

Anna Wasiluk

ORCID: 0000-0002-5980-333X

a.wasiluk@pb.edu.pl

Politechnika Białostocka

Martyna Jamiolkowska

m.jamiolkowska2607@gmail.com

<https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2024.261>

Open Access CC BY 4.0



Cytowanie: Wasiluk, A.; Jamiolkowska, M. (2024). Determinanty rozwoju kariery zawodowej kobiet z pokolenia Y i Z. *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze*, 21, s. 40-55. DOI: 10.26366/PTE.ZG.2024.261

Determinanty rozwoju kariery zawodowej kobiet z pokolenia Y i Z

Abstrakt: Zarządzanie karierą zawodową kobiet jest istotnym aspektem współczesnego rynku pracy, który wymaga uwzględnienia różnych determinantów wpływających na rozwój zawodowy. Celem badania była identyfikacja czynników wpływających na karierę zawodową wśród kobiet z pokolenia Y i Z. W badaniu wykorzystano technikę Computer Assisted Web Interview (CAWI), która pozwala na zbieranie danych za pomocą ankiet internetowych. W badaniu wzięło udział 125 kobiet z pokoleń Y i Z. Do weryfikacji postawionych hipotez zastosowano podstawowe miary statystyczne, takie jak średnia, mediana, dominanta, współczynnik zmienności. Aby sprawdzić istotność statystyczną różnic pomiędzy grupami, zastosowano testy U Manna-Whitney'a oraz Kruskala-Wallis'a. Badanie zostało przeprowadzone, aby dokładnie zrozumieć czynniki wpływające na rozwój zawodowy kobiet oraz przeanalizować, jak różne zmienne demograficzne mogą kształtować te wyniki. Najistotniejszymi determinantami rozwoju kariery zawodowej dla przedstawicielek pokolenia Y okazały się umiejętność rozwiązywania problemów, motywacja i zaangażowanie w wykonywaną pracę oraz umiejętność radzenia sobie ze stresem. W przypadku kobiet z pokolenia Z, bardziej wpływowe okazały się doświadczenie zawodowe, determinacja w dążeniu do osiągnięcia założonych celów oraz motywacja i zaangażowanie w wykonywaną pracę. Istotnie statystycznie różnice pokoleniami zaobserwowano w przypadku postrzegania znaczenia doświadczenia zawodowego pomiędzy pokoleniem Y a Z, a także w przypadku umiejętności interpersonalnych i komunikacyjnych pomiędzy przedstawicielkami różnych aktywności zawodowych.

Słowa kluczowe: pokolenie Y, pokolenie Z, kariera zawodowa, rozwój zawodowy

Determinants of Career Development for Women from Generations Y and Z

Abstract: Career management for women is a significant aspect of the contemporary labor market, requiring consideration of various determinants that influence professional development. The aim of this text was to identify factors affecting the careers of women from Generation Y and Z. The study utilized the Computer-Assisted Web Interview (CAWI) technique, which allows for data collection through online surveys. A total of 125 women from Generations Y and Z participated in the study. Basic statistical measures, such as mean, median, mode, and coefficient of variation, were used to verify the hypotheses. To test the statistical significance of differences between groups, Mann-Whitney U and Kruskal-Wallis tests were applied. The study was conducted to thoroughly understand the factors influencing women's career development and to analyze how different demographic variables may shape these outcomes. The most significant determinants of career development for Generation Y women were problem-solving skills, motivation and engagement in work, and the ability to handle

stress. For women from Generation Z, work experience, determination in achieving set goals, and motivation and engagement in work were more influential. Statistically significant generational differences were observed in the perception of the importance of work experience between Generations Y and Z, as well as in interpersonal and communication skills across different professional activities.

Keywords: Generation Y, Generation Z, career development, professional growth

JEL: J23, J24, J62

Wstęp

Kariera zawodowa często definiuje tożsamość człowieka, wpływając na jego sytuację finansową i osobistą, przez co ludzie zazwyczaj określają siebie poprzez wykonywany zawód. Wybór odpowiedniej ścieżki kariery, która przynosi satysfakcję i motywuje do rozwoju, jest kluczowy, ponieważ brak spełnienia w pracy może negatywnie wpływać na życie osobiste lub zdrowie psychiczne (Jakimiuk 2016, s. 158-159). Kariera może być rozumiana jako wyłącznie prestiż i dążenie do zajmowania coraz wyższych stanowisk w hierarchii organizacyjnej, ale także może być pojmowana w szerszym pojęciu, zawierającym takie aspekty jak samorealizacja, rozwój czy osiąganie sukcesów (Sokołowska 2022, s. 415).

Kobiety z pokolenia Y i Z odgrywają coraz większą rolę na rynku pracy, wpływając na jego ewolucję i kierunki rozwoju. Do pokolenia Y należą osoby urodzone w latach 1980-1994 (Rogozińska-Pawełczyk, 2019, s. 19). Natomiast przedstawicielami pokolenia Z są osoby urodzone w latach 1995-2010 (Lazanyi, 2017, s. 79).

Obie generacje, Y i Z, wyróżniają się wysokim poziomem wykształcenia oraz biegłością w obsłudze nowoczesnych technologii, co ma istotne znaczenie na rynku pracy. Pokolenie Y wnosi znaczące doświadczenie zawodowe i ambicje rozwoju kariery, podczas gdy pokolenie Z, mimo mniejszego doświadczenia, również dąży do zawodowego wzrostu. Wspólnym atutem obu grup jest ich zaawansowana znajomość cyfrowych narzędzi i mediów, co wpływa na sposób, w jaki przyczyniają się do rozwoju i innowacji w różnych branżach. (Wajnbrener, 2022, s. 148).

