrony zdrowia, budowy społeczeństwa obywatelskiego, transportu oraz wsparcia socjalnego. „Założenia długofalowej polityki senioralnej w Polsce na lata 2014–2020” odnoszą się do zagadnień *silver economy*⁶, rekomendując konieczność tworzenia warunków sprzyjających rozwojowi srebrnej gospodarki. Głównym celem polityki senioralnej w obszarze *silver economy* stało się wspieranie rozwoju efektywnych rozwiązań dostosowanych do potrzeb i oczekiwań osób starszych, podejmowania interwencji w zakresie m.in. rozwoju alternatywnych form opieki dla osób starszych, poszerzania sektora opiekuńczego, także przez zwiększony udział różnych podmiotów gospodarczych i oferty usług (Wojtusiak, 2014, s. 196–202).

Innymi ważnymi dokumentami, związanymi z promowaniem i realizowaniem idei aktywnego starzenia się, zapobieganiem dezintegracji społecznej są „Strategia Rozwoju Kraju 2020” i „Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju – Polska

6 *Silver economy* oznacza dział gospodarki skoncentrowany na zaspokajaniu potrzeb wyłaniających się ze starzenia się ludności (Szukalski, 2012, s. 6), obejmujący działania zmierzające do aktywnego (indywidualnego i społecznego) przygotowania do starości, m.in. poprzez inwestycje w przyjazne warunki pracy, stosowanie rozwiązań sprzyjających zachowaniu równowagi praca-życie, infrastrukturę transportową, mieszkaniową i lokalną dostosowaną do możliwości i potrzeb osób starszych (Wojtusiak, 2014, s. 202–203). Kluczowe obszary, na których rozwija się „srebrna gospodarka”, to: 1) zapewnienie jak najdłuższej aktywności zawodowej, głównie poprzez działania ukierunkowane na aktualizowanie kwalifikacji, zasobów zawodowych koniecznych do pomyślnej kontynuacji kariery zawodowej, jak również poprzez działania na polu organizacyjnym (zaopatrujące organizację w wiedzę i umiejętność dostosowywania warunków i organizacji pracy do wymagań starzejących się zasobów pracy); 2) zapewnienie seniorom jak najdłuższej samodzielności; 3) zagospodarowanie czasu seniorów – poprzez ich uczestnictwo w ofercie edukacyjnej, rekreacyjnej, rozrywkowej, turystycznej; 4) dbałość o swoje zdrowie i swój *image* – wszelkie działania sprzyjające poprawie stanu zdrowia, zachowaniu i podnoszeniu sprawności (w tym głównie te o charakterze prewencyjnym) i wzrostowi samooceny jednostki; 5) zapewnianie integracji społecznej – działania ukierunkowane na osiągnięcie wyższego poczucia wspólnotowości między różnymi grupami społecznymi, przedstawicielami różnych generacji, usprawnienie transmisji pokoleniowej; 6) dostarczenie usług finansowych „wrażliwych na wiek” – doradztwo dotyczące sposobów zabezpieczenia posiadanego kapitału, gospodarowania posiadanymi środkami, oszczędzania z myślą o sfinansowaniu okresu własnej starości (Szukalski, 2012, s. 8). Tak więc „demografia apokaliptyczna” (związana z przekonaniem, że wzrastająca liczba osób starszych mieć będzie katastrofalne skutki dla społeczeństwa) (Szukalski, 2006, s. 6) jest przekuwana na szansę dla rozwoju gospodarczego i społecznego (Wojtusiak, 2014, s. 203).

2030” określające wizję, kierunki rozwoju w Polsce na najbliższe lata i w perspektywie długookresowej, do 2030 r. Sformułowane w dokumentach wytyczne odnoszą się do konieczności likwidowania barier rozwojowych, wzrostu opartego na edukacji, cyfryzacji i innowacyjności. Strategicznymi obszarami uczyniono: sprawne i efektywne państwo, konkurencyjną gospodarkę, spójność społeczną i terytorialną (Kołodziejczyk-Olczak, 2014e, s. 43).

M. Wesołowska (2015, s. 241–244) sugeruje, aby wobec problemu starzenia się polskiego społeczeństwa, działania były realizowane w kilku obszarach: ochrony zdrowia (m.in. w zakresie promocji zdrowia, profilaktyki chorób cywilizacyjnych, upowszechniania wiedzy o zdrowym stylu życia wśród różnych grup wiekowych, także tych najmłodszych), rynku pracy (podejmowania rozwiązań na rzecz zwiększenia i wydłużenia okresu aktywności zawodowej), edukacji przez całe życie i polityki prorodzinnej.

Nawiązując bezpośrednio do konieczności stosowania instrumentów zwiększających udział osób dojrzałych wiekiem w zatrudnieniu oraz ich dłuższą aktywność zawodową, należy odnieść się do kolejnych istotnych zależności zaobserwowanych w omawianym projekcie. Wyniki jednoczynnikowej analizy wariancji jednoznacznie dowodzą, iż zarządzanie wiekiem, rozpatrywane w zakresie stosowanej polityki emerytalnej, pozostawało w istotnym zainteresowaniu najstarszych uczestników badania. Jak już wcześniej podkreślano, zarządzanie wiekiem umożliwia starszym ludziom, nawet tym, którzy uzyskali już prawo do świadczeń emerytalnych, kontynuowanie pracy i dalsze pełne uczestnictwo w życiu społecznym (Rembiasz, 2015, s. 161). Rezygnacja z aktywności zawodowej wiąże się bowiem na ogół ze znacznym zmniejszeniem dochodów, osłabieniem sytuacji ekonomicznej jednostki. Organizacje mają do dyspozycji szereg instrumentów, które mogą zostać wykorzystane w rozwijaniu skutecznej polityki emerytalnej. Wobec dojrzałych wiekiem pracowników polecane są rozwiązania reprezentujące następujące obszary działań: oferowanie zmodyfikowanych schematów przechodzenia na emeryturę, np. emerytury stopniowej; udostępnianie elastycznych form zatrudnienia; tworzenie kompleksowych pakietów socjalnych, wykorzystujących elementy pozwalające na zaspokajanie potrzeb osób w różnym wieku; zapewnienie możliwości rozwoju, wzrostu wiedzy i doświadczenia eksperckiego; formułowanie propozycji długoterminowych urlopów, ułatwiających przygotowanie się do przejścia na emeryturę (Stempień, 2013, s. 219). J. Bugajska, T. Makowiec-Dąbrowska i E. Wągrowaska-Koski (2010) zwracają uwagę, że działania profilaktyczne podejmowane w ramach zarządzania wiekiem w odniesieniu do pracowników wykonujących pracę fizyczną powinny koncentrować się na dostosowaniu rodzaju i ciężkości pracy do możliwości jej wykonania przez pracowników starszych oraz na umożliwianiu im wcześniejszej zmiany stanowiska pracy na mniej obciążające. Ma to szczególne znaczenie wobec osób wykonujących ciężką i bardzo ciężką pracę fizyczną, pracę w warunkach mikroklimatu gorącego i zimnego czy pracę zmianową. Należy dodać, iż zmiana stanowiska pracy, wykonana w odpowiednim momencie życia zawodowego pracownika, stanowi podstawowy element w systemach zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, a nie tylko w systemach zarządzania wiekiem (Bugajska, Makowiec-Dąbrowska, Wągrowaska-Koski, 2010, s. 59).

K. Turek (2015, s. 56) zauważa, iż rozwój cywilizacyjny i współczesne warunki życia decydują o życiu dłuższym⁷, bardziej aktywnym, pełniejszym, także pod względem zdrowia. Czynniki te sprawiają, iż przy zachowaniu odpowiedniej kondycji zdrowotnej i sprawności psychofizycznej można dłużej utrzymać sprawność zawodową. Co więcej, oferta rynku pracy (na którym m.in. znacznie zmniejszył się udział zawodów robotniczych wysoce obciążających fizycznie) daje szerszy niż w przeszłości wachlarz możliwości aktywności zawodowej. Jednak należy pamiętać, iż nie każde stanowisko lub zawód daje możliwość pracy w zaawansowanym wieku. Dlatego rolą pracodawcy, kadry zarządzającej, specjalistów do spraw bezpieczeństwa zatrudnienia i przedstawicieli działów personalnych powinno być stałe nadzorowanie struktury zatrudnienia, monitoring warunków pracy oraz działania kadrowe (wykorzystujące m.in. przesunięcia między stanowiskami, dostosowanie lub zmianę charakteru zadań czy redukcję obciążenia zawodowego) stanowiące reakcję na ewentualne problemy starszego pracownika. Odpowiednio podjęte wcześniej interwencje mogą zapobiec obniżeniu jakości funkcjonowania zawodowego, minimalizować subiektywny dyskomfort, zapobiec rozwojowi schorzeń zawodowych⁸ i pogłębianiu psychologicznych kosztów pracy.

Wymiar możliwości realizowania potrzeb jednostkowych w okresie (około) emerytalnym odnosi się do dynamiki życia zawodowego, w przebiegu kolejnych etapów, towarzyszących różnym formom aktywności zawodowej jednostki. Właściwym teoretycznym uzasadnieniem praktyk organizacyjnych sugerowanych i stosowanych wobec osób w wieku (około)emerytalnym jest odniesienie do kolejnych etapów przechodzenia na emeryturę, zawartych w koncepcji autorstwa R. C. Atchleya (1982, 1991, za: Becelewska, 2006, s. 363–364; Birch, 2012, s. 256–257). W zaproponowanym schemacie – z zachowaniem czynnika różnic indywidualnych – autor wyodrębnia następujące po sobie fazy przejścia z pozycji człowieka aktywnego zawodowo do pozycji emeryta. Wyróżnia kolejno: fazę 1 – oddaloną w czasie, która chronologicznie przypada na etap średniej dorosłości, charakteryzowaną przez znaczące zaangażowanie w pracę zawodową i niewielkie zainteresowanie przyszłą emeryturą, fazę 2 – przedemerytalną, fazę 3 – miesiąca miodowego, opisującą moment przejścia na emeryturę, czas realizacji planów, fazę 4 – rozczarowania, kiedy aktywności podejmowane na emeryturze nie odpowiadają wcześniejszym wyobrażeniom, fazę 5 – zmiany kierunku (rozważane są alternatywne, bardziej realistyczne scenariusze własnych zajęć), fazę 6 – stabilizacji (przy zachowaniu świadomości własnych potrzeb i oczekiwań, jednostka wypracowuje zakres rutynowych działań, zachowań na emeryturze,

7 W świetle prezentowanych wcześniej prognoz demograficznych, przewidujących dalszy wzrost przeciętnej długości życia, podkreśla się (Turek, 2015, s. 56), że w 2013 r. osoby w wieku 67 lat miały przed sobą statystycznie jeszcze 14 lat życia w przypadku mężczyzn i 18 lat w przypadku kobiet. Z kolei w najbliższej przyszłości, w 2020 r. 67-letni mężczyźni będą mieli przed sobą 15 lat życia, a w 2040 r. 67-letnie kobiety aż 21 lat.

8 Zauważa się (Hildt-Ciupińska, Bugajska, Łastowiecka-Moras, Malińska, 2012, s. 14), iż choroby zawodowe rozwijają się na przestrzeni wielu lat, od momentu rozpoczęcia kariery zawodowej pracownika. Zatem działania promocyjne i prewencyjne w zakresie zdrowia nie powinny obejmować wszystkich pracowników, a nie być kierowane wyłącznie do starszego pokolenia pracowników.

zyskując tym samym lepsze możliwości adaptacyjne do emerytury), fazę 7 – końcową – kiedy z powodu różnych uwarunkowań, np. poprzez ponowne podjęcie zatrudnienia, kończy się rola emeryta. Z perspektywy opisanego procesu można dokonać analizy aktywności zawodowej w wieku (około)emerytalnym. G. Bartkowiak (2015, s. 1363–1364) zauważa, iż podjęcie przez jednostkę ponownego zatrudnienia – po etapie przejścia na emeryturę – stanowi następstwo przewartościowania własnego życia, następującego po fazie miesiąca miodowego (w której występuje możliwość zrealizowania wcześniejszych planów, doświadczenia sytuacji osoby emeryta) i przejścia w fazę rozczarowania (i towarzyszącego jednostce poczucia zawodu, konfrontacji pierwotnej wizji tego okresu z realną rzeczywistością). W konsekwencji suwerenne podjęcie przez jednostkę decyzji o powrocie do pracy, przychyłność ujawniana wobec skierowanych w jej stronę ofert od pracodawców, stanowią przykład zachowań o charakterze samoregulacyjnym, zmierzającym do utrzymania wewnętrznej równowagi, utrwalenia (i pogłębienia) poczucia własnej wartości, samoświadomości, ponownego odnalezienia sensu życia w aktywności zawodowej oraz zmiany statusu społeczno-ekonomicznego, skutkującego wzrostem jakości życia i samooceny podmiotu.

W badaniach poświęconych analizie postaw wobec zatrudniania pracowników wiedzy diagnozą objęto pracodawców i przedstawicieli kadry kierowniczej w małych i średnich przedsiębiorstwach (Bartkowiak, 2014). Uzyskany rozkład postaw respondentów wobec zatrudniania pracowników wiedzy w wieku 65+ wskazuje, iż 38,24% badanych prezentuje postawę pozytywną, 26,47% negatywną, a 35,29% neutralną. W oparciu o otrzymane rezultaty autorka badania (Bartkowiak, 2014, s. 21) prognozuje, iż przyszłość zawodowa dojrzałych pracowników wiedzy jest umiarkowanie optymistyczna – nie powinni obawiać się o swoje zatrudnienie zarówno ci, którzy poszukują pracy, zbliżając się do wieku emerytalnego, jak i ci, którzy przekroczyli 65. rok życia. Wskazywane przez respondentów korzyści wynikające z zatrudniania tej kategorii pracowników koncentrują się na ich nastawieniu do pracy, rzetelności, emocjonalnym dystansie do zmian i nowości, możliwości wykorzystania ich kompetencji (szkolenie, coaching, mentoring) i wiedzy przy strategicznych decyzjach oraz na kształtowanym przez lata kapitale społecznym. Wśród zagrożeń wynikających z zatrudniania pracowników wiedzy w wieku 65+ objęci badaniem przedstawiciele kadry kierowniczej i pracodawców sformułowali przede wszystkim obawy związane ze stosunkowo wysokimi kosztami zatrudnienia, absencją spowodowaną stanem zdrowia, krytyczną postawą wobec młodszych pracowników i roszczeniową postawą wobec pracodawców oraz wolniejszym tempem pracy w porównaniu z osobami z niższych grup wiekowych (Bartkowiak, 2014, s. 21–22). Analiza stosowanych przez pracodawców metod zatrzymywania wiedzy w organizacji w związku z odchodzeniem pracowników na emeryturę (Warwas, 2016b) wskazuje, iż sporządzanie dokumentacji z wypełnionych zadań, która pozwala innym osobom zastąpić w razie potrzeby odchodzącego pracownika, częściej była obecna w firmach publicznych (73,7%) niż niepublicznych (55,7%). Odnotowane różnice były istotne statystycznie. Porównywalnie często w obu sektorach (63,3%) stosowano podział obowiązków, który pozwalał na wzajemne zastępowanie się pracowników (dublowanie

kompetencji). Zaobserwowano, iż w firmach publicznych i niepublicznych występowała współpraca z pracownikami, którzy zakończyli już, z uwagi na swój wiek, aktywność zawodową. Dowodem tego są rozkłady wyników uzyskane dla kategorii „zatrudnianie w razie potrzeby osób spośród grupy emerytowanych pracowników” (49,9%) i „utrzymywanie kontaktów z emerytami posiadającymi wiedzę ekspercką” (44,2%). Najbardziej stosowanym rozwiązaniem było przygotowywanie sukcesorów dla newralgicznych stanowisk (37,5%). Praktykę tę ocenia się jako dość zaawansowaną i bardzo istotną dla zarządzania wieloma generacjami, wspomagającą transfer międzypokoleniowy (Warwas, 2016b, s. 108–114).

Przykładem tzw. Dobrych praktyk stosowanych przez organizacje w obszarze zatrudnienia pracowników wiedzy w wieku 65+ są m.in. coaching, mentoring, zindywidualizowane umowy o pracę, elastyczny czas pracy. Celem takich działań jest jak najbardziej efektywne wykorzystanie kapitału intelektualnego i doświadczenia, którego depozytariuszami są pracownicy wiedzy (dający efekt we wzroście konkurencyjności firmy), oraz zapewnienie pracownikom możliwości dalszej realizacji kariery zawodowej, dla zaspokajania ich osobistych bądź zawodowych celów i ambicji (Bartkowiak, 2015, s. 1366–1367). W opinii autorki monografii działania te nie muszą być stosowane wyłącznie wobec pracowników wiedzy, ale powinny znaleźć swoje szersze zastosowanie wobec dojrzałych wiekiem uczestników organizacji. Jak bowiem wcześniej wykazano, ich odejście z firmy skutkuje utratą cennych zasobów kompetencyjnych, zakłócając ciągłość transferu rezerw poznawczych i umiejętności.

Mentoring – jako jedno z rozwiązań wspomagających zarządzanie wiekiem – stał się przedmiotem badań jakościowych (Baran, 2015), w których ocenie poddano znaczenie jego stosowania w polskich przedsiębiorstwach. Badania miały charakter jakościowy – metodą wywiadu standaryzowanego (przeprowadzonego głównie z osobami zarządzającymi oraz kierownikami działów *human resources*) objęto 16 firm o różnym profilu działalności, wielkości i o zróżnicowanym położeniu terytorialnym. W efekcie uzyskanych danych potwierdzono pogląd, iż właściwie realizowany mentoring stanowi skuteczne narzędzie zarządzania pracownikami różnych generacji, przynoszące znaczące korzyści. Wśród pozytywnych następstw dla firmy wymieniono: usprawnienie procesu zarządzania wiedzą w organizacji, rozszerzenie katalogu dostępnych metod rozwoju zawodowego, ułatwienie pracownikom startu w organizacji, usprawnienie procesu wprowadzania na stanowisko pracy, stworzenie organizacji uczącej się, wzrost elastyczności struktury organizacyjnej (pracownicy zyskali możliwości rozwoju w różnych, także niestandardowych kierunkach), zwiększenie atrakcyjności przedsiębiorstwa jako pracodawcy, zwiększenie wydajności pracy, realizacji celów organizacji w następstwie wzrostu zaangażowania pracowników oraz rozwój kompetencji przywódczych w organizacji. Zidentyfikowane w badaniu zyski w obszarze kompetencji pracownika zaangażowanego w proces mentoringu to m.in. wskazanie kompetencji (wiedzy i umiejętności), które trzeba rozwijać, poznanie swoich mocnych i słabych stron, lepsze przygotowanie do wyzwań w pracy, otwartość na nowe idee i sposoby pracy, określenie celów zawodowych i osobistych, wzrost poczucia własnej wartości czy pogłębienie wiedzy o organizacji. Efektem świadomego stosowania mentoringu przez organizacje są również profity dotyczące poprawy

warunków i atmosfery pracy (klimatu i kultury organizacyjnej), np. zwiększenie inicjatywy, przedsiębiorczości, kreatywności pracowników, bardziej efektywna komunikacja i współpraca, wzrost poczucia bezpieczeństwa, motywacji i przydatności w pracy, poczucie stabilizacji zatrudnienia w organizacji (Baran, 2015, s. 6–7). Wymienia się również kształtowanie kultury wielopokoleniowej – zachęcanie do uczenia się i współobecności wszystkich pracowników. To istotny czynnik, bowiem zauważa się (Rembiasz, 2015, s. 163), iż wdrażanie strategii zarządzania wiekiem wymaga współpracy pracodawców oraz pracowników w różnym wieku, a trudności w porozumieniu się pomiędzy młodymi a starszymi uczestnikami organizacji mogą w tym procesie stanowić istotną barierę⁹. Pokonywanie różnic pomiędzy generacjami jest koniecznością społeczną i ekonomiczną. Zjawisko wielopokoleniowości na rynku pracy będzie przybierać na sile, stając się jednocześnie wyzwaniem dla organizatorów i uczestników struktur wielopokoleniowych (Chomątowska, Smolbik-Jęczmień, 2013, s. 198–200). W tym kontekście decydujące jest odpowiedzialne kształtowanie zespołów międzypokoleniowych umożliwiających efektywne wykorzystanie i zwiększanie intelektualnego potencjału, rozwijanie jednostkowych kompetencji, wdrażanie innowacyjnych rozwiązań, pokonywanie rutyny. Okolicznością sprzyjającą procesowi dzielenia się wiedzą i realizacji transmisji międzypokoleniowej jest angażowanie starszych pracowników w roli coachów czy mentorów¹⁰. Funkcjonowanie w zróżnicowanym wiekowo

9 Ilustracją obecności różnic pokoleniowych są wyniki badań prezentujące opinie młodych (większość badanej populacji stanowiły osoby w wieku pomiędzy 18 a 30 rokiem życia) na temat starszych pracowników (Rembiasz, 2015). Uzyskany rozkład wyników wskazuje, iż w opinii młodych ankietowanych pracownicy 50+ wolniej się uczą nowych rzeczy, gorzej sobie radzą z nowymi technologiami oraz trudniej przystosowują się do zmian, charakteryzuje ich mniejsza skłonność do ryzyka. Jednocześnie, w ocenie respondentów dojrzałym wiekiem pracownicy reprezentują większe kwalifikacje i wiedzę, spostrzegają szersze spectrum problemów, są lojalni. Poglębiając analizę problemu, w przebiegu tych samych badań 25% respondentów stwierdziło, że w organizacji, w której pracują, występuje tzw. konflikt pokoleń, widoczny przede wszystkim w małej otwartości starszych pracowników na propozycje i pomysły młodszych. Jednak 52% badanych przyznało, że młodszy pracownicy zwracają się do starszych z prośbą o radę i wsparcie (Rembiasz, 2015, s. 163–164).

10 Zauważa się (Wandasiewicz, 2015), że dojrzałym pracownicy są staranni, zdyscyplinowani, skoncentrowani na pracy. Ceniona jest ich rzetelność, zdyscyplinowanie, punktualność, przywiązanie do miejsca pracy i lojalność wobec pracodawców. Mocno identyfikują się z organizacją i zajmowanym stanowiskiem. Są prospołeczni. W relacjach interpersonalnych cechuje ich opanowanie i dystans. Unikają lub starają się łagodzić konflikty międzyludzkie. Zapewniają międzypokoleniowy transfer wiedzy, umiejętności i doświadczenia. Pracowników 50+ charakteryzuje ostrożność i sumienność, dlatego nie kwestionują konieczności stosowania się do wszelkiego rodzaju procedur bezpieczeństwa. Wykazują silne poczucie przydatności zawodowej. Katalog tych cech sprawia, że grupa zawodowa 50+ jest oceniana jako silny fundament każdej organizacji, gwarancję jej stabilizacji i efektywnego funkcjonowania (Wandasiewicz, 2015, s. 288–290). W ramach II etapu programu „Poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy” (finansowanego w latach 2011–2013 przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, koordynowanego przez Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy), wśród znaczących korzyści wynikających z zatrudniania pracowników 50+ (próba badawcza obejmowała 200 polskich firm reprezentujących przedsiębiorstwa różnej wielkości i branż) wymieniano: przekazywanie wiedzy młodym pracownikom (86%) (była to kategoria najwyższej rangowanej przez wszystkie przedsiębiorstwa biorące udział w badaniu, najmocniej jednak przez duże organizacje), dbałość o wizerunek firmy (74%), mniejszą absencję, związaną głównie z ustabilizowaną sytuacją rodzinną (70%), zachowanie ciągłości wiedzy i doświadczenia w firmie (49%) oraz korzyści ekonomiczne (35%) (<https://bezpieczni.ciop.pl>).

