

POSTRZEGANIE WORK-LIFE BALANCE W PERCEPCJI POKOLEŃ DOMINUJĄCYCH NA RYNKU PRACY


Anna Tomaszuk^{1*}, Przemysław Olszewski²

^{1,2} Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania, Polska

Streszczenie: Różnorodność pokoleniowa na rynku pracy wymusza zindywidualizowane podejście do każdej z grup. Co więcej, upowszechnienie pracy zdalnej w związku z pandemią COVID-19 oraz postpandemiczna sytuacja, w której się znaleźliśmy, pokazują, że normy i zasady pracy mogą być bardziej elastyczne, niż jeszcze do niedawna mogło się wydawać. Intensyfikacja elastycznych form pracy zmieniła sposób jej wykonywania (Buengeler & Dan Hertog, 2015; Vuori et al., 2019). Nie bez znaczenia jest też specyfika rynku pracownika, na którym obecnie funkcjonujemy. Przesłanki te sprowokowały autorów do przeanalizowania, jak obecnie postrzegana jest równowaga praca–życie (Work-Life Balance – WLB). Za cel główny przyjęto zbadanie różnic w postrzeganiu WLB w percepcji różnych pokoleń. Postawiono dwie hipotezy badawcze: H1 – *Przynależność pokoleniowa warunkuje rozumienie pojęcia WLB*; H2 – *Znaczenie czynników umożliwiających oddzielenie życia zawodowego od prywatnego jest ważniejsze dla pokoleń krócej funkcjonujących na rynku pracy*. H1 została zweryfikowana pozytywnie, H2 natomiast sfalsyfikowana – nie znaleziono czynników różnicujących postrzeganie WLB w percepcji różnych pokoleń.

Słowa kluczowe: przynależność pokoleniowa, rynek pracy, Work-Life Balance

Kod klasyfikacji JEL: M12, M21, M51, M54

¹ Anna Tomaszuk, dr, ul. O.S. Tarasiuka 2, 16-001 Kleosin, Polska, a.tomaszuk@pb.edu.pl,
 <https://orcid.org/0000-0002-2675-0323/>

² Przemysław Olszewski, lic., ul. O.S. Tarasiuka 2, 16-001 Kleosin, Polska,
przemek.olszewski01@gmail.com

* Autor korespondencyjny: Anna Tomaszuk, a.tomaszuk@pb.edu.pl

Wprowadzenie

Na rynku pracy koegzystują obecnie przede wszystkim pokolenie X, Y oraz, wypierające pokolenie Baby Boomers, pokolenie Z. To pokolenia o różnych systemach wartości, celach zawodowych, poziomach zaangażowania i preferencjach motywacyjnych (Gadomska-Lila, 2015; Gross-Gołacka, 2018; Różańska-Bińczyk, 2022). Różnice pokoleniowe w miejscu pracy i ich ewentualne konsekwencje stanowią popularny przedmiot dyskusji praktyków organizacji, badaczy i publicystów od kilku dekad (Pollak et al., 2015, s. 182). Skuteczne zarządzanie różnorodnymi pracownikami wiąże się bez wątpienia nie tylko z koniecznością porozumienia się z przedstawicielami różnych generacji, ale również z poznaniem ich potrzeb i wartości (Sidor-Rządkowska, 2017, s. 71-72).

Pomiędzy pokoleniami obecnymi na rynku pracy istnieje szereg różnic w postrzeganiu istoty i sensu pracy zarobkowej, również w zakresie postrzegania równowagi pomiędzy pracą a życiem (Work-Life Balance –WLB). Mając na uwadze powyższe, za cel artykułu przyjęto zbadanie różnic w postrzeganiu WLB w percepcji różnych pokoleń. W związku z powyższym postawiono następujące problemy badawcze, sformułowane w postaci pytań badawczych:

1. Jakie są różnice w rozumieniu pojęcia WLB w zależności od przynależności pokoleniowej?
2. Zaspokojenie których aspektów WLB jest najistotniejsze z perspektywy poszczególnych pokoleń?

oraz hipotezy badawcze:

H1: *Przynależność pokoleniowa warunkuje definiowanie pojęcia WLB.*

H2: *Znaczenie czynników umożliwiających oddzielenie życia zawodowego od prywatnego jest ważniejsze dla pokoleń krócej funkcjonujących na rynku pracy.*

Work-Life Balance w literaturze przedmiotu

Konflikt praca–rodzina po raz pierwszy został zdefiniowany przez Kahna i jego współpracowników (1964) jako niezgodność wymagań stawianych przez pracę i rodzinę. Natomiast Greenhaus i Beutell (1985) dedefiniowali pojęcie jako niekorzystny wpływ wymagań w jednym z tych wymiarów na jej zdolność do spełnienia wymagań stawianych przez drugi obszar (1985). Sama koncepcja Work-Life Balance wykształciła się na przełomie lat 70. i 80. XX wieku jako odpowiedź na zauważalny spadek motywacji pracowników. Istotnym krokiem w rozwoju pojęcia było uświadomienie sobie przez ekspertów, że rodzina nie jest jedyną sferą funkcjonowania jednostki, która może wpływać na jej samopoczucie czy wypełnianie obowiązków zawodowych. Działalność społeczna, towarzyska, hobby, wypoczynek, kształcenie – to tylko niektóre z istotnych elementów życia człowieka, które mogą pozostawać w równowadze lub konflikcie z jego pracą (www.badaniahr.pl, 2023).

Koncepcja WLB odnosi się do sposobów efektywnego zarządzania czasem, które mają na celu zachowanie równowagi pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym pracowników. Idea stała się niejako odpowiedzią na nasilające się w społeczeństwie problemy wynikające z obciążenia wykonywaną pracą zawodową. Wśród nich

można wyszczególnić: wypalenie zawodowe, chroniczny stres, pracoholizm, mniejszą motywację do pracy, spadek efektywności czy nawet problemy zdrowotne (Piecuch & Szczygieł, 2019).

WLB od lat cieszy się szczególną popularnością w USA, na co wpływa zarówno szybkość rozwoju gospodarczego, jak i uwarunkowania socjokulturowe. Podobna sytuacja zachodzi również w Wielkiej Brytanii oraz Niemczech, gdzie duża liczba godzin pracy wpływa na zubożenie liczby godzin poświęcanych na życie prywatne, szczególnie rodzinne. Z tego powodu prężnie rozwijają się sposoby zachowania równowagi życiowo-zawodowej jako determinanty podniesienia jakości życia (Bauer et al., 2007). Niemniej jednak na rosnące znaczenie koncepcji wskazuje również odniesienie się do niej w dyrektywach unijnych (oraz dostosowanie *Kodeksu pracy*) (Ustawa z dnia 9 marca 2023 r. ...; Godlewska-Bujok, 2023).

Wraz ze zwiększaniem się liczby publikacji o równowadze pomiędzy pracą a życiem prywatnym rozwijały się również różnorodne pojęcia ją definiujące, najważniejsze, zdaniem autorów, zebrano w Tabeli 1. Zaprezentowane pojęcia stanowią zbiór ukazujący zróżnicowane postrzeganie idei przez różnych badaczy oraz kierunki jej rozwoju na przestrzeni lat.