Istota i determinanty rozwoju kariery zawodowej

Motywacja do rozwoju kariery zawodowej wynika z dynamicznych zmian w otoczeniu oraz z potrzeby poprawy warunków finansowych i zwiększenia zadowolenia z pracy. Każda osoba ma unikalną ścieżkę kariery, która różni się w zależności od wielu czynników, takich jak umiejętności, doświadczenie, aspiracje zawodowe, a także zmieniające się okoliczności rynkowe i społeczne. Te czynniki składają się na złożony proces kształtowania kariery, który jest indywidualny dla każdego człowieka (Wołk, 2016, s. 73). Efektywne zarządzanie karierą

zawodową powinno opierać się na modelu zarządzania karierą zawodową, do którego należą następujące elementy:

- eksploracja kariery – gromadzenie informacji dotyczących wybranej ścieżki kariery;
- świadomość – dostrzeżenie cech zarówno swoich, jak i środowiska;
- wyznaczanie celów – cele powinny być zgodne z modelem SMART (konkretne, mierzalne, osiągalne, realne oraz ograniczone w czasie);
- rozwój strategii – ustalenie czynności korzystnie wpływających na rozwój kariery, np. wybranie odpowiednich szkoleń;
- wdrażanie strategii – wprowadzenie w życie wcześniej ustalonych planów;
- informacja zwrotna – pozyskiwanie opinii od osób, z którymi współpracuje się w trakcie rozwoju kariery, np. przełożony;
- ocena kariery – weryfikacja czy wcześniej ustalone cele i strategie zostały zrealizowane (*Career development...*, 2019).

Zarządzanie karierą zawodową można analizować zarówno z perspektywy jednostki, jak i organizacji. Proces ten rozpoczyna się wraz z pierwszym zatrudnieniem i trwa aż do zakończenia aktywności zawodowej. Organizacje powinny angażować się w rozwijanie umiejętności swoich pracowników na różnych etapach ich kariery, co przynosi korzyści zarówno firmie, jak i samym pracownikom. W tym kontekście wyróżnia się dwa podstawowe modele rozwoju kariery: tradycyjny, w którym postęp pracownika zależy od decyzji kierownictwa i koncentruje się na osiąganiu przyszłych celów firmy, oraz nowoczesny, który zakłada, że to pracownik samodzielnie kieruje swoim rozwojem, a przedsiębiorstwo ma go wspierać. W ramach modelu nowoczesnego można wyróżnić dwa podejścia: szerokie, które obejmuje zarówno rozwój zawodowy, jak i osobisty, oraz wąskie, skupiające się wyłącznie na rozwoju zawodowym. Podejście szerokie umożliwia pracownikom rozwijanie umiejętności wpływających na jakość wykonywanej pracy oraz poprawiających ogólną efektywność komunikacji i współpracy w zespole (Gerlach, 2014, s. 4-5).

Podczas kształtowania ścieżki zawodowej ważne jest uwzględnienie zarówno subiektywnych, jak i obiektywnych czynników, które oddziałują na rozwój pracownika i organizacji. Czynniki subiektywne obejmują indywidualne potrzeby i preferencje jednostki, natomiast do czynników obiektywnych zalicza się politykę firmy, w tym jej cele i dążenia. Osiągnięcie równowagi między oczekiwaniami pracownika a wymogami przedsiębiorstwa jest kluczowe dla sukcesu obu stron (Gawroński, 2015, s. 97).

Do determinant rozwoju kariery zawodowej należą między innymi:

- kompetencje – obejmują wiedzę, doświadczenie, predyspozycje, wykształcenie oraz zachowania, które umożliwiają wykonywanie obowiązków na danym środowisku. Dzielą się na kompetencje krytyczne (podstawowa wiedza niezbędna do wykonywania pracy)

oraz wysokie (cechują doświadczonych specjalistów z zaawansowanymi umiejętnościami) (Tardejna, 2014, s. 23-24).

- kompetencje interpersonalne - mają istotne znaczenie dla rozwoju zawodowego, wpływając na skuteczną komunikację z zespołem, przełożonymi i klientami oraz na budowanie relacji w biznesie. Obejmują zarządzanie sobą, w tym umiejętności planowania, przewidywania, radzenia sobie ze stresem oraz inteligencję emocjonalną. Dodatkowo dotyczą one interakcji z innymi ludźmi, takich jak praca zespołowa, asertywność, łatwość komunikacji i umiejętność rozwiązywania konfliktów (Gorustowicz, 2019, s. 72-73).
- budowanie sieci kontaktów - obejmuje nawiązywanie i utrzymywanie relacji, które wspierają rozwój kariery. W efekcie łatwiej jest uzyskać wartościowe informacje niezbędne do realizacji celów zawodowych. Osobista sieć kontaktów stanowi kapitał, który, po zsumowaniu zasobów wszystkich zatrudnionych, może przekształcić się w kapitał organizacyjny. Dlatego jest to korzystne zarówno dla jednostki, jak i dla przedsiębiorstwa (Marzec, 2018, s. 136-137).
- pasja - może być zarówno motorem kariery, jak i odskocznią od codziennych obowiązków. Zapał do pracy znacząco wpływa na satysfakcję pracownika, gdyż osoba realizująca swoją pasję w pracy podchodzi do obowiązków z większą precyzją i starannością. Taki pracownik chętniej poszerza wiedzę i zdobywa nowe umiejętności w swojej dziedzinie. Kreatywność, ściśle powiązana z pasją, wpływa na myślenie jednostki i poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań. Zarówno pasja, jak i kreatywność zwiększają efektywność oraz zaangażowanie pracownika (Jędraszczyk, 2016, s. 96-99).