środowisku sprzyja pogłębianiu wzajemnego szacunku i współpracy, integracji społecznej, przełamywaniu stereotypów oraz przeciwdziałaniu dyskryminacji. Pozytywnym następstwem realizowania pracy w oparciu o zróżnicowane wiekowo reprezentacje jest kreowanie pozytywnego wizerunku organizacji, wzrost jej konkurencyjności, potencjału adaptacyjnego wobec zmiennego otoczenia rynkowego oraz wyższa wrażliwość na jego potrzeby i większa możliwość ich zaspokojenia. Są to czynniki warunkujące powodzenie pracy w zespołach zróżnicowanych wiekowo.

A. Seredyńska (2012, s. 39–43), poprzez odniesienie do specyfiki zarządzania wiekiem w organizacji, zwraca uwagę na jeszcze jedną istotną płaszczyznę porozumienia i współpracy pokoleniowej. Jest nią intermentoring. Dzięki wzajemnej inspiracji, stymulacji i wsparciu młodszych i starszych pracowników, korzyści obserwuje się po obu stronach. Wśród pożądaných następstw wymienia się m.in. wyrównanie szans na rynku pracy osób zróżnicowanych wiekowo, wydłużenie aktywności pracowników 50+, lepsze wykorzystanie zasobów młodszych pracowników, pozytywny rozwój kultury organizacyjnej (Seredyńska, 2012, s. 39–43). Zaangażowanie w relację intermentoringu (podobnie jak mentoringu) może dla pracownika stanowić czynnik aktywizujący edukacyjnie. Sugestia ta dotyczy zwłaszcza starszego pokolenia. Powracając bowiem do wyników badań przedstawionych w monografii, zaobserwowano, iż w kategorii rozwój i doskonalenie zawodowe najstarsi badani prezentowali najmniejsze zainteresowanie.

Należy zgodzić się ze stanowiskiem K. Turka (2015, s. 56), iż uaktualnianie kompetencji i aktywność rozwojowa w starszym wieku stają się konieczne dla zachowania zatrudnienia i wydłużenia okresu aktywności zawodowej. Dlatego obecnie wśród priorytetów polityki publicznej jest rozwój systemu kształcenia przez całe życie oraz wzrost zaangażowania edukacyjnego osób dorosłych. Kluczowym wyzwaniem pozostaje wzrost aktywności edukacyjnej w starszych kategoriach wiekowych, wśród których wskaźniki są powszechnie najniższe. W świetle badań (Grabowska, Kotowska, 2014) odsetek osób dorosłych uczestniczących w podnoszeniu swoich kwalifikacji zawodowych czy innych umiejętności w latach 2005–2013, wskazuje, że osoby reprezentujące kategorię wiekową 55 lat i powyżej stosunkowo najrzadziej, na tle innych grup pokoleniowych, podejmowały aktywność edukacyjną. Najbardziej aktywne były osoby w wieku 25–29 lat. Jednak, obserwując dynamikę zmian, na przestrzeni lat zauważa się stopniowy wzrost aktywności związanej z podnoszeniem swoich kwalifikacji zawodowych czy innych umiejętności wśród najstarszych reprezentantów (z 6,4% w latach 2005–2007 do 10,3% w latach 2011–2013) i jednocześnie spadek wśród najmłodszych badanych (odpowiednio: 25,8 do 22,8%) (Grabowska, Kotowska, 2014, s. 61–62). Dane pochodzące z Bilansu Kapitału Ludzkiego (BKL) wskazują na systematyczny spadek aktywności edukacyjnej od około 45. roku życia. W latach 2012–2014 poziom zaangażowania w nieobowiązkowe kursy i szkolenia wśród osób w wieku 50–59/64 lat utrzymywał się na poziomie około 10%. Zaangażowanie w samokształcenie natomiast powoli rośnie (z 6% w 2010 roku do 12% w 2014 r.). Odnotowuje się, że jedna trzecia Polaków w wieku 50–59/64 lat nigdy w życiu nie uczestniczyła w kursach, szkoleniach, warsztatach, praktykach lub innych

formach kształcenia pozaformalnego. Czynniki różnicującymi tę ogólną prawidłowość są m.in. wykształcenie, zawód, wielkość firmy czy forma zatrudnienia. Zdecydowanie najwyższe prawdopodobieństwo partycypacji osiągały osoby z wykształceniem wyższym oraz pracujący jako specjaliści. Nieco niższe wartości odnotowano wśród zawodów kierowniczych, następnie technicznych i wśród średniego personelu oraz w zawodach biurowych (Turek, 2015, s. 63–64). Wyraźnie się podkreśla (Worek, Turek, 2015, s. 84), iż niska aktywność w starszych grupach wiekowych nie ma charakteru uniwersalnego. W starszych rocznikach obserwuje się coraz mniejszy udział osób z wykształceniem wyższym (które szkołą się najczęściej), zmniejszają się też odsetki osób pracujących, co przekłada się na spadek ogólnych wskaźników aktywności edukacyjnej dla starszych kategorii wiekowych. W grupie osób z wykształceniem wyższym aktywność szkoleniowa pozostaje nadal na relatywnie wysokim poziomie w kategoriach wieku 50+.

Wobec wykazanej zależności zaangażowania edukacyjnego od wieku, kwestią istotną pozostaje również sam charakter szkoleń, ich tematyka, adekwatność oferowanych zagadnień. J. Bugajska i K. Hildt-Ciupińska (2012), podejmując problem oceny działań ukierunkowanych na utrzymywanie w zatrudnieniu pracowników powyżej 50. roku życia, w badaniach zrealizowanych w małych, średnich i dużych polskich przedsiębiorstwach zaobserwowały, iż zdecydowana większość firm (79%) podała, że zatrudnieni w nich pracownicy 50+ uczestniczą we wszystkich kursach, szkoleniach, konferencjach oferowanych przez firmy. Jednocześnie tylko w 17,5% przedsiębiorstwach prowadzone były takie formy kształcenia, adresowane specjalnie do starszych pracowników (Bugajska, Hildt-Ciupińska, 2012, s. 459–460). Również w badaniach B. Urbaniak (2011, s. 43–46) wśród przyczyn, dla których starsi pracownicy nie brali udziału w szkoleniach, istotną kategorią odpowiedzi było wskazanie na brak ofert dla starszych pracowników (65,3%) oraz brak ofert „odpowiednich dla mojego stanowiska” (25,2%). Działania edukacyjne, których najbardziej brakowało starszym pracownikom, dotyczyły szkoleń specjalistycznych potrzebnych do pracy na danym stanowisku (28,2%), informatycznych (26,7%) oraz z obsługi nowych urządzeń (20,7%). Z tezą, że starsi pracownicy potrzebują szkoleń w takim samym stopniu co młodsi pracownicy zgodziło się 53,5%. Można zatem wnioskować, iż niska aktywność edukacyjna starszych pokoleń pracowników nie jest wyłącznie efektem wieku, ale zróżnicowanych czynników, do których zaliczyć trzeba również adekwatność propozycji edukacyjnych decydujących o wykazaniu zainteresowania i czynnym uczestnictwie.

Pozostając w obszarze zrozumienia i dbałości o zróżnicowane wiekowo zasoby, warto zwrócić uwagę na ważny projekt, skierowany do organizacji „Z wiekiem na plus – szkolenia dla przedsiębiorstw”, realizowany przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Udział w projekcie stwarzał przedsiębiorstwom, właścicielom i kadrze zarządzającej teoretyczne i praktyczne możliwości uzyskania wsparcia w procesie kształtowania i wdrażania strategicznego zarządzania personelem z uwzględnieniem różnic wiekowych pracowników. Oferta usług doradczo-szkoleniowych obejmowała zagadnienia efektywnego zarządzania zróżnicowanym wiekowo zespołem (w zakresie praktycznych metod wykorzystania potencjału zróżnicowanego wiekowo

personelu na różnych płaszczyznach działania firmy, aby w optymalny sposób wykorzystać wiedzę, doświadczenie, zaangażowanie pracowników), wsparcia doradczego dla przedsiębiorstw w budowaniu i wdrożeniu systemu zarządzania wiekiem przy indywidualnym wsparciu doradcy, stosowania narzędzi z obszaru mentoringu/intermentoringu, w tym w zakresie rozwoju umiejętności interpersonalnych, dostosowane do potrzeb uczestników. Uczestnictwo w projekcie sprzyjało wzrostowi wiedzy i zyskiwaniu praktycznych rozwiązań organizacyjnych w obszarze zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach, świadomości korzyści płynących z utrzymywania w zatrudnieniu osób w wieku 45/50+ (<http://45naplus.nf.pl/projekt>). Równie istotnym projektem były działania pt. „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+”, realizowanym w latach 2010–2015 przez Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich w partnerstwie z Uniwersytetem Łódzkim (Kołodziejczyk-Olczak, 2014e, s. 46–47). Głównym celem projektu, poprzez przeprowadzenie prac badawczych i upowszechnianie ich wyników, była promocja aktywności zawodowej kobiet i mężczyzn w wieku 50+ oraz promocja działań na rzecz wydłużenia aktywności zawodowej osób w tym wieku. Odnotować również trzeba działania Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce i jej propozycji – projektu „Zysk z dojrzałości”, realizowanego od 2008 r. Była to inicjatywa skierowana do pracodawców, specjalistów HR oraz instytucji rynku pracy, celem upowszechniania wiedzy na temat zarządzania wiekiem, promowania rozwiązań sprzyjających dłuższej i pełniejszej aktywności zawodowej osób powyżej 50. roku życia (Kołodziejczyk-Olczak, 2014e, s. 47).

Podsumowaniem całości omawianych zagadnień jest zwrócenie uwagi na cenną inicjatywę, o bardzo szerokim zasięgu, znacząco odpowiadającą na potrzeby wspierania różnorodności wiekowej, jaką była kampania informacyjna „Zdrowe i bezpieczne miejsce pracy”, realizowana w latach 2016–2017 pod hasłem „Bezpieczni na starcie, zdrowi na mecie”¹¹. Kampania została przygotowana i koordynowana przez Europejską Agencję Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy (EU-OSHA); była realizowana w ponad 30 państwach Unii Europejskiej. W każdym z państw kampania była współorganizowana i wspierana przez sieć partnerów: krajowe punkty centralne (w Polsce jego rolę pełni Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy), oficjalnych partnerów kampanii, europejskich partnerów społecznych, partnerów medialnych, Europejską Sieć Przedsiębiorczości (EEN), instytucje i agencje UE (<https://bezpieczni.ciop.pl>). Zasadniczym celem kampanii jest pomoc pracownikom, kadrze kierowniczej i pracodawcom w uświadomieniu sobie problemu starzejącej się populacji pracowniczej. Jednak pomimo wyraźnie akcentowanego tego aspektu demograficznego, przekaz nie jest ukierunkowany wyłącznie do jednej grupy wiekowej, ale, co wyraźnie zaznaczają autorzy kampanii, do reprezentantów wszystkich generacji.

11 Podstawę kampanii „Bezpieczni na starcie, zdrowi na mecie” stanowił pilotażowy projekt Parlamentu Europejskiego na lata 2013–2015 pt. „Bezpieczniejsze i zdrowsze warunki pracy dla osób w każdym wieku”. Celem projektu było zbadanie już istniejących polityk i strategii oraz poprawa ich realizacji, ożywienie wymiany dobrych praktyk oraz wspomaganie kształtowania przyszłej polityki w kontekście starzejącej się siły roboczej (*Bezpieczni na starcie, zdrowi na mecie. Przewodnik po kampanii. Promowanie zrównoważonego życia zawodowego*, 2016, s. 5).

W kampanii podkreśla się rolę stosowania podejścia holistycznego, zgodnego z cyklem życia człowieka. Szczegółowe cele kampanii zawarte są w: promowaniu zrównoważonej pracy i zdrowego starzenia się, podkreślaniu znaczenia profilaktyki zdrowotnej w ciągu całego życia zawodowego, przekazywaniu pracodawcom informacji i rozwiązań praktycznych służących zarządzaniu bezpieczeństwem pracy w kontekście starzejącej się siły roboczej, upowszechnianiu informacji i najlepszych praktyk w tej dziedzinie (*Bezpieczni na starcie, zdrowi na mecie. Promowanie zrównoważonego życia zawodowego. Przewodnik po kampanii*, 2016, s. 4, 24–28).

Formułując ostateczne konkluzje, badania prezentowane w tej monografii dokumentują złożoność relacji, jakie zachodzą pomiędzy przynależnością pokoleniową (etapem dorosłości) a podmiotowymi doświadczeniami badanych osób. Dopełnieniem wykazanej złożoności są charakterystyki organizacyjne obrazujące formę i zakres polityki wiekowej realizowanej w przedsiębiorstwach, w których byli zatrudnieni badani. Wartością przedstawionego badania jest uwzględnienie różnorodności wiekowej jako głównego kryterium decydującego o zmienności w zakresie analizowanych kategorii. Rozwinięcie prezentowanego projektu, zrealizowanego w oparciu o metodologię podejścia poprzecznego, może stanowić badanie o charakterze podłużnym, umożliwiające analizę dynamiki zmian, pozwalające na wgląd w stałość lub zmienność zjawisk w przestrzeni czasowej.

Psychosocial Aspects of Life and Work in the Context of Intergenerational Differences and Organisational Policy (Summary)

The research project presented in the monograph 'Psychosocial Aspects of Life and Work in the Context of Intergenerational Differences and Organisational Policy' has been realised basically in order to recognise differences among three generations of adult workers, with consideration given to the dimension of organisational practices as well.

The structure of the monography includes some theoretical and empirical aspects. The theoretical part contains a detailed characteristics of an important stage in human development – the period of adulthood. The presence of generational differences has been stressed clearly while discussing separately the specific character of early, middle, and late adulthood. The discussion on differences among generations comprises also some issues related to diversity management and the phenomenon of age management. At the same time, there has been demonstrated the presence of different generations at the labour market (the generation of traditionalists, *baby boomers*, generations X, Y, and C). The following chapters have been devoted to the issues of life satisfaction, job satisfaction, organisational commitment, preferred job-related values, stress at work, and conflicts between roles.

In the empirical part, there are formulated two basic particular goals, based upon the general research objective. Firstly, an attempt has been made to observe generational differentiation within a number of individual experiences, in the area of life satisfaction, job satisfaction, affective, normative, and continuance organisational commitment, preferred job-related values, intensity of work-family and family-work conflicts, and intensity of stress at work among representatives of the three stages of adulthood (early, middle, and late adulthood). Proving intergenerational differences (or lack of them) in the area of the analysed variables was one of the goals. Another assumption dealt with describing mutual relations of varied aspects of age policy in an organisation and experiences of the study participants within the enumerated categories. A separate task was to consider the variable of organisational climate and its role in the utilised solutions regarding age management in an organisation.

The formulation of the research objective and then research hypotheses established clearly the way of presenting results of the author's studies. The applied statistical analyses (among others, one-way ANOVA) have rendered it possible to verify the assumptions contained in the particular research hypotheses. In the examined population ($n = 757$) there have been observed intergenerational differences in the areas of organisational commitment, the value of Challenge, the value of Leadership, work-family conflict, and some single work characteristics (e.g. lack of rewards) the onerousness of which decided about stress experienced at work.

Another goal demanded focusing attention at the phenomenon of age management, its relations with personal experiences and organisational climate. The obtained solutions have confirmed clearly that some specific aspects of age policy in an organisation are significantly linked to diversity in individual experiences. The general conclusion that is drawn from the studies under presentation indicates a significant role of age management for personal experiences. In case of favourable age policy there have been observed growth of life satisfaction and job satisfaction, increase in organisational commitment, possibilities of realising job-related values, and at the same time, decrease in experiencing stress at work and lowering of unfavourable interferences between the areas of work and family.

In the face of the obtained solutions the role of organisational climate (regarding both its components and a total score) is worth stressing. Some significant positive relations between organisational climate and varied aspects of age policy in an organisation have been evidenced. The obtained results have proved that the presence of favourable, supporting climate in organisations is accompanied by some organisational solutions that are directed at issues of age diversity. It was simultaneously observed that the type of organisational climate differentiated significantly the intensity of solutions used within age policy in an organisation.

The evidenced relations have led to making an attempt at drawing conclusions, confronting the results with up to date research effects, and interpreting them. Moreover, the obtained solutions have allowed for forming some suggestions to be applied in future empirical proceedings and also some practical implications regarding contemporary organisational reality. These issues are contained in the last part of the monograph, which closes the whole of the presented theoretical discussions and empirical analyses.

Bibliografia

- Abaci, R., Arda, D. (2013). Relationship between self-compassion and job satisfaction in white collar workers. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 106, 2241–2247. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.255>
- Abramowska-Kmon, A. (2011). O nowych miarach zaawansowania procesu starzenia się ludności. *Studia Demograficzne*, 1(159), 3–22.
- Adenike, A. (2011). Organizational Climate as a Predictor of Employee Satisfaction: Evidence from Covenant University. *Business Intelligence Journal*, 1, 151–165.
- Ahmad, A. (2008). Job, Family and Individual Factors as Predictors of Work-Family Conflict. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 4(1), 57–65.
- Ahmad, S., Skitmore, M. (2003). Work-family conflict: a survey of Singaporean workers. *Singapore Management Review*, 25(1), 35–52.
- Aiswarya, B., Ramasundaram, G. (2011). The Impact of Dependents in the Family on the Work Life Conflict of Employed Women in IT Sector in India. *South Asian Journal of Management Sciences*, 5(2), 43–48.
- Alas, R. (2007). The impact of employee participation on job satisfaction during change process. *Problems and Perspectives in Management*, 5(4), 28–33.
- Albdour, A. A., Altarawneh, I. I. (2014). Employee Engagement and Organizational Commitment: Evidence from Jordan. *International Journal of Business*, 19(2), 192–212.
- Aldea-Capotescu, R. (2013). Social Support as a Mediator Between Emotion Work and Job Satisfaction. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 84, 601–606. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.611>
- Aleksić, A., Trkulja, M., Cikota-Aleksić, B., Aleksić, D. (2015). Analysis of job stress in workers employed by three public organizations in Serbia. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 26(3), 373–382. <https://doi.org/10.2478/s13382-013-0108-0>
- Alexopoulos, E. C., Palatsidi, V., Tigani, X., Darviri, C. (2014). Exploring Stress Levels, Job Satisfaction, and Quality of Life in a Sample of Police Officers in Greece. *Safety and Health at Work*, 5, 210–215. doi: 10.1016/j.shaw.2014.07.004.
- Alshitri, K. I. (2013). The Effects of the Personal Variables on Organizational Commitment in Public Organizations in Saudi Arabia. *IBIMA Business Review*, 2013, Article ID 725189. doi: 10.5171/2013.725189.
- Altinoz, M., Cakiroglu, D., Cop, S. (2012). The Effect of Job Satisfaction of the Talented Employees on Organizational Commitment: A Field Research. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 58, 322–330. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1007>
- Andela, M., Truchot, D., Van der Doef, M. (2016). Job stressors and burnout in hospitals: The mediating role of emotional dissonance. *International Journal of Stress Management*, 23(3), 298–317. <http://dx.doi.org/10.1037/str0000013>.
- Andrałojć, M., Ławrynowicz, M. (2012). Elastyczny system wynagrodzeń w motywowaniu pokolenia Y. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 5, 49–62.
- Andysz, A., Merecz, D. (2010). Badania nad dopasowaniem człowieka do środowiska pracy. W: D. Merecz (red.), *Dopasowanie człowieka do środowiska pracy – uwarunkowania i skutki* (s. 37–49). Łódź: Oficyna Wydawnicza Instytutu Medycyny Pracy im. Prof. J. Nofera.

- Apipalakul, C., Kummoon, D. (2017). The Effects of Organizational Climate to Conflict Management amongst Organizational Health Personnel. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 237, 1216–1222. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2017.02.192>
- Appelt, K. (2015). Środkowy okres dorosłości. Jak rozpoznać potencjał dojrzałych dorosłych? W: A. Brzezińska (red.), *Portrety psychologiczne człowieka. Praktyczna psychologia rozwojowa* (s. 503–552). Gdańsk: GWP.
- Argyle, M. (2012). Przyczyny i korelaty szczęścia. W: J. Czapiński (red.), *Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu, zdrowiu, sile i cnotach człowieka* (s. 165–203). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Arnett, J. J. (2000). Emerging Adulthood. A Theory of Development from the Late Teens through the Twenties. *American Psychologist*, 55(5), 469–480. doi: 10.1037//0003-66X.55.5.469.
- Arnett, J. J. (2003). Conceptions of the Transition to Adulthood Among Emerging Adults in American Ethnic Groups. *New Directions for Child and Adolescent Development*, 100, 63–76.
- Arnett, J. J. (2006). The psychology of emerging adulthood: What is new, and what remains to be known? W: Arnett J. J., Tanner J. L. (red.), *Emerging adults in America: Coming of age in the 21st century* (s. 303–330). Washington, DC: APA Books.
- Arnett, J. J. (2011). Emerging Adulthood(s). The Cultural Psychology of a New Life Stage. W: L. A. Jensen (red.), *Bridging Cultural and Developmental Approaches to Psychology. New Syntheses in Theory* (s. 255–275). Oxford: Research and Policy, Oxford University Press.
- Aronowska, I. (2014). Efektywna współpraca w zespołach międzypokoleniowych. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie. Zarządzanie – nowe perspektywy w dobie zmian demograficznych – w świetle badań*, E. Gołębiewska (red.), t. XV, z. 11, cz. 2, 115–127.
- Aslam, R., Shumaila, S., Azhar, M., Sadaqat, S. (2011). Work-Family Conflicts: Relationship between Work-Life Conflict and Employee Retention – A Comparative Study of Public and Private Sector Employees. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(2), 18–29.
- Atchley, R. C. (1982). Retirement: Leaving the world of work. *Annals of the American of Political and Social Science*, 464, 120–131.
- Atchley, R. C. (1991). *Social Forces and Aging: An Introduction to Social Gerontology*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Avram, E., Ionescu, D., Mincu, C. L. (2015). Perceived safety climate and organizational trust: the mediator role of job satisfaction. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 187, 679–684. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.03.126>
- Badora, B. (2016). *Zadowolenie z życia*. Centrum Badania Opinii Społecznych. Komunikat z badań, nr 4/2016. http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2016/K_004_16.pdf (dostęp 10.10.2017).
- Bahrami, M. A., Taheri, G. H., Montazer Alafaraj, R., Dehghani Tafti, A. (2013). The Relationship Between Organizational Climate and Psychological Well-Being of Hospital Employees. *World Journal of Medical Sciences* 9(1), 61–67. doi: 10.5829/idosi.wjms.2013.9.1.75152.
- Bahrami, M. A., Barati, O., Ghoroghchian, M., Montazer Alafaraj, R., Ezzatabadi, M. R. (2016). Role of Organizational Climate in Organizational Commitment: The Case of Teaching Hospitals. *Osong Public Health and Research Perspectives*, 7(2), 96–100. <http://dx.doi.org/10.1016/j.phrp.2015.11.009>.
- Bajcar, B., Borkowska, A., Czerw, A., Gąsiorowska, A., Nosal, Cz., S. (2006). *Psychologia preferencji i zainteresowań zawodowych. Przegląd teorii i metod. Zeszyty Informacyjno-Metodyczne Doradcy Zawodowego*, 34, Warszawa: Ministerstwo Pracy i Polityka Społecznej, Departament Rynku Pracy.
- Bajer, E. (2016). Działania przedsiębiorcze, postawy wobec pracy i ocena nasilenia stresu u mikroprzedsiębiorców i pracowników etatowych. *Psychologia Społeczna*, 1(36), 84–97. doi: 10.7366/1896180020163607.
- Baka, Ł. (2011). Konflikt między pracą a rodziną a wypalenie zawodowe. *Psychologia Społeczna*, 4(19), 367–374.
- Baka, Ł. (2013a). Relacje społeczne w pracy jako moderator zależności: wymagania w pracy – zdrowie psychiczne i fizyczne nauczycieli. *Psychologia Społeczna*, 4(27), 422–434.
- Baka, Ł. (2013b). Zależności między poczuciem niesprawiedliwości, stresem roli zawodowej a zachowaniami nieproduktywnymi w pracy. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Zarządzanie stresem*, H. Skłodowski (red.), cz. I, t. XIV, z. 5, 7–21.

