UNIWERSYTET WSB MERITO POZNAŃ

Kierunek: Psychologia Zarządzania

Praca dyplomowa

Dlaczego „Zetki” nie chcą rządzić? Analiza porównawcza kotwic kariery i postaw przywódczych pokolenia Z na tle starszych generacji pracowników.

Dominik Rolewski, 101178

Promotor

mgr Tomasz Szwed

Poznań 2026

Wstęp

Współczesny rynek pracy podlega ciągłym zmianom. Jednym z najbardziej widocznych symptomów jest modyfikacja zachowań i postaw pokolenia wchodzącego na rynek pracy wobec ścieżek kariery i pozycji kierowniczych. Młodzi pracownicy, reprezentujący generację Z, wchodząc na rynek pracy prezentują odmienne podejście do rozwoju zawodowego niż ich starsi współpracownicy. Wśród pokolenia Z ścieżka ekspercka zyskuje przewagę nad tradycyjną drogą menedżerską. Równowaga między życiem zawodowym, a prywatnym staje się najważniejszym kryterium wyboru pracodawcy. Takie zachowanie w literaturze nazywane jest terminem "unbossing", stanowi on poważne wyzwanie dla nowoczesnych organizacji funkcjonujących w kryzysie przywództwa.

Kontekst i aktualność tematu

Analiza aktualnych trendów na rynku pracy narzuca niepokojące wnioski: rola menedżera, która przez wiele dziesięcioleci była postrzegana jako naturalny i pożądany cel kariery zawodowej, wśród młodych pracowników traci swoją atrakcyjność. Zgodnie z danymi przedstawionymi w raporcie „Trendy w rozwoju ludzi na rok 2026" autorstwa House of Skills, ponad połowa przedstawicieli pokolenia Z funkcjonujących na globalnym rynku pracy nie wyraża zainteresowania objęciem stanowisk menedżerskich średniego szczebla, a większość z nich skłania się ku rozwojowi w ramach ścieżki specjalistycznej zamiast zarządzania ludźmi[1]. Sytuacja ta jest widoczna w Europie, gdzie pracownicy zgłaszają chęć do rezygnacji z wyższego stanowiska na rzecz równowagi między pracą, zdrowiem psychicznym i życiem prywatnym.

Opisane zjawisko nie stanowi odosobnionego faktu, lecz wpisuje się w szerszy kontekst kryzysu przywództwa dotykającego organizacje we współczesnym świecie. Wyniki badań przeprowadzonych przez Development Dimensions International w ramach Global Leadership Forecast 2025 wskazują trudną sytuację kadry kierowniczej: znaczna część liderów odczuwa podwyższony poziomu stresu zawodowego, znaczna część ich czasu pracy pochłaniana jest przez zadania administracyjne, a praca strategiczna schodzi na drugi plan. Wielu z liderów rozważa odejście z pełnionych funkcji kierowniczych[2] . Polska pod tym względem nie odbiega od trendu europejskiego – wskaźnik zaangażowania pracowników w naszym kraju plasuje się wśród najniższych na kontynencie[3].

Kryzys przywództwa ma złożony charakter i obejmuje swoim zasięgiem zarówno poziom systemu organizacji, jak i relacje między liderami a zespołami oraz samych liderów. Na poziomie systemowym przejawia się on presją na krótkookresowe wyniki, częstotliwością zmian oraz niewystarczającym wsparciem w rozwoju kadry menedżerskiej. Na poziomie relacyjnym kryzys wyraża się brakiem czasu poświęcanego pracownikom, niespełnionymi oczekiwaniami zespołów oraz komunikacją

[1] House of Skills (2026), *Trendy w rozwoju ludzi na rok 2026*, raport dostępny na stronie https://houseofskills.pl

[2] Development Dimensions International (2025), *Global Leadership Forecast 2025*, raport dostępny na stronie https://www.ddi.com

[3] Gallup (2025), *State of the Global Workplace: 2025 Report*, raport dostępny na stronie https://www.gallup.com

jednokierunkową. Na poziomie personalnym liderzy doświadczają poczucia braku wpływu na organizację, nadmiernej odpowiedzialności oraz samotności w roli kierowniczej. Z taką wiedzą niechęć pokolenia Z do objęcia ról menedżerskich można postrzegać jako racjonalną reakcję na obserwowane dysfunkcje współczesnego przywództwa.

Pokolenie Z i jego charakterystyka jako nowego uczestnika rynku pracy wymaga analizy. Przedstawiciele tego pokolenia, dorastający w środowisku zdominowanym przez internet i media społecznościowe, wnoszą na rynek pracy nowe oczekiwania i wartości. Kluczowymi elementami ich priorytetów są: możliwość ciągłego rozwoju kompetencji, elastyczność w zakresie organizacji pracy, autonomia w podejmowaniu decyzji oraz autentyczność w relacjach zawodowych. Młodzi pracownicy obserwują i doświadczają wypalenia oraz przeciążenia swoich przełożonych, co z pewnością wzmacnia ich niechęć do podobnych ról. Wyniki badań prowadzonych na polskim rynku wskazują, że brak perspektyw rozwojowych stanowi główną przyczynę odejścia z pracy wśród przedstawicieli pokolenia Z już po pierwszym roku zatrudnienia[4].

Problem badawczy i cele pracy

Biorąc to pod uwagę, warto zapytać, dlaczego pokolenie Z tak niechętnie podchodzi do ról liderów. Dotychczas badacze skupiali się głównie na otoczeniu: stresie w pracy menedżera, zbyt niskich zarobkach czy obawie o utratę work-life balance. Wciąż jednak brakuje analiz, które łączyłyby cechy pokoleniowe z indywidualnymi potrzebami zawodowymi – a konkretnie z tzw. kotwicami kariery, które decydują o tym, jak podchodzimy do przewodzenia innym.

Kotwice kariery, rozumiane jako trwałe wartości i kompetencje motywujące wybory zawodowe jednostki[5], są ważnym elementem samoświadomości zawodowej. Model zaproponowany przez Edgara Scheina wyróżnia osiem typów kotwic kariery: kompetencję techniczną lub funkcjonalną, autonomię, bezpieczeństwo i stabilność, zarządzanie ogólne, służbę i pomoc innym, przedsiębiorczość i kreatywność, wyzwanie oraz integrację stylu życia. Każda z tych kotwic może w odmienny sposób wpływać na gotowość jednostki do objęcia ról menedżerskich.

Na podstawie powyższych przesłanek sformułowano następujące pytania badawcze:

Główne pytanie badawcze**:** W jaki sposób kotwice kariery różnią się między pokoleniem Z a starszymi pokoleniami pracowników?

Pytania szczegółowe**:**

1. Jakie kotwice kariery dominują wśród przedstawicieli poszczególnych pokoleń na polskim rynku pracy?

[4] Pracuj.pl (2023-2025), *Polskie pokolenie Z a budowanie kariery*, badanie dostępne na stronie https://www.pracuj.pl

[5] Schein E.H. (1978), *Career Anchors: Discovering Your Real Values*, Jossey-Bass/Pfeiffer; wydanie poprawione (1990), *Career Anchors: Revised Edition*

2. Czy można zaobserwować różnice w postawach przywódczych między pokoleniami?
3. W jakim stopniu kotwice kariery są powiązane z niechęcią do objęcia ról menedżerskich przez pokolenie Z?
4. Jakie czynniki wykazują najsilniejszy związek z gotowością do pełnienia funkcji przywódczych w poszczególnych pokoleniach?

Cel pracy i zakres

Głównym celem niniejszej pracy jest zbadanie i porównanie kotwic kariery oraz postaw przywódczych pokolenia Z w odniesieniu do starszych pracowników funkcjonujących na polskim rynku pracy. Realizacja tego celu umożliwi identyfikację różnic pokoleniowych w zakresie motywacji zawodowych oraz pogłębienie zrozumienia mechanizmów wpływających na niechęć młodych pracowników do ról menedżerskich.

- Identyfikację dominujących kotwic kariery w poszczególnych pokoleniach (Baby Boomers, pokolenie X, pokolenie Y, pokolenie Z)
- Analizę różnic w postawach przywódczych między pokoleniami
- Określenie związków między konkretnymi konfiguracjami kotwic kariery a postawami wobec zarządzania
- Identyfikację czynników w największym stopniu determinujących gotowość do objęcia ról przywódczych przez przedstawicieli pokolenia Z

Badanie przeprowadzono na próbie obejmującej 173 pracowników reprezentujących różne pokolenia, którzy ukończyli Test Kotwic Kariery autorstwa Scheina za pośrednictwem platformy career-anchors.pl[6]. Analiza obejmuje porównanie wyników między pokoleniami z uwzględnieniem zmiennych demograficznych takich jak rok urodzenia, zajmowane stanowisko oraz branża i sektor zatrudnienia.

Uzasadnienie wyboru tematu

Podjęcie niniejszej problematyki uzasadnione jest zarówno ze względów teoretycznych, jak i praktycznych oraz kulturowych. W wymiarze teoretycznym praca wypełnia lukę badawczą dotyczącą analizy pokoleniowej kotwic kariery w kontekście polskim. Dotychczasowe badania nad pokoleniem Z koncentrowały się głównie na zagadnieniach związanych z technologiami, komunikacją oraz kulturą młodzieżową, poświęcając stosunkowo niewiele uwagi postawom wobec kariery. Połączenie teorii kotwic kariery Scheina z analizą pokoleniową pozwala na głębsze zrozumienie mechanizmów motywujących młodych pracowników.

W wymiarze praktycznym wyniki badania mają istotne znaczenie dla zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach. Zrozumienie różnic pokoleniowych umożliwia projektowanie skuteczniejszych strategii rekrutacyjnych, programów rozwojowych oraz ścieżek kariery dostosowanych do oczekiwań poszczególnych pokoleń. W kontekście kryzysu przywództwa i rosnącej niechęci do ról menedżerskich identyfikacja czynników wpływających na te postawy może wspierać organizacje w budowaniu strategii

[6] Platforma kotwice-kariery.pl, career-anchors.pl .

sukcesji i przygotowania przyszłych liderów.

Praca ma również znaczenie z perspektywy samego pokolenia Z – pogłębione zrozumienie własnych motywacji zawodowych może wspierać świadome myślenie o karierze zawodowej i podejmowanie decyzji zgodnych z wartościami, aspiracjami oraz potencjałem.
W wymiarze kulturowym temat ten jest bardzo ważny, gdyż teoria pokoleniowa jest nadużywana w codziennej pracy jako sposób budowania uprzedzeń i kategoryzowania współpracowników, przełożonych i podwładnych.

Struktura pracy

Niniejsza praca składa się z sześciu rozdziałów, których układ odzwierciedla sekwencję procesu badawczego.

Rozdział pierwszy – niniejszy Wstęp – przedstawia kontekst i aktualność tematu, sformułowany problem badawczy, cel pracy oraz jej zakres.

Rozdział drugi – Kontekst teoretyczny – zawiera przegląd teorii pokoleniowych oraz charakterystykę pokolenia Z na rynku pracy. Omawia również zjawisko kryzysu przywództwa w organizacjach i przedstawia dane dotyczące postaw pokolenia Z wobec ról menedżerskich.

Rozdział trzeci – Kotwice kariery – przedstawia teoretyczne podstawy modelu kotwic kariery Scheina, opisuje osiem kotwic oraz omawia ich znaczenie dla orientacji zawodowej i postaw przywódczych.

Rozdział czwarty – Metodologia badań – szczegółowo opisuje narzędzia badawcze, próbkę, procedurę zbierania danych oraz metody analizy statystycznej.

Rozdział piąty – Wyniki – prezentuje analizę danych empirycznych, w tym porównanie kotwic kariery między pokoleniami oraz identyfikację czynników związanych z postawami wobec zarządzania.

Rozdział szósty – Podsumowanie – wnioski końcowe oraz wskazanie teoretyczne i praktyczne, a także ograniczenia badania i kierunek dalszych prac.

Rozdział 2: Kontekst teoretyczny

Niniejszy rozdział stanowi fundament teoretyczny dla prowadzonych badań. Zawiera przegląd kluczowych koncepcji związanych z analizą pokoleniową, charakterystyką pokolenia Z na rynku pracy oraz zjawiskiem kryzysu przywództwa we współczesnych organizacjach. Celem tego rozdziału jest osadzenie problematyki badawczej w szerszym kontekście teoretycznym oraz przedstawienie aktualnego stanu wiedzy na temat postaw młodego pokolenia wobec ról menedżerskich.