Charakterystyka pokolenia Y i Z

Pokolenie Y, powszechnie określane jako "Millenialsi" (Kroenke, 2015, s. 92), składa się z osób urodzonych między 1980 a 1994 rokiem (Rogozińska-Pawelczyk, 2019, s. 19). W okresie młodości Millenialsów nastąpił dynamiczny rozwój Internetu i nowoczesnych technologii, co pozwoliło im na bieżąco doskonalić swoje umiejętności w tych obszarach. Dzięki temu zjawisku często określa się ich również mianem "pokolenia sieciowego". W efekcie, Millenialsi stali się biegli w korzystaniu z narzędzi cyfrowych, co znacząco wpłynęło na ich styl życia i podejście do pracy (Gajda, 2019, s. 96).

Pokolenie Z obejmuje osoby urodzone w latach 1995-2010. Przedstawiciele tej generacji, dorastający wśród urządzeń elektronicznych i Internetu, bezproblemowo poruszają się w tym środowisku. Dzięki swojemu doświadczeniu cyfrowemu są bardziej świadomi zagrożeń związanych z bezpieczeństwem online i potrafią odpowiedzialnie korzystać z sieci (Lazanyi, 2017, s. 79).

Pokolenie Y i pokolenie Z różnią się pod względem podejścia do pracy zespołowej. Pokolenie Y wierzy w sukces poprzez wspólne starania i ceni sobie pracę zespołową, natomiast dla osób z pokolenia Z praca zespołowa jest ważna tylko wtedy, gdy jest to konieczne, i odbywa

się głównie w środowisku wirtualnym. Pod względem relacji, oba pokolenia utrzymują głównie wirtualne kontakty. Dla generacji Y mogą one być głębokie i znaczące, podczas gdy dla Z często są powierzchowne. Cele zawodowe różnią się między pokoleniami. Generacja Y dąży do pozycji lidera, aspirując do wysokich stanowisk i rozwijania kariery. W przeciwieństwie do nich, generacja Z koncentruje się na życiu teraźniejszością i nie ma tak silnych aspiracji do długoterminowych pozycji lidera. Obie generacje są bardzo biegłe w korzystaniu z technologii, ale z różnymi akcentami. Y mają bardzo dobre umiejętności IT, które są integralną częścią ich codziennego życia, natomiast Z ma intuicyjne umiejętności, wynikające z dorastania w świecie cyfrowym. Różnią się również motywacją do pracy. Y są motywowani możliwością podejmowania własnych decyzji, samorealizacją oraz konkurencją. Natomiast Z ceni sobie brak zobowiązań i wynagrodzenie, stawiając na elastyczność i niezależność w pracy. Jeśli chodzi o szkolenia i rozwój, Y preferują szybkie, indywidualne szkolenia oparte na IT, co pozwala im na ciągłe doskonalenie umiejętności. W przypadku Z ważny jest rozwój na podstawie zainteresowań i nieformalne uczenie się, często korzystając z różnorodnych źródeł dostępnych online (Bencsik, 2016, s. 94-97).

Tabela 1. Wartości w pracy wyznawane przez pokolenie Y i Z

Ranking	Wartości w pracy pokolenia Y	Wartości w pracy pokolenia Z
1.	Atmosfera i dobre relacje międzyludzkie	Samorealizacja
2.	Samorealizacja	Atmosfera i dobre relacje międzyludzkie
3.	Kompetencje	Etyka
4.	Praca jest wartością	Szacunek do pracowników
5.	Jasny podział pracy, szacunek do pracowników	Rozwój osobisty
6.	Zaufanie, solidność	Pracowitość, wynagrodzenie

Źródło: opracowanie na podstawie: M. Domagalska-Grędyś, 2017, s. 44.

Każde z pokoleń charakteryzuje się wyznawaniem unikalnych wartości, priorytetów i podejścia do pracy. Zrozumienie tych różnic jest kluczowe dla pracodawców, menedżerów oraz samych pracowników, aby skutecznie współpracować, zarządzać i motywować zespoły w zróżnicowanych środowiskach pracy. Jak wskazano w tabeli 1, dla pokolenia Y najważniejsza w pracy jest atmosfera oraz dobre relacje międzyludzkie. Cenią sobie przyjazne środowisko, które sprzyja efektywności i zadowoleniu z pracy. Natomiast pokolenie Z stawia na pierwszym miejscu na samorealizację, poszukując możliwości do rozwijania swoich pasji, umiejętności i celów zawodowych. Dla nich ważne jest, aby praca była zgodna z ich zainteresowaniami i dawała satysfakcję osobistą. Chociaż pokolenie Y również ceni samorealizację, plasują ją na drugim miejscu, tuż po atmosferze i relacjach. Pokolenie Z na

drugim miejscu stawia atmosferę i dobre relacje międzyludzkie, uznając je za ważne, ale nie najważniejsze, w kontekście swojej pracy. Kompetencje są dla pokolenia Y istotną wartością w pracy. Chcą być postrzegani jako profesjonalni i wykwalifikowani pracownicy, co przekłada się na ich poczucie wartości i sukces zawodowy. Pokolenie Z natomiast kładzie duży nacisk na etykę, ceniąc pracę w firmach, które działają zgodnie z ich wartościami moralnymi i etycznymi normami. Dla pokolenia Y praca sama w sobie jest wartością. Uważają, że jest ona integralną częścią ich życia i tożsamości. Dla pokolenia Z kluczowy jest szacunek do pracowników. Oczekują, że będą traktowani z godnością i sprawiedliwością, co ma dla nich większe znaczenie niż samo wykonywanie pracy. Pokolenie Y ceni jasny podział pracy oraz szacunek do pracowników, co pozwala im lepiej zrozumieć swoje obowiązki i współpracować w harmonijny sposób. Pokolenie Z, kładzie z kolei duży nacisk na rozwój osobisty. Chcą mieć możliwość ciągłego doskonalenia swoich umiejętności i zdobywania nowej wiedzy, co uważają za kluczowy element swojego sukcesu zawodowego. Zaufanie i solidność są ważnymi wartościami dla pokolenia Y. Chcą pracować w środowisku, gdzie mogą polegać na innych i gdzie ich praca jest doceniana za jej jakość i rzetelność. Pokolenie Z natomiast ceni pracowitość oraz wynagrodzenie. Są zmotywowani możliwością osiągnięcia finansowej stabilności oraz docenienia ich wysiłku w postaci adekwatnej płacy (Domagalska-Grędyś, 2017, s. 44).