- Baka, Ł. (2015). Does job burnout mediate negative effects of job demands on mental and physical health in a group of teachers? Testing the energetic process of Job Demands-Resources model. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 28(2), 335–346. doi: 10.13075/ijom.1896.00246.
- Baka, Ł. (2016). Stres w pracy jako źródło kontrproduktywnych zachowań pracowników. *Prewencja i Rehabilitacja*, 1(43), 11–22.
- Baka, Ł., Cieślak, R. (2010). Zależności między stresorami w pracy a wypaleniem zawodowym i zaangażowaniem w pracę w grupie nauczycieli: pośrednicząca rola przekonania o własnej skuteczności i wsparcia społecznego. *Studia Psychologiczne*, t. 48, z. 3, 5–18.
- Baka, Ł., Derbis, R. (2013). Emocje i kontrola w pracy jako regulatory związku stresory w pracy – zachowania nieproduktywne. Empiryczna weryfikacja modelu stresory – emocje. *Psychologia Społeczna*, t. 8, 3(26), 323–334.
- Bakar, Z. A., Salleh, R. (2015). Role Demands, Work-Family Conflict and Motivation: A Proposed Framework. *Global Business and Management Research: An International Journal* 7(2), 78–87.
- Bańka, A. (2004). Rozwój i zastosowanie teorii psychologicznych we współczesnym doradztwie karier w kontekście integracji transkulturowej. *Chowanna* 2, 9–32.
- Bańka, A. (2006). Kapitał kariery – uwarunkowania, rozwój i adaptacja do zmian organizacyjnych oraz strukturalnych na rynku pracy. W: Z. Ratajczak, A. Bańka, E. Turska (red.), *Współczesna psychologia pracy i organizacji. Wybrane zagadnienia* (s. 59–117). Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Bańka, A. (2007). Globalizacja pracy i kariery a procesy identyfikacji społecznej i indywidualnej. W: M. Górnik-Durose, B. Kozusznik (red.), *Perspektywy psychologii pracy* (s. 53–81). Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Bańka, A., Wołowska, A. (2006). Zmiana rzeczywistości organizacyjnej a postawy wobec pracy: analiza typów przywiązania do organizacji i zaangażowania w pracę. W: B. Rożnowski, A. Biela, A. Bańka (red.), *Praca i organizacja w procesie zmian* (s. 123–139). Poznań: Stowarzyszenie Psychologia i Architektura.
- Bańka, A., Wołowska, A., Bazińska, R. (2002). Polska wersja Meyera i Allen Skali Przywiązania do Organizacji. *Czasopismo Psychologiczne*, 8, 65–74.
- Banovcinova, L., Baskova, M. (2014). Sources of work-related stress and their effect on burnout in midwifery. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 132, 248–254. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.04.306.
- Baran, M. (2015). Mentoring jako element zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach. *Management Forum*, 3(2), 3–8. doi: 10.15611/mf.2015.2.01.
- Baran, M., Kłos, M. (2014). Pokolenie Y – prawda i mity w kontekście zarządzania pokoleniami. *Marketing i Rynek*, 5, 923–929. http://www.ioz.pwr.wroc.pl/Pracownicy/Mrzyglocka/Pokolenie_Y_-_prawdy_i_mity_w_kontekście.pdf
- Barbosa, F. T., Eloi, R. J., Santos, L. M., Leão, B. A., Lima, F. J. C., Sousa-Rodrigues, C. F. (2017). Correlation between weekly working time and burnout syndrome among anesthesiologists of Maceió-AL. *Revista Brasileira de Anestesiologia*, 67(2), 115–121. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bjane.2015.06.001>.
- Barometr Rynku Pracy Work Service – VIII edycja. <http://www.workservice.com/pl/Centrum-prasowe/Raporty/Barometr-Rynku-Pracy> (dostęp 27.09.2017).
- Bartkowiak, G. (2014). Postawy pracodawców i kadry kierowniczej wobec zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 350, 13–25.
- Bartkowiak, G. (2015). Dobre praktyki w zakresie zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus – perspektywa społeczno-ekonomiczna, pracowników i pracodawców. *Marketing i Rynek*, 5, 1360–1375.
- Bartkowiak, G., Krugielka, A. (2015). Przywiązanie organizacyjne pracowników wiedzy i ich postawy wobec pozostawania aktywnym zawodowo w wieku 65 plus. *Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula*, 44(6), 5–23.
- Bartkowiak, G., Krugielka, A. (2016). Elastyczność organizacji a stosowanie dobrych praktyk w obszarze zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus. *Marketing i Rynek*, 3, 18–28.
- Baruch-Feldman, C., Brondolo, E., Ben-Dayana, D., Schwartz, J. (2002). Sources of Social Support and Burnout, Job Satisfaction, and Productivity. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(1), 84–93. doi: 10.1037//1076-8998.7.1.84.

- Basińska, B., Wilczek-Rużyczka, E. (2011). Zespół wypalenia zawodowego i zmęczenie w kontekście pracy zmianowej i stresu zawodowego wśród pielęgniarek chirurgicznych. *Przegląd Psychologiczny*, 54(1), 101–114.
- Basińska, M. A., Łuczak, A. (2014). Style radzenia sobie ze stresem a satysfakcja z życia opiekunów osób z chorobą Alzheimera. W: R. Derbis, Ł. Baka (red.), *Oblicza Jakości Życia* (s. 141–156). Częstochowa: Akademia Jana Długosza.
- Bayarcelik, E. B., Findikli, M. (2016). The Mediating Effect of Job Satisfaction on the Relation Between Organizational Justice Perception and Intention to Leave. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 235, 403–411. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.050>
- Beausaert, S., Froehlich, D. E., Devos, Ch., Riley, P. (2016). Effects of support on stress and burnout inschoolprincipals. *Educational Research*, 58(4), 347–365. doi: 10.1080/00131881.2016.1220810. <http://dx.doi.org/10.1080/00131881.2016.1220810>
- Becelewski, D. (2006). *Repetitorium z rozwoju człowieka. Kolegium Karkonoskie*. Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Jeleniej Górze. Jelenia Góra: Introligatorstwo – Mała Poligrafia.
- Bednarska-Wnuk, I. (2012). Elastyczność zawodowa w percepcji przedstawicieli pokolenia Y. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 249, 89–94.
- Bednorz, K. (2014). Klimat organizacyjny sprzyjający twórczości. *Studia Oeconomica Posnaniensa*, 10(271), 7–26.
- Bellavia, G., Frone, M. R. (2005). Work-Family Conflict. W: J. Barling, E. K. Kelloway, M. R. Frone (red.), *Handbook of work stress* (s. 113–147). Thousand Oaks: SAGE Publications. doi: 10.4135/9781412975995.n6.
- Bergheim, K., Nielsen, M. B., Mearns, K., Eid, J. (2015). The relationship between psychological Capital, job satisfaction, and safety perceptions in the maritime industry. *Safety Science*, 74, 27–36. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925753514003129>
- Bernotaite, L., Malinauskienė, V. (2017). Workplace bullying and mental health among teachers in relation to psychosocial job characteristics. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 30(4), 629–640. <https://doi.org/10.13075/ijom.1896.00943>
- Beutell, N. J., Witting-Berman, U. (2008). Work-family conflict and work-family synergy for generation X, baby boomers, and matures. *Journal of Managerial Psychology*, 23(5), 507–523. <http://dx.doi.org/10.1108/02683940810884513>
- Bezpieczni na starcie, zdrowi na mecie. Promowanie zrównoważonego życia zawodowego. Przewodnik po kampanii* (2016). Luksemburg: Urząd Publikacji Europejskiej. Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy. doi: 10.2802/432062.
- Bhowan, U. (2013). Role Salience, Work-Family Conflict and Satisfaction of Dual-Earner Couples. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(2), 78–90.
- Białas, S., Litwin, J. (2013). Satysfakcja z pracy i przejawy zachowań kontrproduktywnych wśród pracowników spółki przemysłu stoczniowego. Studium przypadku. *Zarządzanie i Finanse*, 11(4), 17–29.
- Biegańska, K. (2008). Uciążliwość i psychologiczne koszty pracy. Negatywne aspekty funkcjonowania w roli właściciela firmy. *Acta Universitatis Lodziensis, Folia Psychologica*, 12, 75–93.
- Biegger, A., De Geest, S., Schubert, M., Ausserhofer, D. (2016). The 'magnetic forces' of Swiss acute care hospitals: A secondary data analysis on nurses' job satisfaction and their intention to leave their current job. *Nursing Plus Open*, 2, 15–20. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352900816000030>
- Biglari, H., Ebrahimi, M. H., Salehi, M., Poursadeghiyan, M., Ahmadnezhad, I., Abbasi, M. (2016). Relationship between occupational stress and cardiovascular diseases risk factors in drivers. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 29(6), 895–901. <http://dx.doi.org/10.13075/ijom.1896.00125>
- Bilgin, N., Demirer, H. (2012). The examination of the relationship among organizational support, affective commitment and job satisfaction of hotel employees. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 51, 470–473. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.08.191>
- Bilinska, P., Wegge, J., Kliegel, M. (2016). Caring for the Elderly But And for One's Own Old Employees? Organizational Age Climate, Age Stereotypes, and Turnover Intentions in Young and Old Nurses. *Journal of Personnel Psychology*, 15(3), 95–105. doi: 10.1027/1866-5888/a000144.
- Bilska, E. (2013). Wsparcie społeczne i wypalenie zawodowe pracowników ośrodków pomocy społecznej. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 14(5), 45–63.

- Birch, A. (2012). *Psychologia rozwojowa w zarysie. Od niemowlęstwa do starości*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Birren, J. E. (1961). A Brief History of the Psychology of Aging. *The Gerontologist*, 1(2), 69–77. <https://doi.org/10.1093/geront/1.2>
- Blanchflower, D. G., Oswald, A. J. (2008). Is well-being U-shaped over the life cycle? *Social Science & Medicine*, 66, 1733–1749. doi: 10.1016/j.socscimed.2008.01.030.
- Bodak, A., Cierniak-Emerych, A., Pietroń-Pyszczyk, A. (2016). Interesy pracownicze a zmiany pokoleniowe. *Marketing i Rynek*, 3, 40–49.
- Boguszewski, R. (2013a). *Wartości i normy.. Komunikat z badań, BS/111/2013*. Centrum Badania Opinii Społecznych. http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2013/K_111_13.pdf (dostęp 12.10.2017).
- Boguszewski, R. (2013b). *Zadowolenie z pracy i jej oceny. Komunikat z badań, BS/10/2013*. Centrum Badania Opinii Społecznych. http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2013/K_010_13.pdf (dostęp 12.10.2017).
- Boguszewski, R. (2014). *Co stanowi o udanym życiu? Komunikat z badań, Nr 167/2014*. Centrum Badania Opinii Społecznych. http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2014/K_167_14.pdf
- Bohdziewicz, P. (2016). Career Anchors of Representatives of Generation Z: Some Conclusions for Managing the Younger Generation of Employees. *Human Resources Management*, 113(6), 57–74.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H. (2005). The Personal Costs of Citizenship Behavior: The Relationship Between Individual Initiative and Role Overload, Job Stress, and Work-Family Conflict. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 740–748.
- Bombiak, E. (2014). Zarządzanie różnorodnością – wyzwaniem dla współczesnych menedżerów. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie*, 29(102), 109–122.
- Borkowska, S. (2010). Równowaga między pracą a życiem pozazawodowym. *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica*, 240, 5–44.
- Bratnicka, K., Ingram, T., Wronka-Pośpiech, M. (2016). Rozwikłanie zależności pomiędzy klimatem organizacyjnym a innowacyjnymi zachowaniami organizacyjnymi. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie*, 111, 213–225.
- Brdulak, H. (2014). Zmiany demograficzne – nowe wyzwania w zarządzaniu. Wybrane aspekty. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie. Zarządzanie – nowe perspektywy w dobie zmian demograficznych*, E. Gołębiowska (red.), t. XV, z. 11, cz. I, 157–170.
- Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and around organizations*. Thousand Oaks: SAGE.
- Brummelhuis, L. L. T., Lippe, T. V. D., Kluwer, E. S., Flap, H. (2008). Positive and negative effects of family involvement on work-related burnout. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 387–396. doi: 10.1016/j.jvb.2008.07.006.
- Brzezińska, A. I. (2015). Jak myślimy o rozwoju człowieka? W: A. Brzezińska (red.), *Portrety psychologiczne człowieka. Praktyczna psychologia rozwojowa* (s. 5–19). Gdańsk: GWP.
- Brzezińska, A. I., Applet, K., Ziółkowska, B. (2008). *Psychologia rozwoju człowieka*. W: J. Strelau, D. Doliński (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. 2 (s. 95–292). Gdańsk: GWP.
- Brzezińska, A. I., Czub, T., Hejmanowski, S., Rękosiewicz, M., Kaczan, R., Piotrowski, K. (2012). Uwarunkowania procesu kształtowania się tożsamości w okresie przejścia z adolescencji do dorosłości. *Kultura i Edukacja*, 3(89), 23–50.
- Brzezińska, A. I., Kaczan, R. (2010). Kwestionariusz Poczucie Punktualności Zdarzeń Życiowych (PPZZ): konstrukcja i analiza właściwości psychometrycznych. *Polskie Forum Psychologiczne*, 1, 85–110.
- Brzezińska, A. I., Kaczan, R. (2011a). Kwestionariusz Poczucie Punktualności Zdarzeń Życiowych (PPZZ): konstrukcja, stosowanie, aplikacje. W: W. Zeidler (red.), *Kwestionariusze w psychologii. Postępy, zastosowania, problemy* (s. 505–520). Warszawa: Vizja Press&IT.
- Brzezińska, A. I., Kaczan, R., Piotrowski, K., Rękosiewicz, M. (2011b). Odroczone dorosłość: fakt czy artefakt? *Nauka*, 4, 67–107.
- Brzozowski, P. (1987). *Skala Wartości (SW): polska adaptacja Value Survey M. Rokeacha. Podręcznik*. Warszawa: Laboratorium Technik Diagnostycznych im. Bogdana Zawadzkiego.
- Bugajska, J., Hildt-Ciupińska, K. (2012). Ocena działań ukierunkowanych na utrzymanie zatrudnienia przez starszych pracowników. *Medycyna Pracy*, 63(4), 453–462.

- Bugajska, J., Makowiec-Dąbrowska, T. (2006). Czynniki zawodowe przedwczesnego obniżenia zdolności do pracy u osób starszych. *Bezpieczeństwo Pracy*, 2, 20–21.
- Bugajska, J., Makowiec-Dąbrowska, T., Wągrowiska-Koski, E. (2010). Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwach jako element ochrony zdrowia starszych pracowników. *Medycyna Pracy*, 61(1), 55–63.
- Butt, M., Hu, B., Shafi, K., Malik B. H. (2015). The Negative Relationship between Work Family Conflict and Career Satisfaction and the Role of Individual Differences. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(8), 102–113.
- Byczkowska, M. (2010). Zarządzanie różnorodnością (*diversity management*). *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, t. XI, z. 11, 7–29.
- Çakar, F. S. (2012). The Relationship between the Self-efficacy and Life Satisfaction of Young Adults. *International Education Studies*, 5(6), 123–130. doi: 10.5539/ies.v5n6p123.
- Chanda, K. S. (2015). Gender and life satisfaction in the Czech Republic. *Gender Studies*, 13(1), 131–151. <http://dx.doi.org/10.1515/genst-2015-0010>
- Chanduszek-Salska, J., Młynarczyk, A. (2012). Jak uczyć innych, nie gubiąc własnych nut. Stres w pracy, wybrane zasoby osobiste a zespół wypalenia zawodowego u muzyków klasycznych. *Acta Universitatis Lodzensis, Folia Psychologica*, 16, 89–102.
- Charkhabi, M., Alimohammadi, S., Charkhabi, S. (2014). The Full Mediator Role of Job Satisfaction in Relationship between Job Characteristics and Health Outcomes in Hospital Nurses: A New Conceptual Model. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 127, 365–369. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.12.389>
- Chaudhary, R., Rangnekar, S., Barua, M. K. (2014). Organizational climate, climate strength and work engagement. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 133, 291–303. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.04.195.
- Chęłpa, S. (1993). Validacja Kwestionariusza Klimatu Organizacyjnego Kolba. *Przegląd Psychologiczny*, 28, 217–235.
- Chirkowska-Smolak, T. (2009). Organizacyjne czynniki wypalenia zawodowego. *Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny*, 4, 257–272.
- Choi, D., Oh, I.-S., Colbert, A. E. (2015). Understanding Organizational Commitment: A Meta-Analytic Examination of the Roles of the Five-Factor Model of Personality and Culture. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1542–1567. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000014>
- Chomątowska, B., Smolbik-Jęczmień, A. (2013). Zespoły wielopokoleniowe wyzwaniem dla współczesnego organizatora pracy w warunkach nowej gospodarki. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 763, *Ekonomiczne Problemy Usług*, 105, 193–202.
- Chomątowska, B., Żarczyńska-Dobiesz, A. (2016). DNA lidera według przedstawicieli pokolenia Z. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 430, 58–68. doi: 10.15611/pn.2016.430.05.
- Choo, J. L. M., Desa, N. M., Asaari, M. H. A. (2016). Flexible Working Arrangement toward Organizational Commitment and Work-Family Conflict. *Studies in Asian Social Science*, 3(1), 21–36. doi: 10.5430/sass.v3n1p21.
- Chrupała-Pniak, M. (2012). Satysfakcja zawodowa – artefakt czy funkcjonalny wymiar kapitału intelektualnego. Przegląd koncepcji teoretycznych i podejść badawczych. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty*, 2(24), 13–28.
- Chrupała-Pniak, M., Grabowski, D. (2016). Etyka pracy, przywiązanie organizacyjne a gotowość do podejmowania nieetycznych zachowań proorganizacyjnych – raport z badań. *Psychologia Społeczna*, 1(36), 69–83. doi: 10.7366/1896180020163606.
- Chudzik-Czupała, A. (2013). Zadowolenie z pracy jako komponent jakości życia współczesnego człowieka. *Chowanna*, 1, 13–38.
- Chudzik-Czupała, A. (2016). Klimat etyczny i klimat sprawiedliwości w organizacji. Znaczenie oraz uwarunkowania. Etyka Biznesu i Zrównoważony Rozwój. *Interdyscyplinarne studia teoretyczno-empiryczne*, 1, 9–21.
- Chueh, K.-H., Yen, Ch.-N., Lu, L., Yang, M.-S. (2011). Association between psychosomatic symptoms and work stress among Taiwan police officers. *Kaohsiung Journal of Medical Sciences*, 27, 144–149.
- Cibior, R. (2008). Wartości życiowe i ich bilans u osób starszych. *Chowanna*, 1, 97–110.

- Cichorzewska, M., Mazur, B., Niewiadomska, A., Sobolewska-Poniedziałek, E., Zimnoch, K., Ziółkowska, B. (2015). *Zarządzanie wiekiem. Aspekt regionalny, instytucjonalny oraz organizacyjny*. Lublin: Politechnika Lubelska.
- Cieślak, R., Widerszal-Bazyl, M., Łuszczzyńska-Cieślak, A. (2000). The Moderating Role of Hardiness and Social Support in the Relation Between Job Stressors and Well-Being. A Lesson From a Clerical Women Sample. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 6(2), 257–292. doi: 10.1080/10803548.2000.11076455.
- Claiborne, N., Auerbach, C., Zeitlin, W., Lawrence, C. K. (2015). Organizational Climate Factors of Successful and Not Successful Implementations of Workforce Innovations in Voluntary Child Welfare Agencies. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39(1), 69–80. doi: 10.1080/23303131.2014.984096.
- Clark, A., Oswald, A., Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 57–81.
- Coban, H., Irmis, A. (2016). Work-Family Conflict and Burnout in Turkish Banking Industry. *European Scientific Journal, August, Special Edition*, 37–54. <https://eujournal.org/index.php/esj/article/viewFile/7816/7534>
- Colomeischi, A. A. (2014). Emotional Life as Influence on Work Satisfaction. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 159, 350–354. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.12.386>
- Colomeischi, A. A., Colomeischi, T., Clipa, O. (2014). Teachers' Work Mentality and Work Satisfaction in Relation with Their Personality Traits. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 159, 345–349. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.12.385>
- Cummings, J. N. (2004). Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization. *Management Science*, 50(3), 352–364.
- Czapiński, J. (1994). *Psychologia szczęścia. Przegląd badań i zarys teorii cebulowej*. Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych.
- Czapiński, J. (2012). Psychologiczne teorie szczęścia. W: J. Czapiński (red.), *Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu, zdrowiu, sile i cnotach człowieka* (s. 51–102). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Czapiński, J. (2015). Indywidualna jakość i styl życia. W: J. Czapiński, T. Panek (red.), *Diagnoza Społeczna 2015. Warunki i jakość życia Polaków – Raport. Contemporary Economics*, 9/4, (s. 200–233). Warszawa: Rada Monitoringu Społecznego. doi: 10.5709/ce.1897-9254.190.
- Czapiński, J., Błędowski, P. (2014). *Aktywność społeczna osób starszych w kontekście percepcji Polaków. Diagnoza Społeczna 2013. Raport tematyczny*. Warszawa: Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich. http://www.diagnoza.com/pliki/raporty_tematyczne/Aktywnosc_spoeczna_osob_starszych.pdf (dostęp 11.09.2017).
- Czapiński, J., Panek, T. (2015) (red.), *Diagnoza Społeczna 2015. Warunki i jakość życia Polaków – Raport. Contemporary Economics*, 9/4. Warszawa: Rada Monitoringu Społecznego. http://www.diagnoza.com/pliki/raporty/Diagnoza_raport_2015.pdf (dostęp 10.10.2017).
- Czarnota-Bojarska, J., Łada, M. (2004). Ważność różnych aspektów pracy dla kobiet i mężczyzn o różnym jej stażu. *Nowiny Psychologiczne*, 1, 5–22.
- Czernecka, M., Woszczyk, P. (2012a). (Czł)owiek to inwestycja, czyli jak skutecznie szkolić pracowników dojrzałych wiekowo? *Personel i Zarządzanie*, 3, 93–96.
- Czernecka, M., Woszczyk, P. (2012b). Zatrudnianie różnych pokoleń oplaca się firmom. *Personel i Zarządzanie*, 4, 16–20.
- Czerw, A., Borkowska, A. (2010a). Praca zawodowa jako obszar realizowania misji społecznej. *Psychologia Społeczna*, t. 5, 4(15), 303–315.
- Czerw, A., Borkowska, A. (2010b). Rola optymizmu i inteligencji emocjonalnej w osiąganiu satysfakcji z pracy. Implikacje dla tworzenia programów rozwojowych pracowników. *Współczesne Zarządzanie. Kwartalnik Środowisk Naukowych i Liderów Biznesu*, 1, 69–82.
- Czerw, A., Gąsiorowska, A. (2011). Motywująca rola wartości związanych z przekraczaniem własnych granic w sytuacji pracy. W: B. Bartosz, A. Keplinger, M. Straś-Romanowska (red.), *Transgresje, innowacje, twórczość* (s. 233–250). Warszawa: Eneteia Wydawnictwo Psychologii i Kultury.
- Dăderman, A. M., Basińska, B., A. (2016). Job Demands, Engagement, and Turnover Intentions in Polish Nurses: The Role of Work-Family Interface. *Frontiers in Psychology*, 7(1), 1–14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01621>