Aktualnie koncepcja WLB w pewnym stopniu opiera się na relacji praca–rodzina, jednak jest pogłębiana o inne role życiowe. Pojęcie równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym rozpatrywane jest również jako zadowolenie ze stopnia sprostania wymaganiom. Może to oznaczać konsekwentne wykonywanie obowiązków w pracy i spełnienie oczekiwań przełożonego, przy jednoczesnym sprostaniu zobowiązaniom wynikającym z ról pełnionych w życiu prywatnym. Podejście to zakłada rozumienie idei WLB jako braku konfliktu i dążenie do harmonii pomiędzy zawodową a prywatną sferą życia (Brough et al., 2020). Zachowanie balansu pomiędzy tymi sferami zachodzi w sytuacji, kiedy praca nie umniejsza życiu pozazawodowemu, a życie prywatne nie wpływa negatywnie na wyniki w pracy (Kolny, 2019). Z równowagą między pracą a aktywnością pozazawodową mamy do czynienia wtedy, gdy ta pierwsza nie ogranicza tej drugiej. Uważa się, że dzięki temu ludzie mogą łączyć swoje zainteresowania w różnych aspektach życia, takich jak rodzina, zdrowie, zainteresowania. Przyjmuje się, że celem osób, które starają się zachować równowagę między pracą a aktywnością pozazawodową, jest osiągnięcie zadowalających wyników we wszystkich sferach życia. Dzieje się tak dlatego, że oba te aspekty wzajemnie się uzupełniają. Osiągnięcie równowagi jest przejawem zadowolenia z życia; nie tylko podwyższenia jego jakości, ale również polepszenia samopoczucia jednostki (Sadowska-Snarska, 2015, s. 11). Jak wynika z raportu Głównego Urzędu Statystycznego, osoby czynne zawodowo coraz bardziej zwracają uwagę na ilość czasu spędzanego w pracy i poziom obciążenia psychicznego oraz fizycznego z niej wynikający. W Polsce zmniejsza się procentowy współczynnik osób, które decydują się na nadgodziny. Wśród badanych w 2020 roku liczba osób w Polsce decydujących się na pracę w wymiarze przekraczającym 49 godzin tygodniowo wynosiła 8%. W porównaniu z danymi sprzed dekady (2010 rok) to spadek wielkości 5%. Z tego wynika, iż rośnie znaczenie WLB. Pracownicy coraz rzadziej decydują się na ponadprogramową liczbę godzin w pracy kosztem czasu wolnego – średni czas pracy Polaków w ciągu ostatniej dekady zmalał o 0,5 godziny (GUS, 2021).

Tabela 3. Wybrane definicje pojęcia „Work-Life Balance”

Autor/Źródło	Definicja
Greenhaus & Beutell (1985)	„Forma konfliktu między rolami, w której presje roli z domeny pracy i rodziny są pod jakimś względem wzajemnie nieharmonijne”
Kirchmeyer (2000)	„Osiągnięcie satysfakcjonujących doświadczeń w różnych aspektach życia, które wymagają różnych zasobów, takich jak energia, czas i zaangażowanie, a zasoby te są rozłożone na wszystkie domeny”
Lockwood (2003)	„Z punktu widzenia pracownika jest dylematem zarządzania obowiązkami zawodowymi i osobistymi/rodzinnymi obowiązkami. Z punktu widzenia pracodawcy jest wyzwaniem związanym z tworzeniem wspierającej kultury firmy, w której pracownicy mogą skupić się na swojej pracy, będąc w pracy”
Clutterbuck (2003)	„Stan, w którym jednostka radzi sobie z potencjalnym konfliktem między różnymi wymaganiami dotyczącymi jej czasu i energii w taki sposób, że zostaje zaspokojone jej pragnienie dobrobytu i spełnienia”
Borkowska (2010)	„[...] praca nie zawłaszcza życia pozazawodowego, w szczególności zaś czasu wypoczynku człowieka i odwrotnie, gdy życie pozazawodowe nie dzieje się kosztem jej”
Sangeetha & Kumar (2016)	„Tworzenie i utrzymywanie wspierającego i zdrowego środowiska pracy, które umożliwi pracownikom zachowanie równowagi pomiędzy pracą a osobistymi obowiązkami, a tym samym wzmocni lojalność i produktywność pracowników”
Hoffmann-Burdzińska & Austen (2020)	„Związek pomiędzy pracą i pozazawodowymi aspektami jednostki, który wpływa na zadowolenie z życia i dobre funkcjonowanie w pracy i poza nią, przy minimalnym konflikcie ról”
Gashi et al. (2022)	„Zdolność pracowników do skutecznego zarządzania granicami pomiędzy pracą a niezwiązanymi z pracą”

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Lockwood, 2003; Borkowska, 2010; Clutterbuck, 2003; Kirchmeyer, 2000; Greenhaus & Beutell, 1985; Sangeetha & Kumar, 2016; Hoffmann-Burdzińska & Austen, 2020; Gashi et al., 2022)

Organizacja czasu pracy w duchu WLB pozwala pracownikowi przede wszystkim na niezabieranie pracy do domu, właściwe korzystanie z dni wolnych i urlopu wypoczynkowego, nadążanie w wykonywaniu obowiązków zawodowych, mniejsze obciążenie pracą czy niezostawanie w pracy po godzinach i spożytkowanie tego czasu w preferowany sposób (Hildt-Ciupińska, 2016, s. 9). Mniej obligatoryjny czas pracy przekłada się na większą sposobność w spędzaniu czasu z bliskimi oraz

poprawę jakości życia (Piecuch & Szczygieł, 2019, s. 72-74). Wiele korzyści dla pracownika jest powiązanych z odczuwaniem przez niego komfortu w wymiarze fizycznym, psychicznym oraz społecznym. Przy wprowadzaniu działań sprzyjających zachowaniu WLB u pracowników zauważa się m.in. spadek poziomu stresu i zmęczenia przy jednoczesnym wzroście motywacji, zaangażowania, kreatywności oraz koncentracji. Można zaobserwować wyraźną poprawę jakości życia pracownika wraz ze wzrostem jego satysfakcji z wykonywanej pracy oraz życia prywatnego. Może to być spowodowane większą ilością czasu na podtrzymywanie relacji międzyludzkich, w które dotychczas nie angażowano się wystarczająco (Hildt-Ciupińska, 2016, s. 9).

Pokolenia koegzystujące na rynku pracy

Wartości przyświecające pokoleniu X to poświęcenie się pracy, kariera zawodowa oraz rodzina. Etap dojrzewania i wejścia w dorosłość pokolenia X przypadł na okres restrukturyzacji gospodarki, przez co mierzyło się ono m.in. z inflacją, bezrobociem, brakiem stabilności zatrudnienia, pracą poniżej własnych kompetencji bądź przymusem akceptacji umów czasowych na niezadawalających warunkach. Cechuje je wierność organizacji i chęć wykonywania spokojnej pracy niezwiązanej z nowymi wyzwaniami. Swoją energię dzielą głównie pomiędzy pracę a rodzinę. Pokora i szacunek dla pracy czynią z nich sumiennych pracowników doceniających swoje osiągnięcia (Czyczerska et al., 2020, s. 109).

Pokolenie X wychowywało się w czasie wielowymiarowych przemian w ustroju politycznym, systemie edukacji, nagłym rozwoju technologicznym oraz transformacji rynkowej. Stawiało czoła problemom na tle społecznym i gospodarczym – bezrobociu czy reglamentacji towarów w PRL (Wasiluk & Bańkowska, 2021). Na przykładzie amerykańskiego pokolenia X, którego pierwsze kroki na rynku pracy przypadły na okres kryzysu ekonomicznego w latach 80., można zauważyć, w jak turbulentnym otoczeniu musiało budować swoją karierę zawodową. Przepiętny rynek pracy zmuszał do agresywnej rywalizacji o miejsca zatrudnienia lub powrotów do rodzinnych domów (Czyczerska et al., 2020, s. 110). Natomiast funkcjonowanie w czasach PRL wpłynęło na system wartości i sposób postrzegania norm przez pokolenie X w Polsce. Objawia się to dużą samoświadomością rozwoju ścieżki kariery oraz powiązanych z tym licznych poświęceń (Wasiluk & Bańkowska, 2021).