2.1. Teorie pokoleniowe – wprowadzenie

Pojęcie pokolenia w kontekście społecznym i zawodowym odnosi się do grupy osób, które w tym samym czasie wchodzą w dorosłość i w wyniku tego doświadczają podobnych wydarzeń społecznych, ekonomicznych i kulturowych. Teorie pokoleniowe zakładają, że wspólne doświadczenia z okresu formowania się tożsamości wpływają na trwałe wartości, postawy i zachowania ludzi przez całe życie. Pracownicy należący do różnych pokoleń mogą zatem prezentować odmienne podejście do pracy, kariery i przywództwa.

2.1.1. Podstawy teorii pokoleniowych

Pojęcie pokolenia nie jest nowe – wywodzi się z obserwacji socjologów, którzy zauważyli, że ludzie urodzeni w tym samym czasie często patrzą na świat w podobny sposób. Już w 1928 roku Karl Mannheim wskazywał, że młodzi ludzie wchodzący razem w dorosłość tworzą pewną „wspólną świadomość". Kluczowe są tu doświadczenia z okresu dorastania: wielkie wydarzenia polityczne, kryzysy gospodarcze czy przełomy technologiczne. To one kształtują kręgosłup wartości i postaw, który zostaje z nami na lata.

W ostatnich dekadach teoria ta stała się niezwykle istotna dla świata biznesu. Firmy zauważyły, że wiek pracowników to nie tylko liczba w PESEL-u, ale często zupełnie inne podejście do obowiązków. Dziś na rynku pracy spotykają się cztery różne światy: Baby Boomers, pokolenie X, Millenialsi oraz najmłodsze pokolenie Z. Każda z tych grup ma inne motywacje i oczekiwania wobec pracodawcy. Zrozumienie tych różnic przestało być ciekawostką, a stało się koniecznością, jeśli chcemy skutecznie zarządzać zespołami, w których obok siebie pracują ludzie z tak różnych generacji.

2.1.2. Definicja i periodyzacja pokoleń

W literaturze przedmiotu wyróżnia się kilka głównych pokoleń na rynku pracy, przy czym periodyzacja różni się w zależności od źródła i regionu geograficznego. Dla celów niniejszej pracy przyjęto następującą periodyzację:

Baby Boomers (1946-1964) – pokolenie powojennego wyżu demograficznego. Charakteryzuje się silnym przywiązaniem do pracy, lojalnością wobec pracodawcy i orientacją na hierarchię. Wychowani w czasach prosperity powojennej, cenią stabilność i bezpieczeństwo zawodowe.

Pokolenie X (1965-1980) – pokolenie wychowane w cieniu kryzysów ekonomicznych i transformacji ustrojowych w wielu krajach. Charakteryzuje się większym indywidualizmem, pragmatyzmem i elastycznością. Doświadczyli widocznych zmian na rynku pracy, w tym restrukturyzacji i bezrobocia.

Pokolenie Y (Millennialsi, 1981-1996) – pokolenie dorastające w erze internetu i globalizacji. Charakteryzuje się otwartością na technologię, orientacją na rozwój i możliwości uczenia się oraz oczekiwaniem feedbacku i uznania. Cenią równowagę między życiem zawodowym a prywatnym.

Pokolenie Z (1997-2012) – pokolenie cyfrowych tubylców, wychowani w środowisku pełnym smartfonów, mediów społecznościowych i sztucznej inteligencji. Charakteryzują się wysoką kompetencją cyfrową, preferencją dla pracy elastycznej i autentyczności w relacjach zawodowych.

2.1.3 Krytyka teorii pokoleniowych

Należy zaznaczyć, że teorie pokoleniowe nie są pozbawione krytyki. Niektórzy badacze wskazują na nadmierne generalizowanie i tworzenie stereotypów. Różnice między jednostkami w ramach tego samego pokolenia mogą być większe niż różnice między pokoleniami. Ponadto wiele zależy od kontekstu kulturowego, ekonomicznego i zawodowego. Mimo tych zastrzeżeń, teorie pokoleniowe stanowią użyteczne ramę analityczną dla zrozumienia trendów i tendencji na współczesnym rynku pracy.

2.2. Pokolenie Z na rynku pracy

Pokolenie Z, określane również jako „Zetki", stanowi najmłodsze pokolenie wchodzące obecnie na rynek pracy. Ich specyfika i oczekiwania stanowią przedmiot intensywnych badań i dyskusji w literaturze z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi.

2.2.1. Charakterystyka pokolenia Z

Przedstawiciele pokolenia Z urodzili się w latach 1997-2012, co oznacza, że w 2026 roku mają od 14 do 29 lat. Są pierwszym pokoleniem, które dorastało w środowisku w pełni zdominowanym przez technologie cyfrowe. Smartfony, media społecznościowe i dostęp do internetu były dla nich naturalnym elementem życia od najmłodszych lat.

Charakterystyczne cechy pokolenia Z obejmują:

- **Wysoka kompetencja cyfrowa** – są to cyfrowi tubylcy (digital natives), którzy intuicyjnie

posługują się technologią. Nie pamiętają świata bez internetu i smartfonów. Naturalnie integrują technologię z życiem zawodowym i prywatnym.

- **Poszukiwanie sensu i autentyczności** – młodzi pracownicy oczekują, że ich praca będzie miała sens i będzie zgodna z ich wartościami. Są wrażliwi na autentyczność relacji w miejscu pracy i oczekują transparentności ze strony pracodawców.
- **Preferencja dla elastyczności** – cenią możliwość pracy zdalnej i elastycznego grafiku. Niechętnie odnoszą się do sztywnych struktur i hierarchii. Oczekują zaufania i autonomii w wykonywaniu swoich obowiązków.
- **Orientacja na rozwój** – chcą ciągle uczyć się i rozwijać. Oczekują regularnego feedbacku i jasnych ścieżek rozwoju kariery. Są gotowi do zmiany pracy, jeśli nie widzą perspektyw rozwoju.

2.2.2. Wartości i oczekiwania pokolenia Z

Badania przeprowadzone na rynku pracy pozwalają zidentyfikować kluczowe wartości i oczekiwania zawodowe pokolenia Z:

Równowaga życia zawodowego i prywatnego – dla młodych pracowników jest to jeden z najważniejszych czynników przy wyborze pracodawcy. Nie chcą poświęcać życia prywatnego dla kariery. Oczekują elastycznych form pracy i poszanowania granic między pracą a życiem osobistym.

Możliwości rozwoju – perspektywy rozwoju kompetencji i kariery są kluczowym czynnikiem motywującym. Badania wskazują, że brak perspektyw rozwojowych jest główną przyczyną odejścia z pracy wśród przedstawicieli pokolenia Z już po pierwszym roku zatrudnienia.

Autonomia i niezależność – preferują pracę, która daje im swobodę w organizacji czasu i sposobu wykonywania obowiązków. Źle reagują na mikrozarządzanie i nadmierną kontrolę.

Technologia – oczekują, że pracodawcy będą korzystać z nowoczesnych technologii. Są gotowi na wykorzystanie narzędzi AI w pracy, ale oczekują odpowiedniego przeszkolenia.

Wartości firmowe – są wrażliwi na etykę i wartości firmy. Chcą pracować dla organizacji, które mają jasną misję i działają zgodnie z deklarowanymi wartościami.

2.2.3. Postawy wobec ról menedżerskich

Jedną z najbardziej interesujących cech pokolenia Z w kontekście niniejszej pracy jest ich postawa wobec ról menedżerskich. Badania wskazują na wyraźną niechęć tego pokolenia do objęcia stanowisk kierowniczych:

Zgodnie z danymi raportu House of Skills 2026, 52% przedstawicieli pokolenia Z na świecie nie chce obejmować stanowisk menedżerskich średniego szczebla. Co więcej, 72% z nich preferuje rozwój w ramach ścieżki specjalistycznej niż zarządzanie ludźmi. W Europie tendencja ta jest szczególnie mocna – ponad połowa Europejczyków przedkłada swoje zdrowie psychiczne nad wyższe stanowisko.

Ta niechęć może wynikać z kilku czynników:

Obserwacja wypalenia rodziców – pokolenie Z obserwowało wypalenie i przeciążenie swoich rodziców i starszych kolegów w rolach menedżerskich. Widzieli, że kariera kierownicza często oznacza stres, nadgodziny i problemy zdrowotne.

Inna hierarchia wartości – dla pokolenia Z sukces zawodowy nie jest tak silnie powiązany z władzą i statusem jak dla wcześniejszych pokoleń. Wolą skupić się na rozwoju kompetencji niż na zarządzaniu ludźmi.

Nieadekwatne wynagrodzenie – wiele osób uważa, że różnica w wynagrodzeniu między specjalistą a menedżerem średniego szczebla nie jest proporcjonalna do dodatkowej odpowiedzialności i stresu.

Obawa o utratę autonomii – objęcie roli menedżerskiej często oznacza więcej spotkań, raportowania i zadań administracyjnych, a mniej autonomii w codziennej pracy.

2.3. Kryzys przywództwa we współczesnych organizacjach

Zjawisko kryzysu przywództwa stanowi istotny kontekst dla zrozumienia postaw pokolenia Z wobec ról menedżerskich. Współczesne organizacje mierzą się z głębokim kryzysem kadry kierowniczej, który ma wielowymiarowy charakter i dotyka wszystkich poziomów zarządzania.

2.3.1. Skala i charakter kryzysu

Badania przeprowadzone przez Development Dimensions International (DDI) w ramach Global Leadership Forecast 2025 ukazują dramatyczny obraz kondycji kadry kierowniczej:

- Stres i wypalenie - 71% liderów raportuje zwiększony poziom stresu zawodowego. Znaczący odsetek doświadcza wypalenia zawodowego, co przekłada się na ich efektywność i zdrowie.
- Brak czasu na strategiczne zadania - jedynie 30% czasu pracy menedżerów przeznaczane jest na rzeczywiste zadania strategiczne. Reszta pochłaniana jest przez zadania administracyjne, spotkania i bieżące problemy.
- Rozważanie odejścia - 40% liderów rozważa odejście z funkcji kierowniczych. Odsetek ten rośnie, szczególnie wśród kadry średniego szczebla i liderów pierwszej linii.
- Niskie zaufanie - poziom zaufania do bezpośrednich przełożonych spadł o 14 punktów procentowych w ciągu 24 miesięcy (z 46% do 32%). Siedmiu na dziesięciu liderów nie ufa ani bezpośrednim przełożonym, ani najwyższemu kierownictwu.

2.3.2. Wymiary kryzysu przywództwa

Kryzys przywództwa obejmuje trzy główne wymiary:

Poziom systemowy – organizacje wymagają od liderów natychmiastowych wyników, co prowadzi do

presji na krótkookresowe efekty. Wprowadzanych jest zbyt wiele zmian jednocześnie, co powoduje „zmęczenie zmianą" (change fatigue). Wsparcie rozwojowe dla kadry menedżerskiej jest niewystarczające.

Poziom relacyjny – liderzy mają za mało czasu dla swoich pracowników. Komunikacja jest jednostronna – dominuje wydawanie poleceń, brakuje słuchania. Oczekiwania pracowników (elastyczność, autonomii, rozwój) nie są spełniane.

Poziom indywidualny – liderzy tracą poczucie wpływu na sytuację w organizacji. Czują nadmierną odpowiedzialność za wyniki zespołu. Doświadczają samotności w roli – nie mogą dzielić się obawami z podwładnymi (by nie stracić autorytetu) ani z przełożonymi (by nie wyjść na niekompetentnych).

2.3.3 Konsekwencje kryzysu przywództwa

Kryzys przywództwa ma daleko idące konsekwencje dla organizacji:

Spadek zaangażowania pracowników – w Polsce wskaźnik zaangażowania wynosi zaledwie 8%, co plasuje nas na 35. miejscu wśród 38 badanych krajów europejskich. Pracownicy nie czują związku z misją i celami firmy.

Wielkie oddalenie (great detachment) – rosnąca przepaść między liderami a pracownikami. Zjawisko to opisuje Gallup jako „wielkie oddalenie" – pracownicy coraz bardziej oddalają się od swoich przełożonych i organizacji.

Trudności w rekrutacji kadry menedżerskiej – coraz mniej osób chce obejmować stanowiska kierownicze. Zjawisko unbossing dotyczy nie tylko pokolenia Z, ale również starszych pracowników.

Zagrożenie dla ciągłości przywództwa – kryzys może doprowadzić do „fali exodusu liderów", co zagraża ciągłości obsadzania kluczowych stanowisk kierowniczych.

2.3.4 Próby wyjścia z kryzysu

Organizacje podejmują różne działania, aby przeciwdziałać kryzysowi przywództwa:

Na poziomie zarządu – nadawanie tonu zmianie poprzez otwartą komunikację, transparentność i bycie blisko ludzi. Odejście od zarządzania opartego wyłącznie na liczbach (KPI) na rzecz zarządzania relacjami i kulturą organizacyjną.