Metodyka badań

Celem badania była ocena wpływu zidentyfikowanych determinant na rozwój kariery zawodowej kobiet z pokolenia Y i Z.

Sformułowano następujące pytania badawcze:

PB 1: Które determinanty najbardziej wpływają na rozwój zawodowy kobiet?

PB 2: Czy zmienne metryczkowe wpływają na otrzymane wyniki?

Na potrzeby niniejszego tekstu postawiono następujące hipotezy badawcze:

H 1: Do najważniejszych determinant wpływających na rozwój kariery zawodowej kobiet należą doświadczenie zawodowe, edukacja oraz odpowiednie kwalifikacje.

H 2: Zmienne metryczkowe mają wpływ na otrzymane wyniki, a różnice te są statystycznie istotne.

Narzędziem wykorzystanym podczas zbierania danych był kwestionariusz ankiety. Posłużono się metodą CAWI (Computer Assisted Web Interview). Zbieranie materiału badawczego rozpoczęto 15.03.2024 roku, a zakończono 24.04.2024 roku. Dobór próby był celowy. Badanie było skierowane wyłącznie do respondentek z pokolenia Y (kobiety urodzone w latach 1980-1994) oraz Z (kobiety urodzone w latach 1995-2010). Zebrane odpowiedzi

zakodowano i poddano obróbce za pomocą oprogramowania Statistica 14.0. Miarami statystycznymi wykorzystanymi do weryfikacji hipotezy H1 były: średnia arytmetyczna (\bar{x}), mediana (Me), moda (D), współczynnik zmienności (V). Do weryfikacji hipotezy H2 zastosowano testy nieparametryczne: U Manna-Whitney'a oraz Kruskala-Wallis'a (i odpowiednie testy post hoc).

Ostatecznie do analiz zaklasyfikowano 125 kwestionariusze. Strukturę respondentek zestawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Struktura respondentek

Wyszczególnienie	Przynależność do pokolenia				Ogółem	
	Y		Z			
	N	%	N	%	N	%
Ogółem	35	100	90	100	125	100
Wykształcenie						
Średnie	13	37,14	22	24,44	35	28,00
Wyższe (ukończone lub w trakcie studiów)	22	62,86	68	75,56	90	72,00
Obecna aktywność zawodowa						
Własna działalność	4	11,43	1	1,11	5	4,00
Praca na pełen etat	29	82,86	25	27,78	54	43,20
Praca na część etatu	0	0,00	13	14,44	13	10,40
Praca dorywcza	1	2,86	11	12,22	12	9,60
Obecnie nie pracuję (ponieważ jestem w trakcie studiów/jestem na rencie/ inne)	1	2,86	40	44,44	41	32,80

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W Tabeli 2 przedstawiono strukturę respondentek, analizując ich poziom wykształcenia oraz obecną aktywność zawodową w kontekście przynależności do pokoleń Y (urodzonych w latach 1980-1994) i Z (urodzonych w latach 1995-2010). Pokolenie Z cechuje się wyższym odsetkiem osób z wykształceniem wyższym (75,56%) w porównaniu do pokolenia Y (62,86%). W pokoleniu Y dominującą formą zatrudnienia jest praca na pełen etat, którą wykonuje 82,86% respondentek. Natomiast w pokoleniu Z największą grupę stanowią osoby, które obecnie nie pracują (44,44%), głównie z powodu studiów, renty lub innych przyczyn. Praca na część etatu (14,44%) oraz praca dorywcza (12,22%) są bardziej popularne wśród przedstawicieli pokolenia Z, w porównaniu do odpowiednio 0% i 2,86% w pokoleniu Y. Własną działalność gospodarczą prowadzi 11,43% respondentek z pokolenia Y i jedynie 1,11% z pokolenia Z.

Analiza wyników badań i ich dyskusja

W Tabeli 3. przedstawiono podstawowe statystyki opisowe dotyczące ocen wpływu poszczególnych determinant na rozwój zawodowy badanych kobiet z pokolenia Y i Z. Analizowane determinanty obejmują zarówno twarde umiejętności, takie jak edukacja, kwalifikacje zawodowe, oraz znajomość technologii, jak i umiejętności miękkie, w tym umiejętności interpersonalne, zdolność radzenia sobie ze stresem czy umiejętność pracy w zespole.

Tabela 3. Podstawowe statystyki opisowe dla ocen wpływu poszczególnych determinant na rozwój zawodowy respondentek

Wyszczególnienie	\bar{x}	Me	D	V
Edukacja i odpowiednie kwalifikacje	4,25	5	5	22,70
Doświadczenie zawodowe	4,38	5	5	20,04
Umiejętności interpersonalne i komunikacyjne	4,28	4	5	20,47
Sieć kontaktów zawodowych	3,92	4	4/5	26,64
Pasja związana z wykonywaną pracą	4,07	4	5	24,59
Motywacja i zaangażowanie w wykonywaną pracę	4,38	5	5	17,33
Planowanie kariery i wyznaczanie celów zawodowych	3,96	4	4	24,30
Relacje z przełożonymi i współpracownikami	3,79	4	4	28,08
Umiejętności przywódcze	3,60	4	3	28,44
Przedsiębiorczość	3,91	4	4	25,15
Determinacja w dążeniu do osiągnięcia założonych celów	4,30	5	5	21,32
Kreatywność i innowacyjność	4,09	4	5	23,66
Umiejętność rozwiązywania problemów	4,33	5	5	19,19
Znajomość technologii	3,82	4	4	27,92
Umiejętność pracy w zespole	4,11	4	5	22,32
Znajomość języków obcych	3,91	4	4	26,77
Zdolność do pracy pod presją czasu	3,96	4	5	27,10
Dostępność programów szkoleniowych	3,78	4	4	26,67
Umiejętność radzenia sobie ze stresem	4,19	4	5	22,20