Przedstawiciele pokolenia X w pracy zawodowej oczekują głównie odpowiedniej płacy, braku napięć i stresu podczas wykonywania obowiązków przy jednocześnie stabilnym zatrudnieniu (Smolbik-Jęczmień, 2013, s. 93). Zauważa się u nich wysoki poziom przywiązania do pracodawcy, a także skłonność do pracowania w jednym miejscu przez całe swoje życie. W tej grupie pokoleniowej zauważalna jest mniejsza lojalność wobec organizacji niż w przypadku Baby Boomers, lecz większa niż wśród pokolenia Y czy Z (Wasiluk & Bańkowska, 2021).

Przedstawiciele generacji X określa się jako nieufnych pesymistów, wrażliwych na brak kompetencji drugiej osoby, a powiązane jest to zapewne z kształtowaniem się ich światopoglądów w czasie przemian gospodarczych i społecznych. Wyróżnia

ich pracowitość, są zwolennikami zarządzania przez delegowanie zadań i obowiązków, a do efektywnej pracy potrzebują wsparcia zespołu i poczucia przydatności. Kadre zarządzającą darzą szacunkiem. Dla pokolenia X wystarczającym bodźcem do działania jest satysfakcja z pracy, dlatego też odgrywa w ich życiu tak znaczącą rolę. Pracownicy tej grupy pokoleniowej bardziej niż młodszy są skłonni do zostawiania w pracy po godzinach, zazwyczaj cierpliwie czekają na awans i nie proszą o podwyżkę zbyt często (Świerkosz-Hołyśz, 2016). Za dewizę pokolenia X można byłoby przyjąć stwierdzenie: „Pracują po to, aby żyć”. Na rynku pracy przejawiają szereg zachowań, które to potwierdzają. Cechuje ich duża etyka wykonywanej pracy, a także uznawanie autorytetów kadry zarządzającej. Motywację do pracy pozyskują poprzez odczuwanie satysfakcji z pracy, a także poczucie prestiżu i wysokiej pozycji, jednak jest to powiązane z lękiem przed utratą tejże (Smolbik-Jęczmień & Żarczyńska-Dobiesz, 2017). Przedstawiciele pokolenia X cechuje cierpliwe dążenie do celu, którym może być awans lub podwyżka. Przejawiają skłonności do pracoholizmu i dopiero po przejściu na emeryturę doświadczają potrzeby zachowania równowagi pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym (Wasiluk & Bańkowska, 2021). Postrzegają czas wolny jako nagrodę i pożytkują go na kontakty z bliskimi i rozwój osobisty, tym samym nie przeznaczając go na odpoczynek. Jest to ogromna różnica w porównaniu z młodszymi osobami, które bardzo cenią sobie czas na regenerację po pracy (Opalińska, 2018). W kontekście Work-Life Balance (WLB) należy zauważyć, że przejawiają skłonność do stawiania pracy zawodowej ponad życie prywatne, co może nieść za sobą negatywne skutki. Ich zmartwienia często dotyczą stabilności pracy oraz obawy przed jej utratą, dlatego starają się pozostać w jednym miejscu pracy możliwie najdłużej. Jednak nie powoduje to stagnacji w ich drodze do sukcesu, gdyż stawiają na doszkalanie się i podnoszenie kompetencji (Wasiluk & Bańkowska, 2021).

Z badań wynika, że sposób, w jaki przedstawiciele generacji X postrzegają karierę zawodową, odbiega od perspektywy innych pokoleń. Dla tej grupy najważniejszy jest awans pionowy i wspinanie się po szczeblach kariery przy jednoczesnym niedocenianiu wartości awansu poziomego. Istotne zdaje się być dla nich ciągle doskonalenie kompetencji, satysfakcja z pracy i poczucie spełnienia. Natomiast równowaga praca–życie została przez respondentów badań oceniona jako mniej znacząca niż powyżej wymienione aspekty (Smolbik-Jęczmień, 2013).

Pokolenie Y to przedstawiciele wyżu demograficznego z końca XX wieku. W przypadku Polaków jest to pokolenie, które jako pierwsze dorastało w czasach gospodarki kapitalistycznej, co zakorzeniło w nim potrzebę nieustannych zmian oraz świadomość braku pewności zatrudnienia. Budowanie stabilnej kariery nie jest dla nich pociągające w takim stopniu, jak koncentracja na znalezieniu osobistego szczęścia i samorealizacji. Odmawiają uczestniczenia w „wyścigu szczurów”, a jako element wyróżnienia się na rynku wybierają wzbogacanie swojego CV. W porównaniu z pokoleniem X młodsze pokolenie o wiele bardziej docenia wartość wykształcenia, ciekawej pracy czy życia pełnego barwnych i interesujących doświadczeń. Generacja Y w znacznym stopniu ceni przyjaźń, szacunek wśród ludzi, poczucie bycia potrzebnym i prestiż. Jej przedstawiciele zdecydowanie można określić jako postulatywnych, ale przy tym nieroszczeniowych. Postrzegają świat w dwóch kategoriach –

z jednej strony doceniają osobiste wartości, natomiast z drugiej szanują pracę za możliwość wielorakich doświadczeń podnoszących jakość ich życia oraz źródło osobistej satysfakcji. Przejawiają słabszy związek ze wspólnotami i tradycjami (np. religijnymi, narodowymi) niż pokolenie X, przy jednoczesnym wysokim stopniu odczuwania potrzeby bliskości z innymi ludźmi. Ich celem jest osiągnięcie dobrobytu, lecz jednak niepowiązanego z chęcią nadmiernego posiadania – ważniejsze, z perspektywy udanego życia, „być niż mieć” (Smolbik-Jęczmień, 2013).

Kluczowym zagadnieniem dla pokolenia Y jest zachowanie równowagi pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym, jak również odnalezienie w nim harmonii. Generacja ta jest oceniana jako wpływowa oraz jako posiadająca wartości znacznie odmienne od poprzednich pokoleń. Przedstawiciele pokolenia Y cechuje zazwyczaj pewność siebie oraz wysokie poczucie własnej wartości. Bardzo cenią sobie pracę zespołową, gdyż są otwarci i przyjaźnie nastawieni na poznawanie nowych osób. Dysponują wewnętrzną potrzebą poddawania się ciągłym zmianom oraz posiadają pragnienie różnorodności, które przejawiają również w środowisku pracy. W oparciu o tę tendencję bardziej skupiają się na stałym rozwoju i samodoskonaleniu niż ściśle na budowaniu kariery zawodowej. Wynika to również z faktu, iż nie znoszą rutyny, a praca w jednym miejscu przez dłuższy czas nie wydaje się im kusząca (Wasiluk & Bańkowska, 2021). Wpływ rozwoju technologii podczas dorastania generacji Y przyczynił się do ich przywiązania się do mediów społecznościowych oraz urządzeń mobilnych. Nie wyobrażają sobie bycia offline, dlatego też w miejscu pracy oczekują stałego dostępu do Internetu (Jankowska, 2021).