- Dajani, M. A. Z. (2015). The Impact of Employee Engagement on Job Performance and Organisational Commitment in the Egyptian Banking Sector. *Journal of Business and Management Sciences*, 3 (5), 138–147. doi: 10.12691/jbms-3-5-1.
- Dawal, S. Z. M., Taha, Z. (2006). The Effect of Job and Environmental Factors on Job Satisfaction in Automotive Industries. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 12(3), 267–280. doi: 10.1080/10803548.2006.11076687.
- De Cuyper, N., Notelaers, G., De Witte, H. (2009). Job Insecurity and Employability in Fixed-Term Contractors, Agency Workers, and Permanent Workers: Associations with Job Satisfaction and Affective Organizational Commitment. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(2), 193–205. doi: 10.1037/a0014603.
- Denkiewicz-Kuczevska, M. (2012). Stereotypowe myślenie, satysfakcja z pracy i dobrostan psychiczny u kobiet prowadzących i nieprowadzących działalność przedsiębiorczą. *Psychologia Ekonomiczna*, 2, 23–27.
- Derbis, R., Baka, Ł. (2011). Znaczenie wsparcia społecznego i zaangażowania w pracę dla związków stresorów w pracy i wypalenia zawodowego. *Czasopismo Psychologiczne*, 17(2), 277–287.
- Devi, K. R., Rani, S. S. (2016). The Impact of Organizational Role Stress and Work Family Conflict Diagnosis Sources of Difficulty at Work Place and Job Satisfaction among Women in IT Sector, Chennai, Tamil Nadu. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 219, 214–220. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.008>
- Dewe, P. J., O'Driscoll, M. P., Cooper, C. L. (2012). Theories of Psychological Stress at Work. W: R. J. Gatchel, I. Z. Schultz (eds.), *Handbook of Occupational Health and Wellness*, Handbooks in Health, Work, and Disability (s. 23–38). New York: Springer Science+Business Media. doi: 10.1007/978-1-4614-4839-6_2. www.springer.com/cda/content/.../9781461448389-c1.pdf
- Dhurup, M., Surujala, J., Kabongo, D. M. (2016). Finding Synergic Relationships in Teamwork, Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Case Study of a Construction Organization in a Developing Country. *Procedia Economics and Finance*, 35, 485–492. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)00060-5](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)00060-5)
- Diener, E. (2006). *Understanding Scores on the Satisfaction with Life Scale*. <https://internal.psychology.illinois.edu/~ediener/Documents/Understanding%20SWLS%20Scores.pdf> (dostęp 05.09.2017).
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., Griffin, S. (1985). The Satisfaction with Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49, 71–75.
- Dobrowolska, M. (2014). Przywiązanie organizacyjne u pracowników zatrudnionych w nietradycyjnych formach – fikcja czy rzeczywistość? *Proson, Europejskie Studia Społeczno-Humanistyczne*, 9(3), 127–136.
- Dobrowolska, M. (2015). Chance to Experience Non-Traditional Work Involvement. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 4(1), 101–104. doi: 10.5901/ajis.2015.v4n1s2p101.
- Dogar, N. (2014). Relations between organizational commitment and demographic factors: a research in banking sector. doi: 10.7336/academicus.2014.10.08.
- Dolecińska, J., Kołodziejczyk, H. (2016). Motywowanie pokoleń – teoria a praktyka. *Marketing i Rynek*, 3, 103–113.
- Dollard, M. F., Winefield, H. R., Winefield, A. H., de Jonge, J. (2000). Psychosocial job strain and productivity in human service workers: A test of the demand-control-support model. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 73, 501–510.
- Domagalska-Grędyś, (2017). Wartości w pracy młodych pokoleń Y i Z. *Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu*, 19(2), 40–45. doi: 10.5604/01.3001.0010.1156.
- Drugie europejskie badanie przedsiębiorstw na temat nowych i pojawiających się zagrożeń – ESENER-2 (2015). Luksemburg: Urząd Publikacji Unii Europejskiej. Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy. doi: 10.2802/466737. <https://osha.europa.eu/pl/tools-and-publications/publications/reports/esener-ii-summary.pdf/view> (dostęp 15.09.2017).
- Drzewicka, M. (2010). Percepcja stylu kierowania przełożonego a zadowolenie z pracy wśród pracowników call center. *Psychologia Jakości Życia*, t. 9, 1, 81–89.
- Dubas, E. (2008). Kategoria wiekowa 50+. Charakterystyka rozwojowa i aspekty edukacyjne. W: E. Dubas, J. Pyżalski, M. Muszyński, J. R. Pavel (red.), *Wspieranie rozwoju bezrobotnych 50+. Doświadczenia projektu Adults Mentoring* (s. 19–30). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

- Duckworth, A. L., Quinn, P. D., Seligman M. E. P. (2009). Positive predictors of teacher effectiveness. *The Journal of Positive Psychology*, 4(6), 540–547.
- Dudek, B. (2005). Czynniki psychospołeczne a zdrowie. *Medycyna Pracy*, 56(5), 379–386.
- Dudek, B. (2012). Pomiar chronicznego i traumatycznego stresu zawodowego Kwestionariuszem Samooceny Zysków i Strat. W: E. Bielawska-Batorowicz, B. Dudek (red.), *Teoria zachowania zasobów Stevana E. Hobfolla. Polskie doświadczenia* (s. 81–95). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Dudek, B., Koniarek, J. (2003). Wsparcie społeczne jako modyfikator procesu stresu – wybrane problemy teoretyczne i narzędzia pomiaru. *Medycyna Pracy*, 54(5), 427–435.
- Dudek, B., Koniarek, J., Szymczak, W. (2007). Stres związany z pracą a teoria zachowania zasobów Stevana Hobfolla. *Medycyna Pracy*, 58(4), 317–325.
- Dudek, B., Waszkowska, M., Hanke, W. (1999). *Ochrona zdrowia pracowników przed skutkami stresu zawodowego*. Łódź: Instytut Medycyny Pracy im. Prof. J. Nofera w Łodzi.
- Dudek, B., Waszkowska, M., Merecz, D., Hanke, W. (2004). *Ochrona zdrowia pracowników przed skutkami stresu zawodowego*. Łódź: Instytut Medycyny Pracy im. Prof. J. Nofera w Łodzi.
- Durniat, K. (2007). Mobbing w Polsce na tle klimatu organizacyjnego. W: S. Banaszak, K. Doktor (red.), *Socjologiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania* (s. 377–392). Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania.
- Durniat, K. (2011). Mobbing jako zagrożenie dla tożsamości i integralności jednostki – z perspektywy pracy i rodziny. W: L. Golińska, E. Bielawska-Batorowicz (red.), *Rodzina i praca w warunkach kryzysu* (s. 381–395). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Duxbury, L., Higgins, C. (2003). *Work–Life Conflict in Canada in the New Millennium: Key Findings and Recommendations From The 2001 National Work–Life Conflict Study*. <http://publications.gc.ca/site/archivée-archived.html?url=http://publications.gc.ca/collections/Collection/H72-21-186-2003E.pdf> (dostęp 05.08.2017).
- Dziadkiewicz, A., Kłos, M. (2013). Tworzenie zespołów różnorodnych w przedsiębiorstwach zorientowanych na design. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, t. XIV, z. 12, cz. II, 361–374.
- Dzięgielewska, M. (2009). Edukacja jako sposób przygotowania do starości. *Chowanna* 2, 49–62.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., Lynch, P. (1997). Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812–820.
- Elfering, A., Gerhardt, Ch., Grebner, S., Müller, U. (2017). Exploring Supervisor-Related Job Resources as Mediators between Supervisor Conflict and Job Attitudes in Hospital Employees. *Safety and Health at Work*, 8, 19–28. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2093791116300452>
- Engin, E., Akgöz, B. E. (2013). The Effect of Communication Satisfaction on Organizational Commitment British. *Journal of Arts and Social Sciences*, 14(2), 109–124.
- Erdamar, G., Demirel, H. (2014). Investigation of work-family, family-work conflict of the teachers. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 116, 4919–4924. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.01.1050.
- Erikson, E. H. (1997). *Dzieciństwo i społeczeństwo*. Poznań: Dom Wydawniczy REBIS.
- Europejskie badanie przedsiębiorstw na temat nowych i pojawiających się zagrożeń* (2010). Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy (EU-OSHA). https://osha.europa.eu/pl/tools-and-publications/publications/reports/en_esener1-summary.pdf/view (dostęp 03.09.2017).
- Fahim, A. E. (2013). Predictors of Job Satisfaction Among Practicing Dentists at Hospitals in Suez Canal Area, Egypt. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 26(1), 49–57. doi: <https://doi.org/10.2478/s13382-013-0072-8>.
- Fanavoll, R., Nilsen, T. I. L., Holtermann, A., Mork, P. J. (2016). Psychosocial work stress, leisure time physical exercise and the risk of chronic pain in the neck/shoulders: Longitudinal data from the Norwegian HUNT Study. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 29(4), 585–595. <http://dx.doi.org/10.13075/ijom.1896.00606>
- Fazlagić, J. (2014). Zarządzanie różnorodnością a zarządzanie wiedzą. *E-mentor*, 1(53), 54–61. <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/53/id/1078> (dostęp 03.05.2017).
- Feliksiak, M. (2017). *Sens życia – wczoraj i dziś. Komunikat z badań. Nr 41/2017*. Centrum Badań Opinii Społecznych. http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2017/K_041_17.pdf (dostęp 05.09.2017).
- Fernet, C., Torres, O., Austin, S., St-Pierre, J. (2016). The psychological costs of owning and managing an SME: Linking job stressors, occupational loneliness, entrepreneurial orientation, and burnout. *Burnout Research*, 3, 45–53. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2016.03.002>

- Fiech, M., Mudyń, K. (2011). Pomijanie działań kształtujących poziom zadowolenia zawodowego pracowników jako przejaw dysfunkcji w procesie zarządzania zasobami ludzkimi. *Problemy Zarządzania*, 4(34), 147–161.
- Fillion, L., Tremblay, I., Truchon, M., Côté, D., Struthers, C. W., Dupuis, R. (2007). Job Satisfaction and Emotional Distress Among Nurses Providing Palliative Care: Empirical Evidence for an Integrative Occupational Stress-Model. *International Journal of Stress Management*, 14(1), 1–25. doi: 10.1037/1072-5245.14.1.1.
- Finogenow, M. (2011). Zadowolenie z życia w okresie przejścia na emeryturę – uwarunkowania socjo-demograficzne. W: E. Bielawska-Batorowicz, L. Golińska (red.), *Rodzina i praca w warunkach kryzysu* (s. 335–347). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Finogenow, M. (2013). Poczucie koherencji a satysfakcja z życia i dobrostan emocjonalny osób w wieku emerytalnym. *Psychologia Społeczna*, tom 8, 3(26), 346–353.
- Foley, S., Hang-Yue, N., Lui, S. (2005). The Effects of Work Stressors, Perceived Organizational Support, and Gender on Work-Family Conflict in Hong Kong. *Asia Pacific Journal of Management*, 22, 237–256.
- Frankfort-Nachmias, C., Nachmias, D. (2001). *Metody badawcze w naukach społecznych*. Poznań: Zysk i S-ka.
- Gadomska-Lila, K. (2015). Pokolenie Y wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1(102), 25–39.
- Gajdzik, B. (2011). Cechy, miejsce i rola pracownika wiedzy w systemie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy przedsiębiorstwa produkcyjnego. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach*, 1(7), 34–48.
- Gajdzik, B. (2012). Pracownik wiedzy inicjatorem zmian w przedsiębiorstwie. W: R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji* (s. 913–924). Opole: Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją.
- Gajek, K. (2014). Zarządzanie różnorodnością w polskich organizacjach. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 350, 127–137.
- Gałąj, W. (2014). Pokolenie Z na rynku pracy. W: A. Rogozińska-Pawelczyk (red.), *Pokolenia na rynku pracy* (s. 85–110). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Gok, S., Karatuna, I., Karaca, P. O. (2015). The Role of Perceived Supervisor Support and Organizational Identification in Job Satisfaction. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 177, 38–42. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.02.328>
- Gołębiowska, E. (2014). Zarządzanie dobrostanem społecznym w dobie zmian demograficznych. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, t. XV, z. 11, cz. I, 33–50.
- Górnjak, L. (2015). Zarządzanie przez wartości jako metoda angażowania pracowników. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 8(944), 101–116. doi: 10.15678/ZNU-EK.2015.0944.0809.
- Górnjak, L. (2016). Preferowane wartości organizacyjne a zaangażowanie pracowników. *E-mentor*, 5(67). file:///C:/Users/dell/Desktop/e-mentor Preferowane wartości organizacyjne a zaangażowanie pracowników.htm
- Gozukara, I., Çolakoğlu, N. (2015). The Impact of Manager Support and Work Family Conflict on Job Satisfaction. *Business Management Dynamics*, 5(6), 13–25.
- Grabowska, I., Kotowska, I. E. (2014). Aktywność edukacyjna dorosłych członków gospodarstw domowych. W: I. E. Kotowska (red.), *Rynek pracy i wykluczenie społeczne w kontekście percepcji Polaków. Diagnoza Społeczna 2013. Raport tematyczny* (s. 55–80). Warszawa: Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej i Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich. http://www.diagnoza.com/pliki/raporty_tematyczne/Rynek_pracy_i_wykluczenie_spoeczne.pdf
- Grabowski, D., Rachwaniec-Szczecińska, Ż. (2016). Etyka pracy i wartości realizowane w pracy a zaangażowanie pracowników. *Czasopismo Psychologiczne*, 22(1), 81–90. doi: 10.14691/CPPJ.22.1.81.
- Greenhaus, J. H., Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10, 76–88.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., Shaw J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 510–531.

- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., Collins, K. M. (2001). Career involvement and family involvement as moderators of relationships between work–family conflict and withdrawal from a profession. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(2), 91–100. doi: 10.1037//1076-8998.6.2.91.
- Gross-Golacka, E. (2013). Zarządzanie różnorodnością jako strategia firmy. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, t. XIV, z. 12, cz. II, 313–326.
- Grzesiak, M. (2012). Metody wdrażania strategii zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach. *Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce – teoria i praktyka*, 2, 5–16.
- Grzywacz, W. (2002). Pomiędzy kulturą a klimatem organizacyjnym: (powrót do źródeł czy nowa perspektywa badawcza?). *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3–4, 119–127.
- Gujski, M., Pinkas, J., Juńczyk, T., Pawełczak-Barszczowska, A., Raczkiewicz, D., Owoc, A., Bojar, I. (2017). Stress at the place of work and cognitive functions among women performing intellectual work during peri- and post-menopausal period. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 30(6), 943–961. <https://doi.org/10.13075/ijomeh.1896.01119>
- Gurba, E. (2000). Wczesna dorosłość. W: B. Harwas-Napierała, J. Trempała (red.), *Psychologia rozwoju człowieka. Charakterystyka okresów życia człowieka. Tom 2* (s. 202–262). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gutierrez, J. L. G., Jimenez, B. M., Hernandez, E. G., Puente, C. P. (2005). Personality and subjective well-being: big five correlates and demographic variables. *Personality and Individual Differences*, 38, 1561–1569.
- Guzley, R. M. (1992). Organizational Climate and Communication Climate: Predictors of Commitment to the Organization. *Management Communication Quarterly*, 5(4), 379–402. <http://10.1177/0893318992005004001>
- Gyekye, S. A. (2005). Workers' Perceptions of Workplace Safety and Job Satisfaction. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 11(3), 291–302. doi: 10.1080/10803548.2005.11076650.
- Gyekye, S. A., Haybatollahi, M. (2014). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Safety Climate: Do Fairness Perceptions Influence Employee Safety Behaviour? *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 20(2), 199–211. doi: 10.1080/10803548.2014.11077045.
- Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1976). Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250–279.
- Hadizadeh Talasaz, Z., Nourani Saadoldin, S., Taghi Shakeri, M. (2017). Job Satisfaction and Occupational Stress in Organizational Commitment Among Midwives Working in the Maternity Wards; Mashhad, Iran. *Health Scope*, 6(1), 1–7. doi: 10.17795/jhealthscope-35507.
- Hajdukova, A., Klementova, J., Klementova, J. jr. (2015). The job satisfaction as a regulator of the working behavior. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 190, 471–476. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.05.028.
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders*, 141, 415–424.
- Hakim, A. H. (2015). Effect of Organizational Culture, Organizational Commitment to Performance: Study in Hospital of District South Konawe of Southeast Sulawesi. *The International Journal of Engineering and Science*, 4(5), 33–41.
- Hanaysha, J. (2016). Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 229, 289–297. doi: 10.1016/j.sbspro.2016.07.139.
- Harwas-Napierała, B. (2012). *Dorosłość jako spełnienie. Drogi i zagrożenia rozwoju człowieka w okresie dorosłości*. Kraków: Wydawnictwo LIBRON.
- Harwas-Napierała, B., Trempała, J. (2000). *Psychologia rozwoju człowieka. Charakterystyka okresów życia*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hashim, R. (2015). Levels of Job Satisfaction among Engineers in a Malaysian Local Organization. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 195, 175–181. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.06.430.
- Hassan, A. (2002). Organizational justice as a determinant of organizational commitment and intention to leave. *Asian Academy of Management Journal*, 7(2), 55–66.

- Hilarowicz, A. (2015). Zarządzanie wiekiem jako kryterium efektywności organizacyjnej. *Społeczeństwo i Edukacja. Międzynarodowe Studia Humanistyczne*, 17(2), 21–29.
- Hildt-Ciupińska, K., Bugajska, J. (2013). Evaluation of activities and needs of older workers in context of maintaining their employment. *Medycyna Pracy*, 64(3), 297–306.
- Hildt-Ciupińska, K., Bugajska, J., Łastowiecka-Moras, E., Malińska, M. (2012). Przykłady dobrych praktyk na rzecz zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+. *Bezpieczeństwo Pracy*, 3, 12–15.
- Hobfoll, S. E. (2012). Teoria zachowania zasobów i jej implikacje dla problematyki stresu, zdrowia i odporności. W: E. Bielawska-Batorowicz, B. Dudek (red.), *Teoria zachowania zasobów Stevana E. Hobfolla. Polskie doświadczenia* (s. 17–49). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Hoboubi, N., Choobineh, A., Ghanavati, F. K., Keshavarzi, S., Hosseini, A. A. (2017). The Impact of Job Stress and Job Satisfaction on Workforce Productivity in an Iranian Petrochemical Industry. *Safety and Health at Work*, 8, 67–71. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2093791116300841>
- Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Hoque, R. (2015). Work-Family Life Conflict of Government & Private Organization Personnel. *The International Journal of Business & Management*, 3(2), 155–161.
- Houle, L., Chiochio, F., Favreau, O. E., Villeneuve, M. (2012). Role Conflict and Self-Efficacy Among Employed Parents: Examining Complex Statistical Interactions. *Gender, Work and Organization*, 19(6), 562–592. doi: 10.1111/j.1468-0432.2011.00562.x.
- Hu, S. X., Luk, A. L., Smith, G. D. (2015). The effects of hazardous working conditions on burnout in Macau nurses. *International Journal of Nursing Sciences*, 2, 86–92. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijnss.2015.01.006>
- Huang, P. (2010). *Exploring the Relationship between Work-Life and Stress*. <http://www.worklifelaw.org/pubs/ExploringtheRelationshipBetweenWork.pdf>
- Huang, T.-C., Hsiao, W.-J. (2007). The Causal Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Social Behavior and Personality*, 35(9), 1265–1276.
- Huang, Y-H., Lee, J., McFadden, A. C., Murphy, L. A., Robertson, M. M., Cheung, J. H., Dov Zohar, D. (2016). Beyond safety outcomes: An investigation of the impact of safety climate on job satisfaction, employee engagement and turnover using social exchange theory as the theoretical framework. *Applied Ergonomics*, 55, 248–257.
- Ilić, I. M., Arandjelović, M. Ž., Jovanović, J. M., Nešić, M. M. (2017). Relationships of work-related psychosocial risks, stress, individual factors and burnout – Questionnaire survey among emergency physicians and nurses. *Medycyna Pracy*, 68(2), 167–178. <https://doi.org/10.13075/mp.5893.00516>
- Ilijns, J., Skvarciany, V., Galine-Sarkane, E. (2015). Impact of Organizational Culture on Organizational Climate during the Process of Change. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 213, 944–950. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.509>
- Ilmarinen, J. (2005). *Towards a Longer Worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health (dostęp 05.06.2017).
- Ilmarinen, J. (2007). The Work Ability Index (WAI). *Occupational Medicine*, 57, 60. doi: 10.1093/occ-med/kqm008.
- Increasing the value of age. Guidance in employers' age management strategies* (2015). *Research Paper, 44*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. www.cedefop.europa.eu/files/5544_en.pdf
- Inglehart, R. (1990). *Culture shift in advanced industrial society*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Ioannou, P., Katsikavali, V., Galanis, P., Velonakis, E., Papadatou, D., Sourtzi, P. (2015). Impact of Job Satisfaction on Greek Nurses' Health-Related Quality of Life. *Safety and Health at Work*, 6, 324–328. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2093791115000669>
- Iskra-Golec, I., Osikowska, W. (2014). Relacja praca-rodzina, wypalenie zawodowe i zdrowie u pracujących na zmiany strażników miejskich. *Czasopismo Psychologiczne – Psychological Journal*, 20(2), 281–292.