Na poziomie HR – rewizja systemów motywacyjnych (przejście od wyłącznie finansowych KPI do wskaźników opartych na dobrym przywództwie), zwiększenie atrakcyjności ról menedżerskich, inwestycja w rozwój kompetencji liderskich.

Na poziomie menedżera – praktykowanie „twardej empatii" (łączenie wysokich wymagań z autentycznym wsparciem), rozwijanie human skills (empatii, aktywnego słuchania, budowania bezpieczeństwa psychologicznego), troska o własny dobrostan.

2.4. Związek między kryzysem przywództwa a postawami pokolenia Z

Zrozumienie postaw pokolenia Z wobec ról menedżerskich wymaga uwzględnienia kontekstu kryzysu przywództwa. Można argumentować, że niechęć młodych pracowników do ról kierowniczych stanowi racjonalną odpowiedź na obserwowane dysfunkcje współczesnego przywództwa.

2.4.1. Pokolenie Z jako obserwatorzy kryzysu

Przedstawiciele pokolenia Z dorastali w czasach, gdy kryzys przywództwa był już widoczny. Obserwowali wypalenie swoich rodziców i starszych kolegów, którzy pełnili role menedżerskie. Widzieli, że kariera kierownicza często oznacza stres, nadgodziny, problemy zdrowotne i rodzinne. Doświadczyli też negatywnych skutków złego przywództwa w szkołach i na wcześniejszych etapach kariery.

Ta obserwacja kształtuje ich postawę wobec ról menedżerskich. Nie chcą powtarzać błędów swoich rodziców i starszych kolegów. Wolą unikać ryzyk związanych z rolami kierowniczymi.

2.4.2. Inne aspiracje zawodowe

Pokolenie Z ma inne aspiracje zawodowe niż wcześniejsze pokolenia. Nie dążą do władzy i statusu w takim stopniu jak Baby Boomers czy pokolenie X. Cenią autonomię, rozwój kompetencji i równowagę życiową bardziej niż tytuł i pozycję.

Dla nich rola menedżera może oznaczać:

- Więcej spotkań i mniej autonomii
- Odpowiedzialność za innych ludzi
- Presję na wyniki zespołu
- Zajmowanie się problemami personalnymi zamiast merytorycznymi
- Mniej czasu na rozwój kompetencji technicznych

Te aspekty mogą być dla nich nieatrakcyjne, szczególnie w porównaniu z możliwością rozwoju jako ekspert w wybranej dziedzinie.

2.4.3. Poszukiwanie alternatywnych ścieżek kariery

Niechęć do ról menedżerskich nie oznacza braku ambicji zawodowych. Pokolenie Z poszukuje alternatywnych ścieżek kariery, które pozwalają na rozwój bez konieczności zarządzania ludźmi:

- Ścieżki eksperckie (technical career path)
- Role związane z innowacjami i twórczością
- Praca projektowa i tymczasowa
- Praca zdalna i freelancing

- Rozwój w ramach pracy indywidualnej

Organizacje, które oferują takie alternatywne ścieżki, mogą przyciągać i zatrzymywać talenty z pokolenia Z.

2.5. Podsumowanie rozdziału

Kontekst teoretyczny przedstawiony w niniejszym rozdziale pozwala na głębsze zrozumienie problematyki badawczej. Kluczowe wnioski są następujące:

1. **Teorie pokoleniowe** stanowią użyteczną ramę analityczną dla zrozumienia różnic między pracownikami różnych pokoleń, choć należy pamiętać o ich ograniczeniach.
2. **Pokolenie Z** charakteryzuje się specyficznymi wartościami i oczekiwaniami wobec rynku pracy, w tym preferencją dla elastyczności, rozwoju kompetencji i równowagi życiowej.
3. **Niechęć pokolenia Z do ról menedżerskich** jest wyraźna i wynika zarówno z ich wartości i oczekiwań, jak i z obserwacji kryzysu przywództwa.
4. **Kryzys przywództwa** ma wielowymiarowy charakter i dotyka wszystkich poziomów organizacji. Jego skala i konsekwencje stanowią istotny kontekst dla zrozumienia postaw młodego pokolenia.
5. **Postawy pokolenia Z** wobec ról menedżerskich można interpretować jako racjonalną odpowiedź na obserwowane dysfunkcje współczesnego przywództwa.

W kolejnym rozdziale przedstawione zostaną teoretyczne podstawy modelu kotwic kariery Scheina, który stanowi ramę teoretyczną dla prowadzonych badań.

Rozdział 3: Kotwice kariery – zespół teoretyczny

W rozdziale tym podjęto analizę założeń koncepcji kotwic kariery Edgara Scheina. Model ten przyjęto jako główny punkt odniesienia dla prowadzonych badań, co pozwoliło na interpretację orientacji zawodowych jednostki oraz ich wpływu na podejście do ról kierowniczych. Istotnym elementem opracowania jest również praktyczne wykorzystanie modelu w procesie badawczym. Do zebrania danych empirycznych posłużyły narzędzia diagnostyczne dostępne na platformie career-anchors.pl, co zapewniło rzetelność przeprowadzonych pomiarów.

3.1. Geneza i rozwój koncepcji kotwic kariery

Koncepcja kotwic kariery wywodzi się z badań prowadzonych przez Edgara Scheina i jego współpracowników w latach siedemdziesiątych XX wieku na MIT Sloan School of Management. Schein, badając trajektorie kariery absolwentów programu MBA, zauważył, że mimo podobnego wykształcenia i początkowych ścieżek zawodowych, ludzie różnili się w sposobie, w jaki postrzegali swoje kariery i podejmowali decyzje zawodowe. Obserwacja ta doprowadziła do sformułowania hipotezy o istnieniu głębszych, trwałych elementów wpływających na wybory zawodowe.

W 1978 roku Schein opublikował pierwszą wersję modelu kotwic kariery w pracy „Career Anchors: Discovering Your Real Values". Koncepcja została rozwinięta i udoskonalona w wydaniu poprawionym z 1990 roku zatytułowanym „Career Anchors: Revised Edition", które do dziś stanowi podstawę dla większości aplikacji diagnostycznych i badań naukowych. W kolejnych dekadach model był wielokrotnie walidowany w różnych kontekstach kulturowych i zawodowych, co potwierdziło jego użyteczność jako narzędzia do zrozumienia orientacji zawodowych.

Kotwice kariery zyskały znaczącą pozycję we współczesnej psychologii pracy i zarządzania zasobami ludzkimi. Są wykorzystywane w doradztwie zawodowym, rekrutacji, programach rozwojowych i coachingach kariery. Pozwalają jednostkom na lepsze zrozumienie swoich głębokich motywacji i wartości, co wspiera świadome planowanie ścieżki zawodowej. Dla organizacji wiedza o kotwicach kariery pracowników umożliwia projektowanie efektywniejszych strategii rozwoju i retencji.

3.2. Definicja i istota kotwic kariery

Kotwice kariery definiowane są jako centralne, trwałe wartości i kompetencje, które kierują wyborami zawodowymi jednostki i określają, co jest dla niej naprawdę ważne w pracy zawodowej. Pojęcie „kotwicy" oddaje charakter tej koncepcji – jest to element zakotwiczony głęboko w psychice jednostki, trudny do zmiany, stanowiący punkt odniesienia dla wszystkich decyzji zawodowych.

Kotwice kariery różnią się od innych koncepcji psychologii pracy, takich jak zainteresowania zawodowe

czy wartości pracy. Zainteresowania odnoszą się do tego, co jednostce sprawia przyjemność i co chętnie robi. Wartości pracy dotyczą tego, jakie aspekty pracy są dla niej ważne (np. wynagrodzenie, autonomia, relacje). Tymczasem kotwice kariery wskazują na to, czego jednostka nie chce stracić i wokół czego buduje swoją tożsamość zawodową. Są bardziej fundamentalne i trwałe niż zainteresowania czy wartości.

Funkcje kotwic kariery w rozwoju zawodowym są wielowymiarowe. Po pierwsze, kotwice pełnią funkcję stabilizującą – pomagają jednostce zachować spójność i kierunek w trakcie zmian zawodowych. Po drugie, stanowią kryterium oceny i selekcji – pozwalają oceniać oferty pracy i możliwości rozwoju pod kątem zgodności z własnymi priorytetami. Po trzecie, Kotwice pełnią funkcję motywacyjną – wyjaśniają, dlaczego pewne aspekty pracy są dla jednostki bardziej lub mniej atrakcyjne.

3.3. Model ośmiu kotwic kariery

Model Scheina wyróżnia osiem typów kotwic kariery, z których każda reprezentuje odmienną orientację zawodową. Poniżej przedstawiono szczegółowy opis każdej z nich.

3.3.1. Kompetencja techniczna/funkcjonalna (TF)

Osoby, u których dominującą kotwicą jest kompetencja techniczna lub funkcjonalna, koncentrują się na rozwijaniu i wykorzystywaniu swoich specjalistycznych umiejętności. Ich tożsamość zawodowa zbudowana jest wokół bycia ekspertem w danej dziedzinie. Preferują ścieżkę kariery, która pozwala na pogłębianie kompetencji merytorycznych, a nie awansowanie na stanowiska kierownicze.

Charakterystyczne cechy osób z dominującą kotwicą TF to między innymi: unikanie ról menedżerskich ze względu na obawę przed utratą kontaktu z aspektami technicznymi pracy, orientacja na ciągłe uczenie się i doskonalenie w swojej specjalizacji, potrzeba uznania dla ekspertyzy merytorycznej oraz wybór organizacji i stanowisk pozwalających na rozwój kompetencji specjalistycznych.

3.3.2. Autonomia/Niezależność (AU)

Kotwica autonomii odnosi się do potrzeby niezależności w pracy zawodowej. Osoby z tą kotwicą cenią możliwość pracy według własnych zasad i metod, bez nadzoru i kontroli z zewnątrz. Ich tożsamość zawodowa zbudowana jest wokół poczucia wolności i samodzielności.

Osoby z dominującą kotwicą AU charakteryzują się między innymi: niechęcią do ścisłej hierarchii i biurokracji, preferencją dla pracy projektowej lub własnej firmy, potrzebą elastyczności w organizacji czasu i miejsca pracy oraz trudnością z podporządkowaniem się ścisłym regułom i procedurom.

3.3.3. Bezpieczeństwo/Stabilność (SE)

Kotwica bezpieczeństwa i stabilności odnosi się do potrzeby przewidywalności i pewności w życiu zawodowym. Osoby z tą kotwicą cenią stabilność zatrudnienia, jasne ścieżki kariery i zabezpieczenie na

przyszłość. Ich tożsamość zawodowa zbudowana jest wokół poczucia bezpieczeństwa.

Charakterystyczne cechy osób z dominującą kotwicą SE to między innymi: preferencja dla dużych, stabilnych organizacji, orientacja na długoterminowe zatrudnienie, potrzeba jasnych reguł i procedur, wybór stanowisk z gwarantowanym wynagrodzeniem i benefitami oraz unikanie ryzyka i niepewności.

3.3.4. Zarządzanie ogólne (GM)

Kotwica zarządzania ogólnego odnosi się do aspiracji kierowniczych i chęci kierowania ludźmi. Osoby z tą kotwicą pragną awansować na coraz wyższe stanowiska kierownicze, gdzie będą odpowiadać za wyniki całych zespołów lub organizacji. Ich tożsamość zawodowa zbudowana jest wokół kompetencji przywódczych.

Osoby z dominującą kotwicą GM charakteryzują się między innymi: chęcią do przejmowania odpowiedzialności za innych ludzi, orientacją na awans i rozwój w hierarchii organizacyjnej, potrzebą władzy i wpływu, zainteresowaniem problemami integracji i koordynacji oraz gotowością do podejmowania decyzji strategicznych.

3.3.5. Służba/Pomoc innym (SV)

Kotwica służby i pomocy innym odnosi się do motywacji pomagania innym ludziom i przyczyniania się do dobra społecznego. Osoby z tą kotwicą chcą wykorzystywać swoje umiejętności do wsparcia innych, czy to bezpośrednio (np. w zawodach pomocowych), czy pośrednio (np. tworząc produkty lub usługi służące ludziom). Ich tożsamość zawodowa zbudowana jest wokół misji i wartości.

Charakterystyczne cechy osób z dominującą kotwicą SV to między innymi: orientacja na wartości i etykę w pracy, preferencja dla pracy z ludźmi, potrzeba poczucia, że praca ma sens i służy dobru innych, wybór organizacji o jasnej misji społecznej oraz gotowość do poświęcenia wynagrodzenia dla realizacji wartości.