Przedstawiciele pokolenia Y mają ściśle określone oczekiwania względem swoich pracodawców. W porównaniu ze starszymi pokoleniami w większym stopniu odczuwają potrzebę robienia czegoś znaczącego, dlatego w pracy poszukują głębszego sensu oraz wyróżnia ich aktywność społeczna. Od przedsiębiorstwa wymagają przestrzegania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu, jak i posiadania programów WLB (Jankowska, 2021). Ich duże przywiązanie do idei WLB jest powiązane z chęcią elastyczności godzin pracy i godnego wynagrodzenia w stosunku do ilości wykonanej pracy. W związku z tym często stawiają pracodawcy warunki płacowe, które nie są adekwatne do posiadanych przez nich kompetencji. Mają skłonność do przewartościowywania swoich zdolności na rynku pracy (Smolbik-Jęczmień, 2013). Osoby należące do tego pokolenia poszukują niezależności, ale jednocześnie pragną przewodnictwa i mentorstwa ze strony osób z ich otoczenia. W porównaniu z poprzednimi pokoleniami wykazują większe zdolności adaptacyjne i skłonność do zmian. Chętnie się uczą i mają tendencję do unikania podejmowania długoterminowych zobowiązań. Przedstawiciele pokolenia Y przy poszukiwaniu pracy zwracają szczególną uwagę na dostęp do różnorodnych szkoleń oraz możliwość kreowania własnej ścieżki kariery. Natomiast, w porównaniu z innymi pokoleniami, przywiązują mniejszą uwagę do warunków zatrudnienia (Wasiluk & Bańkowska, 2021). Millenialsi, w porównaniu z poprzednimi pokoleniami, zaczęli doceniać sektor mikro- i małych przedsiębiorstw oraz takich, które prowadzą działalność na rynkach lokalnych. Jest to powodem spadku zainteresowania pracą w większych korporacjach, choć nadal dla dużej części pokolenia Y prestiż związany z pracą w dużym

przedsiębiorstwie jest znaczący (Jankowska, 2021). Obecne pokolenie Igrków często charakteryzuje się ambicją i asertywnością, jeśli chodzi o komunikowanie swoich oczekiwań w miejscu pracy. Choć niektóre organizacje mogą mieć problemy z zarządzaniem tymi cechami, ważne jest, aby pamiętać, że to pokolenie nie boi się otwarcie mówić o swoich potrzebach i pragnieniach (Kroenke, 2021). Cechuje je dążenie do wysokiej pozycji materialnej, przy jednoczesnym rozwoju kompetencji zawodowych oraz poczuciu spełniania. Znaczącą wartością dla Igrków podczas budowania kariery jest również zachowanie równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym (Smolbik-Jęczmień, 2013).

W perspektywie zarządzania zasobami ludzkimi milleniarsi stanowią spore wyzwanie dla kadry zarządzającej, gdyż jako pierwsi w historii położyli tak duży nacisk na potrzebę zachowania WLB. W przeciwieństwie do przedstawicieli starszych pokoleń są jeszcze bardziej świadomi wartości własnej pracy oraz poszukują pracy, która zaspokoi ich potrzebę uzewnętrzniania się poprzez kreatywność (Smolbik-Jęczmień & Żarczyńska-Dobiesz, 2017).

Pokolenie Z stanowi grupę najmłodszych pracowników na rynku pracy, co przyczynia się do braku pełnej informacji dotyczącej jego zachowań i oczekiwań (Lipka, 2022, s. 135-136). Jedną z kluczowych różnic między pokoleniem Z a jego poprzednikami jest odrzucenie długofalowego budowania kariery. Pokolenie Z to zwolennicy szybkiego i intensywnego trybu życia dążący do szybkiego zrobienia kariery. Potrafią wykonywać wiele zadań jednocześnie. Często studiują na kilku kierunkach lub łączą naukę z pracą. Są zainteresowani zdobyciem czegoś więcej niż tylko wykształcenia, dlatego zgłaszają się jako wolontariusze, dołączają do różnych organizacji i uczestniczą w stażach zagranicznych. Wierzą, że połączenie doświadczenia i wiedzy zaowocuje w przyszłości większymi zyskami (Wasiluk & Bańkowska, 2021). Dla generacji Z świat online jest tak samo realny jak rzeczywisty. Nie wahają się dzielić informacjami osobistymi w sieci i postrzegają to jako okazję do nawiązywania kontaktów, które w innym przypadku nie byłyby możliwe. Jednak to uzależnienie od Internetu utrudnia im funkcjonowanie poza nim (Stillman & Stillman, 2017). Trudno im się porozumieć i skoncentrować na zadaniach, które nie wymagają korzystania z mediów społecznościowych. Nie mają problemów z dostępem do informacji w sieci, ponieważ wychowali się w świecie, w którym wszystko jest przejrzyste i łatwo dostępne. Zmiany ekonomiczne i społeczne, które miały miejsce podczas ich wychowania, znacząco wpłynęły na rozwój ich osobowości. Byli świadkami zmagania swoich rodziców z bezrobociem i niestabilnością finansową, co sprawiło, że stali się bardziej świadomi tych kwestii. Ze względu na wychowanie są niechętni do podejmowania ryzyka i mają skłonność do nadmiernej ostrożności. Wolą eliminować ryzyko, niż je podejmować (Gajda, 2017). Przedstawiciele pokolenia Z są w niewielkim stopniu przywiązani do miejsca zamieszkania. Charakteryzuje ich duża mobilność oraz zainteresowanie międzynarodowym rynkiem pracy, deklarują budowanie swojej ścieżki w dynamiczny sposób, przemieszczając się między miejscami pracy, chętnie wychodząc poza lokalny rynek pracy (Papavasileiou, 2017) i mając do czynienia z relacjami międzykulturowymi i różnymi postawami (Ferrin & Gillespie, 2010; Priem & Nystrom, 2014). Mają skłonności do multitaskingingu, dlatego też ciężko jest im skupić się wyłącznie na jednej czynności (Wasiluk

& Bańkowska, 2021). Oczekują od swojego pracodawcy działań na rzecz wspierania bądź ochrony środowiska naturalnego (Różańska-Bińczyk, 2022). Pokolenie Z przejawia duże przywiązanie do nowoczesnych technologii, gdyż dorastało w świecie, którym rządziła wirtualizacja. Jednocześnie jego przedstawiciele charakteryzują wysoki poziom wykształcenia i umiejętność myślenia analitycznego. To grupa ludzi z pozytywnym nastawieniem do życia, której poczucie własnej wartości jest dosyć wysokie. Jako pracownicy nie zważają wyłącznie na godziwe wynagrodzenie, które ma dla nich ogromne znaczenie, ale również doceniają sposobność do rozwoju kariery w szybkim tempie, gdyż często oczekują efektów już w dość krótkim czasie. Tym samym jest dla nich istotne stawianie czoła nowym wyzwaniom, aby zerwać z rutyną, oraz realizowanie się poprzez swoje pasje (Smolbik-Jęczmień & Żarczyńska-Dobiesz, 2017). Osoby te poszukują równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, która jest zgodna z ich podstawowymi wartościami, pozwalając im być prawdziwym sobą. Mogą wybrać nietypową ścieżkę kariery i zdecydować się na eksplorację wielu dziedzin lub podejmowanie przedsięwzięć przedsiębiorczych. Różnorodność i otwartość na innych skłania ich do poszukiwania pracy i społeczności, które odzwierciedlają najważniejsze dla nich wartości. Wielu członków pokolenia Z rozwija szereg kompetencji od najmłodszych lat, po części dlatego, że dorastali w świecie online i społecznościowym. Dobrze czują się w technologii i już w młodym wieku mogli uzyskać umiejętności cyfrowe. Są też chętni do podejmowania ryzyka i szybkich decyzji, co jest cennym atutem w szybko zmieniającym się miejscu pracy. Pokolenie Z to zróżnicowana grupa ludzi o unikalnych doświadczeniach i perspektywach (Czyczerska et al., 2020). Z badań wynika, iż przedstawiciele generacji Z postrzegają karierę jako regularne mierzenie się z wyzwaniami, a jednocześnie realizowanie się w swoich zainteresowaniach i pasjach. Idea WLB zdecydowanie wpisuje się w pojęcie kariery rozumiane przez reprezentantów tego pokolenia. Wśród najważniejszych oczekiwań zawodowych przedstawicieli pokolenia Z można wyszczególnić szeroko rozumianą elastyczność pracy, równowagę między pracą a życiem prywatnym, dostęp do nowoczesnych technologii oraz wysoką pensję. Natomiast do najmniej pożądanых zaliczyć można otrzymywanie oferty szkoleń, korzystanie z jednorazowych benefitów, możliwość samodzielnego rozwiązywania problemów lub ambitne zadania do wykonania (Gajda, 2017).