- Islam, T., Khan, S. R., Ahmad, U. N. U., Ali, G., Ahmed, I., Bowra, Z. A. (2013). Turnover intentions: The influence of perceived organizational support and organizational commitment. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 103, 1238–1242. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.452>
- Ismail, A., Abd Razak, M. R. (2016). Effect of Job Satisfaction on Organizational Commitment. *Management & Marketing*, 14(1), 25–40. http://www.mnmk.ro/documents/2016_01/2-4-1-16.pdf
- Jabłkowska, K., Borkowska, A. (2005). Stres w pracy a zespół wypalenia zawodowego u menedżerów. *Medycyna Pracy*, 56(6), 439–444.
- Jaga, A., Bagraim, J., Williams, Z. (2013). Work-family enrichment and psychological health. *South African Journal of Industrial Psychology*, 39(2), 1–10. <http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v39i2.1143>
- Jagoda, A. (2016). Zarządzanie różnorodnością pokoleniową a organizacja czasu i miejsca pracy pracowników. *Marketing i Rynek*, 3, 209–218.
- Janiak-Rejno, I. (2015). Identyfikacja motywów zawodowych pracowników pokolenia Y istotnym czynnikiem budującym trwałą przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa *Management Forum*, 3(3), 28–34. doi: 10.15611/mf.2015.3.04.
- Janiszewska-Rain, J. (2015). Okres późnej dorosłości. Jak rozpoznać potencjał ludzi w wieku dojrzałym? W: A. Brzezińska (red.), *Portrety psychologiczne człowieka. Praktyczna psychologia rozwojowa* (s. 590–622). Gdańsk: GWP.
- Jarecki, W. (2016). Wartości wyznawane przez osoby wchodzące na rynek pracy. *Marketing i Rynek*, 3, 263–271.
- Jarek, A. (2016). *Klimat organizacyjny a doświadczanie stresu zawodowego wśród przedstawicieli różnych pokoleń*. Niepublikowana praca magisterska. Łódź, Uniwersytet Łódzki.
- Jaros, R. (2004). Aktywność a zadowolenie z pracy. *Studia i Monografie. Psychologia w zarządzaniu, dydaktyka, badania, sukcesy*, H. Skłodowski (red.), 10, 311–321.
- Jaros, R. (2005). Zadowolenie z pracy. W: L. Golińska (red.), *Skuteczniej, sprawniej, z większą satysfakcją* (s. 85–105). Łódź, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Kupieckiej.
- Jaros, R., Zalewska, A. M. (2003). Reaktywność a zadowolenie z pracy. *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Psychologica*, 7, 63–75.
- Jena, R. K. (2015). An assessment of demographic factors affecting organizational commitment among shift workers in India. *Management*, 20(1), 59–77.
- Johnson, J. V., Hall, E. M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal and Public Health*, 78(10), 1336–1342.
- Jóźwiak, J. (2013). Demograficzne uwarunkowania rynku pracy w Polsce. W: M. Kielkowska (red.), *Rynek pracy wobec zmian demograficznych* (s. 8–24). Warszawa: Instytut Obywatelski.
- Juczyński, Z. (2001). *Narzędzia pomiaru w promocji i psychologii zdrowia*. Warszawa: Wydawnictwo PTP.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Locke, E. A. (2000). Personality and Job Satisfaction: The Mediating Role of Job Characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 237–249. doi: 10.1037/0021-9010.85.2.237.
- Judge, T. A., Heller, D., Mount, M. K. (2002). Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530–541. doi: 10.1037/0021-9010.87.3.530.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., Patton, G. K. (2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., Hulin, Ch. L. (2017). Job Attitudes, Job Satisfaction, and Job Affect: A Century of Continuity and of Change. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356–374. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000181>
- Juszkiewicz, A., Dębska, U. (2015). Coping styles and empathy in professional burnout: A study of physical therapists. *Polish Journal of Applied Psychology*, 13(3), 53–72. doi: 10.1515/pjap-2015-0037.
- Jyoti, J. (2013). Impact of Organizational Climate on Job Satisfaction, Job Commitment and Intention to Leave: An Empirical Model. *Journal of Business Theory and Practice*, 1, 66–82.
- Kaczmarczyk, M., Trafialek, E. (2007). Aktywizacja osób starszych jako szansa na pomyślne starzenie. *Gerontologia Polska*, 15(4), 116–118.

- Kaflik-Pieróg, M. (2004). Konsekwencje stresu zawodowego personelu ratownictwa medycznego. *Zeszyty Naukowe WSHE w Łodzi, s. II, z. 1 (44)*, 101–110.
- Kałużna-Wielobób, A. (2013). Marzenia współczesnych kobiet w różnych okresach rozwojowych. *Terazniejszość – Człowiek – Edukacja, 1(61)*, 100–136.
- Kałużna-Wielobób, A., Mudryń, K. (2015). Cenione wartości a jakość życia. Problem wartości przeciwnych. *Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis. Studia Psychologica VIII*, 109–132.
- Kanadys, K., Lewicka, M., Sulima, M., Surdyka, D., Wiktor, H. (2014). Analiza poziomu satysfakcji z życia kobiet w okresie okołomenopauzalnym zależnie od wybranych czynników socjodemograficznych. *Medycyna Ogólna i Nauki o Zdrowiu, 20(1)*, 42–45.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly, 24*, 285–308.
- Karasek, R. A., Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Karwowski, M., Pawłowska, K. (2009). Klimat dla kreatywności w miejscu pracy. *Bezpieczeństwo Pracy, 2*, 18–20.
- Kasprzak, E. (2013). *Poczucie jakości życia pracowników realizujących różne wzory kariery zawodowej*. Bydgoszcz: Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego.
- Kasprzak, E., Brzuszkiewicz, K. (2012). Temperamental traits and life and job satisfaction. *Polish Psychological Bulletin, 43(1)*, 27–39. doi: 10.2478/v10059-012-0004-7.
- Kaur, K., Sandhu, H. S. (2010). Career Stages Effect on Organizational Commitment: Empirical Evidence from Indian Banking Industry. *International Journal of Business and Management, 5(12)*, 141–152.
- Kawka, T. (2014). The Relationship between How Compensation Is Configured and the Level and Components of Commitment to Work – Findings Based on Allen and Meyer's Organisational Commitment Scale. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 9(933)*, 81–94. doi: 10.15678/ZNUEK.2014.0933.0906.
- Keplinger, A., Frątczak, E., Ławecka, K., Stokłosa, P. (2016). Uwarunkowania organizacyjnych zachowań obywatelskich w relacji przełożeni a ich podwładni. *Psychologia Społeczna, tom 11, 1 (36)*, 98–107. doi: 10.7366/1896180020163607.
- Khalid, A., Khalid, S., Waseem, A., Farooqi, Y. A., Nazish, A. (2015). Relationship between Organizational Commitment, Employee Engagement and Career Satisfaction: A Case of University of Gujrat. *European Journal of Business and Social Sciences, 3(11)*, 172–183.
- Khatibi, A., Asadi, H., Hamidi, M. (2009). The Relationship between Job Stress and Organizational Commitment in National Olympic and Paralympic Academy. *World Journal of Sport Sciences 2(4)*, 272–278.
- Khodabakhshi, M. (2013). Predicting occupational stress for women working in the bank with assessment of their organizational commitment and personality type. *Procedia – Social and Behavioral Sciences, 84*, 1859–1863. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.07.048.
- Kielkowska, M. (2013). Wprowadzenie. W: M. Kielkowska (red.), *Rynek pracy wobec zmian demograficznych (s. 4–8)*. Warszawa: Instytut Obywatelski.
- Kikuchi, Y., Nakaya, M., Ikeda, M., Okuzumi, S., Takeda, M., Nishi, M. (2014). Relationship between depressive state, job stress, and sense of coherence among female nurses. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health, 27(3)*, 426–434. doi: <https://doi.org/10.2478/s13382-014-0270-z>.
- Kim, H., Stoner, M. (2008). Burnout and Turnover Intention Among Social Workers: Effects of Role Stress, Job Autonomy and Social Support. *Administration in Social Work, 32(3)*, 5–25. doi: 10.1080/03643100801922357. <http://dx.doi.org/10.1080/03643100801922357>
- Klimkiewicz, K. (2010). Zarządzanie różnorodnością jako element prospołecznej polityki przedsiębiorstwa. *Współczesne Zarządzanie. Kwartalnik Środowisk Naukowych i Liderów Biznesu, 2*, 91–101.
- Kmiotek, K. (2016). Uwarunkowania zaangażowania organizacyjnego pracowników – przykład inżynierów. *Nauki o Zarządzaniu, 2(27)*, 81–90.
- Kolb, D. A. (1972). *Organisational psychology. An experimental approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Kołodziejczyk-Olczak, I. (2013). Zarządzanie wiekiem w sektorze MSP jako wyzwanie. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 14(6), cz. III, 61–72.
- Kołodziejczyk-Olczak, I. (2014a). Praktyki zarządzania międzypokoleniowego w obszarze rekrutacji i selekcji pracowników. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 5(100), 29–42.
- Kołodziejczyk-Olczak, I. (2014b). Reactive and Proactive Age Management Strategies in Polish Companies – Research Results. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 9(933), 137–155. doi: 10.15678/ZNUEK.2014.0933.0910.
- Kołodziejczyk-Olczak, I. (2014c). Zaangażowania pracowników w różnym wieku. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2, 84–96.
- Kołodziejczyk-Olczak, I. (2014d). *Zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku. Wyzwania i problemy*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Kołodziejczyk-Olczak, I. (2014e). Zarządzanie wiekiem a polityka wspierania starszych pracowników. Doświadczenia polskie i na tle innych krajów. *Studia Demograficzne*, 2(166), 37–56.
- Kopeć, J. (2016). Dylematy zarządzania różnorodnością pracowników. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 430, 176–184.
- Koptiew, D. (2014). Sytuacja grup defaworyzowanych na rynku pracy w Polsce – osoby młode versus osoby starsze. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie. Zarządzanie – nowe perspektywy w dobie zmian demograficznych*, E. Gołębiowska (red.), t. XV, z. 11, cz. I, 181–191.
- Kossek, E. E., Ozeki, C. (1998). Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior-human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 139–149.
- Kostrzewski, S., Worach-Kardas, H. (2013). Skutki długotrwałego bezrobocia dla zdrowia i jakości życia osób w starszym wieku produkcyjnym. *Nowiny Lekarskie*, 82(4), 310–317.
- Kostrzewski, S., Worach-Kardas, H. (2015). Wpływ bezrobocia na zdrowie i jakość życia osób w starszej grupie wieku produkcyjnego. *Hygeia Public Health*, 50(2), 372–382.
- Kotowska, I. E., Sączuk, K., Strzelecki, P.A. (2014). Rynek pracy. W: I. E. Kotowska (red.), *Rynek pracy i wykluczenie społeczne w kontekście percepcji Polaków. Diagnoza Społeczna 2013. Raport tematyczny* (s. 17–53). Warszawa: Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej i Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich. http://www.diagnoza.com/pliki/raporty_tematyczne/Rynek_pracy_i_wykluczenie_spoleczne.pdf (dostęp 25.09.2017).
- Kowalczyk, J., Rzepa, T. (2015). Konflikt ról rodzinnych i zawodowych a poczucie satysfakcji z życia. *Oposcula Sociologica*, 2, 67–76. doi: 10.18276/os.2015.2-05.
- Kowalska, M., Marcinkowska, U., Joško, J. (2010). Satysfakcja z pracy zawodowej a jakość życia kobiet w wieku 45–60 lat w województwie śląskim. *Medycyna Pracy*, 61(3), 277–285.
- Kożusznik, B. (1997). *Psychologia zespołu pracowniczego*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Krajewska-Nieckarz, M. (2013). Rola wartości w zarządzaniu organizacją. *Zarządzanie i Finanse*, 11(1), 231–228.
- Kroenke, A. (2015). Pokolenie X, Y, Z w organizacji. *Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie*, 1202(61), 91–104.
- Krot, K., Lewicka, D. (2016). Determinanty satysfakcji i zaangażowania w pracę. *Marketing i Rynek*, 3, 400–410.
- Kryńska, E. (2015). Srebrny rynek pracy, czyli o sposobach podtrzymywania i przywracania aktywności zawodowej starzejących się zasobów pracy. *Polityka Społeczna*, 7, 10–16.
- Kubiak, E. (2014). Pokolenie X na rynku pracy. W: A. Rogozińska-Pawelczyk (red.), *Pokolenia na rynku pracy* (s. 39–63). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Kucharska, A., Śmierciak, Ł. (2016). *Zagrożenia psychospołeczne. Poradnik dla pracodawców i specjalistów służby bhp*. Warszawa: Państwowa Inspekcja Pracy, Główny Inspektorat Pracy.
- Kupczyk, T., Oleszkiewicz, A., Kubicka, J. (2014). Zarządzanie różnorodnością w dolnośląskich przedsiębiorstwach – stan wdrożenia i korzyści. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 350, 237–250.
- Kwiatkowska-Ciotucha, D., Załuska, U., Grześkowiak, A., Wrona, S., Pietrus-Rajman, A., Pilarczyk, K. (2012). *Diagnoza sytuacji osób wchodzących na rynek pracy (30-) oraz osób z dużym doświadczeniem zawodowym (45+). Raport narodowy Polska*. Wrocław: Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

- Lachowska, B. (2012). Konflikt i facylitacja między rolami rodzinnymi i zawodowymi a jakość życia pracujących rodziców. *Psychologia Społeczna*, 74(23), 353–371.
- Łaguna, M. (2012). Satysfakcja z życia i satysfakcja z pracy a motywacja do podejmowania szkoleń: Doniesienie z badań. *Psychologia Jakości Życia, Psychology of Quality of Life*, t. 11, 2, 163–172.
- Łaguna, M., Mielniczuk, E., Wuszt, E. (2015). Rola trzech wymiarów przywiązania do organizacji na różnych etapach procesu podejmowania szkoleń. *Polskie Forum Psychologiczne*, 20(1), 47–61.
- Łaguna, M., Mielniczuk, E., Żaliński, A., Wałachowska, K. (2015). Przywiązanie do organizacji i zaangażowanie w pracę – koncepcje teoretyczne i problemy terminologiczne. *Medycyna Pracy*, 66(2), 277–284.
- Łaguna, M., Purc, E., Razmus, W., Błaszczuk, M., Gawrońska, K. (2015). Podejmowanie szkoleń a kultura i klimat organizacyjny *Organizacja i Kierowanie*, 2(167), 141–155.
- Lawthom, R. (2003). Przeciw wszelkiej nierówności: zarządzanie różnorodnością. W: N. Chmiel (red.), *Psychologia pracy i organizacji* (s. 417–438). Gdańsk: GWP.
- Le Blanc, P., de Jonge, J., Schaufeli, W. (2003). Stres zawodowy a zdrowie pracowników. W: N. Chmiel (red.), *Psychologia pracy i organizacji* (s. 169–199). Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Leary, T. G., Green, R., Denson, K., Schoenfeld, G., Henley, T., Langford, H. (2013). The Relationship Among Dysfunctional Leadership Dispositions, Employee Engagement, Job Satisfaction, and Burnout. *The Psychologist-Manager Journal*, 16(2), 112–130. doi: 10.1037/h0094961.
- Lee, C., Hong, K. (2005). Work-Family Conflict and Its Relationship With Social Support: A Study at Private Educational Institutions in Kuching, Sarawak, Malaysia *Educational Research Journal*, 20(2), 221–244.
- Leitner, M. (1991). The Dream Denied: Professional Burnout and the Constraints of Human Service Organizations. *Canadian Psychology*, 32(4), 547–558.
- Leks-Bujak, E. (2014). Zarządzanie różnorodnością w organizacji. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie*, 72(1918), 101–114.
- Levinson, D. J. (1986). A Conception of Adult Development. *American Psychologist*, 41(1), 3–13.
- Li, M., Jie-lin, Y. (2012). An Empirical Study on the Effect of Work/Life Commitment to Work-Life Conflict. *Physics Procedia*, 24, 1343–1349. doi: 10.1016/j.phpro.2012.02.200.
- Limbirt, C. (2004). Psychological Well-Being and Job Satisfaction Amongst Military Personnel on Unaccompanied Tours: The Impact of Perceived Social Support and Coping Strategies. *Military Psychology*, 16(1), 37–51.
- Lipczyńska, A. (2015). Starzenie się społeczeństwa – przyczyny i skutki. *Międzynarodowe Studia Humanistyczne*, 17(2), 277–283.
- Lipińska-Grobelny, A. (2007a). Klimat organizacyjny a preferowane style komunikowania się w środowisku pracy. W: A. Lipińska-Grobelny (red.), *Klimat organizacyjny i jego konsekwencje dla funkcjonowania pracowników* (s. 91–106). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Lipińska-Grobelny, A. (2007c). Klimat organizacyjny – zarys problematyki. W: A. Lipińska-Grobelny (red.), *Klimat organizacyjny i jego konsekwencje dla funkcjonowania pracowników* (s. 11–33). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Lipińska-Grobelny, A. (2008). Męskość, kobiecość, androgynia a doświadczanie stresu zawodowego. *Medycyna Pracy*, 59(6), 453–460.
- Lipińska-Grobelny, A. (2010). Kształtowanie marki organizacji przez kulturę organizacyjną firmy. W: A. M. Zawadzka, (red.), *Psychologia zarządzania w organizacji* (s. 15–40). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Lipińska-Grobelny, A. (2014). *Zjawisko wielopracy. Psychologiczne uwarunkowania i konsekwencje*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Lipińska-Grobelny, A. (2016). Wielopraca a zadowolenie z różnych sfer życia – analiza różnic płciowych, zawodowych i wiekowych. *Medycyna Pracy*, 67(3), 385–395. <https://doi.org/10.13075/mp.5893.00332>
- Lipińska-Grobelny, A. (red.), (2007b). *Klimat organizacyjny i jego konsekwencje dla funkcjonowania pracowników*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Lipińska-Grobelny, A., Głowacka, K. (2009). Zadowolenie z pracy a stopień dopasowania do zawodu. *Przegląd Psychologiczny*, 52 (2), 181–194.

- Lipińska-Grobelny, A., Papieska, E. (2012). Readiness to change and job satisfaction in a case of lean management application – a comparative study. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 25(4), 418–425. doi: <https://doi.org/10.2478/S13382-012-0044-4>
- Lipińska-Grobelny, A., Stopa, A. (2007). Postrzeganie stresu roli zawodowej w kontekście klimatu organizacyjnego i rozwoju zawodowego pracownika. W: A. Lipińska-Grobelny (red.), *Klimat organizacyjny i jego konsekwencje dla funkcjonowania pracowników* (s. 129–146). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Lipowska, J. (2013). Zależność kreatywności pracowników od elementów środowiska pracy. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1, 23–33
- Lissitsa, S., Chachashvili-Bolotin, S. (2016). Life satisfaction in the internet age – Changes in the past decade. *Computers in Human Behavior*, 54, 197–206.
- Litwiński, J., Sztanderska, U. (2010a). *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*. Warszawa. <https://www.parp.gov.pl/files/74/150/226/10730.pdf>
- Litwiński, J., Sztanderska, U. (2010b). *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Uniwersytet Warszawski, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. <https://www.parp.gov.pl/files/74/87/110/10073.pdf>
- Łoboda-Świątczak, E. (2007). Klimat organizacyjny jako wyznacznik stylu sprawowania władzy w układzie przełożony-podwładny. W: A. Lipińska-Grobelny (red.), *Klimat organizacyjny i jego konsekwencje dla funkcjonowania pracowników* (s. 69–90). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Łochnicka, D. (2015). Ocena wewnętrznych uwarunkowań organizacyjnych rozwoju przedsiębiorczości. *Nauki o Zarządzaniu, Management Sciences*, 4(25), 60–77. doi: 10.15611/noz.2015.4.04.
- Lotfi, M. H., Pour, M. S. (2013). The relationship between organizational justice and job satisfaction among the employees of Tehran Payame Noor University. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 93, 2073–2079. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.168>
- Lu, L., Kao, S. F., Chang, T. T., Wu, H. P., Cooper, C. L. (2008). Work/Family Demands, Work Flexibility, Work/ Family Conflict, and Their Consequences at Work: A National Probability Sample in Taiwan. *International Journal of Stress Management*, 15(1), 1–21.
- Lubiewska, K., Derbis, R. (2016). Relations between Parenting Stress, Attachment, and Life Satisfaction in Mothers of Adolescent Children. *Polish Journal of Applied Psychology*, 14(2), 87–112. doi: 10.1515/pjap-2015-0056.
- Lubrańska, A. (2011). Klimat organizacyjny a doświadczanie wypalenia zawodowego. *Medycyna Pracy*, 62(6), 623–631.
- Lubrańska, A. (2014a). Klimat organizacyjny a realizacja wartości zawodowych. W: I. Janicka, M. Znajmiecka-Sikora (red.), *Rodzina i kariera. Równowaga czy konflikt ról?* (s. 233–247). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Lubrańska, A. (2014b). Klimat organizacyjny jako predyktor zdrowia psychicznego pracowników. *Humanizacja Pracy*, 4(278), 117–132.
- Lubrańska, A. (2014c). Klimat organizacyjny jako wyznacznik emocjonalnych doświadczeń pracowników. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1(96), 109–124.
- Lubrańska, A. (2014d). Klimat organizacyjny jako wyznacznik polityki szkoleniowej. W: R. Kucęba, E. Kulej-Dudek, P. Pyplacz, K. Smoląg (red.), *Koncepcja zarządzania współczesnymi organizacjami. Monografia* (s. 31–41). Częstochowa: Wydział Zarządzania Politechniki Częstochowskiej.
- Lubrańska, A. (2014e). Klimat organizacyjny wobec obciążeń pracą w aspekcie wieku i płci pracownika. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 5(100), 69–80.
- Lubrańska, A. (2014f). Konflikt rodzina-praca i praca-rodzina w aspekcie różnic międzypokoleniowych i międzypokoleniowych. *Medycyna Pracy*, 65(4), 521–533. <http://dx.doi.org/10.13075/mp.5893.00040>
- Lubrańska, A. (2016a). Kadra kierownicza wobec zarządzania wiekiem. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, t. XVII, z. 2, cz. III, 47–61.
- Lubrańska, A. (2016b). Polityka emerytalna jako element zarządzania wiekiem – teoria i praktyka. *Polityka Społeczna*, 4, 14–22.
- Lubrańska, A. (2016c). Wartości zawodowe – różnice międzypokoleniowe. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3–4(110), 81–94.
- Lubrańska, A. (2016d). Zespoły zróżnicowane wiekowo w organizacji. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3–4(110), 67–80.