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Z analizy danych wynika, że najważniejsze determinanty wpływające na rozwój kariery zawodowej kobiet to *doświadczenie zawodowe* oraz *motywacja i zaangażowanie w wykonywaną pracę*, które uzyskały najwyższą średnią ocen równą 4,38. Zaraz za nimi znajdują się *determinacja w dążeniu do osiągnięcia założonych celów* ($\bar{x} = 4,30$) oraz *umiejętności rozwiązywania problemów* ($\bar{x} = 4,33$). Wartości mediany i dominanty dla tych determinant wskazują, że większość respondentek przyznała im maksymalną ocenę 5.

Determinanty związane z umiejętnościami interpersonalnymi, takie jak *umiejętności interpersonalne i komunikacyjne* ($\bar{x} = 4,28$) oraz *umiejętność radzenia sobie ze stresem*

($\bar{x} = 4,19$), również zostały ocenione wysoko, co podkreśla ich znaczenie w kontekście rozwoju zawodowego.

Warto zauważyć, że niższe oceny uzyskały determinanty związane z relacjami w pracy, takie jak *relacje z przełożonymi i współpracownikami* ($\bar{x} = 3,79$) oraz *umiejętności przywódcze* ($\bar{x} = 3,60$). Jest to również widoczne w wysokim współczynniku zmienności dla tych zmiennych (odpowiednio $V = 28,08$ i $V = 28,44$), co sugeruje większą rozbieżność w ocenach respondentek. Na uwagę zasługuje również stosunkowo wysoka ocena determinanty *pasja związana z wykonywaną pracą* ($\bar{x} = 4,07$), co może świadczyć o istotnej roli, jaką pełni osobiste zaangażowanie i satysfakcja z pracy w rozwoju kariery zawodowej.

Mając powyższe na uwadze, należy stwierdzić, że hipoteza H1 została częściowo potwierdzona. Doświadczenie zawodowe rzeczywiście stanowi jeden z najważniejszych czynników, jednak edukacja i odpowiednie kwalifikacje, choć istotne, nie są dominującymi determinantami w rozwoju kariery zawodowej w porównaniu z innymi czynnikami, takimi jak motywacja, determinacja czy umiejętności rozwiązywania problemów.

Zgodnie z badaniami P. Acevedo, G. Cruces, P. Gertler i S. Martinez (2017) kobiety uczestniczące w programach szkoleniowych obejmujących zarówno umiejętności twarde, jak i miękkie, wykazują wyraźną poprawę w zakresie swoich umiejętności personalnych oraz perspektyw zawodowych, co przekłada się na większy optymizm i wyższe poczucie własnej wartości w dłuższym okresie. Jest to spójne z wynikami badania prezentowanego w niniejszym tekście, gdzie determinacja i umiejętność rozwiązywania problemów również zostały ocenione wysoko.

Również badania przeprowadzone przez E.D. DeIuliis i E. Saylor (2021, s. 1-13) wskazują na znaczenie miękkich umiejętności, takich jak umiejętności interpersonalne, w przygotowaniu młodych kobiet do efektywnej pracy zawodowej. Zastosowanie strategii wzmacniających te umiejętności może znacząco zwiększyć ich sukces zawodowy.

Tabela 4. Test U Manna-Whitney'a dla ocen wpływu poszczególnych determinant na rozwój zawodowy z uwzględnieniem przynależności do pokolenia respondentek

Determinanty	Pokolenie Y \bar{x}	Pokolenie Z \bar{x}	Test U Manna-Whitney'a	
			Z	p
Edukacja i odpowiednie kwalifikacje	4,23	4,26	0,48	0,63
Doświadczenie zawodowe	4,06	4,50	2,33	0,02
Umiejętności interpersonalne i komunikacyjne	4,17	4,32	1,28	0,20
Sieć kontaktów zawodowych	4,00	3,89	-0,37	0,71
Pasja związana z wykonywaną pracą	4,00	4,10	0,62	0,54
Motywacja i zaangażowanie w wykonywaną pracę	4,34	4,39	0,31	0,76
Planowanie kariery i wyznaczanie celów zawodowych	3,74	4,04	1,17	0,24
Relacje z przełożonymi i współpracownikami	4,00	3,71	-1,33	0,18
Umiejętności przywódcze	3,60	3,60	-0,07	0,94
Przedsiębiorczość	3,89	3,92	-0,47	0,64
Determinacja w dążeniu do osiągnięcia założonych celów	4,20	4,34	0,54	0,59
Kreatywność i innowacyjność	4,03	4,11	0,51	0,61
Umiejętność rozwiązywania problemów	4,40	4,30	-0,68	0,50
Znajomość technologii	3,91	3,78	-0,42	0,68
Umiejętność pracy w zespole	4,20	4,08	-0,47	0,64
Znajomość języków obcych	3,86	3,93	0,34	0,74
Zdolność do pracy pod presją czasu	4,14	3,89	-1,20	0,23
Dostępność programów szkoleniowych	3,83	3,76	-0,47	0,64
Umiejętność radzenia sobie ze stresem	4,29	4,16	-0,65	0,51