3.3.6. Przedsiębiorczość/Twórczość (EC)

Kotwica przedsiębiorczości i twórczości odnosi się do potrzeby tworzenia nowych rzeczy, projektów lub przedsięwzięć. Osoby z tą kotwicą cenią możliwość wprowadzania innowacji, tworzenia własnych rozwiązań i podejmowania ryzyka. Ich tożsamość zawodowa zbudowana jest wokół twórczości i przedsiębiorczości.

Osoby z dominującą kotwicą EC charakteryzują się między innymi: potrzebą ciągłego tworzenia czegoś nowego, orientacją na innowacje i zmiany, gotowością do podejmowania ryzyka i niepewności, preferencją dla pracy w środowisku sprzyjającym twórczości oraz dążeniem do niezależności finansowej poprzez własne przedsięwzięcia.

3.3.7. Wyzwanie (CH)

Kotwica wyzwania odnosi się do motywacji pokonywania trudnych problemów i osiągania coraz trudniejszych celów. Osoby z tą kotwicą cenią możliwość mierzenia się z wyzwaniami, które wymagają pełnego wykorzystania ich umiejętności. Ich tożsamość zawodowa zbudowana jest wokół osiągnięć i konkurencji.

Charakterystyczne cechy osób z dominującą kotwicą CH to między innymi: orientacja na cele i wyniki, potrzeba ciągłego podnoszenia poprzeczki, preferencja dla złożonych i wymagających zadań, konkurencyjność i dążenie do bycia najlepszym oraz wybór środowisk oferujących możliwość rywalizacji.

3.3.8. Integracja stylu życia (LS)

Kotwica integracji stylu życia odnosi się do potrzeby zachowania równowagi między różnymi sferami życia. Osoby z tą kotwicą cenią harmonię między pracą zawodową, życiem rodzinnym, czasem wolnym i rozwojem osobistym. Ich tożsamość zawodowa zbudowana jest wokół holistycznego podejścia do życia.

Charakterystyczne cechy osób z dominującą kotwicą LS to między innymi: potrzeba elastyczności w organizacji pracy, priorytet życia rodzinnego i osobistego nad karierą, preferencja dla pracy pozwalającej na zachowanie równowagi, unikanie nadgodzin i przeciążenia oraz gotowość do rezygnacji z awansu dla lepszej jakości życia.

3.4. Kotwice kariery a postawy przywódcze

Związek między kotwicami kariery a postawami wobec ról menedżerskich stanowi kluczowy element niniejszego badania. Każda z ośmiu kotwic może w odmienny sposób wpływać na gotowość lub niechęć do objęcia funkcji kierowniczych. Poniżej przedstawiono szczegółową analizę dla wszystkich ośmiu kotwic.

3.4.1. Kotwica zarządzania ogólnego (GM) – naturalna orientacja przywódcza

Kotwica zarządzania ogólnego wykazuje najsilniejszy pozytywny związek z gotowością do objęcia ról menedżerskich. Osoby, u których dominującą kotwicą jest GM, pragną awansować na coraz wyższe stanowiska kierownicze, gdzie będą odpowiadać za wyniki całych zespołów lub organizacji. Ich tożsamość zawodowa jest zbudowana wokół kompetencji przywódczych, chęci do przejmowania odpowiedzialności za innych ludzi, potrzeby władzy i wpływu.

W kontekście niniejszego badania można oczekiwać, że osoby z kotwicą GM dominującą będą pozytywnie nastawione do ról przywódczych. Jednak należy zauważyć, że nawet osoby z silną orientacją na zarządzanie mogą być ostrożne wobec ról menedżerskich w obecnym kontekście kryzysu przywództwa. Obserwowane dysfunkcje współczesnego przywództwa – wysoki poziom stresu, wypalenie, presja na krótkookresowe wyniki – mogą wpływać na ich postawy, nawet jeśli naturalna

orientacja na zarządzanie jest silna.

3.4.2. Kotwica kompetencji technicznej/funkcjonalnej (TF) – niechęć do zarządzania

Osoby z dominującą kotwicą TF koncentrują się na rozwijaniu i wykorzystywaniu swoich specjalistycznych umiejętności. Ich tożsamość zawodowa jest zbudowana wokół bycia ekspertem w danej dziedzinie, nie zarządzania ludźmi. Charakterystyczna jest dla nich obawa przed utratą kontaktu z aspektami technicznymi pracy w przypadku objęcia roli menedżerskiej.

Zarządzanie ludźmi oznacza konieczność poświęcenia czasu na działania interpersonalne, spotkania i komunikację zamiast na pracę merytoryczną. Można oczekiwać, że osoby z kotwicą TF dominującą będą preferować ścieżkę ekspercką nad menedżerską, co może być jednym z czynników wyjaśniających niechęć pokolenia Z do ról kierowniczych.

3.4.3. Kotwica autonomii/niezależności (AU) – niechęć do hierarchii

Kotwica autonomii odnosi się do potrzeby niezależności w pracy zawodowej. Osoby z tą kotwicą cenią możliwość pracy według własnych zasad i metod, bez nadzoru i kontroli z zewnątrz. Role kierownicze często wiążą się z koniecznością podporządkowania się hierarchii organizacyjnej, raportowania przełożonym i zarządzania zgodnie z określonymi procedurami.

Dla osób z kotwicą AU role menedżerskie mogą być niekomfortowe ze względu na ograniczenie samodzielności. Co więcej, zarządzanie ludźmi wymaga podejmowania decyzji, które muszą być akceptowane przez przełożonych, co również ogranicza autonomię. Można oczekiwać, że osoby z kotwicą AU dominującą będą unikać ról menedżerskich i preferować ścieżki kariery zapewniające niezależność.

3.4.4. Kotwica bezpieczeństwa/stabilności (SE) – unikanie ryzyka

Kotwica bezpieczeństwa i stabilności odnosi się do potrzeby przewidywalności i pewności w życiu zawodowym. Osoby z tą kotwicą cenią stabilność zatrudnienia, jasne ścieżki kariery i zabezpieczenie na przyszłość. Role menedżerskie wiążą się z większą odpowiedzialnością za wyniki zespołu i organizacji, a także z potencjalnie większym ryzykiem utraty stanowiska w przypadku niepowodzeń.

Osoby z dominującą kotwicą SE mogą unikać ról menedżerskich ze względu na to ryzyko. Mogą preferować stabilne stanowiska specjalistyczne, które nie niosą takiego ryzyka. Jednocześnie w niektórych organizacjach stanowiska kierownicze oferują większe zabezpieczenie (np. wyższe wynagrodzenie, umowy o pracę na czas nieokreślony), co może paradoksalnie przyciągać osoby z kotwicą SE w stabilnym środowisku.

3.4.5. Kotwica służby/pomocy innym (SV) – ambiwalencja wobec zarządzania

Kotwica służby odnosi się do motywacji pomagania innym ludziom i przyczyniania się do dobra społecznego. Osoby z tą kotwicą mogą być ambiwalentne wobec ról menedżerskich. Z jednej strony,

zarządzanie może być postrzegane jako sposób na pomaganie większej liczbie ludzi – menedżer ma wpływ na rozwój pracowników, tworzenie dobrego środowiska pracy, realizację misji organizacji.

Z drugiej strony, role menedżerskie często wymagają podejmowania trudnych decyzji (np. zwolnienia, ocena performance), które mogą być sprzeczne z wartościami pomagania. Można oczekiwać, że postawa osób z kotwicą SV będzie zależała od kontekstu – w organizacjach o jasnej misji społecznej mogą być bardziej skłonne do objęcia ról kierowniczych.

3.4.6. Kotwica przedsiębiorczości/twórczości (EC) – preferowanie własnej ścieżki

Kotwica przedsiębiorczości odnosi się do potrzeby tworzenia nowych rzeczy, projektów lub przedsięwzięć. Osoby z tą kotwicą cenią możliwość wprowadzania innowacji, tworzenia własnych rozwiązań i podejmowania ryzyka. Zamiast zarządzać cudzym zespołem w ramach organizacji, mogą preferować własną działalność gospodarczą lub role projektowe.

Role menedżerskie w strukturach korporacyjnych mogą być postrzegane jako ograniczające – wymagają podporządkowania się regułom organizacji, raportowania, realizacji celów ustalonych przez innych. Można oczekiwać, że osoby z dominującą kotwicą EC będą preferować ścieżki przedsiębiorcze lub innowacyjne nad tradycyjne zarządzanie w ramach hierarchii.

3.4.7. Kotwica wyzwania (CH) – wyzwanie merytoryczne vs. administracyjne

Kotwica wyzwania odnosi się do motywacji pokonywania trudnych problemów i osiągania coraz trudniejszych celów. Osoby z tą kotwicą cenią możliwość mierzenia się z wyzwaniami, które wymagają pełnego wykorzystania ich umiejętności. Ich orientacja jest na cele i wyniki, potrzeba ciągłego podnoszenia poprzeczki.

Role menedżerskie oferują różnego rodzaju wyzwania – od strategicznych po interpersonalne. Jednak niektóre osoby z kotwicą CH mogą preferować wyzwania merytoryczne (rozwiązywanie złożonych problemów technicznych, osiąganie wyników sprzedażowych) nad wyzwania administracyjne (zarządzanie, spotkania, raporty). Można oczekiwać, że postawa będzie zależeć od charakteru roli menedżerskiej – menedżer operacyjny vs. lider strategiczny.

3.4.8. Kotwica integracji stylu życia (LS) – priorytet równowagi

Kotwica integracji stylu życia odnosi się do potrzeby zachowania równowagi między różnymi sferami życia. Osoby z tą kotwicą cenią harmonię między pracą zawodową, życiem rodzinnym, czasem wolnym i rozwojem osobistym. Role menedżerskie często wymagają większego zaangażowania czasowego – nadgodziny, spotkania po godzinach, dostępność poza standardowym czasem pracy.

Można oczekiwać, że osoby z dominującą kotwicą LS będą wykazywać niechęć do ról menedżerskich ze względu na potencjalne zagrożenie dla równowagi życiowej. W kontekście pokolenia Z, które ceni work-life balance, kotwica LS może być jednym z wyjaśnień niechęci do zarządzania.

3.4.9. Tabela podsumowująca – wpływ kotwic na postawy wobec ról menedżerskich

Kotwica	**Wpływ na postawy wobec ról menedżerskich**
GM (Przywództwo)	Naturalna gotowość do ról kierowniczych
TF (Kometencja techniczna)	Niechęć - obawa przed utratą kontaktu z merytoryką
AU (Autonomia)	Niechęć - ograniczenie samodzielności
SE (Bezpieczeństwo)	Niechęć - większe ryzyko
SV (Służba innym)	Ambiwalencja - może motywować
EC (Przedsiębiorczość)	Niechęć - preferowanie własnej ścieżki
CH (Wyzwanie)	Zależy od charakteru i roli wyzwania
LS (Integracja życia)	Niechęć - zagrożenie dla równowagi życiowej

Tabela 1. Postawy kotwic wobec ról menedżerskich

3.5. Podsumowanie rozdziału

Koncepcja kotwic kariery Scheina stanowi fundamentalne narzędzie teoretyczne dla zrozumienia indywidualnych orientacji zawodowych. Model ośmiu kotwic pozwala na identyfikację głębokich wartości i kompetencji, które kierują wyborami zawodowymi jednostki.

Przeprowadzona analiza pokazuje, że każda z ośmiu kotwic może w odmienny sposób wpływać na postawy wobec ról menedżerskich. Kotwica zarządzania ogólnego (GM) wykazuje naturalny pozytywny związek z gotowością do objęcia ról kierowniczych. Z kolei kotwice autonomii (AU), kompetencji technicznej (TF), bezpieczeństwa (SE), przedsiębiorczości (EC) i integracji stylu życia (LS) mogą prowadzić do niechęci do zarządzania ze względu na specyfikę tych ról. Kotwice służby (SV) i wyzwania (CH) wykazują bardziej ambiwalentny charakter, zależny od kontekstu.

W kontekście niniejszego badania kluczowe jest zrozumienie, jak różne konfiguracje kotwic kariery wiążą się z postawami wobec ról menedżerskich w poszczególnych pokoleniach. Szczególnie istotne jest zbadanie, czy pokolenie Z różni się od starszych pokoleń pod względem rozkładu kotwic kariery i czy te różnice mogą wyjaśniać ich niechęć do ról kierowniczych.

W kolejnym rozdziale przedstawiona zostanie metodologia badań, szczegółowo opisująca narzędzie badawcze – Test Kotwic Kariery – oraz procedurę zbierania i analizy danych.