Metodyka badawcza

Badania przeprowadzono w pierwszej połowie 2023 roku w formie CAWI (Computer-Assisted Web Interview). Wykorzystanym narzędziem badawczym był autorzski kwestionariusz ankiety składający się w znacznej mierze z pytań zamkniętych i półotwartych (odpowiedzi udzielane były w pięciostopniowej skali Likerta), niemniej jednak respondentów poproszono również o zdefiniowanie pojęcia WLB w postaci odpowiedzi na pytanie otwarte. Przedstawione w artykule analizy stanowią węższy wycinek z przeprowadzonych badań, na potrzeby niniejszego artykułu za cel przyjęto zbadanie różnic w postrzeganiu WLB w percepcji różnych pokoleń. W związku z powyższym postawiono następujące problemy badawcze, sformułowane w postaci pytań badawczych:

1. Jakie są różnice w rozumieniu pojęcia WLB w zależności od przynależności pokoleniowej?
2. Zaspokojenie których aspektów WLB jest najistotniejsze z perspektywy poszczególnych pokoleń?

oraz hipotezy badawcze:

H1: *Przynależność pokoleniowa warunkuje definiowanie pojęcia WLB.*

H2: *Znaczenie czynników umożliwiających oddzielenie życia zawodowego od prywatnego jest ważniejsze dla pokoleń krócej funkcjonujących na rynku pracy.*

Weryfikacji H1 dokonano za pomocą krytycznej analizy odpowiedzi respondentów, natomiast H2 – przy użyciu pakietu *Statistica 14*. Do interpretacji uzyskanych danych wykorzystano podstawowe miary statystyczne oraz test sprawdzający statystyczną istotność różnic występujących w odpowiedziach respondentów (test Kruskala–Wallisa).

Badania przeprowadzono na grupie losowo wybranych 166 osób, dbając jednak o zrównoważony dobór respondentów wszystkich analizowanych pokoleń – strukturę respondentów przedstawiono w Tabeli 2.

Tabela 2. Charakterystyka respondentów

Pokolenie	X		Y		Z	
	50 (30%)		61 (37%)		55 (33%)	
Płeć	kobieta			mężczyzna		
	122 (73%)			44 (27%)		
Wykształcenie	zawodowe	średnie	wyższe niepełne	wyższe		
	6 (4%)	33 (20%)	35 (21%)	92 (55%)		
Status zatrudnienia	pracujący			bierny zawodowo		
	143 (86%)			23 (14%)		
Status rodzinny	samotny/-na			w związku partnerskim/małżeńskim		
	bez osób trzecich na utrzymaniu	z osobami trzecimi na utrzymaniu	bez osób trzecich na utrzymaniu	z osobami trzecimi na utrzymaniu		
	49 (30%)	9 (5%)	61 (37%)	47 (28%)		
Samoocena sytuacji materialnej	zła		przeciętna	dobra		bardzo dobra
	3 (2%)		58 (35%)	83 (50%)		22 (13%)

Źródło: Opracowanie własne (n = 166)

Wyniki badań

Respondentów poproszono o zdefiniowanie pojęcia „Work-Life Balance”. Wybrane – najczęściej powtarzające się oraz najpełniejsze – odpowiedzi zawarto w Tabeli 3.

Tabela 3. Wybrane interpretacje pojęcia WLB w opinii respondentów z podziałem na przynależność pokoleniową

Pokolenie	Definicja WLB w opinii respondentów
X	Równowaga jest wówczas, kiedy wychodzę z pracy i zupełnie o niej zapominam do kolejnego ranka. Kiedy praca nie zaprzęta mi głowy w moim czasie wolnym.
	Równowaga jest wtedy, kiedy jedno nie wpływa negatywnie na drugie.
	Praca, która pozwala na rozwój swoich pasji, dająca satysfakcję na gruncie finansowym, a jednocześnie godziny spędzone w pracy nie stanowią więcej czasu niż osiem godzin.
	Brak myślenia o pracy w czasie wolnym, wykonywanie obowiązków służbowych w ramach czasu pracy, a nie po.
	Brak pracy ponad normatywny czas, czas na życie prywatne bez konieczności bycia w dyspozycyjności pracodawcy.
	Równowaga to wyśrodkowanie czasu poświęconego na życie prywatne i pracę.
	Brak spraw firmowych w przestrzeni prywatnej.
Y	Kiedy po wyjściu z pracy mogę już o niej nie myśleć w dalszej części dnia. Kiedy mogę skupić się na innych czynnościach niezwiązanych z pracą zawodową. Odpoczynek, rozwój osobisty, spędzanie czasu z bliskimi.
	Sytuacją, w której mój wolny czas poświęcam całkowicie czynnościom, które nie są z pracą bezpośrednio związane, i mam tego czasu wystarczająco dużo na odpoczynek i samorealizację.
	Równowaga jest dla mnie wtedy, kiedy mój przełożony szanuje mój czas poza pracą i też moją potrzebę odpoczynku. Każdy potrzebuje odpoczynku i odciążenia się od spraw zawodowych, szczególnie że sporą część życia spędzamy właśnie w pracy.
	Zostawianie pracy w pracy i niemyślenie o niej podczas wykonywania moich domowych obowiązków. Jako mama 4-letniego dziecka po powrocie do domu skupiam się na nim i jego rozwoju, jest to dla mnie priorytetem, większym niż kariera zawodowa.
	Głęboki wdech i wydech pomiędzy tymi dwoma przestrzeniami. Równowaga to stan, w którym czuję się spełniona w pracy, ale mam przestrzeń i siły, by realizować się dalej i spełniać się w pozostałych przestrzeniach.
	Równowaga jest wtedy, gdy praca daje satysfakcję i pieniądze na czas i życie poza pracą.
	Równowaga między pracą a życiem osobistym jest spokojem związanym z poczuciem bezpieczeństwa finansowego i możliwością spędzania czasu w sposób, na który mam ochotę. Jest to świadomość, że praca nie przyćmiewa moich relacji z ludźmi poza nią, że przez nią nie zaniedbuję swoich bliskich.