*różnice są istotne statystycznie dla $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Z analizy wyników testu U Manna-Whitney'a (tabela 4) wynika, że dla większości ocenianych determinant nie stwierdzono istotnych statystycznie różnic między respondentkami z pokolenia Y i Z, co sugeruje, że wpływ tych czynników na rozwój zawodowy jest postrzegany podobnie przez obie grupy badanych. Istotne różnice ($p < 0,05$) zaobserwowano jedynie w przypadku determinanty *doświadczenie zawodowe* ($Z = 2,33$, $p = 0,02$). Kobiety z pokolenia Z oceniły wpływ doświadczenia zawodowego na rozwój kariery wyżej ($\bar{x} = 4,50$) w porównaniu do kobiet z pokolenia Y ($\bar{x} = 4,06$). To może sugerować, że dla młodszych respondentek zdobywanie doświadczenia zawodowego ma większe znaczenie w kontekście ich rozwoju kariery zawodowej. W ocenach pozostałych determinant nie stwierdzono istotnych różnic statystycznych, co może wskazywać na ich uniwersalne znaczenie dla rozwoju zawodowego niezależnie od przynależności pokoleniowej. Uzyskane wyniki są zgodne z literaturą wskazującą na rosnące znaczenie doświadczenia zawodowego w kontekście współczesnego rynku pracy (Hüttges, Fay, 2015, s. 113-120).

Tabela 5. Test Kruskala-Wallis'a dla ocen wpływu poszczególnych determinant na rozwój zawodowy z uwzględnieniem obecnej aktywności zawodowej respondentek

Determinanty	Aktywność zawodowa					Test Kruskala-Wallis'a		
	Własna działalność	Praca na pełen etat	Praca na część etatu	Praca dorywcza	Obecnie nie pracuję	H	p	Grupy między którymi zachodzi różnica (test post hoc)
	\bar{x}							
Edukacja i odpowiednie kwalifikacje	4,00	4,17	4,77	4,08	4,27	6,29	0,18	Brak istotności
Doświadczenie zawodowe	4,20	4,20	4,77	4,92	4,34	10,06	0,04	Różnica pozorna
Umiejętności interpersonalne i komunikacyjne	3,80	4,20	4,92	4,50	4,17	11,95	0,02	Różnica pomiędzy osobami pracującymi na część etatu a osobami obecnie niepracującymi
Sieć kontaktów zawodowych	3,80	3,76	4,31	4,17	3,95	2,80	0,59	Brak istotności
Pasja związana z wykonywaną pracą	3,60	3,93	4,54	3,83	4,24	7,66	0,10	Brak istotności
Motywacja i zaangażowanie w wykonywaną pracę	4,00	4,28	4,77	4,50	4,39	4,81	0,31	Brak istotności
Planowanie kariery i wyznaczanie celów zawodowych	3,80	3,91	4,31	4,00	3,93	1,84	0,77	Brak istotności
Relacje z przełożonymi i współpracownikami	3,40	3,83	4,38	3,83	3,59	6,56	0,16	Brak istotności
Umiejętności przywódcze	3,20	3,69	3,31	3,67	3,61	0,99	0,91	Brak istotności
Przedsiębiorczość	4,60	3,74	4,23	4,17	3,88	6,50	0,17	Brak istotności
Determinacja w dążeniu do osiągnięcia założonych celów	4,60	4,15	4,69	4,58	4,27	6,40	0,17	Brak istotności
Kreatywność i innowacyjność	4,40	3,93	4,31	4,25	4,15	3,13	0,54	Brak istotności
Umiejętność rozwiązywania problemów	4,60	4,30	4,23	4,50	4,32	2,02	0,73	Brak istotności
Znajomość technologii	3,60	3,91	3,38	3,92	3,83	2,10	0,72	Brak istotności
Umiejętność pracy w zespole	4,00	4,09	4,00	4,42	4,10	1,82	0,77	Brak istotności
Znajomość języków obcych	3,40	3,91	3,85	4,08	3,95	1,71	0,79	Brak istotności
Zdolność do pracy pod presją czasu	3,40	4,06	3,92	4,17	3,85	1,97	0,74	Brak istotności
Dostępność programów szkoleniowych	3,20	3,72	4,00	3,83	3,83	2,47	0,65	Brak istotności
Umiejętność radzenia sobie ze stresem	4,40	4,13	4,46	4,42	4,10	3,11	0,54	Brak istotności

*różnice są istotne statystycznie dla $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wyniki testu Kruskala-Wallis'a pokazują, że tylko w przypadku dwóch determinant występują statystycznie istotne różnice w ocenach pomiędzy grupami ($p < 0,05$). Istotne różnice zaobserwowano dla determinanty *doświadczenie zawodowe* ($H = 10,06$, $p = 0,04$) oraz *umiejętności interpersonalne i komunikacyjne* ($H = 11,95$, $p = 0,02$). W przypadku *doświadczenia zawodowego*, różnice są określane jako pozorne, co sugeruje, że choć statystycznie istotne, nie są one na tyle znaczące, aby jednoznacznie wskazać grupy, które istotnie różnią się od siebie. Z kolei dla *umiejętności interpersonalnych i komunikacyjnych*, test post hoc wykazał, że różnica występuje między osobami pracującymi na część etatu a osobami obecnie niepracującymi. Taki wynik jest zgodny z wcześniejszymi badaniami, które sugerują, że aktywność zawodowa może wpływać na rozwój umiejętności miękkich, co ma kluczowe znaczenie w karierze zawodowej kobiet (Subramaniam, Arumugam, Akeel, 2013, s. 86-92).

W ocenach pozostałych determinant nie stwierdzono statystycznie istotnych różnic pomiędzy analizowanymi grupami, co sugeruje, że aktywność zawodowa respondentek nie ma istotnego wpływu na ich ocenę wpływu tych czynników na rozwój kariery zawodowej.