Rozdział 4: Metodologia badań

Niniejszy rozdział przedstawia szczegółową metodologię przeprowadzonych badań. Zawiera opis celu i problematyki badawczej, charakterystykę narzędzia badawczego, opis próby badawczej, procedurę zbierania danych oraz metody analizy statystycznej wykorzystane w badaniu.

4.1. Cel i problematyka badań

Celem przeprowadzonych badań była analiza porównawcza kotwic kariery oraz postaw przywódczych pokolenia Z na tle starszych generacji pracowników na polskim rynku pracy. Badanie miało na celu zidentyfikowanie różnic międzypokoleniowych w orientacji zawodowej oraz zrozumienie mechanizmów wpływających na niechęć młodych pracowników do ról menedżerskich.

4.1.1. Główne pytania badawcze

Na podstawie analizy teoretycznej sformułowano następujące pytania badawcze:

Główne pytanie badawcze**:** W jaki sposób kotwice kariery różnią się między pokoleniem Z a starszymi pokoleniami pracowników?

Pytania szczegółowe**:**

1. Jakie kotwice kariery dominują wśród przedstawicieli poszczególnych pokoleń na polskim rynku pracy?
2. Czy można zaobserwować istotne statystycznie różnice w rozkładzie kotwic kariery między pokoleniami?
3. W jakim stopniu określone konfiguracje kotwic kariery są powiązane z postawami wobec ról menedżerskich?
4. Jakie czynniki (kotwice kariery, dane demograficzne) wykazują najsilniejszy związek z gotowością do pełnienia funkcji przywódczych w poszczególnych pokoleniach?

4.1.2. Zmienne badane

W badaniu wyróżniono następujące zmienne:

Zmienne niezależne**:**

- Przynależność pokoleniowa (Baby Boomers, pokolenie X, pokolenie Y, pokolenie Z)
- Rok urodzenia
- Zajmowane stanowisko
- Branża i sektor zatrudnienia

Zmienne zależne**:**

- Wyniki w poszczególnych skalach kotwic kariery (TF, AU, SE, GM, SV, EC, CH, LS)
- Dominująca kotwica kariery (pierwsza, druga, trzecia w rankingu)
- Postawy wobec ról menedżerskich (gotowość do objęcia stanowisk kierowniczych)

4.2. Narzędzie badawcze – Test Kotwic Kariery Scheina

Do diagnozy kotwic kariery wykorzystano Test Kotwic Kariery (Career Anchors Instrument) opracowany przez Edgara Scheina. Narzędzie to jest uznanym i zwalidowanym instrumentem psychologicznym stosowanym w badaniach nad orientacją zawodową.

4.2.1. Struktura kwestionariusza

Test Kotwic Kariery składa się z 40 pozycji, z których każda zawiera osiem stwierdzeń odnoszących się do ośmiu kotwic kariery. Respondent ocenia każde stwierdzenie na sześciostopniowej skali Likerta, gdzie:

- 1 – całkowicie się nie zgadzam
- 2 – zdecydowanie się nie zgadzam
- 3 – raczej się nie zgadzam
- 4 – raczej się zgadzam
- 5 – zdecydowanie się zgadzam
- 6 – całkowicie się zgadzam

Wyniki są przeliczane na wyniki dla każdej z ośmiu skal kotwic, co pozwala na określenie indywidualnego profilu orientacji zawodowej.

4.2.2. Proces wyznaczania kotwic

Proces wyznaczania kotwic kariery obejmuje ranking wyników dla każdej z ośmiu skal. Wyróżnia się:

- **Dominującą kotwicę** (pierwsza w rankingu) – najsilniejsza orientacja zawodowa
- **Drugorzędną kotwicę** (druga w rankingu) – drugi co do siły aspekt
- **Trzeciorzędną kotwicę** (trzecia w rankingu) – trzeci istotny aspekt

Konfiguracja tych trzech kotwic pozwala na zrozumienie indywidualnej orientacji zawodowej respondenta i może być wykorzystana do analizy postaw wobec ról menedżerskich.

4.2.3. Charakterystyka psychometryczna

Test Kotwic Kariery Scheina charakteryzuje się dobrymi właściwościami psychometrycznymi. W kolejnych edycjach narzędzia przeprowadzono walidację w różnych kontekstach kulturowych, w tym w

Polsce. Współczynniki rzetelności (alfa Cronbacha) dla poszczególnych skal wahają się zazwyczaj w przedziale 0,70-0,85, co jest akceptowalne dla narzędzi psychologicznych.

4.3. Platforma career-anchors.pl

Badanie przeprowadzono z wykorzystaniem elektronicznej wersji Testu Kotwic Kariery dostępnej na platformie career-anchors.pl (działającej również pod adresem kotwice-kariery.pl). Platforma została wykorzystana ze względu na swoją dostępność, standaryzację procedury i automatyczne przetwarzanie wyników.

4.3.1. Funkcjonalności platformy

Platforma career-anchors.pl oferuje:

- Automatyczne przeliczanie wyników na skale kotwic
- Generowanie raportu indywidualnego z wynikami respondenta
- Możliwość porównania wyników z normami populacyjnymi
- Standaryzowaną instrukcję i procedurę badania
- Możliwość eksportu danych do dalszej analizy statystycznej

4.3.2. Procedura badania na platformie

Procedura badania obejmowała następujące kroki:

1. Rejestracja respondenta – wprowadzenie danych demograficznych (rok urodzenia, płeć, stanowisko, branża)
2. Instrukcja – zapoznanie z celem badania i sposobem odpowiadania
3. Wypełnienie kwestionariusza – odpowiedzi na 40 pytań według sześciostopniowej skali
4. Obliczenie wyników – automatyczne przeliczenie wyników dla każdej kotwicy
5. Generowanie raportu – indywidualny raport z wynikami dla respondenta
6. Eksport danych – dane agregowane do pliku JSON dla celów analizy

4.4. Próba badawcza

Badanie przeprowadzono na próbie 173 pracowników reprezentujących różne pokolenia na polskim rynku pracy.

4.4.1. Kryteria przynależności pokoleniowej

Na podstawie roku urodzenia respondentów przydzielono do następujących grup pokoleniowych:

Pokolenie	Rocznik	Liczba respondentów
Baby Boomers	1946-1964	5 osób
Pokolenie X	1965-1980	16 osób
Pokolenie Y (Millenialsi)	1981-1996	105 osób
Pokolenie Z	1997-2012	47 osób

Tabela 2. Kryteria przynależności pokoleniowej

4.4.2. Charakterystyka demograficzna

Próba badawcza obejmowała pracowników z różnych:

- **Branż**: usługowa, produkcyjna, handlowa, IT, finanse, inne
- **Stanowisk**: specjaliści, kierownicy, menedżerowie, dyrektorzy
- **Sektorów**: prywatny, publiczny, NGO

4.4.3. Ograniczenia próby

Należy zaznaczyć, że próba nie jest reprezentatywna dla całej populacji pracowników w Polsce. Ponadto występują nierówności w liczebności poszczególnych grup pokoleniowych (mniej Baby Boomers i pokolenia X, więcej pokolenia Y i Z). Te ograniczenia zostaną uwzględnione przy interpretacji wyników.

4.5. Procedura zbierania danych

Dane zbierano w okresie od 26.03.2026r. do 12.05.2026r. za pośrednictwem platformy career-anchors.pl.

4.5.1. Rekrutacja respondentów

Respondentów rekrutowano poprzez:

- Bezpośrednie zaproszenia przesyłane drogą elektroniczną
- Ogłoszenia w mediach społecznościowych
- Współpracę z organizacjami partnerskimi
- Zaproszenie publiczne w miejscu pracy
- Sieć powiązań nieformalnych

Udział w badaniu był dobrowolny i anonimowy (z wyjątkiem danych demograficznych wykorzystywanych do analizy).

4.5.2. Warunki badania

Badanie prowadzono w standardowych warunkach:

- Kwestionariusz dostępny online 24/7
- Jednolita instrukcja dla wszystkich respondentów
- Możliwość przerwania i kontynuacji badania
- Brak limitu czasu na wypełnienie

4.6. Metody analizy statystycznej

Do analizy zebranych danych wykorzystano następujące metody statystyczne:

4.6.1. Statystyki opisowe

- Rozkłady częstości dominujących kotwic w poszczególnych pokoleniach
- Tabele krzyżowe dla zmiennych demograficznych
- Miary tendencji centralnej (średnie, mediany) dla wyników w skalach kotwic

4.6.2. Testy różnic między grupami

Test Kruskala-Wallisa[7] – nieparametryczny test służący do porównywania rozkładów zmiennej pomiędzy więcej niż dwoma grupami. W niniejszym badaniu wykorzystany do porównania rozkładów wyników w poszczególnych skalach kotwic kariery między czterema pokoleniami (Baby Boomers, X, Y, Z). Jest alternatywą dla ANOVA, gdy dane nie spełniają założeń normalności.

Test U Manna-Whitneya[8] – nieparametryczny test porównujący dwie niezależne grupy. W badaniu wykorzystany do porównań parami, np. pokolenie Z versus pozostałe pokolenia łącznie. Jest odpowiednikiem t-testu dla danych nieparametrycznych.

Analiza wariancji (ANOVA)[9] – parametryczny test do porównywania średnich między więcej niż dwiema grupami. Wykorzystany warunkowo – jeśli rozkłady zmiennych będą zbliżone do normalnego, ANOVA może być zastosowana jako uzupełnienie testów nieparametrycznych.

4.6.3. Analiza korelacji

Współczynnik korelacji Spearmana[10] – miara siły i kierunku związku między dwiema zmiennymi porządkowymi. W niniejszym badaniu wykorzystany do zbadania związku między wynikami w

[7] Kruskal, W.H., Wallis, W.A. (1952). Use of Ranks in One-Criterion Variance Analysis. *Journal of the American Statistical Association*, 47(260), 583-621. https://doi.org/10.2307/2280779

[8] Mann, H.B., Whitney, D.R. (1947). On a Test of Whether one of Two Random Variables is Stochastically Larger than the Other. *The Annals of Mathematical Statistics*, 18(1), 50-60. https://doi.org/10.1214/aoms/1177730491

[9] Fisher, R.A. (1925). *Statistical Methods for Research Workers*. Edinburgh: Oliver and Boyd.

[10] Spearman, C. (1904). The Proof and Measurement of Association between Two Things. *American Journal of Psychology*, 15, 72-101.

poszczególnych skalach kotwic kariery a gotowością do objęcia ról menedżerskich. Wartość współczynnika mieści się w przedziale od -1 do +1, gdzie wartości bliskie +1 oznaczają silną korelację dodatnią, bliskie -1 – silną korelację ujemną, a około 0 – brak związku.

4.6.4. Analiza regresji

Regresja logistyczna[11] – model statystyczny służący do przewidywania zmiennej zależnej (dichotomicznej) na podstawie zmiennych niezależnych. W badaniu wykorzystana do zbadania, które kotwice kariery oraz zmienne demograficzne (pokolenie, stanowisko, branża) najsilniej wpływają na gotowość do objęcia ról menedżerskich. Regresja logistyczna pozwala na oszacowanie prawdopodobieństwa przynależności do kategorii (np. gotowy/niegotowy do roli kierowniczej) w zależności od wartości zmiennych predykcyjnych.

4.7. Ograniczenia metodologiczne

Przeprowadzone badanie ma pewne ograniczenia, które należy uwzględnić przy interpretacji wyników:

4.7.1. Ograniczenia związane z próbą

- Niereprezentatywność próby (dobór wygodny, nie losowy)
- Nierówna liczebność grup pokoleniowych
- Ograniczona reprezentacja Baby Boomers i pokolenia X

4.7.2. Ograniczenia związane z narzędziem

- Subiektywność samoopisu (respondenci mogą nieświadomie przedstawiać się w lepszym świetle)
- Retrospektywność – wyniki odzwierciedlają aktualny moment, nie historię kariery

4.7.3. Ograniczenia metody

- Brak możliwości kontroli warunków wypełnienia (przerwy, odwrócenie uwagi)
- Potencjalny wpływ kontekstu organizacyjnego na odpowiedzi

4.8. Podsumowanie metodologii

Metodologia badań opiera się na wykorzystaniu standaryzowanego narzędzia diagnostycznego – Testu Kotwic Kariery Scheina – zaimplementowanego na platformie career-anchors.pl. Badanie obejmuje 173 pracowników z różnych pokoleń, co pozwala na analizę porównawczą kotwic kariery między pokoleniami.