- Lubrańska, A. (2017). Klimat organizacyjny wobec zarządzania wiekiem. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1(114), 105–117.
- Lubrańska, A., Wochna, M. (2015). Jakość życia w okresie późnej dorosłości. *Edukacja Dorosłych*, 1, 143–160.
- Łuczak, A., Żolnierczyk-Zreda, D. (2002). Praca a stres. *Bezpieczeństwo Pracy – Nauka i Praktyka*, 10, 2–5.
- Luhmann, M., Lucas, R. E., Eid, M., Diener, E. (2013). The Prospective Effect of Life Satisfaction on Life Events. *Social Psychological and Personality Science*, 4(1), 39–45. doi: 10.1177/1948550612440105.
- Lyons, S., Duxbury, L., Higgins, C. (2005). *An Empirical Assessment of Generational Differences in Work-Related Values*. Paper presented at the 2005 Administrative Sciences Association of Canada Conference Toronto, Ontario, Canada. https://www.researchgate.net/publication/237345442_An_Empirical_Assessment_of_Generational_Differences_in_Work-Related_Values
- Macko, M., Susajn, Z., Jakopec, A. (2014). Konstrukttywne i kontrproduktywne oblicza przywiązania do organizacji. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty*, 4(34), 81–101.
- Majda, A., Walas, K., Gajda, K. (2013). Satysfakcja z życia i samopoczucie słuchaczy Uniwersytetu III Wieku. *Pielęgniarstwo XXI wieku*, 2(43), 39–44.
- Major, V. S., Klein, K. J., Ehrhart, M. G. (2002). Work Time, Work Interference With Family, and Psychological Distress. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 427–436. doi: 10.1037//0021-9010.87.3.427.
- Malińska, M. (2017). Ocena zdolności do pracy pracowników starszych wg WAI – wyniki wybranych polskich badań. *Bezpieczeństwo Pracy*, 5, 16–20. doi: 10.5604/01.3001.0009.9600.
- Managing Diversity at Work. Realising the business benefits with European Diversity Charters* (2011). Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Mandrzejewska-Smół, I. (2014). Aktywność edukacyjna jako główny wyznacznik aktywnego uczestnictwa w życiu społecznym osób w okresie późnej dorosłości. *Przegląd Pedagogiczny*, 2, 201–212.
- Mańkowska, B. (2015a). Podmiotowe i organizacyjne wyznaczniki wypalenia zawodowego pracowników pomocy społecznej. *Przegląd Psychologiczny*, 58(1), 83–100.
- Mańkowska, B. (2015b). W trosce o pracownika: ryzyko wypalenia zawodowego pracowników pomocy społecznej. *Polityka Społeczna*, 5–6, 22–26.
- Marchewka, A., Jungiewicz, M. (2008). Aktywność fizyczna w młodości a jakość życia w starszym wieku. *Gerontologia Polska*, 16(2), 127–130.
- Marchow, M. (2004). Późna dorosłość – szanse rozwoju. W: A. I. Brzezińska, K. Appelt, Sz. Hejmanowski, S. Jabłoński, B. Smykowski, J., Wojciechowska, B. Ziółkowska (red.), *Portrety psychologiczne człowieka – szanse i zagrożenia rozwoju*. (s. 65–68). <http://spolecznosc.targowek.waw.pl/page/data/other/sejmik.pdf>
- Marianowska, A. (2013). Pomiedzy adolescencją a dorosłością – koncepcja *emerging adulthood* Jeffreya J. Arnetta. *Edukacja Dorosłych*, 1, 91–104.
- Markowski, K., Rożnowski, B., Bryk, D., Konefał, K. (2010). *Raport z badań realizowanych w ramach projektu: „Tendencje rozwojowe przedsiębiorstw i popyt na pracę w województwie lubelskim w kontekście organizacji przez Polskę i Ukrainę Euro 2012 – diagnoza i prognoza”*. Lublin: Europejski Dom Spotkań, Instytut Rynku Pracy.
- Marzec, I. (2011). Zaangażowanie organizacyjne polskich pracowników – aspekty funkcjonalne i dysfunkcjonalne. W: Z. Janowska (red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi* (s. 278–294). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Marzec, I., Frąckiewicz-Wronka, A., Strużyna, J. (2014). The Learning Value of the Job as a Driver of Employee Commitment and Job Satisfaction in Public Organisations. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 9(933), 53–66. doi: 10.15678/ZNUEK.2014.0933.0904.
- Maslach, C. (2001). Wypalenie. W: A. S. R. Manstead, M. Hewstone, S. T. Fiske, M. A. Hogg, H. T. Reis, G. S. Semin (red.), *Encyklopedia Blackwella. Psychologia Społeczna* (s. 724–726). Warszawa: JACEK SANTORSKI & CO WYDAWNICTWO.
- Maslach, C. (2004). Wypalenie – w perspektywie wielowymiarowej. W: H. Sęk (red.), *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie* (s. 13–31). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Maslach, C. (2017). Finding solutions to the problem of burnout. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69(2), 143–152. <http://dx.doi.org/10.1037/cpb0000090>
- Maslach, C., Jackson, S. E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99–113. doi: 10.1002/job.4030020205.
- Maslach, C., Leiter, M. P. (2008). Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *Journal of Applied Psychology*, 3(93), 498–512.
- Maslach, C., Leiter, M. P. (2011). *Prawda o wypaleniu zawodowym. Co robić ze stresem w organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- Mat Ali, S. A., Said, N. A., Yunus, N. M., Abd Kader, S. F., Ab Latif, D. S. Munap, R. (2014). Hackman and Oldham's Job Characteristics Model to Job Satisfaction. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 129, 46–52. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.646>
- Matysek, A., Włoszczak-Szubzda, A. (2016). Uwarunkowania klimatu organizacyjnego a wypalenie zawodowe pielęgniarek oddziałów zabiegowych. *Aspekty Zdrowia i Choroby*, 1(4), 41–54.
- Mazur, B. (2010). Cultural Diversity in Organisational Theory and Practice. *Journal of Intercultural Management*, 2(2), 5–15.
- McMichael, A. J. (1987). Osobowościowe, behawioralne i sytuacyjne modyfikatory stresorów pracy. W: G. L. Cooper, R. Payne (red.), *Stres w pracy* (s. 192–224). Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- McNamara, T. K., Pitt-Catsoupes, M., Matz-Costa, C., Brown, M., Valcour, M. (2013). Across the continuum of satisfaction with work–family balance: Work hours, flexibility-fit, and work–family culture. *Social Science Research*, 42, 283–298.
- 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.
- Mehmet, M., Ünal, Ö. F., Bilen, A. (2014). Impact of Work-Family Conflict and Burnout on Performance of Accounting Professionals. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 131, 264–270.
- Mehrab, J., Jadidi, M., Haery, F. A., Alemzadeh, M. (2013). The Relationship between Organizational Commitment and Organizational Learning (Borojerd Telecommunication Company as Case Study). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(1), 130–139.
- Mendryk, I. (2016). Satysfakcja z pracy a preferowany wiek przechodzenia na emeryturę. Wyniki badań. *Marketing i Rynek*, 3, 578–587.
- Merecz, D. (2010). Modelowanie związków między zmiennymi społeczno-demograficznymi i dopasowaniem do organizacji a zdrowiem. W: D. Merecz (red.), *Dopasowanie człowieka do środowiska pracy – uwarunkowania i skutki* (s. 51–96). Łódź: Oficyna Wydawnicza Instytutu Pracy im. Prof. J. Nofera w Łodzi.
- Merecz, D., Andysz, A. (2010). Zagadnienia teoretyczne. W: D. Merecz (red.), *Dopasowanie człowieka do środowiska pracy – uwarunkowania i skutki* (s. 9–36). Łódź: Oficyna Wydawnicza Instytutu Medycyny Pracy im. Prof. J. Nofera.
- Merecz, D., Andysz, A. (2014). Burnout and demographic characteristics of workers experiencing different types of work-home interaction. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 27(6), 933–949. doi: 10.2478/s13382-014-0320-6.
- Merecz, D., Mościcka, A., Drabek, M., Koniarek, J. (2004). Predyktory zdrowia psychicznego i zdolności do pracy pracowników zatrudnionych na stanowiskach wykonawczych. *Medycyna Pracy*, 55(5), 425–433.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89. [http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyerding, S. G. H. (2015). Job Characteristics and Job Satisfaction: A Test of Warr's Vitamin Model in German Horticulture. *The Psychologist-Manager Journal*, 18(2), 86–107. <http://dx.doi.org/10.1037/mgr0000029>
- Michalak, A., Lamecka, D. (2015). Analiza i ocena sytuacji skrajnych grup wiekowych na rynku pracy w Polsce. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 66, 86–101.

- Michoń, P. (2008). Praca a zadowolenie z życia matek w krajach Unii Europejskiej. W: C. Sadowska-Snarska (red.), *Równowaga praca – życie – rodzina* (s. 256–266). Białystok: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej.
- Mihalcea, A. (2014). Leadership, personality, job satisfaction and job performance. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 127, 443–447. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.287>
- Mikuła, B. (2000). Klimat organizacyjny a kultura organizacyjna – próba systematyzacji pojęć. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 1, 33–40.
- Milliken, F. J., Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 2(21), 402–433.
- Mockało, Z. (2012). Innowacyjność pracowników w kontekście psychospołecznych czynników środowiska pracy. *Bezpieczeństwo Pracy*, 9, 8–11.
- Mockało, Z. (2015). Stereotypy na temat starszych pracowników i ich związek z dobrostanem oraz pracą – przegląd badań. *Bezpieczeństwo Pracy*, 4, 11–13.
- Moczydłowska, J. M. (2013). Zaangażowanie pracowników – aspekty psychologiczne i organizacyjne. *Myśl Ekonomiczna i Polityczna*, 4(43), 162–171.
- Moczydłowska, J. M. (2014). Mentoring jako narzędzie zarządzania wiekiem. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie. Zarządzanie – nowe perspektywy w dobie zmian demograficznych*, E. Gołębiowska (red.), t. XV, z. 11, cz. 1, 181–191.
- Moczydłowska, J. M. (2015). Zarządzanie pracownikami z grupy 55+ jako element zarządzania wiekiem – wybrane aspekty. W: M. Makowiec (red.), *Wybrane problemy w kształtowaniu zachowań organizacyjnych* (s. 29–35). Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny.
- Mohamed, M. S., Abdul Kader, M. M., Anisa, H. (2012). Relationship among Organizational Commitment, Trust and Job Satisfaction: An Empirical Study in Banking Industry. *Research Journal of Management Sciences*, 1(2), 1–7.
- Mojša, J., Dyląg, A., Palczyńska, E. (2006). Psychometric properties of a Polish version of the Maslach Burnout Inventory – General Survey (MBI-GS) in a group of Information and Communication Technology (ICT) Specialists. *Ergonomia*, 28(4), 351–361.
- Molek-Winiarska, D. (2010). Organizacyjne i indywidualne programy zarządzania stresem. *Współczesne Zarządzanie*, 1, 117–124.
- Molek-Winiarska, D. (2011). Koszty stresu zawodowego. W: S. Banaszak, K. Doktor (red.), *Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania* (s. 911–917). Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania.
- Molek-Winiarska, D. (2013). Znaczenie postaw pracowników w procesie wdrażania programów redukcji stresu zawodowego. *Nauki o Zarządzaniu. Management Sciences*, 3(16), 154–165.
- Mollart, L., Skinner, M. V., Newing, C., Foureur, M. (2013). Factors that may influence midwives work-related stress and burnout. *Women and Birth*, 26, 26–32. doi: 10.1016/j.wombi.2011.08.002.
- Mosaybian, N., Jafari, M. (2014). The study of relationship between job security and organizational commitment. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 3(6), 185–189.
- Mróz, J., Kaleta, K. (2016). Relationships between personality, emotional labor, work engagement and job satisfaction in service professions. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 29(5), 767–782. doi: <https://doi.org/10.13075/ijom.1896.00578>
- Mudyń, K., Pietras, K. (2007). Preferowane wartości a zdrowie i satysfakcja z życia. *Psychoterapia*, 1(140), 5–25.
- Mudyń, K., Weiss, A. (2010). Satysfakcja z życia u osób w wieku senioralnym a orientacje życiowe i deklarowane wartości. *Spółeczeństwo i Rodzina*, 22 (1), 32–47.
- Munir, R. I. S., Rahman, R. A. (2016). Determining Dimensions of Job Satisfaction using Factor Analysis. *Procedia Economics and Finance*, 37, 488–496.
- Muñiza, J., Peña-Suárez, E., de la Roca Y., Fonseca-Pedreroc, E., Cabal, Á. L., García-Cueto, E. (2014). Organizational climate in Spanish Public Health Services. Administration and Services Staff. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 14, 102–110.
- Muster, R. (2011a). Elastyczne formy zatrudnienia w świadomości osób w wieku mobilnym i niemobilnym zawodowo. *Humanizacja Pracy*, 260–261(3–4), 115–130.
- Muszyński, M. (2008). Diagnoza potrzeb pracodawców wobec pracobiorców 50+. W: E. Dubas, J. Pyżalski, M. Muszyński, J. R. Pavel (red.), *Wspieranie rozwoju bezrobotnych 50+. Doświadczenia projektu Adults Mentoring* (s. 75–87). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

- Nadinloyi, K. B., Sadeghi, H., Hajloo, N. (2013). Relationship Between Job Satisfaction and Employees Mental Health. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 84, 293–297. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.554>
- Naeyele, G., Walker, A. (2006). A guide to good practice in age management. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2005/137/en/1/ef05137en.pdf> (dostęp 03.09.2017).
- Najder, A., Andysz, A. (2013). Skala Ryzyka Psychospołecznego – narzędzie do oceny narażenia i stresogenności zagrożeń psychospołecznych w miejscu pracy. *Personel Plus*, 10(71), 36–41.
- Najder, A., Andysz, A., Merecz, D. (2014). Ocena ryzyka wystąpienia skutków narażenia na zagrożenia psychospołeczne w miejscu pracy w zależności od poziomu ich stresogenności w grupie pracowników 50+ w sektorach usługowym i produkcyjnym. W: I. Janicka, M. Znajmiecka-Sikora (red.), *Rodzina i kariera. Równoważenie czy konflikt ról?* (s. 349–366). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Najder, A., Merecz-Kot, D., Wójcik, A. (2016). Relationships between occupational functioning and stress among radio journalists – Assessment by means of the psychosocial risk scale. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 29(1), 85–100. <http://dx.doi.org/10.13075/ijom.1896.00332>
- Nart, S., Batur, O. (2014). The Relation Between Work-Family Conflict, Job Stress, Organizational Commitment and Job Performance: A Study On Turkish Primary Teachers. *European Journal of Research on Education*, 2(2), 72–81. doi: 10.15527/ejre.201426250.
- Natário, M. M., Araújo, C., Couto, J. (2014). Higher Education Institution Organizational Climate Survey. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 3(1), 107–121.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McMurrian, R. (1996). Development and Validation of Work-Family Conflict and Family-Work Conflict Scales. *Journal of Applied Psychology*, 81, 400–410.
- Niculita, Z. (2015). The relationship between work style and organizational climate for Romanian employees. *Procedia Economics and Finance*, 32, 1042–1049. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01566-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01566-X)
- Noor, N. M. (2004). Work-Family Conflict, Work- and Family-Role Salience, and Women's Well-Being. *The Journal of Social Psychology*, 144(4), 389–405.
- Noordin, F., Rahim, A. R. A., Ibrahim, A. H., Omar, M. S. (2011). Career Stages and Organisational Commitment: a Case of Malaysian Managers. *International Journal of Humanities and Social Science*, 1(8), 105–112.
- Nylenna, M., Gulbrandsen, P., Førde, R., Aasland, O. G. (2005). Job satisfaction among Norwegian general practitioners. *Scandinavian Journal of Primary Health Care*, 23(4), 198–202. doi: 10.1080/02813430500311792.
- O'Neill, J. W., Harrison, M. M., Cleveland, J., Almeida, D., Stawski, R., Crouter, A. C. (2009). Work-family climate, organizational commitment, and turnover: Multilevel contagion effects of leaders. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 18–29.
- Ogbogu, C. O. (2013). Work-Family Role Conflict Among Academic Women in Nigerian Public Universities. *West East Journal of Social Sciences*, 2(2), 23–28.
- Ogińska-Bulik, N. (2003a). Stres w pracy a syndrom wypalenia zawodowego u funkcjonariuszy policji. *Folia Psychologica*, 7, 27–35.
- Ogińska-Bulik, N. (2003b). *Stres zawodowy u policjantów. Źródła – Konsekwencje – Zapobieganie*. Łódź: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi.
- Ogińska-Bulik, N. (2003c). Wpływ spostrzeganego stresu w pracy i radzenia sobie na poziom wypalenia zawodowego w grupie funkcjonariuszy policji. *Czasopismo Psychologiczne*, 9(1), 111–118.
- Ogińska-Bulik, N., Kaflik-Pieróg, M. (2003). Stres w pracy, poczucie własnej skuteczności a zespół wypalenia zawodowego u strażaków. *Folia Psychologica*, 7, 37–47.
- Olejnik, M. (2000). Średnia dorosłość. Wiek średni. W: B. Harwas-Napierała, J. Trempała (red.), *Psychologia rozwoju człowieka. Charakterystyka okresów życia człowieka. Tom 2* (s. 234–233). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Oleś, P. (2002). Z badań nad wartościami i wartościowaniem: niektóre kwestie metodologiczne. *Roczniki Psychologiczne*, 5, 53–74.
- Oleś, P. K. (2012). *Psychologia człowieka dorosłego*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Olorunsola, E. O. (2013). An Appraisal of Burnout among the University Lecturers in Ekiti State, Nigeria. *Journal of Educational and Developmental Psychology*, 3(2), 133–137. doi: 10.5539/jedp.v3n2p133.
- Orłowska, A., Łaguna, M. (2016). Upodmiotowienie strukturalne a dopasowanie sfery rodzinnej i zawodowej u pielęgniarek. *Medycyna Pracy*, 67(6), 787–800.
- Ostrowska, M., Michcik, A. (2013). Wypalenie zawodowe – przyczyny, objawy, skutki, zapobieganie. *Bezpieczeństwo Pracy – Nauka i Praktyka*, 8, 22–25.
- Ostrowska, M., Michcik, A. (2014). Stres w pracy – objawy, konsekwencje, przeciwdziałanie. *Bezpieczeństwo Pracy – Nauka i Praktyka*, 5, 12–15.
- Paliga, M., Kożusznik, B., Pollak, A., Smorczevska, B., Adamek, D. (2015). Wiek jako przesłanka zachowań wspierających efektywność organizacji. *Społeczeństwo i Edukacja. Międzynarodowe Studia Humanistyczne*, 17(2), 45–54.
- Palmer, B., Donaldson, C., Stough, C. (2002). Emotional intelligence and life satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 33, 1091–1100.
- Paluchowski, W. J. (1998). Klimat organizacyjny i jego pomiar. W: S. A. Witkowski (red.), *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu, Tom IV* (s. 161–170). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Panatik, S. A. B., Badri, S. K. B. Z., Rajab, A. B., Yusof, R. B. M. (2012). Work-Family Conflict and Work-Related Attitude: The Mediating Effects of Stress Reactions. *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, 4(1), 377–387.
- Panatik, S. A. B., Badri, S. K. Z., Rajab, A., Rahman, H. A., Shah, M. I. (2011). The Impact of Work Family Conflict on Psychological Well-Being among School Teachers in Malaysia. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 29, 1500–1507.
- Pasik, M. (2007). Poczucie koherencji a zadowolenie z życia u kobiet i mężczyzn na emeryturze. *Acta Universitatis Lodzensis. Folia Psychologica* 11, 67–79.
- Pasik, M. (2008). Osobowościowe wyznaczniki zadowolenia z życia w wieku emerytalnym. W: L. Golińska, B. Dudek (red.), *Rodzina i praca z perspektywy wyzwań i zagrożeń* (s. 309–319). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Pasik, M. (2013). Psychologiczne wyznaczniki zadowolenia z życia osób w wieku emerytalnym. *Chowania*, 1, 143–158.
- Paszkowska-Rogacz, A. (2003). *Psychologiczne podstawy wyboru zawodu. Przegląd koncepcji teoretycznych*. Warszawa: Krajowy Ośrodek Wspierania Edukacji Zawodowej i Ustawicznej.
- Paszkowska-Rogacz, A. (2005). Psychologiczne uwarunkowania kariery. W: L. Golińska (red.), *Skuteczniej, sprawniej, z większą satysfakcją* (s. 71–88). Łódź: Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Kupieckiej.
- Paszkowska-Rogacz, A. (2009). *Doradztwo zawodowe. Wybrane metody badań*. Warszawa: Difin SA.
- Paszkowska-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* (97–120). Łódź: Oficyna Wydawnicza Instytutu Medycyny Pracy im. Prof. J. Nofera.
- Paszkowska-Rogacz, A. (2011). *Młodzieżowy Kwestionariusz Zainteresowań Zawodowych – MŁO-KOZZ*. Warszawa: Fundacja Realizacji Programów Społecznych.
- Patel, C., Beekhan, A., Paruk, Z., Ramgoon, S. (2008). Work-family conflict, job satisfaction and spousal support: An exploratory study of nurses' experience. *Curationis*, 31(1), 38–44.
- Pavalache-Ilie, M. (2014). Organizational citizenship behaviour, work satisfaction and employees' personality. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 127, 489–493. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.296>
- Pavot, W., Diener, E. (1993). Review of the Satisfaction with Life Scale. *Psychological Assessment*, 5(2), 164–172.
- Peng J., Jiang X., Zhang J., Xiao R., Song Y., Feng X., Zhang, Y., Miao, D. (2013). The Impact of Psychological Capital on Job Burnout of Chinese Nurses: The Mediator Role of Organizational Commitment. *PLoS ONE* 8(12): e84193, 1–7. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0084193>
- Permarupan, P. Y., Saufi, R. A., Kasim, R. S. R. (2013). The Impact of Organizational Climate on Employee's Work Passion and Organizational Commitment. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 107, 88–95. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.403>

- Perminiene, M., Pauzaite, Z., Vaidelyte, E., Stuopyte, E., Butkeviciene, E. (2015). Stress-related health symptoms and working environment of older employees in Lithuania. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 84, 157–162. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.09.047.
- Pierwsze kroki na rynku pracy. Międzynarodowe badanie studentów i absolwentów Raport z badań. (2013). <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/pierwsze-kroki-na-ryнку-pracy.html>
- Pietras, K., Fryt, J. (2015). Similarities and Differences in Values of Polish Young Women and Their Parents – the Effect of Value Transmission and Value Change. *Pedagogika Rodziny*, 5(2), 143–156.
- Pitts, D. (2009). Diversity Management, Job Satisfaction, and Performance: Evidence from U.S. Federal Agencies. *Public Administration Review*, 3–4, 328–338.
- Plomp, H. N., van der Beek, A. J. (2014). Job satisfaction of occupational physicians in commercial and other delivery settings: A comparative and explorative study. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 27(4), 672–682. doi: <https://doi.org/10.2478/s13382-014-0286-4>.
- Płopa, M. (2005). *Więzi w małżeństwie i rodzinie. Metody badań*. Kraków: Oficyna Wydawnicza „Impuls”.
- Potocka, A. (2010). Stres – natura zjawiska. W: M. Waszkowska, A. Potocka, P. Wojtaszczyk (red.), *Miejsce pracy na miarę oczekiwań. Poradnik dla pracowników socjalnych* (s. 9–43). Łódź: Instytut Medycyny Pracy im. Prof. J. Nofera.
- Potocka, A., Mościcka, A. (2011). Stres oraz sposoby radzenia sobie z nim a nawyki żywieniowe wśród pracujących. *Medycyna Pracy*, 62(4), 377–388.
- Priyadharshini, R. A., Wesley R. J. (2014). Personality as a Determinant of Work-Family Conflict. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 7(5), 1037–1060. <http://dx.doi.org/10.3926/jiem.1156>
- Przetacznik-Gierowska, M. (1995). Zdarzenia życiowe a kryzysy w rozwoju człowieka. *Chowanna*, 1, 5–25.
- Przetacznik-Gierowska, M. (1996a). Periodyzacja rozwoju psychicznego. W: M. Przetacznik-Gierowska, M. Tyszkowa (red.), *Psychologia rozwoju człowieka. Zagadnienia ogólne. Tom 1* (s. 222–239). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN
- Przetacznik-Gierowska, M. (1996b). Zasady i prawidłowości psychicznego rozwoju człowieka. W: M. Przetacznik-Gierowska, M. Tyszkowa (red.), *Psychologia rozwoju człowieka. Zagadnienia ogólne. Tom 1* (s. 57–84). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Pyżalski, J. (2010). Czynniki salutogenne (wspierające dobrostan nauczyciela w pracy). W: J. Pyżalski, D. Merez (red.), *Psychosocjalne warunki pracy polskich nauczycieli. Pomędzy wypaleniem zawodowym a zaangażowaniem* (s. 107–115). Kraków: Oficyna Wydawnicza „Impuls”.
- Rahati, A., Sotudeh-Arani, H., Adib-Hajbaghery, M., Rostami, M. (2015). Job Involvement and Organizational Commitment of Employees of Prehospital Emergency Medical System. *Nursing and Midwifery Studies*, 24(4), e30646. Published online 2015 Dec 1. doi: 10.17795/nmsjournal30646.
- Rahman, T., Tabassum, A., Jahan, K. (2015). Test of Work-to-Family and Family-to-Work Models of Conflict and Satisfaction: An Analysis of Dual Career Couples in Bangladesh. *Canadian Journal of Family and Youth*, 7(1), 87–113.
- Ramay, A., Ramay, M. (2012). Antecedents of Organizational Commitment of Banking Sector Employees in Pakistan. *Serbian Journal of Management*, 7(1), 89–102.
- Rana, S., Agrawal, P. (2016). Influence of Demographical Variables on Teachers' Affective Commitment: A Study of Management Institutions. *European Academic Research*, IV(6), 5325–5348.
- Rantanen, J., Kinnunen, U., Pulkkinen, L. (2013). The role of personality and role engagement in work-family balance. *Horizons of Psychology*, 22, 14–26. doi: 10.20419/2013.22.376.
- Raport z badania: znaczenie wartości w życiu zawodowym (2015). OKAERI CONSULTING. Human Graph, marketing research & consultancy. <http://www.okpr.pl/files/raport.pdf> (dostęp 08.09.2017).
- Raport: Dobre praktyki w zarządzaniu wiekiem i zasobami ludzkimi ze szczególnym uwzględnieniem pracowników 50+. (2013). Szczeciński, A. (red.). Warszawa: Fundacja „Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym”. http://iped.pl/pliki/publikacje/Raport_Dobre_praktyki_w_zarzadzaniu_wiekami_i_zasobami_ludzkimi.pdf
- Rashid, W. E. W., Nordin, M. S., Omar, A., Ismail, I. (2012). Work/Family Conflict: The Link between Self-Esteem and Satisfaction Outcomes. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 65, 564–569.