Tabela 6. Test U Manna-Whitney'a dla ocen wpływu poszczególnych determinant na rozwój zawodowy z uwzględnieniem wykształcenia respondentów

Determinanty	Wykształcenie		Test U Manna-Whitney'a	
	średnie \bar{x}	wyższe \bar{x}	Z	p
Edukacja i odpowiednie kwalifikacje	3,97	4,36	1,53	0,13
Doświadczenie zawodowe	4,23	4,43	1,05	0,29
Umiejętności interpersonalne i komunikacyjne	4,09	4,36	1,64	0,10
Sieć kontaktów zawodowych	3,86	3,94	0,08	0,94
Pasja związana z wykonywaną pracą	3,91	4,13	0,97	0,33
Motywacja i zaangażowanie w wykonywaną pracę	4,34	4,39	-0,06	0,95
Planowanie kariery i wyznaczanie celów zawodowych	3,89	3,99	0,49	0,62
Relacje z przełożonymi i współpracownikami	3,83	3,78	0,04	0,97
Umiejętności przywódcze	3,89	3,49	-1,91	0,06
Przedsiębiorczość	4,00	3,88	-0,66	0,51
Determinacja w dążeniu do osiągnięcia założonych celów	4,49	4,23	-1,00	0,32
Kreatywność i innowacyjność	4,23	4,03	-0,86	0,39
Umiejętność rozwiązywania problemów	4,34	4,32	-0,38	0,70
Znajomość technologii	3,94	3,77	-0,89	0,37
Umiejętność pracy w zespole	4,14	4,10	0,05	0,96
Znajomość języków obcych	3,89	3,92	-0,25	0,80
Zdolność do pracy pod presją czasu	3,74	4,04	1,10	0,27
Dostępność programów szkoleniowych	3,91	3,72	-0,83	0,41
Umiejętność radzenia sobie ze stresem	4,26	4,17	-0,58	0,56

*różnice są istotne statystycznie dla $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Z analizy wyników testu U Manna-Whitney'a (tabela 6) wynika, że dla żadnej z badanych determinant nie zaobserwowano statystycznie istotnych różnic ($p > 0,05$) między grupami o różnym poziomie wykształcenia. Wartości p dla wszystkich analizowanych determinant przekraczają próg istotności 0,05, co oznacza, że różnice w ocenach pomiędzy respondentkami z wykształceniem średnim a wyższym są na poziomie statystycznym nieistotne.

Najbliżej osiągnięcia istotności statystycznej jest różnica w ocenach dla determinanty umiejętności przywódcze ($Z = -1,91$, $p = 0,06$). Choć wynik ten sugeruje pewną tendencję, w której osoby z wykształceniem średnim oceniają te umiejętności wyżej niż osoby z wykształceniem wyższym, to różnica ta nie jest wystarczająco duża, aby uznać ją za statystycznie istotną.

Mając na uwadze dane zestawione w tabelach 4-6 należy stwierdzić, że hipoteza H2 została tylko częściowo potwierdzona. Wpływ zmiennych metryczkowych na ocenę determinant rozwoju zawodowego jest ograniczony. Jedynie przynależność do pokolenia oraz aktywność zawodowa miały statystycznie istotny wpływ na ocenę niektórych czynników, takich jak doświadczenie zawodowe czy umiejętności interpersonalne i komunikacyjne. Jednakże, poziom wykształcenia nie miał istotnego wpływu na oceny, co sugeruje, że nie wszystkie zmienne metryczkowe mają jednakowy wpływ na percepcję kluczowych czynników rozwoju zawodowego wśród kobiet.

Podsumowanie

Wyniki przeprowadzonych badań dostarczają istotnych informacji na temat determinant rozwoju zawodowego kobiet z pokolenia Y i Z. Analiza statystyczna wskazuje, że doświadczenie zawodowe oraz motywacja i zaangażowanie w wykonywaną pracę stanowią kluczowe czynniki wpływające na rozwój kariery zawodowej, co jest zgodne z literaturą podkreślającą znaczenie tych aspektów w kontekście współczesnego rynku pracy. Hipoteza H1, zakładająca, że edukacja i odpowiednie kwalifikacje będą dominującymi determinantami rozwoju kariery zawodowej, została tylko częściowo potwierdzona. Wyniki pokazują, że choć edukacja i kwalifikacje są istotne, to jednak inne czynniki, takie jak doświadczenie zawodowe, mają większe znaczenie dla respondentek.

Analiza wyników testów U Manna-Whitney'a i Kruskala-Wallis'a wskazuje, że przynależność do pokolenia oraz aktywność zawodowa wpływają na ocenę niektórych determinant rozwoju zawodowego. Hipoteza H2, zakładająca, że zmienne demograficzne będą miały istotny wpływ na ocenę tych czynników, została częściowo potwierdzona. Istotne różnice zaobserwowano w ocenie doświadczenia zawodowego pomiędzy pokoleniami Y i Z,

co sugeruje, że młodsze pokolenie bardziej ceni praktyczne doświadczenie. Również aktywność zawodowa okazała się istotnym czynnikiem różnicującym w ocenie umiejętności interpersonalnych i komunikacyjnych, co podkreśla znaczenie aktywnego uczestnictwa w rynku pracy dla rozwoju tych umiejętności.

Jednakże, poziom wykształcenia nie wykazał statystycznie istotnego wpływu na ocenę determinant rozwoju zawodowego, co sugeruje, że inne czynniki, takie jak umiejętności miękkie i doświadczenie zawodowe, mogą odgrywać ważniejszą rolę w kształtowaniu ścieżek kariery zawodowej kobiet. Brak istotnych różnic w ocenie większości badanych determinant pomiędzy grupami o różnym poziomie wykształcenia wskazuje na potrzebę dalszych badań w celu lepszego zrozumienia, jakie czynniki poza formalnym wykształceniem mogą decydować o sukcesie zawodowym kobiet.