[11] Hosmer, D.W., Lemeshow, S. (2000). *Applied Logistic Regression*. John Wiley & Sons. https://doi.org/10.1002/0471722146

Zastosowane metody analizy statystycznej umożliwią weryfikację postawionych pytań badawczych oraz identyfikację związków między kotwicami kariery a postawami wobec ról menedżerskich. Ograniczenia metodologiczne zostaną uwzględnione przy interpretacji wyników i formułowaniu wniosków.

W kolejnym rozdziale przedstawione zostaną wyniki badań empirycznych wraz z analizą danych.

Rozdział 5: Wyniki badań

Niniejszy rozdział przedstawia wyniki przeprowadzonych badań empirycznych. Analiza obejmuje 173 respondentów, którzy ukończyli Test Kotwic Kariery Scheina za pośrednictwem platformy career-anchors.pl. Wyniki zostały poddane analizie statystycznej z wykorzystaniem testów nieparametrycznych, które są odpowiednie dla danych, które nie mają idealnego rozkładu normalnego.

Wszystkie wyniki opisane są w sposób przystępny, z wyjaśnieniem co oznaczają liczby i dlaczego są istotne (lub nieistotne) dla naszych badań.

5.1. Charakterystyka próby badawczej

Badaniem objęto 173 pracowników polskiego rynku pracy. Po ujednoliceniu etykiet pokoleniowych (uwzględniono drobne różnice w nazewnictwie, np. „Gen Z" i „Pokolenie Z") rozkład przedstawia się następująco:

Pokolenie	**Liczba osób**	**Procent**
Baby Boomers (ur. 1946-1964)	5	2,9%
Pokolenie X (ur. 1965-1980)	16	9,2%
Pokolenie Y (ur. 1981-1996)	105	60,7%
Pokolenie Z (ur. 1997-2012)	47	27,2%

Tabela 3. Charakterystyka próby badawczej

Co to oznacza? Nasza próba składa się głównie z przedstawicieli pokolenia Y (millennialsi) – ponad 60% wszystkich badanych. Pokolenie Z stanowi ponad jedną czwartą próby, co pozwala na porównanie tych dwóch grup. Niestety, mamy bardzo mało przedstawicieli Baby Boomers (tylko 5 osób) i pokolenia X (16 osób), co oznacza, że wnioski dotyczące tych grup będą mniej pewne.

Jeśli chodzi o zajmowane stanowiska, podzieliliśmy respondentów na osoby na stanowiskach menedżerskich (zawierających słowa „menedżer", „kierownik", „lider", „dyrektor") oraz specjalistów. Okazało się, że tylko 40 osób (23,1%) zajmuje stanowiska kierownicze, a 133 osoby (76,9%) to specjaliści.

5.2. Kotwice kariery w całej próbie

5.2.1. Najczęstsze dominujące kotwice

Pierwszym krokiem było sprawdzenie, która kotwica kariery jest najczęściej na pierwszym miejscu (tzw. dominująca kotwica) wśród wszystkich 173 badanych:

Kotwica	**Liczba**	**Procent**
Integracja stylu życia (LS)	56	32,4%
Kompetencja techniczna/funkcjonalna (TF)	38	22,0%
Bezpieczeństwo/Stabilność (SE)	27	15,6%
Autonomia/Niezależność (AU)	22	12,7%
Służba/Pomoc innym (SV)	10	5,8%
Wyzwanie (CH)	8	4,6%
Przedsiębiorczość/Twórczość (EC)	7	4,0%
Zarządzanie ogólne (GM)	5	2,9%

Tabela 4. Najczęstsze dominujące kotwice

Jak to rozumieć? Ponad co trzeci badany (32%) ma jako swoją główną kotwicę Integrację stylu życia – oznacza to, że najważniejsze jest dla nich zachowanie równowagi między pracą a życiem osobistym. Na drugim miejscu jest kotwica Kompetencji technicznej/funkcjonalnej (22%) – tym osobom zależy na byciu ekspertami w swojej dziedzinie. Co ciekawe, tylko 5 osób (niecałe 3%) ma jako dominującą kotwicę Zarządzanie ogólne, czyli chęć kierowania ludźmi i bycia liderem.

Bardzo interesujące jest to, że najrzadziej wybieraną kotwicą jest Zarządzanie ogólne (tylko 2,9%). To

może być związane z tematem naszych badań – jeśli tak mało osób ma naturalną orientację na przywództwo, to łatwiej zrozumieć, dlaczego młodzi ludzie nie chcą rządzić.

5.2.2. Średnie wyniki w skalach kotwic

Średnie wyniki (średnia arytmetyczna) dla wszystkich badanych przedstawiają się następująco:

Kotwica	**Średnia**	**Odchylenie standardowe**
Integracja stylu życia (LS)	4,60	1,02
Bezpieczeństwo/Stabilność (SE)	4,24	1,03
Autonomia/Niezależność (AU)	4,13	0,99
Kompetencja techniczna/funkcjonalna (TF)	4,09	0,95
Wyzwanie (CH)	3,68	1,10
Służba/Pomoc innym (SV)	3,51	1,06
Przedsiębiorczość/Twórczość (EC)	3,13	1,14
Zarządzanie ogólne (GM)	2,62	1,22

Tabela 5. Średnie wyniki w skalach kotwic

Co nam to mówi? Najwyżej oceniane są kotwice związane z równowagą życiową (Integracja stylu życia), bezpieczeństwem i autonomią. Najniżej – Zarządzanie ogólne i Przedsiębiorczość. Oznacza to, że badani w ogóle (nie tylko młodzi) są raczej nastawieni na rozwój własny i równowagę życiową niż na kierowanie ludźmi czy prowadzenie własnego biznesu.

5.3. Kotwice kariery a przynależność pokoleniowa

5.3.1. Dominujące kotwice według pokoleń

Przyjrzyjmy się teraz, jak wyglądają dominujące kotwice w poszczególnych pokoleniach:

Baby Boomers (5 osób):

- Integracja stylu życia: 3 osoby (60%)
- Bezpieczeństwo/Stabilność: 1 osoba (20%)
- Służba/Pomoc innym: 1 osoba (20%)

Pokolenie X (16 osób):

- Integracja stylu życia: 7 osób (46,7%)
- Autonomia/Niezależność: 2 osoby (13,3%)
- Kompetencja techniczna/funkcjonalna: 2 osoby (13,3%)
- Bezpieczeństwo/Stabilność: 2 osoby (13,3%)
- Służba/Pomoc innym: 1 osoba (6,7%)
- Wyzwanie: 1 osoba (6,7%)

Pokolenie Y (105 osób):

- Integracja stylu życia: 38 osób (36,2%)
- Kompetencja techniczna/funkcjonalna: 25 osób (23,8%)
- Bezpieczeństwo/Stabilność: 21 osób (20,0%)
- Autonomia/Niezależność: 13 osób (12,4%)
- Służba/Pomoc innym: 4 osoby (3,8%)
- Przedsiębiorczość/Twórczość: 2 osoby (1,9%)
- Wyzwanie: 2 osoby (1,9%)

Pokolenie Z (47 osób):

- Integracja stylu życia: 14 osób (29,8%)
- Kompetencja techniczna/funkcjonalna: 11 osób (23,4%)
- Bezpieczeństwo/Stabilność: 8 osób (17,0%)
- Autonomia/Niezależność: 8 osób (17,0%)
- Służba/Pomoc innym: 4 osoby (8,5%)
- Wyzwanie: 2 osoby (4,3%)

Co widzimy? We wszystkich pokoleniach dominuje Integracja stylu życia – to wspólna cecha. Różnice między pokoleniami są raczej niewielkie. Co interesujące, w pokoleniu Z żadna osoba nie ma jako dominującej kotwicy Przedsiębiorczości ani Zarządzania ogólnego – te kotwice są najrzadsze wśród młodych.

5.3.2. Średnie wyniki w skalach według pokoleń

Poniższa tabela pokazuje średnie wyniki w każdej skali kotwic dla każdego pokolenia. W nawiasach podano odchylenie standardowe – im mniejsze, tym bardziej podobne do siebie są odpowiedzi w grupie.

Kotwica	**Baby Boomers**	**Pokolenie X**	**Pokolenie Y**	**Pokolenie Z**
TF (Kompetencja techniczna)	3,76 (2,02)	3,84 (0,81)	4,12 (0,91)	4,26 (0,87)
AU (Autonomia)	3,72 (2,01)	4,11 (0,83)	4,20 (0,96)	4,02 (1,03)
SE (Bezpieczeństwo)	4,12 (1,58)	3,84 (1,08)	4,34 (1,06)	4,33 (0,90)
GM (Zarządzanie ogólne)	3,12 (2,30)	2,59 (1,41)	2,47 (1,16)	2,76 (1,05)
SV (Służba/Pomoc)	3,88 (1,55)	3,86 (0,95)	3,58 (1,08)	3,85 (1,13)
EC (Przedsiębiorczość)	3,24 (2,02)	2,69 (0,73)	3,11 (1,14)	3,31 (1,14)
CH (Wyzwanie)	3,44 (2,02)	3,40 (0,95)	3,55 (0,98)	3,53 (1,17)
LS (Integracja stylu życia)	4,24 (1,79)	4,50 (1,08)	4,67 (0,83)	4,63 (1,04)

Tabela 6. Średnie wyniki w skalach według pokoleń

Jak to rozumieć? Na pierwszy rzut oka widać pewne różnice – na przykład pokolenie Z ma wyższą średnią w Kompetencji technicznej (4,26) niż Baby Boomers (3,76). Jednak musimy pamiętać, że różnice w średnich nie oznaczają automatycznie, że są one statystycznie istotne.

5.4. Czy różnice między pokoleniami są statystycznie istotne?

5.4.1. Test Kruskala-Wallisa

Aby sprawdzić, czy różnice między wszystkimi czterema pokoleniami są istotne statystycznie, przeprowadziliśmy test Kruskala-Wallisa. Jest to test, który pozwala porównać rozkłady zmiennej między więcej niż dwoma grupami jednocześnie.

Wyniki testu Kruskala-Wallisa:

Kotwica	**H**	**p-value**	**Czy istotne?**
TF (Kompetencja techniczna)	3,68	0,298	Nie
AU (Autonomia)	1,45	0,693	Nie
SE (Bezpieczeństwo)	3,27	0,352	Nie
GM (Zarządzanie ogólne)	3,54	0,316	Nie
SV (Służba/Pomoc)	2,40	0,495	Nie
EC (Przedsiębiorczość)	4,08	0,253	Nie
CH (Wyzwanie)	0,55	0,907	Nie
LS (Integracja stylu życia)	0,16	0,984	Nie

Tabela 7.Test Kruskala-Wallisa

Co to oznacza w prostych słowach? Wszystkie wartości p są większe niż 0,05, co oznacza, że **żadna z różnic między pokoleniami nie jest statystycznie istotna**. Innymi słowy, choć na pierwszy rzut oka średnie wyglądają różnie, te różnice mogą być przypadkowe – mogłyby wystąpić nawet gdyby pokolenia

w rzeczywistości nie różniły się od siebie.

To bardzo ważny wniosek: Kotwice kariery są podobne niezależnie od pokolenia. To sugeruje, że orientacja zawodowa człowieka bardziej zależy od czynników indywidualnych (osobowość, doświadczenia) niż od przynależności pokoleniowej.

5.4.2. Test Manna-Whitney'a: Pokolenie Z vs pozostali

Skoro ogólne różnice nie są istotne, sprawdziliśmy też, czy pokolenie Z różni się od wszystkich pozostałych pokolenii łącznie:

Kotwica	**U**	**p-value**	**Czy istotne?**
TF (Kompetencja techniczna)	3362	0,171	Nie
AU (Autonomia)	2678	0,334	Nie
SE (Bezpieczeństwo)	3003	0,887	Nie
GM (Zarządzanie ogólne)	3500	0,065	Blisko (p<0,10)
SV (Służba/Pomoc)	3262	0,304	Nie
EC (Przedsiębiorczość)	3410	0,126	Nie
CH (Wyzwanie)	2974	0,965	Nie
LS (Integracja stylu życia)	3008	0,872	Nie

Tabela 7.Test Manna-Whitney’a: Pokolenie Z

Wyniki: Również tutaj nie ma statystycznie istotnych różnic. Jedynie w przypadku kotwicy Zarządzanie ogólne (GM) wartość p wynosi 0,065, co jest bliskie granicy istotności (0,05). Oznacza to, że pokolenie Z ma nieco wyższe wyniki w tej skali (średnia 2,76) niż pozostałe pokolenia (średnia 2,48), ale różnica ta

nie jest wystarczająco duża, aby uznać ją za statystycznie istotną.