- Rasid, S., Z. A., Manaf, M. A., Quoquab, F. (2013). Leadership and Organizational Commitment in the Islamic Banking Context: The Role of Organizational Culture as a Mediator. *American Journal of Economics*, 3(5C), 171–176. doi: 10.5923/c.economics.201301.29.
- Raziq, A., Maulabakhsh, R. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 3, 717–725. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00524-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00524-9)
- Rego, P., Lopes, M. P., Nascimento, J. L. (2016). Authentic Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Role of Positive Psychological Capital. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(1), 129–151. <http://dx.doi.org/10.3926/jiem.1540>
- Rembiesz, M. (2015). Rola strategii zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 39(3), 155–167.
- Richert-Kaźmierska, A., Stankiewicz, K. (2014). Poczucie zadowolenia z pracy – czy wiek ma znaczenie? *Przedsiębiorczość i Zarządzanie. Zarządzanie – nowe perspektywy w dobie zmian demograficznych – w świetle badań*, E. Gołębiowska, (red.), t. XV, z. 11, cz. II, 61–75.
- Roche, M., Haar J. H. (2010). Work-Family Interface Predicting Needs Satisfaction: The Benefits for Senior Management. *e-Journal of Social & Behavioural Research in Business*, 1(1), 12–23.
- Rodríguez, I., Bravo, M. J., Peiro, J. M., Schaufeli, W. (2001). The Demands-Control-Support model, locus of control and job dissatisfaction: a longitudinal study. *Work and Stress*, 15(2), 97–114.
- Rogozińska-Pawelczyk, A. (2014a). Pokolenie NEET czyli młodzież bez pracy, nauki, szkolenia: charakterystyka, koszty i rozwiązania polityczne na przykładzie Europy. W: A. Rogozińska-Pawelczyk (red.), *Pokolenia na rynku pracy* (s. 111–126). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Rogozińska-Pawelczyk, A. (2014b). Zarządzanie kapitałem ludzkim w różnym wieku jako wyzwanie dla rynku pracy. W: Rogozińska-Pawelczyk A. (red.), *Pokolenia na rynku pracy* (s. 17–37). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Rokeach, M. (1979). From the individual to institutional values with special reference to the values of science. W: M. Rokeach (red.), *Understanding human values* (s. 47–70). New York, NY: Free Press.
- Rosset, E. (1959). *Proces starzenia się ludności. Studium demograficzne*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Gospodarcze.
- Rostowski, J., Rostowska, T. (2012). Poziom zdrowia i dobrego samopoczucia jako następstwa konfliktu lub integracji relacji praca-rodzina. W: T. Rostowska, W. Budzieński (red.), *Zawodowe i zdrowotne problemy człowieka w różnych okresach dorosłości* (s. 11–37). Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389–400.
- Rowe, J. W., Kahn, R. L. (1987). Human aging: usual and successful. *Science*, 237, 143–149.
- Rowe, J. W., Kahn, R. L. (1997). Successful aging. *The Gerontologist*, 37, 433–440.
- Rożnowski, B. (2006). Spostrzeganie zmiany środowiska pracy w organizacji: od szczegółu do ogółu. W: B. Rożnowski, A. Biela, A. Bańka, A. *Praca i organizacja w procesie zmian* (s. 64–76). Poznań: Stowarzyszenie Psychologia i Architektura.
- Rożnowski, B., Olczykowska, K. (2016). Znaczenie pracy i jej dopasowanie jako predyktory zaangażowania w pracę w wolontariacie studenckim. *Psychologia Społeczna*, 1(36), 45–55. doi: 10.7366/1896180020163604.
- Rzechowska, E. (2010). *Dojrzały pracownik na rynku pracy. Perspektywa rozwojowa i perspektywa pracowników służb społecznych (raport z badań)*. Lublin: Wydawnictwo Lubelskiej Szkoły Biznesu.
- Rzechowska, E., Dacka, M. (2014). Kształtowanie zadowolenia z życia w relacjach rodzinnych i zawodowych u osób w wieku średnim zagrożonych utratą pracy. W: I. Janicka, M. Znajmiecka-Sikora (red.), *Rodzina i kariera. Równowagę czy konflikt ról?* (s. 367–390). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Saari, L. M., Judge, T. A. (2004). Employee Attitudes and Job Satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395–407.
- Sabil, S., Marican, S. (2011). Working Hours, Work-family Conflict and Work-family Enrichment Among Professional Women: A Malaysian Case. *International Conference on Social Science and Humanity*, 5, 206–209.

- Sadłowska-Wrzesińska, J., Mościcka-Teske, A. (2016). Relations between stress potential of work features and occupational commitment of transport workers – in the context of optimization of logistics strategy of a company. *IFAC-PapersOnLine*, 49–12, 1761–1766. doi: 10.1016/j.ifacol.2016.07.837.
- Sakowski, P. (2012). Job satisfaction of occupational medicine nurses in Poland. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 25(1), 51–58. doi: 10.2478/S13382-012-0006-x.
- Salami, S. O. (2008). Demographic and Psychological Factors Predicting Organizational Commitment among Industrial Workers. *Anthropologist*, 10(1), 31–38.
- Saleem, H. (2015). The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organizational politics. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 173, 563–569. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.403>
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, Ch. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14(3), 204–220. doi: 10.1108/13620430910966406.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., van Rhenen, W. (2008). Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being? *Applied Psychology an International Review*, 57(2), 173–203. doi: 10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x.
- Schein, E. (2007). Career anchor revisited: implications for career development in the 21st Century. *NHRD Journal Career Management*, 1(4), 27–33. <https://www.nationalhrd.org/sites/default/files/products/pdf/0807.pdf>
- Schein, E. H. (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organisational Needs*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schimanek, T., Kotzian, J., Arczewska, M. (2015). *Zarządzanie wiekiem skierowane na osoby 50+. Poradnik dla małych i średnich przedsiębiorstw i nie tylko*. Warszawa: Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce. Akademia Leona Koźmińskiego.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., Macey, W. M. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388.
- Schneider, B., Snyder, R. (1975). Some relationships between job satisfaction and organizational climate. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 318–328.
- Schultz, D. P., Schultz, S. E. (2002). *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1–65.
- Schwartz, S. J., Cote, J. E., Arnett, J. J. (2005). Identity and Agency in Emerging Adulthood Two Developmental Routes in the Individualization Process. *Youth & Society*, 37(2), 201–229. doi: 10.1177/0044118X05275965.
- Schyns, B., Van Veldhoven, M. J. P. M. (2010). Group Leadership Climate and Individual Organizational Commitment A Multilevel Analysis. *Journal of Personnel Psychology*, 9(2), 57–68. doi: 10.1027/1866-5888/a000005.
- Seiger, C. P., Wiese, B. S. (2009). Social support from work and family domains as an antecedent or moderator of work-family conflicts? *Journal of Vocational Behavior*, 75, 26–37.
- Sekścińska, K., Maison, D. (2014). Co jest źródłem szczęścia? Zadowolenie z życia a obiektywne i subiektywne wskaźniki sytuacji materialnej. *Marketing i Rynek*, 2, 15–24.
- Seredocha, I. (2010). Znaczenie aktywności społecznej i edukacyjnej osób starszych w perspektywie słuchaczy Uniwersytetu Trzeciego Wieku i Osób Niepełnosprawnych w Elblągu. *Zarządzanie Publiczne. Zeszyty Naukowe Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego*, 3(11), 155–170.
- Seredyńska, A. (2012). Intermentoring szansą społecznego uczestnictwa dorosłych. W: A. Seredyńska (red.), *Uczestnictwo społeczne w średniej i późnej dorosłości* (s. 30–43). Bydgoszcz: Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego.
- Sęk, H., Cieślak, R. (2012). Wsparcie społeczne – sposoby definiowania, rodzaje i źródła wsparcia, wybrane koncepcje teoretyczne. W: H. Sęk, R. Cieślak (red.), *Wsparcie społeczne, stres i zdrowie* (s. 11–28). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Shafiq, M., Rana, R. A. (2016). Relationship of Emotional Intelligence to Organizational Commitment of College Teachers in Pakistan. *Eurasian Journal of Educational Research*, 62, 1–14.

- Shaw, J. D., Delery, J. E., Abdulla M. H. A. (2003). Organizational commitment and performance among guest workers and citizens of an Arab country. *Journal of Business Research*, 56, 1021–1030.
- Shelton, L. M., Danes, S. M., Eisenman, M. (2008). Role Demands, Difficulty in Managing Work-Family Conflict, and Minority Entrepreneurs. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 13(3), 315–342.
- Shena, J., Chanda, A., D'Netob, B., Mongaa, M. (2009). Managing diversity through human resource management: an international perspective and conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 235–251.
- Shore, L., Wayne, S. J. (1993). Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774–780.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27–41.
- Siegrist, J. (2012). *Effort-reward imbalance at work – theory, measurement and evidence*. http://www.uniklinik-duesseldorf.de/fileadmin/Datenpool/einrichtungen/institut_fuer_medizinische_soziologie_id54/ERI/ERI-Website.pdf (dostęp 12.09.2017).
- Silva, A. D., Taveira, M., Marques, C., Gouveia, V. V. (2014). Satisfaction with Life Scale Among Adolescents and Young Adults in Portugal: Extending Evidence of Construct Validity. *Social Indicators Research*, 120(1), 309–318. doi: 10.1007/s11205-014-0587-9.
- Simons, K., An, S. (2015). Job Satisfaction Among Gerontological Social Workers in Ontario, Canada. *Journal of Gerontological Social Work*, 58(6), 547–571. doi: 10.1080/01634372.2015.1042129.
- Siuta-Stolarska, M., Siuta-Brodzińska (2011). Wartości a satysfakcja zawodowa. *Zeszyty Naukowe WSOWL*, 2(160), 333–349.
- Skalacka, K., Derbis, R. (2015). Activities of the elderly and their satisfaction with life. *Polish Journal of Applied Psychology*, 13(3), 87–102. doi: 10.1515/pjap-2015-0039.
- Skotnicka, M., Pieszek, M. (2014). Aktywność fizyczna receptą na długowieczność. *Medycyna Ogólna i Nauki o Zdrowiu*, 20(4), 379–383.
- Skowron-Mielnik, B., Bor, M. (2015). Generacyjne uwarunkowania retencji pracowników w kontekście elastyczności organizacji. *Management Forum*, 3(3), 44–55. doi: 10.15611/mf.2015.3.06.
- Skowrońska, D. (2009). Edukacja i samorealizacja w procesie przygotowania do starości i wizji starości osób w wieku średnim – sprawozdanie z badań. *Chowanna*, 2, 63–75.
- Śliwiński, Z., Starczyńska, M., Kotela, I., Kowalski, T., Kryś-Noszczyk, K., Lietz-Kijak, D., Kijak, E., Makara-Studzińska, M. (2014). Life satisfaction and risk of burnout among men and women working as physiotherapists. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 27(3), 400–412. doi: <https://doi.org/10.2478/s13382-014-0266-8>.
- Smolarek, M., Sipa, M. (2015). Klimat organizacyjny jako przejaw kultury organizacyjnej w małych przedsiębiorstwach. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, Zarządzanie*, 4, 301–315.
- Smolbik-Jęczmień, A. (2013). Rozwój kariery zawodowej wśród przedstawicieli pokolenia X i Y – nowe wyzwania. *Modern Management Review*, 20(4), 191–202.
- Sokol, A., Gozde, A., Figurska, I., Blaskova, M. (2015). Organizational climate of higher education institutions and its implications for the development of creativity. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 182, 279–288. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.767>
- Sowińska, A. (2014). Zadowolenie z pracy – problemy definicyjne. *Studia Ekonomiczne. Edukacja w świetle przemian współczesnego rynku pracy: wybrane problemy*, 197, 45–56.
- Springer, A. (2011). Wybrane czynniki kształtujące satysfakcję pracownika. *Problemy Zarządzania*, 9(4), 162–180.
- Stachowiak, B. (2014). Senior Anno Domini 2050. W: M. Szyszka, P., Dancák, A. Wąsiński, J. Daszykowska (red.), *Instytucjonalne i pozainstytucjonalne formy wsparcia osób starszych* (s. 61–69). Stalowa Wola–Bratysława: Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II, Wydział Zamiejscowy Prawa i Nauk o Społeczeństwie w Stalowej Woli.
- Stachowska, S. (2012a). Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Y wobec pracy i pracodawcy. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2, 33–56.
- Stachowska, S. (2012b). Zarządzanie wiekiem w organizacji. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3–4, 125–138.

- Stańczyk, A., Mościcka-Teske, A., Merecz-Kot, D. (2014). Zagrożenia psychospołeczne a funkcjonowanie zawodowe pracowników sektora bankowego. *Medycyna Pracy*, 64(4), 507–519. doi: <https://doi.org/10.13075/mp.5893.00055>
- Stankiewicz, J., Moczulska, M. (2012). Czynniki klimatu organizacyjnego warunkujące efektywne zaangażowanie pracowników. W: B. Mikula (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu: księga pamiątkowa dla uczczenia Jubileuszu 40-lecia pracy naukowo-dydaktycznej Prof. zw. dra hab. Arkadiusza Potockiego* (s. 213–224). Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Stankiewicz, J., Moczulska, M. (2013). Wartości jako czynnik warunkujący zaangażowanie pracowników w organizacji (w świetle badań empirycznych). *Zarządzanie i Finanse*, 4(1), 333–345.
- Steuden, S. (2011). *Psychologia starzenia się i starości*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Stosik, A., Leśniewska, A. (2015). Innowacyjne rozwiązania Zarządzanie Zasobami Ludzkimi – perspektywa adaptacji i różnic pokoleniowych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 39(3), 183–196.
- Straś-Romanowska, M. (2000). Późna dorosłość. Wiek starzenia się. W: B. Harwas-Napierała, J. Trempała (red.), *Psychologia rozwoju człowieka. Charakterystyka okresów życia człowieka. Tom 2* (s. 263–292). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Strózik, T. (2014). System wartości a ocena jakości życia młodzieży akademickiej. *Studia Oeconomica Posnaniensis*, 2(263), 5–23.
- Strykowska, M., Trzeciakowska, A. (1994). Wsparcie społeczne a satysfakcja z pracy i wypalenie zawodowe się kobiet. *Przegląd Psychologiczny, tom XXXVII*, 3, 387–393.
- Suwa, M. (2014). Pokolenie X na polskim rynku pracy. W: A. Rogozińska-Pawelczyk (red.), *Pokolenia na rynku pracy* (s. 65–83). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Świerżewska, D. (2010). Satysfakcja z życia aktywnych i nieaktywnych osób po 60. roku życia. *Psychologia Rozwojowa*, 15(2), 89–99.
- Świętochowski, W. (2007). Klimat organizacyjny jako jeden ze sposobów w procesie radzenia sobie ze stresem – badania porównawcze pracowników polskich i niemieckich firm. *Acta Universitatis Lodzensis. Folia Psychologica*, 11, 147–159.
- Świętochowski, W. (2008). Klimat organizacyjny jako istotna właściwość miejsca pracy. W: H. Skłodowski (red.), *Polskie doradztwo dla młodzieży – idea czy rzeczywistość. Studia i monografie*, 19 (s. 121–130). Łódź: Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi.
- Syguła, M. (2010). Zarządzanie różnorodnością jako element zarządzania zasobami ludzkimi w nowoczesnym społeczeństwie. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1(72), 55–62.
- Syper, M. (2006). Modelowanie klimatu innowacyjnego w firmie jako klucz do sukcesu, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1(46), 29–41.
- Szcześniak, M., Rondon, G. (2011). Pokolenie „ani-ani”: o młodzieży, która się nie uczy, nie pracuje i nie dba o samokształcenie. *Psychologia Społeczna*, 3(18), 241–251.
- Szukalski, P. (2006). Zagrożenie czy wyzwanie – proces starzenia się ludności. *Polityka Społeczna*, 9, 6–10.
- Szukalski, P. (2009). Czy w Polsce nastąpi powrót do prostej zastępowalności pokoleń? *Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica, Przyszłość demograficzna Polski*, 231, 59–75.
- Szukalski, P. (2011). Starzenie się ludności – wyzwanie XXI wieku. W: P. Szukalski, Z. Szweda-Lewandowska (red.), *Elementy gerontologii społecznej. Skrypt dla studentów Podyplomowego Studium Gerontologii Społecznej UŁ* (s. 5–26). Łódź: Wyd. Biblioteka.
- Szukalski, P. (2012). Trzy kolory: srebrny. Co to takiego *silver economy*? *Polityka Społeczna*, 5–6, 6–10.
- Szweda-Lewandowska, Z. (2014). Pokolenie powojennego wężu demograficznego (*Baby Boomers* i pokolenie Y) – perspektywa starości. *Polityka Społeczna*, 5/6, 18–21.
- Szymańska, P. (2015). Pleć psychologiczna a satysfakcja ze związku małżeńskiego młodych dorosłych. *Horyzonty Psychologii*, 5, 63–78.
- Szyska, M. (2015). Kondycja demograficzna Polski priorytetem dla polityki rodzinnej. *Społeczeństwo i Edukacja. Międzynarodowe Studia Humanistyczne*, 17(2), 31–43.
- Talib, Z. A., Don, Y., Daud, Y., Raman, A. (2015). Organizational Culture and Organizational Commitment of Kedah District Education Officers. *International Journal of Management Sciences*, 5(5), 410–419.

- Tao, H., Ellenbecker, C. H., Wang, Y., Li, Y. (2015). Examining perception of job satisfaction and intention to leave among ICU nurses in China. *International Journal of Nursing Sciences*, 2, 140–148.
- Taris, T. W. (2016). Work and Stress: Thirty years of impact. *Work and Stress*, 30(1), 1–6. doi: 10.1080/02678373.2015.1137719.
- Tasdemir, A. S. (2014). Impact of the Quality of Work-life on Organizational Commitment: A Comparative Study on Academicians Working for State and Foundation Universities in Turkey. *International Journal of Social Sciences*, III (4), 124–152.
- Tatala, M., Walesa, Cz., Nosek, A., Wałachowska, K. (2015). Doświadczenie religijne osób we wcześniejszej i średniej dorosłości. *Horyzonty Psychologii*, 5, 45–62.
- Tepret, N. Y., Tunab, K. (2014). Effect of Management Factor on Employee Job Satisfaction: An Application in Telecommunication Sector. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 195, 673–679. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.264>
- Terelak, J. F., Jankowska, P. (2009). Dopasowanie jednostka-organizacja a zadowolenie z pracy. *Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae, Gospodarowanie zasobami organizacji w warunkach zagrożeń otoczenia*, 1, 229–254.
- Thamrin, H. M. (2012). The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(5), 566–572.
- Tiefenbach, T., Kohlbacher, F. (2013). *Happiness and Life Satisfaction in Japan by Gender and Age*. Tokyo: German Institute for Japanese Studies.
- Timoszyk-Tomczak, C., Bugajska, B. (2013). Satysfakcja z życia a perspektywa przyszłościowa w starości. *Oposcula Sociologica*, 2, 83–95.
- Tobiasz-Adamczyk, B., Brzyski, P. (2006). Bilans satysfakcji z pracy zawodowej lekarzy w wieku emerytalnym. Relacja pomiędzy satysfakcją z pracy zawodowej a ogólną jakością życia. *Gerontologia Polska*, 14(2), 77–84.
- Tomaszewska-Lipiec, R. (2016). Kariera – zdeprecjonowana wartość nowego pokolenia? *Problemy Profesjologii*, 1, 47–61.
- Trivellas, P., Akrivouli, Z., Tsifora, E., Tsoutsas, P. (2015). The impact of knowledge sharing culture on job satisfaction in accounting firms. The mediating effect of general competencies. *Procedia Economics and Finance*, 19, 238–247. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00025-8](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00025-8)
- Tsai, Ch. (2014). The Organizational Climate and Employees' Job Satisfaction in the Terminal Operation Context of Kaohsiung Port. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 30(3), 373–392.
- Tudor Brate, A. (2014). The mediating role of individual differences in the interaction between specific socioprofessional pressures and job satisfaction. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 127, 565–569. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.311>
- Tulviste, T., Kall, K., Rämmer, A. (2016). Value Priorities of Younger and Older Adults in Seven European Countries. *Social Indicators Research. An International and Interdisciplinary Journal for Quality-of-Life Measurement*, 12(3). doi: 10.1007/s11205-016-1392-4.
- Tuomi, K., Ilmarinen, J., Jahkola, A., Katajarinne, L., Tulkki A. (1994). *Work Ability Index*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- Turek, D., Czaplińska, I. (2014). Praktyki ZZL, klimat organizacyjny i postrzeganie wsparcia menedżerskiego a zachowania obywatelskie pracowników. *Organizacja i Kierowanie*, 4(164), 115–140.
- Turek, K. (2015). Wydłużenie okresu kariery zawodowej – polityka organizacyjna wobec wyzwań związanych z procesem starzenia się ludności. W: J. Górniak (red.), *Polski rynek pracy – wyzwania i kierunki działań na podstawie badań Bilans Kapitału Ludzkiego 2010–2015* (s. 55–78). Warszawa – Kraków: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., Lance, C. E. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142. doi: 10.1177/0149206309352246.
- Tziner, A., Rabenu, E., Radomski, R., Belkin, A. (2015). Work stress and turnover intentions among hospital physicians: The mediating role of burnout and work satisfaction. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 31, 207–213. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2015.05.001>
- Ugwu, F. O., Amazue, L. O., Onyedire, N. G. (2017). Work-family life balance in a Nigerian banking sector setting. *Cogent Psychology*, (4), 1–9. <http://dx.doi.org/10.1080/23311908.2017.1290402>

- Umer, R., Zia-ur-Rehman, M. (2013). Impact of work life balance and work life conflict on life satisfaction of working women: a case of higher education sector of twin cities of Pakistan. *Academic Research International*, 4(5), 445–458.
- Unsworth, K. L., West, M. A. (2003). Zespoły: wyzwania pracy w grupie. W: N. Chmiel (red.), *Psychologia pracy i organizacji* (s. 359–380). Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Urban, W. (2008). Klimat organizacyjny jako czynnik rozwoju przedsiębiorstw usługowych. *Przegląd Organizacji*, 7/8, 19–22.
- Urbaniak, B. (2011). *Zatrudnienie a instytucje rynku pracy w warunkach starzejących się zasobów pracy – badania dla Polski*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Urbaniak, B. (2013a). Emerytura jako moment przełomowy w aktywności zawodowej kobiet i mężczyzn w wieku 45/50+. W: E. Kryńska, J. Krzyszkowski, B. Urbaniak, J. Wiktorowicz (red.), *Diagnoza obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn 50+ na rynku pracy w Polsce. Raport końcowy* (s. 167–183). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Urbaniak, B. (2013b). Podstawowe charakterystyki zatrudnienia kobiet i mężczyzn w wieku 45/50+. W: E. Kryńska, J. Krzyszkowski, B. Urbaniak, J. Wiktorowicz (red.), *Diagnoza obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn 50+ na rynku pracy w Polsce. Raport końcowy* (s. 109–166). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Urbaniak, B. (2014). Zarządzanie różnorodnością zasobów w organizacji. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3–4(98), 63–78.
- Value based diversity. The challenges and strenghts of many. A report from the Economist Intelligence Unit (2014). http://c.ymcdn.com/sites/www.shrm-emeraldcoast.org/resource/resmgr/Docs/EIU_SuccessFactors_Values-ba.pdf
- Van Harrison, R. (1987). Indywidualno-środowiskowe dopasowanie a stres w pracy. W: C. L. Cooper, R. Pane (red.), *Stres w pracy* (s. 260–305). Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Viet, V. V. (2015). Demographic Factors Affecting Organizational Commitment of Lecturers. *Journal of Science: Education Research*, 31(4), 16–25.
- Von Treuer, K., Fuller-Tyszkiewicz, M., Little, G. (2014). The impact of shift work and organizational work climate on health outcomes in nurses. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(4), 453–61. doi: 10.1037/a0037680.
- Voydanoff, P. (2005). Social Integration, Work-Family Conflict and Facilitation, and Job and Marital Quality. *Journal of Marriage and Family*, 67, 666–679.
- Wac, K., Biela, A. (2015). Kultura organizacyjna, kultura prorodzinna a przywiązanie pracownika do firmy. *Horyzonty Psychologii*, 5, 115–134.
- Wacławik, S. (2012). Motywacje do podejmowania decyzji o bezdzietności przez młodych dorosłych. *Horyzonty Psychologii*, 2, 173–190.
- Walczak, W. (2011). Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji *E-mentor*, 3(40). <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/40/id/840>
- Walesa, Cz. (2014). Psychologiczne wyznaczniki poziomu rozwoju ludzkiego życia. *Horyzonty Psychologii*, 4, 147–151.
- Wandasiewicz, J. (2015). Pracownik 50+ mentorem na współczesnym rynku pracy. *Międzynarodowe Studia Humanistyczne*, 17(2), 285–298.
- Wang, P., Lawler, J. J., Shi, K. (2010). Work-Family Conflict, Self-Efficacy, Job Satisfaction, and Gender: Evidences From Asia. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(3), 298–308.
- Warr, P. (2013). Jobs and job-holders: Two sources of happiness and unhappiness. W: S. A. David (red.), *Oxford library of psychology. The Oxford handbook of happiness* (s. 733–750). Oxford, UK: Oxford.
- Warr, P., Inceoglu, I. (2012). Job Engagement, Job Satisfaction, and Contrasting Associations With Person-Job Fit. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(2), 129–138. doi: 10.1037/a0026859.
- Warwas, I. (2016a). Organizacyjne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi. W: I. Warwas, A. Rogozińska-Pawelczyk (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji. Aspekty organizacyjne i psychologiczne* (s. 13–92). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Warwas, I. (2016b). Zarządzanie multigeneracyjne w sektorze publicznym w Polsce. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 17(4), cz. 2, 103–117.