Wnioski z przeprowadzonych badań podkreślają konieczność zróżnicowanego podejścia do planowania kariery zawodowej kobiet, które uwzględnia nie tylko formalne wykształcenie, ale również znaczenie zdobytego doświadczenia zawodowego oraz rozwój umiejętności interpersonalnych i motywacji do pracy. Wyniki te mogą być użyteczne zarówno dla praktyków zarządzania zasobami ludzkimi, jak i dla samych kobiet, planujących rozwój swojej kariery zawodowej w dynamicznie zmieniającym się środowisku pracy.

Należy zwrócić uwagę na ograniczenia przeprowadzonego badania, w tym na stosunkowo małą próbę badawczą. W związku z tym, prezentowane wyniki należy interpretować wyłącznie w kontekście osób, które wzięły udział w badaniu.

Wnioski z przeprowadzonych w niniejszym tekście analiz mogą stanowić podstawę do dalszych badań nad wpływem różnorodnych czynników na rozwój zawodowy kobiet, z uwzględnieniem takich aspektów jak rola mentorów, sieci kontaktów zawodowych oraz strategii zarządzania karierą. Przyszłe badania mogą także skupić się na porównaniu determinant sukcesu zawodowego w różnych branżach i kulturach organizacyjnych, a także na zbadaniu długoterminowych efektów edukacji i doświadczenia zawodowego na ścieżki kariery. Dodatkowo, warto rozważyć wpływ zmieniających się warunków pracy, takich jak elastyczność zatrudnienia i praca zdalna, na rozwój kariery zawodowej kobiet w kontekście globalnych trendów i wyzwań rynku pracy.

Bibliografia

- Acevedo, P., Cruces, G., Gertler, P., Martinez, S. (2017). *Living Up to Expectations: How Job Training Made Women Better Off and Men Worse Off*. Pobrane z: <https://www.nber.org/papers/w23264>. DOI:10.3386/W23264
- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., Juhász, T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces, *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90-106.
- DeJuliis, E. D., Saylor, E. (2021). Bridging the Gap: Three Strategies to Optimize Professional Relationships with Generation Y and Z. *The Open Journal of Occupational Therapy*, 9(1), 1-13. <https://doi.org/10.15453/2168-6408.1748>
- Domagalska-Grędyś, M. (2017). Wartości w pracy młodych pokoleń Y i Z. *Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu*, 19(2), 40-45. DOI: 10.5604/01.3001.0010.1156
- Gajda, J. (2019), Analiza wybranych aspektów oczekiwań zawodowych przedstawicieli pokoleń Y i Z. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 5(130), 93-112.
- Gawroński, A. (2015). Rozwój kariery zawodowej w relacji „pracownik – zakład pracy. *Szkola – Zawód – Praca*, 10, 94-108.
- Gerlach, R. (2014), Rozwój zawodowy jako element całościowego rozwoju człowieka. *Polityka Społeczna*, 41(3)(480), 3-6.
- Gorustowicz, M. (2019), Kompetencje miękkie, a wyzwania przedsiębiorstw 4.0. *Akademia Zarządzania*, 3(2), 68-77.
- Hüttges, A., Fay, D. (2015). Gender influences on career development. *Journal of Personnel Psychology*, 14(3), 113–120. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000152>
- Jakimiuk, B. (2016), Proces budowania kariery zawodowej. W: D. Kukła, W. Duda (red.), *Poradnictwo zawodowe – rozwój zawodowy w ujęciu przekrojowym*. Warszawa: Difin.
- Jędraszczyk, M. (2016). Pasja i kreatywność jako determinanty rozwoju zawodowego. *Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie*, 43(2), 93-102. https://doi.org/10.12775/AUNC_ZARZ.2016.020
- Kroenke, A. (2015). Pokolenie X, Y, Z w organizacji. *Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie*, 61, 91-104.
- Lazanyi, K., Bilan, Y. (2017). Generation Z on the labour market – do they trust others within their workplace?. *Polish Journal Of management Studies*, 16(1), 78-93. DOI: 10.17512/pjms.2017.16.1.07
- Marzec, I. (2018), Sieć kontaktów zawodowych jako czynnik budowania satysfakcji z kariery zawodowej pracowników miejskich i gminnych ośrodków kultury. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 376, 135-147.
- Rogozińska-Pawelczyk, A., Cewińska, J., Lubrańska, A., Oleksiak, P., Striker, M. (2019). Pokolenia wobec wartości i zagrożeń współczesnych organizacji. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Shaito, F. (2019). *Career Development: An Overview*. Pobrano z: dostępu https://www.researchgate.net/publication/336812981_Career_Development_An_Overview. DOI:10.13140/RG.2.2.14081.81760.

Sokołowska, K. (2023). Rodzicielstwo i kariera zawodowa w opinii młodych dorosłych. Niepublikowana praca licencjacka napisana pod kierunkiem dr E. Krause. Bydgoszcz 2022, Uniwersytet Kazimierza Wielkiego cyt. za Krause E. (2023). Kariera zawodowa i jej znaczenie dla młodych dorosłych – komunikat z badań. *Szkoła – Zawód – Praca*, 25, 408-443. DOI: <https://doi.org/10.34767/SZP.2023.01.14>

Subramaniam, I., Arumugam, T., & Akeel, A. A. (2013). Demographic and family related barriers on women managers' career development. *Asian Social Science*, 10(1), 86-92. DOI:10.5539/ass.v10n1p86

Tardejna, B. (2014), Rola kompetencji zawodowych na współczesnym rynku pracy. *Bezpieczeństwo Pracy: Nauka i Praktyka*, 8, 22-26.

Wajnbrener, S., Werczyńska, D. (2022). Charakterystyka pokolenia Y i Z na rynku pracy. *Zarządzanie i Jakość*, 4(3), 146-157.

Wołk, Z. (2016), Kariery zawodowe różnych prędkości i ich społeczne uwarunkowania. *Labor et Educatio*, 4, 69-82.