5.5. Stanowiska menedżerskie a pokolenie

Bardzo interesującym odkryciem jest rozkład stanowisk menedżerskich według pokoleń:

Pokolenie	Menedżerowie	Specjaliści	Procent menedżerów
Baby Boomers	0	5	0%
Pokolenie X	6	10	37,5%
Pokolenie Y	33	72	31,4%
Pokolenie Z	1	46	2,1%

Tabela 7. Stanowiska menedżerskie a pokolenie

Co to oznacza? Tylko 1 osoba z pokolenia Z (2,1%) zajmuje stanowisko menedżerskie, podczas gdy w pokoleniu Y jest to ponad 31%, a w pokoleniu X – prawie 38%. To ogromna różnica.

Jednak trzeba to interpretować ostrożnie: pokolenie Z w naszej próbie jest młodsze (urodzeni po 1997 roku), więc many mniej lat doświadczenia zawodowego. Bycie menedżerem wymaga zazwyczaj kilku lat pracy i awansów. Niemniej, ta różnica jest godna uwagi i może odzwierciedlać rzeczywiste różnice w aspiracjach zawodowych młodych ludzi.

5.6. Związki między kotwicami kariery a stanowiskami menedżerskimi

5.6.1. Korelacja między kotwicą Zarządzanie ogólne a byciem menedżerem

Sprawdziliśmy, czy istnieje związek między wynikami w poszczególnych kotwicach a zajmowaniem stanowiska menedżerskiego. Najsilniejszy związek znaleziono dla kotwicy Zarządzanie ogólne (GM):

Wynik korelacji Spearmana**:** rho = 0,409, $p < 0,0001$

Co to oznacza? Wyższe wyniki w kotwicy Zarządzanie ogólne są istotnie związane z byciem na

stanowisku menedżerskim. Osoby, które mają wyżej ocenioną potrzebę kierowania ludźmi i wpływania na rozwój innych, częściej zajmują pozycje kierownicze.

Średnie wyniki w kotwicy GM:

- Menedżerowie: 3,46
- Specjaliści: 2,31

Różnica jest bardzo wyraźna i statystycznie istotna (test Manna-Whitney'a, $p < 0,0001$).

Wniosek: Kotwica Zarządzanie ogólne wydaje się być „kotwicą przywódczą" – osoby z wysokim wynikiem w tej skali częściej obejmują stanowiska menedżerskie.

5.6.2. Inne kotwice a stanowisko menedżerskie

Dla porównania, sprawdziliśmy też związki pozostałych kotwic z byciem menedżerem. Okazuje się, że tylko kotwica Zarządzanie ogólne wykazuje istotny związek. Pozostałe kotwice nie są statystycznie powiązane z zajmowaniem stanowisk kierowniczych.

Co to znaczy? Bycie menedżerem nie jest związane z tym, czy ktoś jest zorientowany na rozwój, bezpieczeństwo, autonomię czy wyzwania. Jedynym czynnikiem, który różni menedżerów od specjalistów, jest naturalna orientacja na zarządzanie i kierowanie ludźmi.

5.7. Pozycja zawodowa a pokolenie – analiza szczegółowa

Przeanalizowaliśmy również, jak wyglądają pozycje zawodowe w każdym pokoleniu:

Pokolenie Z (47 osób):

- Młodszy specjalista: 10 osób (21,3%)
- Starszy specjalista: 7 osób (14,9%)
- Specjalista: 6 osób (12,8%)
- Student: 2 osoby (4,3%)
- Junior Specialist: 1 osoba (2,1%)
- Menedżer: 1 osoba (2,1%)
- Inne: 20 osób (42,6%)

Pokolenie Y (105 osób):

- Starszy specjalista: 27 osób (25,7%)
- Specjalista: 22 osoby (21,0%)
- Menedżer: 22 osoby (21,0%)
- Inne: 34 osoby (32,4%)

Pokolenie X (16 osób):

- Menedżer: 7 osób (43,8%)
- Specjalista: 5 osób (31,3%)
- Inne: 4 osoby (25,0%)

Wnioski: Pokolenie Z jest reprezentowane głównie przez stanowiska niskiego szczebla (młodszy specjalista, student). Bardzo niewielu z nich awansowało na stanowiska kierownicze.

5.8. Najczęstsze kombinacje trzech głównych kotwic

Ciekawym odkryciem jest analiza „top 3" – czyli trzech najważniejszych kotwic u każdego respondenta (pierwsza, druga i trzecia w rankingu). Najczęstsze kombinacje to:

1. Integracja stylu życia + Bezpieczeństwo + Kompetencja techniczna: 25 osób (14,4%)
2. Autonomia + Integracja stylu życia + Bezpieczeństwo: 17 osób (9,8%)
3. Integracja stylu życia + Bezpieczeństwo + Wyzwanie: 14 osób (8,1%)
4. Autonomia + Integracja stylu życia + Kompetencja techniczna: 13 osób (7,5%)

Co widzimy? Najczęściej występuje kombinacja Integracji stylu życia, Bezpieczeństwa i kompetencji technicznych. To profile osób, które chcą zachować równowagę życiową, ale też cenią stabilność i bezpieczeństwo. Kotwica Zarządzanie ogólne rzadko pojawia się w top 3.

5.9. Podsumowanie kluczowych wyników

Na podstawie przeprowadzonych analiz możemy sformuować następujące wnioski:

1. Kotwice kariery nie różnią się istotnie między pokoleniami. Testy statystyczne nie wykazały istotnych różnic w żadnej z ośmiu skal kotwic między czterema pokoleniami. Oznacza to, że orientacja zawodowa – to, co jest dla człowieka najważniejsze w pracy – jest podobna niezależnie od tego, w jakim pokoleniu się urodził. Różnice w średnich, które widać na pierwszy rzut oka, mogą być przypadkowe.

2. Dominującą kotwicą we wszystkich pokoleniach jest Integracja stylu życia. Ponad 30% wszystkich badanych ma jako dominującą kotwicę Integrację stylu życia. Oznacza to, że współcześni pracownicy – niezależnie od wieku – cenią sobie przede wszystkim zachowanie równowagi między pracą a życiem osobistym.

3. Kotwica Zarządzanie ogólne jest najrzadsza i najsłabiej rozwinięta. Średni wynik w tej skali jest najniższy ze wszystkich kotwic (2,62 na 6 możliwych). Tylko 2,9% badanych ma ją jako dominującą. To może wyjaśniać, dlaczego tak mało osób chce rządzić – po prostu niewiele osób ma naturalną orientację na przywództwo.

4. Pokolenie Z rzadziej zajmuje stanowiska menedżerskie. Tylko 2,1% przedstawicieli pokolenia Z w

naszej próbie zajmuje stanowiska kierownicze, podczas gdy w pokoleniu Y jest to ponad 31%. Jednak trzeba pamiętać, że pokolenie Z jest młodsze i ma mniej lat doświadczenia zawodowego.

5. Kotwica Zarządzanie ogólne jest związana z byciem menedżerem. Osoby na stanowiskach menedżerskich mają istotnie wyższe wyniki w skali Zarządzania ogólnego (średnia 3,46) niż specjaliści (średnia 2,31). To logiczne – bycie dobrym menedżerem wymaga naturalnej orientacji na kierowanie ludźmi i wpływanie na ich rozwój.

W kolejnym rozdziale zostanie przedstawiona interpretacja tych wyników w kontekście postawionych pytań badawczych oraz porównanie z wnioskami z literatury przedmiotu.

Rozdział 6: Podsumowanie i wnioski

W rozdziale tym dokonano podsumowania przeprowadzonych analiz oraz interpretacji uzyskanych wyników badań. Całość opracowania wieńczy dyskusja, w której odniesiono się do postawionych hipotez badawczych oraz sformułowano wnioski końcowe. Wskazano również na teoretyczne i praktyczne implikacje płynące z analizy postaw pokolenia Z, uwzględniając przy tym ograniczenia metodologiczne badania oraz proponowane kierunki dalszych prac w obszarze psychologii zarządzania.

6.1. Przypomnienie celu i hipotezy badawczej

Celem niniejszej pracy było zbadanie i porównanie kotwic kariery oraz postaw przywódczych pokolenia Z w odniesieniu do starszych generacji pracowników funkcjonujących na polskim rynku pracy. W szczególności starano się odpowiedzieć na pytanie, dlaczego przedstawiciele pokolenia Z wykazują niechęć do objęcia ról menedżerskich i czy różnice te można wyjaśnić za pomocą koncepcji kotwic kariery Scheina.

Na podstawie analizy teoretycznej sformułowano hipotezę, że pokolenie Z może charakteryzować się słabszą orientacją na przywództwo w porównaniu do starszych pokoleń, co może być związane z odmiennymi kotwicami kariery. Hipoteza ta opierała się na założeniu, że młodzi pracownicy, dorastający w środowisku charakteryzującym się kryzysem przywództwa i obserwacją dysfunkcji ról menedżerskich, mogą wykształcać odmienne orientacje zawodowe, które nie sprzyjają dążeniu do stanowisk kierowniczych.

6.2. Synteza wyników badań

6.2.1. Kotwice kariery – brak istotnych różnic międzypokoleniowych

Przeprowadzone badanie wykazało, że **kotwice kariery nie różnią się istotnie statystycznie między pokoleniami**. Testy Kruskala-Wallisa nie wykazały istotnych różnic w żadnej z ośmiu skal kotwic między czterema badanymi pokoleniami (Baby Boomers, pokolenie X, pokolenie Y, pokolenie Z). Wartości p dla wszystkich porównań przekraczały 0,05, co oznacza, że zaobserwowane różnice w średnich mogą być przypadkowe i nie można ich uogólniać na całą populację.

Ten wynik jest zaskakujący i wymaga głębszej interpretacji. Może sugerować, że **orientacja zawodowa człowieka jest w większym stopniu kształtowana przez czynniki indywidualne** (osobowość, doświadczenia życiowe, edukacja) niż przez przynależność pokoleniową. Pokolenie Z może różnić się od starszych pokoleń w innych wymiarach (np. w oczekiwaniach dotyczących elastyczności pracy, technologii), ale podstawowe wartości zawodowe pozostają podobne.

6.2.2. Dominująca rola Integracji stylu życia

Analiza dominujących kotwic wykazała, że **we wszystkich pokoleniach najczęściej występuje kotwica Integracji stylu życia** (32,4% wszystkich badanych). Ponadto:

- Kompetencja techniczna/funkcjonalna: 22,0%
- Bezpieczeństwo/Stabilność: 15,6%
- Autonomia/Niezależność: 12,7%

Co istotne, **kotwica Zarządzanie ogólne (GM) – jedyna wyraźnie związana z orientacją przywódczą – jest najrzadsza** (tylko 2,9% jako dominująca). Jest to kluczowy wynik dla naszej hipotezy.

6.2.3. Słaba orientacja przywódcza w całej próbie

Średni wynik w skali Zarządzanie ogólne wynosi zaledwie 2,62 na 6 możliwych punktów – jest to **najniższa średnia spośród wszystkich ośmiu kotwic**. To oznacza, że badani w ogóle (nie tylko pokolenie Z) wykazują słabą orientację na przywództwo. Jest to zgodne z obserwacjami z raportu House of Skills, który wskazuje na globalny kryzys przywództwa.

6.2.4. Różnica w stanowiskach menedżerskich

Badanie wykazało znaczące różnice w zajmowaniu stanowisk menedżerskich między pokoleniami:

Pokolenie	**Procent menedżerów**
Pokolenie X	37,5%
Pokolenie Y	31,4%
Pokolenie Z	2,1%

Tabela 8. Różnica w stanowiskach menedżerskich

Jednak trzeba podkreślić, że ta różnica może wynikać głównie z młodego wieku pokolenia Z – osoby z tej grupy mają mniej lat doświadczenia zawodowego i naturalnie rzadziej zajmują wyższe stanowiska.

6.2.5. Związek między kotwicą GM a stanowiskiem menedżerskim

Przeprowadzona analiza wykazała **istotny statystycznie związek między kotwicą Zarządzanie ogólne a zajmowaniem stanowiska menedżerskiego** (rho = 0,409, $p < 0,0001$). Osoby na stanowiskach

kierowniczych mają średnio wyższe wyniki w tej skali (3,46) niż specjaliści (2,31).

Wniosek: Kotwica Zarządzanie ogólne jest jedyną kotwicą, która różnicuje osoby na stanowiskach menedżerskich od specjalistów. To potwierdza, że orientacja przywódcza (rozumiana jako potrzeba kierowania ludźmi i ponoszenia odpowiedzialności za innych) jest kluczowym czynnikiem w objęciu roli menedżerskiej.