- Waszkowska, M., Jacukowicz, A., Drabek, M., Merecz-Kot, D. (2017). Effort–reward balance as a mediator of the relationship between supplementary person–organization fit and perceived stress among middle-level managers. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 30(2), 305–312. doi: <https://doi.org/10.13075/ijomeh.1896.00874>
- Wawer, M. (2014). Komunikacja wewnętrzna w zarządzaniu różnorodnością – wyniki badań empirycznych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 350, 383–392.
- Wayne, J. H., Casper, W. J., Matthews, R. A., Allen, T. D. (2013). Family-Supportive Organization Perceptions and Organizational Commitment: The Mediating Role of Work-Family Conflict and Enrichment and Partner Attitudes. *Journal of Applied Psychology*. doi: 10.1037/a0032491.
- Wayne, J. H., Musisca, N., Fleeson, W. (2004). Considering the role of personality in the work-family experience: Relationships of the big five to work-family conflict and facilitation. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 108–130.
- Wąsowicz-Kiryło, G., Baran, T. (2013). Wpływ samooceny i dobrostanu ekonomicznego na satysfakcję z życia kobiet i mężczyzn w różnym wieku. *Chowanna*, 1, 85–101.
- Wciórka, B. (2007). *Między młodością a starością. Komunikat z dwusetnego badania aktualnych problemów kraju*. BS/22/2007. Centrum Badań Opinii Społecznych. http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2007/K_022_07.pdf (dostęp 11.06.2017).
- Wei, S., Shujuan, Z., Qibo, H. (2011). Resilience and social support as moderators of work stress of young teachers in engineering college. *Procedia. Engineering*, 24, 856–860. doi: 10.1016/j.proeng.2011.12.415.
- Wesołowska, M. (2015). Społeczeństwo starzejące się jako wyzwanie dla ekonomii. *Międzynarodowe Studia Humanistyczne*, 17(2), 233–245.
- Westrych-Andrzejczak, M., Maj, M. (2015). X, Y, C – pokoleniowa równowaga w środowisku pracy. *Personel Plus*, 6, 108–110.
- Widerszal-Bazyl, M. (2008). Stres wśród pracowników starszych (1). *Bezpieczeństwo Pracy*, 6, 6–8.
- Widerszal-Bazyl, M. (2016). *Co zrobić, by zwiększyć efektywność zespołów zróżnicowanych wiekowo?* Warszawa: Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy.
- Widerszal-Bazyl, M., Wołodźko, E. (2015). Wartości związane z pracą w różnych pokoleniach. *Bezpieczeństwo Pracy*, 10, 20–24.
- Wierchosławski, S. (1999). Demograficzne aspekty procesu starzenia się ludności Polski. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 1, 19–56.
- Wiktorowicz, J. (2016). Zadowolenie z możliwości godzenia pracy zawodowej z obowiązkami domowymi i rodzinnymi pracujących w wieku 50+. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 17(4), cz. 2, 201–213.
- Wiktorowicz, J., Kołodziejczyk-Olczak, I., Wieczorek, I. (2010). *Fachowcy 45+. Raport z badania potrzeb pracodawców wobec pracowników w wieku 45+ w województwie łódzkim*. Łódź: Społeczna Akademia Nauk.
- Witkowski, S. A., Ślęzyk-Sobol, M. (2012a). Organizacyjno-podmiotowe uwarunkowania zjawiska wypalenia zawodowego. *Czasopismo Psychologiczne*, t. 18, 2, 317–322.
- Witkowski, S. A., Ślęzyk-Sobol, M. (2012b). Professional burnout – a comparative analysis considering the selected sectors in Poland. *Management*, 16(2), 87–101. doi: 10.2478/v10286-012-0058-9.
- Witkowski, S., Bartosz, B. (2017). Psychological and organisational aspects of age management in organizations. *Management*, 21(5), 81–94. doi: 10.1515/manment-2015-0081.
- Wnuk, M., Zielonka, D., Purandare, B., Kaniewski, A., Klimberg, A., Ulatowska-Szostak, E., Palicka, E., Zarzycki, A., Kaminiarz, E. (2013). Przegląd koncepcji jakości życia w naukach społecznych. *Hygeia Public Health*, 48(1), 10–16.
- Wojtusiak, A. (2014). Odkrywanie potencjału osób starszych – w stronę srebrnej gospodarki. W: M. Szyszka, P. Dancák, A. Wąsiński, J. Daszykowska (red.), *Instytucjonalne i pozainstytucjonalne formy wsparcia osób starszych* (s. 189–212). Stalowa Wola – Bratysława: Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II, Wydział Zamiejscowy Prawa i Nauk o Społeczeństwie w Stalowej Woli.
- Wołowska, A. (2013). Satysfakcja z pracy i jej wyznaczniki a poczucie jakości życia urzędników. *Rocznik Andragogiczny*, 20, 119–132. doi: <http://dx.doi.org/10.12775/RA.2013.006>
- Wołowska, A. (2014). Determinants of organizational commitment. *Human Resources Management & Ergonomics*, 7(1), 129–146.
- Wołpiuk-Ochocińska, A. (2016). Zaangażowanie w pracę i przywiązanie organizacyjne pracowników w przedsiębiorstwach o różnym poziomie kultury bezpieczeństwa pracy. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach*, 1(12), s. 135–148.

- Worach-Kardas, H. (2015a). Aktywność społeczna pokolenia późnej dorosłości – potrzeby, wyzwania, zagrożenia. *Pedagogika Rodziny* 5(3), 23–33.
- Worach-Kardas, H. (2015b). Starość w cyklu życia. Społeczne i zdrowotne oblicza starości. Katowice: Wydawnictwo Naukowe Śląsk.
- Worach-Kardas, H., Kostrzewski, S. (2011). Stres bezrobocia i jakość życia długotrwale bezrobotnych w starszych grupach wieku. *Problemy Higieny i Epidemiologii*, 92(3), 403–414.
- Worek, B., Turek, K. (2015). Uczenie się przez całe życie – „akcelerator” rozwoju. W: J. Górniak (red.), *Polski rynek pracy – wyzwania i kierunki działań na podstawie badań Bilans Kapitału Ludzkiego 2010–2015* (s. 80–98). Warszawa–Kraków: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Woszczyk, P. (2013). Zarządzanie wiekiem – ku wzrostowi efektywności organizacji. W: P. Woszczyk, M. Czernecka (red.), *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach* (s. 33–53). Łódź: HRP Group.
- Woszczyk, P., Gawron, M. (2014). Nowe trendy, stare przyzwyczajenia. Zarządzanie międzypokoleniowe w polskich przedsiębiorstwach. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 5(100), 81–97.
- Wright, T. A., Cropanzano, R., Bonett, D. G. (2007). The Moderating Role of Employee Positive Well Being on the Relation Between Job Satisfaction and Job Performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(2), 93–104. doi: 10.1037/1076-8998.12.2.93.
- Wudarzewski, G. (2012). Wybrane koncepcje klimatu organizacyjnego. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu*, 32, 221–242.
- Wudarzewski, G. (2013a). Interpretacja i znaczenie metafory „klimat organizacyjny” w zarządzaniu. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu*, 6(38), 203–219.
- Wudarzewski, G. (2013b). Wymiary i składniki klimatu organizacyjnego w świetle badań literaturowych. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu*, 1(33), 59–78.
- Wysocka, E. (2011). Praca jako czynnik warunkujący jakość życia ludzi młodych – psychospołeczna perspektywa teoretyczna. *Forum Pedagogiczne*, 1, 13–44.
- Wysocka, E. (2013). Wschodząca dorosłość a tożsamość młodego pokolenia – współczesne zagrożenia dla kształtowania tożsamości. Analiza teoretyczna i empiryczne egzemplifikacje. *Colloquium Wydziału Nauk Humanistycznych i Społecznych*, 1(9), 69–96.
- Wysocka, E. (2014). Jakość życia jako kategoria pedagogiczna, psychologiczna i socjologiczna – doświadczenie życia przez młode pokolenie w perspektywie empirycznej. *Chowanna*, 1, 235–259.
- Wyszkowska, Z., Jakubczak, A., Doering, M. (2015). Styl kierowania a satysfakcja z życia zawodowego pracowników w małym przedsiębiorstwie Produkcyjnym. *Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie*, z. IX, 111–121. <http://dx.doi.org/10.16926/pto>
- Wziątek-Staško, A. (2012). *Diversity management. Narzędzie skutecznego motywowania pracowników*. Warszawa: Diffin.
- Yao, Y., Wang, W., Wang, F., Yao, W. (2014). General self-efficacy and the effect of hospital workplace violence on doctors' stress and job satisfaction in China. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 27(3), 389–399. doi: <https://doi.org/10.2478/s13382-014-0255-y>
- Yew, S., Lim, K., Haw, Y., Gan, S. (2015). The Association between Perceived Stress, Life Satisfaction, Optimism, and Physical Health in the Singapore Asian context. *Asian Journal of Humanities and Social Sciences*, 3(1), 56–66.
- Yildirim, B. I., Gulmez, M., Yildirim, F. (2016). The relationship between the five-factor personality traits of workers and their job satisfaction: a study on five star hotels in Alanya. *Procedia Economics and Finance*, 39, 284–291. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30325-2](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30325-2)
- Z wiekiem na plus – szkolenia dla przedsiębiorstw*. <http://45naplus.nf.pl/projekt>
- Zacher, H., Jimmieson, N. L., Bordia, P. (2014). Time Pressure and Coworker Support Mediate the Curvilinear Relationship Between Age and Occupational Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(4), 462–475. <http://dx.doi.org/10.1037/a0036995>
- Zakerian, S. A., Subramaniam, I. D. (2009). The Relationship Between Psychosocial Work Factors, Work Stress and Computer-Related Musculoskeletal Discomforts Among Computer Users in Malaysia. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 15(4), 425–434. doi: 10.1080/10803548.2009.11076822.
- Zalewska, A. (1996). System wartościowania pracujących w zależności od wieku i reaktywności. *Przegląd Psychologiczny*, 39(1/2), 211–226.

- Zalewska, A. (1997). Znaczenie różnych aspektów pracy w zależności od dominujących wartości i wieku. W: Z. Łoś, A. Oleszkowicz (red.), *Rozwój człowieka i jego zagrożenia w świetle współczesnej psychologii* (s. 163–176). Wrocław. Lublin: Instytut Psychologii Uniwersytetu Wrocławskiego i Wydawnictwo Linea.
- Zalewska, A. (1999a). Achievement and Social Relations Values as Conditions of the Importance of Work Aspects and Job Satisfaction. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 5(3), 395–416. <http://dx.doi.org/10.1080/10803548.1999.11076428>.
- Zalewska, A. (1999b). Job Satisfaction and Importance of Work Aspects Related to Predominant Values and Reactivity. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 5(4), 485–511. doi: 10.1080/10803548.1999.11076434.
- 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.
- Zalewska, A. (2003). Skala Satysfakcji z Pracy : pomiar poznawczego aspektu ogólnego zadowolenia z pracy. *Acta Universitatis Lodzensis. Folia Psychologica*, 7, 49–61.
- Zalewska, A. (2004). Reaktywność i system wartościowania a zadowolenie z pracy w nowym miejscu pracy. *Studia i Monografie. Psychologia w zarządzaniu, dydaktyka, badania, sukcesy*, H. Skłodowski (red.), 10, 394–413.
- Zalewska, A. (2008). Konflikty praca-rodzina – ich uwarunkowania i konsekwencje. Pomiar konfliktów. W: L. Golińska, B. Dudek B. (red.), *Rodzina i praca z perspektywy wyzwań i zagrożeń* (s. 403–418). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Zalewska, A. (2009). Wiek, płeć i stanowisko pracy a zadowolenie z pracy. *Psychologia Jakości Życia*, 8(1), 1–20.
- Zalewska, A. (2011a). Płeć i okres życia a konflikty praca-rodzina, zadowolenie z pracy i rodziny. W: L. Golińska, E. Bielawska-Batorowicz (red.), *Rodzina i praca w warunkach kryzysu* (s. 365–379). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Zalewska, A. (2011b). Relationships between anxiety and job satisfaction – Three approaches: ‘Bottom-up’, ‘top-down’ and ‘transactional’. *Personality and Individual Differences*, 50(7), 977–986. doi: 10.1016/j.paid.2010.10.013.
- Zalewska, A., Jaros, R. (2001). *Społeczne i psychologiczne uwarunkowania bezrobocia – posiadane przekonania a sytuacja na rynku pracy*. Łódź: Wydawnictwo PIĄTEK TRZYNASTEGO.
- Zhang, J., Liu, Y. (2011). Antecedents of Work-Family Conflict: Review and Prospect. *International Journal of Business and Management*, 6(1), 89–103.
- Ziaja-Guzy, R. (2008). Badanie klimatu organizacyjnego w Specjalistycznym Szpitalu im. E. Szczeklika w Tarnowie. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2(61), 59–72.
- Zielińska-Więczkowska, H., Kędziora-Kornatowska, K. (2010). Determinanty satysfakcji życiowej w późnej dorosłości – w świetle rodzimych doniesień badawczych. *Psychogeriatrya Polska*, 7(1), 11–16.
- Ziółkowska, B. (2015). Okres wczesnej dorosłości. Jak rozpoznać potencjał młodych dorosłych? W: A. Brzezińska (red.), *Portrety psychologiczne człowieka. Praktyczna psychologia rozwojowa* (s. 423–468). Gdańsk: GWP.
- Żarczyńska-Dobiesz, A., Chomątowska, B. (2014). Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 350, 405–415. doi: 10.15611/pn.2014.350.36.
- Żolnierczyk-Zreda, D. (2010). Stres w pracy – gdzie obecnie jesteśmy? *Bezpieczeństwo Pracy – Nauka i Praktyka*, 10, 6–7.

Strony internetowe

<http://45naplus.nf.pl/projekt>
<https://bezpieczni.ciop.pl>

Załączniki

METRYCZKA

Szanowni Państwo,

Zapraszam Państwa do udziału w badaniach dotyczących pracy zawodowej. Państwa pomoc w tych badaniach umożliwi ich przebieg, jest niezbędna i bardzo cenna. Zwracam się do Państwa z uprzejmą prośbą o udzielenie odpowiedzi na pytania, twierdzenia zawarte w poniższych kwestionariuszach.

Dziękuję za pomoc i poświęcony czas!

Nazwa stanowiska pracy:

.....

Płeć:

Kobieta / Mężczyzna

Wiek:

Liczba dzieci:

Wiek dzieci:

Wykształcenie:

1. Podstawowe
2. Zawodowe
3. Średnie
4. Studia licencjackie
5. Studia magisterskie
6. Studia podyplomowe

Staż pracy:

ogółem

w firmie

na obecnym stanowisku

Liczba godzin pracy dziennie:

Liczba godzin pracy dziennie „z pełnym zaangażowaniem”

Stanowisko pracy:

1. wykonawcze
2. kierownicze
3. specjalista

Moja praca jest:

1. raczej umysłowa
2. raczej fizyczna

Moja praca jest:

1. raczej z ludźmi
2. raczej z rzeczami
3. raczej z danymi
4. raczej z ideami

Jestem pracownikiem:

1. tzw. „budżetówki”
2. pracownikiem „pozabudżetowym”

Moje dochody są dla mnie:

1. w ogóle nie satysfakcjonujące
2. nisko satysfakcjonujące
3. umiarkowanie satysfakcjonujące
4. satysfakcjonujące
5. bardzo satysfakcjonujące

Wielkość firmy, w której jest Pani/Pan zatrudniony:

1. Mikroprzedsiębiorstwo (zatrudnionych mniej niż 10 pracowników)
2. Małe przedsiębiorstwo (zatrudnionych mniej niż 50 pracowników)
3. Średnie przedsiębiorstwo (zatrudnionych mniej niż 250 pracowników)
4. Duże przedsiębiorstwo (zatrudnionych powyżej 250 pracowników)

ANKIETA

- 1) W mojej firmie są zatrudnieni pracownicy w różnym wieku.
1 – NIE
2 – TAK
- 2) W mojej firmie są tworzone zespoły pracownicze zróżnicowane wiekowo.
1 – NIGDY
2 – RZADKO
3 – CZĘSTO
4 – ZAWSZE
- 3) Kadra kierownicza w mojej firmie dysponuje wiedzą i umiejętnościami w zakresie efektywnego zarządzania wiekiem.
1 – NIE
2 – TAK
- 4) W mojej firmie są prowadzone działania pozwalające na wyrównywanie szans starszych pracowników.
1 – NIGDY
2 – RZADKO
3 – CZĘSTO
4 – ZAWSZE
- 5) W mojej firmie starsi pracownicy są ekspertami, autorytetami dla młodszych pracowników.
1 – NIGDY
2 – RZADKO
3 – CZĘSTO
4 – ZAWSZE
- 6) W mojej firmie obowiązki zawodowe i obciążenie pracą dostosowuje się do zmieniającego się wieku pracowników, do ich zmieniającej się wydolności.
1 – NIGDY
2 – RZADKO
3 – CZĘSTO
4 – ZAWSZE
- 7) W mojej firmie w ocenie pracownika zwraca się uwagę na jego wiedzę, umiejętności i doświadczenie, a nie na jego wiek.
1 – NIGDY
2 – RZADKO
3 – CZĘSTO
4 – ZAWSZE

-
- 8) W mojej firmie właściwie korzysta się z wiedzy, umiejętności i doświadczenia pracownika, niezależnie od jego wieku.
1 – NIGDY
2 – RZADKO
3 – CZĘSTO
4 – ZAWSZE
- 9) W mojej firmie decyzje o awansie pracownika są podejmowane zależnie od jego kompetencji, a nie od wieku.
1 – NIGDY
2 – RZADKO
3 – CZĘSTO
4 – ZAWSZE
- 10) W mojej firmie dba się o doskonalenie zawodowe swoich pracowników.
1 – NIGDY
2 – RZADKO
3 – CZĘSTO
4 – ZAWSZE
- 11) W mojej firmie regularnie analizuje się i uwzględnia potrzeby szkoleniowe pracowników.
1 – NIGDY
2 – RZADKO
3 – CZĘSTO
4 – ZAWSZE
- 12) W mojej firmie dostęp do szkoleń mają wszyscy pracownicy, niezależnie do wieku.
1 – NIGDY
2 – RZADKO
3 – CZĘSTO
4 – ZAWSZE
- 13) W mojej firmie prowadzi się działania edukacyjne (np. wykłady, szkolenia) na temat zdrowego stylu życia.
1 – NIGDY
2 – RZADKO
3 – CZĘSTO
4 – ZAWSZE
- 14) W mojej firmie zapewnia się pracownikom właściwą opiekę zdrowotną.
1 – NIGDY
2 – RZADKO
3 – CZĘSTO
4 – ZAWSZE
- 15) W mojej firmie zapewnia się pracownikom właściwą opiekę socjalną.
1 – NIGDY
2 – RZADKO

-
- 3 – CZĘSTO
4 – ZAWSZE
- 16) W mojej firmie stosuje rozwiązania uelastyczniające zatrudnienie, zależnie od indywidualnych potrzeb pracowników.
1 – NIGDY
2 – RZADKO
3 – CZĘSTO
4 – ZAWSZE
- 17) W mojej firmie dba się o bezpieczeństwo pracy pracowników.
1 – NIGDY
2 – RZADKO
3 – CZĘSTO
4 – ZAWSZE
- 18) W mojej firmie monitoruje się zagrożenia dla zdrowia w miejscu pracy.
1 – NIGDY
2 – RZADKO
3 – CZĘSTO
4 – ZAWSZE
- 19) W mojej firmie jest prowadzona polityka emerytalna wobec starszych pracowników (np. prowadzi się rozmowy z pracownikami w wieku przedemerytalnym, tworzy się plany emerytalne, przygotowuje do przejścia na emeryturę).
1 – NIGDY
2 – RZADKO
3 – CZĘSTO
4 – ZAWSZE
- 20) Moja firma współpracuje z pracownikami, którzy odeszli na emeryturę.
1 – NIGDY
2 – RZADKO
3 – CZĘSTO
4 – ZAWSZE
- 21) Moja firma utrzymuje kontakt z pracownikami, którzy odeszli na emeryturę (np. są organizowane spotkania z okazji świąt).
1 – NIGDY
2 – RZADKO
3 – CZĘSTO
4 – ZAWSZE
- 22) Moja firma jest wolna od dyskryminacji ze względu na wiek.
1 – NIE
2 – TAK