Pokolenie	Definicja WLB w opinii respondentów
Z	Możliwość zaznania odpoczynku po pracy, a także możliwość spotkania się z bliskimi lub skupienie się na swoich hobby bez zamartwiania się brakiem czasu na nic, co przynosi mi szczęście w życiu.
	To oddzielenie życia prywatnego od pracy; jeśli w danym momencie nie pracuję, nie muszę martwić się pracą, tym, że ktoś zadzwoni i każe mi pracować.
	Jest to wykonywanie swojej pracy, rozwijanie się w danym zawodzie i satysfakcja z wykonywanej pracy. Lecz po pracy powinien być czas tylko i wyłącznie na życie osobiste. Czas na pracę i czas na życie osobiste powinny być oddzielone i nie mieszać się ze sobą.
	Poczucie, że moje życie nie kręci się wokół pracy. Wracając do domu mogę odciąć się od niej i nie wracać myślami, aż do momentu powrotu do miejsca pracy.
	Niełączenie pracy z życiem prywatnym, przez co możemy być bardziej szczęśliwi i nie zaniedbujemy swoich bliskich i najważniejszych nam osób.
	Jest to możliwość wykonywania własnych zajęć z takim samym zakresem odpowiedzialności i priorytetyzowania jak w pracy.
	Brak konieczności rezygnowania z innych, prywatnych aktywności kosztem pracy.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań (n = 166)

Przeanalizowanie definicji pojęcia przez pryzmat przynależności pokoleniowej respondentów umożliwiło wychwycenie szeregu zależności. Dla pokolenia X ważne jest, aby praca nie zaprzętała ich po pracy, nie miała negatywnego wpływu na życie osobiste oraz pozwalała na rozwijanie własnych pasji; postrzegają ideę WLB jako sposób na minimalizację stresu powiązanego z pracą oraz maksymalizację satysfakcji z pracy i sytuacji finansowej. Według nich równowaga praca zawodowa – życie osobiste to równomierne dzielenie czasu między te strefy. Uważają, iż obowiązki zawodowe powinny być wykonywane wyłącznie w czasie pracy. Cenią sobie zdrowie, czas spędzony z rodziną oraz odpoczynki.

Wśród millenialsów najczęściej powtarzającą się perspektywą postrzegania idei WLB było rozdzielenie sfery życia zawodowego i prywatnego w taki sposób, aby obowiązki zawodowe były wykonywane wyłącznie w czasie pracy. Kariera zawodowa zajmuje w ich życiu mniej znaczące miejsce, pomimo tego chcą w niej w pełni wykorzystać swój potencjał zawodowy przy jednoczesnej możliwości zażycia regenerującego wypoczynku. Chcą spełniać się w pracy w taki sposób, aby mieć zasoby energii na aktywności pozazawodowe. Doceniają czas po pracy dzięki możliwości rozwoju osobistego i spędzenia czasu z bliskimi. Uważają, że zachowanie równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym ma nieodłączny wpływ na samopoczucie pracownika i odczuwanie przez niego satysfakcji z wykonywanej pracy i życia ogółem.

Według pokolenia Z idea WLB skupia się na rozdzieleniu życia prywatnego od zawodowego oraz postrzeganiu ich jako dwóch odrębnych nieprzenikających się sfer. Praca nie znajduje się w centralnym punkcie życia – jest tylko środkiem, który

ma pozwolić na odczuwanie satysfakcji z życia. Pokolenie Z w dużej mierze docenia wagę odpoczynku po pracy. Jego przedstawiciele uważają, że nie powinna wymagać poświęceń, a czas na nią poświęcany powinien być kompensowany poprzez satysfakcjonujący poziom zadowolenia z sytuacji finansowej. Równowaga praca–życie w ich opinii pozytywnie wpływa na ich samopoczucie oraz zwiększa ich chęć do życia. Jest to istotne, gdyż często borykają się z negatywnym wpływem pracy na swój stan psychiczny.

Respondentów zapytano również o znaczenie czynników wpływających na zachowanie WLB. W Tabeli 4 zaprezentowano wyniki w podziale uwzględniającym przynależność pokoleniową.

Tabela 4. Znaczenie poszczególnych czynników wpływających na poczucie WLB w opinii różnych pokoleń

Wyszczególnienie	X			Y			Z		
	\bar{x}	Me	V	\bar{x}	Me	V	\bar{x}	Me	V
Poczucie kontroli nad ilością czasu angażowanego w pracę zawodową	4,48	5	17,02	4,54	5	16,85	4,31	5	21,82
Nieprzeznaczenie na obowiązki zawodowe więcej niż normatywny czas pracy	4,40	5	21,54	4,59	5	15,60	4,40	5	22,98
Możliwość pogodzenia pracy z obowiązkami pozazawodowymi	4,82	5	10,84	4,62	5	14,33	4,69	5	17,34
Nieodbywanie pracy kosztem własnego zdrowia	4,6	5	15,84	4,52	5	18,76	4,45	5	22,37
Brak konieczności pracy w nadgodzinach	4,34	5	24,01	3,97	4	27,60	3,89	4	31,93
Przewidywalne godziny pracy	4,44	5	17,72	4,49	5	16,57	4,24	5	25,68
Brak przymusu ciągłej dyspozycyjności	4,44	5	18,85	4,59	5	16,10	4,58	5	17,67
Możliwość spędzania czasu z bliskimi	4,58	5	15,96	4,79	5	11,51	4,71	5	15,65
Możliwość spełniania się w aktywnościach pozazawodowych	4,10	4	22,71	4,34	5	21,38	4,60	5	15,99
Brak obligatoryjnych delegacji	3,64	4	34,55	3,34	3	42,60	3,04	3	42,50
Elastyczne godziny pracy	4,04	4	24,48	4,16	5	25,26	4,36	5	21,77
Satysfakcjonująca ilość czasu wolnego	4,36	4	16,55	4,59	5	16,10	4,42	5	18,83

\bar{x} – średnia arytmetyczna, Me – mediana, V – współczynnik zmienności

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań (n = 166)

Szereg składowych WLB wydaje się mieć kluczowe znaczenie w odniesieniu do wszystkich badanych grup – wskazuje na to mediana na poziomie 5 w odniesieniu do wszystkich czynników z wyjątkiem konieczności wyjazdu w delegację (wskaźnik odpowiednio na poziomie 3 i 4) i braku konieczności pracy w nadgodzinach (z wyjątkiem millenialsów), dla których nieco mniejsze znaczenie (mediana na poziomie 4) mają możliwość spełnienia się w aktywnościach pozazawodowych, elastyczne godziny pracy oraz satysfakcjonująca ilość czasu wolnego.

Analizując natomiast znaczenie poszczególnych czynników według średniej arytmetycznej, zauważa się, że do najważniejszych czynników zdaniem pokolenia X można zaliczyć: możliwość pogodzenia pracy z obowiązkami zawodowymi, nie-narażanie własnego zdrowia, możliwość spędzania czasu z bliskimi, poczucie kontroli nad ilością czasu angażowanego w pracę zawodową, brak przymusu ciągłej dyspozycyjności oraz przewidywalne godziny pracy (odpowiedzi te charakteryzują się również niskim współczynnikiem zmienności). Trzy spośród wskazanych czynników (możliwość spędzania czasu z bliskimi, możliwość pogodzenia pracy z obowiązkami pozazawodowymi oraz brak przymusu ciągłej dyspozycyjności) są także w gronie pięciu najistotniejszych zdaniem millenialsów, którzy relatywnie największe znaczenie przywiązują również do nieprzeznaczania na obowiązki zawodowe więcej niż normatywny czas pracy oraz satysfakcjonującą ilość czasu wolnego. W przypadku najistotniejszych czynników dla pokolenia Z można wyodrębnić zbiór czterech czynników wspólnych z pokoleniem X i trzech z pokoleniem Y. Do czynników tych zaliczyć należy możliwość spędzania czasu z bliskimi, możliwość pogodzenia pracy z obowiązkami pozazawodowymi, możliwość spełniania się w aktywnościach pozazawodowych, brak przymusu ciągłej dyspozycyjności oraz nieodbywanie pracy.