6.3. Weryfikacja hipotezy – argumenty

Na podstawie przeprowadzonych badań można sformułować następujące przesłanki potwierdzające hipotezę o słabszej orientacji przywódczej pokolenia Z:

6.3.1. Kotwica Zarządzanie ogólne jest najrzadsza

Po pierwsze, w całej próbie tylko 2,9% badanych ma kotwicę Zarządzanie ogólne jako dominującą. Jest to zdecydowanie najniższy wynik spośród wszystkich ośmiu kotwic. Oznacza to, że naturalna orientacja na przywództwo jest rzadkością w ogóle – nie tylko w pokoleniu Z.

6.3.2. Najniższy średni wynik w skali GM

Po drugie, średni wynik w skali Zarządzanie ogólne (2,62) jest najniższy ze wszystkich kotwic. Pracownicy oceniający swoją orientację na zarządzanie najsłabiej ze wszystkich wymiarów – nawet niż przedsiębiorczość czy służbę.

6.3.3. Pokolenie Z nie różni się istotnie, ale ma najniższy odsetek menedżerów

Po trzecie, choć testy statystyczne nie wykazały istotnych różnic w kotwicach między pokoleniami, pokolenie Z wyróżnia się bardzo niskim odsetkiem osób na stanowiskach menedżerskich (2,1%). Może to oznaczać, że różnica nie wynika z odmiennych orientacji wartości (które są podobne), lecz z innych czynników – mniejszego doświadczenia zawodowego, etapu kariery, czy świadomego wyboru ścieżki eksperckiej.

6.3.4. Wysokie wyniki w Integracji stylu życia jako alternatywa

Po czwarte, dominującą kotwicą we wszystkich pokoleniach jest Integracja stylu życia (LS). Pokolenie Z, podobnie jak inne pokolenia, ceni równowagę między pracą a życiem osobistym wyżej niż przywództwo. Można argumentować, że w kontekście obserwowanego kryzysu przywództwa (stres, przeciążenie, utrata równowagi) młodzi pracownicy świadomie wybierają kotwice, które nie wiążą się z rolą menedżerską.

6.3.5. Obserwacja starszych pokoleń jako czynnik kontekstowy

Po piąte, pokolenie Z obserwuje swoich przełożonych – widzą stres, wypalenie, przeciążenie. Badania

przytoczone we wstępie (Global Leadership Forecast 2025) wskazują na powszechne dysfunkcje przywództwa. Młodzi pracownicy, mający przed oczami negatywne wzorce, mogą unikać ról kierowniczych nie z powodu słabych kotwic przywódczych, lecz z powodu świadomej oceny konsekwencji takiej roli.

6.4. Wnioski końcowe

Na podstawie przeprowadzonych badań można sformułować następujące wnioski:

Wniosek 1: Kotwice kariery są podobne niezależnie od pokolenia. Przynależność pokoleniowa nie determinuje orientacji zawodowej w sposób istotny statystycznie. Czynniki indywidualne odgrywają większą rolę niż efekty pokoleniowe.

Wniosek 2: Orientacja na przywództwo jest rzadka w całej populacji. Tylko 2,9% badanych ma kotwicę Zarządzanie ogólne jako dominującą, a średni wynik w tej skali jest najniższy ze wszystkich kotwic. Niechęć do ról menedżerskich nie jest zjawiskiem charakterystycznym tylko dla pokolenia Z, lecz dotyczy całego współczesnego rynku pracy.

Wniosek 3: Kryzys przywództwa znajduje odzwierciedlenie w orientacjach zawodowych. Dominacja kotwicy Integracji stylu życia (zachowanie równowagi) oraz niska popularność kotwicy Zarządzanie ogólne mogą być odpowiedzią na obserwowane dysfunkcje ról menedżerskich.

Wniosek 4: Niechęć pokolenia Z do przywództwa ma charakter wieloczynnikowy. Może wynikać zarówno z niższych wyników w kotwicy GM (co jest jednak nieistotne statystycznie), jak i z czynników kontekstowych (obserwacja stresu przełożonych, świadomy wybór ścieżki eksperckiej, młody wiek i brak doświadczenia).

Wniosek 5: Organizacje stają przed wyzwaniem przyciągania przyszłych liderów. W sytuacji, gdy naturalna orientacja na przywództwo jest rzadkością, a młode pokolenia obserwują negatywne wzorce, organizacje muszą aktywnie pracować nad atrakcyjnością ról menedżerskich – poprzez redukcję stresu, zapewnienie wsparcia rozwojowego, elastyczność i promowanie zdrowych wzorców przywództwa.

6.5. Implikacje teoretyczne

Wymiar teoretyczny badania dostarcza kilku istotnych wskazań:

Po pierwsze, koncepcja kotwic kariery Scheina okazuje się użyteczna w analizie postaw wobec przywództwa, choć różnice międzypokoleniowe nie są istotne statystycznie. Warto kontynuować badania w tym kierunku, uwzględniając większe i bardziej zróżnicowane próby.

Po drugie, wyniki sugerują, że orientacja przywództwa (kotwica GM) może być ważniejsza od innych czynników w wyjaśnianiu zajmowania stanowisk menedżerskich – jest to jedyna kotwica istotnie

różnicująca menedżerów od specjalistów.

Po trzecie, należy rozważyć rozszerzenie modelu kotwic o wymiar związany z postawami wobec przywództwa – obecne osiem kotwic może nie w pełni oddawać złożoności współczesnych orientacji zawodowych.

6.6. Implikacje praktyczne

Wyniki badania mają istotne implikacje dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi:

Dla rekrutacji: Organizacje powinny uwzględniać orientacje zawodowe (kotwice) w procesach rekrutacyjnych i rozwojowych. Osoby z wysoką kotwicą GM są naturalnymi kandydatami do ról kierowniczych, ale stanowią niewielki odsetek populacji.

Dla rozwoju przywództwa: W kontekście kryzysu przywództwa organizacje powinny aktywnie budować atrakcyjność ról menedżerskich – przez zapewnienie wsparcia, mentoringu, redukcji obciążeń administracyjnych i promowanie zdrowych wzorców przywództwa.

Dla programów sukcesji: W sytuacji, gdy niewielu pracowników naturalnie dąży do ról kierowniczych, organizacje muszą systematycznie identyfikować i rozwijać potencjalnych liderów.

Dla pokolenia Z: Młodzi pracownicy powinni być świadomi swoich orientacji zawodowych i podejmować świadome decyzje karierowe – nie rezygnując z przywództwa z powodu braku orientacji, lecz z pełną świadomością własnych wartości i preferencji.

6.7. Ograniczenia badania

Przeprowadzone badanie ma pewne ograniczenia, które należy uwzględnić przy interpretacji wyników:

Po pierwsze, **próba nie jest reprezentatywna**. Dominuje pokolenie Y (60,7%), co może wpływać na wyniki. Liczba przedstawicieli Baby Boomers (5 osób) i pokolenia X (16 osób) jest zbyt mała do wnioskowania o tych pokoleniach.

Po drugie, **brak bezpośredniego pomiaru postaw wobec ról menedżerskich**. Wykorzystano zajmowanie stanowiska menedżerskiego jako proxy, co nie odzwierciedla rzeczywistych postaw – osoba może chcieć być menedżerem, ale jeszcze nie mieć takiej pozycji (lub odwrotnie).

Po trzecie, **dobór próby jest nielosowy** – respondenci sami zgłaszali się do badania, co może wprowadzać bias (np. osoby bardziej zainteresowane rozwojem kariery mogły chętniej uczestniczyć).

Po czwarte, **analiza korelacyjna nie pozwala na wnioskowanie przyczynowe**. Stwierdzono związek między kotwicą GM a byciem menedżerem, ale nie można określić, czy kotwica powoduje objęcie roli kierowniczej, czy też objęcie roli wpływa na kotwicę.

6.8. Kierunki dalszych badań

Na podstawie przeprowadzonego badania można wskazać kierunki dalszych prac:

Po pierwsze, warto przeprowadzić badanie na większej i bardziej zróżnicowanej próbie, z równomierną reprezentacją wszystkich pokoleń.

Po drugie, należy wprowadzić bezpośredni pomiar postaw wobec ról menedżerskich – np. pytanie o gotowość do objęcia stanowiska kierowniczego, preferencje między ścieżką ekspercką a menedżerską.

Po trzecie, warto zbadać mechanizmy mediujące między kotwicami a postawami przywódczymi – np. rola obserwacji rodziców, doświadczeń zawodowych, wpływ kultury organizacyjnej.

Po czwarte, należy rozważyć badania rozłożone w czasie – śledzenie orientacji zawodowych tych samych osób w czasie, aby sprawdzić, czy kotwice zmieniają się wraz z doświadczeniem.

Po piąte, warto porównać wyniki z innymi krajami, aby sprawdzić, czy obserwowane trendy są uniwersalne czy specyficzne dla polskiego rynku pracy.

6.9. Zakończenie

Niniejsza praca podjęła próbę zrozumienia, dlaczego pokolenie Z wykazuje niechęć do ról menedżerskich – z perspektywy teorii kotwic kariery. Wyniki badań nie potwierdziły istotnych różnic w kotwicach między pokoleniami, ale ujawniły ważne wzorce: orientacja na przywództwo (kotwica Zarządzanie ogólne) jest rzadka w całej populacji pracowników.

Można argumentować, że niechęć do przywództwa jest **zjawiskiem systemowym**, a nie tylko pokoleniowym. Pokolenie Z wchodzi na rynek pracy w okresie kryzysu przywództwa, obserwując negatywne wzorce i doświadczając presji na równowagę życiową. W tym kontekście wybór ścieżki eksperckiej zamiast menedżerskiej może być racjonalną odpowiedzią na obserwowane realia.

Jednocześnie należy podkreślić, że niska orientacja przywództwa w populacji stanowi wyzwanie dla organizacji. Wymaga to systematycznej pracy nad budowaniem atrakcyjności ról kierowniczych, wspieraniem rozwoju przyszłych liderów i promowaniem zdrowych modeli przywództwa.

Kończąc, warto podkreślić, że niniejsze badanie ma charakter eksploracyjny i wymaga dalszej weryfikacji. Jednakże wskazane wnioski mogą stanowić punkt wyjścia do pogłębionych analiz orientacji zawodowych pokolenia Z i ich konsekwencji dla rynku pracy.

Główny wniosek: Kotwica Zarządzanie ogólne jest najrzadszą kotwicą w całej badanej populacji (tylko 2,9% jako dominująca), a jej średni wynik jest najniższy spośród wszystkich ośmiu skal (2,62/6). W połączeniu z dominacją kotwicy Integracji stylu życia (32,4%) oznacza to, że współcześni pracownicy – niezależnie od pokolenia – są słabiej zorientowani na przywództwo niż na zachowanie równowagi

życiowej. Pokolenie Z, wchodząc na rynek pracy w kontekście kryzysu przywództwa, może jeszcze wyraźniej preferować ścieżkę ekspercką, co znajduje odzwierciedlenie w bardzo niskim odsetku osób na stanowiskach menedżerskich (2,1%).

Literatura

[1]: House of Skills (2026), *Trendy w rozwoju ludzi na rok 2026*, raport dostępny na stronie https://houseofskills.pl
[2]: Development Dimensions International (2025), *Global Leadership Forecast 2025*, raport dostępny na stronie https://www.ddi.com
[3]: Gallup (2025), *State of the Global Workplace: 2025 Report*, raport dostępny na stronie https://www.gallup.com
[4]: Pracuj.pl (2023-2025), *Polskie pokolenie Z a budowanie kariery*, badanie dostępne na stronie https://www.pracuj.pl
[5]: Schein E.H. (1978), *Career Anchors: Discovering Your Real Values*, Jossey-Bass/Pfeiffer; wydanie poprawione (1990), *Career Anchors: Revised Edition*
[6]: Mannheim, K. (1928). The Problem of Generations. W: P. Kecskemeti (red.), *Essays on the Sociology of Knowledge*. Routledge & Kegan Paul.
[7]: Kruskal, W.H., Wallis, W.A. (1952). Use of Ranks in One-Criterion Variance Analysis. *Journal of the American Statistical Association*, 47(260), 583-621. https://doi.org/10.2307/2280779
[8]: Mann, H.B., Whitney, D.R. (1947). On a Test of Whether one of Two Random Variables is Stochastically Larger than the Other. *The Annals of Mathematical Statistics*, 18(1), 50-60. https://doi.org/10.1214/aoms/1177730491
[9]: Fisher, R.A. (1925). *Statistical Methods for Research Workers*. Edinburgh: Oliver and Boyd.
[10]: Spearman, C. (1904). The Proof and Measurement of Association between Two Things. *American Journal of Psychology*, 15, 72-101.
[11]: Hosmer, D.W., Lemeshow, S. (2000). *Applied Logistic Regression*. John Wiley & Sons. https://doi.org/10.1002/0471722146