Analizując natomiast czynniki o najniższym znaczeniu w odniesieniu do poszczególnych grup, wskazać można brak obligatoryjnych delegacji (w przypadku wszystkich, jednak współczynnik zmienności jest na relatywnie wysokim poziomie); dodatkowo w odniesieniu do pokolenia X niższe znaczenie mają elastyczne godziny pracy (podobnie jest w przypadku pokolenia Y) i możliwość spełniania się w aktywnościach pozazawodowych; dla Y jest to dodatkowo brak konieczności pracy w nadgodzinach (podobnie jak dla pokolenia Z), które z kolei przywiązuje relatywnie najmniejsze znaczenie do przewidywalności godzin pracy.

W Tabeli 5 zaprezentowano wyniki statystyk opisowych ogółem oraz testu Kruskala–Wallisa, który porównuje oceny poszczególnych czynników z uwzględnieniem przynależności pokoleniowej. Przeprowadzona analiza wskazała, że takie różnice (z jednym wyjątkiem – dla możliwości spełniania się w aktywnościach pozazawodowych) nie występują – przynależność pokoleniowa nie różnicuje więc czynników wpływających na zachowanie WLB.

Tabela 5. Znaczenie poszczególnych czynników WLB ogółem oraz różnice pokoleniowe

Wyszczególnienie	Ogółem			Test Kruskala–Wallisa		
	\bar{x}	Me	V	H	p	Różnice istotne statystycznie
Poczucie kontroli nad ilością czasu angażowanego w pracę zawodową	4,45	5	18,62	1,97	0,377	brak
Nieprzeznaczenie na obowiązki zawodowe więcej niż normatywny czas pracy	4,47	5	19,96	0,93	0,629	brak
Możliwość pogodzenia pracy z obowiązkami pozazawodowymi	4,70	5	14,48	4,98	0,083	brak
Nieodbywanie pracy kosztem własnego zdrowia	4,52	5	19,12	0,34	0,845	brak
Brak konieczności pracy w nadgodzinach	4,05	4	28,12	5,47	0,065	brak
Przewidywalne godziny pracy	4,39	5	20,18	0,85	0,655	brak
Brak przymusu ciągłej dyspozycyjności	4,54	5	17,41	1,64	0,440	brak
Możliwość spędzania czasu z bliskimi	4,70	5	14,34	4,124	0,127	brak
Możliwość spełniania się w aktywnościach pozazawodowych	4,36	5	20,38	10,575	0,005	pomiędzy X a Z
Brak obligatoryjnych delegacji	3,33	3	40,39	5,43	0,066	brak
Elastyczne godziny pracy	4,19	5	23,91	3,87	0,144	brak
Satysfakcjonująca ilość czasu wolnego	4,46	5	17,20	4,67	0,097	brak

\bar{x} – średnia arytmetyczna, Me – mediana, V – współczynnik zmienności

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań (n = 166)

Podsumowanie

Przedstawione w artykule analizy wskazują, że w zależności od przynależności pokoleniowej rozumienie pojęcia WLB jest różne. Dla pokolenia X WLB to przede wszystkim równomierne dzielenie czasu pomiędzy strefę pracy i życia osobistego. Pokolenie millenialsów chce spełniać się w pracy, ale w taki sposób, aby mieć zasoby energii na aktywności zawodowe. Kariera jest dla nich ważna, ale nie może przyćmić życia po pracy. Według pokolenia Z natomiast praca jest tylko środkiem do odczuwania satysfakcji z życia i nie powinna wymagać poświęceń, a czas na nią przeznaczony powinien być kompensowany przez satysfakcjonujący poziom zadowolenia z sytuacji finansowej. Pozwala to na pozytywne zweryfikowanie H1 – *Przynależność pokoleniowa warunkuje rozumienie idei WLB.*

W związku z powyższym wydawać by się mogło, że przedstawiciele poszczególnych pokoleń będą też przywiązywali różną wagę do poszczególnych czynników WLB lub też, że ich znaczenie będzie relatywnie wyższe w przypadku przedstawicieli pokolenia Z. Jednak przeprowadzone analizy wskazały, że nie występują istotne statystycznie różnice w postrzeganiu poszczególnych czynników WLB, co pozwoliło na sfalsyfikowanie H2. Dodatkowo analiza wskazań według średniej arytmetycznej nie wykazała większego znaczenia tychże czynników dla pokolenia Z.

Podsumowując, można więc stwierdzić, że choć poszczególne, obecne na rynku pokolenia inaczej interpretują ideę WLB, to jednak postrzeganie składowych idei wygląda podobnie, niezależnie od wieku i przynależności pokoleniowej.

Dużym ograniczeniem prezentowanych analiz jest brak reprezentatywności próby, niemniej jednak przeprowadzone analizy mogą stać się przyczynkiem do pogłębionych badań mających na celu znalezienie tych czynników idei WLB, które są szczególnie istotne w percepcji różnych pokoleń.

Literatura

- Bauer, F., Grob, H., Oliver, G., Siegl, G., & Smith, M. (2007). *Time Use and Work-Life Balance in Germany and the UK*. Anglo-German Foundation for the Study of Industrial Society.
- Borkowska, S. (2010). Równowaga między pracą a życiem pozazawodowym. *Acta Universitatis Lodzianae. Folia Oeconomica*, 240, 5-44.
- Brough, P., Timms, C., Chan, X. W., Hawkes, A., & Rasmussen, L. (2020). Work-Life Balance: Definitions, Causes, and Consequences. W: T. Theorell (Ed.), *Handbook of Socioeconomic Determinants of Occupational Health* (s. 2-11), Springer Cham.
- Buengeler, C., & Den Hartog, D. N. (2015). National Diversity and Team Performance: The Moderating Role of Interactional Justice Climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(6), 831-855. DOI: 10.1080/09585192.2014.991345
- Clutterbuck, D. (2003). *Managing Work-Life Balance: A Guide for HR in Achieving Organisational and Individual Change*. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Czyczerska, K. M., Ławnik, A. J., & Szlenk-Czyczerska, E. (2020). Współczesny rynek pracy w Polsce a generacja. Różnice między pokoleniami X, Y oraz Z. *Rozprawy Społeczne*, 14(3), 102-125.
- Ferrin, D. L., & Gillespie, N. (2010). *Trust Differences across National-Societal Cultures: Much to Do, or Much Ado about Nothing?*. In: M. Saunders, D. Skinner, G. Dietz, N. Gillespie, R. Lewicki (Eds.), *Organizational Trust: A Cultural Perspective* (s. 42-86), Cambridge University Press. DOI: 10.1017/CBO9780511763106.003
- Gadomska-Lila, K. (2015). Pokolenie Y wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 102(1), 25-39.
- Gajda, J. (2017). Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z wobec pracy zawodowej i pracodawcy. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 491, 158-171. DOI: 10.15611/pn.2017.491.15
- Gashi, A., Kutllorxi, E., & Zhushu, G. (2022). E-work Evaluation through Work-Life Balance, Job Effectiveness, Organizational Trust and Flexibility: Evidence from Kosovo During COVID-19. *Employee Relations: The International Journal*, 44(2), 371-385. DOI: 10.1108/ER-04-2021-0136
- Godlewska-Bujok, B. (2023). Work-Life Balance po polsku – najważniejsze refleksje po nowelizacji z 2023 r., *Radca Prawny*, 2(35), 11-26. DOI: 10.4467/23921943RP.23.011.18360
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review*, 10(1), 76-88. DOI: 10.2307/258214
- Gross-Gołacka, E. (2018). Przesłanki do wprowadzania koncepcji zarządzania różnorodnością w polskich przedsiębiorstwach. *Journal of Modern Science*, 36(1), 293-317. DOI: 10.13166/jms/85432
- GUS. (2021). *Ku lepszemu życiu. Polska w OECD*. https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5501/44/1/1/ku_lepszemu_zyciu_polska_w_oecd.pdf (dostęp: 10.07.2023).

- Hildt-Ciupińska, K. (2016). Temat równowagi pracy i życia pracowników widziany oczami pracodawców. *Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka*, 6, 8-11.
DOI: 10.5604/01377043.1204747
- Hoffmann-Burdzińska, K., & Austen, A. (2020). Work-Life Balance in the Post-pandemic World. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*, nr specjalny, 119-136.
- Jankowska, M. (2021). Kto rządzi na rynku pracy? Konfrontacja stosunku pokolenia Y do pracy z oczekiwaniami pracodawców. *Zeszyty Naukowe ZPSB. Firma i Rynek*, 2(60), 123-132.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. Wiley.
- Kirchmeyer, C. (2000). *Work-Life Initiatives: Greed or Benevolence Regarding Workers' Time?*. W: C. L. Cooper, D. M. Rousseau, *Time in Organizational Behavior*, Wiley.
- Kolny, B. (2019). *Implikacje Work-Life Balance dla zagospodarowania i zwiększenia ilości czasu wolnego pracownika*. W: J. Witek, B. Wankiewicz, Z. Patora-Wysocka (Red.), *Współczesne wyzwania rynku pracy* (s. 145-156). Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.
- Kroenke, A. (2015). Pokolenie X, Y, Z w organizacji. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie*, 61(1202), 91-104.
- Lipka, A. (2022). *Employee Experience. Zarządzanie kapitałem ludzkim w kategoriach rynku doznań*, PWE.
- Lockwood, N. R. (2003). *Work/Life Balance: Challenges and Solutions*, Society for Human Resource Management, USA.
- Opalińska, A. (2018). W poszukiwaniu komunikacji między pracownikami a pracodawcami: analiza porównawcza pokoleń funkcjonujących na współczesnym rynku pracy. *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze*, 9, 139-152.
- Papavasileiou, E. F. (2017). *Age-Based Generations at Work: A Culture-Specific Approach*. W: E. Parry, J. McCarthy (Eds.), *The Palgrave Handbook of Age Diversity and Work* (s. 521-538). Palgrave Macmillan. DOI: 10.1057/978-1-137-46781-2_21
- Piecuch, T., & Szczygiel, E. (2019). *Work-Life Balance w teorii i praktyce funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej.
- Pollak, A., Chrupała-Pniak, M., Rudnicka, P., Sulimowska-Formowicz, M., Kożusznik, B., & Rudnicka, P. (2015). Różnice pokoleniowe w zakresie postrzegania regulacji wpływu w zespole pracowniczym – raport z badań. *Społeczeństwo i Edukacja. Międzynarodowe Studia Humanistyczne*, 16(1), 181-190.
- Priem, R. L., & Nystrom, P. C. (2014). Exploring the Dynamics of Workgroup Fracture Common Ground, Trust-With-Trepidation, and Warranted Distrust. *Journal of Management*, 40(3).
DOI: 10.1177/0149206311412191
- Różańska-Bińczyk, I. (2022). Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z (C) wobec firm co do prowadzenia przez nie działalności proekologicznej – wyniki badań własnych. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2(145), 47-63. DOI: 10.5604/01.3001.0015.8336
- Sadowska-Snarska, C. (2015). *Godzenie pracy z życiem rodzinnym – aspekt implementacyjny w wymiarze regionalnym*, Rada OPZZ Województwa Podlaskiego.
- Sangeetha, R., & Kumar, N. P. (2016). The Impact of Work-Life Balance on Employee Job Satisfaction. *XIBA Business Review*, 2(2), 22-28.
- Sidor-Rządowska, M. (2017). Intermentoring jako forma dialogu międzypokoleniowego we współczesnych organizacjach. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 43(1), 71-82.
DOI: 10.5604/01.3001.0009.8134
- Smolbik-Jęczmień, A. (2013). Podejście do pracy i kariery zawodowej wśród przedstawicieli generacji X i Y – podobieństwa i różnice. *Nauki o Zarządzaniu / Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*, 1(14), 89-97.
- Smolbik-Jęczmień, A., & Żarczyńska-Dobiesz, A. (2017). Zróżnicowane podejście do rozwoju zawodowego wśród przedstawicieli pokoleń koegzystujących na rynku pracy. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3-4, 169-184.
- Stillman, D., & Stillman, J. (2017). *Gen Z Work: How the Next Generation Is Transforming the Workplace*, Harper Collins.
- Świerkosz-Hołyśz, M. (2016). Pokolenie Z wkracza na rynek pracy. *Społeczeństwo i Edukacja. Międzynarodowe Studia Humanistyczne*, 2(21), 439-448.

Ustawa z dnia 9 marca 2023 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. 2023 poz. 641).

Vuori, V., Helander, N., & Okkonen, J. (2019). Digitalization in Knowledge Work: The Dream of Enhanced Performance. *Cognition, Technology & Work*, 21(2), DOI: 10.1007/s10111-018-0501-3

Wasiluk, A., & Bańkowska, M. (2021). Przesłanki dotyczące wyboru miejsca pracy przez pracowników pokolenia X, Y i Z. *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze*, 14, 138-159. DOI: 10.26366/PTE.ZG.2021.197

www.badaniahr.pl. (2023). (dostęp: 10.06.2023).

Wkład autorów: Wstęp (P. Olszewski – 60%; A. Tomaszuk – 40%); przegląd literatury (P. Olszewski – 75%; A. Tomaszuk – 25%); koncepcja badań (P. Olszewski – 60%; A. Tomaszuk – 40%); przeprowadzenie badań (P. Olszewski – 100%); opis metodyki przeprowadzonych badań (A. Tomaszuk – 50%; P. Olszewski – 50%); obliczenia przy użyciu programu Statistica (A. Tomaszuk – 100%), analiza uzyskanych wyników (A. Tomaszuk – 100%); podsumowanie (A. Tomaszuk – 100%); redakcja tekstu (A. Tomaszuk – 90%; P. Olszewski – 10%).

Konflikt interesów: Brak konfliktu interesów.

Źródła finansowania: Badania zostały zrealizowane w ramach pracy nr WI/WIZ-INZ/3/2023 i sfinansowane ze środków na naukę MEiN.

WORK-LIFE BALANCE IN PERCEPTION OF GENERATIONS DOMINATING IN LABOR MARKET

Abstract: Generational diversity in the labor market forces an individualized approach to each group. In addition, the popularization of remote work due to the COVID-19 pandemic and the post-pandemic situation in which we find ourselves show that work standards and rules can be more flexible than it might have seemed until recently. The intensification of flexible forms of working has changed the way work is done (Buengeler & Dan Hertog 2015; Vuori et al., 2019). The specificity of the employee market in which we currently operate is also significant. These premises prompted the authors to analyze how the Work-Life Balance (WLB) is currently perceived. The main aim is to examine the differences in the perception of WLB in the perception of different generations. Two research hypotheses were put forward: H1 – *Generational affiliation determines the understanding of the WLB concept*; H2 – *The importance of factors enabling the separation of professional and private life is more important for generations that have been on the labor market for a shorter period of time*. H1 was positively verified, H2 was disproved – no factors differentiating the perception of WLB in the perception of different generations were found.

Keywords: generational affiliation, labor market, Work-Life Balance

Articles published in the journal are made available under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International Public License. Certain rights reserved for the Czestochowa University of Technology.

